



Universidade de Brasília - UnB  
Programa de Pós-Graduação em Administração - PPGA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE  
Mestrado Profissional em Administração - MPA



PAULO ESTEVÃO RODRIGUES MACHADO

**RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS E INOVAÇÃO:  
a relação entre a confiança interpessoal e a orientação empreendedora em  
servidores públicos**

BRASÍLIA - DF

2022

PAULO ESTEVÃO RODRIGUES MACHADO

**RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS E INOVAÇÃO:  
a relação entre a confiança interpessoal e a orientação empreendedora em  
servidores públicos**

Dissertação de mestrado profissional apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/FACE/UnB como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pires Vieira

BRASÍLIA - DF

2022

PAULO ESTEVÃO RODRIGUES MACHADO

**RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS E INOVAÇÃO:  
a relação entre a confiança interpessoal e a orientação empreendedora em  
servidores públicos**

Dissertação de mestrado profissional  
apresentada ao Programa de Pós-Graduação em  
Administração – PPGA/FACE/UnB como  
requisito parcial para a obtenção do grau de  
Mestre em Administração Pública.

---

Professor Doutor Daniel Pires Vieira  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília  
Orientador

---

Professor Doutor Edgar Reyes Junior  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de Brasília

---

Professor Doutor Luciano Rossoni  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Uberlândia

Data da Banca e Aprovação: 21 de março de 2022

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer aos meus pais, Elenir e Regina, por sempre enfatizarem a importância do estudo e da educação. Sou a pessoa que sou hoje graças a vocês.

Agradeço também à minha irmã, Juliana, a quem admiro mais do que ela sabe. Você me mostrou que era possível.

À Bárbara, pelo apoio enquanto compartilhamos essa caminhada.

Aos professores do PPGA, principalmente ao meu orientador, Professor Daniel Pires Vieira. Sempre saí motivado de nossas reuniões.

Aos colegas do Mestrado, em especial Juliane e Gláucia. Sem nossas conversas essa jornada seria praticamente impossível.

Aos integrantes do GERIR. As trocas oportunizadas nos nossos encontros foram muito importantes nessa minha empreitada como pesquisador.

Aos colegas do Depen, em especial ao pessoal da CGOF-DEPEN, pelo apoio de sempre. Também agradeço ao amigo Dario. Sem seu empenho esse trabalho não seria o mesmo.

À Carol, pelo otimismo contagiante e por sempre deixar claro que acreditava no meu potencial.

Ao Departamento Penitenciário Nacional, por oportunizar essa formação.

Ao meu filho, Eduardo, por trazer todo um amor que eu nem sabia que era possível. Papai te ama.

## RESUMO

A Administração Pública é, de maneira geral, reconhecida por ser excessivamente burocrática e pouco inovadora. Apesar dessas características, a pressão por melhores serviços é uma constante. Diante de um cenário de redução de recursos e aumento de demandas, para prestar melhores serviços cabe à Administração Pública a adoção, por parte de seus empregados, de uma postura empreendedora. A literatura tem demonstrado que, dentro das organizações, a confiança pode ser um antecedente relevante para o comportamento empreendedor. O presente trabalho pesquisa as dimensões da confiança e como elas se relacionam com as dimensões da orientação empreendedora em uma organização pública da área da segurança pública, procurando identificar as relações entre tais dimensões e dialogando com trabalhos que abordaram confiança, inovação e empreendedorismo. Foram pesquisados 239 servidores do Departamento Penitenciário Nacional, por meio de questionário aplicado entre os meses de agosto e setembro de 2021. O estudo é descritivo com perspectiva quantitativa, e teve seus resultados tratados com técnicas de estatística descritiva, análise fatorial e regressão múltipla linear. A análise fatorial gerou três fatores referentes à orientação empreendedora, a saber, proatividade, inovatividade e risco, e quatro fatores referentes à confiança: confiança institucional, confiança na alta administração, confiança horizontal e confiança na chefia imediata. Na análise de regressão, os fatores relativos à orientação empreendedora foram analisados como variáveis dependentes, e os fatores correspondentes à confiança atuaram como variáveis independentes. De acordo com os resultados, a proatividade é influenciada direta e positivamente pela confiança institucional e pela confiança na chefia imediata. A confiança horizontal impacta direta e positivamente a inovatividade. Por outro lado, a confiança na alta administração não apresentou relação significativa com nenhuma das dimensões da orientação empreendedora; e nenhuma das dimensões da confiança apresentou relação significativa com a dimensão risco. Como contribuição prática para a gestão do Departamento Penitenciário Nacional, a presente pesquisa oferece um meio de identificar as dimensões da confiança, aspecto relevante da formação de relacionamentos, que influenciam a orientação empreendedora. Como contribuição teórica, esta pesquisa oferece um olhar entre dimensões da confiança, figurando como antecedentes das dimensões da orientação empreendedora, e aponta que dimensões específicas da confiança se associam a dimensões específicas da orientação empreendedora.

**Palavras-chave:** Confiança; Orientação empreendedora; Administração pública; Inovação; Relacionamentos.

## **ABSTRACT**

*Public Administration is generally recognized for being excessively bureaucratic and not very innovative. Despite these characteristics, the pressure for better services is constant. Faced with a scenario of reduced resources and increased demands, in order to provide better services, it is up to the Public Administration to adopt an entrepreneurial stance on the part of its employees. The literature has shown that, within organizations, trust can be a relevant antecedent to entrepreneurial behavior. The present work researches the dimensions of trust and how they relate to the dimensions of entrepreneurial orientation in a public organization in the area of public security, seeking to identify the relationships between such dimensions and dialoguing with works that addressed trust, innovation and entrepreneurship. 239 employees of the National Penitentiary Department were surveyed, through a questionnaire applied between August and September 2021. The study is descriptive with a quantitative perspective, and its results were treated with descriptive statistics, factor analysis and multiple linear regression. The factor analysis generated three factors related to entrepreneurial orientation, namely, proactivity, innovativeness and risk, and four factors related to trust: institutional trust, trust in senior management, horizontal trust and trust in the immediate superior. In the regression analysis, factors related to entrepreneurial orientation were analyzed as dependent variables, and factors corresponding to trust acted as independent variables. According to the results, proactivity is directly and positively influenced by institutional trust and trust in the immediate supervisor. Horizontal trust directly and positively impacts innovativeness. On the other hand, trust in senior management was not significantly related to any of the dimensions of entrepreneurial orientation; and none of the trust dimensions showed a significant relationship with the risk dimension. As a practical contribution to the management of the National Penitentiary Department, the present research offers a means of identifying the dimensions of trust, a relevant aspect of the formation of relationships, which influence the entrepreneurial orientation. As a theoretical contribution, this research offers a look between dimensions of trust, appearing as antecedents of dimensions of entrepreneurial orientation, and points out that specific dimensions of trust are associated with specific dimensions of entrepreneurial orientation.*

**Keywords:** *Trust; Entrepreneurial orientation; Public administration; Innovation; relationships.*

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 .....	44
Tabela 2 .....	45
Tabela 3 .....	46
Tabela 4 .....	46
Tabela 5 .....	48
Tabela 6 .....	49
Tabela 7 .....	49
Tabela 8 .....	50
Tabela 9 .....	50
Tabela 10 .....	52
Tabela 11 .....	52
Tabela 12 .....	53
Tabela 13 .....	53
Tabela 14 .....	54
Tabela 15 .....	54
Tabela 16 .....	55
Tabela 17 .....	56
Tabela 18 .....	56
Tabela 19 .....	57
Tabela 20 .....	57
Tabela 21 .....	58
Tabela 22 .....	58
Tabela 23 .....	59
Tabela 24 .....	59
Tabela 25 .....	59
Tabela 26 .....	62

Tabela 27 .....	62
Tabela 28 .....	63
Tabela 29 .....	66
Tabela 30 .....	69
Tabela 31 .....	69
Tabela 32 .....	71
Tabela 33 .....	72
Tabela 34 .....	73
Tabela 35 .....	74
Tabela 36 .....	76
Tabela 37 .....	76
Tabela 38 .....	77
Tabela 39 .....	78
Tabela 40 .....	79
Tabela 41 .....	80



**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 .....	34
Figura 2 .....	63
Figura 3 .....	81

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 .....	29
Quadro 2 .....	38
Quadro 3 .....	39
Quadro 4 .....	39
Quadro 5 .....	40
Quadro 6 .....	41
Quadro 7 .....	41
Quadro 8 .....	81

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	12
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
1.2 JUSTIFICATIVA .....	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1 CONFIANÇA .....	17
2.2 EMPREENDEDORISMO .....	25
2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	27
2.4 MODELO TEÓRICO .....	33
3. MÉTODO .....	34
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	35
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	35
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	37
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS .....	42
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....	44
4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS .....	44
4.1.1 Dimensão da confiança .....	47
4.1.2 Dimensão orientação empreendedora .....	55
4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL .....	60
4.2.1 Análise fatorial das variáveis dependentes .....	61
4.2.2 Análise fatorial das variáveis independentes .....	63
4.2.3 Análise dos fatores encontrados .....	66
4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO .....	67
5. CONCLUSÃO .....	81
REFERÊNCIAS .....	89
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO .....	102

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação, definida por Schumpeter e Backhaus (2003) como a formação de novos produtos, serviços, processos, matérias-primas, mercados e organizações, é um processo que envolve toda a organização (BORCHARDT; DOS SANTOS, 2014), abarcando tanto a competência quanto a necessidade de inovar (CASTRO *et al.*, 2017). Nesse aspecto, a inovação se relaciona com o valor criado, que pode ser medido por meio de alterações relacionadas à eficiência dos processos ou do valor percebido pelos usuários do serviço (ARUNDEL; BLOCH; FERGUSON, 2019).

No contexto do setor público, a inovação pode ser definida como um conjunto de ações capazes de entregar melhores resultados para a sociedade, desenvolvidas a partir de indivíduos e organizações aptas a interpretar a realidade e, a partir dessa, oferecer soluções para os desafios existentes (EMMENDOERFER, 2019). Atualmente, a inovação no setor público exige participação em rede de diversos atores individuais e organizacionais para que haja melhoria na qualidade dos serviços públicos e, com isso, solução de problemas sociais (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; BEKKERS; TUMMERS, 2018).

Munro (2015) explica que, diante da realidade de ter de lidar com restrições orçamentárias e da urgência no enfrentamento de diversos problemas sociais, figuras de liderança têm papel central no incentivo ao desenvolvimento, à adoção e à implementação de estratégias inovadoras para os serviços públicos. Da mesma forma, diante de reduções na disponibilidade de recursos, cabe aos atores do governo a adoção de comportamentos mais arriscados e empreendedores (SINGLA, 2018). Em consequência disso, gerentes e organizações públicas são cada vez mais incentivados a assumirem um papel proativo na busca de soluções para os desafios que suas comunidades enfrentam, por isso podem obter no empreendedorismo uma possibilidade de mudança e inovação em busca de níveis mais altos de desempenho organizacional (SINGLA, 2018). Nesse contexto ganha em relevância o papel da orientação empreendedora em organizações públicas.

A orientação empreendedora pode ser explicada como a maneira por meio da qual grupos ou indivíduos, a partir de proatividade, comprometimento com a inovação e predisposição a assumir riscos, alteram a organização, estimulando a criação de valor (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; SWANN, 2017). Alguns estudos relacionam a

confiança entre os membros de uma organização à sua capacidade de inovar (ELLONEN *et al.*, 2008; YU *et al.*, 2018; GIEST, 2019). O estabelecimento de relacionamentos favorece o *networking*, o desenvolvimento de ações cooperativas e a troca de conhecimentos e informações entre os participantes, resultando em um ambiente favorável à orientação empreendedora (AFFAGHROU; AHROUCH, 2020).

A relação entre confiança e orientação empreendedora encontra respaldo na literatura (HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020), contudo ambos os construtos são multidimensionais. A orientação empreendedora não raramente é descrita pela literatura como sendo composta por três dimensões: proatividade, inovatividade e propensão ao risco (RAUCH *et al.*, 2009; BOLTON; LANE, 2012). A confiança interpessoal, por sua vez, admite diferentes perspectivas em que o foco da análise recai sobre em quem se confia. McCauley e Kuhnert (1992) abordam o relacionamento entre pares. Ellonen *et al.* (2008) abordam a confiança do funcionário na organização ou na liderança.

Em que pese a relevância da orientação empreendedora para organizações públicas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016) e a influência da confiança para seu desenvolvimento (HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020), a literatura mostra-se silente sobre a associação entre as dimensões da OE e as diferentes tipologias da confiança interpessoal. Nesse sentido, questiona-se: Quais dimensões da confiança interpessoal estabelecida entre servidores públicos influenciam as dimensões da orientação empreendedora desses servidores?

## 1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho é analisar a associação entre as dimensões da confiança estabelecida entre servidores públicos e as dimensões da orientação empreendedora.

Para isso, deverão ser atendidos os seguintes objetivos específicos:

- a) mensurar as dimensões da confiança nos servidores de um órgão da Administração Pública;

- b) identificar as dimensões da orientação empreendedora nos servidores desse órgão;
- c) identificar quais dimensões da confiança estabelecida entre os servidores desse órgão se associam a quais dimensões da orientação empreendedora desses servidores.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Demircioglu e Audretsch (2017) defendem que, no geral, organizações públicas são inovadoras e que os empregados do setor público podem inovar quando existe a possibilidade de experimentação e quando são motivados a realizarem melhorias. Nesse contexto, os tomadores de decisão da administração pública, devem procurar direcionar recursos de forma a encorajarem e estimularem a criatividade e a experimentação (MUNRO, 2015), adotando, sempre que for necessário, uma perspectiva na qual quem planeja as políticas públicas esteja mais aberto à inovação, com um olhar sobre a potencialidade da colaboração entre os cidadãos, a iniciativa privada e o uso de novas tecnologias disponíveis (GASCÓ, 2017).

No setor público, o empreendedorismo deve resultar na criação de valor para os cidadãos (MORRIS; JONES, 1999). A estratégia de empreendedorismo corporativo desse ambiente, segundo Kearney e Meynhardt (2016), é composta de visão estratégica empreendedora, condições organizacionais que apoiam processos e comportamentos empreendedores, orientação empreendedora (que reflete o nível geral de tais processos e comportamentos), além dos níveis individuais de comportamento empreendedor. Assim, sob a perspectiva da orientação empreendedora no contexto do setor público, no qual a capacidade de financiamento de políticas públicas diminui e a qualidade dos serviços é constantemente questionada, a adoção de abordagens empreendedoras passa a ser essencial (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016).

A orientação empreendedora está relacionada à probabilidade de indivíduos e grupos em uma organização demonstrarem comportamento inovador, proativo e predisposto a assumir os riscos necessários para explorar oportunidades (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016). Usualmente estudada e relacionada com aspectos da organização,

a orientação empreendedora pode também ser investigada como característica individual, como no contexto de atuação em equipes, no qual os agentes podem adotar comportamentos característicos da orientação empreendedora que elevem o desempenho da organização (COVIN *et al.*, 2020). A importância dessa compreensão individual sobre a orientação empreendedora pode estimular a formação de um ambiente de incentivo à atividade empreendedora dentro das organizações, podendo influenciar, inclusive, a seleção de pessoas com perfil empreendedor (COVIN *et al.*, 2020).

Segundo Mayfield, Tombaugh e Lee (2016), grupos de trabalho são particularmente interdependentes, de forma que, para seu melhor desempenho, a confiança entre os membros é fundamental, tendo em vista sua influência sobre a predisposição de direcionarem esforços para atingirem os objetivos compartilhados. Diante disso, o relacionamento fundamentado em confiança vem sendo abordado por diversas áreas de estudo (DE JONG; DIRKS; GILLESPIE, 2016; MARTINS *et al.*, 2017).

A confiança pode ser definida como um estado psicológico que integra a aceitação da vulnerabilidade com base na expectativa de intenções e comportamentos positivos de uma outra parte, ou seja, está relacionada ao sentimento vivenciado por alguém durante a interação, de forma que esteja de acordo com seus interesses (ROUSSEAU *et al.*, 1998). Henttonen, Janhonen e Johanson (2013) explicam que a confiança pessoal envolve a troca de amizade e o apoio social. Assim, de forma geral, o conceito de confiança envolve a disposição de se colocar em uma situação vulnerável por conta de uma expectativa positiva sobre o comportamento da outra parte (MCALLISTER, 1995; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).

Uma das formas de observar a confiança no ambiente organizacional diz respeito à confiança entre indivíduos de níveis hierárquicos iguais ou entre superiores e subordinados (ou entre indivíduos e a própria organização). Sobre esse aspecto, as diferentes relações existentes entre os trabalhadores acarretam diferentes tipos de confiança: a confiança horizontal, que se estabelece entre indivíduos de mesmo nível hierárquico; e a confiança vertical, estabelecida entre subordinados e superiores (MCCAULEY; KUHNERT, 1992).

Ellonen *et al.* (2008) apontam que a confiança pode impactar a capacidade das organizações de inovar, principalmente por se mostrar positivamente relacionada ao compartilhamento de conhecimentos e à troca de informações, ou seja, quanto maior o nível de confiança percebido, mais o conhecimento é compartilhado e circula dentro da

organização (ELLONEM *et al.*, 2008; SANKOWSKA, 2013). Ademais, Giest (2019) explica que a confiança é um elemento essencial das redes de inovação; e Yu *et al.* (2018) atribuem à confiança o principal antecedente para o comportamento inovador de empregados, ressaltando a importância dos esforços em entender como esse construto pode auxiliar o setor público a desenvolver práticas inovadoras.

Embora confiança e orientação empreendedora tenham aparecido algumas vezes relacionadas na literatura (HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020), essa relação não foi investigada a fundo pelos trabalhos acadêmicos realizados até então (STEINBRUNCH *et al.*, 2021), o que inclui o ambiente do setor público. Essa lacuna de pesquisa soma-se a outras que, mesmo abordando esses assuntos de forma isolada, sugerem, por exemplo, investigar os antecedentes da inovação em outros órgãos públicos, outros países e com a utilização de outros métodos (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; DEMIRCIOLU; AUDRETSCH, 2017; BEKKERS; TUMMERS, 2018; DE SOUZA NETO *et al.*, 2019). Como destacado por Dong *et al.* (2017), pesquisas futuras em contextos diferentes são necessárias para investigar a relação entre orientação empreendedora e confiança.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O tema confiança é estudado há bastante tempo e ainda se mantém atual, como pode ser observado em trabalhos realizados ao longo de várias décadas, como os de Thorelli, 1986; Mayer, Davis e Schoorman, 1995; Ellonen *et al.*, 2008; e Oomsels *et al.*, 2019. Da mesma forma, a orientação empreendedora é um tema presente em diversas pesquisas acadêmicas, como, por exemplo, em Lumpkin e Dess, 1996; Rauch *et al.*, 2009; Kreiser *et al.*, 2013; Ferreira *et al.*, 2017; e Kraus *et al.*, 2019, e tem se mostrado relevante inclusive no ambiente da administração pública (KIM, 2010; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015; KRAUS *et al.*, 2019).

Apesar da importância e atualidade dos temas, a possível dinâmica a partir da qual a confiança pode, de alguma forma, influenciar a orientação empreendedora foi pouco explorada pela literatura (STEINBRUNCH *et al.*, 2021). Aspectos da confiança, da cooperação e da troca de conhecimento e de informações estão na base das interações humanas e podem ser essenciais para que as organizações e, mais ainda, os indivíduos



que as compõem sejam capazes de desenvolver características que favoreçam a inovação – um dos resultados desejados da orientação empreendedora.

O objetivo do presente capítulo é apresentar uma revisão sobre os conceitos que dão sustentação à pesquisa proposta, evidenciando as associações entre a confiança e a orientação empreendedora. Primeiramente, tem-se uma revisão de literatura sobre confiança e suas dimensões, abordando como ela se desenvolve e quais características são importantes no contexto organizacional. Posteriormente, é realizada uma revisão dos conceitos de empreendedorismo e orientação empreendedora nas organizações, inclusive no contexto do setor público. Por fim, é apresentado o modelo teórico que se pretende testar nesta pesquisa.

## 2.1 CONFIANÇA

A confiança, presente na maioria dos relacionamentos, é um conceito de múltiplos sentidos, de forma que na literatura várias concepções se opõem acerca da sua definição e no estabelecimento de uma explicação precisa a seu respeito (AFFAGHROU; AHROUCH, 2020). Affaghrou e Ahrouch (2020) observam que pesquisadores investigaram a confiança como um conceito geral em relação à tomada de decisão de indivíduos, grupos e organizações. Embora várias abordagens tratem da confiança em relação a indivíduos, grupos e organizações, a maioria das definições de confiança concentra-se no nível interpessoal (ROUSSEAU *et al.*, 1998).

No aspecto do indivíduo, a confiança interpessoal tem característica de crença, tendo em vista se referir à probabilidade subjetiva pela qual um indivíduo espera que outro execute uma determinada ação da qual depende seu bem-estar (AFFAGHROU; AHROUCH, 2020). McEvily, Perrone e Zaheer (2003) explicam a confiança como a vontade de aceitar a vulnerabilidade com base na expectativa otimista sobre as intenções ou os comportamentos de outra parte. De acordo com Reed (2001), a confiança envolve compartilhar valores e aceitar estar vulnerável, sendo formada a partir do compartilhamento de princípios e normas, auxiliando a manutenção da cooperação e colaboração em ambientes inconstantes.

Segundo Colquitt *et al.* (2007), os estudos sobre confiança fazem distinção entre confiabilidade (habilidade, benevolência e integridade de alguém em quem se pode confiar) e propensão de confiança (uma disposição de confiar nos outros) da própria

confiança (a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas). Segundo os autores, habilidade, benevolência e integridade se mostraram antecedentes relevantes para a confiança; e a confiabilidade e a propensão à confiança podem gerar um relacionamento de troca social (COLQUITT *et al.*, 2007).

Outros trabalhos associam a ocorrência de confiança no ambiente organizacional como aumento da eficiência. Zanini, Lusk e Wolff (2009) oferecem duas abordagens para entender a confiança nas organizações. Em primeiro lugar, como meio de estímulo à cooperação entre pessoas e de desencorajamento a atitudes oportunistas sem os custos de uma estrutura formal de controle. Em segundo lugar, ao integrar o capital social da organização, a confiança pode ser vista como fator de vantagem competitiva (ZANINI; LUSK; WOLFF, 2009). Ademais, um elevado grau de confiança entre atores de uma rede favorece o intercâmbio de informações, de recursos e de conhecimentos, sendo importante para a manutenção da interação e do compartilhamento de recursos entre diversos atores (DE CLERCQ; DIMOV; THONGPAPANL, 2010). Ademais, atores com um nível de confiança mais elevada, ou seja, que são vistos como mais confiáveis, são mais bem relacionados (HAUSER *et al.*, 2016).

Essa grande quantidade de estudos e pesquisas realizados ao longo dos anos sobre a confiança enquanto construto propiciou a existência de muitas definições sobre o termo. Thorelli (1986) apresenta confiança como um conceito construído a partir de experiências passadas, mas relacionado especificamente com uma situação no futuro, quando se espera que algo ou alguém agir de determinada forma em uma situação específica. Cummings e Bromiley (1996) definem a confiança como a crença de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos de que, em determinados contextos, outro indivíduo ou grupo irá agir de boa-fé e manterá comportamentos acordados segundo compromissos explícitos ou implícitos. A partir dessa visão, a confiança se baseia no esforço de lealdade, honestidade na troca e oportunismo limitado (CUMMINGS; BROMILEY, 1996), fundamentando-se na convicção de que se pode esperar que um determinado parceiro de troca se comportará de maneira benéfica em relação a quem confia (MOLM, 2009). Ainda, segundo De Jong e Elfrin (2010), a confiança se caracteriza como um estado psicológico que envolve expectativas confiantes e positivas sobre as ações de outro.

Demais estudos que também se propõem a oferecer uma definição sobre confiança abordam a questão da vulnerabilidade e do risco. Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança interpessoal é um fenômeno generalizado no ambiente organizacional que diz respeito à disposição de uma parte em se colocar em situação vulnerável às ações

de outra com base na expectativa de que essa parte na qual se confia realizará determinada ação relevante independentemente da existência de monitoramento ou controle. Nesse sentido, a confiança envolve uma pré-disposição para correr riscos, tendo em vista que, por meio dela, as pessoas aceitam certa vulnerabilidade de se colocarem nessa situação (MCALLISTER, 1995; MAYER, DAVIS, SCHOORMAN, 1995).

Ainda considerando o papel da vulnerabilidade, Rousseau *et al.* (1998) tratam a confiança como um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outra pessoa. De forma semelhante, Oomsels *et al.* (2019) definem confiança como a aceitação de uma situação de vulnerabilidade diante de uma expectativa positiva quanto ao comportamento de outro.

Ellonen *et al.* (2008) adicionam outros aspectos à definição de confiança organizacional, que pode ser explicada como as expectativas positivas que os indivíduos têm sobre a competência, a confiabilidade e a benevolência dos membros da organização, bem como a confiança institucional dentro da organização. De forma complementar, alguns estudos favorecem o entendimento e a compreensão da confiança, oferecendo explicações sobre sua manifestação.

Outros autores abordam a confiança interpessoal a partir de uma perspectiva psicológica. McAllister (1995) abordou as dimensões cognitivas e afetivas da confiança: a dimensão cognitiva refere-se à escolha racional sobre em quem confiar; enquanto a confiança afetiva se baseia no afeto, em vínculos emocionais entre indivíduos. Para Stewart e Gosain (2006), a confiança afetiva origina-se do vínculo emocional, sendo importante para as razões psicológicas e emocionais que influenciam a decisão de ingressar, permanecer e contribuir com uma equipe. Dayan e Di Benedetto (2010) explicam que a confiança de dimensão cognitiva se desenvolve quando as pessoas são profissionais, cumprindo o que se propuseram a fazer, evidenciando sua característica racional; já a confiança baseada no afeto envolve elementos emocionais e habilidades sociais das pessoas, sendo influenciadas pelas relações sociais, como vínculos de amizade existentes na equipe.

