



Escola de Ciências Sociais e Humanas

Intenção empreendedora comunitária: O papel do  
empreendedorismo institucional e da motivação para o serviço  
público

Ana Cristina de Almeida Claro

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de  
Mestre em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Nelson Campos Ramalho

Professor Auxiliar, ISCTE-IUL

Julho, 2017



## **Agradecimentos**

É de elementar justiça enumerar e agradecer a todas as pessoas que estiveram envolvidas, de algum modo, na realização deste estudo e que sem o seu contributo não teria sido possível chegar ao fim desta longa e sinuosa empreitada.

Ao Professor Nelson Ramalho, orientador desta dissertação, quer pela disponibilidade manifestada ao longo de vários meses no apoio incessante e contributo inestimável que prestou na estruturação e elaboração deste estudo, quer ainda pelas recomendações feitas e palavras de incentivo que não faltaram.

À Sr.<sup>a</sup> Vereadora Dr.<sup>a</sup> Rita Madeira, com o pelouro da Área dos Recursos Humanos da Câmara Municipal da Amadora, por ter facilitado e criado as condições necessárias para que este estudo pudesse ser realizado.

Ao Dr. Arlindo Pinto, Diretor do Departamento de Administração Geral, e ao Dr. Luis Vargas, Diretor do Departamento de Educação e Desenvolvimento Sociocultural, pelo contributo dado na facilitação das condições para que este estudo chegasse a bom porto.

Ao Dr. Fernando Pereira, pelo contributo como agente facilitador e pelo apoio logístico prestado na distribuição e divulgação do questionário, no qual assenta este estudo.

Ao Dr. João Pacheco, Chefe de Divisão de Remunerações e Cadastro, meu chefe direto, é devido um profundo e sentido agradecimento, pelo apoio prestado no favorecimento das condições propícias à investigação e elaboração deste trabalho, pelo estímulo, confiança e amizade reveladas desde a primeira hora.

À Dr.<sup>a</sup> Fátima Valente, Chefe de Divisão de Gestão de Recursos Humanos, pela aposta feita na minha pessoa, pela confiança depositada e palavras de incentivo e amizade que sempre demonstrou.

Ao Doutor Paulo Pereira, pelo apoio e incentivo dados, por palavras e ações, pelo voto de confiança que depositou desde sempre na minha pessoa e, por último, pela amizade que sempre revelou.

À Dra. Fernanda Ramalhoto, pelas palavras motivadoras, confiança demonstrada e pela amizade e carinho com que sempre me tratou.

A todos os trabalhadores da Câmara Municipal da Amadora que responderam ao questionário, colaborando desta forma para poder alcançar os objetivos deste estudo.

A todos os colegas que integram o quadro da D.R.C. e da D.G.R.H., da Câmara Municipal da Amadora, pelo profissionalismo, simpatia e acolhimento com que sempre pude contar.

Às minhas amigas Conceição Bernardo e Ruthia Portelinha, pela amizade, afeto e palavras de encorajamento.

À minha colega e amiga, companheira de desespero, Eunice Sousa, pelos momentos passados e pela colaboração prestada.

Ao meu marido Paulo Rodrigues, pelo apoio e incentivo que sempre me deu ao longo dos anos de partilha e, sobretudo, nos últimos meses em que fui compelida a centrar a minha atenção na elaboração deste estudo.

Aos meus filhos Martim e Madalena e à minha irmã Elisabete pela pessoa que é.

## Resumo

O empreendedorismo público local tem vindo a ser objeto de atenção (Iaione, 2008; Zerbinati & Souitaris, 2005) dado o seu potencial promotor de uma cultura empreendedora focada na comunidade. Porém, não há ainda um modelo integrador que procure explicar os fatores conducentes ao empreendedorismo público local.

Este estudo pretende testar um modelo de empreendedorismo público local e os seus correlatos com fatores organizacionais, nomeadamente a cultura organizacional de flexibilidade (Quinn et al., 1985) e o empreendedorismo institucional (Hornsby, Kuratko & Zahra, 1995); com as características dos indivíduos (e.g. personalidade proactiva, Seibert, Crant & Kraimer, 1999; motivação para ao serviço público, Coursey & Pandey, 2007) e a sua intenção empreendedora comunitária.

Partindo de uma amostra de 342 trabalhadores de uma autarquia da região da Grande Lisboa, testámos um modelo de equações estruturais que apresentou índices de ajustamento adequados, mostrando que o empreendedorismo institucional está associado à cultura de flexibilidade, que a intenção empreendedora comunitária lhes está igualmente associada bem como à motivação para o serviço público. A personalidade proactiva, porém, apresenta relações em sentido inverso, fomentando a motivação ética para o serviço público mas obstaculizando a motivação afetiva para o serviço público.

**Palavras-chave:** Cultura de flexibilidade, empreendedorismo institucional, governos locais, motivação para o serviço público, personalidade proactiva

## Abstract

Local public entrepreneurship has been receiving increased attention (Iaione, 2008; Zerbinati & Souitaris, 2005) given its potential to promote an entrepreneurial culture focused on the community. However, there is no integrative model yet that explains the factors leading to local public entrepreneurship.

This study aims to test a model of local public entrepreneurship and its correlations with organizational factors, namely organizational culture of flexibility (Quinn et al., 1985) and institutional entrepreneurship (Hornsby, Kuratko & Zahra, 1995) together with individual characteristics (e.g. proactive personality, Seibert, Crant & Kraimer, 1999, motivation for public service, Coursey & Pandey, 2007) and their community entrepreneurial intent.

From a sample of 342 workers from a municipality in the Greater Lisbon region, we tested a structural equation model which presented adequate adjustment indices and showed that institutional entrepreneurship is associated with the culture of flexibility, and that community entrepreneurial intention is also linked to it, as well as the motivation for public service. Proactive personality, however, displays a relationship in the opposite direction, fomenting ethical motivation for public service but hindering the affective aspect of it.

**Key-words:** Culture of flexibility, institutional entrepreneurship, local governments, motivation for public service, proactive personality

# Índice

Agradecimentos .....	i
Resumo.....	iii
Abstract .....	iv
Tabelas e Figuras .....	vi
Glossário de Siglas.....	vii
<b>I. Introdução.....</b>	<b>1</b>
<b>II. Enquadramento teórico .....</b>	<b>5</b>
2.1 Empreendedorismo institucional .....	6
2.2 Fatores organizacionais: cultura de flexibilidade .....	14
2.3 Características pessoais.....	16
2.3.1 Motivação para o Serviço Público .....	19
2.3.2 Personalidade Proactiva e Intenção Empreendedora .....	18
<b>III. Metodologia .....</b>	<b>25</b>
3.1 Estratégia de análise de dados .....	25
3.2 Medidas .....	26
3.3 Amostra .....	33
<b>IV. Resultados .....</b>	<b>35</b>
4.1 Análise descritiva das variáveis .....	35
4.2 Teste de hipóteses.....	36
<b>V. Discussão dos Resultados e Conclusões .....</b>	<b>43</b>
<b>VI. Bibliografia.....</b>	<b>49</b>
<b>VII. Anexos .....</b>	<b>57</b>
Anexo 1 - Questionário.....	57

## Tabelas e Figuras

Tabela 2.1 - Definições de Empreendedorismo Institucional .....	8
Tabela 3.1 - Rotated Component Matrix .....	29
Tabela 3.2 - Idade da Amostra .....	33
Tabela 3.3 - Níveis de escolaridade da Amostra .....	34
Tabela 4.1 - Estatísticas bivariadas .....	35
Tabela 4.2 - Regressões para "Reconhecimento" .....	37
Tabela 4.3 - Regressões para "Apoio da Chefia" .....	37
Tabela 4.4 - Sumário do ajustamento do modelo .....	42
Figura 2.1 - Modelo de Análise.....	23
Figura 3.1 - Indicadores de ajustamento (personalidade proactiva) .....	27
Figura 3.2 - Indicadores de ajustamento (CEAI) .....	28
Figura 3.3 - Indicadores de ajustamento (MSP) .....	30
Figura 3.4 - Indicadores de ajustamento (intenção empreendedora) .....	31
Figura 3.5 - Indicadores de ajustamento (cultura organizacional de flexibilidade) .....	32
Figura 3.6 - Níveis de escolaridade da Amostra .....	34
Figura 4.1 - Modelo SEM .....	39
Figura 4.2 - Modelo de equações estruturais (simplificado).....	40

## **Glossário de Siglas**

**ASCII** – American Standard Code for Information Interchange

**CEAI** - Corporate Entrepreneurship Assessment Inventory

**CFI** – Comparative Fit Index

**CLC** – Corporate Leadership Council

**EC** – Empreendedorismo Corporativo

**EI** - Empreendedorismo Institucional

**MSP** - Motivação para o Serviço Público

**NGP** - Nova Gestão Pública

**NPM** - New Public Management



## I. Introdução

As administrações públicas têm vindo a registar transformações profundas nas últimas décadas, tendentes à desburocratização e modernização, associadas a um novo paradigma de orientação para os cidadãos, que exigem, de forma crescente, serviços de qualidade, céleres, transparentes e eficazes (Barrett, 2001; Bartlett & Dibben, 2002; Sá & Sintra, 2008).

Os governos locais, como todos os órgãos governamentais, enfrentam um desafio contínuo de preservarem a sua estrutura institucional ao mesmo tempo que renovam as suas formas de atuação para responderem a necessidades coletivas. Em teoria, este equilíbrio pode ser atingido aumentando a eficiência organizacional, mas isso tem um limite acima do qual a própria eficácia pode ficar comprometida. Outra forma de alcançar estes objetivos reside na inovação que, num contexto de recessão económica, deve depender de recursos próprios, nomeadamente dos recursos humanos.

Para Drucker (1985), a adoção de uma gestão empreendedora pelas organizações públicas representa um dos principais desafios políticos atuais (cit. Zampetakis & Moustakis, 2007a, p. 415). Zampetakis e Moustakis (2007a) defendem o resgate do empreendedorismo do estereotipado "instrumento de lucro empresarial", para ser associado à prossecução de objetivos sociais. Neste contexto, Kearney e Morris (2015) usam o termo "público" para diferenciar objetivos sociais, políticos e culturais, dos objetivos iminentemente económicos, propondo-se a explorar o empreendedorismo público enquanto instrumento para reduzir a ineficiência e aumentar soluções inovadoras para os problemas públicos.

Apesar da falta de unanimidade conceptual, parece claro que o EI é encarado como essencial para a sobrevivência e sucesso das organizações num mundo em mutação como ilustram bem as palavras de Kuratko, Ireland e Hornsby (2004, p. 35): "The major thrust behind corporate entrepreneurship is a revitalization of innovation, creativity, and leadership on our corporations. It appears that corporate entrepreneurship may possess the critical components needed for the future productivity of our organizations". No contexto específico do setor público, uma orientação empreendedora pode trazer novas oportunidades de melhorar

a qualidade dos serviços, ampliar os serviços e benefícios públicos (Kim, 2010) e resolver a ineficiência de certos programas (Clark, 2016).

Para que ações empreendedoras ocorram nas organizações, é essencial a presença e a interação de três fatores: características organizacionais, características individuais e eventos, internos ou externos, precipitadores dessas ações (Hornsby et al., 1993). Também Jarna e Kaisu (2017) aludem a certos pré-requisitos ou elementos que, potencialmente, interferem com o EI. Em primeiro lugar, afirmam que este ocorre em interação com o ambiente<sup>1</sup>, acrescentando igualmente a importância de fatores organizacionais e dos indivíduos, para concluir que quanto mais estes elementos estiverem presentes nas organizações, quantitativa e qualitativamente, maiores resultados de empreendedorismo são observados (pp. 4-5, 13).

O empreendedorismo dos trabalhadores é um ativo fundamental para superar com sucesso os desafios que se apresentam aos governos locais, tais como as autarquias. Para mobilizar os trabalhadores para o empreendedorismo e a inovação é necessário fomentar um ambiente positivo (Kearney, Hisrich, & Roch, 2008) e estimular certas características psicológicas individuais, como sejam a proactividade. Em acréscimo, a natureza jurídica das instituições públicas, bem como a sua legitimação no quadro da noção de "serviço público" aconselha que, no processo de fomento do empreendedorismo, não se perca um elemento fundamental nestes trabalhadores e que se trata da motivação para o serviço público (Perry, Hondegheem, & Wise, 2010; Mustapa & Mahmood, 2016).

Este estudo pretende testar um modelo de empreendedorismo público local e os seus correlatos com fatores organizacionais, nomeadamente a cultura organizacional de flexibilidade, e características pessoais dos indivíduos. Além disso, analisa o eventual efeito de *spillover* da cultura de empreendedorismo institucional no potencial empreendedor da comunidade.

---

<sup>1</sup> Quanto mais dinâmico, hostil e heterogêneo for o ambiente, maior ênfase as organizações colocarão nas atividades empreendedoras (Jarna & Kaisu, 2017). Bernier e Hafsi (2007) corroboram esta teoria, dizendo que quando a organização atinge elevados níveis de complexidade e o seu ambiente externo se torna imprevisível (demasiado turbulento ou heterogêneo, ou os dois) surge o empreendedorismo sistémico, isto é, que envolve vários indivíduos e se foca na melhoria do desempenho da organização.

Para tal aplicámos um inquérito a 342 trabalhadores de uma autarquia da região da Grande Lisboa, solicitando informação relativa às características organizacionais e individuais. No primeiro caso, recolhemos informação sobre cultura de flexibilidade percebida (Van Muijen et al., 1999; baseado em Quinn et al., 1985) e empreendedorismo institucional (Hornsby, Kuratko & Zahra, 1995). No que respeita às características individuais dos trabalhadores, procurou-se avaliar a personalidade proactiva (Seibert, Crant & Kraimer, 1999), a motivação para o serviço público (Coursey & Pandey, 2007) e a sua intenção empreendedora na comunidade, constructo que gerámos adaptando uma escala de intenção empreendedora (Meynhardt & Diefenbach, 2012).

O presente texto está estruturado em cinco partes. Após esta breve súpula introdutória, faz-se o enquadramento teórico do tema a partir de uma revisão da literatura centrada nos conceitos de empreendedorismo institucional, cultura organizacional de flexibilidade, personalidade proactiva, motivação para o serviço público e intenção empreendedora, na base das nossas hipóteses de partida. A terceira parte apresenta a abordagem metodológica adotada, com a caracterização da amostra e dos instrumentos usados no inquérito. Segue-se a análise dos dados, com uma análise descritiva das variáveis, das inter-relações entre elas, testando-se por fim as hipóteses em análise. No último capítulo cabe uma discussão dos resultados e principais conclusões, apontando-se ainda as principais limitações do estudo e pistas para investigação futura.



## II. Enquadramento teórico

O economista francês Jean-Baptiste Say cunhou o termo *entrepreneur* há mais de 200 anos, para designar alguém que faz algo diferente, que é capaz de mover os recursos económicos de uma área pouco produtiva para outra de maior produtividade.

Entretanto, foi Joseph Schumpeter, em *A Teoria do Desenvolvimento Económico* (1911), que teceu as primeiras considerações importantes sobre o empreendedor. O austríaco definiu-o como alguém que realiza novas combinações dos recursos produtivos, vinculando o desenvolvimento económico de um país à sua capacidade de inovação (Schumpeter, 1982). A essência do empreendedorismo, na conceção schumpeteriana, está no aproveitamento de novas oportunidades e no rompimento com o uso tradicional dos recursos para produzir inovação (*Idem*).

Peter Drucker introduziu, na década de 1970 do século XX, o conceito de risco associado ao empreendedorismo e, alguns anos depois, Gifford Pinchot (1985) desenvolveu o conceito de intraempreendedor, isto é, o indivíduo empreendedor no seio de uma organização: "Intrapreneurship is a method of using the entrepreneurial spirit where many of our best people and resources are: in large organizations" (Pinchot, 1985, pp. 3-4).

Uma multiplicidade de definições e conceitos associados foram surgindo, à medida que aumentava a crença de que o empreendedorismo era gerador de benefícios vários. Nieman, Hough e Nieuwenhuizen (2003 *cit. in* Hind & Steyn, 2015, pp. 72-73) resumiram alguns conceitos chave, comuns a um grande número de definições: a capacidade do empreendedor de identificar uma oportunidade, a novidade da oportunidade (criatividade e inovação), a capacidade de reunir os recursos necessários para criar/desenvolver o empreendimento, a propensão para a tomada de riscos, a capacidade de gestão e, finalmente, algum tipo de recompensa como resultado dos esforços do empreendedor.

