



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ALLAN FRAGUEIRO ATTA

**ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA INTRAEMPREENDEDORA DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Salvador
2023

ALLAN FRAGUEIRO ATTA

**ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA INTRAEMPREENDEDORA DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho

Salvador
2023

Escola de Administração - UFBA

A883 Atta, Allan Fragueiro.
Estratégias para o fortalecimento da cultura
intraempreendedora da Receita Federal do Brasil / Allan Fragueiro
Atta. – 2023.
109 f. : il.

Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal. – Servidores públicos.
2. Comportamento organizacional. 3. Empreendedorismo na
administração pública. 4. Servidores públicos.
5. Empreendedorismo. 6. Comprometimento organizacional.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração.
II. Título.

CDD – 351

ALLAN FRAGUEIRO ATTA

**ESTRATÉGIAS PARA O FORTALECIMENTO DA
CULTURA INTRAEMPREENDEDORA DA
RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Salvador, 27 de fevereiro de 2023

Banca examinadora

Horácio Nelson Hastenreiter Filho – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia
Universidade Federal da Bahia

Heila Magali da Silva Veiga _____
Doutora em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela Universidade de Brasília
Universidade Federal de Uberlândia

Fabio Almeida Ferreira _____
PhD in Media Studies, University of Texas at Austin
Universidade Federal da Bahia

A

Deus, pela oportunidade, força e sabedoria

Claudine, minha esposa, por todo amor, apoio e compreensão nos últimos dois anos

Guilherme, meu filho, por total incentivo, confiança e admiração

Maria Fernanda, Sara e Wanderson, colegas muito importantes nesta jornada

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Valdir Lemos e Francisco Lessa, pelo incentivo e oportunidade de participar do processo de seleção e, posteriormente, de fazer parte da Turma MPA21 da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Também, agradeço a Miguel Castro, que aceitou o convite para ser o meu mentor nesse projeto, sempre trazendo uma visão crítica e abrangente do problema pesquisado. Foi um período desafiador, em que precisei e encontrei muito apoio, compreensão, confiança e admiração de toda a minha família e de alguns colegas, que se tornaram amigos ao longo deste período. Assim, agradeço a Maria Fernanda, Sara e Wanderson, convicto de que eu não chegaria até aqui sem o apoio e parceria que tivemos durante boa parte dos últimos dois anos.

Também agradeço à UFBA e aos professores, que proporcionaram momentos de muito aprendizado e crescimento pessoal e profissional, com muito empenho, dedicação e qualidade nas suas entregas. Ao professor Horácio, meu orientador, agradeço por todas as conversas que tivemos e seu olhar assertivo a respeito daquilo que se fazia necessário ao meu trabalho nas diversas etapas de construção.

À Receita Federal do Brasil (RFB) e a todos que trabalharam, internamente, para tornar possível a realização desse Mestrado, dentre tantos outros cursos que foram promovidos ao longo deste período, aos colegas que se disponibilizaram e me auxiliaram na coleta de dados para a pesquisa, meu agradecimento especial.

No que diz respeito ao empenho, ao compromisso, ao esforço, à dedicação, não existe meio termo. Ou você faz uma coisa bem feita ou não faz.

Ayrton Senna

ATTA, Allan Fragueiro. **Estratégias para o fortalecimento da Cultura intraempreendedora da Receita federal do Brasil** Orientador: Prof. Dr. Horácio Nelson Hastenreiter Filho. 2023. 1091 f. II. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

RESUMO

O empreendedorismo pode prover um modelo capaz de suprir a necessidade de competitividade e inovação nas organizações públicas ou privadas. O empreendedor é considerado o agente de inovações, sendo ele o responsável por buscar e conduzir a inovação. Intraempreendedorismo caracteriza-se pela ação do indivíduo empreendedor que idealmente encontra uma cultura organizacional favorável e liberdade na organização em que trabalha para desenvolver ideias e trazer inovação. A criação e fortalecimento de uma cultura intraempreendedora é desejável para qualquer organização e, em especial, no setor público é um fator determinante para a melhoria da gestão pública no Brasil. Esta pesquisa teve como objetivo geral a avaliação da atual cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil e a indicação de estratégias para seu fortalecimento. Para o alcance deste objetivo, foi realizada uma pesquisa descritiva, predominantemente quantitativa. O procedimento de coleta foi realizado através de levantamento por conveniência, a partir da utilização de um questionário estruturado, composto por três escalas – conduta intraempreendedora, cultura intraempreendedora e identificação organizacional – e por questões de caráter sociodemográfico, divulgado para todos os servidores da Receita Federal do Brasil. Procedeu-se com a análise da adequação do modelo para a conduta intraempreendedora, por meio da modelagem por equações estruturais. Os resultados indicaram que os fatores, da cultura intraempreendedora, Tempo disponível e Clareza nas tarefas não apresentaram impacto significativo sobre a Identificação organizacional. No entanto, os fatores Apoio da direção, Liberdade no trabalho e Emprego de recompensas apresentaram impacto positivo sobre a Identificação organizacional, explicando 64% da sua variância. Observou-se também que a Identificação organizacional apresentou um efeito positivo sobre a conduta intraempreendedora. A partir desses resultados, ações foram propostas para o fortalecimento dos fatores mais relevantes da cultura intraempreendedora para o modelo considerado, e podem ser replicadas para outras instituições públicas ou privadas.

Palavras-chave: Inovação. Intraempreendedorismo. Cultura Intraempreendedora. Identificação Organizacional. Conduta Intraempreendedora

ATTA, Allan Fragueiro. **Strategies for Strengthening the Intrapreneurial Culture of Brazilian Federal Revenue** Advisor: Prof. Doctor Horácio Nelson Hastenreiter Filho. 2023. 109 s. ill.. Dissertation (Professional Master in Administration) – School of Administration, Federal University of Bahia, Salvador, 2023.

ABSTRACT

Entrepreneurship can provide a model capable of meeting the need for competitiveness and innovation of public or private organizations. The entrepreneur is considered the innovation agent, being responsible for seeking and conducting innovation. Intrapreneurship is characterized by the action of the enterprising individual who ideally finds a favorable organizational culture and freedom in the organization in which he works to develop ideas and bring innovation. The creation and strengthening of an intrapreneurial culture is desirable for any organization and, in particular, in the public sector, it is a determining factor for the improvement of public management in Brazil. This research had as general objective the evaluation of the current intrapreneurial culture of the Brazilian Federal Revenue and the indication of strategies for its strengthening. To achieve this objective, a descriptive, predominantly quantitative research was carried out. The collection procedure was carried out through a survey for convenience, through the use of a structured questionnaire, composed of three scales - intrapreneurial conduct, intrapreneurial culture and organizational identification - and by questions of a sociodemographic nature, disclosed to all employees of the Federal Revenue Service of Brazil. We proceeded with the analysis of the adequacy of the model for the intrapreneurial conduct, through modeling by structural equations. The results indicated that the factors of intrapreneurial culture, available time and clarity in tasks did not have a significant impact on organizational identification. However, the factors support from management, freedom at work and use of rewards had a positive impact on organizational identification, explaining 64% of its variance. It was also observed that organizational identification had a positive effect on intrapreneurial conduct. Based on these results, actions were proposed to strengthen the most relevant factors of intrapreneurial culture for the considered model and can be replicated to other public or private institutions.

Keywords: Innovation. Intrapreneurship. Intrapreneurial Culture. Organizational Identification. Intrapreneurial Conduct.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Modelo Analítico	22
Figura 1 - Regiões Fiscais da RFB.....	24
Figura 2 - Mapa Estratégico da RFB.....	25
Quadro 2 - Metodologia.....	30
Figura 3 - Modelo de Conduta Intraempreendedora	36
Gráfico 1 - Item 1 - Inovação	40
Gráfico 2 - Item 2 - Inovação	41
Gráfico 3 - Item 3 - Inovação	41
Gráfico 4 - Item 4 - Inovação	42
Gráfico 5 - Item 5 – Assunção de Riscos	42
Gráfico 6 - Item 6 – Assunção de Riscos	43
Gráfico 7 - Item 7 – Assunção de Riscos	43
Gráfico 8 - Item 8 – Apoio da Direção.....	44
Gráfico 9 - Item 9 – Apoio da Direção.....	44
Gráfico 10 - Item 10 – Apoio da Direção.....	45
Gráfico 11 - Item 11 – Apoio da Direção.....	45
Gráfico 12 - Item 12 – Apoio da Direção.....	46
Gráfico 13 - Item 13 – Apoio da Direção.....	46
Gráfico 14 - Item 14 – Apoio da Direção.....	47
Gráfico 15 - Item 15 – Apoio da Direção.....	47
Gráfico 16 - Item 16 – Apoio da Direção.....	48
Gráfico 17 - Item 17 – Apoio da Direção.....	48
Gráfico 18 - Item 18 – Apoio da Direção.....	49
Gráfico 19 - Item 19 – Liberdade no Trabalho	49
Gráfico 20 - Item 20 – Liberdade no Trabalho	50
Gráfico 21 - Item 21 – Liberdade no Trabalho	50
Gráfico 22 - Item 22 – Emprego de Recompensas.....	51
Gráfico 23 - Item 23 – Emprego de Recompensas.....	51
Gráfico 24 - Item 24 – Emprego de Recompensas.....	52
Gráfico 25 - Item 25 – Tempo Disponível	52
Gráfico 26 - Item 26 – Tempo Disponível	53
Gráfico 27 - Item 27 – Tempo Disponível	53
Gráfico 28 - Item 28 – Clareza nas Tarefas.....	54
Gráfico 29 - Item 29 – Clareza nas Tarefas.....	54
Gráfico 30 - Item 30 – Clareza nas Tarefas.....	55

Gráfico 31 - Item 31 – Identificação Organizacional.....	55
Gráfico 32 - Item 32 – Identificação Organizacional.....	56
Gráfico 33 - Item 33 – Identificação Organizacional.....	56
Gráfico 34 - Item 34 – Dados Sóciodemográficos - Sexo.....	57
Gráfico 35 - Item 35 – Dados Sóciodemográficos - Idade.....	57
Gráfico 36 - Item 36 – Dados Sóciodemográficos - Escolaridade	58
Gráfico 37 - Item 37 – Dados Sóciodemográficos – Tempo de serviço na RFB	58
Gráfico 38 - Item 38 – Dados Sóciodemográficos – Cargo	59
Gráfico 39 - Item 39 – Dados Sóciodemográficos – Unidade Administrativa.....	59
Gráfico 40 - Item 40 – Dados Sóciodemográficos – Área de atuação	60
Gráfico 41 - Item 41 – Dados Sóciodemográficos – Ocupa cargo de chefia	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características Sociodemográficas da Amostra.....	32
Tabela 2 - Cargas Fatoriais dos Itens da Medida de Conduta Intraempreendedora.....	33
Tabela 3 - Cargas Fatoriais e Índices de Confiabilidade da Medida de Cultura Intraempreendedora ...	34
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas e de Associação entre as Variáveis	36
Tabela 5 - Comparações de Médias nos Fatores de Cultura Intraempreendedora	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CFI	Comparative Fit Index
CI	Cultura Intraempreendedora
DP	Desvio Padrão
EC	Empreendedorismo Corporativo
M	Média
MPA21	Turma do Mestrado Profissional em Administração de 2021
RDWLS	Robust Diagonally Weighted Least Squares
RFB	Receita Federal do Brasil
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation
TLI	Tucker-Lewis Index
UFBA	Universidade Federal da Bahia
α	Alfa de Cronbach
ω	Ômega de McDonald
χ^2	Qui-quadrado
df	Graus de liberdade
χ^2/df	Razão qui-quadrado por graus de liberdade

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	17
2.2 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA.....	20
2.3 LOCUS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: RECEITA FEDERAL DO BRASIL .	23
3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	26
3.1 TIPO DE PESQUISA	26
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA.....	26
3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA	28
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE.....	28
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	31
4.1 CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E OCUPACIONAL DOS PARTICIPANTES.....	31
4.2 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA FATORIAL DAS ESCALAS	33
4.3 RELACIONAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS	35
4.4 COMPARAÇÕES DE MÉDIAS	37
5 ‘PLANO DE INTERVENÇÃO	61
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS	69
APÊNDICE A	73

1 INTRODUÇÃO

A evolução da administração pública no Brasil caracteriza-se pelo desenvolvimento de três modelos básicos de gestão: patrimonialista, burocrático e gerencial. Existe um consenso entre os autores sobre a inexistência de uma sobreposição total de um modelo em relação aos demais (SANTOS, 2018).

Na década de 90, verifica-se a introdução da Administração Pública Gerencial no Brasil, em função da necessidade de modernização da administração pública, de maneira a atender as demandas sociais por serviços públicos de qualidade, prestados de forma eficiente e eficaz. É nesse contexto que o Estado passa a buscar novas ferramentas para a melhoria da gestão pública (SANTOS, 2018).

Desde então, tem-se como modelo alvo para a Administração Pública a administração pública gerencial, com foco na eficiência dos seus processos de trabalho e entregas para a sociedade, embora, na prática, ainda se perceba uma forte presença, e até possível predomínio, em determinados casos, da administração pública burocrática, com foco em normas e procedimentos e alguns episódios que nos remetem à administração pública patrimonialista. É inegável que, nos últimos anos, nos órgãos públicos federais, há programas e ações em curso, buscando a consolidação de uma administração pública gerencial e eficiente, que atenda às expectativas de uma sociedade globalizada. Segundo Araújo, Rocha e Carvalhais (2015) esse movimento ocorre por meio de uma pressão da sociedade por melhoria da qualidade e ampliação dos serviços prestados, determinando revisões nas funções do Estado, além da busca por novas formas de ação. A sociedade, em transformação, exige o recebimento de bons serviços (REIS, 2015).

Os serviços públicos prestados à sociedade brasileira, de forma geral, são alvo de críticas, seja pela qualidade do atendimento, ou pelo tempo para a solução dos processos abertos e outras questões que possam gerar insatisfação. Do outro lado, está o servidor público que coloca algumas questões, tais como: falta de treinamento adequado; procedimentos complexos e burocráticos; quadro insuficiente de servidores, em alguns casos, e outras questões que justifiquem uma possível ineficiência dos serviços prestados.

Nesse contexto, para enfrentar os desafios impostos pela globalização, e suprir a necessidade de incremento na competitividade e capacidade de inovação das organizações, com melhoria de suas entregas, tem-se despertado muito as discussões sobre o empreendedorismo

(OLIARI, 2018). O empreendedor é considerado o agente de inovações, que ocorrem tanto em organizações públicas quanto privadas, sendo ele o responsável por buscar e conduzir a inovação (ANDRADE; LIMA; BORGES, 2014).

Gonçalves (2020) afirma que o empreendedorismo corporativo é um fenômeno organizacional, influenciado pela relação entre determinados aspectos da cultura interna de uma organização e das competências empreendedoras individuais dos seus colaboradores. Schein (2009) diz que o desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, que estimule o compartilhamento e o aprendizado de determinados comportamentos e valores relacionados ao empreendedorismo entre os seus colaboradores é altamente positivo.

A Receita Federal do Brasil (RFB), assim como outros órgãos públicos, tem sofrido uma cobrança social cada vez mais intensa para melhor desempenhar o seu papel. Um melhor desempenho institucional pode ser alcançado mediante implementação de uma cultura organizacional intraempreendedora que favoreça a inovação e o desenvolvimento de competências empreendedoras nos seus colaboradores (CARNEIRO, GUIMARÃES, MACCARI, STOROPOLI, 2017; DRUCKER, 2003; SILVA, MEZA, OLIVEIRA e PROCOPIUCK, 2018; FARREL, 1993; FERRAS, LENZI, STEFANO, RAMOS, 2018; HASHIMOTO, 2014; HASHIMOTO, 2010; LANA, ORLANDI, CAMARGO, BRANCO, LENZI, 2013).

Considerando a importância da temática apresentada e os posteriores benefícios para a organização, é que se estabeleceu, a pergunta para essa pesquisa: “Quais estratégias podem ser adotadas para o fortalecimento da cultura intraempreendedora na Receita Federal do Brasil?”, partindo-se da seguinte **hipótese**: a RFB não possui uma cultura intraempreendedora (CI) desenvolvida em suas diversas dimensões, sendo uma condição necessária para o cumprimento de sua estratégia estabelecida para os próximos anos. Neste sentido, o **objetivo geral** desta pesquisa é avaliar a atual cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil e propor estratégias para seu fortalecimento.

Para tanto, apresentam-se os seguintes **objetivos específicos**:

- a) identificar um modelo capaz de avaliar a cultura intraempreendedora na RFB;
- b) aplicar modelo, identificando o atual nível de cultura intraempreendedora na RFB;
- c) identificar dimensões e aspectos mais críticos para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora na RFB;
- d) desenvolver um plano de intervenção e sugerir estratégias para o fortalecimento da cultura intraempreendedora na RFB.

Este trabalho se justifica porque o aperfeiçoamento da gestão na administração pública e introdução de práticas empreendedoras ainda não atingiu um índice de desenvolvimento satisfatório, em razão, também, da falta de evidências empíricas sobre o tema empreendedorismo no setor público, que dificultam sua compreensão e promoção, e que ainda necessita de um tratamento adequado por parte do governo e da academia. A sociedade espera da administração a busca de otimização dos recursos públicos, cada vez mais escassos, com foco no desempenho organizacional e melhoria dos serviços públicos prestados, e esta pesquisa contribui para o alcance desses objetivos.

Esta pesquisa surge em um momento de grandes transformações no Governo Federal, quando se estabelecem diversos programas e diretrizes em busca de uma maior racionalização na utilização de recursos escassos através da centralização de compras públicas ou utilização de transporte pelos diversos órgãos públicos, compartilhamento de imóveis e disponibilização crescente de serviços digitais e outros, como também em busca de uma maior efetividade dos serviços prestados à sociedade. Dentro desse contexto, está a Receita Federal do Brasil, pioneira em muitas ações inovadoras, tendo elaborado, recentemente, seu Planejamento Estratégico para os próximos anos, construído com a participação do seu corpo funcional e alinhado às diretrizes nacionais. A realização deste estudo e as intervenções que serão propostas acelerarão esse processo de transformação interna e a obtenção deste propósito nacional e institucional.

Este trabalho é composto por seis seções, primeiramente esta introdução, seguida do referencial teórico sobre empreendedorismo, administração pública, cultura intraempreendedora e a contextualização da organização pesquisada – Receita Federal do Brasil. Na seção seguinte são apresentadas as estratégias metodológicas que foram utilizadas para o alcance do objetivo da pesquisa; em seguida constam as descrições e resultados encontrados, o plano de intervenção sugerido e por fim, as considerações finais, seção em que são apontadas contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos e principais bases teóricas que orientam esta pesquisa. Apresenta-se a evolução da administração pública no Brasil e os modelos de gestão pública adotados ao longo do tempo e suas principais características, aspectos conceituais de empreendedorismo corporativo e de cultura intraempreendedora.

2.1 EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Entre os modelos básicos de gestão apresentados por Santos (2018), o primeiro aplicado à administração pública do país foi o patrimonialista, que não fazia distinção entre os bens públicos e privados ou particulares, privilegiando os interesses particulares e a troca de favores. A corrupção e o nepotismo eram características marcantes deste modelo, que não conseguia suprir as necessidades de uma sociedade cada vez mais complexa. O modelo burocrático surge como alternativa mais racional e adequada, separando o público do privado, em busca da redução da corrupção e do nepotismo, tendo como principal objetivo tornar o Estado mais eficiente. A administração burocrática tem como características principais: a impessoalidade e normatização, o profissionalismo e controles rígidos, a hierarquia funcional e a concepção de carreira pública. Porém, esse modelo não conseguiu solucionar questões fundamentais e apresentou algumas disfunções críticas, que comprometeram os resultados alcançados, tais como: resistência a mudanças, rigidez excessiva e conseqüente falta de inovação, foco nas regras (meios) e não nos resultados (fins), excessiva formalização, e lentidão no processo de decisão (SANTOS, 2018).

A Administração Pública Gerencial no Brasil surge em função da necessidade de modernização da gestão pública, para atender as demandas sociais por serviços públicos de qualidade, prestados de forma eficiente e eficaz (SANTOS, 2018).

Nesse contexto de mudanças, para atender as demandas sociais crescentes por serviços públicos de qualidade, considera-se o empreendedorismo como modelo capaz de suprir a necessidade de competitividade e inovação das organizações, com melhoria de suas entregas (OLIARI, 2018). Os empreendedores não são somente as pessoas que criam seu próprio negócio ou atuam em organizações privadas (DRUCKER, 2016). De acordo com Coelho (2010), em qualquer organização, seja pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, o agente da inovação é o empreendedor. Ele busca e conduz a inovação. Em pesquisa recente, verifica-

se que ter iniciativa, gerar ideias e inovações, correr riscos calculados, agir com liderança e comprometimento são alguns comportamentos empreendedores que todas as pessoas possuem em potencial (EMMENDOERFER, 2019). O empreendedorismo é fundamental para o bem-estar social e econômico de um país, tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas (DRUCKER, 2008).

