

Especialização de servidores na Receita Federal do Brasil: possíveis influências na avaliação individual de desempenho

Specialization of civil servants in Brazil's Federal Revenue Service: possible influences on individual performance evaluation

Marcos Paulo Pereira Milagres¹

Denise Ribeiro de Almeida²

Leonardo Ribeiro de Almeida³

Fabiano Maury Raupp⁴

Resumo

O artigo tem por objetivo analisar as relações entre a especialização de servidores em processos de trabalho específicos como fator de potencialização dos resultados da mensuração de produtividade individual e, conseqüentemente, dos resultados institucionais. Realizou-se uma pesquisa quantitativa, com a coleta de dados em uma amostra selecionada por conveniência, junto aos servidores ativos e efetivos integrantes de quatro regiões fiscais, dentre as dez que compõem a RFB. Ao se comprovar a existência de interconexões entre especialização e avaliação de desempenho individual como potencializadora do alcance dos objetivos institucionais, os servidores sugeriram que, a depender da forma da organização do trabalho e do papel do servidor, fatores intrínsecos de motivação para o desempenho diferenciado podem ser sensibilizados em prol da intensificação do alcance dos objetivos. O papel das chefias e dos objetivos estratégicos institucionais na avaliação de desempenho deve abranger aspectos de âmbito institucional e individual, visando-se estreitar a relação dos resultados estratégicos com os advindos da gestão de desempenho.

Palavras-chave: Especialização. Produtividade Individual. Resultados Institucionais.

¹ Receita Federal do Brasil. *E-mail*: milagres179@gmail.com

² Universidade Federal da Bahia. *E-mail*: deniserib@gmail.com

³ LR Escola de Idiomas. *E-mail*: leoribal@gmail.com

⁴ Universidade do Estado de Santa Catarina. *E-mail*: fabianoraupp@hotmail.com

Abstract

The aim of this article is to analyze the relationship between the specialization of civil servants in specific work processes as a factor in boosting the results of measuring individual productivity and, consequently, institutional results. A quantitative study was carried out, with data collected from a sample selected for convenience from active and permanent civil servants in four of the ten tax regions that make up the RFB. By proving the existence of interconnections between specialization and individual performance evaluation as an enhancer of the achievement of institutional objectives, the civil servants suggested that, depending on the form of work organization and the role of the civil servant, intrinsic motivation factors for differentiated performance can be sensitized in favour of intensifying the achievement of objectives. The role of managers and institutional strategic objectives in performance appraisal should cover institutional and individual aspects, with the aim of strengthening the relationship between strategic results and those resulting from performance management.

Keywords: Specialization. Individual Productivity. Institutional Results.

Data de submissão: 10 de junho de 2024

Data de aprovação: 24 de setembro de 2024

INTRODUÇÃO

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) foi o lócus da presente pesquisa, em particular quanto ao seu investimento em especialização de servidores e em equipes por processos de trabalho. Em 2017, esse processo e a implantação de programas de gestão baseados em produtividade individual foram iniciados e permanecem vigentes em período de ajustes. Teve-se como temática a regulamentação das novas modalidades de controle de frequência na Administração Pública Federal, iniciada em março de 2020, devido à pandemia de Covid-19, e que tem na gestão de desempenho uma de suas bases, aliada à necessidade crescente da organização em revisar suas estruturas organizacionais frente à diminuição de seu quadro de servidores. Assim, tanto a especialização quanto a Avaliação de Desempenho (AD) se impuseram à RFB, a fim de que ela se adequasse ao novo contexto. Com isso, a organização deparou-se com discussões sobre o quantitativo adequado de tarefas (diversas ou específicas) atribuídas aos seus servidores (especialização funcional), aliada a um cenário de alterações nas formas de avaliação de desempenho na Administração Pública, tendo como força-motriz as mudanças nas formas de cumprimento da jornada de trabalho.

Frente a tal contexto, abordou-se a relação entre a gestão de desempenho e a especialização funcional por processos de trabalho na RFB, como fator potencializador do desempenho individual, comparativamente ao seu uso isolado. Ou seja, analisar em que grau a realização de tarefas específicas, em comparação às tarefas diversas, tem o poder de melhorar os produtos entregues, relação que pode ser evidenciada nas avaliações de desempenho. A literatura sinaliza que tal relação justifica a realização do estudo, por sua relevância na construção do conhecimento sobre a mesma, visando romper a limitação dos estudos isolados sobre as temáticas, a exemplo de Paula e Paes (2021), Bergue (2019), Araujo (2017) e Guerrini et al. (2014) realizados na iniciativa privada e pública.