## 2.1 Empreendedorismo institucional

O conceito de empreendedorismo institucional (EI), empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo recebeu um amplo destaque nas últimas décadas<sup>2</sup>. Tanto investigadores de temas ligados à competitividade das organizações como os gestores têm associado o EI ao processo de formação de vantagens competitivas, à inovação (Castro, 2011) e à mudança sustentável (Exton, 2010).

A literatura sobre o tema identifica, de forma consistente, um desempenho superior entre as empresas e organizações que se empenham na promoção de atividades empreendedoras (Mittelstädt & Cerri, 2008; Hind & Steyn, 2015), sublinhando a importância do EI para uma estratégia de crescimento, o lucro, a sobrevivência e a renovação organizacionais (Zahra, 1995; Shepherd & Katz, 2004; Kuratko, Ireland & Hornsby, 2004).

Van de Ven e Engleman (2004) afirmam, categoricamente, que poucos assuntos são tão consensuais como o papel que a inovação e o empreendedorismo desempenham em prol do desenvolvimento social e económico. Ou, como Gartner sublinha: "(...) much of a society's ability to create wealth and well-being occurs through entrepreneurial activity" (Gartner, 2004, p. 212).

Em suma, a investigação vem demonstrando, repetidamente, que ativos tangíveis (como ganhos financeiros) e intangíveis (como conhecimento) podem ser aumentados através de atividades de EI (Davis, 2006). Isso explica a popularidade da investigação relacionada com o empreendedorismo ao longo do século XX, no âmbito da Psicologia, do Marketing, da Sociologia, para citar apenas algumas disciplinas académicas (Gaglio, 2004). Face a isto, a disseminação da mentalidade e de comportamentos empreendedores tem-se tornado cada vez mais importante nas organizações, públicas e privadas, que procuram manter-se competitivas e eficientes.

---

<sup>22</sup> Ainda que os três termos sejam, muitas vezes, usados de forma indiferenciada, há quem critique a ambiguidade terminológica, reiterando a necessidade de uma clarificação dos termos. Jarna e Kaisu (2017) ligam o conceito de intraempreendedorismo à orientação empreendedora de uma organização.

Uma grande variedade de constructos e definições, por vezes um pouco ambíguos e contraditórios, foram surgindo com o crescimento da literatura especializada na área (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2004; Davis, 2006). Damanpour (1991) considerou-o um conceito abrangente que inclui a geração, desenvolvimento e implementação de novas ideias e comportamentos, enquanto Zahra (1995) o vê como o conjunto das inovações, renovações e esforços de *venturing* que as organizações realizam. Entre as dezenas de definições de EI disponíveis, destacamos algumas enumeradas por Hind e Steyn (2015, pp. 73-74)<sup>3</sup>:

"...is generally believed to refer to the development of new ideas and opportunities within large or established businesses, directly leading to the improvement of organizational profitability and an enhancement of competitive position or the strategic renewal of an existing business" (May, 2014, no page).

"...the term used to describe entrepreneurial behavior in an established, larger organization (...) to gain a competitive advantage by encouraging innovation at all levels in the organization" (Burns, 2008, p. 13).

"...the process by which teams within an established company conceive, foster, launch and manage a new business that is distinct from the parent company but leverages the parent's assets, market position, capabilities or other resources. It differs from corporate venture capital, which predominantly pursues financial investments in external companies" (Wolcott & Lippitz, 2007, p. 75).

Nesta diversidade sobressaem alguns conceitos comuns (e.g.. renovação estratégica e inovação) e a perceção do EI como um constructo multidimensional (Tabela 2.1).

Assim e de um modo geral, o EI pode ser entendido como um conjunto amplo de processos organizacionais e melhorias ambientais que cria e estrutura novos negócios, inovação<sup>4</sup> e mudanças culturais e atitudinais, gerando, por esta via, melhor desempenho e competitividade das organizações (Judice, Cozzi, & Mendes, 2008). Parafrazenado Hornsby, Kuratko, Holt e Wales (2013), o EI é reconhecido como uma estratégia organizacional,

---

<sup>3</sup> Hind e Steyn (2015) tentaram, sem sucesso, providenciar uma definição representativa de EI e de alguns termos relacionados (renovação estratégica, corporate venturing e intraempreendedorismo).

<sup>4</sup> Sobre a ligação entre EI e inovação, veja-se Van de Ven e Engleman (2004) e Bommert (2010), que analisa a inovação (em particular a inovação colaborativa) no contexto público.

autónoma e identificável, direcionada para o reconhecimento e exploração de novas oportunidades.

*Tabela 2.1 - Definições de Empreendedorismo Institucional*

<b>Autores</b>	<b>Dimensões das definições</b>
Zahra, Neubaum e Huse (2000) Guth e Ginsberg (1990)	Atividades de Inovação Atividades de <i>venturing</i> Renovação organizacional
Hornsby, Kuratko e Zahra (2002)	Desenvolvimento de novas ideias Implementação de novas ideias
Sathe (1989)	Processo de renovação organizacional
Vesper (1984)	Novo direcionamento estratégico Iniciativa de baixo Criação de Negócio Autónomo
Guth e Ginsberg (1990) Covin e Slevin (1989, 1991) Zahra (1991)	Tomada de risco Inovação Proactividade
Miller (1983)	Inovação de produto Proactividade Tomada de risco
Kuratko, Ireland e Hornsby (2001)	Criação Renovação Inovação
Thornberry (2001)	Empreendedorismo voltado para dentro <i>Venturing</i> corporativo Intraempreendedorismo Transformação organizacional Indústria que rompe com modelos

Fonte: Davis, 2006, p. 7.

Tradicionalmente, o empreendedorismo foi associado ao contexto privado, tendo como objetivo a maximização do lucro e o crescimento económico. No entanto, perante diversas pressões de carácter económico, político e ideológico, e o esgotamento das soluções

protagonizadas pela administração tradicional, os princípios da gestão privada acabaram por ser aplicados ao setor público, sob a filosofia da "Nova Gestão Pública"<sup>5</sup> (NGP, Rodrigues & Araújo, 2005). Na base desta mudança está uma maior exigência e intervenção dos cidadãos, num contexto de modernização tecnológica e económica, de emancipação política e globalização (Lourenço, 2005).

Em suma, desafiou-se o weberiano modelo tradicional de gestão pública, com estruturas inflexíveis, colaboradores indiferentes e burocráticos e, sobretudo, uma performance pouco satisfatória. A NGP baseia-se na introdução de mecanismos de mercado e na adoção de ferramentas de gestão privada, na promoção de competição entre fornecedores de bens e serviços públicos, na expectativa da melhoria do serviço para o cidadão, no aumento da eficiência e na flexibilização da gestão (Rodrigues & Araújo, 2005). Neste contexto, o empreendedorismo passou a ser encarado como um instrumento para melhorar a performance das organizações públicas.

Drucker (1985) defendia que, tendo em conta as rápidas mudanças do mundo à data, os serviços públicos tinham tanta ou mais necessidade do que as organizações privadas de agirem de forma empreendedora e com inovação, ainda que enfrentassem diferentes problemas, limitações e pressões, tivessem diferentes necessidades de aprendizagem e cometessem erros distintos.

Na mesma linha teórica, Osborne e Gaebler (1992 *cit. in* Lourenço, 2005, p. 48) publicaram *Reinventing Government*, uma obra que advoga a necessidade de "emagrecimento" dos governos e de redefinição de recursos, de forma a fazer mais (sendo mais eficazes e eficientes) com os mesmos ou menos recursos. O setor público é encorajado a observar o mundo empresarial para aí encontrar modelos de boas práticas procurando incorporar os valores do empreendedorismo (Newman, 2002). Para Mierlo (2002), o empreendedorismo público trouxe promissoras possibilidades para uma reforma radical da burocracia governamental, especialmente por introduzir mecanismos de competição e controlo democrático nas organizações públicas.

---

<sup>5</sup> Do inglês *New Public Management* (NPM).

Inúmeros governos iniciaram uma reforma da administração pública, na última metade do século XX. Currie et al. (2008), por exemplo, têm vindo a acompanhar a transformação registada desde os anos 90 no setor público inglês, instigada pelos governos trabalhistas e, em particular desde o *Modernizing Government White Paper* (1999), com o objetivo de transformar estruturas públicas em organizações flexíveis e responsivas, orientadas para o "consumidor" e para a qualidade dos serviços.

Apesar dos benefícios reconhecidos do novo paradigma (mormente a orientação para o cidadão, a clarificação de objetivos e responsabilidades e uma maior ênfase na qualidade do serviço), as reformas gizadas sob a NGP foram igualmente criticadas pelo seu foco excessivo nas avaliações e indicadores de desempenho, desconsiderando o interesse público (Bartlett & Dibben 2002; Meynhardt & Diefenbach, 2012). Neste seguimento, Moore desenvolveu, na sua obra *Creating Public Value: Strategic management in government* (1995) uma nova perspectiva de empreendedorismo público com o objetivo último de criar valor público (*Public Value*), apesar de vários académicos alertarem para a dificuldade de identificar/avaliar a criação de valor neste contexto (Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2013).

Da mesma forma que a NGP, a Gestão de Valor Público apela ao comportamento empreendedor e à descentralização. No entanto, exige um tipo de gestor diferente, na medida em que, a par de objetivos de eficiência, exige-se-lhe a maximização do valor público (Meynhardt & Diefenbach, 2012). Tal como o empreendedor do setor privado, também o empreendedor público percebe uma diferença entre a performance atual e a performance potencial da organização, e está disposto a investir recursos para atingir novos objetivos (Klein, Mahoney, McGahan, & Pitelis, 2009). Os objetivos públicos são, evidentemente, muito distintos dos das entidades privadas já que, para além das questões económico-financeiras, têm que considerar as expetativas da comunidade, coesão social, educação ou justiça, num cenário internacional complexo de alterações climáticas, envelhecimento populacional e crise financeira, para citar apenas algumas problemáticas transversais a todas as nações. Poder-se-á argumentar que o imperativo da responsabilidade social das empresas obviará esta distinção entre público e privado mas, na realidade, a responsabilidade social das empresas tende a ser tida como um acrescento aos seus fins económicos, que pode ser lido

como um fator também de natureza económica, como a sustentabilidade do próprio mercado em que opera (Waldman et al., 2006) enquanto na administração pública, a responsabilidade social é a razão de ser da sua existência.

Currie et al. (2008) aludem a múltiplos objetivos, intangíveis, sociais e políticos, que colocam o EI num contexto mais sensível, que não pode ferir os processos de governação democrática. Alertam, no entanto, para uma cultura de "culpa" e visibilidade pública dos erros - por parte do público, dos meios de comunicação e do próprio Governo central - que pode inibir o espírito empreendedor no setor público: "...those positioned formally at the top of the organization may focus more upon effective management of systems to maintain stability, rather than innovation and change through entrepreneurial activity. They may support entrepreneurship in principle (...) but be disinclined to take the risks associated with it" (Currie et al., 2008, p. 996).

Morris e Jones (1999) definem empreendedorismo público como um processo de criação de valor para os cidadãos, através de combinações únicas de recursos públicos e/ou privados para explorar oportunidades sociais (cit. Zampetakis & Moustakis, 2007a, p. 415), enquanto Kearney, Hisrich e Roche (2008) remetem para um processo que existe no seio de uma organização pública e que resulta em atividades inovadoras.

Esta nova perspetiva assume particular importância num mundo onde as organizações públicas - em particular os governos locais que se encontram numa posição de maior proximidade dos cidadãos - desempenham, cada vez mais, o papel de dinamizadoras da mudança social, empenhadas na melhoria das condições de vida coletiva. A par de competências e uma atuação mais alargada, os governos locais enfrentam dificuldades de financiamento. Ora, Zerbinati e Souitaris (2005) sugerem que um contexto externo mais turbulento poderá motivar a mudança e comportamentos empreendedores nas organizações<sup>6</sup> (neste sentido, também Kearney & Morris, 2015).

Como tornar a administração pública mais inovadora, proactiva e, por vezes, disposta a correr riscos? O EI não ocorre num vácuo, mas num contexto organizacional, caracterizado

---

<sup>6</sup> Neste contexto, investigaram a capacidade de inovação e de EI dos governos locais no que respeita à diversificação das suas receitas, nomeadamente candidatando-se a fundos estruturais europeus.

por uma estrutura e uma cultura (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2004; Jarna & Kaisu, 2017). Davis (2006) identifica três categorias de antecedentes que encorajam os indivíduos a participarem em atividades inovadoras nas organizações: ambientais<sup>7</sup>, estratégicos e organizacionais. Entre estes, a autora declara que as variáveis organizacionais parecem ter um peso preponderante no EI, nomeadamente, o incentivo da organização às atividades empreendedoras, sistema de controlo, estrutura da organização e apoio da gestão (Davis, 2006; Hornsby et al., 2002). Já anteriormente, os estudos de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) e de Hornsby, Montagno e Kuratko (1992) identificaram fatores estruturais nas organizações como o apoio da gestão<sup>8</sup>, a disponibilidade de recursos, ou o sistema de recompensas, que parecem determinantes para uma cultura empreendedora. Entre os fatores internos que afetam o EI lista-se igualmente a estrutura da organização, comunicação, objetivos, processo de tomada de decisões, sistema de recompensas/motivação, cultura organizacional, tomada de riscos e proactividade (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008).

Na mesma linha, Sehora e Theerapatvong (2009) e Kearney e Morris (2015) sugerem que o apoio aos indivíduos e um ambiente empreendedor afetam diretamente o EI. Muitas outras pesquisas apontam como necessária a presença de indivíduos com características empreendedoras, em interação com um ambiente organizacional propício, para que o EI ocorra (Castro, 2011). Entre as características individuais que a literatura relaciona com o EI, destaca-se a motivação para o serviço público (fundamental no contexto autárquico) e a proactividade como base para a intenção empreendedora. Algumas destas particularidades pessoais transbordam as fronteiras institucionais, na medida em que os indivíduos empreendedores revelam, não raras vezes, a intenção de aderir a ações de promoção do empreendedorismo na sua comunidade<sup>9</sup>, comportamento que surge por facilitação social, registando-se uma dependência da norma social para adesão ou não ao comportamento.

---

<sup>7</sup> Entre os fatores ambientais ou externos à organização pública que afetam o EI, Kearney, Hisrich e Roche (2008) listam o contexto político ou a complexidade do contexto em que a organização se insere.

<sup>8</sup> Sobre a importância do apoio da gestão, veja-se Westrup (2012).

<sup>9</sup> Johannisson e Nilsson (1989) e Johannisson (1990) definiram empreendedores comunitários como "facilitadores locais de eventos empreendedores", que atuam ao nível da comunidade para criar um

Para além das vantagens para a própria organização e o serviço que presta, saliente-se o papel catalisador da mudança social que as instituições públicas desempenham, especialmente ao nível local, e que é potenciado através do EI. Acredita-se que a sua cultura empreendedora tem importantes efeitos de *spillover* na comunidade em que a organização pública se insere, criando círculos virtuosos. Por exemplo, o efeito do empreendedorismo na economia local prende-se como o aumento da produtividade, melhoria de procedimentos, criação de novas indústrias e aperfeiçoamento da competitividade internacional (Wennekers & Thurik, 1999).

Baldacchino e Dana (2006) realizaram um estudo interessante sobre a influência que a atitude estatal tem, em particular no que respeita ao empreendedorismo, no desenvolvimento de negócios inovadores e na taxa de desemprego. De resto, o exemplo de renovação deve vir de órgãos eleitos<sup>10</sup> e não de entidades focadas no mercado e no lucro. O estudo empírico de Fontenele, Moura e Leocadio (2011) sobre os municípios do estado do Ceará, no Brasil, sugere que a criação de mecanismos para favorecer o capital humano tem efeitos qualitativos na economia local, acabando por gerar *spillovers* sobre a melhoria das instituições do Estado, bem como na geração de melhores negócios, gerando um círculo virtuoso na economia e contribuindo para uma melhor distribuição do rendimento (p. 203).

Atentemos de seguida em alguns fatores organizacionais e antecedentes individuais que parecem ter fortes correlatos com o EI.

---

contexto propício para outros empreendedores autónomos, inspirando-os e auxiliando-os nesse processo (citado por Zerbinati & Souitaris, 2005, p. 45).