De acordo com Emmendoerfer (2019), o empreendedor corporativo do setor público é representado pelo agente público que apresenta comportamentos e práticas empreendedoras nas suas organizações. Um fator ambiental significativo para esse tipo de empreendedorismo é a existência de uma cultura organizacional propícia para tal (TURRÓ; URBANO e PERIS-ORTIZ, 2014). De acordo com Lapolli e Gomes (2017, p. 34), intraempreendedorismo é “a ação do indivíduo empreendedor que encontra espaço na empresa em que trabalha para desenvolver ideias e trazer inovação”. Felício (2013) afirma que o intraempreendedor se destaca com a procura pelo novo, não se intimida com os riscos e a possibilidade de insucesso, persegue sempre a geração de uma boa ideia e compartilha essa ideia com seus superiores. O intraempreendedor está focado na melhoria contínua e luta contra a estagnação de sua organização, tendo grande facilidade em descobrir novas oportunidades. Assim, para que o colaborador possa empreender no âmbito da organização, é necessário que encontre uma cultura organizacional propícia para novas ideias e iniciativas. Logo, o empreendedorismo corporativo se trata de um fenômeno organizacional que relaciona aspectos da cultura interna de uma organização e competências empreendedoras individuais dos colaboradores.

Para que uma organização seja realmente intraempreendedora, transformações expressivas devem ser feitas em sua estrutura, a fim de que seja criado um ambiente favorável e com cultura organizacional compatível com o ato de empreender. Isso vai além da flexibilização da burocracia e até da mudança da política de recompensas: significa criar um ambiente de empoderamento e disseminar o sentimento de pertencimento (Regazzi, 2015).

A cultura organizacional é desenvolvida através do compartilhamento de costumes e valores entre os colaboradores, por meio de práticas e normativos internos de uma instituição. Na literatura existe um senso comum que indica que a cultura é dinâmica e formada ao longo do tempo. Além disso, a cultura organizacional reflete diversas subculturas que podem emergir do próprio processo de interação entre as pessoas e as áreas funcionais da organização (HASHIMOTO, 2010).

À luz da concepção de Schein (2009) sobre cultura, uma alternativa para que as instituições solucionem seus problemas de adaptação externa e integração interna está no

desenvolvimento de uma cultura organizacional positiva, que estimule o compartilhamento e difusão de determinados comportamentos e valores relacionados ao empreendedorismo entre os seus colaboradores. Desse modo, o enfoque de uma pretensa mudança organizacional deve estar centrado nos colaboradores, pois o pensamento de Pires e Macêdo (2006, p. 101), de que “só por meio das pessoas se transforma uma sociedade”, é certamente aplicável às organizações.

Drucker (2003) aponta que no setor público existem barreiras diferentes para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, em relação a outros segmentos, tais como: burocracia desfuncional, limitações definidas em lei que restringem a liberdade de atuação, cadeia hierárquica extensa. Pires e Macêdo (2006) acreditam que as tentativas de alteração na cultura de organizações públicas seriam uma batalha entre velhas posturas e uma nova dinâmica para os processos administrativos e políticos, que representariam inovações. Assim, o surgimento e o desenvolvimento de competências empreendedoras seriam inibidos e, nisso, a capacidade de inovação e de melhoria do desempenho dessas organizações poderiam ser prejudicadas.

De acordo com Coelho (2010), as organizações públicas apresentam algumas peculiaridades, como por exemplo, hierarquia excessiva, descontinuidade, paternalismo, burocracia, clientelismo e inflexibilidade. Por conseguinte, Emmendoerfer (2019) aponta alguns fatores inibidores da inovação e empreendedorismo dentro das organizações públicas, tais como o potencial inovador insuficiente, carência de pessoal qualificado, carência de conhecimentos tecnológicos, atitude das pessoas com relação a mudanças, estrutura gerencial da organização, carência de infraestrutura, legislação/regulações e inflexibilidade internas. Entretanto, essas características não tornam as organizações públicas intangíveis ao empreendedorismo.

Matias (2008) esclarece que o esforço para criar uma cultura empreendedora na administração pública é um fator determinante para a elevação da gestão pública no Brasil. Faz-se necessário que tanto a instituição como o servidor público brasileiro tenham uma postura mais flexível, criativa e empreendedora. Valadares (2013) considera que o empreendedor corporativo no setor público seria aquele que busca promover a orientação empreendedora, que conduz o processo de inovação.

A prática inovadora no serviço público brasileiro não é uma novidade, embora ainda seja um processo em desenvolvimento, que necessita de um tratamento adequado por parte do governo e da academia com vistas a escalonar e difundir as boas práticas de gestão (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Santos (2018) esclarece que o aperfeiçoamento da gestão

ainda não se desenvolveu plenamente na administração pública, em razão, também, da falta de evidências empíricas sobre o tema inovação no setor público.

2.2 CULTURA INTRAEMPREENDEDORA

Para Pinchot III e Pellman (2004), a cultura intraempreendedora está associada à existência de um clima propício à inovação dentro de uma organização. Nessa perspectiva, tem-se a constatação de que a organização precisa ser acolhedora do comportamento empreendedor. Hisrich, Peters e Sheperd (2009) entendem a cultura intraempreendedora como o próprio ambiente geral de uma organização que tenha orientação para o empreendedorismo. Cabe à organização tornar o ambiente propício ao intraempreendedorismo e desenvolver medidas para que a cultura intraempreendedora se converta em benefícios para todos os envolvidos, afirma Regazzi (2015). O empreendedorismo corporativo (EC) e a cultura intraempreendedora são condições indispensáveis para a dinâmica de inovação organizacional. Existe uma relação direta entre esses elementos.

O intraempreendedorismo e a inovação estão intimamente relacionados. Assim, as dificuldades de implementação de uma cultura intraempreendedora afetam profundamente a capacidade de atendimento às demandas inovacionais de uma instituição. Nesse sentido, Emmendoerfer (2019) afirma que o fenômeno do intraempreendedorismo deve ser reconhecido como ações ligadas a melhorias, inovação, mudança, busca de resultados e concretização de objetivos, percebido como necessário à melhoria da organização por meio do desenvolvimento de características como proatividade, resiliência, inconformismo, entrega de resultados, aprimoramento, networking e profissionalização dos ocupantes de cargos de direção e de ferramentas de gestão.

Para Buvinich e Silva (2018), inovar é mais que conceber uma ideia: é o processo de desenvolver e viabilizar seu uso prático, aliando tanto o uso do capital intelectual de seus colaboradores, quanto da estruturação de um ambiente favorável à troca, à transferência, à adaptação e à aplicação das ideias, sendo importantíssimo oferecer e oportunizar aos empreendedores corporativos tempo para a realização das iniciativas inovadoras. Pode-se entender a inovação como o processo que tem por objetivo transformar as oportunidades em novas ideias e colocá-las amplamente em prática. A capacidade inovadora de uma organização implica na proatividade dos colaboradores, apoio da liderança e no trabalho em equipe das pessoas como o coração criativo da organização (Tidd e Bessant, 2015). Inovação é

essencialmente um “estado de espírito” – um conjunto de processos, atitudes, comportamentos e práticas – que leva uma organização a desenvolver uma capacidade dinâmica de mudança. A inovação deve ser introduzida no dia a dia da empresa – em todas as suas áreas – e não apenas como ações e projetos ligados à tecnologia. Os colaboradores podem contribuir com ideias, pois boa parte das inovações não necessita de tecnologia de ponta (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011).

A cultura intraempreendedora, portanto, caracteriza-se pelo comportamento das organizações que, atuando de forma consciente e contínua na implementação e difusão de políticas e procedimentos internos, estimulem o desenvolvimento de competências empreendedoras nos colaboradores mediante a criação de um ambiente com condições favoráveis à criatividade e à inovação em produtos, serviços e processos. A criação de um ambiente favorável ao empreendedorismo corporativo e a consolidação da cultura intraempreendedora deve ser considerada uma meta estratégica nos planos e nas diretrizes das organizações contemporâneas, públicas ou privadas (GONÇALVES, 2020).

Hisrich, Peters e Sheperd (2009) apresentam um modelo, que inclui características de um ambiente empreendedor: 1) A organização opera nas fronteiras da tecnologia; 2) Novas ideias são estimuladas; 3) Incentivo para a tentativa e erro; 4) Fracassos são permitidos; 5) Sem parâmetros de oportunidade; 6) Recursos disponíveis e acessíveis; 7) Abordagem de equipe multidisciplinar; 8) Horizonte de longo prazo; 9) Programa de voluntariado; 10) Sistema de recompensa adequado; 11) Patrocinadores e defensores disponíveis; 12) Apoio da alta administração.

Moriano, Topa, Valero e Lévy, (2009) realizaram um estudo com trabalhadores de 120 empresas, públicas e privadas, para identificar a influência da identificação organizacional, enquanto elemento mediador de fatores determinantes da cultura organizacional, no desenvolvimento do empreendedorismo corporativo. Nesse estudo, amplamente referenciado na literatura, os autores validaram um modelo teórico adequado para verificar as percepções dos colaboradores quanto à cultura organizacional, especialmente relacionado à conduta intraempreendedora e a cultura intraempreendedora de uma organização e oferecem um modelo que adota oito dimensões. São elas: 1) Inovação; 2) Propensão a assumir riscos; 3) Apoio da direção; 4) Liberdade no trabalho; 5) Recompensas; 6) Tempo disponível; 7) Clareza nas tarefas; 8) Identificação Organizacional. O Quadro 1, abaixo, apresenta o Modelo Analítico utilizado para esta pesquisa, onde constam as oito dimensões acima referidas.

Quadro 1 - Modelo Analítico

Objetivo Geral	Dimensão	Variável	Tipo de variável	Instrumento de coleta	Técnica de análise
Avaliar a cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil	Cultura Intraempreendedora	Inovação	Qualitativa Ordinal	Oito dimensões de uma Cultura Intraempreendedora de Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009)	Estatística Descritiva; Análise de cluster; Técnicas de associação e Modelagem por equações estruturais.
		Propensão a assumir riscos			
		Apoio da Direção			
		Liberdade no trabalho			
		Recompensas			
		Tempo disponível			
		Clareza nas tarefas			
Identificação organizacional					

Fonte: Elaborado pelo autor.

Festa (2015) caracteriza a inovação como a ação de desenvolver novos produtos, serviços ou métodos de produção, identificar novos negócios, encontrar novas fontes de suprimentos e desenvolver novos modelos de organização. A propensão a assumir riscos caracteriza o empreendedor corporativo favorável à aceitação de responsabilidades e riscos consequentes.

Gonçalves (2020) sugere que: o apoio da direção envolve políticas de pessoal, estratégias institucionais e atuação dos gestores; a liberdade no trabalho inclui mais autonomia com responsabilidade; as recompensas caracterizam-se por reconhecimento e valorização das pessoas no ambiente organizacional; faz-se necessário tempo disponível para atuação em atividades ligadas à inovação e que as tarefas organizacionais devem ser definidas de forma objetiva e transparente.

Ferras e outros (2018) afirmam que há identificação organizacional quando o servidor identifica-se como membro da instituição, há prazer e realização no trabalho e nas relações estabelecidas na organização.

Ferras (2013), Ferras e outros (2018), assim como Gonçalves (2020), utilizaram um modelo adaptado de Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009) para avaliação das dimensões da

cultura intraempreendedora das respectivas organizações pesquisadas. O modelo adaptado referido não considera as duas dimensões para análise de uma conduta intraempreendedora: 1) Inovação e 2) Propensão a assumir riscos.

Para cumprir os objetivos desta pesquisa, optou-se pela utilização do modelo original de avaliação da conduta intraempreendedora e da cultura intraempreendedora, utilizado por Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), que adota as oito dimensões acima referidas, por se tratar de um modelo mais adequado para aplicação na Receita Federal do Brasil, considerando-se suas peculiaridades como órgão público do poder executivo federal, em especial pela ausência de um diagnóstico mais amplo da cultura intraempreendedora no órgão, a baixa propensão a assunção de riscos pelos servidores, de forma geral, amparada pela legislação pertinente e que se constitui em característica inibidora para a criação de um ambiente inovador, a falta de liberdade para ação e ausência de tempo disponível para elaboração e implementação de novas ideias.

A cultura intraempreendedora é um tema de estudo que ainda precisa de maior definição e delimitação conceitual. Há carência de trabalhos que apontem quais os caminhos para desenvolver esses aspectos na cultura organizacional. Além disso, destaca-se também a escassez de instrumentos que permitam aos gestores das organizações medirem o grau desse fator organizacional e investirem em ações para o desenvolvimento de uma cultura intraempreendedora, orientada para a inovação e adaptação a contextos em transformação (GONÇALVES, 2020).

2.3 LOCUS DE INVESTIGAÇÃO DA PESQUISA: RECEITA FEDERAL DO BRASIL

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil é um órgão integrante do Ministério da Fazenda, sendo responsável pela administração dos tributos de competência da União, inclusive os tributos previdenciários e os incidentes no comércio exterior. A RFB exerce suas atividades em todo o território nacional por meio de uma estrutura organizacional que contempla unidades centralizadas, sediadas em Brasília, e unidades descentralizadas (Superintendências, Delegacias, Alfândegas, Inspetorias, Agências e Postos de Atendimento) distribuídas geograficamente e organizadas em dez Regiões Fiscais, conforme figura a seguir:

Figura 1 - Regiões Fiscais da RFB



Fonte: Intranet da RFB.

As atribuições da RFB são extensas, complexas e diversificadas, como por exemplo: repressão ao contrabando e descaminho; formulação de políticas de informações econômico-fiscais; interação com o cidadão por meio dos canais de atendimento presencial ou virtual; subsídio à formulação da política tributária e aduaneira; administração dos tributos internos e de comércio exterior; dentre tantas outras competências previstas no Regimento Interno da RFB (BRASIL, 2020).

Em seu mais recente Plano Estratégico Institucional, publicado para o triênio 2021/2023, a RFB estabeleceu como princípios de gestão: a eficiência, a inovação, a valorização de pessoas e a cooperação. Em relação aos objetivos estratégicos, foram elencados os seguintes: aproximar a arrecadação efetiva da potencial, ampliar a conformidade tributária e aduaneira em obediência à legalidade, aumentar a satisfação dos contribuintes com a RFB, aumentar o engajamento do corpo funcional, ampliar a segurança e a agilidade no comércio exterior. Este documento apresenta-se como um referencial para os programas, ações e iniciativas desenvolvidas pela instituição, havendo um alinhamento entre os objetivos estratégicos, objetivos de processos e objetivos de pessoas e recursos no intuito de alcançar a missão e visão estabelecidas pela RFB, como ilustrado na figura a seguir:

Figura 2 - Mapa Estratégico da RFB



Fonte: Intranet RFB

Para o desempenho de todos estes objetivos e atribuições, o corpo funcional da RFB é composto por aproximadamente 22 mil colaboradores, dos quais 17.784 são servidores públicos, distribuídos entre 7.950 auditores-fiscais, 6.072 analistas-tributários e 3.762 técnicos-administrativos. A seleção para provimento de cargos ocorre através de concurso público nos moldes previstos na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112/1990 e no Decreto nº 6.944/2009. Os auditores-fiscais e analistas-tributários compõem a carreira de auditoria da RFB, conforme disciplinado na Lei nº 10.593/2002. Para ingresso nestes cargos, o concurso público é de âmbito nacional e exige-se curso superior em nível de graduação concluído em qualquer área de formação.

As atribuições dos cargos que compõem a carreira de auditoria da RFB estão regulamentadas no decreto presidencial nº 6641/2008, que elenca as atribuições privativas dos auditores fiscais, as atribuições privativas dos analistas tributários e as atribuições de caráter geral e concorrente. Os servidores técnicos-administrativos possuem atribuições específicas, de acordo com suas áreas de formação, já que não compõem a carreira de auditoria da RFB.

Trata-se de um órgão que apresenta uma forte diversidade cultural por estar presente em todas as regiões do país, desde a principal capital financeira do Brasil até pontos de fronteiras mais longínquas, e com atuação em áreas diversas. Todas estas peculiaridades tornam este órgão bastante rico, porém também bastante desafiador para a implementação de políticas e práticas de gestão de pessoas.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Neste capítulo apresenta-se e caracteriza-se o tipo de pesquisa, instrumento e procedimento de coleta de dados e as técnicas de análise que foram utilizadas para desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Para o alcance dos resultados deste estudo, foi utilizada a pesquisa descritiva. Esta pesquisa é descritiva, pois se propõe a conhecer determinada realidade, a partir da descrição dos fatos e fenômenos relacionados, das relações entre as variáveis estudadas, com base nas percepções e características de uma determinada população. Quanto ao objetivo, existem ainda as pesquisas exploratórias e explicativas. Enquanto a pesquisa exploratória visa explorar a realidade, ampliando os conhecimentos de um determinado fenômeno, a explicativa preocupa-se em identificar quais fatores são determinantes ou contributivos para o acontecimento de determinados fenômenos (GIL, 2007).

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Quanto ao procedimento de coleta de dados, as pesquisas podem ser classificadas em: bibliográfica, documental, experimental, *ex-post-facto*, levantamento, estudo de campo e estudo de caso (GIL, 2007). Os dados da pesquisa foram coletados adotando-se o procedimento de levantamento, conhecido também como survey ou sondagem, que caracteriza-se pelo contato direto com as pessoas (ZANELLA, 2013).

Para a coleta dos dados o instrumento utilizado foi um questionário estruturado, que é definido como um instrumento de coleta de dados composto por uma série ordenada de perguntas descritivas, comportamentais e preferenciais. Estas perguntas podem ser fechadas ou abertas (ZANELLA, 2013).

Apesar do questionário ser o instrumento mais utilizado para coleta de dados em pesquisas quantitativas, existem outros instrumentos como: entrevista semiestruturada, análise documental e observação direta (ZANELLA, 2013). Considerando o objetivo geral desta pesquisa, entendeu-se que o questionário seria o melhor instrumento para a mensuração da cultura intraempreendedora da Receita Federal, visto que já existem instrumentos validados e

amplamente utilizados em pesquisas correlatas.

Os servidores responderam a um questionário composto por três escalas e por questões de caráter sociodemográfico, para fins de caracterização da amostra. A primeira escala abrange sete itens para a avaliação de duas dimensões da conduta intraempreendedora, a saber Inovação (quatro itens, e.g., gero novas ideias úteis) e Assunção de riscos (três itens, e.g., envolvo-me em atividades que podem não correr bem). Originalmente, essa medida foi desenvolvida por Stull (2005). A segunda escala é composta por 23 itens que avaliam a percepção sobre a cultura intraempreendedora da organização.

Essa é uma versão reduzida da escala de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990) apresentada por Gonçalves (2020). Os itens são divididos em cinco fatores: Apoio da direção (11 itens, e.g., na minha organização é estimulado o desenvolvimento de ideias para a melhoria da organização), Liberdade no trabalho (três itens, e.g., tenho autonomia no meu trabalho e posso fazer as coisas do meu jeito), Emprego de recompensas (três itens, e.g., meu supervisor ou chefe falaria com seus superiores se meu trabalho fosse excelente), Tempo disponível (três itens, e.g., sempre parece haver tempo suficiente para fazer tudo) e Clareza nas tarefas (três itens, e.g., no meu trabalho, não tenho dúvidas sobre o que se espera de mim). A última medida foi composta por três itens para avaliar a identificação organizacional, os quais foram utilizados por Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), a partir de uma adaptação da escala de Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004). Todos os itens das medidas foram respondidos a partir de uma escala do tipo likert de seis pontos, variando de 1 (Discordo totalmente) a 6 (Concordo totalmente).

Optou-se pela adoção de questionário já testado empiricamente, e que, portanto, apresenta validade e confiabilidade quanto à sua aplicabilidade. Ainda assim, em setembro de 2022, foi realizado o pré-teste do questionário a ser utilizado nesta pesquisa com o objetivo de validação do instrumento, com participação de nove servidores que atuam na RFB, a partir da identificação de possíveis dificuldades de entendimento nas orientações do questionário, erros de digitação e/ou ortográficos, problemas de formatação, dentre outros aspectos. Não houve dificuldades durante o pré-teste, nem questões que precisaram ser reformuladas, o que tornou possível a aplicação do questionário em larga escala.

O grupo de participantes do pré-teste incluiu servidores públicos da organização objeto da pesquisa, sendo distribuídos pelos três diferentes cargos que compõem a população do estudo, quais sejam: técnico-administrativo; analista-tributário e auditor-fiscal, lotados em diferentes Regiões Fiscais e de áreas de atuação distintas na RFB.

3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA

Para proporcionar a coleta de dados dos servidores públicos da Receita Federal do Brasil, foi elaborado um questionário *online* na plataforma *Google Forms*, que foi disponibilizado na intranet da RFB e enviado pela caixa corporativa para todos servidores da organização a fim de facilitar o acesso e a adesão dos participantes da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 2 – Metodologia. A pesquisa também foi divulgada nos grupos relacionados ao público-alvo através do aplicativo WhatsApp.