Outra possibilidade de observar a confiança no ambiente organizacional diz respeito à confiança entre indivíduos de níveis hierárquicos iguais ou entre superiores e subordinados (ou entre indivíduos e a própria organização). Sobre esse aspecto, as diferentes relações existentes entre os trabalhadores acarretam diferentes tipos de confiança: a confiança horizontal, que se estabelece entre indivíduos de mesmo nível

hierárquico; e a confiança vertical, estabelecida entre subordinados e superiores (MCCAULEY; KUHNERT, 1992).

Vale destacar que para McCauley e Kuhnert (1992) a confiança é uma variável multidimensional, na medida em que um empregado pode confiar nos seus colegas de trabalho, mas desconfiar do seu supervisor ou da alta administração. Para Ellonen *et al.* (2008), a confiança organizacional ocorre em duas dimensões: interpessoal, que pode ser subdividida em confiança lateral – semelhante à confiança horizontal de McCauley e Kuhnert (1992) – e em confiança vertical, estabelecida entre empregados e líderes; e a confiança impessoal ou institucional, que diz respeito à confiança que os empregados têm nos procedimentos, nos objetivos de gestão, nas políticas de recursos humanos, na visão e estratégia da organização, ou seja, na própria organização. Em síntese, pode-se afirmar que a confiança organizacional se refere à confiança nos colegas de trabalho e nos demais empregados (confiança lateral), confiança nos supervisores e na gestão (confiança vertical) e confiança impessoal (VANHALA, 2019).

No contexto organizacional, confiança no líder é um aspecto relevante que traz reflexos no desempenho e pode ser encarada como um estado psicológico de predisposição a aceitar certa vulnerabilidade por conta de expectativas positivas sobre quem exerce papel de liderança (FULMER; OSTROFF, 2017). Nessa circunstância, o bom funcionamento das relações de trabalho depende da confiança nas equipes, que, por sua vez, sofrem influência dos relacionamentos estabelecidos entre os atores e da disposição desses relacionamentos na estrutura da equipe (COSTA; FULMER; ANDERSON, 2018).

Ademais, a confiança estimula o compartilhamento e a absorção de conhecimento e favorece que empregados assumam riscos e inovem na rotina do trabalho (CHAMS-ANTUIRI, MORENO-LUSON e ESCORCIA-CABALLERO, 2019). Vale observar que, de acordo com MAYER e GAVIN (2005), a confiança na alta administração tende a ser menor do que na chefia imediata, tendo em vista que os empregados têm uma exposição muito maior à chefia imediata que aos chefes do topo. Além do mais, empregados percebem o acesso a recursos e informações da organização são mais propensos a confiar em outros membros, independentemente de esses relacionamentos serem verticais ou horizontais (KNOLL, DANA e GILL, 2011).

Diante disso, embora se observe que não há uma unicidade de conceitos, essas definições de confiança envolvem, de forma geral, assumir riscos, colocando-se em posição vulnerável a partir da expectativa de que a outra parte agirá de boa-fé. Assim,

vale explorar a relevância que a pesquisa sobre confiança tem para o estudo das organizações. Nesse sentido, Dirks e Ferrin (2002) afirmam que há uma série de estudos que associam confiança a comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho e que a expectativa de que a confiança cause um impacto positivo sobre aspectos relevantes para as organizações é um dos motivos que atraem acadêmicos e profissionais para essa temática.

Ashnai *et al.* (2016) apontam que a confiança influencia significativamente os resultados dos relacionamentos, impactando inclusive o compartilhamento de informações. Isso porque, segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), atuar em equipes geralmente envolve interdependência, ou seja, para alcançar seus objetivos, as pessoas dependem umas das outras, de modo que o desenvolvimento da confiança mútua fornece meios para melhorar os resultados do trabalho em conjunto.

Além disso, alguns estudos ressaltaram o papel da confiança em incentivar a cooperação, facilitar a adaptação organizacional e o estabelecimento de redes, reduzir conflitos que possam ser prejudiciais, diminuir os custos de transação e permitir respostas mais ágeis a situações de crise (GAMBETTA, 2000; MILES; SNOW, 1992; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; ROUSSEAU *et al.*, 1998). Além disso, a confiança estimula o compartilhamento de conhecimentos e informações, que, por sua vez, se relaciona, de forma relevante, com a inovação (LEI; NGUYEN, 2019).

Mariottii e Souza (2005) agregaram a esse ponto ao entender que, quando se estabelece, a confiança favorece a necessidade de adaptação das organizações diante de um ambiente competitivo, tendo em vista que ela influencia o desempenho, a eficácia e a eficiência das organizações, principalmente em setores caracterizados por intensa competitividade. Além disso, a confiança torna menos relevantes os controles formais e burocráticos, apresentando-se como uma alternativa mais efetiva a essas ações (MARIOTTII; SOUZA, 2005). Diante dessas características positivas, o trabalho de Ertürk (2010) aponta que a confiança aparece como um aspecto por meio do qual os gestores podem buscar aprimorar os resultados organizacionais.

Zak (2017) aponta que a promoção da confiança organizacional eleva a produtividade, aumenta a colaboração entre os empregados e diminui a rotatividade, impactando positivamente, inclusive, vários aspectos da sua qualidade de vida. Sobre esse aspecto, Fulmer e Ostroff (2017) apontam que, para as organizações, um baixo nível de confiança dos empregados nos seus superiores tem se mostrado um desafio em questão de desempenho, lucro e retenção de mão de obra. Além disso, Sankowska (2013) aponta

que a confiança organizacional impacta a capacidade de inovação tanto direta quanto indiretamente, devido ao efeito da confiança na transferência e criação de conhecimento. Contudo, apesar da ampla aceitação da confiança na facilitação de inovações, seus estudos fornecem poucas informações sobre como a confiança aumenta a capacidade de inovação (SANKOWSKA, 2013). Em relação a isso, Anderson *et al.* (2014) apontam que o principal motivo pode ser que a confiança interpessoal reduz a vulnerabilidade e o risco inerente aos laços interpessoais no local de trabalho, para despertar e estimular o compartilhamento de conhecimento entre os empregados.

Outra perspectiva também aponta que a confiança se relaciona com o desempenho no trabalho, na medida que indivíduos com maior disposição de confiar nos outros tendem a se engajar mais na realização das tarefas, realizar mais esforços cooperativos e evitar comportamentos contraproducentes (COLQUITT *et al.*, 2007). Os resultados do estudo de Colquitt *et al.* (2007) também apontaram uma relação significativa entre confiança e assunção de riscos. Nesse aspecto, vale observar que, sendo a assunção de riscos uma das dimensões da orientação empreendedora, objeto de estudo desta pesquisa, pode existir uma relação entre a confiança interpessoal presente na organização e esse constructo que auxilie na resposta à pergunta de pesquisa que se pretende responder neste trabalho, apontando a confiança como uma característica presente nos relacionamentos que influencia de alguma maneira a orientação empreendedora.

Outra contribuição da confiança para o ambiente organizacional que também pode se relacionar com a orientação empreendedora foi apontada no trabalho de Ellonen *et al.* (2008), segundo o qual a confiança institucional – interpessoal e impessoal – pode ser considerada como uma questão estratégica, na medida em que impacta a inovatividade organizacional. Para os autores a inovação comportamental refere-se à receptividade geral à inovação e possibilita a formação de uma cultura de inovação.

Assim, gestores deveriam estar atentos a como as diferentes dimensões da confiança interpessoal (habilidade, benevolência e confiabilidade) podem afetar diferentes aspectos da inovação nas organizações (ELLONEN *et al.*, 2008). Por conta disso, esses autores enfatizaram a importância de estudos sobre o tema que auxiliem a compreensão sobre o impacto de diferentes tipos de confiança na inovação e como o fortalecimento da confiança pode desenvolver a capacidade de inovar.

Considerando que, em certa medida, inovação implica mudança, a confiança pode ser um fator relevante sobre a disponibilidade para mudança organizacional. Sob esse aspecto, Thakur e Srivastava (2018) apontam a confiança como fundamental para o

sucesso de qualquer mudança, indicando que há uma associação significativa e positiva entre confiança e prontidão para mudar, ou seja, quanto maior o grau de confiança observado, mais disponibilidade há para aceitar a mudança; e uma associação negativa e significativa entre confiança e resistência à mudança, quer dizer, na presença de confiança, a resistência à mudança tornou-se mais fraca. Segundo os autores, isso ocorre porque a confiança, ao diminuir o nível de incerteza, acaba facilitando a aceitação da mudança.

Outra perspectiva que também se mostra relevante para os estudos sobre confiança nas organizações diz respeito à expectativa de atuação das equipes ao longo do tempo, ou seja, se as equipes são formadas para atuar no curto ou no longo prazo. Sobre isso, De Jong e Elfrin (2010) apontam que, considerando a característica das equipes contínuas (de longo prazo), nas quais seus integrantes estão sujeitos ao estabelecimento de mais relações interpessoais, os efeitos da confiança são possivelmente mais significativos do que em grupos formados para atuar em uma tarefa específica por um curto espaço de tempo. Além disso, Dayan e Di Benedetto (2010) indicam que a proximidade física facilita o desenvolvimento da confiança interpessoal, pois permite que os membros da equipe mantenham encontros pessoais; e essas interações sociais são consideradas relevantes para a reparação de eventual confiança abalada.

Sobre esse panorama, vale ressaltar que, em grande parte, as equipes formadas no setor público tendem a atuar juntas por bastante tempo e, em sua maioria, atuam presencialmente. Normalmente, um servidor é lotado em um setor; e essa condição não se altera rapidamente, caracterizando equipes contínuas mais sujeitas aos efeitos da confiança. Ademais, em seus estudos, Dayan e Di Benedetto (2010) exploraram o papel da confiança em equipes de desenvolvimento de produtos. Segundo os resultados, o aumento da confiança interpessoal eleva o aprendizado da equipe, acelera a velocidade de lançamento no mercado e aumenta a probabilidade de sucesso do produto. No contexto do setor público, essa propriedade da confiança pode justificar a realização de estudos visando observar se ela ocorre no caso do ciclo de políticas públicas e da prestação de serviços públicos.

Cultivar um clima de confiança pode fornecer às organizações uma estratégia para melhorar os níveis de bem-estar mental e satisfação entre seus empregados. Esse mecanismo é explorado por Guinot e Chiva (2014), que explicam que a presença de confiança implica baixa percepção de risco, o que diminui o estresse no trabalho, elevando a satisfação. Vale ressaltar, contudo, que a confiança apresenta limitações que

devem ser vistas com cautela pelas organizações, de forma que a busca pela confiança não deve ocorrer a qualquer custo.

Ertürk (2010) discorre que a confiança é um meio para um fim – na medida em que auxilia a criação de um ambiente favorável para as práticas da gerência –, mas não um fim em si mesmo: aprimorar os resultados é o objetivo principal. Guinot e Chiva (2014) apresentam razões pelas quais a confiança interpessoal “excessiva” tem sido relacionada a efeitos negativos sobre a satisfação no trabalho: em algumas situações, pode haver confiança interpessoal e alta percepção de risco, de forma que essa alta percepção de risco eleva o estresse e diminui a satisfação no trabalho. Assim, nesse contexto, a confiança é vista como “excessiva” (GUINOT; CHIVA, 2019). Nesse sentido, o trabalho de Oomsels *et al.* (2019) aborda também a face disfuncional da confiança, a partir do momento em que se torna verdade absoluta dentro das organizações, com um viés dogmático que traz prejuízos ao pensamento crítico, tornando as interações pouco inovadoras e menos criativas, o que os autores nomeiam como “armadilha de confiança”.

Oh e Bush (2016) exploraram o contexto da governança colaborativa, indicando que o êxito desse tipo de governança depende de um elevado nível de confiança entre os atores envolvidos. Nesse sentido, embora não seja foco investigativo neste trabalho, vale apontar que a cooperação interorganizacional também é fundamental para o setor público diante da necessidade de entrega de serviços públicos de qualidade em face dos desafios políticos contemporâneos, que ultrapassam as fronteiras entre organizações e setores individuais (OOMSELS *et al.*, 2019).

Diante disso, considerando as características da administração pública brasileira, principalmente em relação à estabilidade ainda garantida pela legislação, que favorece que alguém que ingresse nos seus quadros por meio de concurso público permaneça por bastante tempo em uma mesma instituição (Andrade, 2020), entender o papel da confiança sobre comportamentos que resultem em melhor desempenho da organização ganha relevância.

Aspectos da confiança, cooperação, troca de conhecimento e de informações estão na base das interações humanas e podem ser essenciais para que as organizações e, mais ainda, os indivíduos que as compõem, sejam capazes de desenvolver características que favoreçam a inovação – um dos resultados desejados da orientação empreendedora. A partir dos estudos apresentados, evidencia-se que a confiança é um construto bastante estudado, que impacta diversas dimensões da organização, desde a relação entre os indivíduos que a compõem, passando pelo sucesso ou insucesso na implementação de



práticas de gestão e influenciando resultados. Com isso, dentro do escopo desta pesquisa, a confiança pode se mostrar um antecedente relevante da orientação empreendedora e de práticas inovadoras.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO

Segundo Lazzarotti *et al.* (2015), o empreendedorismo oferece um campo de estudos vasto para diversas áreas do conhecimento. Considera-se, muitas vezes, o empreendedorismo como inovação, criatividade e a criação de algo original (LIMA *et al.*, 2018); e a ideia sobre o “perfil empreendedor” pode ser relacionada a um conjunto de características individuais relativas a uma maior probabilidade de sucesso na ação empreendedora (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009).

Miller (1983) explica o empreendedorismo a partir da relação com variáveis relativas ao ambiente, à estrutura, à estratégia e à personalidade das lideranças de uma organização, podendo ser definido como o processo por meio do qual organizações renovam a si mesmas e a seus mercados a partir de pioneirismo, da inovação e da predisposição em assumir riscos. De forma semelhante, o empreendedorismo para Lumpkin e Dess (1996) também é influenciado por diversos aspectos individuais, organizacionais e ambientais e diz respeito a uma nova entrada, ou seja, ao ingresso em mercados novos ou estabelecidos com bens ou serviços novos ou existentes.

A literatura sobre empreendedorismo, ao se referir às suas causas, frequentemente menciona fatores como estilo gerencial, necessidade de realização e outros elementos sociais ou motivacionais, de forma que o conceito de empreendedorismo é aplicado tanto a indivíduos quanto a organizações (LUMPKIN; DESS, 1996; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). No aspecto individual, por exemplo, McClelland (1987) aponta que indivíduos empreendedores tendem a apresentar um desempenho maior diante de situações desafiadoras, assumindo responsabilidade pelos resultados e aceitando *feedback*. No aspecto das organizações, para Singla, Stritch e Feeney (2018), o empreendedorismo é uma força motriz tanto para a mudança quanto para a inovação na busca por níveis mais elevados de desempenho organizacional.

No que se refere ao setor público, Lima *et al.* (2018) defendem que suas organizações são reconhecidamente conservadoras e burocráticas, características que podem dificultar o empreendedorismo. Mesmo assim, ainda que diante de estruturas

tradicionais e burocráticas, o empreendedorismo não é incompatível com o ambiente da Administração Pública (LIMA *et al.*, 2018). Nesse sentido, é possível identificar o crescimento das expectativas referentes à modernização da Administração Pública, principalmente a partir das transformações ocorridas nas últimas décadas (LIMA *et al.*, 2018).

Organizações públicas buscaram novas maneiras de aprimorar seu desempenho a partir dos princípios da nova gestão pública e da gestão baseada em resultados (KIM, 2010). Contudo, ao contrário das organizações do setor privado, instituições do setor público são, em regra, organizações sem fins lucrativos, com foco prioritário no atendimento ao interesse público. Isso faz com que o empreendedorismo público não envolva apenas aumento de produtividade, mas também o respeito aos princípios administrativos, de forma que o desempenho de ações inovadoras do setor público não pode ser medido por resultados financeiros, mas, sim, por outros indicadores como satisfação no trabalho ou satisfação das partes interessadas (KIM, 2010).

Rogowska, Brett e O’Gorman *et al.* (2017) apontam que existe uma relação entre a escolaridade, o grau de empoderamento em processos de tomada de decisão e o estímulo de inovar no ambiente de trabalho percebido pelo empregado e o exercício de práticas empreendedoras por esse empregado. Kearney, Hisrich e Roche (2009) defendem que o empreendedorismo no setor público produz desempenho organizacional superior, cabendo aos gestores identificar os processos empreendedores e verificar as formas de empreendedorismo que produzem os melhores resultados para sua organização. Além disso, considerando que, muitas vezes, os governos agem sob pressões contraditórias dos diferentes *stakeholders*, cabe aos empregados públicos, no papel de empreendedores públicos, o trabalho de inovação (LIMA *et al.*, 2018).

Nesse sentido, Valadares e Emmendoerfer (2015) apontam que se espera do empreendedorismo no setor público a criação de valor para a sociedade, de forma a contribuir para o melhor desempenho do setor. O empreendedorismo público pode incentivar a simplificação das práticas do governo, fomentando a eficiência, a flexibilidade e a resposta estatal diante de cenários complexos (KIM, 2010). O empreendedorismo no setor público pode ser encorajado a partir de outro conceito importante: o da orientação empreendedora, que pode facilitar a necessidade de inovação diante das demandas do setor público (DIEFENBACH, 2011; VALADARES; EMMENDOERFER, 2015).

### 2.3 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Lumpkin e Dess (1996) propõem que a orientação empreendedora (OE) se refere aos processos, às práticas e às atividades de tomada de decisão de uma organização, podendo ser fonte de vantagem competitiva ou renovação estratégica, e que a sua construção representa o aspecto do processo do empreendedorismo. De forma semelhante, Rauch *et al.* (2009) apresentam a orientação empreendedora como os processos de formulação de estratégia empresarial adotados pelos gestores de forma a atingir os diversos objetivos organizacionais.

Caruana, Ewing e Ramaseshan (2002) afirmam que um nível de orientação empreendedora elevado está relacionado a um maior desempenho e que algumas situações desafiadoras impostas pelo ambiente estimulam o empreendedorismo. Além disso, eles salientam que, por meio de uma abordagem empreendedora sobre os recursos dos quais têm controle, as entidades do setor público podem agregar mais valor aos usuários dos serviços públicos. Por outro lado, a presença de estruturas rígidas com controle centralizado diminui o nível de empreendedorismo, valendo ressaltar que as organizações não precisam manter uma postura altamente empreendedora o tempo todo, tendo em vista que, em ambientes estáticos ou razoavelmente estáveis, é necessário um nível mais baixo de empreendedorismo do que em ambientes mais desafiadores (CARUANA; EWING; RAMASESHAN, 2002).

De acordo com Covin *et al.* (2020), a orientação empreendedora é analisada a partir de dimensões essenciais para o desenvolvimento e a implementação de inovação, que compreendem aceitação e busca por novas formas de executar tarefas, proatividade e predisposição a assumir riscos, estando relacionada à postura estratégica das empresas para assumir riscos, ser proativo e ter comportamentos inovadores (XU *et al.*, 2018).

Swann (2017) aponta que governos adeptos da inovação, da assunção de riscos e da proatividade parecem estar mais bem posicionados para a integração organizacional, apresentando uma probabilidade maior de usarem informações de desempenho para tomarem decisões. Ademais, considerando que os integrantes das organizações podem se beneficiar de novos conhecimentos desenvolvidos a partir do aprendizado decorrente da relação de uns com os outros (PATEL; FIET, 2011), esses governos tendem a dar maior importância ao compartilhamento de conhecimento entre os atores organizacionais e comunitários (SWANN, 2017).

Lazzarotti *et al.* (2015) reforçam a ideia da orientação empreendedora como a atividade empreendedora no nível organizacional; enquanto Morris, Webb e Franklin (2011) a explicam como um construto usado para capturar o grau em que a postura da empresa pode ser caracterizada como empreendedora ou conservadora. Já segundo Rogowska, Brett e O’Gorman (2017), orientação empreendedora diz respeito à cultura da organização em termos de como ela apoia, incentiva e capacita seus empregados a buscarem e implementarem inovações de forma proativa.

Silva, Gomes e Correia (2009) apresentam a OE como um construto composto pelos atributos ou pelas dimensões presentes no desempenho empreendedor de sucesso. A partir disso, embora o conceito da OE tenha sido tratado inicialmente segundo o contexto do empreendedorismo organizacional do setor privado, as suas dimensões podem também ser observadas tanto no âmbito do setor público ou organizações sem fins lucrativos quanto relacionadas ao comportamento empreendedor individual (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; MORRIS; WEBB; FRANKLIN, 2011).

Os estudos sobre o construto OE o exploram a partir de três a cinco dimensões fundamentais ao processo empreendedor (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009). Essas dimensões são autonomia, inovatividade, propensão para assumir riscos, proatividade e agressividade competitiva (LUMPKIN; DESS, 1996; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; BOLTON; LANE, 2012).

Por autonomia, entende-se que é um comportamento de ação independente caracterizado por forte liderança para atingir uma visão e alcançar um objetivo, com características de um perfil autocrático (LUMPKIM; DESS, 1996; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; RAUCH *et al.*, 2009).

Sobre a inovatividade, entende-se como a predisposição para se envolver na criatividade e experimentação por meio da introdução de novos produtos ou serviços por meio da percepção, avaliação e adoção de oportunidades de negócios e do uso da criatividade (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Nesse aspecto, a criatividade empreendedora decorre da observação e associação de informações com o objetivo de atender a determinadas necessidades (LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

A propensão para assumir riscos é, possivelmente, a principal característica do empreendedorismo e envolve coragem de comprometer recursos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Um empreendedor enfrenta vários riscos; e, no contexto organizacional, um empregado com

esse perfil pode enfrentar um alto risco pessoal na medida em que pode ultrapassar os limites da cultura ou as regras da organização (KRAUS *et al.*, 2019). No setor público, isso pode envolver a exploração dos limites da discricionariedade e da burocracia estabelecida.

O comportamento proativo é uma importante característica do empreendedor, estando relacionado à iniciativa de busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e aos problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Tanto a proatividade do setor público quanto a do privado precisam ser orientadas para a ação, com compromisso com a mudança e capacidade de superar problemas que possam afetar a organização (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009).

A quinta e última dimensão relacionada à orientação empreendedora é o comportamento relacionado à competitividade agressiva e diz respeito à disputa por fatias de mercado e à busca por ser líder no segmento, por meio da adoção de postura ofensiva e uso de respostas agressivas a ameaças competitivas (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009).

O quadro 1, a seguir, apresenta uma breve definição de cada uma dessas dimensões conforme Rauch *et al.* (2009):

#### Quadro 1 – Dimensões da orientação empreendedora e suas definições

Dimensão	Definição
Autonomia	“Ação independente realizada por líderes empreendedores ou equipes direcionadas a criar um novo empreendimento e vê-lo prosperar.”
Inovatividade	“Predisposição para a criatividade e experimentação através da introdução de novos produtos e serviços, bem como liderança tecnológica via pesquisa e desenvolvimento em novos processos.”
Propensão a assumir riscos	“Tomar medidas ousadas aventurando-se no desconhecido, emprestando pesadamente e/ou comprometendo recursos significativos para empreendimentos em ambientes incertos.”
Proatividade	“Uma perspectiva voltada para o futuro em busca de oportunidades, caracterizada por novos produtos e serviços à frente da concorrência e agindo em antecipação à demanda futura.”
Competitividade Agressiva	“Intensidade do esforço de uma empresa para superar seus rivais.”

Adaptado de Bolton e Lane, 2011.

Apesar das cinco dimensões de orientação empreendedora apresentadas por Lumpkin e Dess (1996), Anderson *et al.* (2014) apontaram que a conceituação segundo a qual a orientação empreendedora envolve inovatividade, proatividade e predisposição

para tomada de risco é destacadamente a perspectiva dominante de OE na literatura. Isso indica que a maior parte dos estudos da orientação empreendedora ou empreendedorismo no nível organizacional teve como base três dimensões: propensão ao risco, proatividade e inovatividade (RAUCH *et al.*, 2009; KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Além disso, Bolton e Lane (2012), em um estudo que adotou uma escala baseada nas definições das cinco dimensões de orientação empreendedora apresentadas por Lumpkin e Dess (1996), encontraram medidas confiáveis e válidas para três das dimensões a partir de uma análise fatorial exploratória. Inovatividade, propensão ao risco e proatividade foram usadas na maioria das pesquisas de OE; enquanto a autonomia e a agressividade competitiva foram estudadas com menos frequência (RAUCH *et al.*, 2009; BOLTON; LANE, 2012). Diante disso, este estudo analisará o construto orientação empreendedora a partir destas três dimensões mais estudadas: inovatividade, propensão ao risco e proatividade.

Segundo Kreiser *et al.* (2013), essas dimensões usualmente são agregadas em um construto unidimensional, nos estudos que investigam a orientação empreendedora. Pérez-Luño, Wiklund e Cabrera (2011) investigaram o papel das dimensões da orientação empreendedora em relação à geração e à adoção de inovações. Nessa perspectiva, a proatividade se relaciona positivamente tanto à adoção quanto à geração de inovação; enquanto a assunção de riscos impacta a geração de inovação, mas não a sua adoção, de forma que empresas proativas e que aceitam riscos tendem a gerar inovação em relação à adoção (PÉREZ-LUÑO; WIKLUND; CABRERA, 2011). Segundo Kollmann *et al.* (2017), cada uma das três dimensões da orientação empreendedora (proatividade, tomada de risco e inovatividade) afeta os resultados da equipe de maneiras diferentes.