<sup>10</sup> A este nível, recorde-se o plano lançado pela Noruega - *Plan for a Comprehensive Innovation Policy* (2003) - com o objetivo de coordenar esforços em prol da inovação e do empreendedorismo, a nível nacional. O plano resultou de uma ampla cooperação entre o Ministério do Governo Local e Desenvolvimento Regional, o Ministério da Educação e Investigação, o Ministério da Agricultura, o Ministério do Petróleo e Energia e o Ministério do Comércio e da Indústria.

De acordo com um relatório da OCDE, a Noruega possui uma forte cultura de empreendedorismo (terá sido o segundo país europeu mais empreendedor em 2006), o que se reflete na percentagem de criação de empresas e na inovação individual. O plano atrás descrito terá contribuído para aumentar ainda mais a atividade empreendedora no país (Mittelstädt & Cerri, 2008).

No relatório anual *Innovation Norway 2014*, afirma-se que a inovação é um instrumento chave para promover reestruturação e renovação em vários setores nacionais, sendo a ênfase futura colocada na responsabilidade social das instituições e na renovação ecológica. "These requirements will apply to all areas, from food and energy production to services. This is why the strategy will have to be based on sustainability as the overall objective" (Innovation Norway, 2014, p. 7).

## 2.2 Fatores organizacionais: cultura de flexibilidade

Tradicionalmente, os sociólogos organizacionais caracterizavam as organizações do setor público como estruturas resistentes à mudança e bastante burocráticas, focadas na conclusão de tarefas com estabilidade e consistência (Wilson, 1989, cit. Kearney, Hisrich, & Roche, 2008): "Public agencies are generally characterized as slow-moving, conservative, and bureaucratic, and viewed as inhospitable to creativity and innovation" (Clark, 2016, p. 342).

Esta caracterização coloca os organismos públicos majoritariamente sob o espectro de uma cultura<sup>11</sup> organizacional hierarquizada, que Denison e Spreitzer (1991) descrevem como sendo aquela que enfatiza a eficiência interna, a uniformidade e a preservação da estabilidade, resultando em gestores tendencialmente cautelosos e conservadores.

A cultura está relacionada com os significados funcionais da organização e a sua relação com outras variáveis organizacionais como liderança, contrato psicológico e desempenho (Van Muijen et al., 1999). Como Smircich (1983) sublinha, "the symbolic cultural dimension in some way contributes to the overall systemic balance and effectiveness of an organization" (cit. Van Muijen et al., 1999, p. 554). Entre as muitas funções atribuídas à cultura organizacional, destaca-se o seu papel fundamental para motivar ou orientar o comportamento empreendedor nas organizações (Adonisi, 2003).

Uma cultura de hierarquias, focada na ordem e no controlo, pode conduzir à rigidez organizacional<sup>12</sup> (Manimala, Jose, & Thomas, 2006), constituindo assim um obstáculo à inovação pública, que Peled (2001) define como "a political process that propels organizations to launch a significant new public project that alters rules, roles, procedures, and structures that are related to the communication and exchange of information within the

---

<sup>11</sup> Para uma visão abrangente sobre cultura organizacional, veja-se Schein (2009), que descreve cultura como "a pattern of shared tacit assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems" (p. 27).

<sup>12</sup> No pólo oposto, uma cultura demasiado flexível e espontânea pode redundar em caos (Denison & Spreitzer, 1991), na medida em que impossibilita um sentimento de identidade e continuidade (Weick, 1982, cit. Volberda, 1996).

organization and between the organization and its surrounding environment" (cit. Kearney, Hisrich, & Roche, 2008, pp. 299-300). Exton (2010) argumenta que os indivíduos em organizações pós-burocráticas deixam de estar limitados por regras e procedimentos, almejando por novas experiências e desafios, sendo um ambiente propiciador determinante para que possam assumir comportamentos criativos e empreendedores.

Vários outros autores sugerem a necessidade de contrariar a estrutura rígida e fortemente hierarquizada que, durante longo tempo, caracterizou o setor público, já que o EI é facilitado por estruturas flexíveis e adaptáveis, com descentralização das tomadas de decisão e maior autonomia dos indivíduos (Kearney, Hisrich, & Roch, 2008; Adonisi, 2003). Assim, Dess et al. (1994) argumentam que os modelos de organização tradicionais, baseados em hierarquias rígidas e fronteiras claramente definidas, não se adequam às atuais organizações empreendedoras (cit. Adonisi, 2003, p. 60), enquanto outros autores advogam uma flexibilidade planeada, em prol da maximização de resultados e intensificação do empreendedorismo (Barringer & Bluedorn, 1999).

Borins (2001) fornece descobertas empíricas sobre os obstáculos à inovação no setor público a partir do estudo de mais de 300 instituições de todo o mundo, categorizando-os em três grupos: o primeiro grupo inclui barreiras que derivam da burocracia/estrutura da organização (e.g. resistência à mudança), o segundo grupo emana sobretudo do ambiente político (e.g. financiamento ou recursos inadequados, restrições legislativas, oposição política) e o terceiro conjunto de obstáculos é proveniente do ambiente externo (e.g. dúvidas sobre a eficácia do programa). Destes, o autor reconhece que o maior número de obstáculos surge no contexto das organizações públicas.

Conclui-se que a inovação e o EI são exequíveis e um objetivo realístico em contexto público, desde que se garanta "organizational and top management support and commitment, with an appropriate more organic structure, low formalization, more flexible decentralized decision making, less formal control systems, more positive rewards and greater degree of motivation and a flexible supporting culture that facilitates moderate risk taking and encourages proactivity" (Kearney, Hisrich, & Roche, 2008, p. 310).

Face ao exposto, hipotetizamos que a existência de “uma cultura organizacional de flexibilidade está positivamente associada ao empreendedorismo institucional” (**Hipótese 1**).

### **2.3 Características pessoais**

Ainda que o EI seja um processo eminentemente coletivo, o indivíduo desempenha um papel importante neste contexto, devendo ser incentivado e receber autonomia (Morris et al., 1994, cit. Westrup, 2012, p. 98; Van de Ven & Engleman, 2004). Se é verdade que os gestores de topo são determinantes, a orientação para o empreendedorismo tende porém a manifestar-se em vários níveis hierárquicos, nomeadamente entre os que se designam de gestores intermédios (Kuratko et al., 2004).

Para Zampetakis e Moustakis (2007b), o empreendedor público é alguém que possui a capacidade de criar um ambiente de trabalho enérgico e, através da sua visão estratégica e de uma mudança da orientação do desempenho, espoleta um conjunto de atividades e práticas que visam prestar serviços de qualidade ao cidadão. Castro (2011) sugere que são os fatores organizacionais que influenciam as características empreendedoras individuais e não o contrário, sendo pois necessário ações, programas e práticas para desenvolver o empreendedorismo interno que considerem quer o desenvolvimento das competências empreendedoras individuais - nomeadamente formação e coaching -, quer o desenvolvimento de um ambiente organizacional propício. Não obstante, o estudo de Exton (2010), no contexto do serviço nacional de saúde britânico, revelou que, mesmo quando o ambiente organizacional é propício a comportamentos empreendedores, as características pessoais são determinantes para que o EI ocorra: "the particular qualities that individual identities brought to a change process had a major effect in differentiating outcomes" (p. 474). Logo, as características individuais parecem ser críticas, o que é corroborado pelo estudo de Rauch e Frese (2007) que sugere que alguns traços da personalidade ajudam a prever o comportamento empreendedor.

Prévio ao comportamento encontra-se a intenção comportamental, neste caso, a intenção empreendedora.

### **2.3.1 Intenção Empreendedora**

Kim e Hunter (1993) sugerem que as atitudes predizem, com sucesso, as intenções e que, por sua vez, estas predizem comportamentos (cit. Zampetakis, 2008, p. 155). "In the psychological literature, intentions have proven the best predictor of planned behavior, particularly when that behavior is rare, hard to observe, or involves unpredictable time lags (...) Intentions are the single best predictor of any planned behavior, including entrepreneurship" (Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000, pp. 411, 412; no mesmo sentido Obschonka, Silbereisen, & Schmitt-Rodermundo, 2010; Fayolle & Gailly, 2013). Em suma, as intenções sobre um certo comportamento servem como preditores e conduzem a um melhor entendimento da ação/comportamento (Ajzen, 1991).

Em resumo, pode afirmar-se que os indivíduos não se envolvem em atividades empreendedoras por casualidade, mas escolhem intencionalmente envolver-se (Krueger, 2007, cit. Obschonka, Silbereisen, & Schmitt-Rodermundo, 2010, p. 63). A intenção empreendedora pode ser definida como um estado de espírito consciente que direciona a atenção, a experiência e o comportamento pessoais para comportamentos empreendedores planejados (Bird, 1988, cit. Fayolle & Gailly, 2013).

Ora, essa intenção poderá ser influenciada por alguns traços da personalidade. Num contexto *interacionista*, Krueger et al. (1993) incluíram o conceito de "propensão para a ação" no seu trabalho acerca da intenção empreendedora e potencial empreendedor (cit. Crant, 1996). Já o estudo de Obschonka, Silbereisen e Schmitt-Rodermundo (2010) sugere que competências empreendedoras precoces na vida conduzem a uma intenção empreendedora mais significativa na idade adulta, porque os indivíduos se sentem confiantes de que poderão ser bem-sucedidos. Frank, Lueger e Korunka (2007) afirmam que a intenção de iniciar um negócio próprio parece ter múltiplas causas, sendo influenciada por aspetos da personalidade, *role model* e experiência em rede.

Outros estudos sugerem que a proactividade está positivamente associada à intenção empreendedora (Crant, 1996). O estudo empírico desenvolvido por Zampetakis (2008) junto de alunos universitários sugere que a *desejabilidade percebida* é mediadora do efeito da proactividade e da criatividade nas intenções empreendedoras, na medida em que os alunos proactivos e criativos revelaram maiores intenções de iniciarem os seus próprios negócios, por perceberem o estatuto de empreendedor como desejável.

Assim, a nossa segunda hipótese de partida é: "A intenção empreendedora comunitária está positivamente associada ao empreendedorismo institucional" (**Hipótese 2**).

### 2.3.2 Personalidade Proactiva

Um dos traços de personalidade saliente no domínio do estudo do empreendedorismo é a proactividade, entendida como a tentativa autodeterminada do indivíduo de provocar mudanças no seu ambiente, ou seja, assumindo-se que este não é um recipiente passivo do ambiente, mas que pode, intencional e diretamente, mudar as suas circunstâncias, sociais e não sociais (Bateman & Crant, 1993; Zampetakis, 2008). Crant (2000) define assim comportamento proactivo como "taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the *status quo* rather than passively adapting to present conditions" (p. 436).

A típica personalidade proactiva não depende de forças circunstanciais, procurando a mudança do ambiente envolvente. Indivíduos não proactivos são relativamente passivos; reagem, adaptam-se e são moldados pelo ambiente, enquanto as pessoas proactivas procuram oportunidades, mostram iniciativa, agem e perseveram até alcançarem mudanças (Bateman & Crant, 1993; Crant, 2000).

Alguns investigadores assumem o comportamento proactivo como uma predisposição pessoal do indivíduo, isto é, uma tendência de comportamento relativamente estável, ainda que influenciável por fatores externos de ordem circunstancial, histórica, psicológica, etc. (Bateman & Crant, 1993; Frese, Kring, Soose, & Zempel, 1996). Numa retrospectiva sobre a investigação realizada no âmbito do comportamento proactivo ao longo de mais de 30 anos,

Crant (2000) identificou alguns elementos deste tipo de comportamento que se refletem na cultura e normas organizacionais: personalidade proactiva, iniciativa pessoal, auto-eficácia no papel, assumir controlo (*taking charge*)<sup>13</sup>. Entre as conclusões do autor, importa destacar que este comportamento está associado a muitos resultados pessoais e organizacionais e que pode ser restringido ou potenciado através do contexto de gestão (Crant, 2000).

Zampetakis & Moustakis (2006) associam positivamente a proactividade ao processo empreendedor; enquanto Kickul e Gundry (2002) defendem que a personalidade proactiva de gestores de pequenos negócios tem um impacto direto nos objetivos e na orientação estratégica dessas pequenas empresas, tornando-as mais responsivas, flexíveis, constantemente em busca de novas oportunidades e empenhadas em novos procedimentos e inovações.

Hipotetizamos assim que: "A proactividade está positivamente associada à intenção empreendedora" (**Hipótese 3**).

### 2.3.2 Motivação para o Serviço Público

A par da personalidade importa considerar os valores e atitudes. Quando o trabalhador vê os valores e objetivos da organização como coincidentes com os seus, sentir-se-á mais satisfeito, terá um melhor desempenho e haverá uma probabilidade menor de abandonar a organização (Naaf & Crum, 1990, cit. Bright, 2005; Jacobsen & Kjeldsen, 2011). Assim, a literatura acerca da motivação para o serviço público (MSP) tem procurado avaliar características pessoais pro-sociais como a motivação para ajudar os outros ou contribuir para a comunidade, característica que é de grande utilidade para as organizações do setor público que trabalham, iminentemente, em prol de objetivos coletivos.

O conceito de motivação para o serviço público surgiu nos anos 1990, sendo comum apontar o artigo de Perry e Wise (1990) *The Motivational Bases of Public Service* como

---

<sup>13</sup> De acordo com Claes, Beheydt e Lemmens (2005), a proactividade está positivamente associada com extroversão, conscienciosidade, autoconfiança, necessidade de realização e de controlo (cit. Zampetakis, 2008, p. 155).

precursor nesta área de investigação. A sua teoria defendia que certos indivíduos são altamente atraídos e motivados pelo serviço público, por razões racionais, normativas e afetivas. No cerne do conceito está a motivação, entendida como uma força que, de uma forma direta, dá energia e mantém determinado comportamento (Perry & Porter, 1982) ou como um conjunto de forças, internas e externas, catalisadoras de determinados comportamentos profissionais e que determinam a forma, direção, intensidade e duração desse comportamento (Pinder, 1998 *cit. in* Perry, Hondeghem, & Wise, 2010, pp. 3-4).

Num balanço acerca de duas décadas de investigação relacionada com a motivação para o serviço público, Perry, Hondeghem e Wise (2010) referem que este conceito resulta da crença de que a motivação dos servidores públicos difere dos seus homólogos do setor privado<sup>14</sup>, apontando algumas definições pertinentes, como segue (pp. 4-5):

"...an individual's predisposition to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organizations" (Perry & Wise, 1990).

"...general, altruistic motivation to serve the interests of a community of people, a state, a nation or humankind" (Rainey & Steinbauer, 1999, p. 20).

"...the motivational force that induces individuals to perform meaningful (...) public, community, and social service" (Brewer & Selden, 1998, p. 417).

"...the belief, values and attitudes that go beyond self-interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate" (Vandenabeele's, 2007, p. 547).

Estas definições têm em comum um sentido de altruísmo, isto é, o interesse do outro em detrimento do interesse próprio a orientar a ação do indivíduo. No caso concreto da intenção empreendedora comunitária, faz sentido hipotetizar que "A motivação para o serviço público está positivamente associada à intenção empreendedora" (**Hipótese 4**).

---

<sup>14</sup> Hatada e Mizuno (2013) recordam, porém, que a investigação tem tido dificuldades em encontrar uma evidência forte desta diferença teórica entre trabalhadores do setor público e privado; enquanto Joacobsen e Kjeldsen (2011) falam de evidências "limitadas" a esta proposição. Já Rashid e Rashid (2012) sugerem diferentes motivações dos trabalhadores bancários, se trabalham no setor público ou no privado.

Perry, Hondeghem e Wise (2010) identificam a MSP como um fator de atração e retenção dos indivíduos no setor público e como um fator que afeta o seu desempenho<sup>15</sup>. Mustapa e Mahmood (2016) encontraram igualmente uma relação significativa entre MSP e o desempenho profissional, afirmando que a MSP afeta também o compromisso para com a organização, a satisfação profissional e comportamentos de cidadania organizacional.