O procedimento de coleta abrangeu todo o universo da pesquisa, considerando que o questionário foi enviado e divulgado para todos os servidores da Receita Federal, sendo respondido por uma parcela proporcionalmente pequena, mas representativa, de 387 servidores. O universo da pesquisa foi composto por 17.784 servidores públicos, sendo 7.950 auditores-fiscais, 6.072 analistas-tributários e 3.762 técnicos-administrativos, segundo informações do SA3 - Sistema de Apoio às Atividades Administrativas da Receita Federal do Brasil. O período da coleta de dados foi de outubro a novembro de 2022.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Após a finalização do período de coleta de dados, as respostas foram exportadas da planilha do Google Forms para um editor de planilhas com o objetivo de viabilizar as análises estatísticas e estabelecer as relações entre as variáveis estudadas. Abaixo, são descritas as técnicas estatísticas que foram utilizadas nesta pesquisa.

Inicialmente, foram realizadas análises fatoriais confirmatórias, buscando verificar a adequação das estruturas fatoriais das escalas para mensuração da conduta intraempreendedora e da cultura intraempreendedora. Tais análises foram implementadas utilizando o método de estimação Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS), sendo considerados os índices de ajuste razão qui-quadrado por graus de liberdade, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI). A escolha por esse método de estimação se deu a partir da recomendação de Flora e Curran (2004), que demonstraram que o Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS) é um método adequado para dados ordinais, e para modelagem por equações estruturais em geral, particularmente para testar modelos com tamanhos de amostra moderados e/ou pequenos.

Para que uma estrutura seja considerada aceitável, o valor da razão qui-quadrado por

graus de liberdade (χ^2/df) deve ser menor do que 3, o valor do RMSEA deve ser inferior a 0,08, enquanto os valores de CFI e TLI devem ser maiores que 0,90 (Thompson, 2002). A fim de investigar os índices de confiabilidade das medidas, foram calculados os coeficientes alfa de Cronbach e ômega de McDonald, uma vez que este último tem sido mais recomendado frente ao alfa de Cronbach para avaliar os níveis de fidedignidade das medidas (Ravinder & Saraswathi, 2020). Em seguida, para avaliar as pontuações dos participantes nas escalas e nos seus respectivos fatores, foram realizadas análises de estatísticas descritivas (medidas de tendência central e de variabilidade).

Também foram conduzidos testes para comparação de médias de conduta intraempreendedora, cultura intraempreendedora e de identificação organizacional, considerando as variáveis sociodemográficas, especificamente, gênero, ocupar cargo de chefia, faixa etária, cargo e área de atuação. Antes de proceder com essas análises de comparação de médias, foram considerados os resultados do teste de Shapiro-Wilk e do teste de Levene para avaliação dos pressupostos de normalidade e de igualdade de variância, bem como gráficos Q-Q para avaliar a normalidade dos resíduos. Após a avaliação dos pressupostos, optou-se por conduzir análises de teste t de Welch e análise de variância (ANOVA) de Welch. O método de Welch tem apresentado melhor desempenho do que o teste t de Student e a ANOVA tradicional quando há a violação de alguns pressupostos, como a igualdade de variância (Liu, 2015).

Para analisar as relações entre as variáveis do estudo, foram conduzidas correlações tau de Kendall, em função da não-normalidade dos dados. Em seguida, utilizou-se a modelagem por equações estruturais para avaliar a adequação de um modelo em que os fatores da cultura intraempreendedora explicam a identificação organizacional que, por sua vez, explica a conduta intraempreendedora (ver Figura 1). Para realizar a modelagem por equações estruturais, considerou-se o método de estimação Robust Diagonally Weighted Least Squares (RDWLS). A adequação de ajuste do modelo foi avaliada por meio dos mesmos índices de ajuste das análises fatoriais confirmatórias, a saber: razão qui-quadrado por graus de liberdade, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), Comparative Fit Index (CFI) e Tucker-Lewis Index (TLI). Todas as análises foram realizadas utilizando o software JASP.

Quadro 2 - Metodologia

Objetivo Geral	Dimensões de análise	Instrumento de coleta	Procedimentos de coleta	Técnica de análise
Avaliar a cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil	Inovação	Oito dimensões de uma Cultura Intraempreendedora de Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009)	Questionário online na plataforma Google Forms, disponibilizado na intranet da RFB e enviado para os servidores via caixa corporativa	Estatística Descritiva; Análise de cluster; Técnicas de associação e Modelagem por equações estruturais
	Propensão a assumir riscos			
	Apoio da Direção			
	Liberdade no trabalho			
	Recompensas			
	Tempo disponível			
	Clareza nas tarefas			
	Identificação organizacional			

Fonte: Elaborado pelo autor.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se os resultados da pesquisa quantitativa realizada, que foram estruturados em quatro subseções: Caracterização pessoal e ocupacional dos participantes; Avaliação da estrutura fatorial das escalas; Relacionamento entre as variáveis; Comparação de médias.

4.1 CARACTERIZAÇÃO PESSOAL E OCUPACIONAL DOS PARTICIPANTES

Participaram da pesquisa 387 servidores que atuam na Receita Federal do Brasil (RFB). O perfil etário da amostra predominou entre 40 e 49 anos (35,4%) e entre 50 e 59 anos (34,6%). A maioria da amostra foi de pessoas do sexo masculino (63,6%), com especialização (50,1%), auditores fiscais (50,9%) e que não ocupavam cargos de chefia (59,2%). O tempo de serviço na Receita Federal foi, em sua maioria, de 11 a 20 anos (46%) ou de 21 a 30 anos (25,6%). Entre as unidades administrativas, houve predominância de participação de servidores da 7ª Região Fiscal (15%), da 5ª Região Fiscal (14,5%) e da 9ª Região Fiscal (14%). Os participantes afirmaram atuar em diferentes áreas, como gestão corporativa (19,4%), arrecadação, cobrança e gestão do crédito tributário (17,8%), fiscalização (16,3%) e outras. As características sociodemográficas da amostra estão apresentadas na Tabela 1.

Essa amostra foi obtida por conveniência (não probabilística), sendo composta, portanto, por aqueles que, quando convidados, aceitaram participar da pesquisa. Na amostragem por conveniência, os respondentes são selecionados principalmente com base em sua disponibilidade e disposição para participar da pesquisa (Shaugnessy et al., .2018). No presente estudo, o único critério de inclusão na amostra foi ser servidor que atua na Receita Federal do Brasil.

Tabela 1 - - Características Sociodemográficas da Amostra

		<i>n</i>	%
Gênero	Feminino	141	36,4
	Masculino	246	63,6
Idade	18 a 29 anos	5	1,3
	30 a 39 anos	44	11,4
	40 a 49 anos	137	35,4
	50 a 59 anos	134	34,6
	60 a 75 anos	67	17,3
Escolaridade	Ensino médio completo	6	1,6
	Ensino superior incompleto	5	1,3
	Ensino superior completo	148	38,2
	Especialização	194	50,1
	Mestrado	32	8,3
	Doutorado	2	0,5
Tempo de serviço	Menos de 3 anos	10	2,6
	3 a 10 anos	60	15,5
	11 a 20 anos	178	46,0
	21 a 30 anos	99	25,6
	Mais de 30 anos	40	10,3
Cargo	Administrativo	61	15,8
	Analista Tributário	116	30,0
	Auditor Fiscal	197	50,9
	Estagiário	1	0,3
	PSE/Serpro	5	1,3
	Outro	7	1,8
Unidade Administrativa	1ª Região Fiscal	23	5,9
	2ª Região Fiscal	24	6,2
	3ª Região Fiscal	31	8,0
	4ª Região Fiscal	30	7,8
	5ª Região Fiscal	56	14,5
	6ª Região Fiscal	39	10,1
	7ª Região Fiscal	58	15,0
	8ª Região Fiscal	9	2,3
	9ª Região Fiscal	54	14,0
	10ª Região Fiscal	32	8,3
	Unidades Centrais	24	6,2
DRJs	7	1,8	
Área de atuação	Arrecadação, cobrança e gestão de crédito tributário	69	17,8
	Atendimento	48	12,4
	Controle aduaneiro	53	13,7
	Fiscalização	63	16,3
	Gestão Corporativa	75	19,4
	Outra	79	20,4

Fonte: Elaborada pelo autor.

4.2 AVALIAÇÃO DA ESTRUTURA FATORIAL DAS ESCALAS

Antes de proceder com análises mais específicas acerca das pontuações dos participantes nas escalas utilizadas, optou-se por investigar o ajuste das estruturas fatoriais propostas para a escala de cultura intraempreendedora e para a escala de conduta intraempreendedora na amostra do presente estudo.

A estrutura composta por dois fatores (Inovação e Assunção de riscos) para a escala de conduta intraempreendedora apresentou os seguintes índices de ajuste: qui-quadrado (χ^2)=22,97, graus de liberdade (df) = 13, razão qui-quadrado por graus de liberdade (χ^2/df) = 1,76, Comparative Fit Index (CFI) = 0,99, Tucker-Lewis Index (TLI) = 0,99, Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) =0,04. Os índices de ajuste indicaram a plausibilidade do modelo e todos os itens apresentaram cargas fatoriais maiores do que 0,40 (ver Tabela 2). A medida também apresentou índices de confiabilidade satisfatórios para ambos os fatores (Taber, 2018). O fator de Inovação apresentou um alfa de Cronbach de 0,90, IC95% [0,89; 0,92] e um ômega de McDonald de 0,90, IC95% [0,89; 0,92]; já o fator de Assunção de riscos obteve um alfa de Cronbach de 0,85, IC95% [0,82; 0,88] e um Ômega de McDonald de 0,86, IC95% [0,83; 0,88], confirmando-se, assim, a confiabilidade do instrumento de coleta utilizado.

Tabela 2 - Cargas Fatoriais dos Itens da Medida de Conduta Intraempreendedora

Fator	Itens	Carga Fatorial
Inovação	1. Gero novas ideias úteis.	0,853
	2. Desenvolvo novos processos, serviços ou produtos.	0,820
	3. Realizo minhas tarefas de forma inovadora.	0,845
	4. Eu encontro novas maneiras de fazer as coisas.	0,840
Assunção de risco	5. Eu faço coisas novas, mesmo que elas tenham a chance de não funcionar.	0,861
	6. Envolve-me em atividades que podem não correr bem.	0,735
	7. Assumo riscos calculados, apesar da possibilidade de fracassar.	0,839

Fonte: Elaborada pelo autor.

Em relação a escala de cultura intraempreendedora, foi avaliado o ajuste de uma estrutura composta por cinco fatores, a saber: Apoio da direção, Liberdade no trabalho, Emprego de recompensas, Tempo disponível e Clareza nas tarefas. Esse modelo também obteve índices de ajuste satisfatórios, χ^2 =235,68, df = 220, χ^2/df = 1,07, CFI = 0,99, TLI = 0,99, RMSEA = 0,01. Os cinco fatores também apresentaram bons índices de confiabilidade,

demonstrando evidências de fidedignidade da medida (ver Tabela 3).

Devido ao baixo número de graus de liberdade, o modelo unifatorial da escala de identificação organizacional não foi possível de ser investigado, por se tratar de um modelo subidentificado (Thompson, 2002). Não obstante, a medida apresentou índices de confiabilidade satisfatórios, $\alpha = 0,87$ [0,84; 0,89] e $\omega = 0,87$ [0,85; 0,89].

Tabela 3 - Cargas Fatoriais e Índices de Confiabilidade da Medida de Cultura Intraempreendedora

Fator	Itens	Carga Fatorial	α	ω
Apoio da direção	Na minha organização, é estimulado o desenvolvimento de ideias para melhoria da organização.	0,726	0,93 [0,92; 0,94]	0,93 [0,92; 0,94]
	A alta administração é muito receptiva a ideias e sugestões.	0,783		
	A promoção é, normalmente, baseada no desenvolvimento de ideias novas e inovadoras.	0,575		
	Os servidores ou colaboradores que apresentam ideias inovadoras, geralmente, são apoiados pela administração.	0,783		
	Muitos gestores conhecem, por experiência própria, o processo de inovação.	0,734		
	As pessoas são encorajadas a assumir riscos calculados para desenvolver novas ideias.	0,819		
	As pessoas que assumem riscos são reconhecidas pela iniciativa de desenvolver novos projetos, bem-sucedidos ou não.	0,801		
	O termo “assumir riscos” é considerado um atributo positivo para as pessoas da minha área de trabalho.	0,750		
	Esta organização apoia projetos experimentais, mesmo que possam falhar.	0,812		
	Um servidor ou colaborador com uma boa ideia tem tempo para desenvolvê-la.	0,675		
Liberdade no trabalho	As pessoas nessa organização não se importam em cruzar barreiras funcionais ou departamentais para gerar suas novas ideias.	0,742	0,89 [0,87; 0,91]	0,89 [0,87; 0,91]
	Tenho autonomia no meu trabalho e posso fazer as coisas do meu jeito.	0,846		
	Esta organização me dá a liberdade de usar meus próprios critérios.	0,945		
Emprego de recompensas	É basicamente minha responsabilidade decidir como fazer meu trabalho.	0,778	0,75 [0,70; 0,79]	0,78 [0,74; 0,82]
	Meu supervisor ou chefe aumentaria minhas responsabilidades de trabalho se eu fizesse bem o meu trabalho.	0,511		
	Meu supervisor ou chefe me daria um reconhecimento especial se meu desempenho no trabalho fosse	0,824		

	especialmente bom. Meu supervisor ou chefe falaria com seus superiores se meu trabalho fosse excelente.	0,838		
Tempo disponível	Nos últimos três meses, minha carga de trabalho me deixou tempo para desenvolver novas ideias.	0,789	0,82	0,83
	Sempre parece haver tempo suficiente para fazer tudo.	0,758	[0,79; 0,85]	[0,80; 0,86]
	Sinto que sempre trabalho sem pressão de tempo.	0,793		
Clareza nas tarefas	No meu trabalho, não tenho dúvidas sobre o que se espera de mim.	0,817		
	Minha descrição de trabalho especifica claramente os padrões de desempenho em relação aos quais meu trabalho será avaliado.	0,825	0,86 [0,83; 0,88]	0,87 [0,84; 0,89]
	Sei claramente que nível de desempenho no trabalho é esperado de mim (quantidade, qualidade e cronograma de entrega de minhas atividades).	0,809		

Fonte: Elaborada pelo autor. Os intervalos de confiança são descritos entre parênteses. α = Alfa de Cronbach, ω = ômega de McDonald.

4.3 RELACIONAMENTO ENTRE AS VARIÁVEIS

Como as escalas demonstraram evidências de validade baseada na estrutura interna e bons índices de confiabilidade, considerou-se as pontuações da amostra em cada um dos fatores. Além disso, investigou-se também as relações entre os construtos. O teste de normalidade Shapiro-Wilk indicou que havia desvio de normalidade multivariada para a amostra ($W = 0,988$; $p = 0,002$), por isso, foram conduzidas correlações tau de Kendall. Os dados apresentados na Tabela 4 são as médias dos escores da amostra nas variáveis estudadas, bem como os coeficientes de correlação entre elas.

Em termos gerais, foram encontradas correlações significativas e positivas entre todas as variáveis, com exceção da variável Clareza nas tarefas com Assunção de riscos ($p = 0,732$). Para investigar melhor a relação entre as variáveis, procedeu-se com a análise da adequação do modelo para a conduta intraempreendedora, por meio da modelagem por equações estruturais (ver Figura 1). O modelo apresentou índices de ajuste satisfatórios que apontam, portanto, a sua aceitabilidade. Os resultados indicaram que os fatores tempo disponível ($p = 0,746$) e clareza nas tarefas ($p = 0,093$) não apresentaram impacto significativo sobre a identificação organizacional. No entanto, os fatores apoio da direção ($\beta = 0,35$, $p < 0,001$), liberdade no trabalho ($\beta = 0,28$, $p < 0,001$) e emprego de recompensas ($\beta = 0,20$, $p = 0,03$) apresentaram impacto positivo sobre a identificação organizacional, explicando 64% da sua variância.

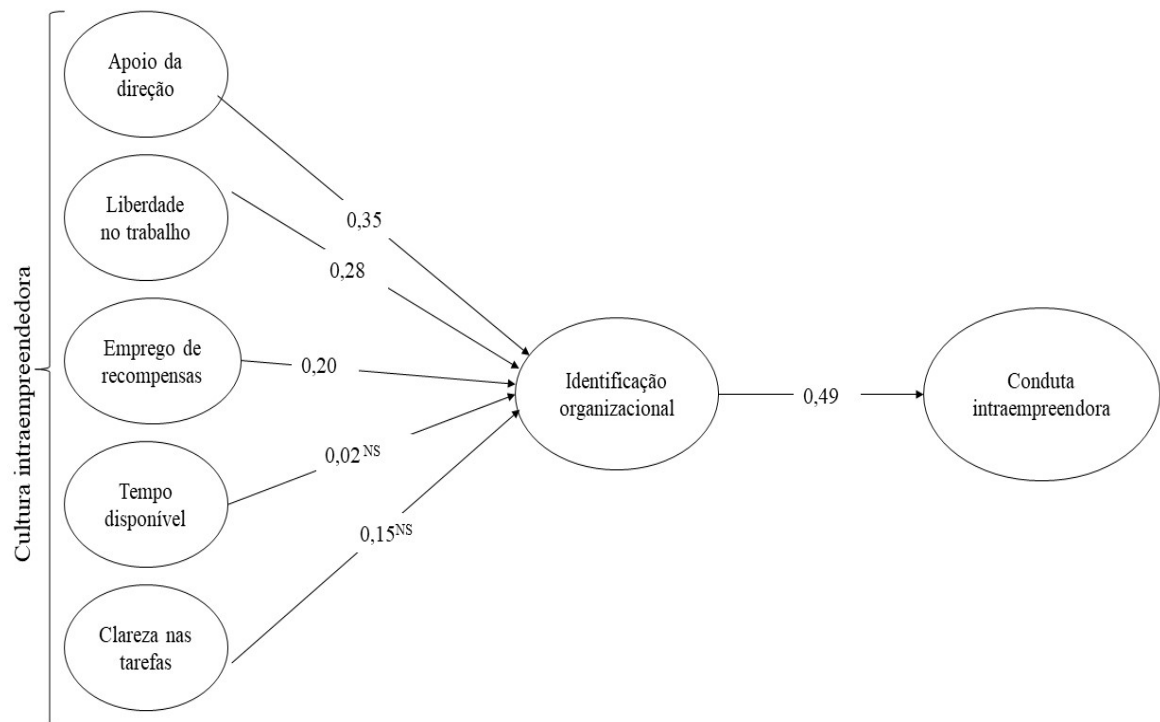
Observa-se também que a identificação organizacional ($\beta = 0,49$, $p < 0,001$) apresentou um efeito positivo sobre a conduta intraempreendedora. O modelo como um todo se mostrou adequado para a compreensão da conduta intraempreendedora, obtendo-se os seguintes índices de ajuste: $\chi^2=771,748$ $df = 479$, $\chi^2/df = 1,61$, $CFI = 0,98$, $TLI = 0,98$, $RMSEA = 0,04$.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas e de Associação entre as Variáveis

Fator	M	DP	1	2	3	4	5	6	7
1. Inovação	4,06	1,12							
2. Assunção de riscos	3,54	1,29	0,43***						
3. Apoio da direção	2,89	1,05	0,20***	0,19***					
4. Liberdade no trabalho	3,11	1,33	0,24***	0,25***	0,35***				
5. Emprego de recompensas	3,71	1,25	0,19***	0,18***	0,35***	0,31***			
6. Tempo disponível	2,62	1,20	0,11**	0,10**	0,23***	0,24***	0,18***		
7. Clareza nas tarefas	3,68	1,27	0,12**	0,01	0,24***	0,21***	0,29***	0,24***	
8. Identificação organizacional	4,60	1,20	0,22***	0,10**	0,33***	0,23***	0,30***	0,17***	0,32***

Fonte: Elaborada pelo autor. * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Figura 3 - Modelo de Conduta Intraempreendedora



Fonte: Elaborada pelo autor.

O modelo observado na figura 3 apresenta o quanto cada fator da cultura intraempreendedora explica ou impacta a identificação organizacional. Os resultados encontrados indicam ser mais significativa a adoção de ações para fortalecimento dos fatores Apoio da direção, Liberdade no Trabalho e Emprego de recompensas para fortalecimento da identificação organizacional e, conseqüentemente, da conduta intraempreendedora. Da mesma forma, o modelo indica que ações voltadas para o fortalecimento do fator Tempo disponível não resultará em ganhos significativos para o fortalecimento da identificação organizacional. Portanto, através da aplicação desse modelo tem-se maior clareza para a priorização e implementação de ações para fortalecimento da cultura intraempreendedora da RFB.

