



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**

RELATÓRIO TÉCNICO

BRASÍLIA - DF

2022

APRESENTAÇÃO

Este relatório técnico aborda, de forma resumida, a dissertação “Relacionamentos Intraorganizacionais e Inovação: a relação entre a confiança interpessoal e a orientação empreendedora em servidores públicos”, apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública do Programa de Pós-graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Período de realização: março de 2020 a março de 2022.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pires Vieira (PPGA – UnB)

Banca examinadora:

Professor Doutor Luciano Rossoni (FAGEN – UFU): Membro externo

Professor Doutor Edgar Reyes Junior (PPGA – UnB): Membro interno

Professor Doutor Cleidson Nogueira Dias (PPGA – UnB): Suplente

Data da Banca e Aprovação: 21 de março de 2022

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.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1 CONFIANÇA	7
2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	9
3. MÉTODO.....	11
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	13
4.1 ANÁLISE DESCRITIVA	13
4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL E REGRESSÃO	15
5. CONCLUSÃO	22
6. RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS GERENCIAIS.....	25
7. LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA.....	26
REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

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 definida como o processo por meio do qual indivíduos ou grupos, a partir de proatividade, engajamento na inovação e assunção de 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.

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.

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).

Uma 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).

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).

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.

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 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.

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).

Grande parte dos estudos sobre o construto OE o exploram três dimensões fundamentais ao processo empreendedor (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009). Essas dimensões são inovatividade, propensão para assumir riscos e proatividade (LUMPKIN; DESS, 1996; SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; BOLTON; LANE, 2012).

Por 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 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).

3. MÉTODO

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. A população considerada para este estudo foi 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.

A presente pesquisa 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.

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. 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.

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).

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.

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

4.1 ANÁLISE DESCRITIVA

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. As análises descritivas permitiram verificar o estado atual da confiança e da orientação empreendedora nos servidores do Depen.

As médias das variáveis mensuradas apresentaram estar próximas ao centro da escala utilizada (*Likert* de sete pontos). 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).

Inicialmente, quanto à dimensão do construto confiança denominada de confiança horizontal, percebe-se que os valores das respostas ficaram acima do ponto médio da escala utilizada. 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, sugerindo que os servidores que atuam na sede do Departamento tendem a confiar mais nos seus colegas do que os que atuam nas penitenciárias.

A dimensão do construto confiança denominada de confiança vertical, 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. 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.

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. 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. 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. 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.

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. 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

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).

Considerando a média, os valores relativos à inovatividade encontram-se superiores ao ponto médio da escala para a maioria das questões, indicando que, no geral, os respondentes se enxergam como pessoas que têm predisposição de inovar no ambiente de trabalho. Em relação ao local de trabalho, a média de respostas sobre inovatividade dos servidores da sede do Departamento aparece ligeiramente maior do que a dos que atuam nas penitenciárias federais. 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.

Em relação à dimensão do construto orientação empreendedora denominada de propensão ao risco, considerando a média, os valores relativos à propensão ao risco são superiores ao ponto médio da escala para a maioria das questões. 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. 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.

As respostas sobre a dimensão proatividade apresentam valores superiores ao ponto médio da escala, indicando que, no geral, os servidores da amostra se veem como proativos. Em relação ao local de trabalho, a média de respostas sobre proatividade dos servidores da sede do Departamento, que aparece maior do que a dos que atuam nas penitenciárias federais. 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.

4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE FATORIAL E REGRESSÃO

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

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.

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. Discricionariedade	0,706			0,838
Q 41. Investimento e retorno	0,470			0,592
Q 42. Decisões arriscadas	0,629			0,765

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.

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.

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 das definições teóricas que deram suporte à elaboração do questionário aplicado, tomados como fatores subjacentes, e da carga que cada item para o fator principal (a partir do exame das matrizes fatoriais de cargas rotativas), 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.