Isto posto, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **Quais as contribuições da especialização funcional dos servidores à melhoria dos resultados de desempenho individual na Receita Federal Brasileira?** Por objetivo geral, analisar relações entre a especialização de servidores em processos de trabalho específicos como fator de potencialização dos resultados da mensuração de produtividade individual e, conseqüentemente, dos resultados institucionais.

A medição do desempenho profissional na gestão pública é um campo emergente no Brasil.

A medição do desempenho profissional na gestão pública é um campo emergente no Brasil, carecendo de mais estudos, como comprova Soares (2020) em levantamento bibliométrico das publicações nacionais entre 2015-2019 sobre a temática de gestão de pessoas em geral, onde o termo “avaliação de desempenho” se encontrou entre os mais abordados.

Na prática, justifica-se pelo potencial de contribuir para a RFB com uma avaliação dos impactos advindos da especialização e da avaliação individual de desempenho em conjunto, e a consequente melhoria dos serviços prestados à sociedade, em um contexto de virtualização dos serviços públicos, a exemplo do visto em Araújo (2017), que partiu da hipótese de que na administração pública, especialização em processos de trabalho fortalece o desempenho individual. No que tange à especialização funcional na administração pública, o trabalho baseia-se em Bergue (2019), Bergamini (2019), Malheiros e Rocha (2014) e Odellius e Santos (2008); e em pesquisas sobre o fenômeno na iniciativa privada, a exemplo de Malheiros e Rocha (2014). Fundamenta-se ainda em estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) (CRANDALL; KIDD, 2010).

1 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Avançando-se na discussão, destaca-se a distinção entre Avaliação de Desempenho (AD) e Gestão de Desempenho (GD), onde a primeira é o componente de uma dimensão maior, representada pela segunda que, além dos aspectos relativos ao esforço organizacional de atualização de seus membros às novas tecnologias e processos de trabalho, inclui práticas organizacionais para estabelecer metas, valorizar novas ideias, o conhecimento e o investimento na diminuição de dificuldades e a execução eficaz das tarefas (SANTOS, 2010).

Para Malheiros e Rocha (2014), o conjunto de ações da gestão de desempenho classifica-se em três grupos: 1) avaliar a discrepância entre desempenho real e planejado; 2) identificar os fatos geradores das discrepâncias; e 3) tomar decisões para mitigar as fontes dos problemas geradores das discrepâncias. Assim, para Borges (2019), a AD é a ferramenta para mensurar o primeiro grupo, auxiliando a tomada de decisão baseada

em fatores objetivos e subjetivos e em descritores que mensuram as atividades, a fim de verificar se o objetivo traçado é ou não atingido, bem como identificar as oportunidades de melhorias.

Destaca-se aqui, de acordo com Malheiros e Rocha (2014), a necessidade de equilíbrio entre as expectativas organizacionais e individuais, sendo este o maior desafio para o sucesso na gestão de desempenho. Um equívoco ao buscar o equilíbrio entre as expectativas do empregador e do trabalhador quanto à gestão de desempenho é a confusão entre as variáveis comportamento e desempenho. Por sua vez, Borges (2019) reafirma o papel comportamental na AD, propondo que este fator seja considerado na avaliação de desempenho individual na Administração Pública, para se superar a prevalência das abordagens econômica e produtivista, em detrimento da variável comportamental. Já Malheiros e Rocha (2014), Neves (2018) e Silva (2018) afirmam que a gestão do desempenho individual tem características que superam o objetivismo e que a análise de como indivíduos e equipes atingem seus resultados de trabalho possuem níveis, constituindo-se em uma complexa teia de fatores internos e externos de cada organização. Tem-se aqui o primeiro indicativo de vinculação entre a avaliação de desempenho e a especialização no trabalho, posto que a primeira é influenciada, dentre outros fatores, pela estrutura organizacional adotada, estrutura na qual a especialização se insere.