Outros académicos, no entanto, alertam para o facto de nem todos os trabalhadores públicos possuem níveis elevados de motivação para o serviço público ou serem atraídos para este tipo de serviço. Brewer et al. (2000) encontraram diferentes características entre indivíduos com elevada motivação para o serviço público, categorizando-os em samaritanos, comunitários, patriotas e humanitários, sublinhando assim a sua heterogeneidade (cit. Bright, 2005, p. 140). Para além disso, nem todos os trabalhos no setor público oferecem oportunidades para satisfazer a MSP dos seus trabalhadores, pelo que certos cargos poderão ser mais atrativos para os indivíduos com valores altruístas e pro-sociais (Christensen & Wright, 2011).

Um estudo de Bright (2005) sugere que níveis elevados de motivação para o serviço público são mais frequentes entre mulheres, em cargos de gestão e com maiores habilitações académicas. Concluiu também que estes trabalhadores colocam menor ênfase em incentivos monetários do que os trabalhadores com níveis de MSP mais baixos. Por fim, levanta a hipótese de que a MSP possa variar em resultado das características da organização. É assim admissível que uma organização pública com maior empreendedorismo institucional esteja positivamente associada à motivação para o serviço público, considerando a sua missão pública (**Hipótese 5**)

A motivação para o serviço público tem consequências na eficácia da organização pública na medida em que estes trabalhadores oferecem uma parte do seu tempo, sem ónus para a organização, o que não aconteceria se trabalhassem para uma organização privada com fins lucrativos (Francoi, 2000, cit. Perry, Hondeghem, & Wise, 2010, p. 14). Mustapa e

---

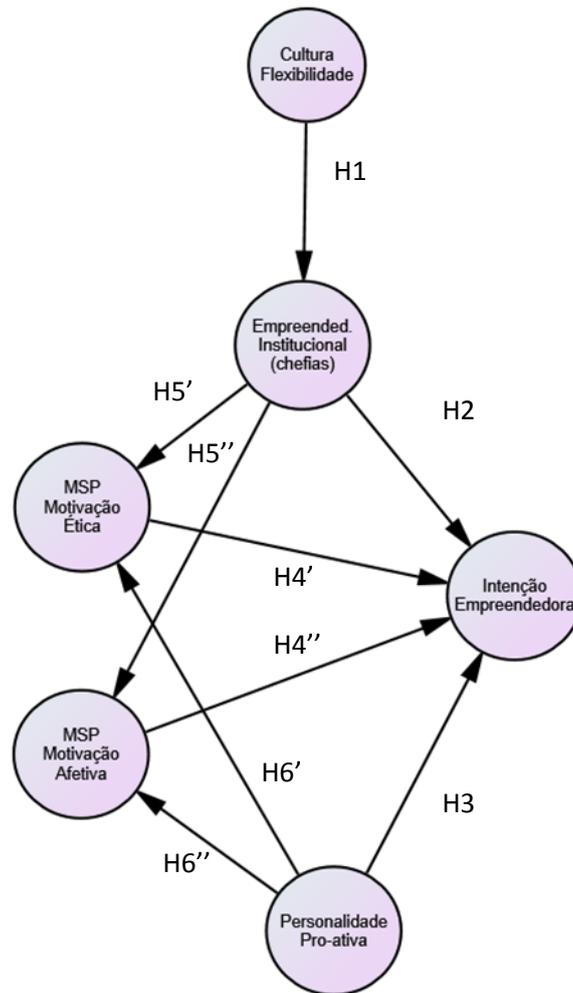
<sup>15</sup> Ressalvando embora a necessidade de maior investigação nesta matéria que não dependa fortemente de uma autoavaliação do desempenho. Os autores apontam, por exemplo, a investigação de Vandenberghe (2009) que aponta uma forte relação entre motivação para o serviço público e o desempenho, identificando efeitos diretos e indiretos (por exemplo, satisfação com o trabalho).

Mahmoon (2016) corroboram: "In light of the beneficial effects of PSM on job performance, public managers should pay particular attention of implementing PSM and avoid practices which may depress employee's PSM" (p. 60).

No seguimento destes considerandos, levantamos uma última hipótese relacionada com a MSP, a saber: “a personalidade proactiva não tem associação com a MSP” (**Hipótese 6**).

## 2.4 Modelo de análise

Figura 2.1 – Modelo de análise





### III. Metodologia

Para concretizar o presente estudo, apresentou-se a sua natureza e solicitou-se autorização superior na autarquia, assegurando-se a proteção do anonimato dos respondentes e o feedback dos resultados agregados. Foram convidados a participar neste estudo todos os trabalhadores da autarquia que estivessem em situação profissional de “ativo”, para o que foi obtida a autorização formal e enviados os convites por email e, para os casos em que não existia endereço eletrónico, foi usado o suporte em papel.

#### 3.1 Estratégia de análise de dados

Os dados são analisados em duas etapas: uma primeira centrada na avaliação da qualidade das medidas, traduzida em termos de validade e fiabilidade. Para o efeito são mobilizadas técnicas de análise fatorial confirmatória com base na estrutura dimensional associada a cada medida. Esta análise é considerada válida quando obtiver indicadores de ajustamento (para uma amostra de dimensão superior a 250 indivíduos) aos seguintes pontos de decisão:  $X^2/DF > 3.0$  e com p value associado não significativo, *Comparative Fit Index* (CFI)  $\geq .95$ , RMSEA  $< .08$  e SRMR  $< .08$  (Byrne, 2016). Se o modelo original não obtiver indicadores de ajustamento aceitáveis, procederemos a ajustamentos com base nos indicadores de Lagrange, dando prioridade ao critério teórico na preservação ou supressão de itens.

Complementarmente, será reportado o alfa de Cronbach para efeitos de teste da fiabilidade sendo considerados apenas os fatores que tenham um valor de 0.70 para o Alfa de Cronbach, ou em escalas exploratórias, o valor de 0.60.

A análise fatorial será considerada viável quando o KMO seja de pelo menos 0.500 e serão retidos apenas os itens que obtenham um valor de comunalidade de 0.500 também.

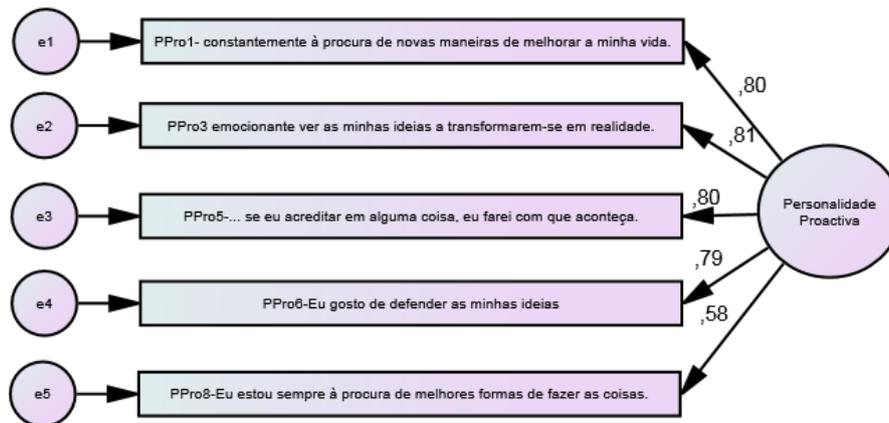
Serão retidos os fatores cujo *eigenvalue* seja superior a 1 e reportada a respetiva variância explicada após rotação. Por motivos de clareza interpretativa é utilizada a rotação Varimax. Serão eliminados os itens que configurem partilha de pesos próprios (loadings) em mais do que um fator. Os fatores serão interpretados em função da natureza semântica dos itens que tenham neles obtido o maior peso próprio. Numa segunda etapa procedemos ao teste das hipóteses para o que concorre a técnica de regressão linear múltipla cujos coeficientes de associação serão considerados significativos para  $p$  inferior a 0.05.

### 3.2 Medidas

A **Personalidade proactiva** foi medida por intermédio da escala unifatorial de Seibert, Crant e Kraimer (1999), englobando 10 itens (e.g. “Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas”). A análise fatorial confirmatória desta solução obteve indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=13.328,  $p < .001$ ; CFI=.751; RMSEA=.19, SRMR=.11) pelo que procedemos à análise dos indicadores de Lagrange. Destes foram preservados seis itens (1, 3, 5, 6, 8) com indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=2.495,  $p = .029$ , CFI=.99, RMSEA=.066, SRMR=.02). Esta escala encontra sobreposição com a de Parker (1998) precisamente com seis itens, sendo aceite como igualmente representativa da escala original por Claes et al. (2005)<sup>16</sup>. Esta escala obteve boa consistência interna (Alfa Cronbach=.871).

---

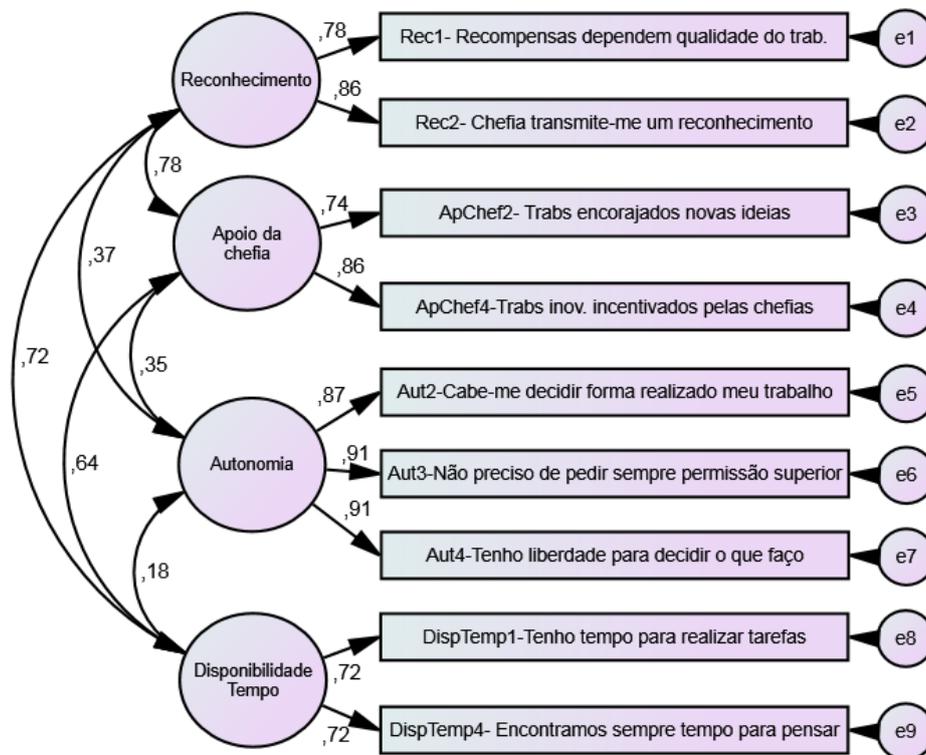
<sup>16</sup> *Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales Across Cultures.*

**Figura 3.1** – Indicadores de ajustamento (personalidade proactiva)

O **empreendedorismo institucional** foi medido por intermédio da escala *Corporate Entrepreneurship Assessment Inventory* (CEAI) de Hornsby, Kuratko, & Zahra (1995). Esta escala é tetrafatorial e compreende subescalas que medem o apoio da chefia (4 itens, e.g. “Os trabalhadores que aparecem com novas ideias são incentivados pelas chefias”), o reconhecimento recebido (3 itens, e.g. “As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho”), a autonomia no trabalho (4 itens, e.g. “Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões”) e a disponibilidade de tempo (4 itens, e.g. “Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas”).

A análise fatorial confirmatória desta escala mostrou indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=7.450,  $p < .001$ ; CFI=.828; RMSEA=.138, SRMR=.14) o que motivou a análise dos indicadores de Lagrange. Da aplicação destes resultou uma escala de nove itens com indicadores de ajustamento aceitáveis (CMIN/DF=2.437,  $p < .001$ ; CFI=.98; RMSEA=.065, SRMR=.04). As subescalas apresentam indicadores de consistência interna igualmente aceitáveis: Reconhecimento (it1 + it2,  $r_{SB}=.796$ ), Apoio da chefia (it2+it4,  $r_{SB}=.780$ ), Autonomia (it2+3+4, Alfa Cronbach=.809) e Disponibilidade temporal (it1+it4,  $r_{SB}=.689$ ). A medida final tem a seguinte estrutura (Figura 3.2).

**Figura 3.2 – Indicadores de ajustamento (CEAI)**



A **Motivação para o Serviço Público** foi medida por intermédio de duas escalas de Coursey & Pandey (2007) que englobam um total de sete itens, respetivamente a de Dever Cívico (4 itens, e.g. "Considero o serviço público como um dever cívico meu" ou " Preferia ver os políticos a fazerem o que é melhor para todos ainda que isso prejudicasse os meus interesses pessoais") e a de Compaixão (3 itens, e.g. "É-me difícil conter os sentimentos quando vejo pessoas em apuros" ou "Os acontecimentos do dia-a-dia relembram-me muitas vezes o quão somos dependentes uns dos outros"). A CFA da solução bifatorial original obteve indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=11.064,  $p < .001$ , CFI=.71, RMSEA=.172) e com indicações de anomalias graves na estrutura de dados (SRMR sem valor definido), pelo que não pudemos proceder à análise dos indicadores de Lagrange.

Em alternativa aplicámos uma análise fatorial exploratória aos itens. Emergiram dois fatores distintos dos originalmente expectáveis com problemas de comunalidade mas, após a

sua remoção, gerou-se uma solução bifatorial válida ( $KMO=.626$ ;  $X^2$  Bartlett=409.857, 15gl,  $p<.001$ ) que explica 62.9% de variância após rotação varimax.

**Tabela 3.1 - Rotated Component Matrix<sup>a</sup>**

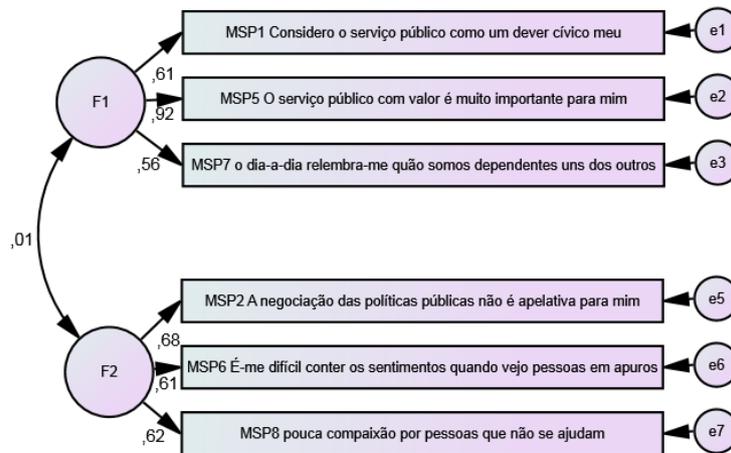
	Component	
	1	2
MSP5 O serviço público com valor é muito importante para mim	.870	-.017
MSP1 Considero o serviço público como um dever cívico meu	.773	-.040
MSP7 Os acontecimentos do dia-a-dia relembram-me muitas vezes o quão somos dependentes uns dos outros	.762	.093
MSP2 A negociação das políticas públicas não é apelativa para mim	-.049	.794
MSP6 É-me difícil conter os sentimentos quando vejo pessoas em apuros	.151	.766
MSP8 Sinto pouca compaixão por pessoas com necessidades que não estão disponíveis para dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias	-.053	.765
Alfa de Cronbach	.719	.669

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 3 iterations.

Da replicação desta escala em CFA obtivemos resultados tangencialmente aceitáveis para a solução gerada pela EFA ( $CMIN/DF=3.603$ ,  $p<.001$ ,  $CFI=.948$ ,  $RMSEA=.087$ ,  $SRMR=.052$ ), pese embora a nula correlação entre fatores. Apesar da medíocre fiabilidade do segundo fator ( $\alpha=.67$ ), optámos por o reter para análises futuras porque remete para uma dimensão afetiva associada ao sentido de dever. Nesse sentido, retivemos o primeiro fator cuja composição nos levou a designá-lo por "Motivação ética para o serviço público" e o segundo fator que designámos "Motivação afetiva para o serviço público" (cuja escala se apresenta pela negativa) e cuja designação reflete a conceção de Perry e Wise (1990) que contempla motivos de natureza normativa e afetiva.