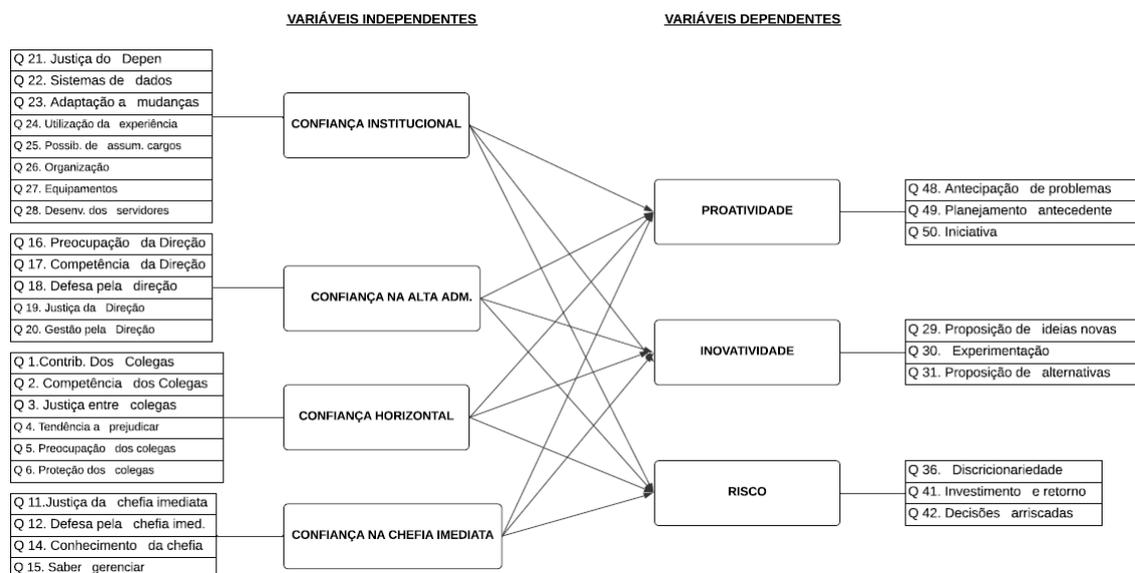


Figura 2. Modelo teórico com as variáveis independentes e dependentes definidas após a extração de componentes principais

A análise de regressão múltipla permite a adoção de uma única variável dependente, de forma que 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).

4.2.1 Proatividade

No modelo para Proatividade, extraiu-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.

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 seus 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, ou seja, 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 β positivo e coeficiente de significância apontando que a relação é significativa ($\beta = 0,142$; $p < 0,05$), ou seja, 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.

4.2.2 Inovatividade

No modelo para inovatividade, extrai-se do resultado do modelo 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.

Em relação à variável de controle Local de trabalho do servidor, o modelo apresentou relação não significativa ($\beta = -0,069$; $p > 0,05$), ou seja, a inovatividade dos servidores do Depen não se mostra associada com o local onde o servidor trabalha. Já em relação à experiência em cargo de chefia ($\beta = 0,135$; $p = 0,05$), encontrou-se valor β positivo e coeficiente de significância levemente superior a 0,05, de forma que se optou por aceitar a significância da relação. 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).

4.2.3 Risco

No modelo para risco, não foram encontradas relações significativas, indicando que os fatores não estão associados ao comportamento de risco dos servidores do Depen, de forma que 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.

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

	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 a seguir 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).