4.4 COMPARAÇÕES DE MÉDIAS

Antes de proceder com as análises de comparações de médias, observou-se que os pressupostos de normalidade e de homogeneidade foram violados, por isso, optou-se por relatar os resultados do teste t e da análise de variância (ANOVA) de Welch. Assim, em relação às dimensões da medida de conduta intraempreendedora, não foram observadas diferenças significativas entre homens e mulheres quanto aos níveis de inovação ($p = 0,305$) e de assunção de riscos ($p = 0,120$). Também não foram encontradas diferenças significativas nos níveis de identificação organizacional ($p = 0,62$) entre homens e mulheres. Considerando os fatores da medida de cultura intraempreendedora, foram observadas diferenças significativas entre homens ($M = 2,71$; $DP = 1,21$) e mulheres ($M = 2,45$; $DP = 1,16$) apenas em relação aos níveis da dimensão tempo disponível, t de Welch (300,38) = -2,08, $p = 0,04$, $d = -0,22$. Esse resultado demonstra que os homens percebem uma maior disponibilidade de tempo para novas ideias e para realizar o seu trabalho do que as mulheres.

Foram conduzidas análises de comparação de médias levando em consideração o grupo de participantes que ocupam cargo de chefia ($n = 158$) e o grupo que não ocupa cargo de chefia ($n = 229$). Sobre a conduta intraempreendedora, foram observadas diferenças significativas entre os grupos. Em relação ao fator de inovação, os servidores que ocupam cargo de chefia apresentaram níveis maiores ($M = 4,31$; $DP = 0,96$) quando comparados com os que não ocupam cargo de chefia ($M = 3,89$; $DP = 1,19$), t de Welch (375,10) = -3,805, $p < 0,001$, $d = -0,39$. De forma semelhante, em relação ao fator assunção de riscos, os servidores que ocupam cargo de chefia obtiveram níveis maiores ($M = 3,44$; $DP = 1,21$) do que os servidores que não ocupam cargo de chefia ($M = 2,77$; $DP = 1,12$). E essa diferença foi significativa, t de Welch (357,87) = -5,014, $p < 0,001$, $d = -0,51$.

Com exceção dos níveis na dimensão de clareza nas tarefas ($p = 0,710$), foram

observadas diferenças significativas em todos os níveis dos fatores de cultura intraempreendedora entre aqueles que ocupam e não ocupam cargo de chefia. Especificamente, os servidores que ocupam cargo de chefia apresentaram níveis maiores de percepção em relação ao apoio da direção, a liberdade no trabalho e ao emprego de recompensas do que o grupo de servidores que não ocupam cargo de chefia. Em contraste, aqueles que não ocupam cargo de chefia perceberam uma maior disponibilidade de tempo para desenvolver novas ideias e para realizar suas tarefas do que aqueles que ocupam cargo de chefia (ver Tabela 5).

Tabela 5 - Comparações de Médias nos Fatores de Cultura Intraempreendedora

Fator	Cargo de Chefia	M	DP	t	df	p	d																																							
Apoio da direção	Não	2,73	1,06	-3,82	351,04	<0,001	-0,39																																							
	Sim	3,13	0,99					Liberdade no trabalho	Não	2,99	1,37	-2,25	357,72	0,025	-0,23	Sim	3,29	1,24	Emprego de recompensas	Não	3,51	1,32	-4,09	371,38	<0,001	-0,42	Sim	4,01	1,10	Tempo disponível	Não	2,72	1,20	2,07	342,62	0,040	0,21	Sim	2,47	1,18	Clareza nas tarefas	Não	3,66	1,33	-0,37	358,21
Liberdade no trabalho	Não	2,99	1,37	-2,25	357,72	0,025	-0,23																																							
	Sim	3,29	1,24					Emprego de recompensas	Não	3,51	1,32	-4,09	371,38	<0,001	-0,42	Sim	4,01	1,10	Tempo disponível	Não	2,72	1,20	2,07	342,62	0,040	0,21	Sim	2,47	1,18	Clareza nas tarefas	Não	3,66	1,33	-0,37	358,21	0,710	-0,49	Sim	3,70	1,20						
Emprego de recompensas	Não	3,51	1,32	-4,09	371,38	<0,001	-0,42																																							
	Sim	4,01	1,10					Tempo disponível	Não	2,72	1,20	2,07	342,62	0,040	0,21	Sim	2,47	1,18	Clareza nas tarefas	Não	3,66	1,33	-0,37	358,21	0,710	-0,49	Sim	3,70	1,20																	
Tempo disponível	Não	2,72	1,20	2,07	342,62	0,040	0,21																																							
	Sim	2,47	1,18					Clareza nas tarefas	Não	3,66	1,33	-0,37	358,21	0,710	-0,49	Sim	3,70	1,20																												
Clareza nas tarefas	Não	3,66	1,33	-0,37	358,21	0,710	-0,49																																							
	Sim	3,70	1,20																																											

Fonte: Elaborada pelo autor.

Foram observadas diferenças significativas em relação à identificação organizacional entre aqueles que ocupam e não ocupam cargo de chefia, *t de Welch* (383,06) = - 4,86, $p < 0,001$, $d = - 0,49$. Assim, os servidores que ocupam cargo de chefia ($M = 4,93$; $DP = 0,96$) apresentaram maiores níveis de identificação organizacional que àqueles que não ocupam cargo de chefia ($M = 4,37$; $DP = 1,30$).

Também foram realizadas análises de comparação de médias, levando em consideração a faixa etária, o cargo e a área de atuação. Não foram observadas diferenças significativas entre os grupos com diferentes faixas etárias nas variáveis de inovação ($p = 0,77$), apoio da direção, ($p = 0,22$), liberdade no trabalho ($p = 0,73$), emprego de recompensas ($p = 0,58$) e clareza nas tarefas ($p = 0,07$). A análise de variância indicou diferenças significativas nos níveis de assunção de riscos nos grupos com diferentes faixas etárias, *F de Welch* (4) = 3,704, $p = 0,015$, $\eta_p^2 = 0,03$. No entanto, observando os resultados dos testes *post hoc* com correção de Tukey, foi identificada apenas uma diferença marginalmente significativa ($t = 2,69$; $p = 0,057$) entre os grupos com 40 a 49 anos ($M = 3,71$; $DP = 1,24$) e com 60 a 75 anos ($M = 3,20$; $DP = 1,24$). Também foram observadas diferenças significativas em relação a dimensão de tempo

disponível entre os grupos com diferentes faixas etárias, *F de Welch* (4) = 4,67, $p = 0,005$, $\eta_p^2 = 0,05$. Para identificar quais grupos se diferenciaram entre si, foram realizados testes *post hoc* com correção de Tukey. Os resultados dos testes *post hoc* indicaram diferenças significativas entre os grupos de: 18 a 29 anos ($M = 4,07$; $DP = 1,14$) e 30 a 39 anos ($M = 2,38$; $DP = 1,13$, $t = 3,05$, $p = 0,02$); 18 a 29 anos ($M = 4,07$; $DP = 1,14$) e 40 a 49 anos ($M = 2,57$; $DP = 1,20$, $t = 2,80$, $p = 0,04$); 18 a 29 anos ($M = 4,07$; $DP = 1,14$) e 50 a 59 anos ($M = 2,48$; $DP = 1,13$, $t = 2,97$, $p = 0,03$); 30 a 39 anos ($M = 2,38$; $DP = 1,13$) e 60 a 75 anos ($M = 3,04$; $DP = 1,24$, $t = -2,91$, $p = 0,03$); 50 a 59 anos ($M = 2,48$; $DP = 1,13$) e 60 a 75 anos ($M = 3,04$; $DP = 1,24$, $t = -3,19$, $p = 0,013$). Em relação à identificação organizacional, a análise de variância também indicou diferenças significativas nos níveis dos grupos com diferentes faixas etárias, *F de Welch* (4) = 3,08, $p = 0,03$, $\eta_p^2 = 0,03$. Especificamente, os testes *post hoc* identificaram diferenças significativas apenas na comparação das médias do grupo com faixa etária de 30 a 39 anos ($M = 4,25$; $DP = 1,36$) e 60 a 75 anos ($M = 4,90$; $DP = 1,06$, $t = -2,80$, $p = 0,04$).

Foram conduzidas análises de variância comparando grupos com diferentes cargos na instituição, entretanto, foram comparados apenas os grupos de pessoas com cargo administrativo ($n = 61$), de analista-tributário ($n = 116$) e de auditor fiscal ($n = 197$). Os outros grupos foram desconsiderados por apresentarem um número muito pequeno de respostas (e.g., estagiário, PSE/Serpro). Os resultados indicaram que não houve diferenças entre os grupos nas variáveis inovação ($p = 0,29$), apoio da direção ($p = 0,11$), liberdade no trabalho ($p = 0,13$), emprego de recompensas ($p = 0,63$), tempo disponível ($p = 0,15$) e identificação organizacional ($p = 0,27$).

Em relação a assunção de riscos, observou-se diferenças significativas somente entre analistas tributários ($M = 3,34$; $DP = 1,31$) e auditores fiscais ($M = 3,71$; $DP = 1,27$, $t = -2,50$; $p = 0,03$), *F de Welch* (2) = 3,35, $p = 0,04$, $\eta_p^2 = 0,02$. Sobre a clareza nas tarefas, foram encontradas diferenças significativas entre os cargos, *F de Welch* (4) = 3,08, $p = 0,03$, $\eta_p^2 = 0,03$. Contudo, os testes *post hoc* indicaram apenas uma diferença significativa marginal ($t = 2,28$, $p = 0,06$) entre pessoas com cargo administrativo ($M = 3,92$; $DP = 1,44$) e auditores fiscais ($M = 3,49$; $DP = 1,25$).

Foram comparados os grupos com diferentes áreas de atuação quanto aos níveis nas variáveis estudadas, especificamente, considerou-se as seguintes áreas de atuação: arrecadação, cobrança e gestão do crédito tributário ($n = 69$), atendimento ($n = 48$), controle aduaneiro ($n = 53$), fiscalização ($n = 63$), gestão corporativa ($n = 75$) e outra área ($n = 79$). Os grupos não se diferenciaram significativamente em relação às pontuações médias nas variáveis inovação ($p =$

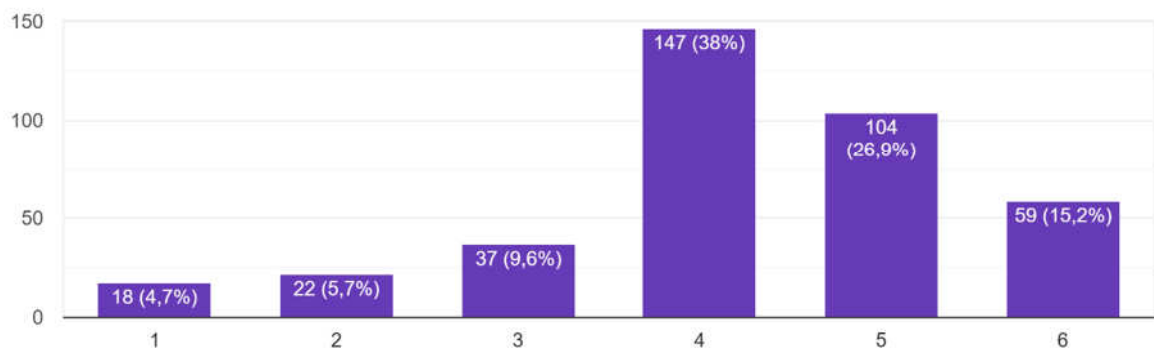
0,14), assunção de riscos ($p = 0,10$), apoio da direção ($p = 0,055$), liberdade no trabalho ($p = 0,11$), emprego de recompensas ($p = 0,05$), tempo disponível ($p = 0,09$) e identificação organizacional ($p = 0,61$). A única dimensão da medida de cultura intraempreendedora que apresentou diferenças significativas entre os grupos foi clareza nas tarefas, F de Welch (5) = 2,91, $p = 0,013$, $\eta_p^2 = 0,04$. Os testes *post hoc* indicaram que as pessoas que atuam na área de atendimento ($M = 4,14$; $DP = 1,27$) apresentaram médias significativamente maiores de percepção de clareza nas tarefas do que àquelas que atuam na área de controle aduaneiro ($M = 3,30$; $DP = 1,42$, $t = 3,33$, $p = 0,012$).

Da análise dos resultados e comparação das médias, verificou-se que para a medida de conduta intraempreendedora, a dimensão Inovação apresentou médias entre 3,66 e 4,39, para os quatro itens considerados, e média da dimensão = 4,06, contribuindo de forma positiva para o resultado da referida medida, com destaque para os servidores que ocupam cargo de chefia.

Gráfico 1 - Item 1 - Inovação

1. GERO NOVAS IDEIAS ÚTEIS

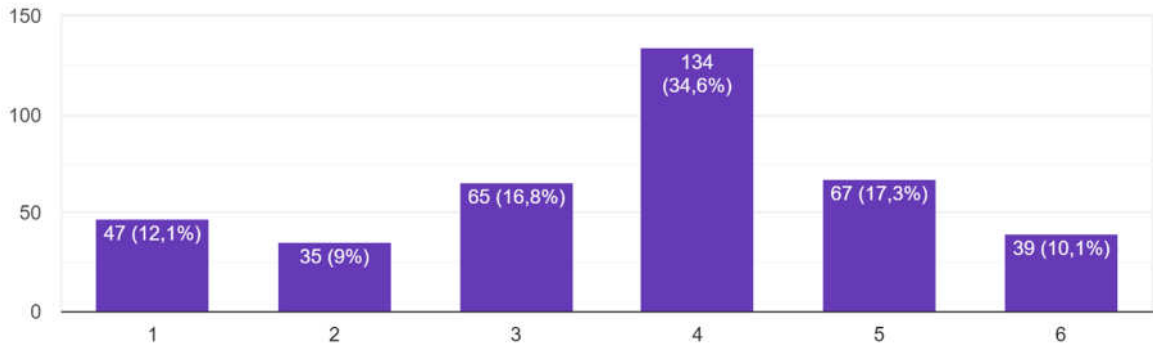
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 2 - Item 2 - Inovação**2. DESENVOLVO NOVOS PROCESSOS, SERVIÇOS OU PRODUTOS**

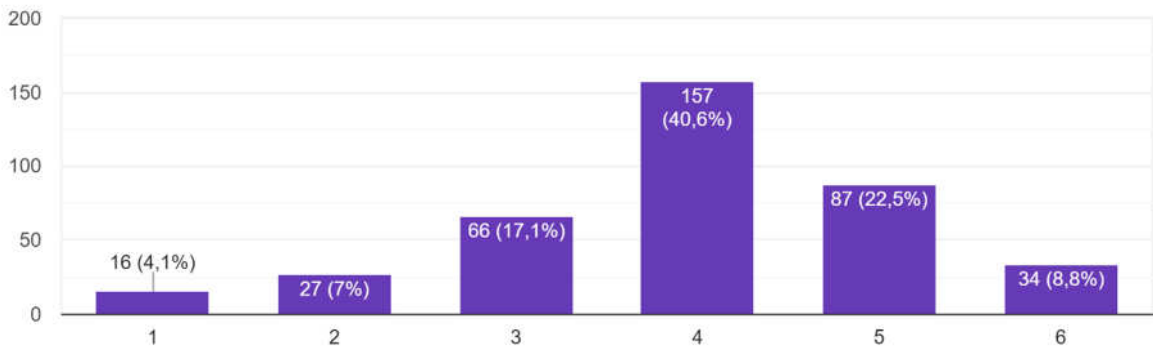
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 3 - Item 3 - Inovação**3. REALIZO MINHAS TAREFAS DE FORMA INOVADORA**

387 respostas

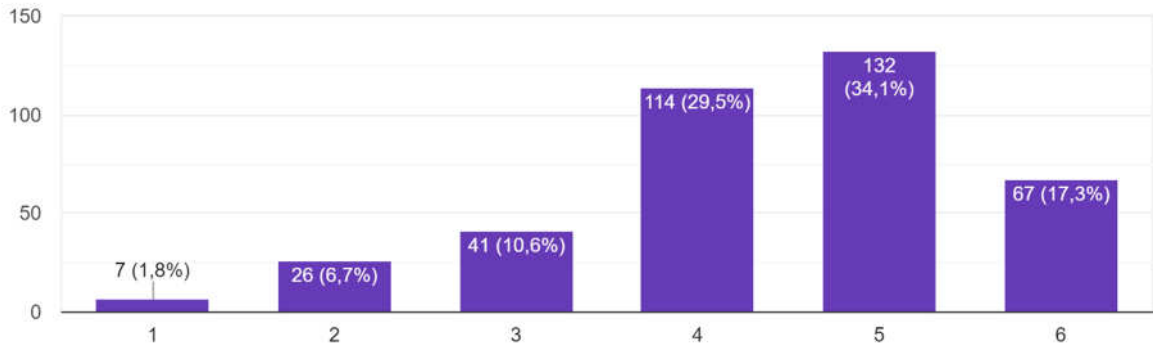


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 4 - Item 4 - Inovação

4. EU ENCONTRO NOVAS MANEIRAS DE FAZER AS COISAS

387 respostas



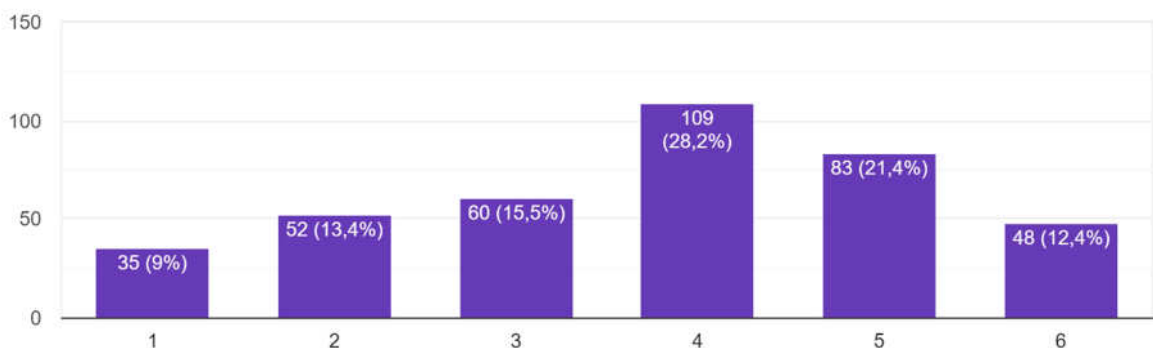
Fonte: Elaborado pelo autor.

Já em relação à dimensão Assunção de riscos, as médias dos três itens considerados variou entre 3,24 (“envolvo-me em atividades que podem não correr bem”) e 3,77, com média da dimensão = 3,54, contribuindo para a redução da média geral da referida medida, com destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia e para os servidores auditores fiscais, quando comparados aos analistas tributários.