**Figura 3.3 – Indicadores de ajustamento (MSP)**

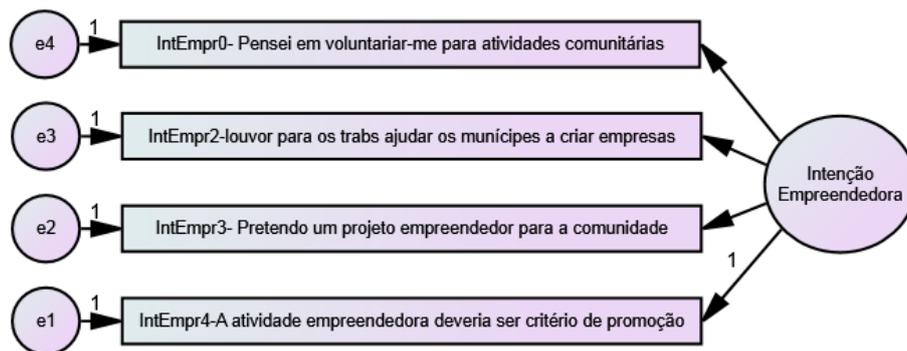
A **intenção empreendedora (comunitária)** foi medida com uma escala construída para este estudo. As ideias principais em que ancorou o conceito decorreram de publicações relevantes que remetem para noções de voluntariado (na lógica da responsabilidade social, Meynhardt & Diefenbach, 2012), reconhecimento institucional do voluntariado (Florin, Karri, & Rossiter, 2007) e intenção comportamental no domínio específico do voluntariado para atividades comunitárias (Meynhardt & Diefenbach, 2012). No total foram gerados cinco itens, a saber: "Já pensei em voluntariar-me para atividades comunitárias onde resido", "Se me dessem a oportunidade, gostaria de dinamizar uma iniciativa de empreendedorismo junto dos munícipes", "Deveria haver um louvor para os trabalhadores que se voluntariassem para ajudar os munícipes a criar empresas ou iniciativas inovadoras locais", "Nos próximos dois anos pretendo propor um projeto criativo ou empreendedor para a comunidade"; "A atividade empreendedora feita por trabalhadores públicos deveria ser critério de promoção na carreira pública".

Os itens foram pré-testados junto de indivíduos similares ao perfil dos inquiridos para identificação de problemas semânticos, de ambiguidade ou inteligibilidade e reformulados de acordo com os comentários recebidos.

A análise fatorial confirmatória de uma estrutura unifatorial para este constructo obteve indicadores de ajustamento inaceitáveis (CMIN/DF=24.036,  $p < .001$ ; CFI=.847; RMSEA=.260; SRMR=.081), o que motivou a análise dos indicadores de Lagrange. Da

aplicação destes resultou a exclusão de um único item “IntEmpr4-A atividade empreendedora feita por trabalhadores públicos deveria ser critério de promoção na carreira pública” o que permitiu obter um ajustamento liminarmente aceitável (CMIN/DF=3.213,  $p=.04$ ; CFI=.99; RMSEA=.081, SRMR=.0235).

**Figura 3.4** – Indicadores de ajustamento (intenção empreendedora)



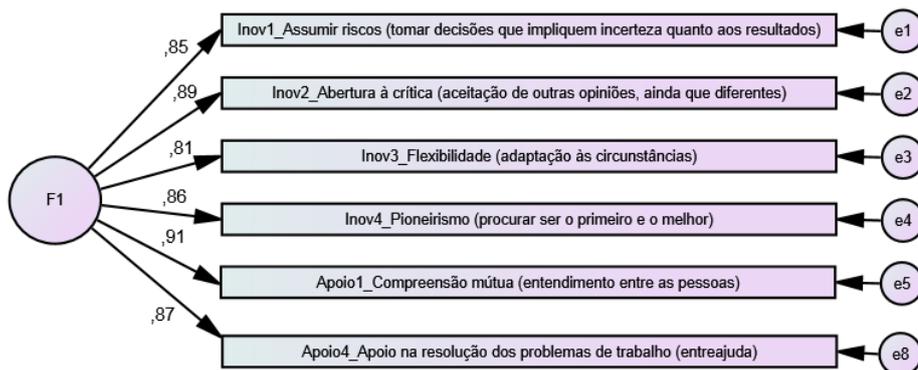
A **cultura organizacional de flexibilidade** (percebida) foi medida por intermédio de duas subescalas do FOCUS que agregam a cultura de apoio e a cultura de inovação como expressão do pólo “flexibilidade”. Este questionário foi baseado no constructo desenvolvido por Quinn e os seus associados, conhecido como "modelo de valores contrastantes", já que considera vários critérios aparentemente contraditórios, que coexistem, com maior ou menor grau, nas organizações: pretendem-se organizações adaptáveis e flexíveis, mas também estáveis e controladas; deve-se enfatizar o valor dos recursos humanos e, concomitantemente, premiar a eficiência, o planeamento e a definição de objetivos.

Quinn et al. (1988) identificaram quatro tipos de cultura, que refletem grandes modelos organizacionais e que podem favorecer a flexibilidade ou o controlo e, por outro lado, têm um focus mais interno ou externo. Considerando a extensão do questionário neste estudo bem como a possibilidade de recorrer a uma versão reduzida deste questionário, a exemplo do realizado por González-Roma et al. (1995), optou-se pelo questionário desenvolvido por Van Muijen et al. (1999), que operacionaliza em quatro subescalas os quadrantes do modelo de

valores contrastantes de Robert Quinn e associados (Quinn & McGrath, 1985; Cameron & Quinn, 2006) e que foi traduzido e validado para língua portuguesa por Neves (2000).

A solução unifatorial obteve indicadores de ajustamento CFA inaceitáveis (CMIN/DF=8.852  $p<.001$ , CFI=.941, PCFI=.672, RMSEA=.152, SRMR=.037) que, por meio da aplicação dos indicadores de Lagrange, sugeriu a eliminação de dois itens do "apoio". Esta remoção permitiu obter uma solução com bons índices de ajustamento (CMIN/DF=3.122  $p=.001$ , CFI=.99, PCFI=.594, RMSEA=.079, SRMR=.016) e boa consistência interna (Alfa Cronbach=.946).

**Figura 3.5** – Indicadores de ajustamento (cultura organizacional de flexibilidade)



Para efeitos de controlo de relações espúrias e descrição da amostra solicitámos que os participantes respondessem a um conjunto de **variáveis sociodemográficas** nomeadamente: Sexo (1=Feminino, 2=Masculino), Idade (1 = 18-24 anos, 2 = 25-34, 3= 34, 3= 35-44, 4 = 45-54, 5 = 55-64, 6 = 65 ou mais), Antiguidade como trabalhador(a) autárquico(a) (anos completos) e Escolaridade (1 = até 9º ano, 2=9º ano completo, 3 = 12º ano completo, 4 = Licenciatura, 5 = Mestrado, 6 = Doutoramento).

### 3.3 Amostra

Foram convidados a participar neste estudo todos os trabalhadores da autarquia que estivessem em situação profissional de “ativo”. A população abrangida é de 1208 trabalhadores em condições de elegibilidade (excluíram-se portanto os que se situavam em baixa prolongada e outras situações que configurassem ausência, bem como os agrupamentos escolares que transitaram para a tutela da autarquia por um contrato interadministrativo muito recente). Foram obtidas 342 respostas em condições de utilização, que corresponde a uma taxa de resposta de 28.3%.

Por opções de liberdade de resposta, entendemos colocar e explicitar a natureza facultativa da resposta nesta secção, pelo que as reais taxa de resposta para as variáveis sociodemográficas oscilam (para a “escolaridade” 3 *missings*, e para a “antiguidade” 35 *missings*, assim variando entre 25.4% e 28.3%).

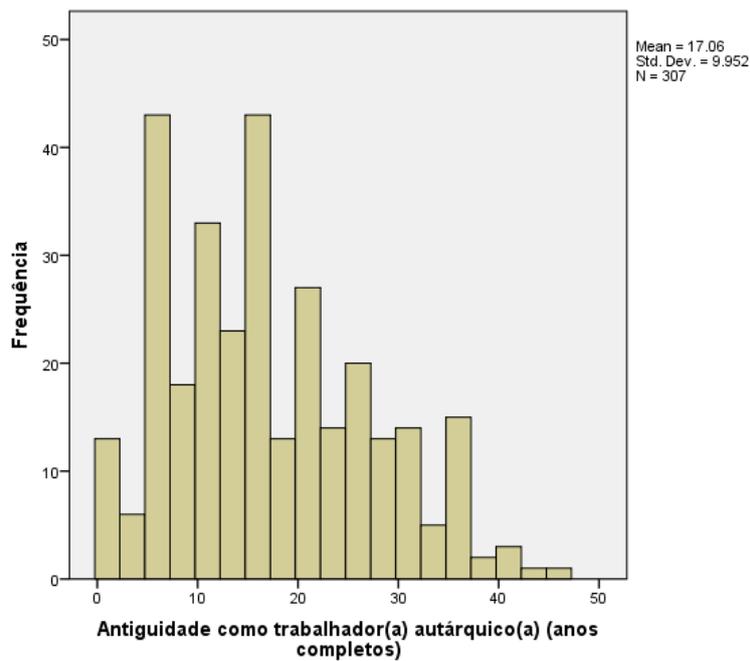
A amostra é predominantemente feminina (64%) e relativamente envelhecida, com a maioria dos respondentes com idade compreendida entre os 35 e os 54 anos (66.4%) e apenas 9.4% com idade com 34 ou menos anos (Tabela 3.1). A antiguidade em funções autárquicas abrange respondentes de um amplo espectro, entre 1 e 46 anos de experiência, sendo a média de 17.1 (d.p. 9.9) anos. A maioria da amostra (58.4%) reporta ter até ao 12º ano de escolaridade (Tabela 3.2).

**Tabela 3.2 - Idade da amostra**

	Frequência	%	% válida	% acumulada
18 - 24 anos	5	1.5	1.5	1.5
25 - 34	27	7.9	7.9	9.4
35 - 44	120	35.1	35.1	44.4
45 - 54	107	31.3	31.3	75.7
55 - 64	70	20.5	20.5	96.2
65 ou mais	13	3.8	3.8	100.0
Total	342	100.0	100.0	

**Tabela 3.3 - Níveis de escolaridade da amostra**

	Frequência	%	% válida	% acumulada
Até ao 9º ano	28	8.2	8.3	8.3
9º ano completo	37	10.8	10.9	19.2
12º ano completo	133	38.9	39.2	58.4
Licenciatura ou equivalente	110	32.2	32.4	90.9
Mestrado	26	7.6	7.7	98.5
Doutoramento	1	.3	.3	98.8
Outro. Qual?	4	1.2	1.2	100.0
Total	339	99.1	100.0	
Respostas omissas	3	.9		
Total	342	100.0		

**Figura 3.6 - Níveis de escolaridade da amostra**

## IV. Resultados

A secção de resultados passará a expor primeiramente as estatísticas uni e bivariadas (matriz de correlações) procedendo de seguida ao teste das hipóteses que compõem o modelo de análise sob estudo.

### 4.1 Análise descritiva das variáveis

As estatísticas bivariadas evidenciam alguns elementos de relevo (Tabela 4.1). Nas sociodemográficas salienta-se uma associação significativa e positiva entre sexo e antiguidade com predomínio de trabalhadores mais velhos do sexo feminino. Também a antiguidade está fortemente correlacionada com a idade (como é previsível em organizações estáveis em termos de vínculo laboral). A terceira correlação significativa ocorre entre a escolaridade e a idade com o coeficiente negativo a indicar que os participantes mais novos na amostra têm, em média, níveis de escolaridade mais elevados.

**Tabela 4.1 – Estatísticas bivariadas**

N=342	Média (d.p.)	min-max	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1. Sexo	-	1-2	1										
2. Idade	3.73 (1.04)	1-6	.199*	1									
3. Antiguidade	17.06 (9.95)	1-46	.140	.644**	1								
4. Escolaridade	3.26 (1.11)	1-7	.179	-.210**	-.161**	1							
5. Personalidade_Proativa	3.98 (0.84)	1.4-5	.120	.037	-.012	.039	1						
6. ApoioChefias_Emp	3.31 (1.02)	1-5	.024	-.093	.024	.095	.056	1					
7. Reconhecimento_Emp	2.93 (1.25)	1-5	.037	.007	-.032	-.055	-.009	.614**	1				
8. Motiv.SP-ética	4.30 (0.70)	1.33-5	.003	.048	.056	.180**	.202**	.284**	.245**	1			
9. Motiv.SP-afeto	3.21 (1.02)	1-5	-.099	-.095	-.100	.184**	-.532**	-.011	.007	-.036	1		
10. Intenção_Empreend_comunitária	3.75 (0.93)	1-5	.000	-.002	.003	.044	-.004	.366**	.327**	.481**	.132*	1	
11. Cultura.Flexibilidade	3.17 (1.12)	1-5	.000	-.054	-.054	-.015	-.111*	.596**	.619**	.325**	.055	.469**	1

Nota técnica: no caso das variáveis medidas em escala nominal, apresentam-se os valores obtidos para o coeficiente Phi ou o Eta, consoante os casos. Níveis de significância: \* p<.05; \*\* p<.01

As variáveis de cariz organizacional, nomeadamente o empreendedorismo institucional, nas duas dimensões relacionadas com os mecanismos de reforço (apoio da chefia, e reconhecimento, que estão fortemente correlacionadas entre si), e a cultura de flexibilidade apresentam algumas associações estatisticamente significativas. A cultura de flexibilidade encontra-se positivamente correlacionada com ambas as dimensões do empreendedorismo institucional que, por sua vez se encontram correlacionadas positivamente com a motivação para o serviço público (dimensão ética). Também no domínio das variáveis de cariz individual, a intenção empreendedora comunitária encontra-se positivamente correlacionada com ambas as dimensões do empreendedorismo institucional. Por último, a motivação para o serviço público encontra-se correlacionada com a intenção empreendedora comunitária. De salientar a forte correlação negativa entre personalidade proactiva e a motivação para o serviço público (afeto) mas positiva (embora de menor magnitude) com a motivação para o serviço público (ética), sugerindo mecanismos divergentes relacionados com a personalidade proactiva.

## 4.2 Teste de hipóteses

O teste de hipóteses foi realizado em simultâneo para todas as variáveis com exceção das sociodemográficas. Para testar o potencial papel que estas podem estar a desempenhar no modelo realizámos uma análise de regressão linear múltipla com as quatro variáveis sociodemográficas tratadas como potenciais preditoras das duas dimensões do empreendedorismo institucional (reconhecimento e apoio das chefias). Os resultados evidenciam ausência de associações estatisticamente significativas ( $p < .05$ ) para o “reconhecimento” (Tabela 4.2) e dois casos de associação significativa para o “apoio da chefia” (Tabela 4.3). Neste caso a idade está negativamente associada ( $\beta = -.189$ ,  $p < .05$ ) à percepção de apoio da chefia dado às ações individuais de empreendedorismo no seio da instituição. Porém, em sentido inverso, a antiguidade tem uma associação positiva ( $\beta = .162$ ,  $p < .05$ ) com esta.