Apesar do crescimento do uso da avaliação de desempenho, Silva (2018) destaca em pesquisa em órgão público federal, que a literatura sobre desempenho no trabalho ainda recai sobre fatores/variáveis preditoras, sem atentar para os critérios usados para mensurar o desempenho ou modelos explicativos. Para Velasco (2010) e Bergue (2019), a experiência brasileira da AD não logrou êxito nas tentativas de desvincular-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e da displicência que tornam os instrumentos de avaliação irrelevante e inúteis. Portanto, o desafio da avaliação de desempenho consiste na sua utilização como ferramenta de gestão, e não de forma protocolar. A AD deve promover melhoria contínua do desempenho para mudar o comportamento futuro, não se limitando ao uso acrítico de ferramentas (MALHEIROS; ROCHA, 2014; SILVA, 2018).

Conforme Pacheco (2013) e Assis e Reis Neto (2013), para uma ferramenta de gestão ser efetiva, é preciso superar os itens polêmicos da avaliação de desempenho: o que mensurar (produtos ou impactos); a adoção de incentivos positivos e negativos; e a ligação da remuneração individual ao desempenho. Conforme CIDESP-SC (2018), explicita-se

assim a divisão entre tradicionalistas (defensores da reforma na gestão de desempenho adotando-se um ultraliberalismo centrado na redução de custos e na lógica de mercado), e os reformistas que condenam a natureza social dos métodos tradicionais onde os benefícios são invioláveis.

Para Santos (2010), a vinculação entre remuneração e desempenho é uma forma de complementar a remuneração fixa, sendo a parte variável fruto do cumprimento de metas e objetivos previamente fixados e baseados em indicadores de desempenho dinâmicos (aspectos quantitativos, qualitativos e comportamentais), traduzidos em ações individuais e seus impactos na organização, sendo tais práticas pouco usuais na Administração Pública Brasileira.

Outro fato que corrobora o tratamento dado no Brasil à relação entre desempenho e remuneração, é o estudo Isora (2019), que reuniu mais de 150 países, onde dois terços dos integrantes relataram vincular desempenho a pagamentos e recompensas, e 63,5% aumentam salários em casos positivos. Menos frequentes são os incentivos negativos: negação de aumentos anuais (42,8%) ou redução de salários (28,9%) quando do baixo desempenho. Contudo, para Bergue (2019), as políticas de remuneração na Administração Pública no país têm sido formadas a partir de planos baseados na combinação de parcelas fixa e variável fruto de um sistema idealizado de metas de desempenho individuais e institucionais, alinhado aos objetivos organizacionais e a outros elementos meritórios, criticando o fato de a remuneração ter se tornado o foco da AD, em detrimento de outras possibilidades..

Na Administração Pública Federal, conforme Santos (2016), o processo de AD pauta-se pela aplicação de instrumentos quantitativos, com resultados pouco usados para o desenvolvimento organizacional. Já Silva (2018) afirma que em ambientes organizacionais com estruturas remuneratórias rígidas, como é o caso da Administração Direta do Setor Público Federal, uma possibilidade de evitar a aplicação restrita da AD seria buscar variáveis que estimulem comportamentos que superem os comportamentos prescritos em cargos.

De toda forma, atrelando-se ou não à remuneração, um dos papéis da gestão de pessoas é avaliar o desempenho. Motta e Vasconcelos (2018) sinalizam que para atingir tal objetivo as organizações dispõem de dois modelos, o instrumental (avaliação objetiva) e o político (avaliação negociada). O primeiro fixa metas objetivas iguais para todos; já o segundo avalia subjetivamente o esforço empreendido e outros itens de comportamento do avaliado. Independentemente do modelo, as formas

de AD podem ser agrupadas entre as que adotam medidas objetivas (quantitativas) ou subjetivas (qualitativas) (SANTOS, 2016; SILVA, 2018). Na sequência, sintetizam-se os conceitos e autores basilares do trabalho.