Gráfico 5 - Item 5 – Assunção de Riscos

5. EU FAÇO COISAS NOVAS, MESMO QUE ELAS TENHAM A CHANCE DE NÃO FUNCIONAR

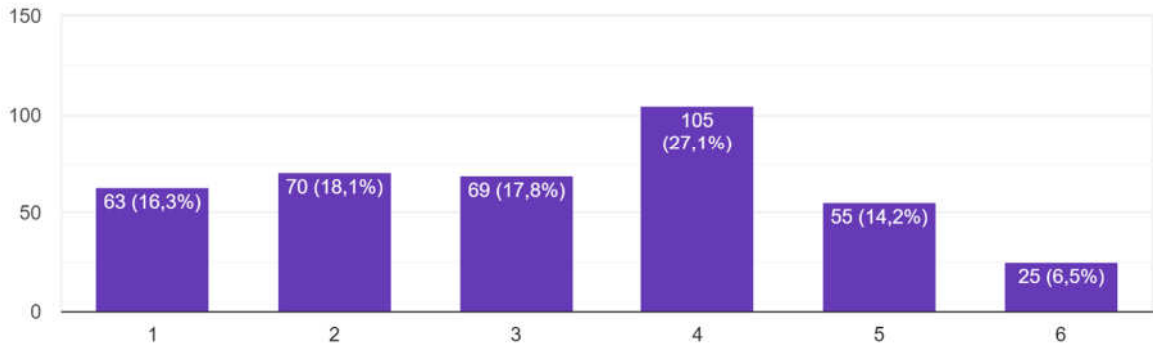
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 6 - Item 6 – Assunção de Riscos**6. ENVOLVO-ME EM ATIVIDADES QUE PODEM NÃO CORRER BEM**

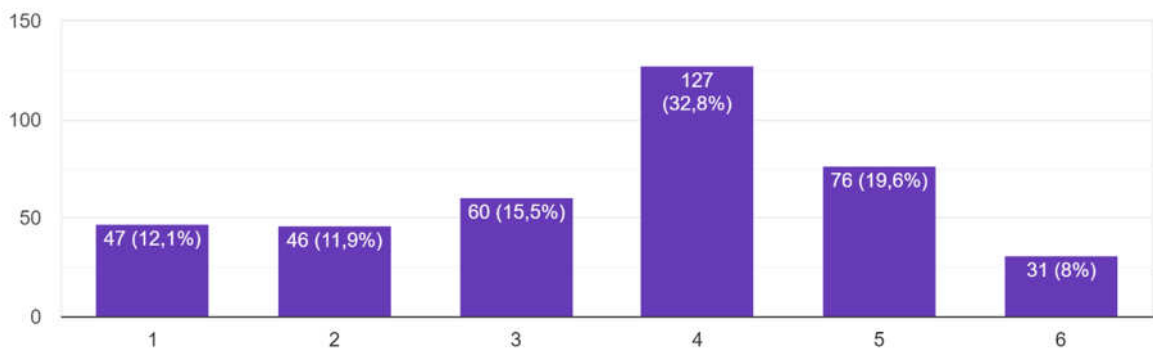
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 7 - Item 7 – Assunção de Riscos**7. ASSUMO RISCOS CALCULADOS, APESAR DA POSSIBILIDADE DE FRACASSAR**

387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

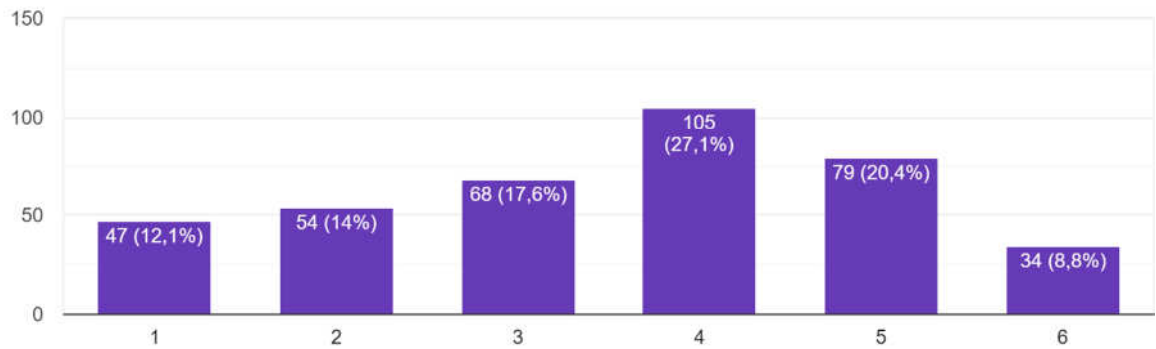
Para a medida de cultura intraempreendedora, a dimensão Apoio da direção apresentou médias entre 2,04 (“a promoção é, normalmente, baseada no desenvolvimento de ideias novas e inovadoras”) e 3,56, para os 11 itens considerados, com média da dimensão = 2,89 e destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia. Verificou-se a percepção de que os critérios para promoção não estabelecem relação com o desenvolvimento de novas ideias, como também não se percebe apoio da direção nas atividades que envolvem riscos, investimento de

tempo para novas ideias e trabalho multidisciplinar.

Gráfico 8 - Item 8 – Apoio da Direção

8. NA MINHA ORGANIZAÇÃO, É ESTIMULADO O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS PARA MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO

387 respostas

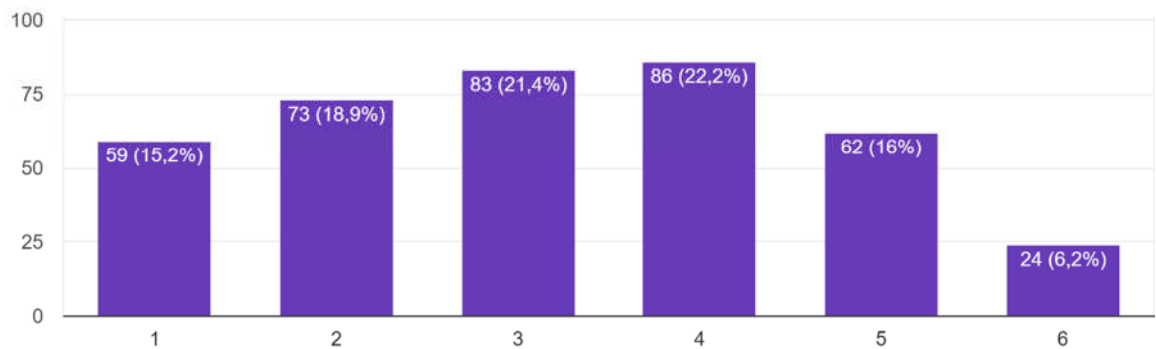


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 9 - Item 9 – Apoio da Direção

9. A ALTA ADMINISTRAÇÃO É MUITO RECEPTIVA A IDEIAS E SUGESTÕES

387 respostas

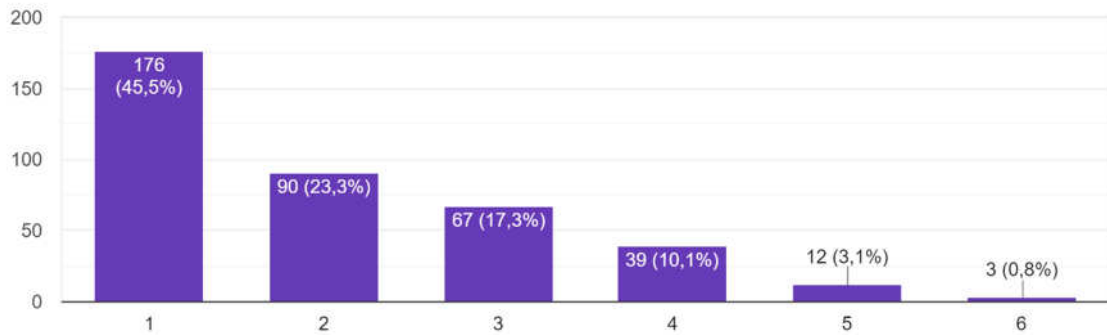


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 10 - Item 10 – Apoio da Direção

10. A PROMOÇÃO É, NORMALMENTE, BASEADA NO DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS NOVAS E INOVADORAS

387 respostas

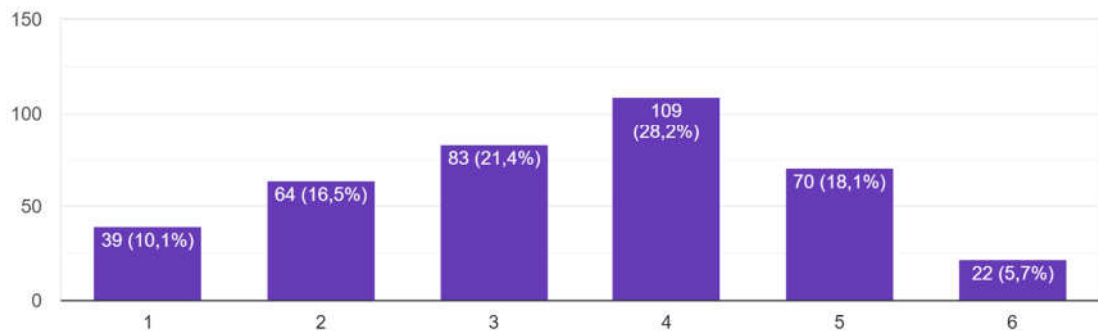


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 11 - Item 11 – Apoio da Direção

11. OS SERVIDORES OU COLABORADORES QUE APRESENTAM IDEIAS INOVADORAS, GERALMENTE, SÃO APOIADOS PELA ADMINISTRAÇÃO

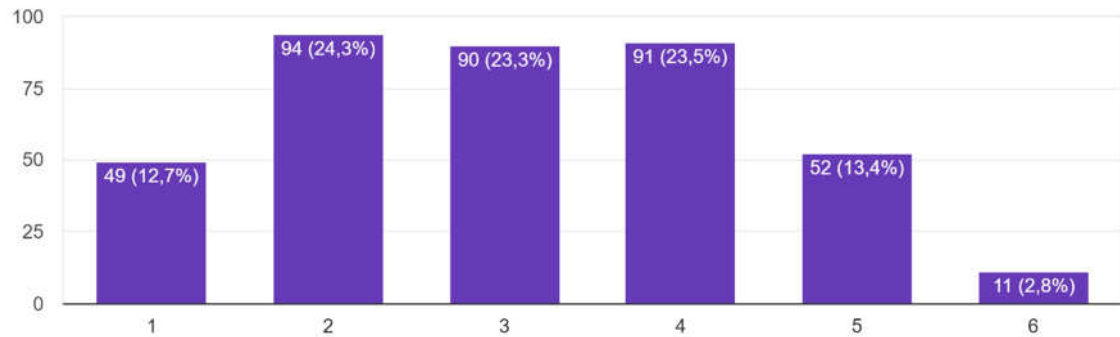
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 12 - Item 12 – Apoio da Direção

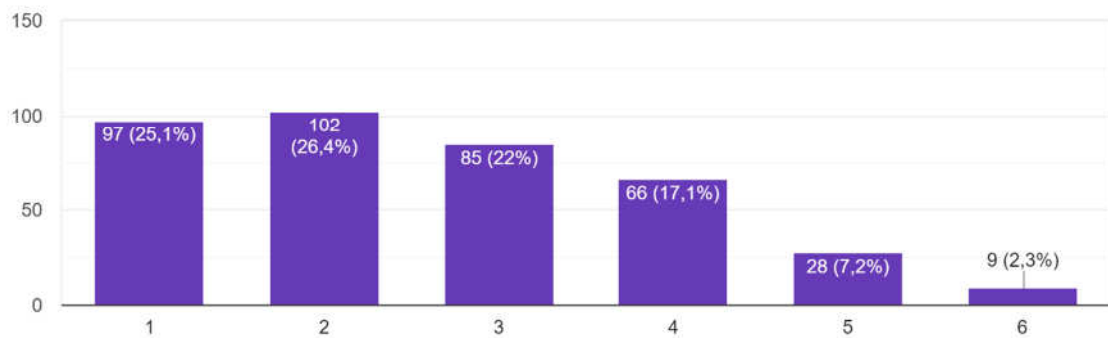
12. MUITOS GESTORES CONHECEM, POR EXPERIÊNCIA PRÓPRIA, O PROCESSO DE INOVAÇÃO
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 13 - Item 13 – Apoio da Direção

13. AS PESSOAS SÃO ENCORAJADAS A ASSUMIR RISCOS CALCULADOS PARA DESENVOLVER
NOVAS IDEIAS
387 respostas

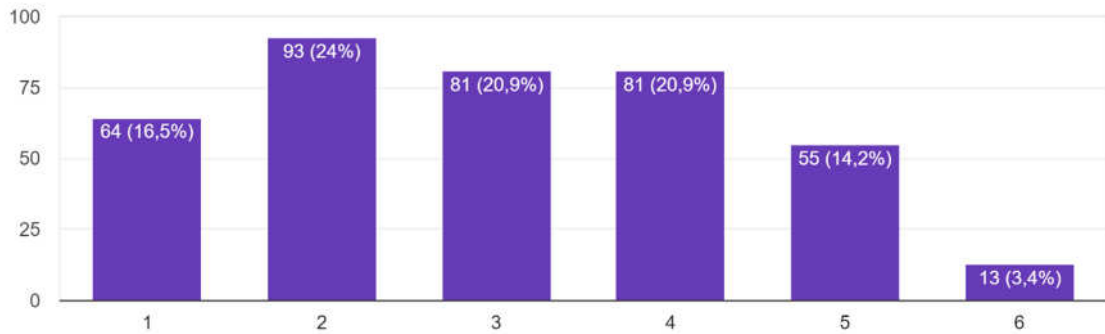


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 14 - Item 14 – Apoio da Direção

14. AS PESSOAS QUE ASSUMEM RISCOS SÃO RECONHECIDAS PELA INICIATIVA DE DESENVOLVER NOVOS PROJETOS, BEM-SUCEDIDOS OU NÃO

387 respostas

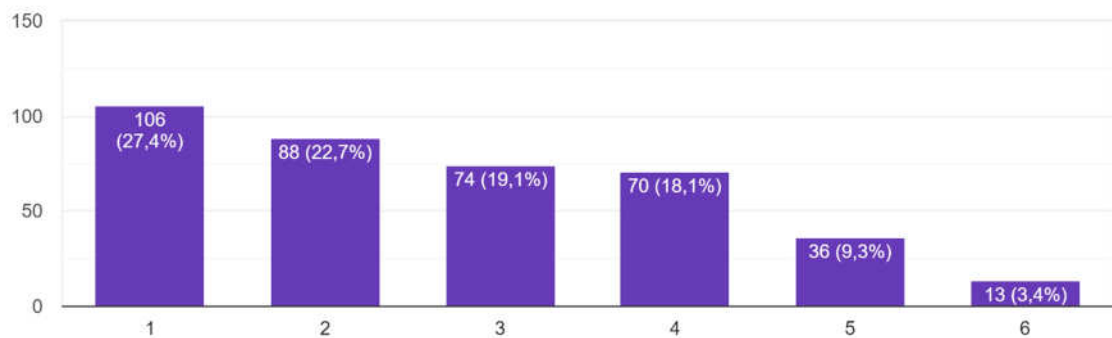


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 15 - Item 15 – Apoio da Direção

15. O TERMO "ASSUMIR RISCOS" É CONSIDERADO UM ATRIBUTO POSITIVO PARA AS PESSOAS DA MINHA ÁREA DE TRABALHO

387 respostas

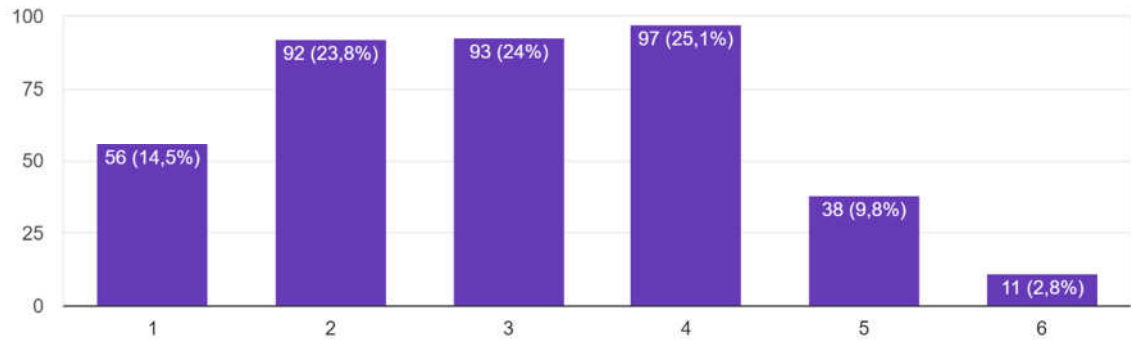


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 16 - Item 16 – Apoio da Direção

16. ESTA ORGANIZAÇÃO APOIA PROJETOS EXPERIMENTAIS, MESMO QUE POSSAM FALHAR

387 respostas

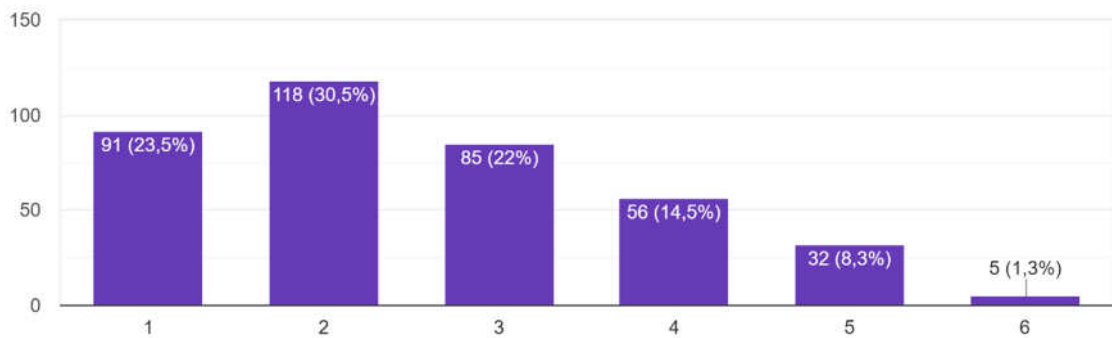


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 17 - Item 17 – Apoio da Direção

17. UM SERVIDOR OU COLABORADOR COM UMA BOA IDEIA TEM TEMPO PARA DESENVOLVÊ-LA

387 respostas

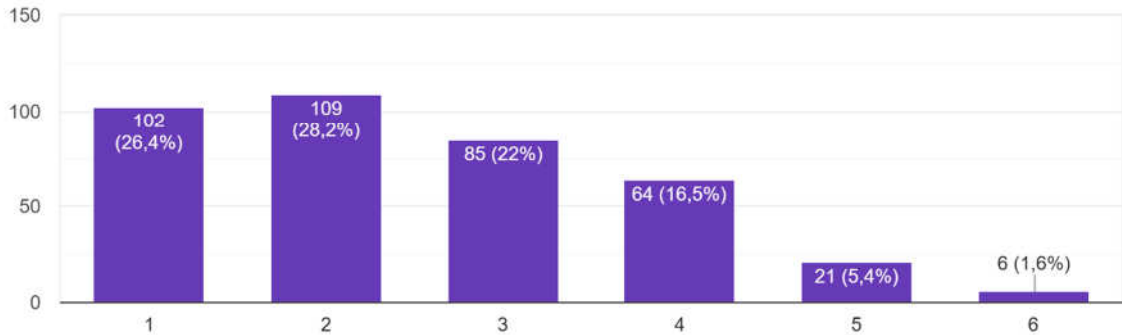


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 18 - Item 18 – Apoio da Direção

18. AS PESSOAS NESTA ORGANIZAÇÃO NÃO SE IMPORTAM EM CRUZAR BARREIRAS FUNCIONAIS OU DEPARTAMENTAIS PARA GERAR SUAS NOVAS IDEIAS

387 respostas



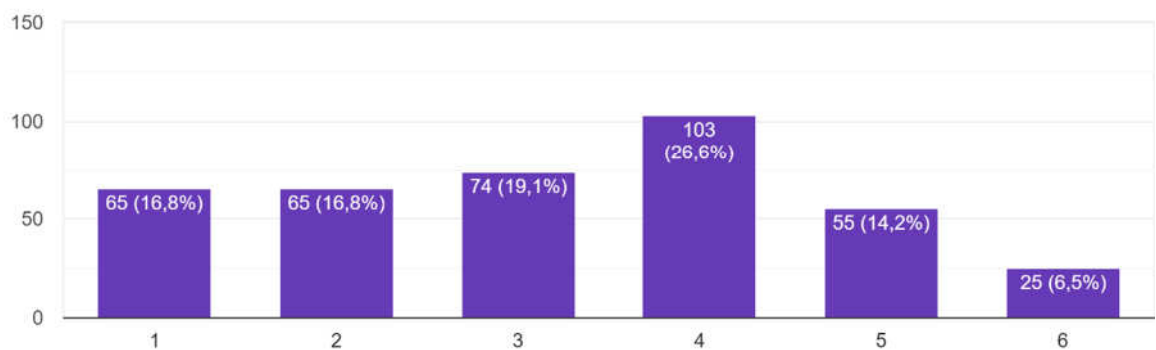
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a dimensão Liberdade no trabalho, verificou-se médias entre 2,86 (“esta organização me dá a liberdade de usar meus próprios critérios”) e 3,24, para os três itens considerados, com média da dimensão = 3,1 e destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia. A dimensão Emprego de recompensas apresentou médias entre 3,45 e 3,93, para os três itens considerados, com média da dimensão = 3,71, contribuindo positivamente para a medida de cultura intraempreendedora e, também apresentou destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia.

