



IX ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ISSN: 2594-5688
secretaria@sbap.org.br
Sociedade Brasileira de Administração Pública

ARTIGO

**A INFLUÊNCIA DA CONFIANÇA INTERPESSOAL PARA A
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA DE SERVIDORES PÚBLICOS**

PAULO ESTEVÃO RODRIGUES MACHADO, DANIEL DANIEL PIRES VIEIRA,

**GRUPO TEMÁTICO: 07 Inovação e Empreendedorismo na
Gestão Pública**

IX Encontro Brasileiro de Administração Pública, São Paulo/SP, 5 a 7 de outubro de 2022.
Sociedade Brasileira de Administração Pública
Brasil

Disponível em: <https://sbap.org.br/>

A Influência da Confiança Interpessoal para a Orientação Empreendedora de Servidores Públicos

RESUMO:

A Administração Pública é reconhecida como burocrática e pouco inovadora e sofre constante pressão por melhores serviços, cabendo à Administração Pública a adoção de uma postura empreendedora. Nesse contexto, a Confiança mostra-se como antecedente relevante para o comportamento empreendedor. Entretanto, a literatura não identifica quais dimensões da Confiança interpessoal se associam às quais dimensões da orientação empreendedora. Este trabalho teve por objetivo analisar a relação entre as dimensões da Confiança interpessoal e as dimensões da Orientação Empreendedora. Foram pesquisados 239 servidores do Departamento Penitenciário Nacional, por meio de questionário. Os dados foram analisados com análise fatorial e regressão múltipla. Os resultados evidenciam que a Proatividade se associa à Confiança Institucional e à Confiança na Chefia Imediata. A Confiança horizontal se associa positivamente à Inovatividade. A Confiança na Alta Administração não apresentou relação significativa com dimensões da orientação empreendedora e nenhuma das dimensões da Confiança se associou à Propensão ao Risco.

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

1. INTRODUÇÃO

O setor público tem enfrentado um quadro constante de restrições orçamentárias e de urgência no combate a diversos problemas sociais no qual figuras de liderança têm papel central no incentivo ao desenvolvimento, à adoção e à implementação de estratégias inovadoras para os serviços públicos (MUNRO, 2015). 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 (SINGLA *et al.*, 2018).

O comportamento empreendedor pode oferecer uma possibilidade de mudança em busca de níveis mais altos de desempenho organizacional, ganhando relevância para organizações públicas (SINGLA *et al.*, 2018). 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 (SWANN, 2017).

A presença de Confiança Interpessoal favorece o *networking*, o desenvolvimento de ações cooperativas e a troca de conhecimentos e informações entre os participantes (AFFAGHROU; AHROUCH, 2020), contribuindo para um ambiente favorável a um comportamento inovativo e empreendedor (DE VRIES; BEKKERS; TUMMERS, 2016). A relação entre Confiança e orientação empreendedora encontra respaldo na literatura (HUGHES *et al.*, 2018; YU *et al.*, 2018; GIEST, 2019; KUSA, 2020), podendo ser um aspecto abordado para estímulo de comportamento empreendedor entre funcionários públicos.

Ressalta-se, no entanto, que tanto a Confiança Interpessoal quanto a Orientação Empreendedora são construtos multidimensionais (MCCAULEY; KUHNERT, 1992; LUMPKIN; DESS, 1996). 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 tipologias que enfocam 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 relação positiva entre Confiança Interpessoal e Orientação Empreendedora (KEARNEY; MEYNHARDT, 2016) e seus resultados positivos para as organizações (HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020), poucos estudos observaram as diferentes características e dimensões desses construtos (STEINBRUNCH *et al.*, 2021). A literatura mostra-se silente sobre a associação entre as dimensões da Orientação Empreendedora e as diferentes tipologias da Confiança Interpessoal. Diante o exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar a relação entre as dimensões da Confiança Interpessoal e as dimensões da Orientação Empreendedora. O presente estudo pretende abordar a relação entre Confiança e Orientação Empreendedora no contexto do Departamento Penitenciário Nacional (Depen), um órgão da área da segurança pública brasileira pouco explorado pela literatura.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONFIANÇA INTERPESSOAL

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 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).

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.

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).

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).

Diante disso, 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; ROUSSEAU *et al.*, 1998). A Confiança estimula o compartilhamento de conhecimentos e informações, que, por sua vez, se relaciona, de forma relevante, com comportamentos empreendedores e inovadores (LEI; NGUYEN, 2019).