Vale ressaltar que, embora a orientação empreendedora tenha sido tradicionalmente analisada e medida no nível da empresa, é igualmente importante entendê-la em nível individual, considerando que ela pode se referir tanto a empresas quanto a indivíduos (FERREIRA *et al.*, 2017; KOE, 2016; KRAUS *et al.*, 2019). O conceito de orientação empreendedora individual engloba crenças e valores profundamente enraizados associados a uma tendência a ser simultaneamente proativo, arriscado e inovador (GUPTA *et al.*, 2016).

Bolton (2012) ressalta a importância da compreensão da orientação empreendedora em nível individual, uma vez que também se pode definir uma organização como o resultado dos comportamentos dos indivíduos, de forma que as

dimensões de orientação empreendedora podem ser medidas nesse nível individual. Nesse sentido, compreender a orientação empreendedora individual pode auxiliar no entendimento sobre quais características ou atitudes que uma pessoa possui podem aumentar a propensão para se envolver e ter sucesso em atividades empreendedoras (BOLTON; LANE, 2012).

Compreender o empreendedorismo e a predisposição dos indivíduos para a atividade empreendedora se mostra importante tanto do ponto de vista acadêmico quanto do ponto de vista profissional, tendo em vista que a compreensão dos fatores subjacentes ou antecedentes pode ajudar no desenvolvimento de estratégias mais eficazes ao aprimoramento da própria orientação empreendedora (FERREIRA *et al.*, 2017). Rauch *et al.* (2009) sugerem que existe uma correlação significativa entre orientação empreendedora e desempenho, de forma que a presença de orientação empreendedora leva a um melhor desempenho do negócio. Nesse sentido, Kraus *et al.* (2019) apontam que empregados com elevado índice de orientação empreendedora são motores de inovação que criam e encontram novas oportunidades, de forma que organizações que desejam se renovar e criar inovações devem buscar encontrar ou desenvolver empregados com esse perfil.

Kreiser *et al.* (2013) abordaram a relação entre orientação empreendedora e desempenho a partir da análise das três dimensões do construto, encontrando relações predominantemente positivas entre inovatividade-desempenho e proatividade-desempenho; e uma predominantemente relação negativa entre assumir riscos e obter desempenho. Os resultados sugerem que essas três dimensões da orientação empreendedora, quando analisadas de forma individual, possuem relações diferentes com o desempenho (KREISER *et al.*, 2013). Além disso, embora as ações empreendedoras possam estar relacionadas ao aumento da capacidade financeira organizacional, um declínio na condição financeira de uma organização pode motivar a proatividade, a inovação e a tomada de riscos como mecanismos de resolução de problemas e um meio para continuar a prestação de serviços (SINGLA; STRITCH; FREENEY, 2018).

Fernández-Mesa e Alegre (2015) revelam que a orientação empreendedora, como atitude gerencial, é importante e contribui para o desempenho da inovação, mas pode não ser suficiente para aumentar o desempenho se a empresa não for capaz de aprender ou inovar. De forma semelhante, Parkman, Holloway e Sebastião (2012) sugerem que a influência da orientação empreendedora no desempenho é mediada pela capacidade inovadora da organização, de forma que resultados mais significativos dependem da

implementação conjunta de orientação empreendedora e desenvolvimento das capacidades de inovação da empresa.

Bernoster, Mukerjee e Thurik (2020) buscaram diferenciar as dimensões da orientação empreendedora (inovação, proatividade e tomada de risco), investigando o papel do afeto na orientação empreendedora individual e organizacional.

A orientação empreendedora individual pode ser usada como indicador da orientação empreendedora de uma empresa (FELLNHOFER, 2019). O trabalho de Gupta *et al.* (2016) explorou o papel da orientação empreendedora individual em facilitar a adoção de uma nova tecnologia; e seus resultados apontam que a orientação empreendedora individual facilita a adoção de novas tecnologias.

A pesquisa de Fellnhofer (2019) procurou contribuir para a literatura de orientação empreendedora, encontrando efeitos indiretos significativos da orientação empreendedora dos indivíduos no desempenho da empresa. Um instrumento de avaliação da orientação empreendedora poderia ser usado como uma ferramenta estratégica para avaliar a orientação de um indivíduo para o empreendedorismo, visando facilitar o desempenho da empresa, tendo em vista que, quanto maior a orientação empreendedora individual, maior será a orientação empreendedora organizacional (FELLNHOFER, 2019).

A inovação nos setores público e privado precisa ser incentivada e facilitada por meio de novas ideias e do processo criativo que aumentam a eficiência e a eficácia dentro da organização (KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009). De modo geral, empresas que pretendem promover seu capital intelectual devem reforçar a orientação empreendedora e o capital social em suas operações (WU; CHANG; CHEN, 2008). Dessa forma, segundo o trabalho de Kraus *et al.* (2019), organizações que desejam se renovar e criar inovações devem selecionar ou treinar pessoas com alto índice de orientação empreendedora, tendo em vista que são esses indivíduos que inovam por meio da criação ou do encontro de oportunidades. Assim, compreender a orientação empreendedora em nível individual também pode permitir, a partir de uma escala de mensuração, que estratégias de desenvolvimento e treinamento de pessoas sejam estruturadas para o ensino do empreendedorismo nas organizações (BOLTON; LANE, 2012).

Rogowska, Brett e O’Gorman (2017) apontam que empregados com experiência empresarial anterior e qualificações educacionais mais altas tendem a ser mais proativos na melhoria de muitos aspectos diferentes em seus ambientes de trabalho, ou seja, têm maior chance de apresentar comportamento empreendedor, mas desde que sejam



capacitados e encorajados para isso. Ademais, todos os indivíduos têm o potencial de atuar de forma empreendedora, principalmente se suas organizações valorizarem a experiência empresarial anterior de seus empregados, conhecimento esse que pode afetar a eficiência, a efetividade e a prestação de serviços de organizações públicas (Rogowska; BRETT; O'GORMAN, 2017).

Kraus *et al.* (2019), no seu trabalho sobre municípios, explicam que as cidades devem mostrar abordagens inovadoras e que, por conta do sistema eleitoral, os prefeitos são alterados frequentemente, o que reforça a importância de empregados técnicos que não sofram com essa rotatividade. Por isso, municípios que desejam desenvolver atividades intraempreendedoras devem contratar pessoas com alto nível de orientação empreendedora (KRAUS *et al.*, 2019). Essa situação se assemelha com o cenário da administração pública, no qual os cargos mais altos são alterados com certa frequência, a depender da situação política. Com isso, é fundamental que os servidores efetivos, que não são alterados com essas mudanças, tenham um elevado nível de orientação empreendedora de forma a poder encontrar oportunidades e soluções, dando continuidade a processos já iniciados no âmbito de políticas públicas, mesmo que integrando equipes novas resultantes de eventuais mudanças. Isso pode ocorrer por meio da seleção de pessoas com alta orientação empreendedora ou com o treinamento para que servidores desenvolvam essa característica.

## 2.4 MODELO TEÓRICO

O presente referencial teórico se dedicou a discutir a confiança e a orientação empreendedora, nos aspectos de seus antecedentes, dimensões, impacto e sua influência sobre a inovação em organizações.

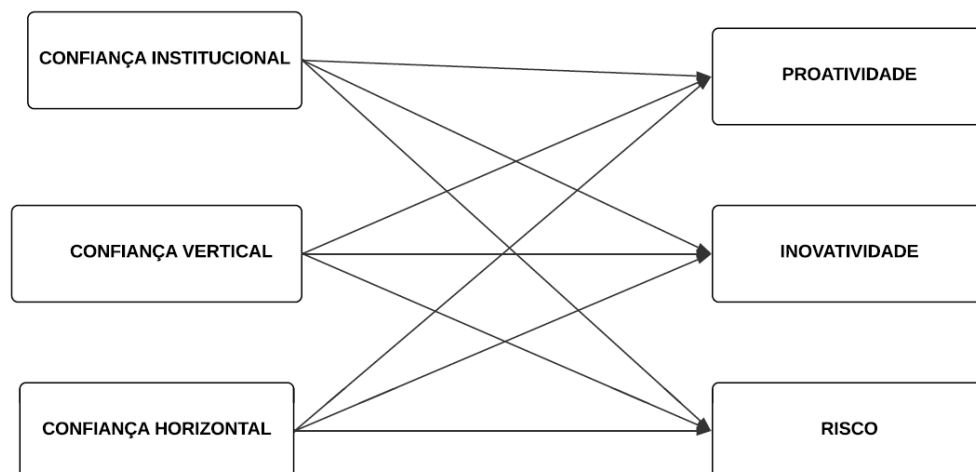
Em relação à confiança, abordaram-se seus antecedentes (habilidade, benevolência e integridade), bem como suas dimensões (afetiva e cognitiva) e os tipos (horizontal, vertical e impessoal ou institucional), apresentando estudos que indicam que a confiança estimula o compartilhamento de informações, impactando a inovação. Sobre isso, os achados da literatura respaldam a existência de uma relação significativa entre relacionamentos e confiança que, por suas características e abrangência, conforme foi apresentado nos estudos citados, podem exercer uma influência sobre a orientação empreendedora e, no fim, sobre iniciativas inovadoras.

Giest (2019) explica que a confiança é um elemento fundamental das redes de inovação, tendo em vista que, diante do cenário de incerteza no qual indivíduos e organizações se relacionam, a confiança estimula a participação voluntária e as trocas entre os atores. A confiança organizacional aparece como o principal antecedente do comportamento inovador dos empregados dentro da organização, cabendo às organizações o papel de incentivar seus empregados a apresentar novas ideias e fazer uso de inovações (YU *et al.*, 2018).

Em relação à orientação empreendedora, apresentou-se primeiro a importância do empreendedorismo no setor público como ferramenta de criação de valor para a sociedade. A partir disso, apresentaram-se conceitos de orientação empreendedora conforme a literatura, suas dimensões (inovatividade, proatividade e predisposição para tomada de risco). Além disso, foi discutida a importância de se analisar a orientação empreendedora no nível individual, foco de investigação desta pesquisa.

Assim, a partir dos argumentos apresentados nas seções anteriores, verificando as relações entre as dimensões da confiança e a orientação empreendedora, propõe-se o modelo teórico a ser testado (Figura 1).

**Figura 1** – Modelo Teórico



### 3. MÉTODO

Este capítulo descreve o método de investigação utilizado, detalhando o tipo de pesquisa, os procedimentos referentes à metodologia, os critérios para a seleção da amostra, coleta e análise dos dados. Ele está dividido em quatro seções: a primeira inclui

a caracterização da pesquisa; a segunda apresenta a população do estudo; a terceira detalha o instrumento adotado; e, finalmente, a quarta expõe os procedimentos para a análise de dados.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como uma análise transversal, na qual a análise de uma amostra se dá por meio da coleta de dados e permite descrever as características de uma população em determinado momento (RICHARDSON, 2012). Também se descreve como uma pesquisa descritiva, propondo-se a demonstrar as características de um fenômeno (RICHARDSON, 2012). Esse tipo de pesquisa possibilita a descrição pormenorizada de fenômenos ou circunstâncias, permitindo a compreensão desses eventos e a formulação de hipóteses argumentativas sem, contudo, implicar relações de causalidade (AAKER; KUMAR; DAY, 2004).

Neste estudo, os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário aos respondentes. Posteriormente, utilizaram-se técnicas quantitativas para a análise dos dados coletados.

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O Departamento Penitenciário Nacional (Depen) é o órgão executivo que monitora a aplicação da Lei de Execução Penal e das diretrizes da Política Penitenciária Nacional, emanadas, sobretudo, pelo Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária - CNPCP. Ainda, conforme a Lei Complementar n.º 79, de 7 de janeiro de 1994, e o Decreto n.º 1.093, de 23 de março de 1994, o Departamento é gestor do Fundo Penitenciário Nacional - FUNPEN e, também, é encarregado do Sistema Penitenciário Federal, que tem, dentre seus objetivos, isolar líderes do crime organizado, presos envolvidos em fugas ou rebeliões no sistema prisional de origem ou que, por quaisquer motivos, possam comprometer a ordem e segurança pública, além de réus presos colaboradores ou delatores premiados (Lei n.º 11.671/2008).

Atualmente, o Brasil possui a terceira maior população carcerária do mundo

(BIONDI, 2017). Segundo dados do último Levantamento Nacional de Informações Penitenciárias, obtidos a partir do Infopen (sistema do Ministério da Justiça e Segurança Pública que fornece dados do sistema prisional brasileiro), a população prisional no Brasil é de 726.354 pessoas. Em relação ao número de vagas, existe um déficit total de 303.112 vagas, de forma que a taxa de ocupação atinge 171,62%. Nesse contexto, o Estado não tem se mostrado capaz de atender às demandas mínimas da população encarcerada, diante de um sistema carcerário que enfrenta grave crise de superlotação e violência, com deficiências estruturais que contribuem para a persistência estrutural de condições extremamente desumanas e, em muitos casos, ilegais, em um ambiente que coloca em risco tanto os presos quanto os empregados, além de estimular o surgimento e a consolidação de organizações criminosas (MULLER, 2011; MACAULAY, 2013; SOUZA, 2015).

Nesse cenário, considerando ainda a Emenda Constitucional n.º 85, de 26 de fevereiro de 2015 (BRASIL, 1988), que determinou que o Estado é obrigado a proporcionar à população os meios de acesso à inovação, permitindo a interpretação de que a inovação deve, de alguma forma, fazer parte das políticas públicas, esta pesquisa se justifica na medida em que procura identificar as características relacionadas à orientação empreendedora no Departamento Penitenciário Nacional, de forma a auxiliar no estabelecimento de um ambiente de inovação que auxilie o Departamento a cumprir suas competências regimentais, além de desenvolver estratégias que promovam soluções contínuas para os problemas do sistema prisional brasileiro.

Dessa forma, o Depen se justifica como objeto de estudo diante da importância de se entender como a confiança estabelecida influencia as diferentes dimensões da orientação empreendedora que incentive o estabelecimento de um ambiente favorável à inovação em um contexto de diminuição de recursos e da necessidade de maior eficiência e eficácia das políticas públicas (CLAUSEN; DEMIRCI OGLU; ALSOS, 2020).

O Depen se organiza em uma sede nacional, localizada em Brasília/DF, e em cinco unidades prisionais federais de segurança máxima distribuídas por quatro estados e no DF, a saber: Campo Grande/MS, Catanduvas/PR, Mossoró/RN, Porto Velho/RO e Brasília/DF. No seu quadro de pessoal, há três cargos: agente federal de execução penal (carreira com o maior número de servidores), especialista federal em assistência à execução penal e técnico federal de apoio à execução penal, sendo que o ocupante de qualquer um dos cargos pode exercer qualquer função tanto nas penitenciárias federais quanto na sede do órgão. Vale ressaltar que, na sede, também, há ocupantes do cargo de

analista técnico-administrativo do Ministério da Justiça, além de servidores cedidos de outros órgãos da Administração.

A população a ser considerada para este estudo será o total de 1.394 servidores, lotados tanto na sede do Departamento quanto nas penitenciárias federais, ou seja, todos os servidores lotados no Depen, independentemente do cargo ou do órgão de origem.

### 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Este trabalho visa realizar uma análise no Depen, no sentido de avaliar a influência da confiança sobre a orientação empreendedora dos servidores do órgão. Para tanto, procurou-se identificar a relação entre as variáveis dependentes – dimensões da orientação empreendedora – e as variáveis independentes – dimensões da confiança –, buscando diagnosticar a percepção da autoavaliação quanto à confiança e à orientação empreendedora dos respondentes.

Conforme descrito na literatura (BARBETTA, 2006; RICHARDSON, 2012), as pesquisas quantitativas são estruturadas a partir das seguintes etapas: definição dos objetivos da pesquisa; definição da população e da amostra; elaboração de instrumento de coleta de dados; coleta dos dados; processamento dos dados coletados; análise de resultados; e apresentação e divulgação.

O questionário é um instrumento de pesquisa versátil que pode ser utilizado para obter informações e mensurar variáveis tanto individuais quanto de grupos (RICHARDSON, 2012). Além disso, instrumentos de pesquisa disponibilizados em aplicativos de gerenciamento de pesquisas e encaminhados por meio de correio eletrônico facilitam a padronização das questões e possibilitam a transcrição e tabulação de respostas de forma mais organizada (GÜNTHER, 2003). Como a presente pesquisa se propôs a estudar um universo formado por 1.394 servidores do Departamento Penitenciário Nacional dispostos em quatro estados e no DF, foram encaminhadas mensagens para o e-mail funcional de todos esses servidores, com *link* para preenchimento de questionário no aplicativo Google Forms.

Assim, foram coletados dados de fontes primárias a partir do questionário estruturado com perguntas divididas em três blocos, com respostas em escalas nominais e intervalares. O questionário, assim como a carta de apresentação que o acompanha, encontra-se no apêndice deste documento. Seu primeiro bloco traz perguntas voltadas à categorização do respondente. O segundo bloco apresenta questões que visam mensurar

a percepção do respondente a respeito da confiança percebida em relação aos colegas de trabalho e à organização. Finalmente, o terceiro bloco apresenta questões relacionadas à compreensão quanto às características pessoais referentes à predisposição de utilizar de criatividade e experimentação para a introdução de novas práticas no ambiente de trabalho (inovatividade), à propensão para assumir riscos no ambiente organizacional e à tendência de buscar oportunidade e antecipar necessidades (proatividade), dimensões da orientação empreendedora.

As questões tanto do segundo quanto do terceiro blocos foram respondidas a partir da seguinte escala de sete pontos: 1 – Discordo totalmente; 2 – Discordo muito; 3 – Discordo pouco; 4 – Não concordo, nem discordo; 5 – Concordo pouco; 6 – Concordo muito; e 7 – Concordo totalmente. Tais questões foram elaboradas a partir do referencial teórico, buscando refletir os construtos confiança interpessoal e orientação empreendedora. Os quadros de 3 a 8 apresentados a seguir buscam oferecer uma melhor visualização sobre a construção dos itens e o embasamento teórico.

### Quadro 2 – Confiança horizontal

Definição	Questões	Referências
Disposição de uma parte em se colocar em situação vulnerável às ações de outra com base na expectativa de que essa parte na qual se confia realizará determinada ação relevante independentemente da existência de monitoramento ou controle, estabelecida entre indivíduos de mesmo nível hierárquico (MCCAULEY; KUHNERT, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).	5. Posso contar com a contribuição dos meus colegas de mesmo nível hierárquico na realização do meu trabalho.	(GUINOT, CHIVA E MALLÉM, 2014)
	6. Meus colegas são competentes em sua área de atuação.	(ELLONEN ET AL., 2008)
	7. Meus colegas são justos no trato uns com os outros.	(ELLONEN ET AL., 2008)
	8. Meus colegas de trabalho não me prejudicariam.	(MAYER; GAVIN, 2005)
	9. Meus colegas de trabalho se preocupam comigo.	(ELLONEN ET AL., 2008)
	10. Meus colegas de trabalho me defenderiam se fosse necessário.	(MAYER E DAVIS, 1999)

### Quadro 3 – Confiança vertical

Definição	Questões	Referências
Disposição de uma parte em se colocar em situação vulnerável às ações de outra com base na expectativa de que essa parte na qual se confia realizará determinada ação relevante independentemente da existência de monitoramento ou controle, estabelecida entre empregados e líderes ou indivíduos ocupantes de cargo hierarquicamente superior (MCCAULEY; KUHNERT, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995).	11. Minha chefia imediata é justa com sua equipe.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)
	12. Minha chefia imediata defende a equipe.	(NYHAN, 2000)
	13. Falo o que eu penso sobre questões do trabalho com a minha chefia imediata.	(NYHAN, 2000)
	14. Minha chefia imediata tem o conhecimento necessário para realizar o trabalho.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)
	15. Minha chefia imediata sabe gerenciar a equipe.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)
	16. O diretor da minha área se preocupa com o futuro dos servidores.	(MAYER E DAVIS, 1999)
	17. O diretor da minha área é competente em relação ao seu trabalho.	(MAYER E DAVIS, 1999)
	18. O diretor da minha área defende a equipe.	(MAYER E DAVIS, 1999)
	19. O diretor da minha área trata os servidores de maneira justa.	(MAYER E DAVIS, 1999)
	20. O diretor da minha área sabe gerenciar a equipe.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)

#### Quadro 4 – Confiança pessoal ou institucional

Definição	Questões	Referências
Confiança que os empregados têm nos procedimentos, nos objetivos de gestão, nas políticas de recursos humanos, na visão e na estratégia da organização, ou seja, na própria	21. O Depen trata seus servidores de forma justa.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)
	22. Os sistemas de dados do Depen suportam bem nossas operações.	(ELLONEN <i>ET AL.</i> , 2008)

organização (ELLONEN <i>et al.</i> , 2008).	23. O Depen é capaz de se adaptar a mudanças.	(VANHALA, 2011)
	24. O Depen utiliza com eficiência a experiência da sua equipe.	(VANHALA, 2011)
	25. Servidores mais qualificados têm a possibilidade de assumir posições mais responsáveis do Depen.	(VANHALA, 2011)
	26. O trabalho é bem-organizado no Depen.	(VANHALA, 2011)
	27. O Depen atualiza equipamentos fundamentais para o funcionamento do órgão (por exemplo, <i>hardware</i> de computador, equipamentos de segurança, armamentos e viaturas).	(VANHALA, 2011)
	28. O Depen se preocupa com o desenvolvimento dos seus servidores.	(VANHALA, 2011)

### Quadro 5 – Inovatividade

Definição	Questões	Referências
Predisposição para se envolver na criatividade e experimentação por meio da introdução de novos produtos ou serviços por meio da percepção, avaliação e adoção de oportunidades de negócios e do uso da criatividade (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH <i>et al.</i> , 2009; LAZZAROTTI <i>et al.</i> , 2015).	29. No meu ambiente de trabalho, eu procuro propor ideias novas.	(LIMA <i>ET AL.</i> , 2018).
	30. No meu ambiente de trabalho, sou a favor da experimentação para a resolução de problemas.	(KRAUS <i>ET AL.</i> , 2019).
	31. No meu ambiente de trabalho, eu proponho alternativas para a resolução de problemas.	(MARTENS <i>ET AL.</i> , 2013).
	32. Para a execução de uma tarefa no meu ambiente de trabalho, eu prefiro uma abordagem única a abordagens testadas e usadas antes.	(KRAUS <i>ET AL.</i> , 2019)
	33. Ao me deparar com um novo desafio, eu prefiro	(KRAUS <i>ET AL.</i> , 2019)



	tentar do meu jeito ao invés de fazer como outros fazem.	
	34. No meu trabalho, gosto de experimentar métodos novos.	(BOLTON E LANE, 2012)
	35. No meu trabalho, eu improviso soluções para a resolução de problemas.	(TREMML, 2019)

### Quadro 6 – Propensão ao risco

Definição	Questões	Referências
Possivelmente a principal característica do empreendedorismo envolve coragem de comprometer recursos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH <i>et al.</i> , 2009; LAZZAROTTI <i>et al.</i> , 2015).	36. No meu trabalho, há margem para discricionariedade em minhas decisões.	(KEARNEY; MEYNHARDT, 2016)
	37. No meu trabalho, eu assumo riscos pessoais decorrentes de minhas decisões.	(KEARNEY; MEYNHARDT, 2016)
	38. No meu trabalho, eu assumo a chance de as minhas ações eventualmente darem errado.	(FILHO; GOMES; TEIXEIRA, 2018)
	39. É aceitável para mim que o meu esforço possa não gerar resultados para a organização.	(EMMENDOERFER; VALADARES; HASHIMOTO, 2010; SILVA; MEZA; OLIVEIRA; PROCOPIUCK, 2018)
	40. No meu trabalho, eu tomo decisões mesmo que os resultados possíveis não estejam claros.	(BOLTON E LANE, 2012)
	41. No meu trabalho, eu estou disposto a investir muito tempo em algo que pode gerar um alto retorno.	(BOLTON E LANE, 2012)
	42. No meu trabalho, eu tenho tranquilidade para tomar decisões arriscadas.	(BOLTON E LANE, 2012)

### Quadro 7 – Proatividade

Definição	Questões	Referências
-----------	----------	-------------

Busca de oportunidades e a antecipação em relação às demandas, às necessidades e aos problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH <i>et al.</i> , 2009; LAZZAROTTI <i>et al.</i> , 2015).	43. Participo de cursos e treinamentos oferecidos pelo Depen.	(KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009)
	44. Busco adquirir novos conhecimentos para o trabalho em capacitações feitas por conta própria.	(KEARNEY; HISRICH; ROCHE, 2009)
	45. Troco conhecimentos com servidores de diferentes áreas.	(AHMAD; DAGHFOUS, 2010)
	46. No trabalho, utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pelo Depen.	(KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; DIEFENBACH, 2012; MORRIS; JONES, 1999)
	47. Utilizo ferramentas tecnológicas, além daquelas fornecidas pelo Depen, para realizar minhas atividades rotineiras.	(KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; MORRIS; JONES, 1999)
	48. No trabalho, eu geralmente atuo antecipando problemas, necessidades ou mudanças futuras.	(BOLTON E LANE, 2012)
	49. No trabalho, eu tendo a planejar projetos com antecedência.	(BOLTON E LANE, 2012)
	50. No trabalho, prefiro tomar a iniciativa e fazer as coisas acontecerem ao invés de aguardar e esperar por outra pessoa para fazer isso.	(BOLTON E LANE, 2012)

As afirmações utilizadas no instrumento de coleta de dados proposto foram adaptadas de questões utilizadas em trabalhos anteriores, conforme referências nos quadros de 3 a 8. O instrumento foi submetido a um processo de validação em face de que permitisse observar falhas, inconsistências, ambiguidades na redação das perguntas e dos comandos, bem como o exame da sua aplicabilidade para o êxito dos objetivos da pesquisa. Assim, ele foi aplicado a um grupo reduzido de 10 (dez) pessoas que pudessem criticar a proposta inicial e apresentar sugestões para eventuais alterações, no que se denomina de teste-piloto, oportunidade em que se procurou testar a adequação do instrumento.