Gráfico 19 - Item 19 – Liberdade no Trabalho

19. TENHO AUTONOMIA NO MEU TRABALHO E POSSO FAZER AS COISAS DO MEU JEITO

387 respostas

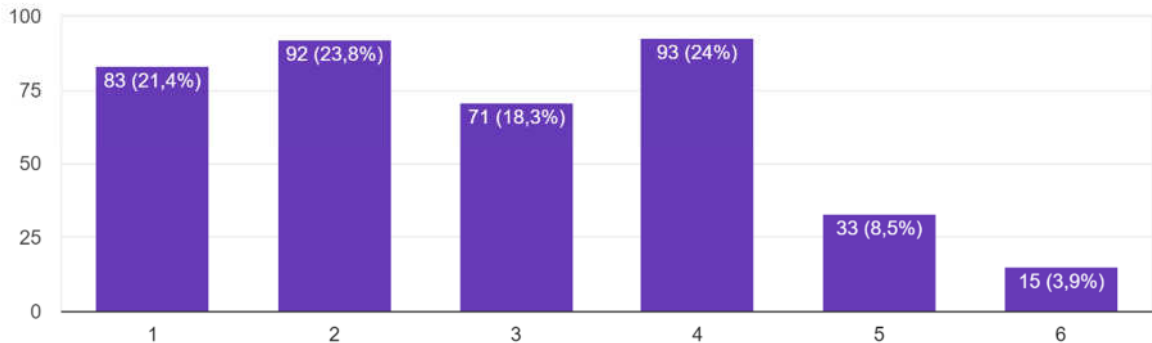


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 20 - Item 20 – Liberdade no Trabalho

20. ESTA ORGANIZAÇÃO ME DÁ A LIBERDADE DE USAR MEUS PRÓPRIOS CRITÉRIOS

387 respostas

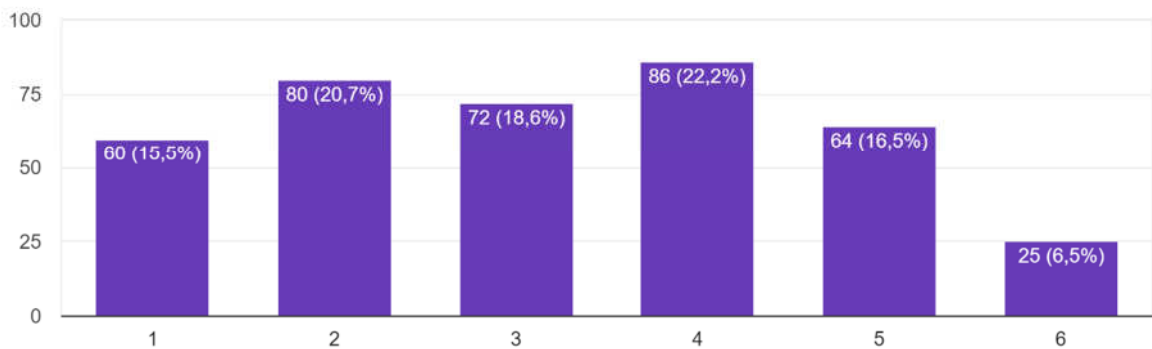


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 21 - Item 21 – Liberdade no Trabalho

21. É BASICAMENTE MINHA RESPONSABILIDADE DECIDIR COMO FAZER MEU TRABALHO

387 respostas



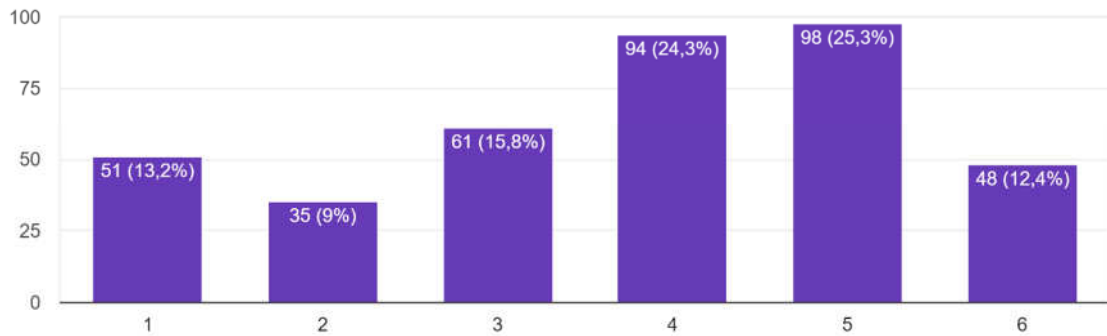
Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão Emprego de recompensas apresentou médias entre 3,45 e 3,93, para os três itens considerados, com média da dimensão = 3,71, contribuindo positivamente para a medida de cultura intraempreendedora e, também apresentou destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia.

Gráfico 22 - Item 22 – Emprego de Recompensas

22. MEU SUPERVISOR OU CHEFE AUMENTARIA MINHAS RESPONSABILIDADES DE TRABALHO SE EU FIZESSE BEM O MEU TRABALHO

387 respostas

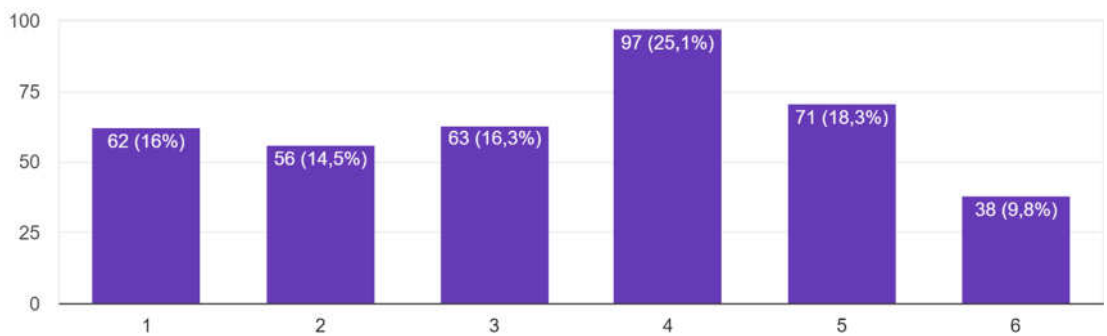


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 23 - Item 23 – Emprego de Recompensas

23. MEU SUPERVISOR OU CHEFE ME DARIA UM RECONHECIMENTO ESPECIAL SE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO FOSSE ESPECIALMENTE BOM

387 respostas

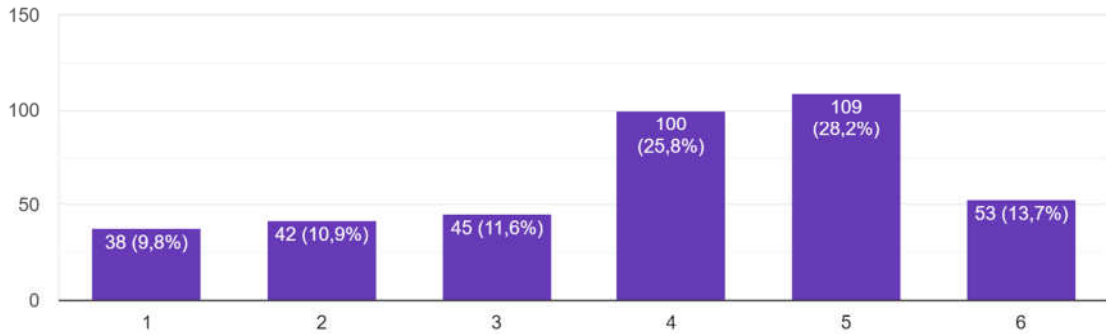


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 24 - Item 24 – Emprego de Recompensas

24. MEU SUPERVISOR OU CHEFE FALARIA COM SEUS SUPERIORES SE MEU TRABALHO FOSSE EXCELENTE

387 respostas



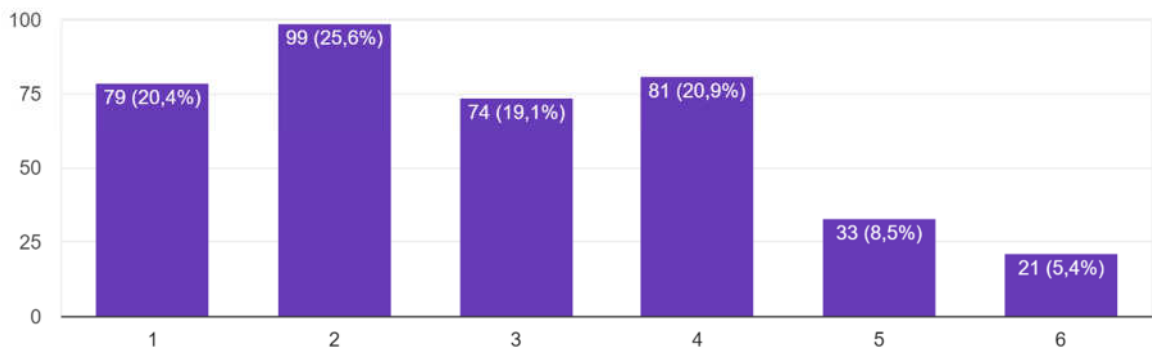
Fonte: Elaborado pelo autor.

A dimensão Tempo disponível apresentou médias baixas para os três itens considerados, variando entre 2,44 e 2,88, com média da dimensão = 2,62. Em relação a esta dimensão, homens, servidores que não possuem cargo de chefia e servidores das faixas etárias mais baixas e mais altas indicaram ter mais tempo disponível.

Gráfico 25 - Item 25 – Tempo Disponível

25. NOS ÚLTIMOS TRÊS MESES, MINHA CARGA DE TRABALHO ME DEIXOU TEMPO PARA DESENVOLVER NOVAS IDEIAS

387 respostas

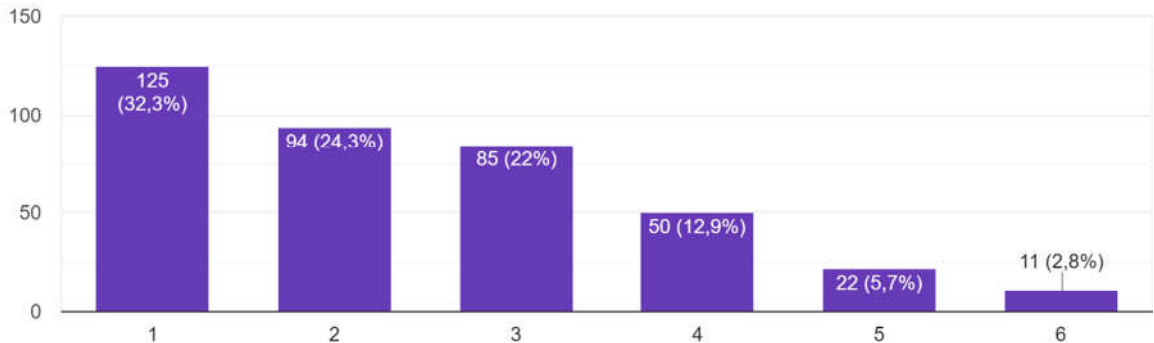


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 26 - Item 26 – Tempo Disponível

26. SEMPRE PARECE HAVER TEMPO SUFICIENTE PARA FAZER TUDO

387 respostas

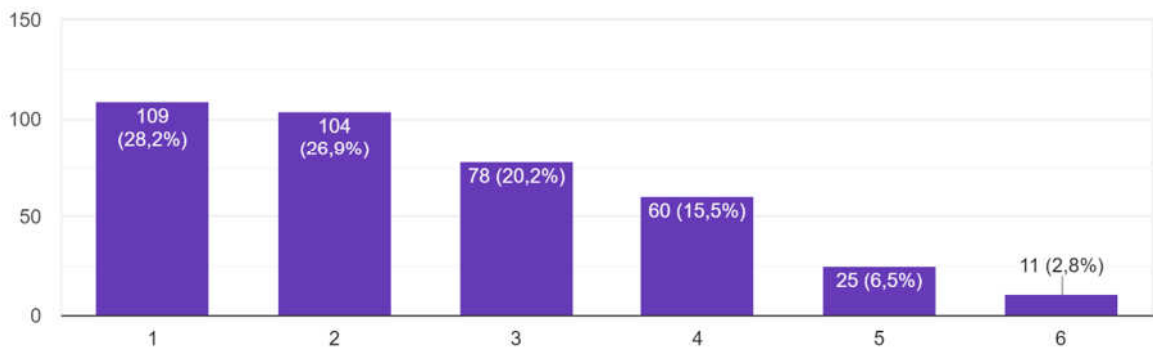


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 27 - Item 27 – Tempo Disponível

27. SINTO QUE SEMPRE TRABALHO SEM PRESSÃO DE TEMPO

387 respostas

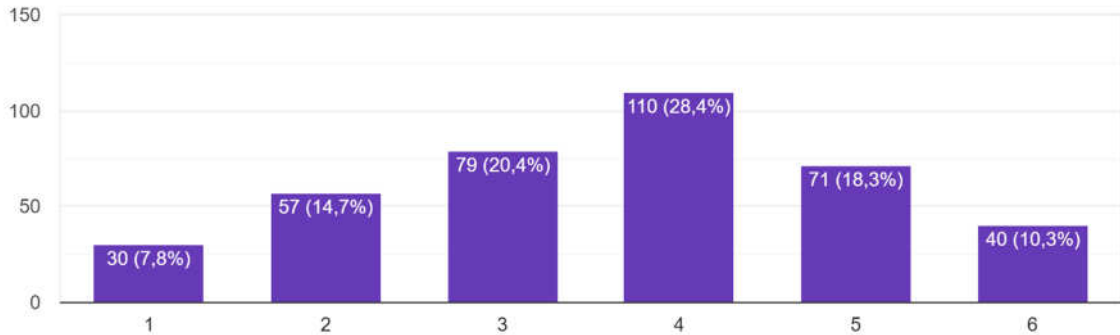


Fonte: Elaborado pelo autor.

E, por fim, analisando a última dimensão que compõe a medida de cultura intraempreendedora, a Clareza nas tarefas, verificou-se médias entre 3,45 e 3,92, para os três itens considerados, com média da dimensão = 3,68 e destaque positivo para os servidores que trabalham nas equipes de Atendimento da Receita Federal do Brasil.

Gráfico 28 - Item 28 – Clareza nas Tarefas

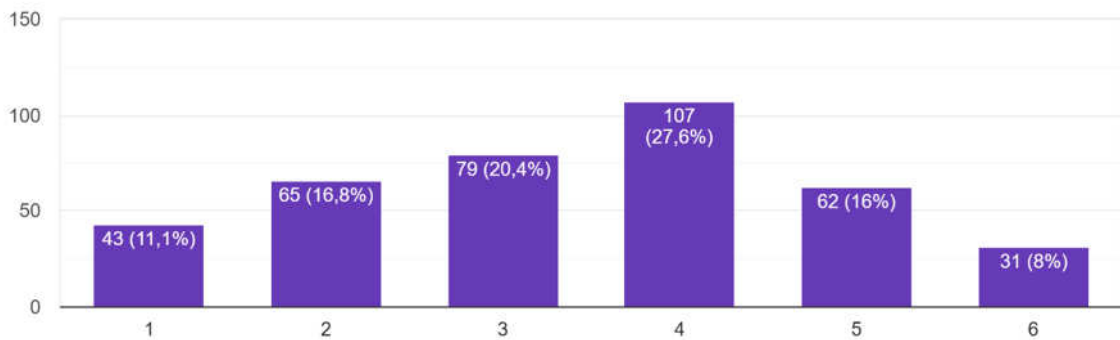
28. NO MEU TRABALHO, NÃO TENHO DÚVIDAS SOBRE O QUE SE ESPERA DE MIM
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 29 - Item 29 – Clareza nas Tarefas

29. MINHA DESCRIÇÃO DE TRABALHO ESPECIFICA CLARAMENTE OS PADRÕES DE DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS QUAIS MEU TRABALHO SERÁ AVALIADO
387 respostas

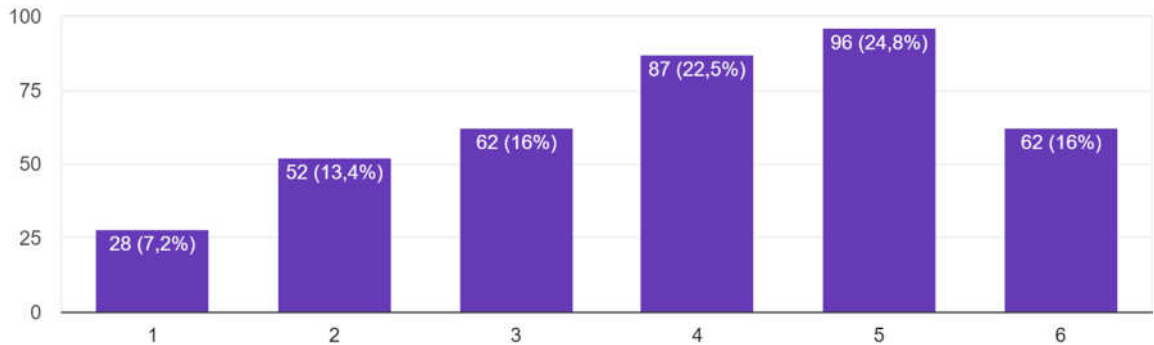


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 30 - Item 30 – Clareza nas Tarefas

30. SEI CLARAMENTE QUE NÍVEL DE DESEMPENHO NO TRABALHO É ESPERADO DE MIM (QUANTIDADE, QUALIDADE E CRONOGRAMA DE ENTREGA DE MINHAS ATIVIDADES)

387 respostas



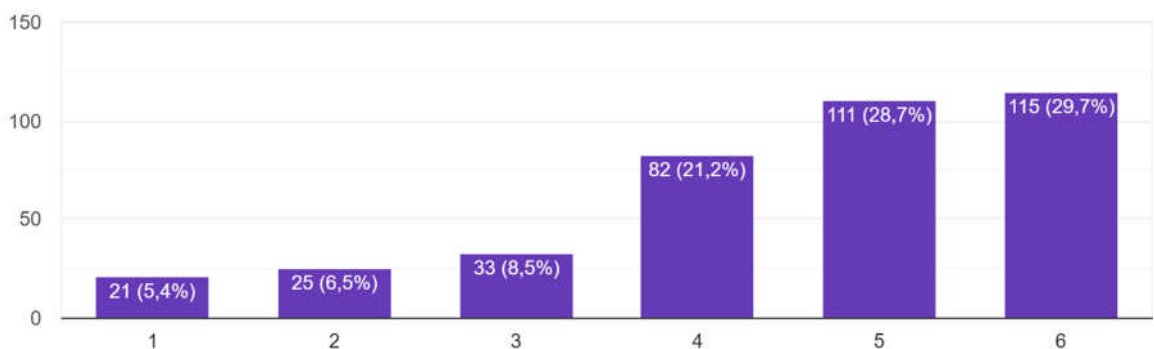
Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a medida unidimensional, Identificação organizacional, composta por três itens, verificou-se médias altas, que variaram entre 4,49 e 4,79, com média geral da dimensão = 4,6 e destaque positivo para os servidores que ocupam cargo de chefia ou em final de carreira.

Gráfico 31 - Item 31 – Identificação Organizacional

31. EU ME IDENTIFICO COMO MEMBRO DA ORGANIZAÇÃO

387 respostas

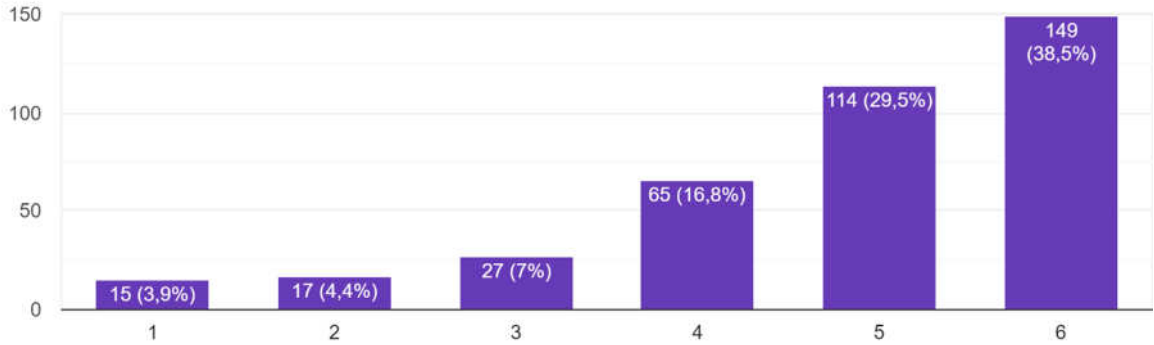


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 32 - Item 32 – Identificação Organizacional

32. EU GOSTO DE TRABALHAR PARA MINHA ORGANIZAÇÃO

387 respostas

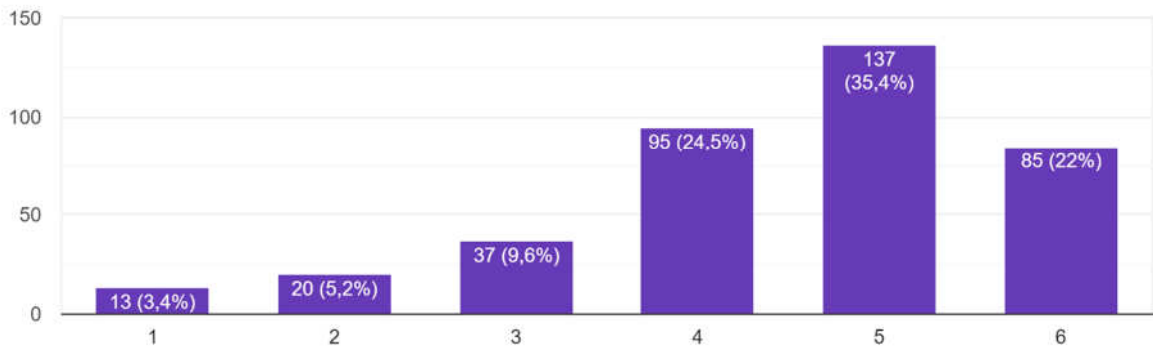


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 33 - Item 33 – Identificação Organizacional

33. GOSTO DE LIDAR COM MEMBROS DESTA ORGANIZAÇÃO

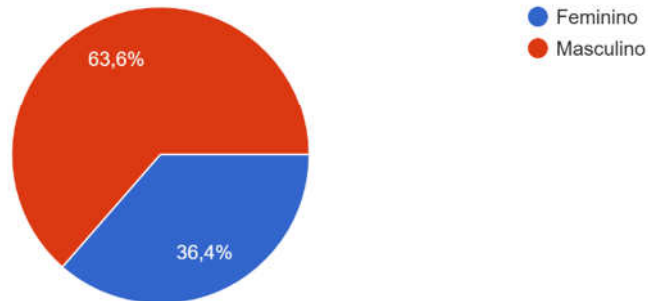
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 34 - Item 34 – Dados Sociodemográficos - Sexo