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 (HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020; STEINBRUNCH *et al.*, 2021).

2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

Lumpkin e Dess (1996) propõem que a Orientação Empreendedora (OE) se refere a processos, práticas e 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. 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 (COVIN *et al.*, 2020).

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. Lazzarotti *et al.* (2015) reforçam a ideia da Orientação Empreendedora como a atividade empreendedora no nível organizacional. 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.

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). Grande parte dos estudos sobre o construto OE o exploram a partir de três dimensões fundamentais ao processo empreendedor (SILVA;

GOMES; CORREIA, 2009). Essas dimensões são, inovatividade, propensão para assumir riscos e proatividade (SILVA; GOMES; CORREIA, 2009; BOLTON; LANE, 2012).

Por Inovatividade entende-se 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). A propensão para assumir riscos envolve coragem de comprometer recursos para empreendimentos em ambientes incertos (RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015). No setor público, isso pode envolver a exploração dos limites da discricionariedade e da burocracia estabelecida. Já o comportamento proativo está relacionado à iniciativa de busca de oportunidades e à antecipação em relação às demandas, às necessidades e aos problemas futuros (RAUCH *et al.*, 2009; LAZZAROTTI *et al.*, 2015).

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).

Vale ressaltar que a Orientação Empreendedora pode se referir tanto a empresas quanto a indivíduos (FERREIRA *et al.*, 2017; KRAUS *et al.*, 2019). 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. Compreender a Orientação Empreendedora individual pode auxiliar no entendimento sobre quais características ou atitudes podem aumentar a propensão para se envolver e ter sucesso em atividades empreendedoras (BOLTON; LANE, 2012).

Para 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 e descritiva. Os dados foram obtidos por meio da aplicação de questionário aos servidores do Depen. Não se observam pesquisas anteriores com o tema no setor penitenciário e raros são os estudos que abordam organizações públicas com características similares. A população total a ser considerada para este estudo será o de 1.394 servidores, lotados tanto na sede do Departamento quanto nas penitenciárias federais, ou seja, todos os servidores lotados no Depen.

Os dados utilizados na pesquisa são de fonte primária coletados a partir de 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 percepção quanto às dimensões da Orientação Empreendedora. As questões do segundo e do terceiro blocos foram respondidas a partir de uma escala de sete pontos variando de 1 – Discordo totalmente a 7 – Concordo totalmente. As questões propostas foram adaptadas a partir de pesquisas anteriores com os construtos estudados.

Anterior à aplicação, o instrumento foi submetido pré-teste com vistas a validação de 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. Após o processo de validação e pequenas correções nas questões para torná-las mais compreensíveis para o público-alvo da pesquisa, o questionário foi enviado aos endereços de e-mail funcional dos servidores do Depen com a carta de apresentação da pesquisa e *link* para preenchimento de questionário no aplicativo *Google Forms*.

A amostra resultante foi de **239** questionários. Os dados foram analisados com as técnicas de análise fatorial exploratória e análise de regressão múltipla. A análise fatorial exploratória foi empregada para sumarização das variáveis e criação dos fatores a serem empregados nas análises de regressão. A análise de regressão múltipla foi empregada para verificar a associação entre os diferentes tipos de Confiança Interpessoal (variáveis independentes) e as dimensões da Orientação Empreendedora (variáveis dependentes). Todas as análises foram realizadas com o *software* SPSS.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

As análises fatoriais foram realizadas seguindo as orientações de Hair Jr. et al. (2009). A análise de componentes principais e foi empregada como técnica de extração dos fatores. Para facilitar a interpretação dos fatores resultados foram desconsideradas cargas fatoriais baixas ($>0,4$) e foi utilizada a rotação Varimax. Para verificação da apropriabilidade da análise fatorial foram utilizados o teste de esfericidade de Barlett e o coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Variáveis com cargas fatoriais inferiores a 0,5 foram excluídas das análises. Por fim, o coeficiente Alfa de Cronbach foi utilizado para avaliar a confiabilidade das escalas.

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. O coeficiente de (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett apresentaram resultados adequados (0,790 e $p<0,05$) seguindo os parâmetros Hair Jr. et al. (2009). Os coeficientes Alpha de Cronbach apresentaram resultados adequados ($>0,6$). Os fatores resultantes mostraram-se alinhados aos construtos propostos pelo instrumento de pesquisa: Proatividade, Inovatividade e Propensão ao Risco.