**Tabela 4.2 - Regressões para "Reconhecimento"**

Modelo		Coeficientes não		Coeficientes			Estatísticas de	
		standardizados	Erro padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)		3.285	.436		7.531	.000	
	Sexo		-.088	.151	-.034	-.581	.562	.979
	Idade		.017	.094	.014	.178	.859	.570
	Antiguidade como trabalhador(a) autárquico(a)		-.006	.010	-.047	-.613	.540	.571
	Escolaridade		-.084	.067	-.073	-1.248	.213	.958

a. Variável dependente: EI\_Rec8

**Tabela 4.3 - Regressões para "Apoio da Chefia"**

Modelo		Coeficientes não		Coeficientes			Estatísticas de	
		standardizados	Erro padrão	Beta	t	Sig.	Tolerância	VIF
1	(Constante)		3.552	.351		10.125	.000	
	Sexo		-.042	.122	-.020	-.346	.730	.979
	Idade		-.190	.076	-.189	-2.511	.013	.570
	Antiguidade como trabalhador(a) autárquico(a)		.016	.008	.162	2.147	.033	.571
	Escolaridade		.065	.054	.069	1.192	.234	.958

a. Variável dependente: EI\_Apoio8

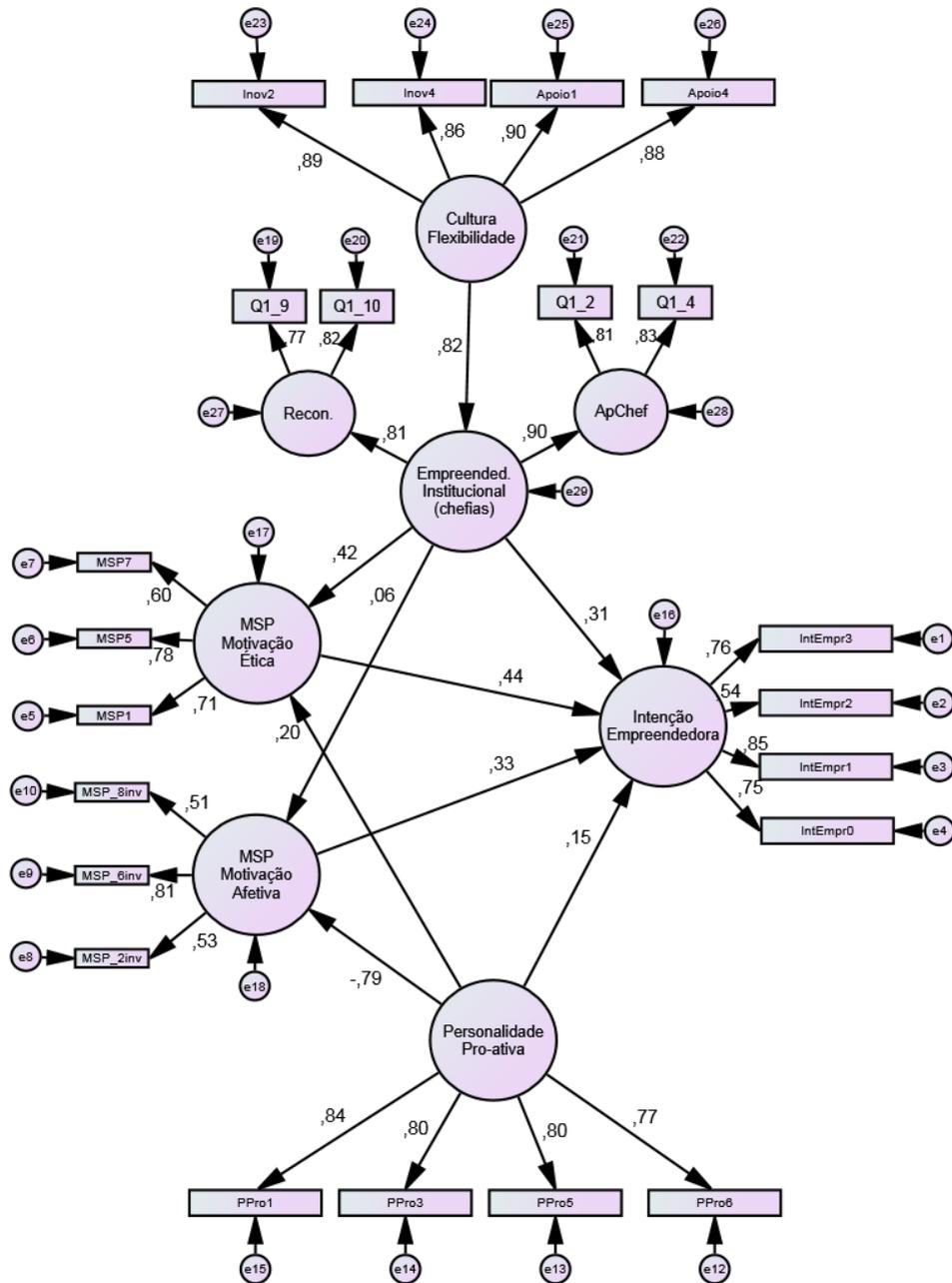
As restantes hipóteses foram testadas simultaneamente por via do modelo de equações estruturais. Embora consideremos as estatísticas bivariadas apresentadas como indicativas de tendências, são os resultados encontrados nas associações entre as variáveis latentes no modelo de equações estruturais que utilizaremos como teste rigoroso das hipóteses sob estudo. Isto porque se trata de uma técnica mais robusta e que controla as possíveis associações entre os erros de medida, o que não sucede com o caso das correlações.

O modelo encontrado testa uma sequência de associações entre as variáveis “cultura de flexibilidade”, “empreendedorismo institucional”, “motivação para o serviço público – ética”, “motivação para o serviço público - afeto”, “personalidade proactiva” e “intenção empreendedora comunitária”. O modelo de equações estruturais (Figura 4.1), após remoção de um item da personalidade proactiva devido a covariância entre erros, mostrou ter os

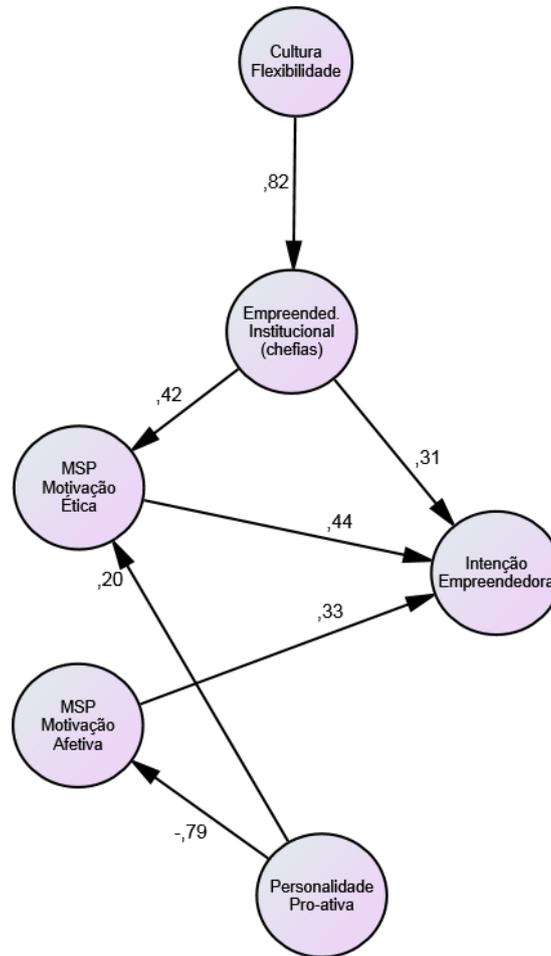
seguintes indicadores de ajustamento:  $CMIN/DF=2.550$ ,  $p<.001$ ;  $CFI=.923$ ;  $PCFI=.803$ ;  $RMSEA=.067$ ;  $SRMR=.073$ , podendo assim ser interpretado com segurança. De salientar que, no caso concreto, o modelo incorpora 22 variáveis observadas e a amostra é superior a 250 pelo que de acordo com Hair et al. (2010) estes indicadores deverão apresentar os seguintes valores para indicarem ajustamento aceitável:  $CMIN/DF$  descartável caso seja significativo,  $CFI$  superior a .92,  $RMSEA$  inferior a .07 e  $SRMR$  inferior a .08.

Todos os critérios são observados no presente modelo, que assim considerámos válido e passível de interpretações. Acresce ainda o facto de se poder considerar que é um modelo parcimonioso (por o  $PCFI$  de aproximar da unidade) o que indicia tratar-se de valores de ajustamento não obtidos de forma artificial (como poderia acontecer, caso houvesse redundância semântica entre os constructos).

Figura 4.1 - Modelo SEM



Por motivos de clareza interpretativa incorporámos a figura 4.2 que revela apenas as associações significativas ( $p < .001$ ) entre as variáveis latentes.

**Figura 4.2** – Modelo de equações estruturais (simplificado)

A hipótese 1, que propunha que uma cultura organizacional de flexibilidade está positivamente associada ao empreendedorismo institucional, encontrou apoio empírico nos resultados com um beta de .82. Assim, a H1 foi corroborada.

As hipóteses relativas à intenção empreendedora comunitária (H2, H3 e H4) são particularmente importantes para este estudo. Foi hipotetizado que a intenção empreendedora comunitária estava positivamente associada ao empreendedorismo institucional (H2), à personalidade proactiva (H3) e ainda à MSP (H4). Os resultados corroboram a H2 pois o empreendedorismo institucional apresenta um beta (.31) positivo e significativo com a intenção empreendedora. Do mesmo modo, a H4 encontra corroboração total pois quer a dimensão ética da MSP quer a afetiva apresentam um beta positivo e significativo (beta=.44 e .33, respetivamente). A H3 foi infirmada pelos resultados.

A quinta hipótese propunha que a motivação para o serviço público estava positivamente associada ao empreendedorismo institucional sugerindo, de algum modo, um papel facilitador do empreendedorismo institucional na construção da motivação para o serviço público. Os resultados encontrados corroboram parcialmente esta hipótese, já que há de facto um beta positivo (.42) entre o empreendedorismo institucional e a dimensão ética da motivação para o serviço público, mas o mesmo não se verifica no caso da dimensão afetiva.

A sexta hipótese, que propunha que a motivação para o serviço público não estava associada à personalidade proactiva, não tem apoio empírico. Nos mesmos moldes da anterior, a dimensão ética da MSP apresenta associação divergente da dimensão afetiva da MSP. Neste caso a divergência chega ao ponto de nos depararmos com dois betas significativos de sentido contrário, uma valência positiva na dimensão ética e outra negativa (e com uma magnitude forte de -.79) na dimensão afetiva. A H6 foi assim totalmente infirmada.

Lógica argumentativa: há fontes de natureza individual (personalidade proactiva) e de natureza organizacional (cultura organizacional de flexibilidade, que favorece a orientação empreendedora organizacional CEAI) que condicionam a intenção empreendedora dos indivíduos em contexto organizacional. No quadro específico das autarquias, a motivação para o serviço público deverá ser equacionada neste processo pelo que se infere o seu papel mediador.

**Tabela 4.4 – Sumário do ajustamento do modelo**

	Modelo	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
CMIN	Modelo base	52	512.640	201	.000	2,550
	Modelo saturado	253	.000	0		
	Modelo de independência	22	4280.486	231	.000	18,530
	Modelo	RMR	GFI	AGFI	PGFI	
RMR, GFI	Modelo base	.108	.879	.848	.699	
	Modelo saturado	.000	1.000			
	Modelo de independência	.434	.322	.257	.294	
	Modelo	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Baseline Comparison	Modelo base	.880	.862	.924	.912	.923
	Modelo saturado	1.000		1.000		1,000
	Modelo de independência	.000	.000	.000	.000	.000
	Modelo	PRATIO	PNFI	PCFI		
Parsimony- Adjusted Measures	Modelo base	.870	.766	.803		
	Modelo saturado	.000	.000	.000		
	Modelo de independência	1.000	.000	.000		
	Modelo	NCP	LO 90	HI 90		
NCP	Modelo base	311.640	248.657	382.303		
	Modelo saturado	.000	.000	.000		
	Modelo de independência	4049.486	3840.733	4265.516		
	Modelo	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
FMIN	Modelo base	1.503	.914	.729	1.121	
	Modelo saturado	.000	.000	.000	.000	
	Modelo de independência	12.553	11.875	11.263	12.509	
	Modelo	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
RMSEA	Modelo base	.067	.060	.075	.000	
	Modelo de independência	.227	.221	.233	.000	
	Modelo	AIC	BCC	BIC	CAIC	
AIC	Modelo base	616.640	624.162	816.050	868.050	
	Modelo saturado	506.000	542.597	1476.207	1729.207	
	Modelo de independência	4324.486	4327.668	4408.852	4430.852	
	Modelo	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
ECVI	Modelo base	1.808	1.624	2.016	1.830	
	Modelo saturado	1.484	1.484	1.484	1.591	
	Modelo de independência	12.682	12.070	13.315	12.691	
	Modelo	HOELTER .05	HOELTER .01			
HOELTER	Modelo base	157	167			
	Modelo de independência	22	23			
<b>SRMR= Modelo Default</b>						
Minimização:		.016				
Miscelânea:		1.325				
Bootstrap:		.000				
Total:		1.341				
<b>SRMR (RMR standardizado)</b>		<b>.0730</b>				

## V. Discussão dos Resultados e Conclusões

Em termos genéricos, as variáveis sociodemográficas não desempenham um papel crítico na diferenciação dos comportamentos dos participantes, no que concerne às variáveis centrais no estudo, ou seja, personalidade proactiva, intenção empreendedora comunitária, percepções de empreendedorismo institucional, cultura de flexibilidade e motivações para o serviço público. As associações mais informativas encontram-se precisamente entre estes constructos, o que vai ao encontro da formulação teórica que fundamentou a derivação das hipóteses sob estudo (e.g. Jacobsen & Kjeldsen, 2011; Kearney, Hisrich, & Roche, 2008; Zampetakis & Moustakis, 2006; Crant, 1996).

Tal como esperado, a valência das correlações significativas que surgem nas estatísticas bivariadas segue o teorizado, com relevo para a relação entre a cultura de flexibilidade e a percepção de empreendedorismo institucional (em ambas as dimensões), o que converge com Adonisi (2003) ou Kearney, Hisrich e Roche (2008), bem como entre a cultura de flexibilidade e a intenção empreendedora comunitária, o que converge com Denison & Spreitzer (1991), Adonisi (2003) e Obschonka, Silbereisen, & Schmitt-Rodermund (2010).

Paralelamente, os resultados de Meynhardt & Diefenbach (2012) foram replicados através da associação positiva entre a intenção empreendedora comunitária e a motivação para o serviço público (ética), assim evidenciando a lógica altruísta deste tipo de empreendedorismo focado nos munícipes e não tanto no que é tradicionalmente focado nos negócios.

Um conjunto de correlações que emergiu na análise bivariada e que pode sugerir complexidade para além da teorizada é a que se observa entre a personalidade proactiva e a motivação para o serviço público. O hipotetizado remetia para uma relação virtuosa, ou seja, que a proactividade constituiria um recurso da motivação para ao serviço público (Perry, Hondeghe, & Wise, 2010), como expressão dessa vontade de agir. Porém, as correlações parecem indiciar que essa lógica funcional opera no caso da motivação para o serviço público apenas na vertente ética mas que é contraproducente na vertente afetiva.

O resultado encontrado para as variáveis sociodemográficas (subdividida nas dimensões “reconhecimento” e “apoio da chefia”) mostra inexistência de associação para a primeira, assim sugerindo que o reconhecimento que os participantes reportam obter não difere entre as categorias sociodemográficas. O resultado que indica que os mais jovens reportam ter mais apoio da chefia é contrastante com o que o associa a maior antiguidade. Este resultado é particularmente informativo porque, estando as duas positivamente correlacionadas entre si, poderá indiciar diferentes processos psicológicos associados à percepção de empreendedorismo institucional. Por um lado, o tempo de experiência poderá salientar a memória organizacional (e o resultado espelhar uma percepção balizada pelo que já foi outrora, indicando que atualmente há maior apoio das chefias) e, por outro, os mais jovens poderão *per se* ter maior sensibilidade e serem igualmente alvo de maior investimento neste domínio, por parte das instituições. Em alternativa, isto poderá traduzir uma alteração decorrente da experiência profissional em contacto com os munícipes (Germak, 2013) que inverte a tendência para o progressivo desinteresse etário no empreendedorismo social. Porventura desperta a consciência social, devido ao contacto com as realidades sociais e económicas ou à própria identificação progressiva numa lógica de proximidade comunitária que as autarquias representam na República (Martins, 2010).

Quanto à hipóteses 1, por um lado, o grau de reconhecimento de uma cultura de flexibilidade moderada (média 3.17) sugere que, na organização em apreço, há uma percepção generalizada de apoio e inovação mas que, a julgar pela proximidade ao ponto central da escala, não é dominante. Estes dados têm de ser tidos em consideração quando se interpreta o resultado relativo à primeira hipótese, nomeadamente que maior cultura de flexibilidade está associada a maior empreendedorismo institucional (também este com valores médios moderados). Independentemente da intensidade com que as variáveis são reconhecidas na organização, a valência positiva no coeficiente de associação reforça a leitura de Exton (2010) de que um ambiente pós-burocrático favorece o empreendedorismo.

O reforço dos poderes autárquicos descentralizados inscreve-se nesta progressiva autonomização na construção da cultura organizacional consentânea com as especificidades locais, que se traduz em maior descentralização da decisão, e autonomia individual (Kearney,

Hisrich, & Roch, 2008). No caso concreto, a legitimação da flexibilidade (cultura de apoio e de inovação), por via dos valores institucionais, parece ter surtido o efeito de remoção de uma das barreiras estruturais que Borins (2001) identificou.