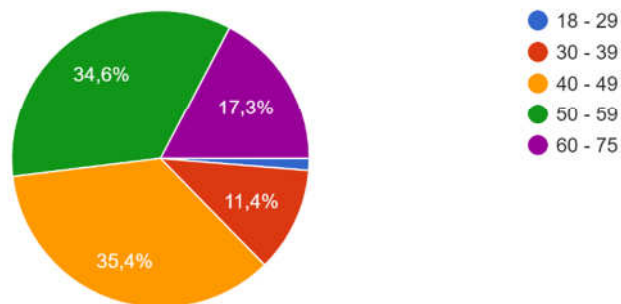
34. Sexo
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 35 - Item 35 – Dados Sociodemográficos - Idade

35. Idade
387 respostas

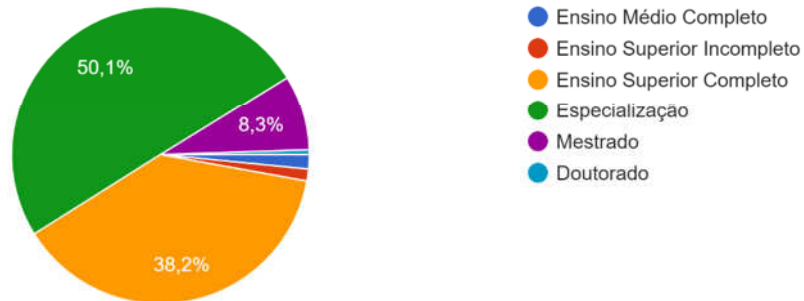


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 36 - Item 36 – Dados Sóciodemográficos - Escolaridade

36. Escolaridade

387 respostas

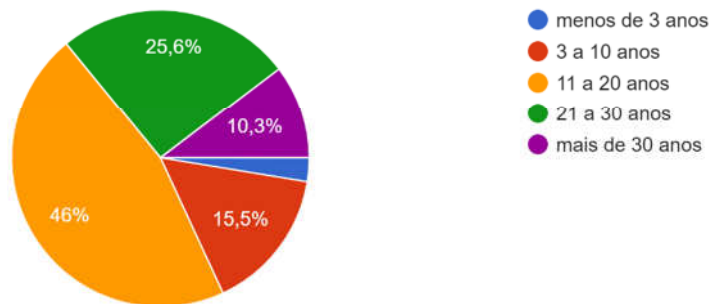


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 37 - Item 37 – Dados Sóciodemográficos – Tempo de serviço na RFB

37. Tempo de serviço na Receita Federal do Brasil

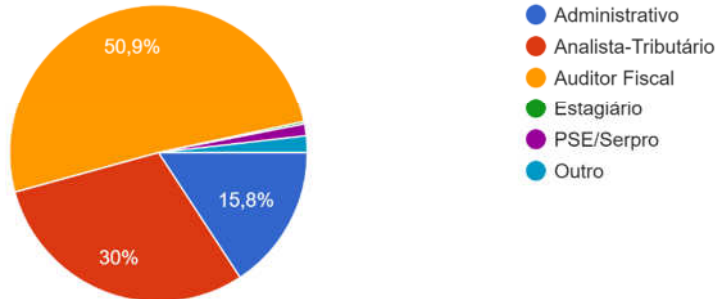
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 38 - Item 38 – Dados Sociodemográficos – Cargo

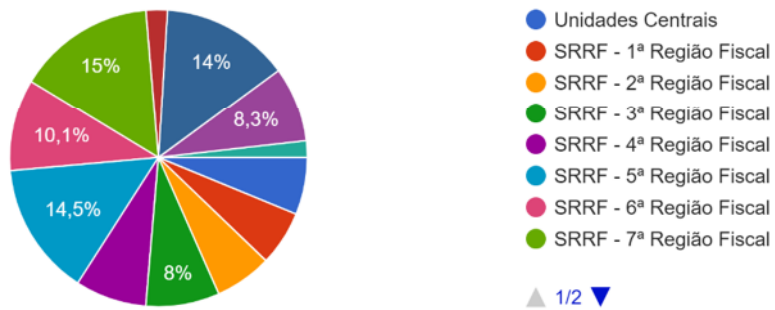
38. Cargo
387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 39 - Item 39 – Dados Sociodemográficos – Unidade Administrativa

39. Unidade Administrativa (Região Fiscal)
387 respostas

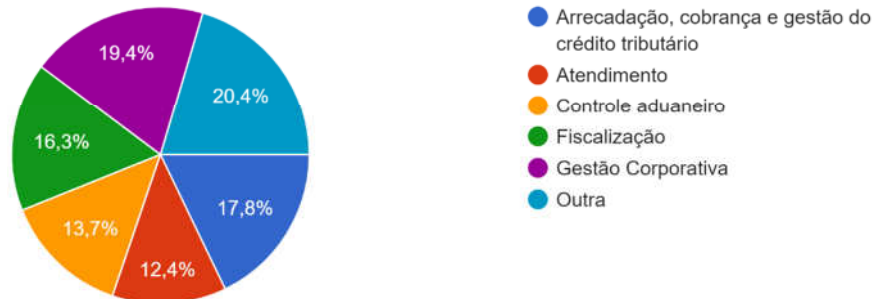


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 40 - Item 40 – Dados Sóciodemográficos – Área de atuação

40. Área de atuação

387 respostas

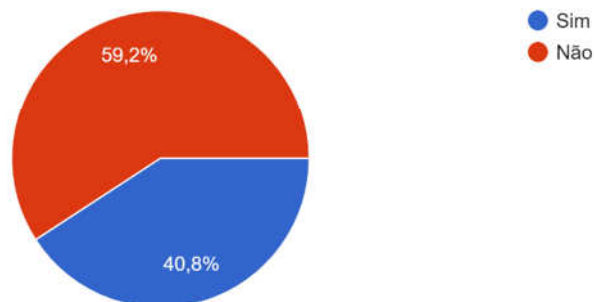


Fonte: Elaborado pelo autor.

Gráfico 41 - Item 41 – Dados Sóciodemográficos – Ocupa cargo de chefia

41. Ocupa cargo de chefia

387 respostas



Fonte: Elaborado pelo autor.

5 'PLANO DE INTERVENÇÃO

Neste capítulo, após análise e discussão dos resultados encontrados nesta pesquisa, apresenta-se o plano de intervenção para fortalecimento da cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil, composto de estratégias, indicações e sugestões de futuras ações que contribuirão para o conseqüente fortalecimento da identificação organizacional e da conduta intraempreendedora de seu corpo funcional.

Da análise individual de cada escala e de suas respectivas dimensões associadas, poderia-se concluir que há necessidade de fortalecimento da Assunção de riscos, na escala de conduta intraempreendedora, além da necessidade de fortalecimento das dimensões Apoio da direção, Liberdade no trabalho e Tempo disponível, componentes da escala de cultura intraempreendedora. Adicionalmente, poderia-se concluir que são menos demandantes as ações para incremento da Inovação, Emprego de recompensas, Clareza nas tarefas ou Identificação organizacional, já que, de forma geral, estas referidas dimensões apresentaram resultados mais satisfatórios em suas respectivas escalas.

Em relação à dimensão Assunção de riscos, à princípio, os resultados não se mostraram satisfatórios ($M=3,54$), dentro de uma escala utilizada de 1 a 6 pontos. Para algumas áreas de atuação da RFB, como a área de Gestão Corporativa, onde se tem maior liberdade e autonomia no trabalho, a afirmação anterior é verdadeira. No entanto, para outras áreas de atuação da RFB, como as áreas de Fiscalização e Controle Aduaneiro, dada a natureza do trabalho a ser executado e legislações aplicáveis, a menor disposição para assumir riscos pode ser algo positivo a ser considerado. Portanto, essa dimensão de análise poderá ter explicação para os índices diferenciados, em função da própria essência das atividades executadas, uma questão que deve ser considerada em futuras análises e intervenções.

Conforme indicado em capítulo anterior, para investigar melhor a relação entre as variáveis, procedeu-se com a análise da adequação do modelo para a conduta intraempreendedora, por meio da modelagem por equações estruturais. Os resultados indicaram que os fatores Tempo disponível e Clareza nas tarefas não apresentaram impacto significativo sobre a Identificação organizacional. No entanto, os fatores Apoio da direção, Liberdade no trabalho e Emprego de recompensas apresentaram impacto positivo sobre a Identificação organizacional, explicando 64% da sua variância. Observa-se também que a Identificação organizacional apresentou um efeito positivo sobre a conduta intraempreendedora. Portanto, as estratégias, indicações e sugestões apresentadas nesta pesquisa, para o fortalecimento da cultura

intraempreendedora da Receita Federal do Brasil, prioritariamente, tem como referência as interrelações e impactos que o modelo, anteriormente referido, apresenta.

Apoio da direção, uma das dimensões da escala de cultura intraempreendedora, apresentou a segunda menor média entre as dimensões (2,89), e ficou abaixo da média geral da referida escala (3,09). A partir desse resultado e da análise dos itens considerados, pode-se concluir:

- Há necessidade do estabelecimento de critérios adequados para a promoção funcional das carreiras que atuam na Receita Federal do Brasil, pois constatou-se que os respondentes desta pesquisa, de forma geral, entendem que a promoção na RFB não se relaciona com o desenvolvimento de ideias novas e inovadoras, indicando que não há uma relação direta entre inovação e promoção funcional. Embora, atualmente, exista a necessidade de comprovação da realização de um curso de pós-graduação para a promoção na última classe da carreira tributária e aduaneira, que poderá traduzir-se em aquisição de conhecimento, aplicação de novos métodos de trabalho e a inserção de inovações na RFB, faz-se necessário a inclusão de novos critérios para a promoção funcional, que avaliem as entregas e a contribuição de cada servidor, com ideias novas e inovadoras, a realização da avaliação de desempenho periódica para todos os servidores que atuam na RFB, que apenas surtirá efeitos se acompanhada de feedback e se resultar em consequências distintas em função do desempenho, e possível estabelecimento de uma remuneração variável por alcance de resultados individuais e coletivos.
- Verifica-se a necessidade de incentivo da direção à assunção de riscos, que exigem maior tolerância da alta administração e médias lideranças, especialmente entre aqueles que não ocupam cargos de chefia e, também, entre os analistas tributários, que indicaram menor disposição a assumir riscos, quando comparados aos auditores fiscais, diferença que pode encontrar uma resposta nos limites das atribuições de cada cargo da carreira de auditoria da RFB, já que os auditores fiscais possuem atribuições privativas mais amplas, como lançamentos de autos de infração e julgamento de recursos interpostos ou, talvez, nas oportunidades e espaço ofertados dentro da organização.
- Faz-se necessário, sempre que possível, a realização de processos seletivos internos para o preenchimento de funções de confiança e cargos de direção na RFB, que,

atualmente, somente são realizados para preenchimento de vagas de Agentes e Delegados de suas unidades. Embora haja uma separação das atribuições da carreira de auditoria da RFB, percebe-se que muitos espaços, que poderiam ser ocupados por analistas tributários ou servidores administrativos, ainda são ocupados por auditores fiscais, especialmente em níveis hierárquicos superiores (divisões, coordenações de área, coordenações gerais ou subsecretaria).

Adicionalmente, faz-se necessário o apoio da direção à multidisciplinariedade na geração de novas ideias e nos trabalhos realizados dentro da organização. Existe uma baixa percepção e uma alta expectativa dos servidores em relação ao apoio da direção da instituição no sentido de, verdadeiramente, valorizar a inovação no ambiente organizacional.

Liberdade no trabalho, uma segunda dimensão da escala de cultura intraempreendedora com impactos significativos sobre a Identificação organizacional, conforme modelo apresentado, que caracteriza-se por autonomia para agir, liberdade para tomada de decisão e escolha de critérios, apresentou uma média baixa para os itens considerados (3,1), e uma diferença significativa de percepção entre os servidores que não ocupam cargo de chefia e servidores que ocupam cargo de chefia, com estes últimos percebendo uma maior autonomia e liberdade no trabalho, de forma geral. O resultado apresentado não é, por si só, surpreendente, pois entende-se ser natural a maior liberdade e autonomia para os servidores líderes, que ocupam funções de gestão, porém, não deixa de ser um ponto importante a ser observado e desenvolvido, quando se considera que o quadro funcional é, majoritariamente, formado por servidores que não ocupam cargo de chefia e, portanto, necessitam ter espaço e incentivo suficientes para contribuir efetivamente com ideias novas e inovadoras.

- Faz-se necessário o apoio da alta direção e a preparação das médias lideranças como gestores que possam criar um ambiente acolhedor à liberdade, da iniciativa de novas ideias, com delegação de certa autonomia para execução de atividades rotineiras ou não. Para este fim, pode-se criar um programa de capacitação para gestores, com foco em desenvolvimento de equipes, e inclusão de temas, tais como: a importância das percepções interpessoais nas equipes e como explorar as competências individuais; participação na tomada de decisões, criatividade e inovação em equipe; competências organizacionais e humanas; comunicação, feedback, gestão de conflitos e relacionamento na equipe.

A terceira dimensão da escala de cultura intraempreendedora, com impactos positivos

sobre a Identificação organizacional, é o Emprego de recompensas, que apresentou um resultado menos crítico, se comparado com as duas dimensões anteriores, com média = 3,71, e itens que avaliaram o reconhecimento do bom desempenho profissional dos servidores por chefes e superiores hierárquicos. De forma geral, no serviço público federal, as formas de recompensa são limitadas, definidas em legislação específica, com pouca flexibilidade para alterações. O administrador público não possui muitas ferramentas para valorização do seu corpo funcional, a progressão e promoção funcional baseia-se, mais diretamente, no tempo de atuação no serviço público, do que propriamente no desempenho funcional e entregas realizadas pelos servidores. Embora sejam limitadas as formas de recompensa à disposição dos gestores da Receita Federal do Brasil, pode-se considerar algumas ações possíveis, que podem traduzir-se em algo valioso para seus servidores: o reconhecimento pelo bom trabalho executado ou pela busca de uma nova solução para um problema; a indicação para participação em ações de capacitação e desenvolvimento; a participação em projetos de maior visibilidade e impacto da RFB, internos ou externos; a indicação para premiações por desempenho funcional ou mérito, para o Ministério da Fazenda ou dentro da própria Receita Federal do Brasil.

Embora as outras duas dimensões da escala de cultura intraempreendedora, Tempo disponível e Clareza nas tarefas, não tenham apresentado impacto significativo sobre a Identificação organizacional, faz-se necessário a indicação de algumas ações para fortalecimento e correção de algumas distorções. A dimensão Tempo disponível apresentou a menor média entre as dimensões (2,62). A partir desse resultado e da análise dos itens considerados, verificou-se que:

- Homens declararam ter mais tempo disponível ($M=2,71$) do que as mulheres ($M=2,45$), indicando, talvez, tratar-se de uma questão estrutural da nossa sociedade, onde as mulheres partilham seu tempo nos papéis de servidoras, mães, administradoras de suas casas, seja no trabalho presencial ou remoto, assim como aqueles que não ocupam cargo de chefia, em relação aos que ocupam cargo de chefia, questão que pode ser associada à liberdade no trabalho e que carece de uma análise mais profunda.
- Servidores que pertencem às mais baixas e mais altas faixas etárias declararam ter mais tempo disponível, quando comparados às demais faixas etárias, indicando uma possível maior ociosidade desses servidores, motivada, talvez, pela falta de conhecimento técnico, iniciativa e experiência dos mais jovens, como também pelas dificuldades tecnológicas e de acompanhamento das mudanças frequentes que ocorrem no ambiente organizacional, que se tornam grandes desafios para os

servidores mais antigos. As dificuldades apresentadas até aqui, podem estar relacionadas à falta de uma gestão de pessoal adequada, a falta de treinamento ou delegação de atribuições e maiores responsabilidades, sempre que possível, àqueles que podem contribuir com novos conhecimentos e métodos atuais (mais jovens) e àqueles que podem contribuir com todo o conhecimento adquirido ao longo da carreira e experiência profissional e pessoal de vida (mais experientes).

Em relação à dimensão Clareza nas tarefas, última dimensão da escala de cultura intraempreendedora, da análise dos três itens considerados, obteve-se média = 3,68 e destaque positivo para os servidores que atuam nas equipes de atendimento da Receita Federal do Brasil, que apresentaram médias significativamente maiores (4,14) do que aqueles que atuam na área de controle aduaneiro (3,30).

- Os servidores que atuam nas áreas de atendimento da RFB tem à sua disposição, há muitos anos, o Sistema Integrado de Atendimento ao Contribuinte (Siscac Web), que apresenta o passo a passo para os diversos serviços ofertados pela RFB aos contribuintes, atualizado, sempre que necessário, por uma comissão específica de servidores para este fim. Trata-se de uma ação que padroniza e facilita a atuação dos atendentes da RFB na solução de problemas e pode justificar uma maior percepção de clareza nas tarefas realizadas por essas equipes.
- As áreas de controle aduaneiro incluem atividades mais complexas e menos previsíveis, que envolvem o transporte e comércio internacionais, legislação específica, muitos órgãos intervenientes e a necessidade de uma visão mais abrangente dos processos aduaneiros, mais suscetíveis a falhas de integração e comunicação e servidores mais focados no ambiente externo à RFB. Todas essas questões podem justificar uma baixa percepção de clareza nas tarefas, conforme resultados encontrados. Faz-se necessário um melhor entendimento das ações e métodos utilizados nas áreas de atendimento da RFB, na busca das melhores práticas aplicadas e posterior replicação nas outras áreas de atuação da RFB, com especial atenção, no que couber, à área de controle aduaneiro.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Finalizando o presente trabalho, entende-se que todos os objetivos estabelecidos foram cumpridos – objetivo geral (avaliar a atual cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil e propor estratégias para seu fortalecimento), conforme diagnóstico realizado e propostas de intervenção sugeridas, e objetivos específicos (a) identificar um modelo capaz de avaliar a cultura intraempreendedora na RFB (b) aplicar modelo, identificando o atual nível de cultura intraempreendedora na RFB (c) identificar dimensões e aspectos mais críticos para o desenvolvimento da cultura intraempreendedora na RFB (d) desenvolver um plano de intervenção e sugerir estratégias para o fortalecimento da cultura intraempreendedora na RFB, conforme identificação e aplicação do modelo utilizado por Moriano, Topa, Valero e Lévy em trabalhos anteriores, elaboração do modelo de conduta intraempreendedora e identificação de dimensões e aspectos mais críticos para desenvolvimento da CI na RFB e propostas de intervenção sugeridas em capítulo anterior, indicando caminhos para responder o problema de pesquisa: “Quais estratégias podem ser adotadas para o fortalecimento da cultura intraempreendedora na Receita Federal do Brasil?”. Partiu-se da seguinte hipótese: a RFB não possui uma cultura intraempreendedora desenvolvida em suas diversas dimensões, questão respondida e hipótese confirmada após pesquisas qualitativa e quantitativa realizadas. Este resultado é preocupante pois há compreensão de que a difusão da cultura intraempreendedora é uma condição importante para o cumprimento de sua estratégia estabelecida, que tem como princípios de gestão - a eficiência, a inovação e a valorização de pessoas - e uma visão de futuro que almeja a oferta de serviços de excelência à sociedade.

Como resultado preliminar, em trabalho anterior, referente ao componente curricular Métodos Qualitativos (MPA21) realizado na Receita Federal do Brasil, para análise da existência de uma cultura intraempreendedora neste órgão, avaliou-se todos os componentes do Plano Estratégico Institucional vigente e realizou-se entrevistas com gestores e colegas, tendo como referência para a citada análise, o trabalho de Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), que elenca oito dimensões de uma cultura intraempreendedora. Dos resultados encontrados, obteve-se melhores resultados em cinco destas dimensões – Inovação, Apoio da direção, Recompensas, Clareza nas tarefas e Identificação Organizacional – e menor percepção em relação a três destas dimensões – Propensão a assumir riscos, Liberdade no trabalho e Tempo disponível, embora, após essa análise qualitativa, ainda não se pudesse concluir sobre a intensidade ou maturidade da cultura intraempreendedora da Receita Federal do Brasil.