A análise fatorial com as variáveis sobre Confiança Interpessoal resultou na criação de quatro fatores que explicam 67,93% da variação dos dados. Somente uma variável foi eliminada por apresentar baixa comunalidade. O coeficiente de (KMO) e o teste de esfericidade de Barlett apresentaram resultados adequados (0,904 e $p<0,05$) seguindo os parâmetros Hair Jr. et al. (2009). Os coeficientes Alpha de Cronbach também apresentaram resultados adequados ($>0,6$). O primeiro e o terceiro fatores são compostos por variáveis relativas à Confiança Institucional e à Confiança Horizontal, conforme planejado para o instrumento de pesquisa. O construto Confiança Vertical, no entanto, se dividiu em dois fatores. O primeiro deles agrupando variáveis relacionadas à Confiança na instituição, sendo denominado Confiança Institucional. O segundo fator traz variáveis relacionadas à chefia com quem os funcionários têm mais contato, sendo denominado Confiança da Chefia Imediata. Esse resultado encontra respaldo no trabalho de Mayer e Davis (1999) que estabelece 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.

4.2 ANÁLISES DE REGRESSÃO

Foram efetuados três conjuntos de análises de regressão, adotando como variáveis dependentes as dimensões da Orientação Empreendedora (Proatividade, Inovatividade e Risco) e os fatores Confiança Institucional, Confiança na Alta Administração, Confiança

Horizontal e Confiança na Chefia Imediata como variáveis independentes para as três análises de regressão. Não se observaram dados faltantes ou casos extremos entre os Fatores. Os resultados das análises de regressão realizadas são apresentados nas subseções a seguir.

4.2.1 Proatividade

A análise de regressão com a Proatividade apresentou resultados significativos ($P < 0,05$) e um coeficiente R^2 de 0,114. Conforme a Tabela 1, a Confiança Institucional e a Confiança na Chefia Imediata apresentaram resultados significativos, enquanto a Confiança Horizontal e a Confiança na Alta Administração não apresentaram resultados significativos.

Tabela 1 – Análise de Regressão VD Proatividade

Variáveis Independentes	Modelo	
	Beta	Sig.
(Constante)	-,005	,936
Confiança Institucional	,205	,002
Confiança Alta Administração	-,015	,818
Confiança Horizontal	-,007	,924
Confiança Chefia Imediata	,268	,000
R^2	0,114	
ANOVA Sig.	0,000	

A Proatividade dos servidores refere-se 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). Os resultados encontrados indicam que a Confiança Institucional e a Confiança na Chefia Imediata estão positivamente associadas a um comportamento proativo dos servidores. Esses achados corroboram parcialmente a perspectiva de que a Confiança impacta positivamente a Orientação Empreendedora (THRONG, 2017).

A Confiança Institucional e a Confiança na Chefia Imediata estão associadas à Confiança Vertical que decorre dos relacionamentos entre superiores e subordinados, baseando-se na autoridade e no controle (NYHAN, 2002). Ambas dizem 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). Os resultados encontrados corroboram essas perspectivas e indicam que a Confiança nos superiores imediatos, assim como nos procedimentos, políticas, estratégia e reputação da organização (ELLONEN *et al.*, 2008; VANHALA, 2019) estimulam o comportamento empreendedor dos servidores.

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). Os resultados indicam que confiar na chefia imediata e nos processos da organização favorece a adoção desse comportamento. Em outras palavras, se há Confiança na instituição e no superior imediato, o servidor tende a ser mais proativo.

Confiar na instituição, ou seja, confiar nas regras e no *modus operandi* vigente, estimula a confiabilidade do servidor em adotar uma atitude de se adiantar aos problemas, buscando soluções e inovações para a organização. Os resultados sugerem também a necessidade de Confiança na chefia imediata para estimular esse tipo de comportamento. Se o chefe direto deixa claro que dá suporte para a busca de novas alternativas, o servidor vai empenhar-se a ter esse comportamento.

Interessante observar que os resultados não indicam o mesmo para a Confiança na Alta Administração. A alta administração, não raramente, está muito distante da linha de frente (MAYER e GAVIN, 2005), de forma que a distância ou a ausência de contato entre servidores e a alta administração torne a eventual Confiança a alta gestão indiferente para o proatividade do servidor.