### 3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Analisaram-se os dados primeiramente com estatística descritiva, seguida de análise fatorial e análise de regressão múltipla, utilizando os *softwares* IBM SPSS *Statistics* e Microsoft Excel. A estatística descritiva é a aplicação de técnicas que permitem organizar, resumir e apresentar as principais características de um conjunto de dados, de forma que possam ser interpretados conforme os objetivos da pesquisa (BARBETTA, 2006; FIELD, 2009; SILVESTRE, 2007; FAVERO; BELFIORE, 2017). O uso da estatística descritiva, nesse momento, permitirá uma visão preliminar das características da amostra coletada, como reconhecer dados faltantes, dados extremos e o comportamento da distribuição dos dados.

Em seguida, utilizou-se da análise fatorial exploratória, visando à definição da estrutura inerente entre as variáveis de análise (HAIR *et al.*, 2009). O objetivo dessa etapa é identificar um conjunto reduzido de fatores que possam explicar a correlação entre variáveis (FIELD, 2009; HAIR *et al.*, 2009), de forma a indicar se as variáveis observadas medem, de forma adequada, os construtos em discussão. Assim, primeiramente, em relação ao construto “confiança interpessoal”, foi verificado se as suas dimensões “habilidade”, “benevolência” e “confiabilidade” formam fatores. Da mesma forma, para o construto “orientação empreendedora”, a análise fatorial exploratória foi aplicada para verificar se as dimensões “inovatividade”, “proatividade” e “predisposição para tomada de risco” formam fatores.

A aplicação das técnicas de estatística descritiva e análise fatorial expostas até aqui atende aos seguintes objetivos específicos: “mensurar as dimensões da confiança nos servidores de um órgão da Administração Pública” e “identificar as dimensões da orientação empreendedora nos servidores desse órgão”, apresentados na seção de introdução desta pesquisa. Com esses dados, pretende-se aplicar a técnica de análise de regressão, que permite estudar a relação entre múltiplas variáveis – dependentes e independentes (HAIR *et al.*, 2009) de forma a atender ao seguinte objetivo específico: “identificar quais dimensões da confiança estabelecida entre os servidores desse órgão se associam a quais dimensões da orientação empreendedora desses servidores”.

Segundo Field (2009), a técnica da análise de regressão ajuda, a partir da relação entre variáveis, a prever o comportamento de uma variável em função de outra variável ou de um conjunto delas. Assim, esperou-se verificar se a “confiança interpessoal”, por

meio dos seus antecedentes benevolência, habilidade e integridade, atuando como variáveis independentes, pode explicar o comportamento da “orientação empreendedora” sobre as suas dimensões inovatividade, proatividade e predisposição ao risco.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados das análises estatísticas realizadas serão apresentados nesta seção. Primeiramente, serão exibidos os resultados das análises descritivas, que apresentam as características principais observadas na amostra, permitindo a compreensão das características dos respondentes e do comportamento dos dados (FAVERO; BELFIORE, 2017). Posteriormente são apresentados os resultados das análises fatoriais exploratórias, que permitem a sumarizar as variáveis em fatores representativos utilizados nas análises de regressão subsequentes.

##### 4.1 ANÁLISES DESCRITIVAS

A estatística descritiva tem a função de permitir aos pesquisadores um melhor entendimento do comportamento dos dados, considerando que por meio dela é possível descrever e sintetizar as características principais de uma base de dados (FAVERO; BELFIORE, 2017). Da população total considerada (aproximadamente, 1.300 servidores do Depen), foram respondidos 239 questionários (aproximadamente, 18% da população total). Considerando a distribuição dos respondentes, observa-se que 156 atuam nas penitenciárias federais; 82 trabalham na sede do Departamento; e apenas três estão lotados em outros órgãos (Tabela 1). As análises descritivas permitiram verificar o estado atual da confiança e da orientação empreendedora nos servidores do Depen.

**Tabela 1 - Local de exercício**

	Contagem	Total da coluna N%
Penitenciária	156	65,3%
Local de desempenho das atividades Sede	80	33,5%
Outro	3	1,3%

Em relação ao tempo de serviço, o perfil profissional dos respondentes indica um conjunto de servidores diversificado, destacando que o ano de ingresso com mais respondentes é o de 2017 (servidores do último concurso realizado pelo Departamento), seguido de 2006 (primeiro concurso realizado pelo Depen).

**Tabela 2 - Tempo de serviço público**

	Contagem	Coluna N%
	47	19,7%
	31	13,0%
	24	10,1%
	23	9,7%
	13	5,5%
	13	5,5%
	10	4,2%
	8	3,4%
	7	2,9%
	6	2,5%
	6	2,5%
	5	2,1%
	5	2,1%
<b>Ano de ingresso no serviço público</b>	5	2,1%
	4	1,7%
	4	1,7%
	4	1,7%
	3	1,3%
	3	1,3%
	3	1,3%
	3	1,3%
	2	0,8%
	2	0,8%
	2	0,8%
	2	0,8%
	2	0,8%
	1	0,4%

Já em relação à experiência com cargo de chefia (Tabela 3), a amostra encontra-

se bem equilibrada, com 49,4% (118 servidores) já tendo ocupado ou ocupando cargo de chefia; enquanto 50,6% (121 servidores) ainda não tiveram essa experiência profissional.

**Tabela 3 - Experiência com cargo de chefia**

		<b>Contagem</b>	<b>Coluna N%</b>
Em relação a cargo de chefia	OCUPO/OCUPEI	118	49,4%
	NUNCA OCUPEI	121	50,6%

As médias das respostas relacionadas às variáveis mensuradas apresentaram estar próximas ao ponto médio da escala utilizada (*Likert* de sete pontos). Não foram registrados dados faltantes (N = 239), considerando que o formulário de resposta foi elaborado de forma que a sua finalização e o posterior envio dependiam da resposta a todas as alternativas.

A Tabela 4 apresenta os valores mínimo, máximo e médio, além do desvio-padrão de cada item do questionário. Os valores de desvio-padrão, no geral, não indicam distribuições de frequência muito distantes das médias. Na tabela a seguir, CONFH diz respeito às alternativas relativas à Confiança Horizontal; CONFV, à Confiança Vertical; CONFI, à Confiança Institucional. Ou seja, essas são as dimensões da confiança. De forma semelhante, INOVA se refere à Inovatividade; PROP, à Propensão ao Risco; e PROAT, à Proatividade. Portanto, essas são as dimensões da orientação empreendedora.

**Tabela 4 - Estatísticas Descritivas**

	<b>Contagem</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
CONFH1	239	1	7	5,5146	1,4432
CONFH2	239	1	7	5,6736	1,2444
CONFH3	239	1	7	4,9665	1,5115
CONFH4	239	1	7	4,6778	1,7054
CONFH5	239	1	7	4,7238	1,6111
CONFH6	239	1	7	4,8745	1,5288
CONFV1	239	1	7	5,3096	1,7285
CONFV2	239	1	7	5,2762	1,7749
CONFV3	239	1	7	5,6862	1,5387
CONFV4	239	1	7	5,6946	1,6149
CONFV5	239	1	7	5,1255	1,8564
CONFV6	239	1	7	4,1506	1,9301
CONFV7	239	1	7	5,1046	1,7422
CONFV8	239	1	7	4,3096	1,8844

CONFV9	239	1	7	4,4561	1,7955
CONFV10	239	1	7	4,4226	1,8084
CONFI1	239	1	7	2,5063	1,5795
CONFI2	239	1	7	3,5272	1,7046
CONFI3	239	1	7	3,3682	1,6973
CONFI4	239	1	7	2,5774	1,5039
CONFI5	239	1	7	3,0628	1,9010
CONFI6	239	1	7	2,8745	1,5479
CONFI7	239	1	7	3,7197	1,8083
CONFI8	239	1	7	3,1423	1,7527
INOVA1	239	1	7	5,4017	1,2526
INOVA2	239	1	7	5,6360	1,1400
INOVA3	239	1	7	5,6402	1,2419
INOVA4	239	1	7	3,3724	1,5365
INOVA5	239	1	7	3,8494	1,5645
INOVA6	239	1	7	4,9916	1,4523
INOVA7	239	1	7	4,8828	1,6045
PROP1	239	1	7	3,9791	1,6487
PROP2	239	1	7	5,2301	1,7252
PROP3	239	1	7	5,0460	1,6608
PROP4	239	1	7	3,8285	1,8471
PROP5	239	1	7	3,7741	1,7221
PROP6	239	1	7	4,9916	1,7775
PROP7	239	1	7	3,1883	1,7852
PROAT1	239	1	7	5,6444	1,4272
PROAT2	239	1	7	5,5021	1,6395
PROAT3	239	1	7	5,3766	1,5853
PROAT4	239	1	7	5,1130	1,9446
PROAT5	239	1	7	4,7197	1,9939
PROAT6	239	1	7	5,1841	1,5256
PROAT7	239	1	7	5,0251	1,5172
PROAT8	239	1	7	5,5356	1,4428

#### 4.1.1 Dimensão da confiança

Os itens relacionados à confiança buscaram investigar a percepção dos respondentes sobre a confiança percebida por eles em relação aos seus colegas de mesmo nível hierárquico (confiança lateral ou horizontal), aos seus superiores (confiança vertical, nesse contexto, referente à chefia imediata ou ao(à) diretor(a) do seu setor) e ao Depen como um todo (confiança impessoal ou institucional).

Os aspectos da confiança aqui analisados são reconhecidos pela teoria como uma questão estratégica, na medida em que impactam a inovatividade organizacional (ELLONEN *et al.*, 2008). De acordo com Sankowska (2013), a confiança organizacional é um fundamental para que a transferência e a criação de conhecimento ocorram, sendo um aspecto essencial para a capacidade de inovação da organização. Ademais, dentre alguns aspectos do ambiente organizacional, como liderança, treinamento e acesso a recurso, a confiança tem o maior impacto positivo sobre a inovatividade (ŠKUDIENĖ *et al.* 2021).

Assim, gestores deveriam estar atentos às diferentes dimensões da confiança interpessoal (habilidade, benevolência e confiabilidade) e como elas podem afetar diferentes aspectos da capacidade de inovação nas organizações (ELLONEN *et al.*, 2008). De forma a facilitar a análise, a seguir, cada dimensão do construto será explorada de maneira separada.

Inicialmente, quanto à dimensão do construto confiança denominada de confiança horizontal, que diz respeito à confiança estabelecida entre indivíduos de mesmo nível hierárquico (MCCAULEY; KUHNERT, 1992), percebe-se que os valores das respostas ficaram acima do ponto médio da escala utilizada, sendo que as duas primeiras questões revelam os maiores valores, indicando a presença de confiança entre servidores de mesmo nível no Depen, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5 - Estatísticas descritivas da dimensão confiança horizontal**

	CONFH1	CONFH2	CONFH3	CONFH4	CONFH5	CONFH6
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	5,51	5,67	4,97	4,68	4,72	4,87
<b>Desvio-padrão</b>	1,44	1,24	1,51	1,71	1,61	1,53
<b>Varição</b>	2,08	1,55	2,28	2,91	2,60	2,34

A partir disso, é possível comparar as médias das respostas de cada item do questionário a partir do local de exercício dos servidores. Nesse aspecto, a média de respostas dos servidores que atuam na sede do Departamento é maior do que os que trabalham nas penitenciárias federais para todos os itens (a coluna “OUTRO” diz respeito a três servidores cedidos para outros órgãos), sugerindo que os servidores que atuam na sede do Departamento tendem a confiar mais nos seus colegas do que os que atuam nas penitenciárias, conforme pode ser verificado na Tabela 6.



**Tabela 6 - Comparação de médias entre o local de trabalho**

	Local de desempenho das atividades		
	OUTRO	PENITENC	Sede
	Média	Média	Média
CONFH1	6,6667	5,4103	5,6750
CONFH2	5,6667	5,6410	5,7375
CONFH3	5,0000	4,7179	5,4500
CONFH4	5,6667	4,4423	5,1000
CONFH5	5,0000	4,5449	5,0625
CONFH6	5,3333	4,7564	5,0875

Esse achado pode ser explicado porque, na sede do Departamento, os servidores têm um contato maior e mais contínuo com seus colegas do que os servidores que atuam nas penitenciárias, em regime de plantão. A confiança pode ser maior entre pessoas que passam por uma exposição maior as outras (MAYER e GAVIN, 2005). Além disso, Dayan e Di Benedetto (2010) indicam que a proximidade física facilita o desenvolvimento da confiança interpessoal, pois permite que os membros da equipe mantenham encontros pessoais; e essas interações sociais são consideradas relevantes para a reparação de eventual confiança abalada. Além disso, onde a percepção de acesso a recursos e informações é mais evidente, a confiança horizontal e vertical tende a ser maior (KNOLL, DANA e GILL, 2011).

Em relação à experiência em cargo de chefia, a Tabela 7 traz os resultados, que não apontam uma diferença relevante entre quem ocupa ou já ocupou cargo de chefia e quem nunca ocupou cargo de chefia em relação à confiança horizontal.

**Tabela 7 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e confiança horizontal**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
CONFH1	5,5763	5,4545
CONFH2	5,6102	5,7355
CONFH3	4,9153	5,0165
CONFH4	4,7542	4,6033
CONFH5	4,7373	4,7107
CONFH6	4,9153	4,8347

A dimensão do construto confiança denominada de confiança vertical refere-se à confiança estabelecida entre subordinados e superiores (confiança percebida pelos respondentes em relação aos seus superiores). Neste trabalho, foram elaboradas dez alternativas para avaliar esse construto, de forma que as cinco primeiras afirmações referentes a essa dimensão dizem respeito à confiança sobre a chefia imediata; e as outras cinco tratam da confiança percebida em relação à alta administração. Os valores relativos à confiança na chefia imediata superaram a média da escala utilizada, indicando uma tendência geral dos servidores a confiar na chefia imediata (Tabela 8).

**Tabela 8 - Estatísticas descritivas da dimensão confiança vertical – Chefia imediata**

	CONFV1	CONFV2	CONFV3	CONFV4	CONFV5
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	5,3096	5,2762	5,6862	5,6946	5,1255
<b>Desvio-padrão</b>	1,7285	1,7749	1,5387	1,6149	1,8564
<b>Varição</b>	2,9878	3,1503	2,3675	2,6080	3,4464

Em relação às médias das respostas e do local de exercício dos servidores, os servidores que atuam na sede do Departamento tendem a confiar mais na sua chefia imediata, quando comparado com os servidores que atuam nas penitenciárias (Tabela 9). Em relação a isso, Mccauley e Kuhnert (1992) explicam que os empregados monitoram constantemente o ambiente de trabalho para avaliar se confiarão ou não nos seus superiores, de forma que, se os superiores transmitem um alto nível de confiança aos seus subordinados, eles responderão com altos níveis de confiança nos superiores.

**Tabela 9 - Comparação de médias entre local de trabalho e confiança vertical – Chefia imediata**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>CONFV1</b>	5,0256	5,8375	6,0000
<b>CONFV2</b>	4,9872	5,8000	6,3333
<b>CONFV3</b>	5,5577	5,9375	5,6667
<b>CONFV4</b>	5,4231	6,2000	6,3333
<b>CONFV5</b>	4,8910	5,5500	6,0000

Da mesma forma que o construto anterior, esse achado pode ser explicado a partir do contato diário que os servidores da sede têm uns com os outros em relação a quem atua em regime de plantão, já que a confiança pode ser maior entre pessoas que passam por uma exposição maior as outras (MAYER e GAVIN, 2005), onde há proximidade física (DAYAN e DI BENEDETO, 2010) e percepção de acesso a recursos e informações (KNOLL, DANA e GILL, 2011).

Além disso, acredita-se que os empregados têm maior probabilidade de confiar na gestão quando têm um nível adequado de segurança no trabalho e oportunidades de se desenvolverem profissionalmente (MCCAULEY; KUHNERT, 1992). Dadas as configurações regimentais do Departamento Penitenciário Federal, essas características podem ser mais percebidas por servidores que atuam na sede do Departamento, por estarem mais próximos das chefias do órgão e de possibilidades de capacitação.

Ademais, em relação aos servidores que atuam em penitenciárias, segundo Sygit-Kowalkowska *et al.* (2021), eles se caracterizam pelo trabalho com farda, gestão autoritária, caráter paramilitar, formalismo de atividade e risco de agressão por parte dos reclusos (e, considerando a realidade brasileira, de ataques do crime organizado). Esses detalhes são fontes de estresse, que gera efeitos mentais e físicos que influenciam seus julgamentos sobre a satisfação com a vida e com o trabalho e, possivelmente, com a confiança (SYGIT-KOWALKOWSKA *et al.*, 2021).

Em relação à experiência como chefe, os resultados apontam que para a maior parte das questões referentes à confiança na chefia imediata, em média, quem nunca ocupou cargo de chefia tende a confiar mais na sua chefia imediata (Tabela 10). Quanto a isso, Nyhan (2000) aponta que a participação na tomada de decisões, o *feedback* de e para os empregados e a capacitação levam ao aumento da confiança. Mccauley e Kuhnert (1992) também apontam que a participação na tomada de decisões é um fator que pode aumentar a confiança. Assim, seria esperado que ocupantes de cargo de chefia, por terem mais capacidade de participar da tomada de decisão, apresentassem mais confiança. Contudo, na amostra deste estudo, isso não se refletiu em relação à confiança na chefia imediata.

Vale ressaltar que a segurança percebida no trabalho impacta a confiança (MCCAULEY; KUHNERT, 1992). Assim, pode-se levar em conta que, na administração pública, cargos de chefia são de livre nomeação e exoneração, sujeitos, inclusive, a alterações de governo. Com isso, pode-se inferir que a segurança percebida no trabalho ou no cargo tende a ser baixa, o que afetaria negativamente a confiança.

**Tabela 10 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e confiança vertical – Chefia imediata**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
CONFV1	5,2881	5,3306
CONFV2	5,2034	5,3471
CONFV3	5,7203	5,6529
CONFV4	5,6525	5,7355
CONFV5	5,0932	5,1570

No que se refere às questões relacionadas à avaliação da confiança sobre a alta administração (no caso em estudo, aos diretores da área na qual o servidor trabalha), a média de respostas também superou a média da escala utilizada, indicando uma tendência geral dos servidores a confiar nos diretores do órgão (Tabela 11). Contudo, esse valor é claramente menor se comparado à média de respostas em relação à confiança na chefia imediata, sugerindo que a confiança na alta administração por parte dos servidores do Depen tende a ser menor do que a confiança na chefia mais próxima.

Mayer e Davis (1999) explicam que a confiança é maior se a autoridade que toma as decisões é facilmente identificável. Em uma organização como o Departamento Penitenciário Nacional, a alta administração, ou seja, os diretores das áreas nas quais os respondentes trabalham, pode não ser facilmente identificável, não tendo contato direto ou mesmo ocasional com a maioria dos servidores. Isso explicaria a confiança menor na alta administração do que na chefia imediata.

**Tabela 11 - Estatísticas descritivas da dimensão Confiança Vertical – Alta administração**

	CONFV6	CONFV7	CONFV8	CONFV9	CONFV10
Contagem	239	239	239	239	239
Média	4,1506	5,1046	4,3096	4,4561	4,4226
Desvio-padrão	1,9301	1,7422	1,8844	1,7955	1,8084
Varição	3,7251	3,0352	3,5508	3,2239	3,2702

Em relação às médias das respostas e do local de exercício dos servidores, os servidores que atuam na sede do Departamento tendem a confiar mais na alta

administração quando comparado com os servidores que atuam nas penitenciárias (Tabela 12). Na mesma linha do trabalho de Mayer e Davis (1999), dadas as características do Depen, os servidores que atuam na sede têm mais contato ocasional com seus diretores do que os que trabalham nas penitenciárias, explicando o resultado e corroborando a teoria.

**Tabela 12 - Comparação de médias entre local de trabalho e confiança vertical – Alta administração**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>CONFV6</b>	4,0833	4,2750	4,3333
<b>CONFV7</b>	4,9295	5,4500	5,0000
<b>CONFV8</b>	4,2821	4,3375	5,0000
<b>CONFV9</b>	4,4744	4,4125	4,6667
<b>CONFV10</b>	4,3269	4,5875	5,0000

A respeito da experiência como chefe, os resultados apontam que, para a maior parte das questões referentes à confiança na alta administração, em média, quem nunca ocupou cargo de chefia tende a confiar mais no diretor da sua área (Tabela 13).

**Tabela 13 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e confiança vertical – Chefia imediata**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
<b>CONFV6</b>	4,1356	4,1653
<b>CONFV7</b>	5,0424	5,1653
<b>CONFV8</b>	4,2542	4,3636
<b>CONFV9</b>	4,3814	4,5289
<b>CONFV10</b>	4,3814	4,4628

A confiança institucional refere-se à confiança estabelecida nos procedimentos, nas políticas, na visão e na estratégia da organização (ELLONEN *et al.*, 2008). Tendo em conta a média, os valores relativos à confiança institucional, além de serem consideravelmente menores do que as médias para a confiança horizontal e vertical, são

inferiores à média da escala para a maioria das questões, indicando que, embora haja uma percepção de confiança entre os servidores em relação aos seus pares, a confiança na instituição é bastante pequena, conforme as informações da Tabela 14.

Esse resultado pode ser atribuído à questão da identificação da autoridade, segundo a qual a confiança é maior se a autoridade que toma as decisões é claramente identificável (MAYER; DAVIS, 1999). Pode ser mais difícil para o servidor identificar o órgão como tomador de decisões tanto quanto identifica seus superiores.

**Tabela 14 - Estatísticas descritivas da dimensão confiança institucional**

	CONF11	CONF12	CONF13	CONF14	CONF15	CONF16	CONF17	CONF18
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	2,5063	3,5272	3,3682	2,5774	3,0628	2,8745	3,7197	3,1423
<b>Desvio-padrão</b>	1,5795	1,7046	1,6973	1,5039	1,9010	1,5479	1,8083	1,7527
<b>Varição</b>	2,4947	2,9058	2,8807	2,2618	3,6137	2,3959	3,2698	3,0721

A Tabela 15 traz os dados que, em relação às médias das respostas e do local de exercício dos servidores, os servidores que atuam na sede do Departamento tendem a confiar mais na instituição quando comparado com os servidores que atuam nas penitenciárias. Sobre esse aspecto, mesmo inferindo que a confiança institucional é menor porque é mais difícil enxergar o Departamento como tomador de decisões, pode-se depreender que quem trabalha na sede do órgão, por ter mais clareza de como o Departamento funciona, consegue identificá-lo melhor como tomador de decisões do que servidores lotados nas penitenciárias. Ademais, esses servidores estão mais próximos dos procedimentos, das políticas, da visão e da estratégia do órgão, o que, segundo Ellonen *et al.* (2008), são a referência a partir da qual se constrói a confiança institucional.

**Tabela 15 - Comparação de médias entre local de trabalho e confiança institucional**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>CONF11</b>	2,2500	2,9500	4,0000
<b>CONF12</b>	3,3462	3,8625	4,0000
<b>CONF13</b>	3,1474	3,7625	4,3333
<b>CONF14</b>	2,3141	3,0250	4,3333
<b>CONF15</b>	2,8269	3,4625	4,6667

<b>CONF16</b>	2,7628	3,0250	4,6667
<b>CONF17</b>	3,4551	4,2000	4,6667
<b>CONF18</b>	2,8269	3,7250	4,0000

Já em relação à experiência como chefe, conforme a Tabela 16, os resultados apontam que, para a maior parte das questões referentes à confiança institucional, em média, quem ocupou cargo de chefia tende a confiar mais nos procedimentos, nas políticas, na visão e na estratégia da organização. Nesse ponto, pode-se remeter novamente ao que foi dito no parágrafo anterior, sendo possível deduzir que quem já ocupou cargo de chefia tem uma visão mais clara sobre procedimentos, políticas, visão e estratégia da organização.

**Tabela 16 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e confiança institucional**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
<b>CONF11</b>	2,7458	2,2727
<b>CONF12</b>	3,4407	3,6116
<b>CONF13</b>	3,2542	3,4793
<b>CONF14</b>	2,5847	2,5702
<b>CONF15</b>	3,1356	2,9917
<b>CONF16</b>	2,8475	2,9008
<b>CONF17</b>	3,8136	3,6281
<b>CONF18</b>	3,2373	3,0496

#### 4.1.2 Dimensão orientação empreendedora

Os itens relativos à orientação empreendedora pretenderam investigar a percepção dos respondentes sobre suas características pessoais referentes à predisposição de utilizar de criatividade e experimentação para a introdução de novas práticas no ambiente de trabalho (inovatividade), à propensão para assumir riscos no ambiente organizacional e à tendência de buscar oportunidade e antecipar necessidades (proatividade).

Os aspectos da orientação empreendedora aqui analisados são, de forma geral, reconhecidos pela teoria como fonte de vantagem competitiva ou renovação estratégica de uma organização (LUMPKIN; DESS, 1996), estando relacionados à cultura da

organização em termos de como ela apoia, incentiva e capacita seus empregados a buscar e implementar inovações de forma proativa (ROGOWSKA; BRETT; O’GORMAN, 2017).