VARIÁVEIS INDEPENDENTES

VARIÁVEIS DEPENDENTES

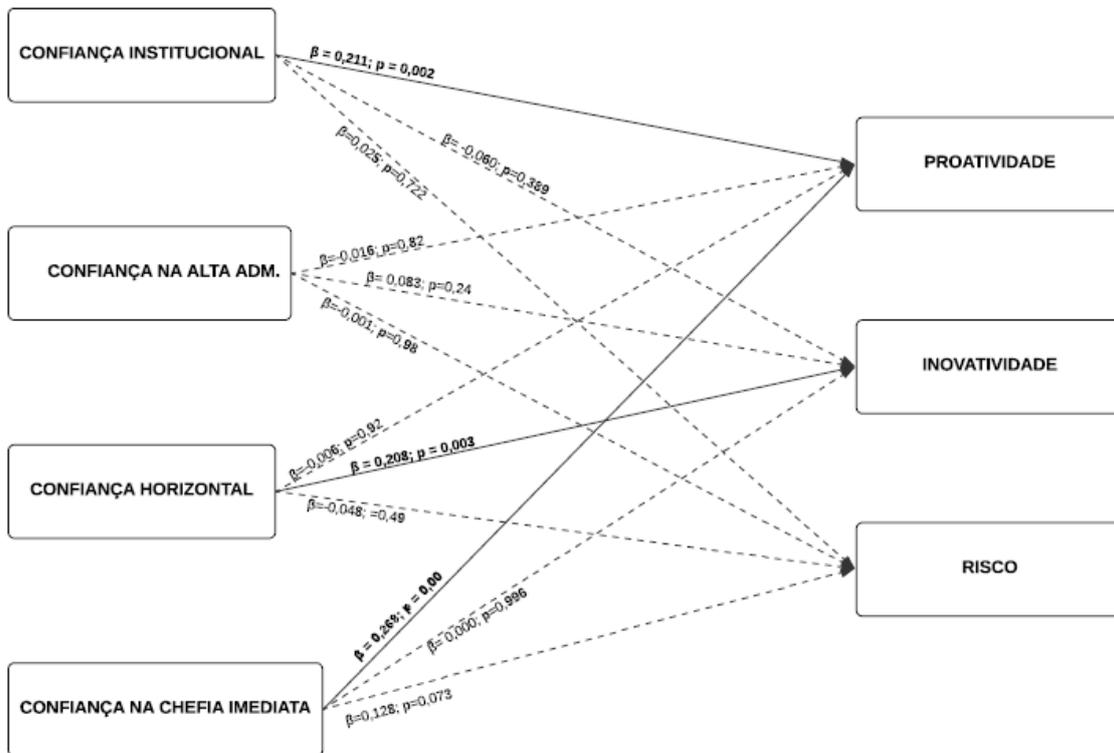


Figura 1: Modelo Final da Pesquisa. As linhas sólidas representam uma relação estatisticamente significativa entre as variáveis. As linhas pontilhadas representam uma relação estatisticamente não significativa entre as variáveis.

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.

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, 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, 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.

Os resultados da análise de regressão indicaram que a característica de proatividade dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional 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.

As relações entre as VIs e a VD Inovatividade 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.

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.

6. RECOMENDAÇÕES PRÁTICAS GERENCIAIS

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 pesquisa traz como contribuição para gestão do Departamento Penitenciário Nacional indícios para estimular a orientação empreendedora dos seus servidores por meio de ações de seleção, capacitação e treinamento.

Com base nos achados da pesquisa, pode-se definir que dimensões específicas da orientação empreendedora são estimuladas por dimensões específicas da confiança.

Considerando-se a necessidade e o interesse em avaliar tanto a confiança quanto a orientação empreendedora dos servidores do Depen, os resultados das análises fatoriais do presente trabalho podem servir de base para a criação de uma escala de avaliação tanto da confiança quanto da orientação empreendedora dos servidores.

Como sugestão, essa escala pode ser aplicada a todos os servidores, novos e antigos, ao longo do tempo, com objetivo de verificar a evolução ao longo do tempo. Essa escala pode ser aplicada também antes e depois de ações de capacitação que visem contribuir com o desenvolvimento desses dois construtos.

Além disso, a partir da observação das análises, o Departamento pode escolher dar atenção a algum aspecto específico. Pode-se fomentar ações de capacitação em confiança horizontal, por exemplo, com objetivo de aumentar a inovatividade de servidores de algum setor específico. Ou até mesmo planejar ações de estímulo à confiança institucional, a partir dos achados da estatística descritiva de que essa dimensão da confiança é mais baixa do que outras.

7. LIMITAÇÕES E AGENDA DE PESQUISA

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.
- 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.
- BOLTON, Dawn Langkamp; LANE, Michelle D. **Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument**. Education+Training, 2012.
- CHAMS-ANTURI, Odette; MORENO-LUZON, Maria D.; ESCORCIA-CABALLERO, Juan P. Linking organizational trust and performance through ambidexterity. **Personnel Review**, 2019.
- 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.
- 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.
- 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.
- FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Manual de Análise de Dados: estatística e modelagem multivariada com Excel®, SPSS® e Stata®**. Elsevier Brasil, 2017.
- FIELD, Andy. **Descobrendo a Estatística Usando o SPSS-5**. Penso Editora, 2009.
- GIEST, Sarah. **Trust dynamics in innovation networks: the Chicago life science cluster**. Administration & Society, 2019, v. 51, n. 2, pp. 325-343.
- HAIR, Joseph *et al.* **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Bookman Companhia, 2009.
- HUGHES, Mathew *et al.* **Innovative behaviour, trust and perceived workplace performance**. British Journal of Management, 2018, v. 29, n. 4, pp. 750-768.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- MCEVILY, Bill; PERRONE, Vincenzo; ZAHEER, Akbar. **Introduction to the special issue on trust in an organizational context**, 2003.
- 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.
- MUNRO, Joan. **Accelerating innovation in local government.** *Public Money & Management*, 2015, v. 35, n. 3, pp. 219-226.
- OOMSELS, 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.
- 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.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas.** 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2012.
- 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.
- 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.
- STEINBRUCH, Fernanda Kalil; DA SILVA NASCIMENTO, Leandro; DE MENEZES, Daniela Callegaro. **The role of trust in innovation ecosystems.** *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2021.
- 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.
- 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.
- 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.