QUADRO 1 — Síntese dos conceitos trabalhados

Conceito	Breve Resumo do Conceito	Autores
Gestão de Desempenho — GD	Ações coordenadas de diversas áreas organizacionais para deter e aprimorar profissionais e organizações. Pode ser individual ou por equipes.	Santos (2010); MPOG (2009); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018)
Avaliação de Desempenho — AD	Ferramenta para medição do grau de qualificação profissional e de resultados entregues por profissionais, equipes e organizações, utilizando-se de métricas quantitativas e/ou qualitativas.	MPOG (2009); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018); Silva (2018); Borges (2019); Bergamini (2019)
Percepção de Práticas de Recursos Humanos — PPRH	Opinião dos trabalhadores sobre a política de recursos humanos promovida pela organização.	Silva (2018)
Percepção de Suporte Organizacional	Alcance do reconhecimento da atuação do trabalhador, em conjunto do atendimento de suas necessidades de bem-estar através da organização.	Oliveira (2006) e Santos (2010)
Remuneração Variável	Contrapartida monetária, de caráter flexível, destinada a recompensar desempenho diferenciado.	Pagnussat (2015), Silva (2018) e Bergue (2019)
AD Objetiva	Mensuração de desempenho por meio de indicadores mensuráveis quantitativamente.	Silva (2018)
AD Subjetiva	Mensuração de desempenho vinculada a considerações qualitativas na ótica do avaliador.	Silva (2018)

FONTE: Os autores (2024)

1.2 ESPECIALIZAÇÃO NO TRABALHO E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Como afirma Walczak (2014), os sistemas de produção (produtos ou serviços, tangíveis ou não, públicos ou privados), são formados por três elementos que influenciam o comportamento dos trabalhadores:

os meios de trabalho (ferramentas e máquinas), os objetos de trabalho (matéria-prima) e as pessoas. Trata-se de um sistema sociotécnico em que as decisões humanas dependem da sua adaptação às condições existentes. Para Guerrini et al. (2014), é na divisão do trabalho em partes especializadas que estes elementos se articulam no processo produtivo.

A formalização das estruturas de divisão do trabalho compreende o conceito de modelagem organizacional, definida pelo último autor como os meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas segundo os interesses organizacionais. Para Bergue (2019), dentre as diversas formas de modelagem, a baseada em gestão por processos de trabalho, na qual os fluxos/cadeias transversais de criação de valor assentam-se no trabalho humano em arranjos específicos para transcender as unidades funcionais, é a melhor. Já conforme Guerrini et al. (2014), o modelo de estrutura por processos de trabalho descreve as atividades e as funções organizacionais de modo similar aos fluxogramas de processos, descrevendo os processos e explicitando os que serão executados. Afirmam ainda que toda e qualquer estrutura organizacional têm características próprias, formada a partir da tríade autoridade, grau de especificação das atividades e delineamento de sistemas de comunicação.

A especificação das atividades (especialização no trabalho) influencia o comportamento dos trabalhadores, relacionando-se à estrutura organizacional, assim, conforme Silva (2018), em organizações com maior permeabilidade entre membros/departamentos e estruturas menos rígidas, as unidades organizacionais operam em condições de menor diferenciação. Ao contrário, em estruturas, onde há diferenciação entre as unidades, com competências definidas em normas e pouca utilização de estruturas flexíveis, os trabalhadores tendem a formar subestruturas ou guetos muito específicos.

Com base no comportamento humano e na identidade social do trabalho, Motta e Vasconcelos (2018) ressaltam a existência de duas teorias para organizar as atividades: sociotécnica e de diferenciação. Na primeira, as ações para revisar os sistemas de trabalho atingem a estrutura, a especialização funcional, a divisão do trabalho e o sistema formal de recompensas. Já na sociotécnica, as funções e tarefas é que são revistas e não os indivíduos. Quanto aos níveis de competências técnicas e pessoais, Walczak (2014) distingue três categorias de classificação do trabalho: físico, artesanal e intelectual, a seguir sistematizadas.

QUADRO 2 — Funções dominantes das competências dos funcionários em cada categoria

Classificação do trabalho	Trabalho manual		Trabalho de escritório administrativo	
Categorias de trabalho	Física	Artesanal	Rotina + Intelectual	Independente + intelectual
Funções de empregado de competências	Habilidade em ação	Concentração		Criativo pensamento

FONTE: Walczak (2014)

Quanto aos métodos para a divisão do trabalho, há duas correntes explicitadas em Guerrini et al. (2014) e Motta e Vasconcellos (2018): a mecanicista, com a minuciosa divisão da prática laboral e sem alterações de funções; e a divisão orgânica do trabalho baseada na necessidade de flexibilidade e de alterações das funções laborais.