Relativamente às hipóteses 2, 3 e 4, os resultados que tomaram a intenção empreendedora como variável critério (dependente) do empreendedorismo institucional, da personalidade proactiva e da MSP são bastante informativos. A corroboração da H2 (que o empreendedorismo institucional está positivamente associado à intenção empreendedora comunitária) converge com a posição de Zampetakis e Moustakis (2007b) de que o empreendedor público é fundamentalmente motivado pela missão de prestar serviços de qualidade ao cidadão. Logo, a missão pública transfere da instituição para o trabalhador por via deste alinhamento de valores: a cultura de empreendedorismo como forma de melhoria do serviço, e os valores de serviço público como motivador fundamental. Este raciocínio é o mesmo que preside à discussão dos resultados relativos à quarta hipótese (que estabelece uma associação positiva entre o motivação para o serviço público e a intenção empreendedora comunitária) já que o denominador comum parece ser a “coisa pública” ou o “bem comum”. Já os resultados sobre a relação entre a personalidade proactiva e a intenção empreendedora comunitária infirmaram a H3, o que pode sugerir que a personalidade proactiva não é condição suficiente para ativar a intenção empreendedora comunitária, já que Crant (2000) identificou alguns elementos a par da personalidade, tais como a auto-eficácia no papel, que o estudo presente não mediu.

Quanto à hipótese 5, a par de um potencial de atração do emprego público de cidadãos com maior sentido de altruísmo (Christensen & Wright, 2011) é expectável que a missão pública de uma autarquia, e que a legitima, seja melhor apreendida na sua dimensão empreendedora social, por parte dos trabalhadores que possuem maior orientação para o serviço público, até porque a política administrativa geral no país nos últimos anos foi caracterizada por escassez de recursos, que conduziu mesmo a congelamento salarial, o que salienta a recompensa de natureza não monetária, mais bem aceite entre trabalhadores com elevada motivação para o serviço público (Bright, 2005).

Quanto à última hipótese (H6), os processos de desenvolvimento ontológico, onde se inscrevem a atualização da personalidade e as orientações axiológicas (onde se parece inscrever a orientação para o serviço público) parecem ser, na sua génese, processos de natureza qualitativa diferente, embora haja indicação de potenciais associações entre aspectos tais como a empatia e o comportamento prosocial (e.g. Barrio et al., 2004) ou mesmo uma noção de personalidade prosocial (Penner et al., 1995). Não obstante, não se encontra na literatura suficiente evidência de que a personalidade proactiva co-ocorre com a motivação para o serviço público (que vemos como uma motivação prosocial).

O presente estudo tem algumas limitações que se prendem com a metodologia e as variáveis sob estudo. Primeiramente, trata-se de uma amostra circunscrita a uma única instituição pública, pelo que poderão operar efeitos da cultura organizacional que não estão controlados na amostra e, portanto, deixam em aberta a validade externa dos resultados (se poderão ser extrapolados para outras organizações congéneres ou não). Embora a dimensão da amostra seja considerável, a taxa de resposta não está nos valores que garantam a representatividade interna. Não obstante, a natureza voluntária e confidencial da participação oferece em contrapartida maiores garantias de honestidade. Por último, é possível que a qualidade de algumas escalas (por exemplo, MSP) fique aquém do ideal em estudos explicativos, pelo que poderá ser necessário repensar a operacionalização deste constructo tão central no estudo presente.

Os resultados ora encontrados parecem ser de interesse para investigações futuras, especialmente porque a motivação para o serviço público (fundamentalmente altruísta e coletivista) parece divergir da personalidade proactiva (porventura motivada pelo interesse próprio, individualista). Portanto, resta explorar a forma como estas se comportam quando se controla um potencial efeito moderador do egoísmo.

De uma maneira geral, a presente investigação parece contribuir de forma significativa para a literatura sobre o empreendedorismo público local, área de investigação que ainda está numa fase muito precoce. Para isso contribuiu, por um lado, a possibilidade de os dados recolhidos dizerem respeito a uma mesma instituição, o que não seria possível sem a

autorização da autarquia para realizar o estudo junto dos seus trabalhadores e, por outro, a disponibilidade destes responderem, em tempo útil, ao questionário.

Ultrapassado o preconceito de que o empreendedorismo, a inovação e a criatividade estão divorciados do setor público - "We see entrepreneurship and innovation as necessarily going hand in hand in the local government context and we have pointed towards the ways in which the entrepreneurial roles we have identified serve to generate, develop, implement and consolidate innovations in the public sector" (Bartlett & Dibben, 2002, p. 119) -, importa entender em que medida as características organizacionais, bem como as individuais dos trabalhadores em funções públicas, afetam o empreendedorismo institucional. Entender é o primeiro passo no sentido de intervir e conceber programas capazes de potenciar o EI, visto como um instrumento para os organismos do setor público alcançarem metas difíceis: expectativa dos cidadãos, expansão de serviços e qualidade num contexto de controlo financeiro (Currie et al., 2008).

Como Jarne e Kaisu (2017) sublinham, os resultados do empreendedorismo são, por natureza, observáveis a longo-prazo, pelo que a implementação de programas de incentivo ao EI exigem uma monitorização longitudinal, o que poderá ser alvo de estudos futuros que desejem aprofundar os resultados encontrados neste.



## VI. Bibliografia

- Abreu, R. S. T. (2007), *Comportamentos de Cidadania Organizacional: um Estudo Exploratório com uma Amostra de Alunos da Academia Militar*. Dissertação de mestrado em Psicologia dos Recursos Humanos. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Adonisi, M. P. (2003). *The Relationship between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction*. Dissertação de Doutorado em Business Administration. Pretoria: University of Pretoria.
- Ajzen, A. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Apaydin, C. & Sirin, H. (2016). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior, Group Cohesiveness and Workplace Deviance Behavior of Turkish Teachers. *International Education Studies* 9(10), 58-69.
- Baldacchino, G. & Dana, L. P. (2006), The Impact of Public Policy on Entrepreneurship: a Critical Investigation of the Protestant Ethic on a Divided Island Jurisdiction. *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 19(4), 419-430.
- Barrett, P. (2001). *Corporate Governance in the Public Sector Context*. Comunicação apresentada no MinterEllison Seminar Series: Public Services in the New Millenium. Canberra: Australian National Audit Office.
- Barringer, B. R. & Bluedorn, A. C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 20, 421-444.
- Barrio, V. D., Aluja, A., & García, L. F. (2004). Relationship between empathy and the Big Five personality traits in a sample of Spanish adolescents. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 32(7), 677-681.
- Bartlett, D. & Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government. *Journal Local Government Studies* 28(4), 107-121.
- Bateman, T. S. & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior* vol. 14, 103-118.
- Bernier, L. & Hafsi, T. (2007). The Changing Nature of Public Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 67(3), 488-503.
- Bolino, M. C. et al. (2015). Well, I'm Tired of Tryin! Organizational Citizenship Behavior and Citizenship Fatigue. *Journal of Applied Psychology* 100 (1), 56-74.
- Bommert, B. (2010). Collaborative Innovation in the Public Sector. *International Public Management Review* 11(1), 15-33. Disponível em: <http://www.ipmr.net>.
- Borins, S. (2006). *The Challenge of Innovating in Government* (2<sup>nd</sup> edition). IBM Center for The Business of Government. Disponível em <http://www.businessofgovernment.org>.

- Bright, L. (2005). Public Employees with High Levels of Public Service Motivation: Who are they, where are they, and what do they want? *Review of Public Personnel Administration* 25(2), 138-154.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming*. Londres: Routledge.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*. S. Francisco: Jossey-Bass.
- Carpini, J. A. & Parker, S. K. (2016). The Bigger Picture: How OCBs fit within a broader conceptualization of work performance. In Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. & Podsakoff, N. P. (Ed.). *Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior* [online]. Disponível em: <http://www.oxfordhandbooks.com>.
- Castro, A. A. (2011). *Um Modelo de Avaliação dos Antecedentes do Empreendedorismo Corporativo*. Dissertação de Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
- Christensen, R. K. & Wright, B. E. (2011). The Effects of Public Service Motivation on Job Choice Decisions: Disentangling the Contributions of Person-Organization Fit and Person-Job Fit. *Journal of Public Administration Research and Theory* 21, 723-743.
- Claes, R., Beheydt, C. & Lemmens, B. (2005). Unidimensionality of Abbreviated Proactive Personality Scales across Cultures. *Applied Psychology: an International Review* 54(4), 476-489.
- Clark, A. F. (2016). Toward an Entrepreneurial Public Sector: using social exchange theory to predict public employee risk perceptions. *Public Personnel Management* 45(4), 335-359.
- Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a Predictor of Entrepreneurial Intention. *Journal of Small Business Management* 34(3), 42-49.
- Currie G., Humphreys M., Ucbasaran D. & McManus S. (2008). Entrepreneurial Leadership in the English Public Sector: Paradox or Possibility?, *Public Administration* 86(4), 987-1008.
- Davis, T. M. (2006). *Corporate Entrepreneurship Assessment Instrument (CEAI): Systematic Validation of a Measure*. Master Thesis of Science in Information Resource Management. Dayton (Ohio): Air Force Institute of Technology Wright-Patterson.
- Denison, D. R. & Spreitzer, G. M. (1991). Organizational Culture and Organizational Development. A Competing Values Approach. *Organizational Change and Development* 5, 1-21.
- Dipaola, M. F. & Hoy, W. K. (2005). Organizational Citizenship of Faculty and Achievement of High School Students. *The High School Journal* 88(3), 35-44.
- Estivaleta, V. F. B. et al. (2013). *Comportamento de Cidadania Organizacional: caracterização da produção científica internacional no período de 2002 a 2012*. Comunicação apresentada no XXXVII Encontro da ANPAD - Associação de Pós-

- graduação e Pesquisa em Administração, realizado no Rio de Janeiro de 7 a 11 de setembro de 2013.
- Exton, R. (2010). Enterprising health: Creating the conditions for entrepreneurial behaviour as a strategy for effective and sustainable change in health services. *Journal of Health Organization and Management* 24(5), 459-479.
- Fayolle, A. & Gailly, B. (2013), The Impact of Entrepreneurship Education on Entrepreneurial Attitudes and Intention: Hysteresis and Persistence, *Journal of Small Business Management* 53(1), 75-93.
- Fontenele, R. E. S., Moura, H. J. & Leocadio, A. L. (2011). Capital Humano, Empreendedorismo e Desenvolvimento: Evidências empíricas nos municípios do Ceará. *Revista Administração MacKenzie* 12 (5), 182-208.
- Frank, H., Lueger, M. & Korunka, C. (2007). The significance of personality in business start-up intentions, start-up realization and business success. *Entrepreneurship & Regional Development* 19, 227–251.
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at Work; Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal* 39(19), 37-63.
- Furtado, A. I. V. B. (2009). *Troca Social e Comportamentos de Cidadania Organizacional - Que Relação?* Dissertação de mestrado em Psicologia. Lisboa: Universidade de Lisboa.
- Gaglio, C. M. (2004). Can Signal Detection Theory be Useful in the Study of Entrepreneurship? In Katz, J. A. & Sheperd, D. A (ed.). *Corporate Entrepreneurship. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 217-225). New York: Elsevier.
- Gartner, W. B. (2004). Achieving "Critical Mass" in Entrepreneurship Scholarship. In Katz, J. A. & Sheperd, D. A (ed.). *Corporate Entrepreneurship. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 199-216). New York: Elsevier.
- Germak, A. J. (2013). *Social Entrepreneurship Motivation: A Quantitative Analysis of Nascent Social Entrepreneurs*. 4<sup>th</sup> EMES International Research Conference on Social Enterprise: Liege. Disponível em [www.emes.net](http://www.emes.net).
- González-Romá V., Lloret, S. & Peiró, J. M. (1995). The Measurement of climate: An abridged version of the FOCUS Questionnaire. 7th European Congress on Work and Organizational Psychology, Gyôr, Hungria.
- Guo, G. & Zhou, X. (2013). Research on Organizational Citizenship Behavior, Trust and Customer Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management* 8(16), 86-90.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7<sup>th</sup> Edition). Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey.
- Hatada, W. & Mizuno, T. (2013). Strategic Reason for Employing Workers with Public Service Motivation. *Open Journal of Political Science* 3(4), 131-133.

- Hazzi, O. A. & Maldaon, I. S. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* Issue 54, 106-114.
- Hind, C. & Steyn, R. (2015). Corporate Entrepreneurship - Distilling the Concept. *SAJESBM*, volume 7, 69-87.
- Hornsby, J. et al. (1993). An Interactive Model of the Corporate Entrepreneurship Process. *Entrepreneurship: Theory & Practice* 17(2), 29-37.
- Hornsby, J. et al. (2013). Assessing a Measurement of Organizational Preparedness for Corporate Entrepreneurship. *Journal of Product Innovation Management* 30 (5), 937-955.
- Innovation Norway (2014). *Annual Report*. Oslo. Disponível em <http://www.innovasjon Norge.no/contentassets/8bddf4ce20ab4e9797fd1bca0aca11d1/innovation-norway-annual-report--2014-in-english.pdf>.
- Iaione, C. (2008). Local Public Entrepreneurship and Judicial Intervention in a Euro-American and Global Perspective. *Washington University Global Studies Law Review* 7(2), 215-255.
- Jacobsen, C. B. & Kjeldsen, A. M. (2011). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? Paper presented at the 2011 PMRA Conference. New York.
- Jarna, H. & Kaisu, K. (2017). How about measuring intrapreneurship? *ResearchGate* (Online). Disponível em: [http://www.researchgate.net/publication/228466891\\_How\\_about\\_measuring\\_intrapreneurship](http://www.researchgate.net/publication/228466891_How_about_measuring_intrapreneurship)
- Judice, V., Cozzi, A. & Mendes, L. A. L. (2008). *Empreendedorismo corporativo: Revisão teórica e aplicações em programas na Fundação Dom Cabral*. In V EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. São Paulo. Disponível em [http://www.anegepe.org.br/?page\\_id=315](http://www.anegepe.org.br/?page_id=315) (acesso em 17 de março de 2017).
- Katz, J. A. & Sheperd, D. A (ed.) (2004). *Corporate Entrepreneurship. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (vol. 7). New York: Elsevier.
- Kearney, C., Hisrich, R. & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship Management Journal* 4(3), 295-313.
- Kearney, C. & Morris, M. H. (2015). Strategic renewal as a mediator of environmental effects on public sector performance. *Small Business Economics* 45(2), 425-445.
- Kickul, J. & Gundry, L. K. (2002). Prospecting for Strategic Advantage: The Proactive Entrepreneurial Personality and Small Firm Innovation. *Journal of Small Business Management* 40(2), 85-97.
- Klein, P., Mahoney, J., McGahan, A. & Pitelis, C. (2009). *Toward a Theory of Public Entrepreneurship* (Online). Disponível em: <https://www.researchgate.net>.

- Klein, P., Mahoney, J., McGahan, A. & Pitelis, C. (2013). Capabilities and Strategic Entrepreneurship in Public Organizations. *Strategic Entrepreneurship Journal* vol. 7, 70-91.
- Krueger, N. F., Reilly, M. D. & Carsrud, A. L. (2000). Competing Models of Entrepreneurial Intentions. *Journal of Business Venturing* 15, 411-432.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D. & Hornsby, J. S. (2004), Corporate Entrepreneurship Behavior among Managers: a review of Theory, Research, and Practice. In Katz, J. A. & Sheperd, D. A (ed.). *Corporate Entrepreneurship. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 7-45). New York: Elsevier.
- Lin, R. S. J. & Liu, T. C. (2016). Empirical Study of Organizational Citizenship Behavior - Through Knowledge Sharing and Empowerment. *International Journal of Business and Management Invention* [online] 5(11), 23-27.
- Lourenço, J. P. M. A. (2005). *Empreendedorismo nas organizações públicas: o caso da Câmara Municipal de Viseu*. Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas. Lisboa: Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa - ISCTE.
- Manimala, M. J., Jose, P. D. & Thomas, K. R. (2006). Organizational Constrains on Innovation and Intrapreneurship: Insights from Public Sector. *Vikalpa* 31(1), 49-60.
- Martins, E. C. (2010). Cultura(s), Identidade(s) e Desenvolvimento numa Pedagogia de Proximidade. *Revista GESTIN* ano VIII, nº 8, 37-52.
- Meynhardt, T. & Diefenbach, F. E. (2012). What Drives Entrepreneurial Orientation in the Public Sector? Evidence from Germany's Federal Labor Agency. *Journal of Public Administration Research and Theory* 22 (4), 761-792.
- Mierlo, J. G. A. V. (2002). *Public Entrepreneurship as Innovative Management Strategy in the Public Sector. A Public Choice Approach*. Paper originally presented at the 65<sup>th</sup> annual Conference of the Southern Economics Association. New Orleans.
- Mittelstädt, A. & Cerri, F. (2008), Fostering Entrepreneurship for Innovation. *OECD Science, Technology and Industry Working Papers 2008/05*, Paris: OECD Publishing.
- Mustapa, A. N. & Mahmood, R. (2016). The Effects of Public Service Motivation on Job Performance: Myth or Reality? *Journal of Management Studies* 2(7),144-164.
- Neves, J. G. (2000). *Clima Organizacional, Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editora RH.
- Neves, P. C & Paixão, R. (2014). Comportamentos de cidadania organizacional: uma revisão do conceito. *Exedra*, revista científica da Escola Superior de Educação de Coimbra nº 9, 34-52.
- Obschonka, M., Silbereisen, R. K. & Schmitt-Rodermund, E. (2010). Entrepreneurial intention as development outcome. *Journal of Vocational Behavior* 77, 63-72.