A dimensão do construto orientação empreendedora denominada de inovatividade diz respeito à predisposição para se envolver na criatividade e experimentação por meio da introdução de novos produtos ou serviços por meio da percepção, avaliação e adoção de oportunidades de negócios e do uso da criatividade (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Considerando a média, os valores relativos à inovatividade encontram-se superiores ao ponto médio da escala para a maioria das questões, com exceção da afirmativa que mede a predisposição de adotar uma abordagem única na execução das tarefas, indicando que, no geral, os respondentes se enxergam como pessoas que têm predisposição de inovar no ambiente de trabalho, conforme a Tabela 17.

**Tabela 17 - Estatísticas descritivas da dimensão Inovatividade**

	INOVA1	INOVA2	INOVA3	INOVA4	INOVA5	INOVA6	INOVA7
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	5,4017	5,6360	5,6402	3,3724	3,8494	4,9916	4,8828
<b>Desvio-padrão</b>	1,2526	1,1400	1,2419	1,5365	1,5645	1,4523	1,6045
<b>Varição</b>	1,5691	1,2997	1,5422	2,3607	2,4478	2,1092	2,5745

Em relação ao local de trabalho, segundo os dados da Tabela 18, a média de respostas sobre inovatividade dos servidores da sede do Departamento aparece ligeiramente maior do que a dos que atuam nas penitenciárias federais, com exceção da questão que mede a predisposição de experimentar na resolução de problemas.

**Tabela 18 - Comparação de médias entre local de trabalho e inovatividade**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>INOVA1</b>	5,3397	5,5125	5,6667
<b>INOVA2</b>	5,6923	5,5500	5,0000
<b>INOVA3</b>	5,5833	5,7250	6,3333
<b>INOVA4</b>	3,3654	3,4375	2,0000
<b>INOVA5</b>	3,8205	3,9625	2,3333
<b>INOVA6</b>	4,8782	5,2125	5,0000
<b>INOVA7</b>	4,7949	5,0875	4,0000



Já em relação à experiência em cargos de chefia, em média, servidores que já ocuparam ou ocupam cargos de chefia apresentam uma maior predisposição à inovatividade, com exceção da afirmativa que mede a predisposição de adotar uma abordagem única na execução das tarefas, que obteve maior média em servidores que não tiveram experiência em cargos de chefia, conforme a Tabela 19 a seguir.

**Tabela 19 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e Inovatividade**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
<b>INOVA1</b>	5,5678	5,2397
<b>INOVA2</b>	5,7034	5,5702
<b>INOVA3</b>	5,7373	5,5455
<b>INOVA4</b>	3,3559	3,3884
<b>INOVA5</b>	4,1441	3,5620
<b>INOVA6</b>	5,1356	4,8512
<b>INOVA7</b>	5,0085	4,7603

A dimensão do construto orientação empreendedora denominada de propensão ao risco envolve a coragem de comprometer recursos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Considerando a média, os valores relativos à propensão ao risco são superiores ao ponto médio da escala para a maioria das questões, com exceção da questão sobre ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (Tabela 20).

**Tabela 20 - Estatísticas descritivas da dimensão risco**

	PROP1	PROP2	PROP3	PROP4	PROP5	PROP6	PROP7
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	3,9791	5,2301	5,0460	3,8285	3,7741	4,9916	3,1883
<b>Desvio-padrão</b>	1,6487	1,7252	1,6608	1,8471	1,7221	1,7775	1,7852
<b>Varição</b>	2,7180	2,9762	2,7584	3,4116	2,9655	3,1596	3,1871

Em relação ao local de trabalho, a média de respostas sobre risco dos servidores da sede do Departamento aparece maior do que a dos que atuam nas penitenciárias federais, com exceção das questões 38 e 39, referentes a assumir a chance de as ações

eventualmente darem errado e aceitar que o esforço pessoal não gere resultados, respectivamente, conforme a Tabela 21.

**Tabela 21 - Comparação de médias entre local de trabalho e risco**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>PROP1</b>	3,8205	4,2750	4,3333
<b>PROP2</b>	5,2115	5,2875	4,6667
<b>PROP3</b>	5,0962	4,9500	5,0000
<b>PROP4</b>	3,8846	3,7250	3,6667
<b>PROP5</b>	3,7244	3,8875	3,3333
<b>PROP6</b>	4,8269	5,3125	5,0000
<b>PROP7</b>	3,0705	3,4250	3,0000

Já em relação à experiência em cargos de chefia, em média, servidores que já ocuparam ou ocupam cargos de chefia apresentam uma maior propensão ao risco, com exceção da afirmativa que mede a margem de discricionariedade nas decisões, de acordo com a Tabela 22. Em relação a isso, em um estudo sobre orientação empreendedora e atividade empreendedora, Chowdhury e Audretsch (2021) apontam que a experiência passada influencia as dimensões da orientação empreendedora, inclusive a propensão ao risco, o que pode ser o caso de servidores que tiveram experiência com cargos de chefia. Isso pode decorrer, possivelmente, do conhecimento adquirido, o que pode diminuir a incerteza e permitir assumir mais riscos.

**Tabela 22 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e Risco**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
<b>PROP1</b>	3,8814	4,0744
<b>PROP2</b>	5,4492	5,0165
<b>PROP3</b>	5,2119	4,8843
<b>PROP4</b>	3,9407	3,7190
<b>PROP5</b>	3,8898	3,6612
<b>PROP6</b>	5,1864	4,8017
<b>PROP7</b>	3,2542	3,1240

A dimensão proatividade diz respeito à busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Considerando a média, os valores relativos à proatividade aparecem superiores ao ponto médio da escala, indicando que, no geral, os servidores da amostra se veem como proativos, como traz a Tabela 23.

**Tabela 23 - Estatísticas descritivas da dimensão proatividade**

	PROA T1	PROA T2	PROA T3	PROA T4	PROA T5	PROA T6	PROA T7	PROA T8
<b>Contagem</b>	239	239	239	239	239	239	239	239
<b>Média</b>	5,6444	5,5021	5,3766	5,1130	4,7197	5,1841	5,0251	5,5356
<b>Desvio- padrão</b>	1,4272	1,6395	1,5853	1,9446	1,9939	1,5256	1,5172	1,4428
<b>Varição</b>	2,0368	2,6880	2,5131	3,7813	3,9757	2,3273	2,3019	2,0817

Em relação ao local de trabalho, a Tabela 24 mostra a média de respostas sobre proatividade dos servidores da sede do Departamento, que aparece maior do que a dos que atuam nas penitenciárias federais.

**Tabela 24 - Comparação de médias entre local de trabalho e proatividade**

	Local de desempenho das atividades		
	PEN. FEDERAL	SEDE	OUTRO
	Média	Média	Média
<b>PROAT1</b>	5,5705	5,8625	3,6667
<b>PROAT2</b>	5,3974	5,7625	4,0000
<b>PROAT3</b>	5,2179	5,7500	3,6667
<b>PROAT4</b>	4,8526	5,6250	5,0000
<b>PROAT5</b>	4,4936	5,1625	4,6667
<b>PROAT6</b>	5,0449	5,4875	4,3333
<b>PROAT7</b>	4,9103	5,2500	5,0000
<b>PROAT8</b>	5,5385	5,5375	5,3333

Já em relação à experiência em cargos de chefia, em média, servidores que já ocuparam ou ocupam cargos de chefia se enxergam como mais proativos, segundo a Tabela 25.

**Tabela 25 - Comparação de médias em relação a ter ocupado cargo de chefia ou não e Proatividade**

	Em relação a cargo de chefia	
	OCUPO/OCUPEI	NUNCA OCUPEI
	Média	Média
<b>PROAT1</b>	5,6864	5,6033
<b>PROAT2</b>	5,5763	5,4298
<b>PROAT3</b>	5,6695	5,0909
<b>PROAT4</b>	5,3136	4,9174
<b>PROAT5</b>	4,8983	4,5455
<b>PROAT6</b>	5,3220	5,0496
<b>PROAT7</b>	5,2288	4,8264
<b>PROAT8</b>	5,7288	5,3471

#### 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL

Neste trabalho utilizou-se a técnica da análise fatorial para extração de fatores, visando facilitar a interpretação dos resultados por meio do método de Análise de Componentes Principais. Com esse método, busca-se reduzir as dimensões estudadas em variáveis que melhor representem a teoria (FAVERO; BELFIORE, 2017; HAIR JR. *et al.*, 2009).

Na análise fatorial, busca-se encontrar variância comum dentro dos dados, o que se denomina comunalidade, que diz respeito à variância total compartilhada de cada variável em todos os fatores extraídos a partir de autovalores maiores que 1 (um), calculada pela somatória dos quadrados das cargas fatoriais (FIELD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2009). Quanto mais próximo de 1 (um), melhor a explicação quanto à variância total.

Com o auxílio do *software* SPSS, optou-se pela remoção das variáveis de comunalidade inferior a 0,5, pois representariam fatores subjacentes que não explicariam ou não teriam carga suficiente para explicar a variância. Além disso, procedeu-se à extração de componentes principais, seguindo o método de rotação ortogonal Varimax (HAIR JR. *et al.*, 2009; FIELD, 2011). Posteriormente, o teste de adequação das amostras de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) foi aplicado para o cálculo da redução fatorial. Essa medida vai do valor 0 ao valor 1, e quanto mais próximo de “1”, menor a chance de erro na mensuração da variável (FIELD, 2009; HAIR JR. *et al.*, 2009).

Em seguida, o cálculo do Alfa de Cronbach ( $\alpha$ ) possibilitou analisar a confiabilidade e consistência das escalas utilizadas no questionário. A medida do  $\alpha$  varia de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade (HAIR JR. *et al.*, 2009).

A partir da teoria, a partir da qual adaptou-se os itens do instrumento de pesquisa (Apêndice A), para fins das análises reconheceu-se que o conjunto original de 46 itens/variáveis teóricas possibilitou analisar a percepção dos respondentes tanto sobre confiança interpessoal (itens relacionados à confiança horizontal, vertical e institucional) quanto sobre orientação empreendedora (alternativas relacionadas à inovatividade, propensão ao risco e proatividade). A partir das definições apresentadas, considerou-se que os fatores sobre confiança interpessoal como variáveis independentes (VIs) e os fatores relativos à orientação empreendedora como variáveis dependentes (VDs), com o intuito de verificar o impacto da confiança na orientação empreendedora dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional.

#### **4.2.1 Análise fatorial das variáveis dependentes**

Os resultados da análise fatorial em relação às variáveis sobre orientação empreendedora resultaram na criação de três fatores que explicam 68,11% da variação dos dados. Das 22 variáveis inicialmente utilizadas para a análise dos fatores de orientação empreendedora, 13 apresentaram baixa comunalidade ou apresentaram alta carga fatorial em mais de um fator, de forma que foram excluídas. Tais variáveis foram: Adoção de abordagem única (Q 32); Tentar do meu jeito (Q 33); Uso de métodos novos (Q 34); Improvisação (Q 35); Assumir riscos pessoais (Q 37); Assumir a chance de dar errado (Q 38); Não gerar resultados (Q 39); Tomar decisões com resultados não claros (Q 40); Participar de cursos (Q 43); Adquirir conhecimentos por conta própria (Q 44); Trocar conhecimento com outros (Q 45); Utilizar outras bases de dados (Q 46); e Utilizar outras ferramentas tecnológicas (Q 47).

O coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO – apresentou resultado de 0,790, acima de 0,5, ou seja, aceitável de acordo com a teoria (FIELD, 2009; FILHO e JÚNIOR, 2010; HAIR JR. *et al.*, 2009). Ademais, o teste de Esfericidade de Barlett apresentou valores significativos ( $0,000 - p < 0,05$ ), permitindo a continuação da análise.

A variável investimento e retorno (Q 41) apresentou comunalidade ligeiramente abaixo de 0,5, porém optou-se pela sua manutenção para que cada um dos fatores fosse composto por ao menos três variáveis, conforme recomendação de Hair Jr. *et al.* (2005). A Tabela 26 apresenta a matriz de componentes rotacionados com as respectivas cargas fatoriais.

**Tabela 26 - Matriz de Componentes Rotacionados – Análise Fatorial Exploratória – Orientação Empreendedora**

Variáveis	Comunalidades	Cargas Fatoriais*		
		Proatividade	Inovatividade	Risco
Q 48. Antecipação de problemas	0,717	,819		
Q 49. Planejamento antecedente	0,818	,881		
Q 50. Iniciativa	0,591	,703		
Q 29. Proposição de ideias novas	0,735		0,765	
Q 30. Experimentação	0,709		0,840	
Q 31. Proposição de alternativas	0,755		0,765	
Q 36. Discricionarietàade	0,706			0,838
Q 41. Investimento e retorno	0,470			0,592
Q 42. Decisões arriscadas	0,629			0,765

O primeiro fator criado traz as variáveis Q 48. Antecipação de problemas, Q 49. Planejamento antecedente e Q 50. Iniciativa. Essas variáveis estão relacionadas à proatividade, termo utilizado para denominar o fator. O segundo fator é composto das variáveis Q 29. Proposições de ideias novas, Q 30. Experimentação e Q 31. Proposição de alternativas, que se relacionam à inovatividade. Por fim, o terceiro fator traz as variáveis Q 36. Discricionarietàade, Q 41. Investimento e retorno e Q 42. Decisões arriscadas, que se relacionam à propensão ao risco, de forma que o fator foi denominado simplesmente como risco. Com isso, cada um dos fatores reflete as três dimensões do construto orientação empreendedora, conforme planejado para o instrumento de coleta de dados.

O coeficiente Alpha de Cronbach foi utilizado para avaliar a adequabilidade das escalas utilizadas para a mensuração dos fatores. Os resultados aferidos (Tabela 27) indicam que os três fatores apresentam escalas adequadas a partir dos critérios propostos por Hair Jr. *et al.* (2005).

**Tabela 27 - Alpha de Cronbach – Fatores Criados**

Fator	Variáveis	Alpha de Cronbach
<b>Proatividade</b>	Q 48. Antecipação de problemas Q 49. Planejamento antecedente Q 50. Iniciativa	0,801
<b>Inovatividade</b>	Q 29. Proposição de ideias novas Q 30. Experimentação Q 31. Proposição de alternativas	0,626
<b>Risco</b>	Q 36. Discricionarietàade Q 41. Investimento e retorno	0,801

#### 4.2.2 Análise fatorial das variáveis independentes

Em relação à escala sobre confiança interpessoal, inicialmente composta de 24 variáveis, 23 delas atenderam aos parâmetros compostos de comunalidades, extraindo-se, por fim, a partir do corte de autovalor maior que 1 (um) (FIELD, 2009). Seguindo as orientações de Hair Jr. *et al.* (2005), uma variável com comunalidades abaixo de 0,5 – Falar o que pensa à chefia imediata (Q 13) – foi removida das análises. Os resultados da análise fatorial com as variáveis sobre confiança interpessoal resultaram na criação de quatro fatores que explicam 67,93% da variação dos dados.

Cumprir destacar que as variáveis Competência dos colegas (Q 6), Sistemas de Dados (Q 22) e Possibilidade de assumir cargos (Q 25) apresentaram comunalidades ligeiramente abaixo de 0,5, porém optou-se por sua manutenção por serem relevantes para a explicação dos construtos. O coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin – KMO – apresentou resultado de 0,904, enquanto o teste de Esfericidade de Barlett apresentou valores significativos (0,000), atendendo aos valores de aceitabilidade propostos por Hair Jr. *et al.* (2005). A Tabela 28 apresenta a matriz de componentes rotacionados com as cargas fatoriais dos quatro componentes.

**Tabela 28 - Matriz de Componentes Rotacionados – Análise Fatorial Exploratória - Confiança**

Variáveis	Comunalidades	Cargas Fatoriais*			
		Conf. Institucional	Conf. Alta Adm.	Conf. Horiz.	Conf. Chefia Imed.
Q 21. Justiça do Depen	0,608	,743			
Q 22. Sistemas de dados	0,488	,646			
Q 23. Adaptação a mudanças	0,600	,752			
Q 24. Utilização da experiência	0,715	,790			
Q 25. Possib. de assum. cargos	0,483	,647			
Q 26. Organização	0,662	,746			
Q 27. Equipamentos	0,534	,669			
Q 28. Desenv. dos servidores	0,594	,742			

Q 16. Preocupação da Direção	0,817		,834		
Q 17. Competência da Direção	0,687		,736		
Q 18. Defesa pela direção	0,879		,886		
Q 19. Justiça da Direção	0,885		,895		
Q 20. Gestão pela Direção	0,893		,858		
Q 1. Contrib. Dos Colegas	0,590			,754	
Q 2. Competência dos Colegas	0,401			,623	
Q 3. Justiça entre colegas	0,607			,709	
Q 4. Tendência a prejudicar	0,621			,744	
Q 5. Preocupação dos colegas	0,704			,761	
Q 6. Proteção dos colegas	0,546			,685	
Q 11. Justiça da chefia imediata	0,843				,845
Q 12. Defesa pela chefia imed.	0,858				,849
Q 14. Conhecimento da chefia imed.	0,741				,801
Q 15. Saber gerenciar	0,865				,856

\* Cargas Fatoriais inferiores a 0,5 omitidas.

O primeiro fator criado traz as variáveis Q 21. Justiça do Depen, Q 22. Sistemas de dados, Q 23. Adaptação a mudanças, Q 24. Utilização da experiência, Q 25. Possibilidade de assumir cargos, Q 26. Organização, Q 27. Equipamentos e Q 28. Desenvolvimento dos servidores. Todas essas variáveis estão relacionadas à confiança institucional ou como os respondentes avaliaram a confiança que possuem em relação ao Departamento. Dessa forma, esse fator foi denominado de confiança institucional.

O segundo fator envolve a percepção dos respondentes quanto à confiança que têm em relação à alta administração do Departamento, ou seja, aos diretores do seu setor. Esse fator traz as variáveis Q 16. Preocupação da Direção, Q 17. Competência da



direção, Q 18. Defesa pela direção, Q 19. Justiça pela direção e Q 20. Gestão pela direção, de forma que esse fator foi denominado de confiança na alta administração. Vale ressaltar que a presença desse fator não era esperada no modelo teórico inicialmente proposto (Figura 1), o qual previa apenas as dimensões horizontal, vertical e institucional. Contudo, o surgimento desse fator encontra respaldo na literatura, que, dentro da confiança vertical, diferencia confiança na chefia imediata e confiança na alta administração (MAYER e GAVIN, 2005; KNOLL, DANA e GILL, 2011).

O terceiro fator diz respeito à confiança percebida em relação aos colegas de mesmo nível hierárquico, com quem o respondente convive diretamente no seu dia a dia de trabalho. Esse fator foi formado pelas variáveis Q 1. Contribuição dos colegas, Q 2. Competência dos colegas, Q 3. Justiça entre colegas, Q 4. Tendência a prejudicar, Q 5. Preocupação dos colegas e Q 6. Proteção dos colegas. Assim, esse fator foi denominado de confiança horizontal.

Por último, o quarto fator envolve a percepção da confiança sobre a chefia imediata dos respondentes, trazendo as variáveis Q 11. Justiça da chefia imediata, Q 12. Defesa pela chefia imediata, Q 14. Conhecimento da chefia imediata e Q 15. Saber gerenciar, de forma que a denominação desse fator foi dada como confiança na chefia imediata.

Os resultados da análise fatorial exploratória evidenciam uma tipologia da confiança interpessoal distinta da inicialmente proposta para a presente pesquisa, tendo em vista que tanto o segundo quanto o quarto fatores estão dentro do construto da confiança vertical; e as questões relacionadas a eles estão no mesmo bloco do questionário aplicado. Contudo a percepção quanto à confiança pode variar, tendo em vista a diferença entre a chefia imediata, com quem se tem mais contato, e a alta administração, com quem normalmente a maioria dos servidores não tem tanta proximidade. Esse resultado encontra respaldo no trabalho de Mayer e Davis (1999), de acordo com quem é possível estabelecer uma diferença entre a confiança estabelecida em relação a superiores claramente identificados e com quem se tem algum contato e superiores com quem os empregados não estabelecem contato.

O coeficiente Alpha de Cronbach foi utilizado para avaliar a adequabilidade das escalas utilizadas para a mensuração dos fatores. Os resultados (Tabela 29) aferidos indicam que os quatro fatores apresentam escalas adequadas (Alpha de Cronbach > 0,7) a partir dos critérios propostos por Hair Jr. *et al.* (2005).

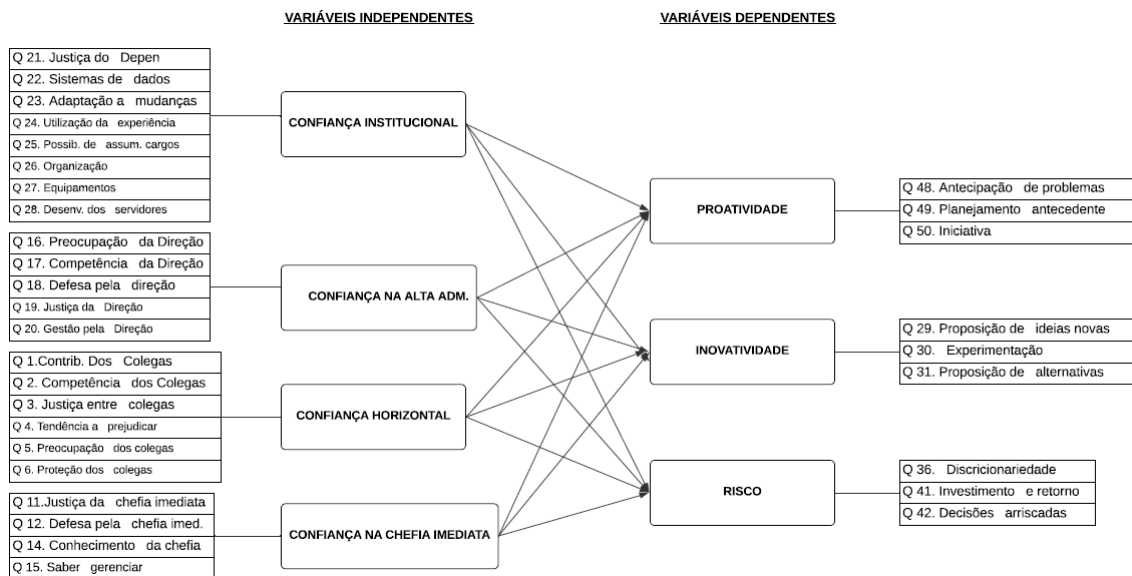
#### **Tabela 29 – Alpha de Cronbach Fatores Criados**

<b>Fator</b>	<b>Variáveis</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Conf. Institucional</b>	Q 21. Justiça do Depen Q 22. Sistemas de dados Q 23. Adaptação a mudanças Q 24. Utilização da experiência Q 25. Possib. de assum. cargos Q 26. Organização Q 27. Equipamentos Q 28. Desenv. dos servidores	0,887
<b>Conf. Alta Adm.</b>	Q 16. Preocupação da Direção Q 17. Competência da Direção Q 18. Defesa pela direção Q 19. Justiça da Direção Q 20. Gestão pela Direção	0,898
<b>Conf. Horizontal</b>	Q 1. Contrib. dos Colegas Q 2. Competência dos Colegas Q 3. Justiça entre colegas Q 4. Tendência a prejudicar Q 5. Preocupação dos colegas Q 6. Proteção dos colegas	0,848
<b>Conf. Chefia Imed.</b>	Q 11. Justiça da chefia imediata Q 12. Defesa pela chefia imed. Q 14. Conhecimento da chefia imed. Q 15. Saber gerenciar	0,930

#### 4.2.3 Análise dos fatores encontrados

A análise fatorial pelo método de extração de componentes principais retornou sete fatores. Destes, quatro foram relativos às variáveis relacionadas à confiança interpessoal e três relacionados às variáveis de orientação empreendedora. A partir da literatura que deu suporte à elaboração do questionário aplicado, tomados como fatores subjacentes, e da carga que cada item para o fator principal, as variáveis finais encontradas foram renomeadas, sendo as variáveis independentes nomeadas como: a) Confiança Institucional; b) Confiança na Alta Administração; c) Confiança Horizontal; e d) Confiança na Chefia Imediata.

De forma semelhante, as variáveis dependentes foram nomeadas como: a) Proatividade; b) Inovatividade; e c) Risco. Dessa forma, considerando os resultados da análise fatorial exploratória, propõe-se a análise do Modelo Teórico apresentado na Figura 2, utilizando-se da técnica estatística de Regressão Múltipla Linear. Como forma de efetivamente sumarizar e representar os fatores para a aplicação nas análises subsequentes, os valores dos fatores foram estimados a partir de uma equação linear com emprego das cargas fatoriais das variáveis remanescentes em cada fator.



**Figura 2.** Modelo teórico com as variáveis independentes e dependentes definidas após a extração de componentes principais

### 4.3 RESULTADOS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

Nesta seção, serão apresentados os resultados da análise de regressão, que buscou verificar o poder preditivo das variáveis independentes, características individuais referentes à confiança interpessoal e institucional, e como elas se relacionam com as variáveis dependentes, orientação empreendedora dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional.

Vale ressaltar que os dados foram tratados após a extração de fatores e antes dos cálculos da regressão, buscando identificar possíveis *scores* dos fatores com potencial de enviesar os resultados, oriundos de observações inconsistentes (*outliers*) (FAVERO e BELFIORE, 2017; FIELD, 2009). A análise estatística descritiva dos componentes encontrados, com a utilização dos coeficientes padronizados (*escore-z*), foi realizada, de forma que os *outliers* seriam os valores a mais de  $\pm 3,29$  desvios de distância da média. Para tratamento de *outliers* no estudo, optou-se pela eliminação das observações discrepantes (FAVERO e BELFIORE, 2017), totalizando 13 casos.