Como destacado por Dayan e Di Benedetto (2010), a proximidade física facilita o desenvolvimento da Confiança Interpessoal. Essa perspectiva parece ser corroborada para relacionamento com a liderança da organização, porém não se aplica para a relação entre pares. Os resultados encontrados indicam que a Confiança Horizontal não se associou de forma significativa à Proatividade. Uma possível explicação para esse resultado pode estar no argumento de que o comportamento proativo não parece ser a regra no serviço público (LIMA *et al.*, 2018).

4.2.2 Inovatividade

A análise de regressão com a Inovatividade apresentou resultados significativos ($P < 0,05$) e um coeficiente R^2 de 0,052. Conforme pode ser observado na Tabela 2, a Confiança Horizontal apresentou resultados significativos, enquanto a Confiança Institucional, Confiança na Alta Administração e Confiança na Chefia Imediata não apresentaram resultados significativos.

Tabela 2 – Análise de Regressão VD Inovatividade

Variáveis Independentes	Modelo	
	Beta	Sig.
(Constante)	,005	,937
Confiança Institucional	-,059	,389
Confiança Alta Administração	,081	,238
Confiança Horizontal	,215	,003
Confiança Chefia Imediata	,000	,996

R ²	0,052
ANOVA Sig.	0,033

A Inovatividade 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). Os resultados encontrados indicam que a Confiança Horizontal está positivamente associada a um comportamento inovativo dos servidores, 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 que a Inovatividade dos servidores do Depen se mostra positivamente associada com à Confiança Horizontal, ou seja à Confiança nos servidores de mesmo nível hierárquico. Os resultados indicam que quanto maior a Confiança nos pares, maior será o comportamento inovativo dos servidores 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).

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). 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.

Os resultados encontrados indicam que a Confiança Institucional, na Alta Administração e na Chefia Imediata não se associam à Inovatividade, colocando em perspectiva o papel da liderança para a Orientação Empreendedora (HUGHES et al., 2018). Para a organização estudada, confiar na liderança em seus diferentes níveis não estimula a inovatividade, eventualmente pelas características rígidas e hierarquizadas do contexto das políticas penitenciárias. O comportamento inovador não é a regra no serviço público (LIMA et al., 2008). Não obstante, a Confiança entre pares se mostra relevante para o comportamento inovativo. Aparentemente, para a organização estudada, o ambiente favorável à Inovatividade não deriva dos níveis hierárquicos superiores, mas do ambiente de relacionamento entre pares.

4.2.3 Propensão ao Risco

A análise de regressão com o Risco apresentou resultados não significativos ($P > 0,05$). Conforme pode ser observado na Tabela 3, nenhuma das variáveis independentes apresentou resultados significativos.

Tabela 3 – Análise de Regressão VD Propensão ao Risco

Variáveis Independentes	Modelo	
	Beta	Sig.
(Constante)	,026	,701
Confiança Institucional	,024	,722
Confiança Alta Administração	-,001	,984
Confiança Horizontal	-,049	,498
Confiança Chefia Imediata	,125	,073
R ²	,019	
ANOVA Sig.	,433	

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). Funcionários públicos são usualmente descritos como avessos a riscos, devido à necessidade de estrita observância de normativos e leis e ao alto grau de visibilidade de sua atuação (MEYNHARDT; DIEFENBACH, 2012; TREMML, 2019). Os resultados encontrados reforçam essa perspectiva, uma vez que nenhuma das dimensões da Confiança se associou à Propensão ao Risco.

Embora Chams-Antuiri, Moreno-Luson e Escorcia-Caballero (2019) afirmem que a Confiança pode ser um instrumento que possibilita que empregados assumam riscos, esses argumentos não foram respaldados pelos resultados encontrados. Eventualmente, como observaram Knoll, Dana e Gill (2011), a contribuição da Confiança pode diferir dentro de um trabalho, de acordo com a natureza das suas tarefas. Dessa forma, as características da organização estudada influenciam a aversão à assunção de riscos por seus servidores. A presença de estruturas rígidas com controle centralizado, como as observadas na organização objeto do estudo, diminui o nível de empreendedorismo (CARUANA; EWING e RAMASESHAN, 2002). Como argumentado por Lima *et al.* (2018), características burocráticas e conservadoras podem dificultar o empreendedorismo, o que incluiu a propensão ao risco.