- O'Connor, A., Roos, G. & Vickers-Willis, T. (2007). Evaluating an Australian public policy organization's innovation capacity. *European Journal of Innovation Management*, 10(4), 532-558.
- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Paul, H., Bamel, U. K. & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *The Journal of Decision Makers* 41(4), 308-324.
- Penner, L. A., Fritzsche, B. A., Craiger, J. P., & Freifeld, T. R. (1995) Measuring the prosocial personality. In J. Butcher & C. D. Spielberger (Eds.) *Advances in personality assessment* (Vol. 10). Hillsdale: LEA.
- Perry, J. L., Hondeghem, A. & Wise, L. R. (2010). Revisiting the Motivational Bases of Public Service: Twenty Years of Research and an Agenda for the Future. *Public Administration Review* 70(5), 681-690.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring. Why you don't have to leave the Corporation to become Entrepreneur*. New York: Harper & Row Publishers.
- Podskoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B & Bachrach, D. G (2000). Organizational Citizenship Behaviors: a Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management* 26(3), 513-563.
- Quinn, R. E. & Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science* 29(3). 363-377.
- Quinn, R. E. & McGrath, M. R. (1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. San-Francisco/Oxford: Jessey-Bass Published.
- Lawrence, K. A., Lenk, P. & Quinn, R. E. (2009). Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. *The Leadership Quarterly* 20, 87-102.
- Rashid, S. & Rashid, U. (2012). Work Motivation Differences between Public and Private Sector. *American International Journal of Social Science* 1(2), 24-33.
- Rauch, A. & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 16(4), 353-385.
- Rego, A. (2002). Climas Éticos e Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração de Empresas* 42 (1), 50-63.
- Rego, A. (2009). Climas de Justiça nas Organizações - Sua Relação com os Comportamentos de Cidadania. São Paulo: Caderno de Pesquisas em Administração, 9 (1). Janeiro/Março, 35-60.
- Rodrigues, M. A. V. & Araújo, J. F. (2005). *A nova gestão pública na governação local*. Comunicação apresentada no 3.º Congresso Nacional de Administração Pública, Oeiras.

Disponível em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/4545> (acesso em 17 de março de 2017).

- Sá, P. M. & Sintra, O. F. (2008). Modernização Administrativa e gestão de qualidade: um estudo empírico nos municípios portugueses. *Notas Económicas*, 57-80.
- Schein, E. H. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. São Paulo: Abril Cultural.
- Sebora, T. C. & Theerapatvong, T. (2009). Corporate entrepreneurship: a test of external and internal influences on managers' idea generation, risk taking, and proactiveness. *International Entrepreneurship Management Journal* 6(3), 331–350.
- Siqueira, M. M. M. (2003). Proposição e Análise de um Modelo para Comportamentos de Cidadania Organizacional. *Revista de Administração Contemporânea* [online] vol.7, 165-184.
- Smith, E. (2012). Explaining Public Entrepreneurship in Local Government Organizations. *State and Local Government Review* 44(3), 171-184.
- Van Muijen, J. J. et al. (1999). Organizational Culture: The Focus Questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8(4), 551-568.
- Van de Ven, A. H. & Engleman, R. M. (2004). Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship. In Katz, J. A. & Sheperd, D. A (ed.). *Corporate Entrepreneurship. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp. 47-72). New York: Elsevier.
- Volberda, H. W. (1996). Toward the Flexible Form: How to remain vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science* 7(4), 359-374.
- Waldman, D. A. et al. (2006). Cultural and leadership predictors of corporate social responsibility values of top management: a Globe study of 15 countries. *Journal of International Business Studies* 37, 823-837.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics* 13, 27-55.
- Westrup, U. (2012). Internal entrepreneurship in the public sector: the challenges of integrating innovative project into the regular organization. *Offentlig förvaltning Scandinavian Journal of Public Administration* 16(4), 97-112.
- Zahra, S. A. (1995) Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: the Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing* 10(3), 225-247.
- Zampetakis, L. A. (2008). The role of creativity and proactivity on perceived entrepreneurial desirability. *Thinking Skills and Creativity* 3, 154-162.

- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. (2006). Linking creativity with entrepreneurial intentions. A structural approach. *International Entrepreneurship and Management Journal* 2(3), 413-428.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. (2007a). Fostering corporate entrepreneurship through internal marketing. Implications for change in the public sector. *European Journal of Innovation Management* 10 (4), 413-433.
- Zampetakis, L. A. & Moustakis, V. (2007b). Entrepreneurial behaviour in the Greek public sector. *European Journal of Innovation Management*, 13(1), 19-38.
- Zerbinati, S. & Souitaris, V. (2005). Entrepreneurship in the public sector: a framework of analysis in European local governments. *Entrepreneurship & Regional Development* vol. 17, 43-64.
- Zeinali, H. & Soltanhoseini, C. M. (2015). The Relation between Organizational Citizenship Behaviors and Social Capital with Productivity of Human Resources in Physical Education Teachers of Chahar Mahal & Bakhtiari Province (Iran). *International Journal of Research in Business Studies and Management* 2(16), 60-65.
- Zhao, H. & Peng, Z. (2014). Compulsory Citizenship Behavior and Organizational Citizen Behavior: the Role of Organizational Identification and Perceived International Justice. *The Journal of Psychology* 148(29), 177-196.

## VII. Anexos

### Anexo 1 - Questionário

#### O papel da cultura autárquica na dinamização do empreendedorismo local

O presente questionário faz parte de um estudo que está a ser realizado no âmbito do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa. Este estudo pretende compreender em que medida a cultura de empreendedorismo em autarquias facilita a propagação de iniciativas locais de empreendedorismo.

As respostas são anónimas e confidenciais. Os dados recolhidos destinam-se apenas à investigação em curso.

Por favor responda com sinceridade pois os resultados da investigação dependem diretamente do rigor e honestidade das suas respostas.

Agradeço a sua colaboração!

Ana Claro

Por favor, indique até que ponto concorda com as seguintes afirmações usando uma escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)

1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Não concordo nem discordo	4= Concordo	5= Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1 – A Câmara apoia muitos projetos internos, pequenos e experimentais, assumindo que alguns deles possam falhar.	<input type="checkbox"/>				
2 – Os trabalhadores são encorajados a apresentarem novas ideias mas com riscos calculados.	<input type="checkbox"/>				
3 – Os trabalhadores que tenham novas ideias são encorajados pelas chefias a aligeirarem as regras para facilitar a sua concretização.	<input type="checkbox"/>				
4 – Os trabalhadores que aparecem com novas ideias são incentivados pelas chefias.	<input type="checkbox"/>				
5 – Tenho bastante autonomia no trabalho, gerindo todas as minhas tarefas e decisões.	<input type="checkbox"/>				
6 – Cabe-me, sobretudo, a mim decidir de que forma é realizado o meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
7 – Não sinto que precise de pedir sempre permissão superior para as minhas decisões no trabalho.	<input type="checkbox"/>				
8 – Tenho liberdade para decidir o que faço no meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
9 – As recompensas que recebo dependem da qualidade do meu trabalho.	<input type="checkbox"/>				
10 – Caso o meu desempenho seja distinto, a minha chefia transmite-me um reconhecimento especial.	<input type="checkbox"/>				
11 – Se o meu trabalho é excelente, a minha chefia reporta-o superiormente.	<input type="checkbox"/>				
12 – Tenho tempo para realizar todas as minhas tarefas.	<input type="checkbox"/>				
13 – Tenho apenas a quantidade certa de tempo e de trabalho para realizar todas as tarefas corretamente.	<input type="checkbox"/>				
14 – Sinto sempre que estou a trabalhar com tempos muito limitados.	<input type="checkbox"/>				
15 – Eu e os meus colegas encontramos sempre tempo para pensar na resolução de problemas de longo prazo.	<input type="checkbox"/>				

1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Não concordo nem discordo	4= Concordo	5= Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1 – Eu estou constantemente à procura de novas maneiras de melhorar a minha vida.	<input type="checkbox"/>				
2 – Onde quer que eu tenha estado, tenho sido sempre um agente para a mudança construtiva.	<input type="checkbox"/>				
3 – Nada é mais emocionante do que ver as minhas ideias a transformarem-se em realidade.	<input type="checkbox"/>				
4 – Se vejo algo que não gosto, corrijo.	<input type="checkbox"/>				
5 – Independentemente das probabilidades, se eu acreditar em alguma coisa, eu farei com que aconteça.	<input type="checkbox"/>				
6 – Eu gosto de defender as minhas ideias, mesmo se tiver a oposição de outros.	<input type="checkbox"/>				
7 – Eu sou excelente a identificar oportunidades.	<input type="checkbox"/>				
8 – Eu estou sempre à procura de melhores formas de fazer as coisas.	<input type="checkbox"/>				
9 – Se eu acredito numa ideia, nenhum obstáculo me vai impedir de a realizar.	<input type="checkbox"/>				
10 – Eu consigo identificar uma boa oportunidade muito antes dos outros.	<input type="checkbox"/>				

Indique o que, na sua opinião, é mais valorizado atualmente nesta Autarquia usando para o efeito uma escala de 1 (Nada valorizado) a 5 (Extremamente valorizado).

1= Nada valorizado	2= Algo valorizado	3= Valorizado	4= Muitíssimo valorizado	5= Extremamente valorizado
--------------------	--------------------	---------------	--------------------------	----------------------------

	1	2	3	4	5
1 – Assumir riscos (tomar decisões que impliquem incerteza quanto aos resultados)	<input type="checkbox"/>				
2 – Compreensão mútua (entendimento entre as pessoas)	<input type="checkbox"/>				
3 – Objetivos claros (conhecer concretamente as metas a atingir)	<input type="checkbox"/>				
4 – Ênfase na realização da tarefa (preocupação com o atingir os resultados)	<input type="checkbox"/>				
5 – Abertura à crítica (aceitação de outras opiniões, ainda que diferentes)	<input type="checkbox"/>				
6 – Padrões elevados de desempenho (fazer muito e bem)	<input type="checkbox"/>				
7 – Cumprimento das regras (as pessoas são estimuladas a cumprir regras)	<input type="checkbox"/>				
8 – Procedimentos estabelecidos (regras e instruções formais e escritas)	<input type="checkbox"/>				
9 – Flexibilidade (adaptação às circunstâncias)	<input type="checkbox"/>				
10 – Formalização (tudo passado a escrito)	<input type="checkbox"/>				
11 – Apoio aos colegas (preocupação com os colegas de trabalho)	<input type="checkbox"/>				
12 – Confiança mútua (as pessoas confiam umas nas outras)	<input type="checkbox"/>				
13 – Eficiência (fazer o mais possível com os menores recursos)	<input type="checkbox"/>				
14 – Apoio na resolução dos problemas de trabalho (entreajudar)	<input type="checkbox"/>				
15 – Pioneirismo (procurar ser o primeiro e o melhor)	<input type="checkbox"/>				
16 – Respeito pela autoridade (respeitar e valorizar as chefias)	<input type="checkbox"/>				

Indique por favor até que ponto concorda com as seguintes afirmações.

1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Não concordo nem discordo	4= Concordo	5= Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1- Mantenho-me informado/a acerca do que se passa nesta organização.	<input type="checkbox"/>				
2 – Quando tenho problemas a resolver, procuro resolvê-los antes de apresenta-los à minha chefia.	<input type="checkbox"/>				
3 – Quando uma coisa não funciona, procuro alternativas para que funcione.	<input type="checkbox"/>				
4 – Procuro, espontaneamente, melhorar os meus conhecimentos, competências e capacidades.	<input type="checkbox"/>				
5 – Poderia queixar-me mais de assuntos vários, mas prefiro não o fazer.	<input type="checkbox"/>				
6 – Por vezes sinto que devo contribuir para a estabilidade na equipa evitando mexericos.	<input type="checkbox"/>				
7 – Às vezes não me esforço o suficiente quando tenho tarefas desagradáveis ou difíceis e procuro passar essas tarefas para outros.	<input type="checkbox"/>				
8 – Por vezes dou comigo a dar demasiada atenção ao lado negativo das coisas, mais do que o positivo.	<input type="checkbox"/>				
9 – Procuro fazer o meu trabalho com qualidade superior à média nas equipas.	<input type="checkbox"/>				
10 – Estou mentalmente fresco/a e pronto/a para trabalhar logo que chego à organização.	<input type="checkbox"/>				
11 – Desperdiço tempo em assuntos não relacionados com o trabalho.	<input type="checkbox"/>				
12 – Penso em primeiro lugar no serviço, mais do que em mim próprio/a.	<input type="checkbox"/>				
13 – Faço esforços extra para beneficiar a organização, mesmo com prejuízos pessoais.	<input type="checkbox"/>				
14 – Quando descubro uma oportunidade boa para a organização, comunico-a aos responsáveis.	<input type="checkbox"/>				

Indique por favor até que ponto concorda com as seguintes afirmações.

1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Não concordo nem discordo	4= Concordo	5= Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1- Considero o serviço público como um dever cívico meu	<input type="checkbox"/>				
2 – A negociação das políticas públicas não é apelativa para mim	<input type="checkbox"/>				
3 – Preferia ver os políticos a fazer o que é melhor para todos ainda que isso prejudicasse os meus interesses pessoais	<input type="checkbox"/>				
4 – Eu contribuo para a minha comunidade de forma altruísta	<input type="checkbox"/>				
5 – O serviço público com valor é muito importante para mim	<input type="checkbox"/>				
6 – É-me difícil conter os sentimentos quando vejo pessoas em apuros	<input type="checkbox"/>				
7 – Os acontecimentos do dia-a-dia relembram-me muitas vezes o quão somos dependentes uns dos outros	<input type="checkbox"/>				
8 – Sinto pouca compaixão por pessoas com necessidades que não estão disponíveis para dar o primeiro passo para se ajudarem a si próprias	<input type="checkbox"/>				

Por último, indique até que ponto as seguintes afirmações o/a caracterizam:

1= Discordo totalmente	2= Discordo	3= Não concordo nem discordo	4= Concordo	5= Concordo totalmente
------------------------	-------------	------------------------------	-------------	------------------------

	1	2	3	4	5
1– Já pensei em voluntariar-me para atividades comunitárias onde resido.	<input type="checkbox"/>				
2 – Se me dessem a oportunidade, gostaria de dinamizar uma iniciativa de empreendedorismo junto dos munícipes.	<input type="checkbox"/>				
3 – Deveria haver um louvor para os trabalhadores que se voluntariassem para ajudar os munícipes a criar empresas ou iniciativas inovadoras locais.	<input type="checkbox"/>				
4 Nos próximos dois anos pretendo propor um projeto criativo ou empreendedor para a comunidade.	<input type="checkbox"/>				
5 – A atividade empreendedora feita por trabalhadores públicos deveria ser critério de promoção na carreira pública.	<input type="checkbox"/>				

Para efeitos estatísticos, indique por favor:

Sexo: Feminino:  Masculino:

Idade: 18-24  25-34  35-44  45-54  55-64  >64 anos

Antiguidade como funcionário/a autárquico: \_\_\_\_\_ (anos)

Escolaridade? \_\_\_\_\_

Muito obrigada. A sua colaboração foi preciosa!