Levando em conta que a análise de regressão múltipla permite a adoção de uma única variável dependente, foram efetuados três conjuntos de análises de regressão, adotando como variáveis dependentes as dimensões da orientação empreendedora, quais sejam: Proatividade, Inovatividade e Risco. Os fatores Confiança Institucional, Confiança na Alta Administração, Confiança Horizontal e Confiança na Chefia Imediata foram admitidos como variáveis independentes para as três análises de regressão

Além disso, buscou-se verificar o poder preditivo das variáveis de controle

adotadas neste estudo (local de trabalho do servidor e experiência em cargo de chefia) e como elas se relacionam com as variáveis dependentes, aspectos individuais dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional alusivas à orientação empreendedora.

Nesse caso, foram realizados seis conjuntos de análises de regressão, adotando as dimensões da orientação empreendedora (Proatividade, Inovatividade e Risco), como variáveis dependentes e incluindo a variável de controle junto às mesmas variáveis independentes utilizadas nas análises anteriores (Confiança Institucional, Confiança na Alta Administração, Confiança Horizontal e Confiança na Chefia Imediata).

Para a análise dos parâmetros do modelo, utilizaram-se os valores  $\beta$  (beta) da tabela de coeficientes. Esse índice informa sobre o relacionamento entre a variável dependente escolhida e cada variável independente. Os resultados das análises de regressão múltipla realizadas são apresentados nas subseções a seguir.

#### **4.3.1 Proatividade**

Essa variável dependente diz respeito à busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM e DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Nesta pesquisa, analisou-se a associação entre os valores observados da VD e o valor de correlação múltipla entre previsores e saída. Índices altos indicam uma alta correlação entre os valores previstos e observados da variável de saída (FIELD, 2009). Quanto mais próximo de 1 (um), mais o modelo é capaz de prever os valores observados (FIELD, 2009). Outro índice a ser observado é o  $R^2$  resultante, que demonstra a quantidade de variação na variável de saída que pode ser creditada ao modelo. Vale ressaltar que baixos valores de  $R^2$  não invalidam a existência do modelo (FAVERO; BELFIORE, 2017).

Optou-se pelo método de entrada forçada para as análises deste estudo, inserindo todos os previsores no modelo de forma a apurar a contribuição deles para cada VD. O resumo do modelo, para o valor de  $R$ , com todas as VIs predictoras inseridas para correlação com Proatividade, trouxe o índice de 0,338, e  $R^2$  0,114, indicando que as VIs têm relação significativa ( $p < 0,005$ ) sobre a variável dependente, de forma que o modelo explica a variável (Tabela 30).

**Tabela 30 - Significância para o modelo VD Proatividade**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	21,247	4	5,312	6,279	,000 <sup>b</sup>
	Residual	164,973	195	,846		
	Total	186,220	199			

a. Variável dependente: Proatividade.

b. Previsores: (Constante), Conf\_chefia\_imed, Conf\_horizontal, Conf\_Institucional, Conf\_alta\_adm.

O resultado do  $R^2$  para esse modelo (0,114) mensura o quanto da variabilidade da saída pode ser atribuído aos previsores, indicando o quanto do modelo é explicado a partir da variação positiva da proatividade, busca de oportunidades e a antecipação em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM e DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Para a análise dos parâmetros do modelo, verificou-se inicialmente a significância da variável. Se o valor for não significativo ( $p > 0,05$ ), assume-se que o Beta não é diferente de zero. Caso a variável seja significativa, analisam-se os valores  $\beta$  (beta) da tabela de coeficientes. Esse índice informa sobre o relacionamento entre a VD escolhida e cada VI e representa a mudança na saída resultante da variação de uma unidade na variável de entrada. Valores positivos apontam relacionamento positivo entre a VI e a VD. A Tabela 31 apresenta os resultados do modelo.

**Tabela 31 - Parâmetros do Modelo para a VD Proatividade**

Coeficientes <sup>a</sup>							
Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
	(Constante)	-,005	,065		-,081	,936	
	Conf_Institucional	,205	,066	,211	3,128	,002	,999
1	Conf_alta_adm	-,015	,066	-,016	-,230	,818	,999
	Conf_horizontal	-,007	,070	-,006	-,095	,924	,998
	Conf_chefia_imed	,268	,067	,268	3,973	,000	,999

a. Variável dependente: Proatividade.

No modelo para Proatividade, as VIs Confiança na alta administração e Confiança horizontal ( $\beta = -0,015$ ,  $p > 0,05$ ;  $\beta = -0,007$ ,  $p > 0,05$ ) apresentaram resultados não

significativos. Já para as VIs Confiança institucional e Confiança na chefia imediata, a relação foi significativa ( $\beta=0,205$ ,  $p<0,05$ ;  $\beta=0,268$ ,  $p<0,05$ ).

Assim, o modelo mostrou-se significativo quando considerado o conjunto de variáveis independentes, indicando que algumas das VIs se relacionam com VD, ou seja, alguns daqueles fatores estão associados ao comportamento de proatividade dos servidores do Depen, no sentido de antecipar problemas, planejar com antecedência e ter iniciativa (BOLTON e LANE, 2012). Em outras palavras, extrai-se do resultado do modelo para essa variável que a proatividade dos servidores do Depen se mostra associada a dois fatores teoricamente relacionados à confiança interpessoal: a confiança na instituição e a confiança na chefia imediata.

Nesse sentido, vale retomar que a confiança institucional refere-se à confiança que os empregados têm nos procedimentos, nos objetivos de gestão, nas políticas de recursos humanos, na visão e estratégia da organização (ELLONEN *et al.*, 2008). Ou seja, essa dimensão da confiança é, segundo Vanhala (2019), baseada em funções, sistemas e reputação; é a avaliação da confiabilidade de uma organização conforme percebida pelos empregados.

Já a confiança vertical decorre dos relacionamentos entre superiores e subordinados, baseando-se na autoridade e no controle (NYHAN, 2002), e diz respeito a um estado psicológico de predisposição a aceitar certa vulnerabilidade por conta de expectativas positivas sobre quem exerce papel de liderança (FULMER e OSTROFF, 2017). Segundo Ellonen *et al.* (2008), a confiança vertical é importante no sentido de oferecer o suporte necessário para a recepção de novas ideias e inovações e permite que o empregado se concentre no trabalho que precisa ser realizado para agregar valor à sua organização (MAYER & GAVIN, 2005).

Assim, considerando que a proatividade envolve uma perspectiva voltada para o futuro, uma ação de tomar a iniciativa em busca de oportunidades e agir antecipadamente em relação a demandas que ainda estão por vir (LUMPKIN; DESS, 2001), é possível inferir que confiar na chefia imediata (Confiança Vertical) e nos processos da organização (Confiança Institucional) favorece a adoção desse comportamento. Em outras palavras, se há confiança na instituição e no superior imediato, o servidor tende a ser mais proativo. Por outro lado, os resultados indicam que confiar nos pares ou na alta administração não influencia o comportamento proativo do servidor.

Confiar na instituição é, de certa forma, confiar nas regras e no *modus operandi* vigente. Nesse sentido, se há regras que dão respaldo, o servidor pode adotar uma atitude

de se adiantar aos problemas, buscando soluções e inovações para a organização. Os resultados sugerem algo similar para a chefia imediata. Se o chefe direto deixa claro que dá suporte para a busca de novas alternativas, o servidor vai empenhar-se a ter esse comportamento. Chefias imediatas podem estimular tanto comportamentos proativos quanto não proativos.

Contudo, vale ressaltar que, para essa amostra, tanto a confiança na alta administração quanto a confiança horizontal apareceram como dimensões que não impactam a proatividade. De modo geral, confiança impacta positivamente a orientação empreendedora (THRONG, 2017). A confiança horizontal, contudo, não tem esse efeito em relação à dimensão proatividade. Isso pode ser explicado pois, primeiramente, o comportamento proativo pode não ser a regra no serviço público (LIMA *et al.*, 2018), de forma que ficar buscando novidades e se antecipando a problemas pode levar o servidor a ser mal visto pelos meus pares. Dessa forma, para essa amostra, a confiança horizontal não tem relação com a proatividade.

Considerando a dimensão proatividade como ação de tomar a iniciativa em busca de oportunidades e agir antecipadamente em relação a demandas que ainda estão por vir (LUMPKIN e DESS, 2001), a alta administração está distante demais em relação à chefia imediata e é menos importante do que os procedimentos e as políticas do órgão (confiança institucional); e os pares (confiança horizontal) não têm influência para apresentar garantias sobre o comportamento proativo. Ou seja, a alta administração, não raramente, está muito distante da linha de frente (MAYER e GAVIN, 2005), de forma que os resultados sugerem que a confiança nela é indiferente para um comportamento proativo. Nesse sentido, Dayan e Di Benedetto (2010) indicam que a proximidade física facilita o desenvolvimento da confiança interpessoal, o que pode não ser o caso em se tratando da alta administração.

Em relação às variáveis de controle, no modelo para Proatividade e VI Local de trabalho do servidor ( $\beta = 0,103$ ;  $p > 0,05$ ), verificou-se que a relação é não significativa (Tabela 32).

**Tabela 32 - Parâmetros do Modelo para a VD Proatividade e VI Local de trabalho**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade
	Coeficientes não padronizados	Coeficientes padronizados			
B	Erro padrão	Beta			Tolerância VIF

(Constante)	-,076	,081	-,935	,351		
Conf_Institucional	,184	,067	,189	2,741	,007	,950 1,052
Conf_alta_adm	-,006	,066	-,006	-,090	,928	,989 1,011
Conf_horizontal	-,021	,070	-,021	-,306	,760	,977 1,024
Conf_chefia_imed	,247	,069	,247	3,584	,000	,954 1,049
Local_de_desempenho_das_atividades	,210	,145	,103	1,446	,150	,885 1,130

a. Variável dependente: Proatividade

Extraí-se do resultado do modelo para essa variável que a proatividade dos servidores do Depen não se mostra associada com o local de lotação do servidor. Os resultados evidenciam que o comportamento empreendedor dos empregados do órgão é indiferente à localidade onde se exercem as atividades.

Já para a variável de controle Experiência em Cargo de Chefia, o modelo apresentou valor  $\beta$  positivo e coeficiente de significância apontando que a relação é significativa ( $\beta= 0,142$ ;  $p<0,05$  – tabela 33).

**Tabela 33 - Parâmetros do Modelo para a VD proatividade e variável de controle Experiência em cargo de chefia**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>						
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-,142	,091		-1,555	,122		
Conf_Institucional	,206	,065	,212	3,167	,002	,999	1,001
Conf_alta_adm	-,006	,065	-,006	-,089	,929	,994	1,006
Conf_horizontal	-,010	,069	-,009	-,140	,889	,998	1,002
Conf_chefia_imed	,274	,067	,274	4,094	,000	,997	1,003
Cargo_de_chefia	,274	,129	,142	2,114	,036	,993	1,007

a. Variável dependente: Proatividade

Esse resultado aponta que, no contexto da amostra, ocupar ou já ter ocupado cargo de chefia no Depen impacta positivamente a proatividade do servidor, ou seja, um servidor que está chefiando ou já chefiou uma equipe tem maior tendência a buscar oportunidades e se antecipar em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM e DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). Esse achado pode ter relação com a influência da experiência sobre a orientação empreendedora (CHOWDHURY; AUDRETSCH, 2021) e do papel dessa bagagem na



geração de segurança para agir de forma proativa. Dessa forma, ter experiência anterior em cargo de gestão eventualmente pode dotar o indivíduo de conhecimentos e atitudes que levam a um comportamento mais proativo na organização, o que ressalta o papel da experiência na proatividade dos servidores.

### 4.3.2 Inovatividade

Essa variável dependente diz respeito à propensão a propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas (LIMA *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; MARTENS *et al.*, 2013).

O resumo do modelo, para o valor de  $R$ , com todas as VIs predictoras inseridas para correlação com inovatividade, trouxe o índice de 0,228, e  $R^2$  0,052, indicando que as VIs têm relação significativa ( $p < 0,005$  – Tabela 34) sobre a variável dependente, de forma que o modelo explica a variável.

**Tabela 34 - Significância para o modelo VD Inovatividade**

ANOVA <sup>a</sup>						
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.	
1	Regressão	9,737	4	2,434	2,672	,033 <sup>b</sup>
	Residual	177,648	195	,911		
	Total	187,386	199			

a. Variável dependente: Inovatividade.

b. Previsores: (Constante), Conf\_chefia\_imed, Conf\_horizontal, Conf\_Institucional, Conf\_alta\_adm.

O resultado do  $R^2$  para esse modelo (0,052) mede o quanto da variabilidade da saída pode ser debitada aos previsores, indicando o quanto do modelo é explicado a partir da variação positiva da inovatividade.

No modelo para inovatividade, para as VI Confiança institucional ( $\beta = -0,060$ ,  $p > 0,05$ ); Confiança na alta administração ( $\beta = 0,083$ ,  $p > 0,05$ ) e Confiança na chefia imediata ( $\beta = 0,000$ ,  $p > 0,05$ ), verificou-se que a relação é não significativa. Já para a VI Confiança horizontal, a relação foi significativa ( $\beta = 0,208$ ,  $p < 0,05$ ), indicando que a Confiança horizontal impacta positivamente a inovatividade (Tabela 35).

**Tabela 35 - Parâmetros do Modelo para a VD Inovatividade**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					Estatísticas de	
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	,005	,068		,079	,937		
1 Conf_Institucional	-,059	,068	-,060	-,863	,389	,999	1,001
Conf_alta_adm	,081	,068	,083	1,183	,238	,999	1,001
Conf_horizontal	,215	,072	,208	2,981	,003	,998	1,002
Conf_chefia_imed	,000	,070	,000	-,004	,996	,999	1,001

a. Variável dependente: Inovatividade.

Quando considerado o conjunto de variáveis independentes, o modelo mostrou-se significativo, indicando que uma das VIs se relaciona com a VD, ou seja, um daqueles fatores está associado ao comportamento de inovatividade dos servidores do Depen, no sentido de propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas (LIMA *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; MARTENS *et al.*, 2013).

Extraí-se do resultado do modelo para essa variável que a inovatividade dos servidores do Depen se mostra associada com a confiança horizontal (a confiança nos pares de mesmo nível hierárquico), um fator teoricamente relacionado à confiança interpessoal, ou seja, pode-se esperar que, quanto maior a confiança horizontal, maior a inovatividade dos servidores.

De certa forma, propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas no ambiente de trabalho são ações direcionadas às atividades de rotina do trabalhador. Assim, a postura referente a inovatividade exige se expor diante dos pares, de forma que, se há confiança nos pares, existe disposição para ser criativo e para experimentar no sentido de buscar inovar. Confiar nos pares é se colocar em situação vulnerável na expectativa de que eles não irão prejudicar e estarão dispostos a defender quem confia (MCCAULEY; KUHNERT, 1992; MAYER; DAVIS; SCHOORMAN, 1995). Nesse sentido, se o indivíduo tiver pares que dão respaldo a ele, ele tenderá a ficar à vontade de expressar sua criatividade e propor ideias que favoreçam a inovação para a organização, sem achar que será julgado ou prejudicado pelos colegas.

Esse achado encontra respaldo em estudos segundo os quais as pessoas são mais propensas a inovarem quando têm experiências de respostas razoáveis e positivas de

outras pessoas (CLEGG *et al.*, 2002) e que afirmam que a confiança é uma norma cultural importante que potencializa a capacidade de inovação (AHMED, 1998). Contudo, Ellonen *et al.* (2008) testaram a hipótese de que a confiança horizontal estaria positivamente relacionada à inovação organizacional, encontrando resultados que rejeitaram essa hipótese, ou seja, que a confiança lateral não está significativamente relacionada a nenhuma das dimensões da capacidade de inovação. Esse resultado pode ser explicado pelo contexto da pesquisa dos autores, realizada em empresas multinacionais de serviço e indústria, para as quais a inovação deve dar, em última análise, retorno financeiro à organização, o que difere do contexto do setor público, principalmente de um órgão voltado à segurança pública, como o Departamento Penitenciário Nacional. No contexto do Depen, a inovatividade pode se manifestar em uma esfera mais próxima do dia a dia do indivíduo e dos seus pares, e não dos objetivos gerais da organização, de forma que confiar na chefia imediata, na alta administração e na instituição não influencia a inovatividade.

O comportamento inovador não parece ser a regra no serviço público (LIMA *et al.*, 2018), tendo em vista que, de forma geral, o servidor não é cobrado a inovar, bastando cumprir sua atribuição prevista em lei, de forma que ficar buscando novidades pode gerar problemas e pode ser mal visto pelos seus superiores, sugerindo que o subordinado almeja a posição do superior. Dessa forma, a confiança vertical não parece ter relação com a inovatividade. Assim, as características da chefia referentes a tratar os subordinados com justiça, permitir que eles falem o que pensam, seu conhecimento técnico e sabedoria em gerenciar não parecem importar para que o servidor adote uma postura de inovatividade.

Além disso, confiar na alta administração também parece ser um fator indiferente para a inovatividade, provavelmente porque ela (alta administração), muitas vezes, está distante da linha de frente, sendo até mesmo desconhecida pelos servidores. De forma semelhante, em relação à confiança institucional, confiar nas regras, no *modus operandi* vigente, não parece importar para a inovatividade, pois essas estão muito distantes da rotina do servidor.

Em relação à variável de controle Local de trabalho do servidor, o modelo apresentou relação não significativa ( $\beta = -0,069$ ;  $p > 0,05$  – tabela 36).

**Tabela 36 - Parâmetros do Modelo para a VD Inovatividade e VI Local de trabalho**  
Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão				Tolerância	VIF
(Constante)	,053	,085		,624	,534		
Conf_Institucional	-,044	,070	-,046	-,636	,525	,950	1,052
Conf_alta_adm	,075	,069	,076	1,087	,278	,989	1,011
Conf_horizontal	,225	,073	,218	3,084	,002	,977	1,024
Conf_chefia_imed	,014	,072	,014	,194	,846	,954	1,049
Local_de_desempenho_das_atividades	-,140	,151	-,069	-,931	,353	,885	1,130

a. Variável dependente: Inovatividade.

Assim, o resultado do modelo para essa variável aponta que a inovatividade dos servidores do Depen não se mostra associada com o local onde o servidor trabalha. Poderia se esperar que os servidores que atuam na sede do Departamento fossem mais “inovativos”, por conta da proximidade com as esferas mais altas de decisão. Contudo, isso não se demonstrou neste estudo. Dois fatores que podem explicar isso são que o cargo efetivo dos servidores é o mesmo (a maioria dos servidores é ocupante do cargo de agente federal de execução penal) e que muitos servidores já atuaram nos dois contextos (atividade de segurança em uma penitenciária e atividade administrativa na sede do órgão).

Já em relação à experiência em cargo de chefia ( $\beta = 0,135$ ;  $p = 0,05$ ), encontrou-se valor  $\beta$  positivo e coeficiente de significância levemente superior a 0,05, de forma que se optou por aceitar a significância da relação (Tabela 37).

**Tabela 37 - Parâmetros do Modelo para a VD Inovatividade e variável de controle Experiência em cargo de chefia**

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão				Tolerância	VIF
(Constante)	-,126	,095		-1,322	,188		
Conf_Institucional	-,058	,067	-,059	-,858	,392	,999	1,001
Conf_alta_adm	,090	,068	,092	1,320	,188	,994	1,006
Conf_horizontal	,213	,072	,205	2,961	,003	,998	1,002

Conf_chefia_imed	,005	,070	,005	,078	,938	,997	1,003
Cargo_de_chefia	,262	,135	,135	1,945	,053	,993	1,007

a. Variável dependente: Inovatividade.

Esse resultado aponta que, no contexto da amostra, ocupar ou já ter ocupado cargo de chefia no Depen impacta positivamente a inovatividade do servidor, ou seja, um servidor que está chefiando ou já chefiou uma equipe tem maior tendência a propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas (LIMA *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; MARTENS *et al.*, 2013).

Ter experiência anterior em cargo de gestão, eventualmente, pode dotar o indivíduo de conhecimentos e atitudes que levam a um comportamento mais “inovativo” na organização, o que ressalta o papel da experiência na inovatividade dos servidores. Esse achado corrobora o trabalho de Chowdhury e Audretsch (2021), segundo o qual experiência influencia inovatividade.

#### 4.3.3 Risco

Essa variável dependente diz respeito à existência de margem para discricionariedade na tomada de decisão, disposição para investir tempo na expectativa de obter retorno e ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; BOLTON e LANE, 2012). O resumo do modelo, para o valor de R, com todas as VIs previsoras inseridas para correlação com Risco, trouxe o índice de 0,139, e  $R^2$  0,019, indicando que as VIs não têm relação significativa ( $p > 0,005$  – Tabela 34) sobre a variável dependente, de forma que o modelo não explica a variável (Tabela 38).

**Tabela 38 - Significância para o modelo VD Risco**

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo	Soma dos Quadrados	df	Média dos Quadrados	F	Sig.
Regressão	3,437	4	,859	,956	,433 <sup>b</sup>
1 Residual	175,335	195	,899		
Total	178,772	199			

a. Variável dependente: Risco.

b. Previsores: (Constante), Conf\_chefia\_imed, Conf\_horizontal, Conf\_Institucional, Conf\_alta\_adm.

O resultado do  $R^2$  para esse modelo (0,019) mede o quanto da variabilidade da saída pode ser debitado aos previsores, indicando o quanto do modelo é explicado a partir da variação positiva do Risco: existência de margem para discricionariedade na tomada de decisão, disposição para investir tempo na expectativa de obter retorno e ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; BOLTON e LANE, 2012). No modelo, conforme a Tabela 39, para a VD Risco, as VIs coeficiente de significância apontando que a relação é não algo significativo.

**Tabela 39 - Parâmetros do Modelo para a VD Risco**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>		t	Sig.	Estatísticas de colinearidade		
	padronizados				Tolerância	VIF	
	B	Erro padrão					
(Constante)	,026	,067	,384	,701			
Conf_Institucional	,024	,068	,025	,356	,722	,999	1,001
1 Conf_alta_adm	-,001	,068	-,001	-,020	,984	,999	1,001
Conf_horizontal	-,049	,072	-,048	-,679	,498	,998	1,002
Conf_chefia_imed	,125	,070	,128	1,802	,073	,999	1,001

a. Variável dependente: Risco.

O modelo, quando considerado o conjunto de variáveis independentes, mostrou-se não significativo, indicando que as VIs não se relacionam com VD, ou seja, os fatores não estão associados ao comportamento de risco dos servidores do Depen, no sentido de existência de margem para discricionariedade na tomada de decisão, disposição para investir tempo na expectativa de obter retorno e ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; BOLTON e LANE, 2012).

Entretanto, Chams-Antuiri, Moreno-Luson e Escorcía-Caballero (2019) afirmam que a confiança pode ser um instrumento que possibilita que empregados assumam riscos e explorem novas maneiras de fazerem seu trabalho. Além disso, Colquitt *et al.* (2007) apontaram uma relação significativa entre confiança e assunção de riscos. Contudo, Knoll, Dana e Gill (2011) observaram que a contribuição relativa dos antecedentes da confiança pode diferir dentro de um trabalho, de acordo com a natureza das suas tarefas.

Assim, em relação ao setor público, Lima *et al.* (2018) defendem que suas características burocráticas e conservadoras podem dificultar o empreendedorismo, o que incluiria o comportamento de risco. Ademais, a presença de estruturas rígidas com

controle centralizado diminui o nível de empreendedorismo (CARUANA; EWING e RAMASESHAN, 2002), o que pode ser característica de uma instituição da área da segurança pública.

Diante dos resultados, pode-se inferir que o comportamento referente à propensão ao risco não é a regra no serviço público, principalmente em uma instituição da área da segurança pública. E, no caso do Depen, não é influenciado pela confiança e por nenhuma das suas dimensões.

Desse modo, tomar decisões arriscadas pode ser visto como um comportamento indesejável do servidor. O servidor pode entender que se expor ao risco pode colocá-lo em uma situação indesejável, tanto quando atua na área administrativa, se sujeitando a infringir normas e responder a um processo administrativo, quanto quando trabalha na área da segurança, na qual se expor a riscos pode representar uma ameaça à sua integridade física e à dos colegas. Dessa forma, confiar nos pares, nos superiores ou na própria administração não é relevante para o comportamento de risco.

Da mesma forma, considerando a variável de controle Local de trabalho do servidor, encontrou-se valor positivo e coeficiente de significância, apontando que a relação é não significativa ( $\beta = 0,030$ ;  $p > 0,05$ ), conforme a Tabela 40.

**Tabela 40 - Parâmetros do Modelo para a VD Risco e VI Local de trabalho**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>					Estatísticas de colinearidade	
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Tolerância	VIF
	B	Erro padrão	Beta				
(Constante)	,006	,084		,066	,948		
Conf_Institucional	,018	,069	,019	,259	,796	,950	1,052
Conf_alta_adm	,001	,068	,001	,019	,985	,989	1,011
1 Conf_horizontal	-,053	,073	-,052	-,729	,467	,977	1,024
Conf_chefia_imed	,119	,071	,122	1,672	,096	,954	1,049
Local_de_desempenho_das_atividades	,060	,150	,030	,399	,691	,885	1,130

a. Variável dependente: Risco

Assim, o resultado do modelo para essa variável aponta que o risco dos servidores do Depen não se mostra associado com o seu local de trabalho. Quanto a isso, pode-se supor que tanto o servidor que atua na área administrativa prefere não correr riscos com

receio de responder a um PAD quanto o servidor da área de segurança prefere não correr riscos por se preocupar com sua segurança e, também, com processos administrativos. Ademais, como mencionado anteriormente, muitos servidores atuaram tanto na sede quanto nas penitenciárias, de forma que o local de exercício não apresenta diferença.