A Confiança Interpessoal é descrita como um antecedente para a Orientação Empreendedora de funcionários públicos (GIEST, 2019; YU *et al.*, 2018; HUGHES *et al.*, 2018; KUSA, 2020). Os resultados encontrados proporcionam uma perspectiva alternativa para a relação entre Confiança e Orientação Empreendedora. A Figura 3 resume os resultados encontrados. Observa-se uma maior complexidade na relação entre Confiança Interpessoal e Orientação Empreendedora, uma vez que não é uma relação tão simples e direta. Tipologias específicas de Confiança impactam dimensões específicas da Orientação Empreendedora. Esse maior detalhamento da associação entre os construtos é uma contribuição do presente trabalho.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo analisar a relação entre as dimensões da Confiança Interpessoal e as dimensões da Orientação Empreendedora. A associação entre as dimensões dos construtos foi analisada a partir da percepção dos servidores do Departamento Penitenciário Nacional, uma organização de segurança pública. A pesquisa parte de uma abordagem quantitativa, com o emprego de análise fatorial e de regressão para a análise de dados primários coletados com instrumento adaptado de pesquisas anteriores com os dois construtos.

Os resultados encontrados permitem uma melhor caracterização da associação entre Confiança Interpessoal e Orientação Empreendedora. Ambos os construtos são multidimensionais e os achados indicam que a relação existente é mais complexa, uma vez que dimensões específicas da Confiança Influenciam dimensões específicas da Orientação Empreendedora. Sendo essa uma contribuição teórica do presente trabalho.

A Proatividade dos servidores mostrou-se positivamente associada à Confiança na Chefia Imediata e na Instituição, reforçando a ideia de que o superior imediato e a imagem da

instituição orientam um comportamento proativo dos servidores. A Inovatividade, por sua vez, se associou positivamente somente à Confiança Horizontal, indicando o papel dos pares para estímulo à busca por novos conhecimentos e informações. A Propensão ao Risco, por fim, não se associou a qualquer tipo de Confiança, resultado que pode ser explicado pelas características da organização estudada.

Os achados propõem reflexões sobre o papel da liderança para o desenvolvimento da Orientação Empreendedora. Como observado, a Confiança na Chefia Imediata se associou à Proatividade e a Confiança na Alta Administração não se associou a qualquer dimensão da Orientação Empreendedora. Esses resultados indicam a dificuldade de estímulo direto da liderança para a indução de comportamentos empreendedores em servidores públicos. Essa limitação da capacidade de influência direta da liderança sobre o comportamento empreendedor de servidores públicos reforça a necessidade de mecanismos indiretos para o estímulo da Orientação Empreendedora, seja por meio da promoção de um ambiente organizacional favorável, seja pela disponibilização de recursos e desenvolvimento das capacidades necessárias, conforme apontado por Hughes et al. (2018).

A presente pesquisa propõe delimitações para a relação entre Confiança e Orientação Empreendedora apontada pela literatura. Ainda que os resultados alcançados devam ser compreendidos em função da delimitação da pesquisa e das características peculiares da organização estudada, a associação entre os construtos não parece ser tão direta e inequívoca quanto a literatura sugere.

Pesquisas futuras poderiam se debruçar sobre essa relação em outras organizações públicas para verificar sua existência ou mesmo para aprofundar suas explicações em uma perspectiva causal. Sugere-se ainda a inclusão de outras variáveis sobre o ambiente organizacional, assim como variáveis moderadoras sobre características específicas dos servidores, uma vez que esses fatores ocorrem de maneira concomitante no ambiente organizacional e podem atuar como mediadoras ou influenciadoras do comportamento empreendedor.

REFERÊNCIAS

- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- COVIN, Jeffrey G. *et al.* **Individual and team entrepreneurial orientation: scale development and configurations for success**. *Journal of Business Research*, v. 112, 2020.
- 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.
- 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.
- ELLONEN, R.; BLOMQVIST, K.; PUUMALAINEN, K. **The role of trust in organizational innovativeness**. *European Journal of Innovation Management*, 2008, 11(2), pp. 160-181.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- LEI, Hui; NGUYEN, Thuong Thi; LE, Phong Ba. **How Knowledge Sharing Connects Interpersonal Trust and Innovation Capability**. *Chinese Management Studies*, 2019.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.