Com o desenvolvimento da pesquisa, identificou-se uma impropriedade na definição de

um modelo composto por oito dimensões para avaliação da cultura intraempreendedora de uma organização, conforme utilizou-se na pesquisa qualitativa, anteriormente citada. Descobriu-se tratar-se de dimensões que compõem três escalas distintas. A primeira escala composta por sete itens para a avaliação de duas dimensões da conduta intraempreendedora, a saber Inovação (quatro itens, e.g., gero novas ideias úteis) e Assunção de riscos (três itens, e.g., envolvo-me em atividades que podem não correr bem). Medida, originalmente, desenvolvida por Stull (2005). A segunda escala composta por 23 itens para avaliação de cinco dimensões relacionadas à percepção sobre a cultura intraempreendedora de uma organização, a saber Apoio da direção (11 itens, e.g., na minha organização é estimulado o desenvolvimento de ideias para a melhoria da organização), Liberdade no trabalho (três itens, e.g., tenho autonomia no meu trabalho e posso fazer as coisas do meu jeito), Emprego de recompensas (três itens, e.g., meu supervisor ou chefe falaria com seus superiores se meu trabalho fosse excelente), Tempo disponível (três itens, e.g., sempre parece haver tempo suficiente para fazer tudo) e Clareza nas tarefas (três itens, e.g., no meu trabalho, não tenho dúvidas sobre o que se espera de mim), uma versão reduzida da escala de Kuratko, Montagno e Hornsby (1990). E, por fim, a terceira escala composta por três itens para avaliar a Identificação organizacional, os quais foram utilizados por Moriano, Topa, Valero e Lévy (2009), a partir de uma adaptação da escala de Van Dick, Wagner, Stellmacher e Christ (2004).

A partir do entendimento da existência de três escalas distintas que se interrelacionam e de dimensões da cultura intraempreendedora que podem gerar impactos, positivos ou não significativos, na Identificação organizacional, e que esta última tem impacto significativo sobre a conduta intraempreendedora dos servidores da RFB, aplicou-se o Modelo de Conduta Intraempreendedora, através da utilização da modelagem por equações estruturais, e identificou-se as dimensões da CI que necessitam ser fortalecidas e que, posteriormente, promoverão impactos positivos na identificação organizacional e na conduta intraempreendedora dos servidores.

Identificou-se um ponto importante de divergência em resultado encontrado na análise qualitativa preliminar, quando comparado à pesquisa quantitativa. Da análise documental, do Planejamento Estratégico vigente da RFB, e a partir das entrevistas realizadas com gestores desta organização, concluiu-se pela existência e impacto positivo do Apoio da direção, entre as dimensões de CI analisadas. Na pesquisa quantitativa, a referida dimensão apresentou a segunda menor média (2,89) entre as dimensões de CI, e ficou abaixo da média geral da referida escala (3,09), levando-se a concluir pela baixa percepção dos servidores, especialmente para aqueles que não ocupam cargo de chefia, em relação ao Apoio da direção, indicando a necessidade do

fortalecimento de boas práticas de gestão, em especial, das médias lideranças.

Algumas descobertas realizadas ao longo desta pesquisa necessitam de uma análise mais detalhada e profunda, e aparecem como sugestões para pesquisas futuras, que, quando realizadas, podem responder determinadas questões, resolver problemas e fortalecer a CI dentro da Receita Federal do Brasil e, possivelmente, se replicadas, de outras organizações públicas: Entender como estabelecer uma relação direta entre inovação e promoção funcional; Identificar boas práticas de gestão para preparação das médias lideranças como gestores que possam criar um ambiente acolhedor da liberdade, da iniciativa de novas ideias, com delegação de certa autonomia para execução de atividades rotineiras ou não; Entender porque homens afirmam ter mais Tempo disponível, para execução de suas atividades e desenvolvimento de novas ideias, quando comparado às mulheres; Identificar práticas e métodos utilizados nas equipes de atendimento ao público da RFB, que justificam um resultado acima da média em relação à percepção de clareza das tarefas entre os seus servidores.

Além das questões, acima colocadas, que carecem de um estudo mais detalhado, outras limitações foram enfrentadas ao longo da pesquisa. Houve grande dificuldade na fase de coleta de dados para a pesquisa, desde a divulgação do questionário proposto até a efetiva participação e devolutiva por parte dos servidores, em especial, na 8ª Região Fiscal (Unidades da RFB em São Paulo), onde, apesar de diversas tentativas junto à área de gestão de pessoas e respectiva superintendência, não se conseguiu divulgar o questionário na referida região e, pontualmente, obteve-se apenas nove respondentes de um público de mais de três mil servidores. Faz-se necessário o Apoio da direção, em seus diferentes níveis, na promoção da importância da participação dos servidores, de forma geral, em pesquisas que irão contribuir para o crescimento profissional e pessoal de seu corpo funcional e, conseqüentemente, para o crescimento da própria instituição.

Por fim, considerando o diagnóstico realizado, as intervenções sugeridas, as limitações apresentadas e a experiência do pesquisador como servidor do referido órgão, constata-se que esta pesquisa contribui para o entendimento da cultura intraempreendedora existente na Receita Federal do Brasil, seus pontos mais críticos, que precisam ser fortalecidos, com indicação de ações imediatas e questões que necessitam de uma melhor investigação em pesquisas futuras, e que podem afetar a capacidade de resposta do corpo funcional às demandas inovacionais crescentes da instituição, e, conseqüentemente, o atendimento das diversas demandas, de pessoas físicas e jurídicas, de uma sociedade em constante mutação, que espera da administração a busca de otimização dos recursos públicos, cada vez mais escassos, com foco no desempenho organizacional e melhoria dos serviços públicos prestados.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. M.; LIMA, J. B e BORGES, A. F. Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESA, 8., 2015, Goiania, **Anais [...]** Goiania: EGEPE, de 2014.
- APPOLINÁRIO, F. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ARAÚJO, R. F.; ROCHA, E. M. P.; CARVALHAIS, J. N. Inovações em Organizações Públicas: estudo dos fatores que influenciam um ambiente inovador no Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação-RAI**, v. 12, n. 3, p. 7-27, 2015.
- BRASIL. Portaria nº 284, de 27 de julho de 2020. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da Economia. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 27 jul.2020. Disponível em: <http://https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-284-de-27-de-julho-de-2020-268758810>. Acesso em: 20 ago. 2021.
- CARNEIRO, C. A.; GUIMARÃES, E. H. R.; MACCARI, E. A.; STOROPOLI, J. E. Estudo do Comportamento Empreendedor de Gestores em uma Instituição Pública de Ensino. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 23, n. 3, p. 369-399, 2017.
- CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da Inovação.** 1. ed. Curitiba: Aymar, 2011.
- CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M.; CUNHA, B.; SEVERO, W. **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil** Brasília: Enap, 2017, 266 p.
- COELHO, M. L. G. M. M.. Intraempreendedorismo e a inovação na gestão pública federal. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 61, n. 3, p. 233-247, jul./set.2010.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Cengage Learning, 2016.
- EMMENDOERFER, M. L. **Inovação e empreendedorismo no setor público.** Brasília: Enap, 2019.
- FARREL, L. C. **Entrepreneurship: fundamentos das organizações empreendedoras.** São Paulo: Atlas, 1993.
- FERRAS, R. P. R.; LENZI, F. C.; STEFANO, S. R.; RAMOS, F. Empreendedorismo Corporativo em Organizações Públicas: um estudo em uma universidade pública. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.7, n.2, p. 31-66, mai./ago. 2018.

FERRREIRA, V. da R. S. Inovação no Setor Público Federal no Brasil na Perspectiva da Inovação em Serviços. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 12, n.4 p. 99-118, out./dez. 2015.

FESTA, M. P. Gestão e cultura intraempreendedora: um estudo sobre práticas gerenciais que promovem a inovação. **Caderno Profissional de Administração – UNIMEP**, v.5, n.1, p. 41-58, 2015.

FLORA, D. B., CURRAN, P. J. An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. **Psychological Methods**, v. 9, n. 4, p. 466–491, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, R. F. **Empreendedorismo Corporativo**: um análise das relações entre cultura intraempreendedora e competências empreendedoras em uma instituição Federal de Ensino (IFNMG). 2020. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35494> Acesso em 15 set. 2021.

HAIR JR., J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HASHIMOTO, M. **Espírito Empreendedor nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

HISRICH, R.; PETERS, M.; SHEPHERD, D. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AHMG, 2009.

KLUMB, R.; HOFFMANN, M. G. Inovação no setor público e evolução dos modelos de administração pública: O caso do TRE-SC. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 21, n. 69, mai./ago. 2016.

KURATKO, D. F., MONTAGNO, R. V., HORNSBY J. S. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. **Strategic Management Journal**, v. 11 (Special Issue Summer), p. 49-58, 1990.

LANA, J. ORLANDI, C. ; CAMARGO, M. P. ; BRANCO, M. A. G. A. ; LENZI, F. C. A relação das competências empreendedoras e da conduta ntraempreendedora no setor de serviços educacionais. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro. v. 7, n. 2, p. 77-95, 2013.

LAPOLLI, ÉDIS MAFRA e GOMES, ROBERTO KERN. Práticas intraempreendedoras na gestão pública: um estudo de caso na Embrapa. **Estudos Avançados** [online], v. 31, n. 90 p. 127-142, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3190009>. Acesso em: 1 dez. 2021

LINDEN, R. Técnicas de agrupamento. **Revista de Sistemas de Informação da Faculdade Salesiana Maria Auxiliadora**, v. 4, p. 18-36, 2009.

LIU, H. **Comparing Welch ANOVA, a Kruskal-Wallis test, and traditional ANOVA in case of heterogeneity of variance**. Dissertação (Master of Science Degrees in Biostatistics), Virginia Commonwealth University, 2015

MATIAS, J. P. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. São Paulo: Atlas, 2008.

MORIANO, J. A.; TOPA, G.; VALERO, E.; LÉVY, Jean-Pierre. Identificación organizacional y conducta “intraemprendedora”. **Anales de Psicología**. v. 25. n. 2. p. 277-287, 2009. Disponível em: <http://revistas.um.es/analesps/article/view/87631/84411>. Acesso em: 09 abr. 2022.

OLIARI, D. **Empreendedores do Setor Público: Características empreendedoras dos gestores públicos do município de Luzerna/SC**. Monografia (Especialização em Gestão Pública Municipal), Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

PINCHOT, G. PELLMAN, R. **Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

PIRES, J. C.S; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p.81-105, jan./fev. 2006. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6805/5387> . Acesso em: 15 nov. 2021.

RAVINDER, E. B., SARASWATHI, A. B. Literature review of Cronbach alpha coefficient (A) And Mcdonald's omega coefficient (Ω). **European Journal of Molecular & Clinical Medicine**, v. 7, n. 6, p. 2943-2949, 2020.

REGAZZI, R. D.. **Intraempreendedorismo e Inovação: uma abordagem especial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Edição Sebrae, 2015. v. 1000. 136p.

REIS M. C. A. dos. **Co-produção e inovação no setor público: análise de experiências inovadoras de gestão na administração pública federal**. 20015. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2015.

SANTOS, A. F. dos. Administração Pública Brasileira: o modelo gerencial e as ferramentas de melhoria na gestão pública. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Ano 03, ed. 08, v.. 4, p. 69-85, ago.2018.

SCHEIN, E.H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SHAUGNESSY, J. J., ZECHMEISTER, E. B., ZECHMEISTER, J. S. **Metodologia de Pesquisa em Psicologia**. Porto Alegre: McGrawHill, 2018.

SILVA, G. H. T.; BUVINICH, D. Fábrica de ideias: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional. In: CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M; CUNHA, B.; SEVERO, W. (Org.). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. 1ed.Brasília: Enap: Ipea, 2017, v. 1, p. 205-214.

SILVA, M. V. G.; MEZA, M. L. F. G. ; OLIVEIRA, A. G. ; PROCOPIUCK, M. Intraempreendedorismo no Setor Público: Análise do Comportamento Empreendedor de Gestores Públicos Municipais por Meio do Carland Entrepreneurship Index (CEI). **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 2, p. 67–114, 2018.

STULL, M. **Intrapreneurship in nonprofit organizations examining the factors that facilitate entrepreneurial behaviour among employees**. 2005. Tese de doutorado, Case Western Reserve University, 2005.

TABER, K. S. The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. **Research in Science Education**, v. 48, n. 6, p. 1273-1296, 2018.

THOMPSON, B. Ten commandments of structural equation modeling. In: GRIMM, L. G.; YARNOLD, P. R. (Orgs.), **Reading and understanding more multivariate statistics**. Washington: American Psychological Association, 2002, p. 261-283.

TIDD, J. e BESSANT, J. **Gestão da inovação: integrando tecnologia**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TURRÓ, A.; URBANO, D.; PERIS-ORTIZ, M. Culture and innovation: The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 88, p. 360-369, 2014.

VALADARES, J. L. **Orientação empreendedora na administração pública: análise da trajetória e das implicações da criação e manutenção do cargo de empreendedor público em Minas Gerais – Brasil**, 2013. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, 2013.

VALLADARES, P. S. D. A.; VASCONCELLOS, M. A.; SÉRIO, L. C. Capacidade de inovação: revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 598-626, 2014.

VAN DICK, R., WAGNER, U., STELLMACHER, J. CHRIST, O. The utility of a broader conceptualization of organizational identification or: Which of its aspects really matters? **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, v. 77, n. 2, p. 171-191, 2004.

ZANELLA, L. C.H. **Metodologia de pesquisa**. 2. ed. reimp. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

APÊNDICE A**Estratégias para o fortalecimento da
Cultura Intraempreendedora da Receita Federal do Brasil*****Obrigatório****TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO***

Convido-o (a) a participar da pesquisa que busca examinar as dimensões da Cultura Intraempreendedora da Receita Federal do Brasil. Para tanto, solicita-se o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão apresentados e analisados de forma agregada e impessoal e armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Marque todas que se aplicam.

- Aceito participar. Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Estratégias para o fortalecimento da Cultura Intraempreendedora da Receita
Federal do Brasil

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO*

Convido-o (a) a participar da pesquisa que busca examinar as dimensões da Cultura Intraempreendedora da Receita Federal do Brasil. Para tanto, solicita-se o preenchimento de um questionário. Sua participação é voluntária. As informações pessoais dos participantes não serão divulgadas sob nenhum pretexto e todos os dados serão apresentados e analisados de forma agregada e impessoal e armazenados sob inteira responsabilidade do pesquisador, vinculado à Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. Ao prosseguir neste questionário, você declara ter lido e entendido todas as informações repassadas sobre o estudo, e indica que concorda em participar desta pesquisa.

Marque todas que se aplicam.

- Aceito participar. Declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Estratégias para o fortalecimento da Cultura Intraempreendedora da Receita Federal do Brasil

Vamos apresentar para você várias frases sobre a sua realidade de trabalho e sobre a organização em que trabalha. Avalie, com base na escala abaixo, o quanto você concorda com a ideia apresentada. Quanto mais perto de 1, maior é a discordância; quanto mais perto de 6, maior é a concordância com o conteúdo da frase.

1. Discordo totalmente
2. Discordo muito
3. Discordo pouco
4. Concordo pouco
5. Concordo muito
6. Concordo totalmente

1. GERO NOVAS IDEIAS ÚTEIS *

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

2. DESENVOLVO NOVOS PROCESSOS, SERVIÇOS OU PRODUTOS *

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

3. REALIZO MINHAS TAREFAS DE FORMA INOVADORA

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

4. EU ENCONTRO NOVAS MANEIRAS DE FAZER AS COISAS *

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

5. EU FAÇO COISAS NOVAS, MESMO QUE ELAS TENHAM A CHANCE DE NÃO FUNCIONAR*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

6. ENVOLVO-ME EM ATIVIDADES QUE PODEM NÃO CORRER BEM *

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

7. ASSUMO RISCOS CALCULADOS, APESAR DA POSSIBILIDADE DE FRACASSAR*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

8. NA MINHA ORGANIZAÇÃO, É ESTIMULADO O DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS PARA MELHORIA DA ORGANIZAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

9 A ALTA ADMINISTRAÇÃO É MUITO RECEPTIVA A IDEIAS E SUGESTÕES*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

10. A PROMOÇÃO É, NORMALMENTE, BASEADA NO DESENVOLVIMENTO DE IDEIAS NOVAS E INOVADORAS*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

11. OS SERVIDORES OU COLABORADORES QUE APRESENTAM IDEIAS INOVADORAS, GERALMENTE, SÃO APOIADOS PELA ADMINISTRAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

12. MUITOS GESTORES CONHECEM, POR EXPERIÊNCIA PRÓPRIA, O PROCESSO DE INOVAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

13. AS PESSOAS SÃO ENCORAJADAS A ASSUMIR RISCOS CALCULADOS PARA DESENVOLVER NOVAS IDEIAS*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

14. AS PESSOAS QUE ASSUMEM RISCOS SÃO RECONHECIDAS PELA INICIATIVA DE DESENVOLVER NOVOS PROJETOS, BEM-SUCEDIDOS OU NÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

15. O TERMO “ASSUMIR RISCOS” É CONSIDERADO UM ATRIBUTO POSITIVO PARA AS PESSOAS DA MINHA ÁREA DE TRABALHO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

16. ESTA ORGANIZAÇÃO APOIA PROJETOS EXPERIMENTAIS, MESMO QUE POSSAM FALHAR*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

17. UM SERVIDOR OU COLABORADOR COM UMA BOA IDEIA TEM TEMPO PARA DESENVOLVÊ-LA*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

18. AS PESSOAS NESTA ORGANIZAÇÃO NÃO SE IMPORTAM EM CRUZAR BARREIRAS FUNCIONAIS OU DEPARTAMENTAIS PARA GERAR SUAS NOVAS IDEIAS*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

19. TENHO AUTONOMIA NO MEU TRABALHO E POSSO FAZER AS COISAS DO MEU JEITO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

20. ESTA ORGANIZAÇÃO ME DÁ A LIBERDADE DE USAR MEUS PRÓPRIOS CRITÉRIOS*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

21. É BASICAMENTE MINHA RESPONSABILIDADE DECIDIR COMO FAZER MEU TRABALHO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

22. MEU SUPERVISOR OU CHEFE AUMENTARIA MINHAS RESPONSABILIDADES DE TRABALHO SE EU FIZESSE BEM O MEU TRABALHO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

23. MEU SUPERVISOR OU CHEFE ME DARIA UM RECONHECIMENTO ESPECIAL SE MEU DESEMPENHO NO TRABALHO FOSSE ESPECIALMENTE BOM*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

24. MEU SUPERVISOR OU CHEFE FALARIA COM SEUS SUPERIORES SE MEU TRABALHO FOSSE EXCELENTE*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

25. NOS ÚLTIMOS TRÊS MESES, MINHA CARGA DE TRABALHO ME DEIXOU TEMPO PARA DESENVOLVER NOVAS IDEIAS*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

26. SEMPRE PARECE HAVER TEMPO SUFICIENTE PARA FAZER TUDO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

27. SINTO QUE SEMPRE TRABALHO SEM PRESSÃO DE TEMPO*

*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

28. NO MEU TRABALHO, NÃO TENHO DÚVIDAS SOBRE O QUE SE ESPERA DE MIM*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

29. MINHA DESCRIÇÃO DE TRABALHO ESPECIFICA CLARAMENTE OS*PADRÕES DE DESEMPENHO EM RELAÇÃO AOS QUAIS MEU TRABALHO SERÁ AVALIADO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente



1



2



3



4



5



6



Concordo totalmente

30. SEI CLARAMENTE QUE NÍVEL DE DESEMPENHO NO TRABALHO É ESPERADO DE MIM (QUANTIDADE, QUALIDADE E CRONOGRAMA DE ENTREGA DE MINHAS ATIVIDADES) *

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

31. EU ME IDENTIFICO COMO MEMBRO DA ORGANIZAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

32. EU GOSTO DE TRABALHAR PARA MINHA ORGANIZAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

33 GOSTO DE LIDAR COM MEMBROS DESTA ORGANIZAÇÃO*

Marcar apenas uma oval.

Discordo totalmente

1

2

3

4

5

6

Concordo totalmente

Estratégias para o fortalecimento da Cultura
Intraempreendedora da Receita Federal do Brasil

Dados
Sociodemográficos

34. Sexo *

Marcar apenas uma oval.

Feminino

Masculino

35. Idade *

Marcar apenas uma oval

- 30 - 39
- 40 - 49
- 50 - 59
- 60 - 75

36. Escolaridade *

Marcar apenas uma oval.

- Ensino Médio Completo Ensino
- Superior Incompleto Ensino
- Superior Completo Especialização
- Mestrado
- Doutorado

37. Tempo de serviço na Receita Federal do Brasil *

Marcar apenas uma oval.

- menos de 3 anos
- 3 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- 21 a 30 anos
- mais de 30 anos

38. Cargo*

Marcar apenas uma oval.

- Administrativo
- Analista-
- Tributário
- Auditor Fiscal
- Estagiário
- PSE/Serpro

Outro

39. Unidade Administrativa (Região Fiscal) *

Marcar apenas uma oval.

- Unidades Centrais
- 1ª Região Fiscal
- 2ª Região Fiscal
- 3ª Região Fiscal
- 4ª Região Fiscal
- 5ª Região Fiscal
- 6ª Região Fiscal
- 7ª Região Fiscal
- 8ª Região Fiscal
- 9ª Região Fiscal
- 10ª Região Fiscal
- DRJs

40. Área de Atuação

Marcar apenas uma oval

- Arrecadação, cobrança e gestão do crédito tributário
- Atendimento
- C. Aduaneiro
- Fiscalização
- Gestão Corporativa
- Outra

41. Ocupa cargo de chefia *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não