Por fim, a VI experiência em cargo de chefia apresenta valor  $\beta$  positivo e coeficiente de significância, apontando que a relação é não significativa ( $\beta= 0,064$ ;  $p>0,05$ ), conforme a Tabela 41.

**Tabela 41 - Parâmetros do Modelo para a VD Risco e variável de controle Experiência em cargo de chefia**

Modelo	Coeficientes <sup>a</sup>						
	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	t	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	-,034	,095		-,362	,718		
Conf_Institucional	,024	,068	,026	,361	,718	,999	1,001
Conf_alta_adm	,003	,068	,003	,040	,968	,994	1,006
Conf_horizontal	-,050	,072	-,050	-,697	,487	,998	1,002
Conf_chefia_imed	,128	,070	,131	1,838	,068	,997	1,003
Cargo_de_chefia	,120	,135	,064	,893	,373	,993	1,007

a. Variável dependente: Risco.

Assim, esse resultado aponta que, no contexto da amostra, ocupar ou já ter ocupado cargo de chefia no Depen não interfere na percepção de existência de margem para discricionariedade na tomada de decisão, disposição para investir tempo na expectativa de obter retorno e ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; BOLTON e LANE, 2012). Em outras palavras, ocupar ou ter ocupado cargo de chefia não impacta risco.

Pode-se dizer que era esperado que a experiência em cargo de chefia dotasse o servidor de características que incentivassem a postura de risco. Contudo, considerando as características do ambiente da amostra, qual seja, um órgão público ligado à área de segurança pública, o comportamento de risco parece não ser desejável independentemente da experiência do servidor.

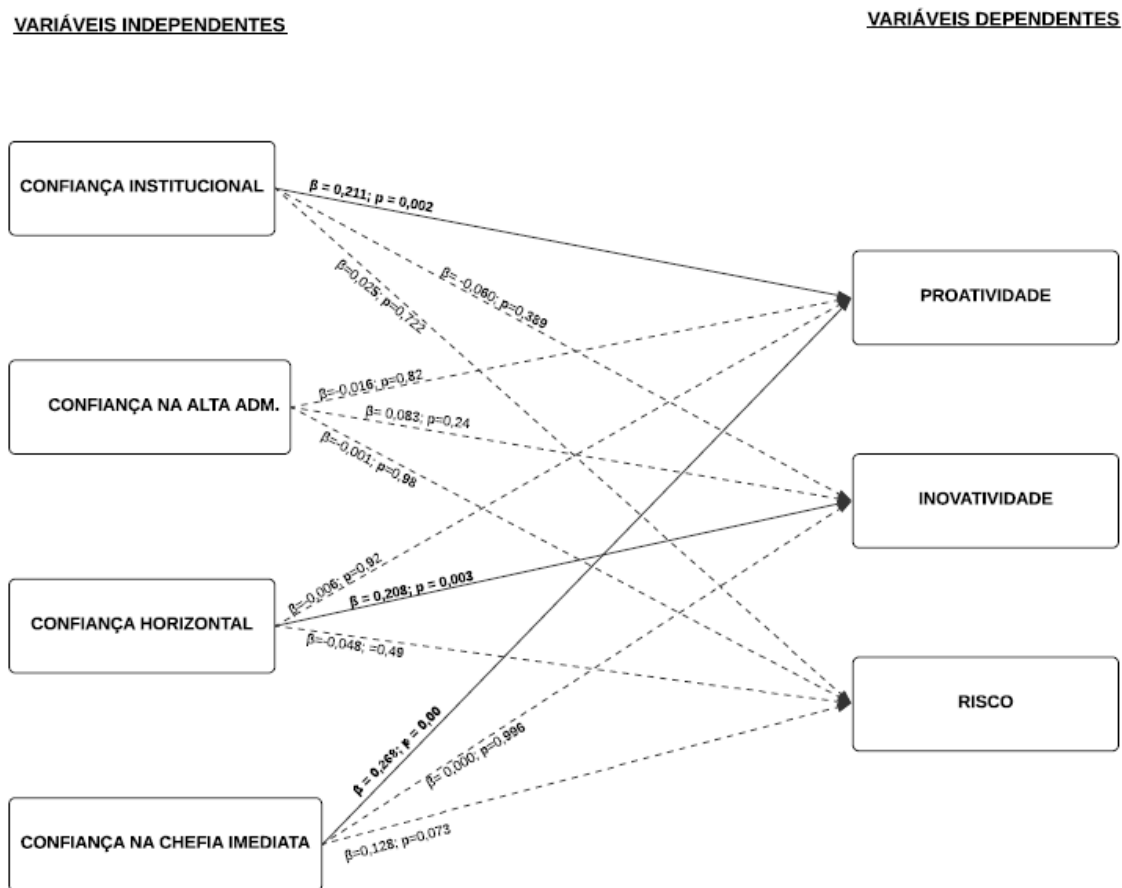
Finalmente, diante dos resultados, propôs-se um modelo teórico das variáveis independentes e dependentes. O Quadro 8 esquematiza as relações encontradas entre as variáveis dependentes e independentes a partir da análise de regressão linear múltipla.



**Quadro 8** – Síntese da Relações entre as dimensões da Confiança e as dimensões da Orientação Empreendedora

	Conf. Horizontal	Conf. Chefia Imed.	Conf. Alta Adm.	Conf. Institucional
Proatividade	$\beta = -0,006$ ; $p = 0,92$	$\beta = 0,268$ ; $p = 0,00$	$\beta = -0,016$ ; $p = 0,82$	$\beta = 0,211$ ; $p = 0,002$
Inovatividade	$\beta = 0,208$ ; $p = 0,003$	$\beta = 0,000$ ; $p = 0,996$	$\beta = 0,083$ ; $p = 0,24$	$\beta = -0,060$ ; $p = 0,389$
Risco	$\beta = -0,048$ ; $p = 0,49$	$\beta = 0,128$ ; $p = 0,073$	$\beta = -0,001$ ; $p = 0,98$	$\beta = 0,025$ ; $p = 0,722$

Ademais, a Figura 3 esquematiza as relações encontradas entre as variáveis dependentes e independentes, a partir da análise de regressão linear múltipla, apresentando um modelo das regressões lineares múltiplas resultantes das análises e evidenciando parâmetros e resumo do modelo (Mudanças nas VDs resultantes das variações de uma unidade nas VIs).



**Figura 3:** Modelo Final da Pesquisa. As linhas sólidas representam uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis. As linhas pontilhadas representam uma relação estatisticamente não significativa entre as variáveis.

## 5. CONCLUSÃO

Com o objetivo de analisar a associação entre as dimensões da confiança estabelecida entre servidores públicos e as dimensões da orientação empreendedora no Departamento Penitenciário Nacional, esta pesquisa analisou aspectos individuais que, à luz da teoria, são antecedentes da confiança e da orientação empreendedora de organizações e indivíduos, aspectos esses que podem permitir o enfrentamento dos desafios das organizações com abordagens inovadoras.

Tem-se em perspectiva que a confiança é um elemento essencial das redes de inovação, sendo até mesmo o principal antecedente para o comportamento inovador de empregados (GIEST, 2019; YU *et al.*, 2018). Ademais, Swann (2017) aponta que governos adeptos da inovação, assunção de riscos e proatividade, dimensões da orientação empreendedora, parecem estar mais bem posicionados para a integração organizacional, apresentando uma probabilidade maior de usarem informações de desempenho para tomarem decisões.

Considerou-se a orientação empreendedora como um construto de nível individual que envolve processos, práticas e atividades de tomada de decisão relacionados à busca e à implementação de inovações, formado por três dimensões fundamentais ao processo empreendedor: proatividade, inovatividade, propensão para assumir riscos (LUMPKIN; DESS, 1996; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; BOLTON; LANE, 2012). Já a confiança foi observada como um fenômeno que diz respeito à disposição de uma parte em se colocar em situação vulnerável às ações de outra com base na expectativa de que essa parte na qual se confia realizará determinada ação relevante independentemente da existência de monitoramento ou controle (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995), ou mesmo como a expectativa confiante e positiva de um indivíduo de que, em determinados contextos, outro indivíduo manterá comportamentos acordados segundo compromissos explícitos ou implícitos (CUMMINGS; BROMILEY, 1996; DE JONG e ELFRIN, 2010).

As lacunas que se procurou preencher com o presente estudo envolvem, primeiramente, a existência de poucos estudos realizados que relacionam confiança e orientação empreendedora, principalmente que procurem investigar a fundo se e como a confiança pode influenciar a orientação empreendedora (STEINBRUNCH *et al.*, 2021). Frente a isso, este estudo apresenta achados que apontam que, em relação a algumas de suas dimensões, a confiança pode influenciar algumas das dimensões da orientação empreendedora.

Outra lacuna de pesquisa encontrada durante a construção do referencial diz respeito à investigação tanto da confiança quanto da orientação empreendedora em outros contextos (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016; DEMIRCIOGLU; AUDRETSCH, 2017; BEKKERS; TUMMERS, 2018; DE SOUZA NETO *et al.*, 2019). Para contribuir com essa lacuna, esta pesquisa investigou os antecedentes da confiança e da orientação empreendedora em um órgão público da área da segurança pública brasileira, oferecendo informações de um ambiente pouco explorado.

A pesquisa identificou, sob a perspectiva dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional, os fatores relacionados às dimensões da confiança interpessoal e institucional e como eles se relacionam às dimensões da orientação empreendedora, o que se definiu como sendo o objetivo geral do estudo. Para atingir o objetivo proposto, foram estabelecidos objetivos específicos a serem cumpridos, a saber: (a) mensurar as dimensões da confiança nos servidores de um órgão da Administração Pública; (b) identificar as dimensões da orientação empreendedora nos servidores desse órgão; e (c) identificar quais dimensões da confiança estabelecida entre os servidores desse órgão se associam a quais dimensões da orientação empreendedora desses servidores.

Para responder ao primeiro objetivo específico, buscou-se realizar uma análise estatística descritiva, sendo que, quando foram consideradas as médias gerais dos itens correspondentes a cada dimensão dos construtos estudados, os valores relativos à confiança horizontal e vertical ficaram acima da média da escala utilizada, Likert, de sete pontos (Tabelas 5, 8 e 11), indicando uma percepção acima da média quanto à expectativa positiva e à disposição de se colocar em situação vulnerável em relação aos pares e à chefia (MAYER, DAVIS e SCHOORMAN, 1995; CUMMINGS; BROMILEY, 1996; DE JONG e ELFRIN, 2010). Contudo, em relação à confiança institucional, ou seja, nos procedimentos, nos objetivos de gestão, nas políticas de recursos humanos, na visão e estratégia da organização (ELLONEN *et al.*, 2008), os valores das médias gerais dos itens ficaram abaixo da média (Tabela 14). Isso demonstrou uma baixa confiança dos servidores na instituição, oferecendo ao Depen um ponto de atenção sobre o grau de importância que o órgão deveria dar a essa dimensão da confiança e de que maneira poderia procurar aumentá-la.

Considerando-se a dimensão orientação empreendedora, os valores relativos às suas dimensões (proatividade, inovatividade e risco) ficaram acima da média da escala utilizada, Likert, de sete pontos (Tabelas 17, 20 e 23), indicando uma percepção acima da média quanto à predisposição para se envolver na criatividade e experimentação por meio

da introdução de novos produtos ou serviços por meio da percepção, avaliação e adoção de oportunidades de negócios e do uso da criatividade (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015), à coragem de comprometer recursos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015), à busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

Para responder aos demais objetivos específicos, foram realizadas análises fatoriais visando reduzir a escala inicial em fatores que representassem a teoria proposta no instrumento e, finalmente, investigar as relações entre os fatores referentes à confiança e os fatores relativos à orientação empreendedora por meio da técnica de regressão múltipla linear.

As análises fatoriais resultaram em três fatores considerados como variáveis dependentes para o presente estudo: (a) Proatividade, que diz respeito à busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e a problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015); (b) Inovatividade, que se refere à propensão de propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas (LIMA *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; MARTENS *et al.* 2013) e (c) Risco, relativo à existência de margem para discricionariedade na tomada de decisão, disposição para investir tempo na expectativa de obter retorno e ter tranquilidade para tomar decisões arriscadas (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016; BOLTON e LANE, 2012).

Como variáveis independentes, foram identificados quatro fatores: (a) Confiança Institucional, que diz respeito à confiança que os empregados têm nos procedimentos, nos objetivos de gestão, nas políticas de recursos humanos, na visão e estratégia da organização, ou seja, na própria organização (ELLONEN *et al.*, 2008); (b) Confiança na Alta Administração; (c) Confiança Horizontal, que se estabelece entre indivíduos de mesmo nível hierárquico (MCCAULEY; KUHNERT, 1992); e (d) Confiança na Chefia Imediata.

Os resultados da análise de regressão indicaram que a característica de proatividade dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional, no sentido de buscar oportunidades e antecipar demandas, necessidades e problemas futuros (LUMPKIM; DESS, 1996; RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015) é influenciada tanto pela confiança institucional quanto pela confiança na chefia imediata,

mas não sofre interferência da confiança na Alta Administração ou da confiança horizontal.

Essa informação pode ajudar aos gestores do órgão a decidirem aspectos sobre como incentivar a proatividade dos seus servidores, como, por exemplo, escolher o perfil das chefias e onde alocar os servidores como determinadas características em áreas de forma a promover o comportamento proativo. No geral, o resultado para o construto aponta que, se há confiança na instituição e no superior imediato, o servidor tende a ser mais proativo.

As relações entre as VIs e a VD Inovatividade, definidas como propensão a propor ideias novas, experimentar e sugerir alternativas para a resolução de problemas (LIMA *et al.*, 2018; KRAUS *et al.*, 2019; MARTENS *et al.*, 2013) apontam que a inovatividade dos servidores do Depen se mostra associada com a confiança horizontal (a confiança nos pares de mesmo nível hierárquico), de forma que, quanto maior a confiança horizontal, maior a inovatividade dos servidores. Esse resultado vai ao encontro de trabalhos que apontam que experiências positivas em relação aos outros estimulam a inovação (CLEGG *et al.*, 2002) e que a capacidade de inovação é estimulada pela confiança (AHMED, 1998).

Diante dessa informação, se a gestão do Depen decidir que inovatividade é uma característica almejada nos seus servidores, pode decidir fomentar ações que fortaleçam os laços de confiança entre servidores do mesmo nível hierárquico. Vale ressaltar que nem toda inovação é disruptiva ou radical, existindo inovações incrementais que podem trazer benefícios para a organização. Assim, uma lacuna de pesquisa que surge a partir disso é analisar quais dimensões da confiança podem influenciar mais qual tipo de inovação.

O modelo resultante da análise não apresenta mais relações significativas entre as variáveis, de forma que as outras dimensões da confiança (na chefia imediata, na Alta Administração e institucional) não impactam nem a inovatividade, nem a dimensão risco. Em relação à dimensão risco, vale ressaltar que, embora a análise de regressão não tenha encontrado relação significativa entre ela e a confiança para essa amostra, a estatística descritiva apontou que existe uma percepção sobre a predisposição ao risco nos servidores do Depen. Isso aponta que a dimensão da orientação empreendedora relacionada à predisposição ao risco é verificada nessa amostra, mas não é por meio de alguma dimensão da confiança que ela poderia ser estimulada. Vale ressaltar que, comparando-se as médias das respostas sobre risco com a média das respostas sobre inovatividade e

proatividade, a média das respostas da dimensão risco é menor do que as outras duas, o que pode ter gerado essa ausência de relação significativa entre as dimensões da confiança e da dimensão risco.

Comparados os resultados da regressão com as análises descritivas, percebe-se que, com exceção da confiança institucional, as outras três dimensões da confiança (horizontal, na chefia imediata e na Alta Administração) são percebidas pelos servidores do Depen de forma relativamente alta (acima da média da escala utilizada). E, das dimensões da orientação empreendedora, tanto a proatividade quanto a inovatividade podem ser estimuladas por meio da confiança.

Em relação à confiança na Alta Administração, contudo, vale ressaltar que, como variável independente, ela não é responsável por impactar nenhuma dimensão da orientação empreendedora. Sobre isso, vale dizer que muitas vezes os ocupantes dos cargos que compõem a Alta Administração são indicações políticas. No caso dessa amostra, embora haja confiança nesses agentes, ela não é capaz de impactar a orientação empreendedora, de forma que se pode questionar se a presença de agentes políticos em órgãos da Administração Pública pode impactar a orientação empreendedora de alguma forma.

O desafio para o setor público, representado no presente trabalho pelo Departamento Penitenciário Nacional, é identificar as características individuais que podem ser estimuladas e, dessa forma, fortalecer a orientação empreendedora dos seus servidores de forma a facilitar o desenvolvimento e a implementação de inovações no órgão. A Administração Pública pode, por meio da inovação, entregar melhores resultados para a sociedade e oferecer soluções para os desafios existentes (EMMENDOERFER, 2019). Assim, foi possível identificar um fator que, se for incentivado, estimula as características empreendedoras daqueles de quem se espera a boa aplicação das políticas públicas.

A presente pesquisa oferece, como contribuição prática para a gestão do Departamento Penitenciário Nacional, um meio de identificar as dimensões da confiança, aspecto relevante da formação de relacionamentos, que influenciam a orientação empreendedora. Essas evidências podem nortear a atuação do Departamento de forma a incrementar a orientação empreendedora dos seus servidores, por meio de capacitação e do treinamento voltados a incentivar a confiança interpessoal.

Os resultados também trazem à luz a necessidade do órgão em pensar sobre a confiança institucional dos seus servidores, buscando alternativas para divulgar melhor

entre os servidores e até mesmo fortalecer seus procedimentos, suas políticas e suas estratégias. Com base nos achados da pesquisa, pode-se inferir que a orientação empreendedora, em uma organização pública como a estudada, está associada a algumas dimensões da confiança interpessoal e institucional percebida pelos seus servidores. Considerando-se a necessidade e o interesse em estimular a orientação empreendedora dos servidores do Depen, os resultados das análises fatoriais do presente trabalho apresentam indicadores que podem constar em uma escala de avaliação da confiança e da orientação empreendedora dos servidores, a ser aplicada periodicamente, por decisão da gestão, por meio de questionário, principalmente antes e depois de alguma ação educacional.

Como contribuição teórica, esta pesquisa se apresenta como uma análise sobre o campo de estudos das organizações, do empreendedorismo, da confiança e da orientação empreendedora, principalmente em relação a organizações da área da segurança pública. Além disso, oferece um olhar entre dimensões da confiança, figurando como antecedentes das dimensões da orientação empreendedora. Sobre esse aspecto, pode ser explorado como lacunas se todas as dimensões da confiança impactam a orientação empreendedora em outros contextos ou por que a Confiança na Alta Administração não impactou nenhuma dimensão da orientação empreendedora. Isso ocorre apenas no Depen? É devido às suas características?

Entre as principais limitações deste estudo, está a amostra utilizada, que se resumiu a servidores de um órgão público ligado à área da segurança pública e subordinado ao Ministério da Justiça, de forma que se sugere a aplicação do questionário a outros órgãos e, até mesmo, dentro de organizações de fora da Administração Pública. Ademais, as relações entre as dimensões da confiança e a dimensão da orientação empreendedora denominada de risco não demonstraram significância, o que contraria parte da teoria. Sobre isso, pode ser investigado por estudos futuros se a dimensão risco, ao invés de estar relacionada à confiança em alguém, não estaria relacionada à confiança em algo ou confiança para algo. Outro ponto a ser aprofundado é investigar a não significância entre confiança na Alta Administração e as dimensões da orientação empreendedora.

Esta pesquisa apresentou características de servidores da área da segurança pública que atuam em área-meio ou em penitenciárias federais. Suas conclusões indicam a necessidade de se promover um aprofundamento sobre os achados, comparando-os com resultados de futuras pesquisas sobre servidores públicos de outras áreas, ou ainda, em

organizações semelhantes, como é o caso dos sistemas penitenciários estaduais, pesquisando como os fatores analisados se relacionam em outras organizações do serviço público.



## REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

AFFAGHROU, Wafa; AHROUCH, Said. **Confidence in the Inter-organizational Cooperation of Social and Solidarity Economy Organizations**. *European Journal of Business and Management Research*, 2020, v. 5, n. 6.

AHMAD, N.; DAGHFOUS, A. **Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks**. *European Business Review*, 2010, 22(2), pp. 153-174.

ANDERSON, Neil; POTOČNIK, Kristina; ZHOU, Jing. **Innovation and creativity in organizations: a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework**. *Journal of management*, 2014, v. 40, n. 5, pp. 1.297-1.333.

ANDRADE, Diego César Terra de. **Engajamento no Trabalho no Serviço Público: um modelo multicultural**. *Revista de Administração Contemporânea*, 2020, v. 24, n. 1, pp. 49-76.

ARUNDEL, Anthony; BLOCH, Carter; FERGUSON, Barry. **Advancing innovation in the public sector: aligning innovation measurement with policy goals**. *Research Policy*, 2019, v. 48, n. 3, pp. 789-798.

ASHNAI, Bahar *et al.* **Inter-personal and inter-organizational trust in business relationships: an attitude–behavior–outcome model**. *Industrial Marketing Management*, 2016, v. 52, pp. 128-139.

BARBETTA, P. A. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais**. 6. ed. UFSC, 2006.

BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. **Innovation in the public sector: towards an open and collaborative approach**. *International Review of Administrative Sciences*, 2018, v. 84, n. 2, pp. 209-213.

BERNOSTER, Indy; MUKERJEE, Jinia; THURIK, Roy. The role of affect in entrepreneurial orientation. **Small Business Economics**, v. 54, n. 1, p. 235-256, 2020.

BIONDI, Karina. Prison Violence, Prison Justice: The Rise of Brazil's PCC: Could the origins and code of ethics of São Paulo's largest prison gang offer a new way to think

about prison security policy in Brazil?. **NACLA Report on the Americas**, v. 49, n. 3, p. 341-346, 2017.

BLOMQUIST, Kirsimarja; STÄHLE, Pirjo. Building organizational trust. In: **16th Annual IMP Conference, Bath, UK**. 2000. p. 7-9.

BOLTON, D. L. **Individual entrepreneurial orientation**: further investigation of a measurement instrument. *Academy of entrepreneurship journal*, 2012, 18(1), p. 91.

BOLTON, Dawn Langkamp; LANE, Michelle D. **Individual entrepreneurial orientation**: development of a measurement instrument. *Education+Training*, 2012.

BOMMERT, Ben. **Collaborative innovation in the public sector**. *International public management review*, 2010, v. 11, n. 1, pp. 15-33.

BORCHARDT, Pietra; DOS SANTOS, Glícia Vieira. **Gestão de ideias para inovação**: transformando a criatividade em soluções práticas. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 2014, v. 11, n. 1, pp. 203-237.

BORINS, Sandford. **Loose cannons and rule breakers, or enterprising leaders?** Some evidence about innovative public managers. *Public administration review*, 2000, v. 60, n. 6, pp. 498-507.

**BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988.

CAMBLOR, María-Pilar; ALCOVER, Carlos-María. Integrating distrust antecedents and consequences in organizational life. **Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 35, n. 1, p. 17-26, 2019.

CARUANA, Albert; EWING, Michael T.; RAMASESHAN. Effects of some environmental challenges and centralization on the entrepreneurial orientation and performance of public sector entities. **Service Industries Journal**, v. 22, n. 2, pp. 43-58, 2002.

CASTRO, C. M. S.; ISIDRO-FILHO, A.; MENELAU, S; FERNANDES, A. S. A. Antecedentes de inovações em organizações públicas do Poder Executivo Federal. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. São Paulo, v. 22, n. 71, pp. 126-141, jan./abr. 2017.

CHAMS-ANTURI, Odette; MORENO-LUZON, Maria D.; ESCORCIA-CABALLERO, Juan P. Linking organizational trust and performance through ambidexterity. **Personnel Review**, 2019.

CHEN, M. H.; CHANG, Y. Y.; CHANG, Y. C. **Entrepreneurial orientation, social networks, and creative performance**: middle managers as corporate entrepreneurs. *Creativity and Innovation Management*, 2015, 24(3), pp. 493-507.

CLAUSEN, Tommy Høyvarde; DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; ALSOS, Gry A. **Intensity of innovation in public sector organizations**: the role of push and pull factors. *Public Administration*, 2020, v. 98, n. 1, pp. 159-176.

COLQUITT, J. A.; SCOTT, B. A.; LEPINE, J. A. **Trust, trustworthiness, and trust propensity**: a meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92(4), pp. 909-927.

COSTA, A. C.; FULMER, C. A.; ANDERSON, N. R. **Trust in work teams**: an integrative review, multilevel model and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, 39(2), pp. 169-184.

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

COVIN, Jeffrey G. *et al.* **Individual and team entrepreneurial orientation**: scale development and configurations for success. *Journal of Business Research*, 2020, v. 112, pp. 1-12.

CUMMINGS, L. L.; BROMILEY, P. **The organizational trust inventory (OTI)**: development and validation. In: *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, v. 302, n. 330, pp. 39-52, 1996.

DAYAN, M.; DI BENEDETTO, C. A. **The impact of structural and contextual factors on trust formation in product development teams**. *Industrial Marketing Management*, 2010, 39(4), pp. 691-703.

DE CLERCQ, Dirk; DIMOV, Dimo; THONGPAPANL, Narongsak Tek. **The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation–performance relationship**. *Journal of business venturing*, 2010, v. 25, n. 1, pp. 87-103.

DE JONG, Bart A.; DIRKS, Kurt T.; GILLESPIE, Nicole. **Trust and team performance: a meta-analysis of main effects, moderators, and covariates.** *Journal of Applied Psychology*, 2016, v. 101, n. 8, pp. 1134.

DE JONG, Bart A.; ELFRING, Tom. How does trust affect the performance of ongoing teams? The mediating role of reflexivity, monitoring, and effort. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 535-549, 2010.

DE SOUZA NETO, Rômulo Andrade *et al.* **Antecedentes da inovação no setor público brasileiro: um estudo em um núcleo de inovação tecnológica.** *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 2019, v. 24, n. 79.

DE VRIES, Hanna; BEKKERS, Victor; TUMMERS, Lars. **Innovation in the public sector: a systematic review and future research agenda.** *Public administration*, 2016, v. 94, n. 1, pp. 146-166.

DEMIRCIOGLU, Mehmet Akif; AUDRETSCH, David B. **Conditions for innovation in public sector organizations.** *Research policy*, 2017, v. 46, n. 9, pp. 1.681-1.691.

DEUTSCH, Morton. **Trust and suspicion.** *Journal of conflict resolution*, 1958, v. 2, n. 4, pp. 265-279.

DIEFENBACH, Fabian E. **Entrepreneurship in the public sector.** In: *Entrepreneurship in the Public Sector*. Gabler, 2011. pp. 31-64.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. **Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice.** *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87(4), pp. 611-628.

DONEY, Patricia M.; CANNON, Joseph P. **An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships.** *Journal of marketing*, 1997, v. 61, n. 2, pp. 35-51.

DONG, Hsiang-Kai Dennis. **Individual risk preference and sector choice: Are risk-averse individuals more likely to choose careers in the public sector?** *Administration & Society*, 2017, v. 49, n. 8, pp. 1.121-1.142.

ELLONEN, R.; BLOMQUIST, K.; PUUMALAINEN, K. **The role of trust in organizational innovativeness.** *European Journal of Innovation Management*, 2008, 11(2), pp. 160-181.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. **Inovação e Empreendedorismo no Setor Público**. 2019.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz; VALADARES, Josiel Lopes; HASHIMOTO, Marcos. **Evidências do Empreendedorismo interno em organizações no contexto da Inovação**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 2010, v. 9, n. 2, pp. 144-156.

ERTÜRK, A. **Exploring predictors of organizational identification**: moderating role of trust on the associations between empowerment, organizational support, and identification. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2010, 19(4), pp. 409-441.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados**: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®. Elsevier Brasil, 2017.

FELLNHOFER, Katharina. Entrepreneurially oriented employees and firm performance: mediating effects. **Management Research Review**, 2019.

FERNÁNDEZ-MESA, A.; ALEGRE, J. **Entrepreneurial orientation and export intensity**: Examining the interplay of organizational learning and innovation. *International Business Review*, 2015, 24(1), pp. 148-156.

FERREIRA, F. A.; JALALI, M. S.; BENTO, P.; MARQUES, C. S.; FERREIRA, J. J. **Enhancing individual entrepreneurial orientation measurement using a metacognitive decision making-based framework**. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2017, 13(2), pp. 327-346.

FIELD, Andy. **Descobrimo a Estatística Usando o SPSS-5**. Penso Editora, 2009.

FILHO, E. C.; GOMES, M. A. de A.; TEIXEIRA, R. M. **Ações Empreendedoras Inovadoras no Setor Público**. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 2018, 5(2), pp. 1-29.

FULMER, C. A.; OSTROFF, C. **Trust in direct leaders and top leaders**: A trickle-up model. *Journal of Applied Psychology*, 2017, 102(4), p. 648.

GAMBETTA, Diego *et al.* **Can we trust trust**. Trust: making and breaking cooperative relations, 2000, v. 13, pp. 213-237.

GASCÓ, Mila. **Living labs**: implementing open innovation in the public sector. *Government Information Quarterly*, 2017, v. 34, n. 1, pp. 90-98.

GIEST, Sarah. **Trust dynamics in innovation networks**: the Chicago life science cluster. *Administration & Society*, 2019, v. 51, n. 2, pp. 325-343.

GIFFIN, Kim. The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication process. *Psychological bulletin*, v. 68, n. 2, p. 104, 1967.

GUINOT, Jacob; CHIVA, Ricardo; ROCA-PUIG, Vicente. **Interpersonal trust, stress and satisfaction at work**: an empirical study. *Personnel Review*, 2014.

GÜNTHER, H. **Como Elaborar um Questionário**. Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, n. 1. Brasília: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

GUPTA, Vishal K. et al. Individual entrepreneurial orientation role in shaping reactions to new technologies. *International Entrepreneurship and Management Journal*, v. 12, n. 4, p. 935-961, 2016.

GURVIEZ, Patricia; KORCHIA, Michaël. Proposition of a multidimensional brand-trust scale. *Recherche et Applications en Marketing*, v. 17, n. 3, p. 113, 2002.

HAIR, Joseph *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman Companhia, 2009.

HAUSER, Christoph *et al.* Trust works! Sources and effects of social capital in the workplace. *Social Indicators Research*, v. 128, n. 2, pp. 589-608, 2016.

HENTTONEN, K.; JANHONEN, M.; JOHANSON, J. E. **Internal Social Networks in Work Teams**: structure, knowledge sharing and performance. *International Journal of Manpower*, 2013.

HUGHES, Mathew *et al.* **Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance**. *British Journal of Management*, 2018, v. 29, n. 4, pp. 750-768.

INKPEN, Andrew C.; CURRALL, Steven C. The coevolution of trust, control, and learning in joint ventures. *Organization science*, v. 15, n. 5, pp. 586-599, 2004.

KEARNEY, C.; HISRICH, R. D.; ROCHE, F. **Public and private sector entrepreneurship: similarities, differences or a combination?** Journal of Small Business and Enterprise Development, 2009.

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

KIM, Younhee. **Improving performance in US state governments: risk-taking, innovativeness, and proactiveness practices.** Public Performance & Management Review, 2010, 34, n. 1, pp. 104-129.

KNOLL, Dana L.; GILL, Harjinder. Antecedents of trust in supervisors, subordinates, and peers. **Journal of Managerial Psychology**, 2011.

KOE, W. L. **The relationship between Individual Entrepreneurial Orientation (IEO) and entrepreneurial intention.** Journal of Global Entrepreneurship Research, 2016, 6(1), p. 13.

KOLLMANN, Tobias et al. When members of entrepreneurial teams differ: linking diversity in individual-level entrepreneurial orientation to team performance. **Small Business Economics**, v. 48, n. 4, p. 843-859, 2017.

KRAUS, S.; BREIER, M.; JONES, P.; HUGHES, M. Individual entrepreneurial orientation and intrapreneurship in the public sector. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2019, 15(4), pp. 1.247-1.268.

KREISER, P. M.; MARINO, L. D.; KURATKO, D. F.; WEAVER, K. M. **Disaggregating entrepreneurial orientation: the non-linear impact of innovativeness, proactiveness and risk-taking on SME performance.** Small Business Economics, 2013, 40(2), pp. 273-291.

KUSA, Rafał. **Linking relational capabilities and entrepreneurial orientation of an organization.** International Entrepreneurship Review, 2020, v. 6, n. 3, pp. 49-60.

LAZZAROTTI, Fábio *et al.* **Orientação empreendedora: um estudo das dimensões e sua relação com desempenho em empresas graduadas.** Revista de Administração Contemporânea, 2015, v. 19, n. 6, pp. 673-695.

LEI, Hui; NGUYEN, Thuong Thi; LE, Phong Ba. **How Knowledge Sharing Connects Interpersonal Trust and Innovation Capability.** Chinese Management Studies, 2019.

LEWICKI, Roy J.; MCALLISTER, Daniel J.; BIES, Robert J. Trust and distrust: New relationships and realities. **Academy of management Review**, v. 23, n. 3, p. 438-458, 1998.

LIMA, Simone Freitas Araújo *et al.* **Empreendedorismo público e orientação empreendedora em instituições federais de ensino**. Revista de Ciências da Administração, 2018, v. 20, n. 50, pp. 44-60.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. **Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance**. Academy of Management Review, 1996, 21(1), pp. 135-172.

MACAULAY, Fiona. Modes of prison administration, control and governmentality in Latin America: adoption, adaptation and hybridity. **Conflict, Security & Development**, v. 13, n. 4, p. 361-392, 2013.

MARIOTTI, D. F.; SOUZA, Y. S. **Relações de Confiança na Dinâmica de uma Organização**. EnANPAD – Encontro Anual da Anpad 29, 2005.

MARTINS, D. M.; FARIA, A. C. de; PREARO, L. C.; ARRUDA, A. G. S. **The level of influence of trust, commitment, cooperation, and power in the interorganizational relationships of Brazilian credit cooperatives**. Revista de Administração, 2017, 52(1), pp. 47-58.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. **An integrative model of organizational trust**. The Academy of Management Review, 1995, 20(3), pp. 709-734.

MAYER, Roger C.; GAVIN, Mark B. Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss?. **Academy of management journal**, v. 48, n. 5, p. 874-888, 2005.

MAYFIELD, Clifton O.; TOMBAUGH, Jay R.; LEE, Minsu. **Psychological collectivism and team effectiveness: Moderating effects of trust and psychological safety**. Academy of Educational Leadership Journal, 2016, v. 20, n. 1, p. 78.

MCALLISTER, D. J. **Affect and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations**. Academy of Management Journal, 1995, 38(1), pp. 24-59.



MCCAULEY, D. P.; KUHNERT, K. W. **A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management.** *Public Administration Quarterly*, 1992, 16(2), pp. 265-284.

MCCLELLAND, D. C. **Characteristics of successful entrepreneurs.** *The journal of creative behavior*, 1987.

MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo; ZAHEER, Akbar. **Introduction to the special issue on trust in an organizational context**, 2003.

HARRISON MCKNIGHT, D.; CHERVANY, Norman L. Trust and distrust definitions: One bite at a time. In: **Trust in Cyber-societies.** Springer, Berlin, Heidelberg, 2001. p. 27-54.

MEYNHARDT, Timo; DIEFENBACH, Fabian E. **What drives entrepreneurial orientation in the public sector?** Evidence from Germany's federal labor agency. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2012, v. 22, n. 4, pp. 761-792.

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Causes of failure in network organizations.** *California management review*, 1992, v. 34, n. 4, pp. 53-72.

MILLER, D. **The correlates of entrepreneurship in three types of firms.** *Management science*, 1983, 29(7), pp. 770-791.

MISHRA, Aneil K. Organizational responses to crisis. **Trust in organizations: Frontiers of theory and research**, v. 261, p. 1996, 1996.

MOLM, Linda D.; SCHAEFER, David R.; COLLETT, Jessica L. Fragile and resilient trust: Risk and uncertainty in negotiated and reciprocal exchange. **Sociological Theory**, v. 27, n. 1, p. 1-32, 2009.

MORRIS, Michael H.; JONES, Foard F. **Entrepreneurship in established organizations:** the case of the public sector. *Entrepreneurship theory and practice*, 1999, v. 24, n. 1, pp. 71-91.

MORRIS, Michael H.; WEBB, Justin W.; FRANKLIN, Rebecca J. **Understanding the manifestation of entrepreneurial orientation in the nonprofit context.** *Entrepreneurship theory and practice*, 2011, v. 35, n. 5, pp. 947-971.

MÜLLER, Markus-Michael. The rise of the penal state in Latin America. **Contemporary Justice Review**, v. 15, n. 1, p. 57-76, 2012.

MUNRO, Joan. **Accelerating innovation in local government**. Public Money & Management, 2015, v. 35, n. 3, pp. 219-226.

OH, Youngmin; BUSH, Carrie Blanchard. **Exploring the role of dynamic social capital in collaborative governance**. Administration & Society, 2016, v. 48, n. 2, pp. 216-236.

OLIVEIRA, Leonardo Ferreira de; DOS SANTOS JÚNIOR, Carlos Denner. **Inovações no setor público: uma abordagem teórica sobre os impactos de sua adoção**. 2017.

OOMSSELS, Peter *et al.* **Functions and dysfunctions of interorganizational trust and distrust in the public sector**. Administration & Society, 2019, v. 51, n. 4, pp. 516-544.

PARKMAN, Ian D.; HOLLOWAY, Samuel S.; SEBASTIÃO, Helder. **Creative industries: aligning entrepreneurial orientation and innovation capacity**. Journal of research in marketing and entrepreneurship, 2012.

PATEL, P. C.; FIET, J. O. **Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities**. Entrepreneurship Theory and Practice, 2011, 35(6), pp. 1.179-1.197.

PAVLOU, Paul A. **Institution-based trust in interorganizational exchange relationships: the role of online B2B marketplaces on trust formation**. The Journal of Strategic Information Systems, 2002, v. 11, n. 3-4, pp. 215-243.

PÉREZ-LUÑO, A.; WIKLUND, J.; CABRERA, R. V. **The dual nature of innovative activity: how entrepreneurial orientation influences innovation generation and adoption**. Journal of Business Venturing, 2011, 26(5), pp. 555-571.

RAUCH, A.; WIKLUND, J.; LUMPKIN, G. T.; FRESE, M. **Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future**. Entrepreneurship theory and practice, 2009, 33(3), pp. 761-787.

REED, Michael I. **Organization, trust and control: a realist analysis**. Organization studies, 2001, v. 22, n. 2, pp. 201-228.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ROGOWSKA, Anna; BRETT, Valerie; O’GORMAN, Bill. **Exploring entrepreneurial orientation (EO) of public and third sector organisations at employee/volunteer level.** DBS Business Review, 2017, v. 1.

ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S.; CAMERER, C. **Not so different after all: a cross-discipline view of trust.** Academy of Management Review, 1998, 23(3), pp. 393-404.

SANKOWSKA, Anna. **Relationships between Organizational Trust, Knowledge Transfer, Knowledge Creation and Firm’s Innovativeness.** The Learning Organization, 2013.

SAUNDERS, Mark NK; DIETZ, Graham; THORNHILL, Adrian. Trust and distrust: Polar opposites, or independent but co-existing?. **Human Relations**, v. 67, n. 6, p. 639-665, 2014.

SCHOORMAN, F. David; MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. **Academy of Management review**, v. 32, n. 2, p. 344-354, 2007.

SCHUMPETER, Joseph; BACKHAUS, Ursula. **The Theory of Economic Development.** In: Joseph Alois Schumpeter. Springer, Boston, MA, 2003. pp. 61-116.

SILVA, Marco Antônio Oliveira Monteiro da; GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro; CORREIA, Manuela Faia. **Cultura e orientação empreendedora: uma pesquisa comparativa entre empreendedores em incubadoras no Brasil e em Portugal.** Revista de Administração Contemporânea, 2009, v. 13, n. 1, pp. 57-71.

SILVESTRE, A. L. **Análise de Dados e Estatística Descritiva.** Escolar Editora, 2007.

SINGLA, A.; STRITCH, J. M.; FEENEY, M. K. **Constrained or creative?** Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. Public Administration, 2018, 96(4), pp. 769-786.

SINGLA, Akheil; STRITCH, Justin M.; FEENEY, Mary K. **Constrained or creative?** Changes in financial condition and entrepreneurial orientation in public organizations. Public Administration, 2018, v. 96, n. 4, pp. 769-786.

SOUZA, Laura Guedes de. Análise jurídica do sistema penitenciário brasileiro à luz dos tratados internacionais em direitos humanos. **Revista Direito em Ação, Brasília**, v. 14, n. 1, p. 1-21, 2015.

STEINBRUCH, Fernanda Kalil; DA SILVA NASCIMENTO, Leandro; DE MENEZES, Daniela Callegaro. **The role of trust in innovation ecosystems**. Journal of Business & Industrial Marketing, 2021.

STEWART, K. J.; GOSAIN, S. **The impact of ideology on effectiveness in open source software development teams**. MIS Quarterly, 2006, 30(2), pp. 291-314.

SWANN, William L. **Modelling the relationship between entrepreneurial orientation, organizational integration, and programme performance in local sustainability**. Public Management Review, 2017, v. 19, n. 4, pp. 542-565.

THAKUR, R. R.; SRIVASTAVA, S. **From resistance to readiness: role of mediating variables**. Journal of Organizational Change Management, 2018.

THORELLI, H. B. **Networks: between markets and hierarchies**. Strategic management journal, 1986, 7(1), pp. 37-51.

TREMML, Timo. **Linking two worlds? Entrepreneurial orientation in public enterprises: a systematic review and research agenda**. Annals of Public and Cooperative Economics, 2019, v. 90, n. 1, pp. 25-51.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. **A Incorporação do Empreendedorismo no Setor Público: reflexões baseadas no contexto brasileiro**. Revista de Ciências da Administração, 2015, 1(1), pp. 82-98.

VANHALA, Mika. **Trust as an organizational knowledge sharing enabler—validation of the impersonal trust scale**. VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems, 2019.

WINDRUM, Paul; KOCH, Per M. (Ed.). **Innovation in public sector services: entrepreneurship, creativity and management**. Edward Elgar Publishing, 2008.

WU, W. Y.; CHANG, M. L.; CHEN, C. W. **Promoting innovation through the accumulation of intellectual capital, social capital, and entrepreneurial orientation**. R&D Management, 2008. 38(3), pp. 265-277.

XU, Hangjun et al. **Facilitating dynamic marketing capabilities development for domestic and foreign firms in an emerging economy**. Journal of Business Research, 2018, v. 86, pp. 141-152.

YU, M. C.; MAI, Q.; TSAI, S. B.; DAI, Y. **An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability.** Sustainability, 2018, 10(3), p. 864.

ZAK, P. J. **The neuroscience of trust.** Harvard Business Review, 2017, 95(1), pp. 84-90.

ZANINI, Marco Túlio F.; LUSK, Edward J.; WOLFF, Birgitta. **Confiança dentro das organizações da nova economia:** uma análise empírica sobre as conseqüências da incerteza institucional. Revista de Administração Contemporânea, 2009, v. 13, n. 1, pp. 72-91.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

### **RELACIONAMENTOS INTRAORGANIZACIONAIS E INOVAÇÃO: a relação entre a confiança interpessoal e a orientação empreendedora em servidores públicos**

**Prezado(a) Servidor(a),**

O meu nome é Paulo Estevão Rodrigues Machado. Sou Agente Federal de Execução Penal lotado, atualmente, na Coordenação de Orçamento, Finanças Planejamento e Controle da Diretoria Executiva do Departamento Penitenciário Nacional - Depen, na sede do órgão, em Brasília/DF.

Estou desenvolvendo uma pesquisa acadêmica, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública, da Universidade de Brasília - UnB, realizado em parceria com o Depen. O meu projeto envolve uma pesquisa sobre a percepção dos servidores em relação à confiança interpessoal e à orientação empreendedora.

Esse questionário tem o objetivo de identificar, a partir da sua opinião e das suas percepções sobre confiança interpessoal e orientação empreendedora.

É um estudo que tem o potencial de trazer informações valiosas ao Depen a fim de viabilizar futuras atividades voltadas à inovação no órgão. Assim, peço sua ajuda para participar da pesquisa e responder ao questionário.

Os dados e as análises provenientes da sua contribuição serão utilizados para fins acadêmicos, respeitando o anonimato. Ressalto, também, que a sua participação é voluntária.

O tempo médio para responder ao questionário é de menos de 10 (dez) minutos. Não há respostas corretas ou erradas, o que importa é sua opinião sincera.

Ao clicar no link de acesso ao questionário, você declara que está manifestando concordância com os termos éticos da pesquisa e que a sua participação é espontânea.

Para acessar o questionário, clique no link abaixo:

<https://forms.gle/p7WmTRFCdc2Ajxyk8>

Conto com sua ajuda e a sua participação para eu conseguir superar mais esse desafio!

Caso tenha alguma dúvida, pode entrar em contato comigo pelo email [paulo.estevao@mj.gov.br](mailto:paulo.estevao@mj.gov.br)

Muito obrigado e um abraço!

**Informações sobre o respondente:**

	<b>Ensino Médio</b>	<b>Superior</b>	<b>Mestrado</b>	<b>Doutorado</b>
01. Escolaridade				

02. Ano de ingresso no serviço público	
--	--

	<b>Sede</b>	<b>PFCG</b>	<b>PFCAT</b>	<b>PFMOS</b>	<b>PFPV</b>	<b>PFBRA</b>	<b>OUTRO</b>
03. Local de desempenho das atividades							

	<b>Ocupo no momento</b>	<b>Não ocupo no momento, mas já ocupei</b>	<b>Nunca ocupei</b>
04. Ocupa ou já ocupou cargo de chefia			

**TEMA: CONFIANÇA INTERPESSOAL**

As questões de 5 a 28 analisam a sua percepção a respeito da confiança percebida por você em relação aos seus colegas de mesmo nível hierárquico (confiança lateral ou horizontal quando a questão se referir a “colegas”), aos seus superiores (confiança vertical, neste contexto referente à chefia imediata ou ao(à) diretor(a) do seu setor) e ao Depen como um todo (confiança impessoal ou institucional).

**Confiança lateral ou horizontal (servidores de mesmo nível hierárquico)**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

5. Posso contar com a contribuição dos meus colegas de mesmo nível hierárquico na realização do meu trabalho.

6. Meus colegas são competentes em sua área de atuação.

7. Meus colegas são justos no trato uns com os outros.

8. Meus colegas de trabalho não me prejudicariam.

9. Meus colegas de trabalho se preocupam comigo.

10. Meus colegas de trabalho me defenderiam se fosse necessário.

### **Confiança vertical (seus superiores)**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

11. Minha chefia imediata é justa com sua equipe.

12. Minha chefia imediata defende a equipe.

13. Falo o que eu penso sobre questões do trabalho com a minha chefia imediata.

14. Minha chefia imediata tem o conhecimento necessário para realizar o trabalho.

15. Minha chefia imediata sabe gerenciar a equipe.

16. O(A) diretor(a) da minha área se preocupa com o futuro dos servidores.

17. O(A) diretor(a) da minha área é competente em relação ao seu trabalho.



18. O(A) diretor(a) da minha área defende a equipe.
19. O(A) diretor(a) da minha área trata os servidores de maneira justa.
20. O(A) diretor(a) da minha área sabe gerenciar a equipe.

### **Confiança pessoal ou institucional**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

21. O DEPEN trata seus servidores de forma justa.
22. Os sistemas de dados do DEPEN suportam bem nossas operações.
23. O DEPEN é capaz de se adaptar a mudanças.
24. O DEPEN utiliza com eficiência a experiência de sua equipe.
25. Servidores mais qualificados têm a possibilidade de assumir posições mais responsáveis no DEPEN.
26. O trabalho é bem-organizado no DEPEN.
27. O DEPEN atualiza equipamentos fundamentais para o funcionamento do órgão (por exemplo, hardware de computador, equipamentos de segurança, armamentos e viaturas).
28. O DEPEN se preocupa com o desenvolvimento dos seus servidores.

**TEMA: ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA**

As questões de 29 a 50 analisam a sua percepção sobre características pessoais referentes à predisposição de utilizar de criatividade e experimentação para a introdução de novas práticas no ambiente de trabalho (inovatividade), à propensão para assumir riscos no ambiente organizacional e à tendência de buscar oportunidade e antecipar necessidades (proatividade).

### **Inovatividade**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

29. No meu ambiente de trabalho, eu procuro propor ideias novas.

30. No meu ambiente de trabalho sou a favor da experimentação para a resolução de problemas.

31. No meu ambiente de trabalho, eu proponho alternativas para a resolução de problemas.

32. Para a execução de uma tarefa no meu ambiente de trabalho, eu prefiro uma abordagem única a abordagens testadas e usadas antes.

33. Ao me deparar com um novo desafio, eu prefiro tentar do meu jeito ao invés de fazer como outros fazem.

34. No meu trabalho gosto de experimentar métodos novos.

35. No meu trabalho, eu improviso soluções para resolução de problemas.

**Propensão ao risco**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

36. No meu trabalho há margem para discricionariedade em minhas decisões.

37. No meu trabalho, eu assumo riscos pessoais decorrentes de minhas decisões.

38. No meu trabalho, eu assumo a chance das minhas ações eventualmente darem errado.

39. É aceitável para mim que o meu esforço possa não gerar resultados para a organização.

40. No meu trabalho, eu tomo decisões mesmo que os resultados possíveis não estejam claros.

41. No meu trabalho, eu estou disposto a investir muito tempo em algo que pode gerar um alto retorno.

42. No meu trabalho, eu tenho tranquilidade para tomar decisões arriscadas.

**Proatividade**

Escolha qualquer ponto da escala, entre (1) discordo totalmente da afirmação do item, e (7), concordo totalmente com o item. Ao responder, tenha ciência que os valores da escala utilizada, do tipo Likert de 7 pontos, equivalem ao que segue:

- 1 – Discordo totalmente
- 2 – Discordo muito
- 3 – Discordo pouco
- 4 – Não concordo nem discordo
- 5 – Concordo pouco
- 6 – Concordo muito
- 7 – Concordo totalmente

43. Participo de cursos e treinamentos oferecidos pelo DEPEN.

44. Busco adquirir novos conhecimentos para o trabalho em capacitações feitas por conta própria.

45. Troco conhecimentos com servidores de diferentes áreas.

46. No trabalho utilizo bases de dados além daquelas fornecidas pelo DEPEN.

47. Utilizo ferramentas tecnológicas além daquelas fornecidas pelo DEPEN para realizar minhas atividades rotineiras.

48. No trabalho, eu geralmente atuo antecipando problemas, necessidades ou mudanças futuras.

49. No trabalho, eu tendo a planejar projetos com antecedência.

50. No trabalho, prefiro tomar a iniciativa e fazer as coisas acontecerem ao invés de esperar por outra pessoa para fazer isso.