Quanto à segunda classe de processos (os passíveis de automatização), a existência de uma gestão por processos de trabalho rompe com a visão funcional da empresa, ao automatizar atividades rotineiras e liberar o capital individual existente na organização para focar em atividades que agregam maior valor à entrega, destinando o mínimo necessário para as tarefas burocráticas, automatizando as atribuições repetitivas, de forma não vinculada às estruturas hierárquicas (GUERRINI et al., 2014; PUBLIX INSTITUTO, 2020).

Ao considerar que a automação pode ser sinônimo de tecnologia da informação, para Motta e Vasconcelos (2018), a administração por processos de trabalho possui dois caminhos: concentrar-se na máquina, em volta da qual os indivíduos trabalham rotineira e mecanicamente (aprendizagem de circuito simples); ou enfatizar a estratégia informatizante, reconhecendo-se valor e função da máquina apenas no contexto de sua interdependência às pessoas, a máquina rotiniza procedimentos, gerando informações que permitem aos indivíduos se concentrarem em soluções e ideias (aprendizagem em circuito duplo).

Nas administrações tributárias, o estudo apresentado em Crandall e Kidd (2010) apontou para a linha da estratégia informatizante como mais recomendada, afirmando não bastar apenas automatizar os processos de trabalho existentes e considerar que eles são mais eficientes, pois os processos manuais foram extintos. Faz-se necessário que a tecnologia seja alavancada para fornecer um melhor serviço ao contribuinte, ao mesmo tempo em que fornece melhores informações à administração tributária para garantir a conformidade.

“
É inovadoras, é preciso
uma nova dinâmica de
autoeducação continuada,
ágil e direcionada às
tarefas que agreguem
valor, para que as pessoas
permaneçam produzindo
e acompanhando as
transformações da
organização e da
sociedade.
”

Na estrutura por processos de trabalho, para Walczak (2014) e Publix Instituto (2020), a especialização funcional e a automatização são fatores que influenciam e são influenciados pela gestão do conhecimento organizacional, a qual envolve a coleta, o processamento e a partilha do ativo de informação, levando a redefinição do perfil profissional. Considerando que este trabalhador do conhecimento deve se fazer receptivo a aprender de forma não convencional e a trabalhar cooperativamente para atingir soluções inovadoras, é preciso uma nova dinâmica de autoeducação continuada, ágil e direcionada às tarefas que agreguem valor, para que as pessoas permaneçam produzindo e acompanhando as transformações da organização e da sociedade. Araujo (2017) afirma ainda que o trabalhador do conhecimento é fruto da evolução temporal das estruturas, com as competências técnicas perdendo hegemonia, em prol das “*soft skills*” (habilidades comportamentais), refletindo-se em organizações intensivas em gestão do conhecimento, em estruturas hierárquicas mais horizontais.

Em relação à superespecialização, Motta e Vasconcelos (2018) apontam a necessidade de enriquecer as tarefas (*job enrichment*), definido como a descentralização e o redesenho das atividades e tarefas, para aumentar seu conteúdo, permitindo o aprendizado e o desenvolvimento individual. Para eles, esse enriquecimento, aliado à concessão de mais autonomia, pode evitar os efeitos negativos da fragmentação do trabalho. Além da superespecialização, Araujo (2017) critica a ênfase exagerada no produtivismo, levando a especialização centrada em métricas voltadas aos meios (processo) e não ao resultado.

Conforme Crandall e Kidd (2010), evidencia-se a especialização como potencializador de resultados, e em particular para as administrações tributárias, esforços de modernização são necessários, devendo ser focados em habilidades e produtividade do pessoal, aliados à racionalização de estruturas, para abranger ações como revisões do *design*, dos níveis de gerenciamento e do alcance dos controles. Apontam ainda que a maioria das administrações tributárias deve aderir às estruturas organizacionais totalmente integradas e baseadas em funções, agrupando funcionários de forma a garantir a especialização e promoção da eficiência, eliminando a duplicação de atividades e garantindo uma alocação equilibrada de funcionários.

Na área pública, para Bergue (2019), segundo as atividades do processo e suas características técnicas e humanas, em geral, é possível se empreender esforços de racionalização, a fim de tornar as atividades e, por conseguinte, o processo, mais eficientes, fixando indicadores de

desempenho final ou parciais que gerem conhecimento do todo. Este conhecimento do processo permite aliá-lo aos parâmetros previamente definidos da AD.

Finaliza-se essa sessão afirmando em consonância com Guerrini et al. (2014), que verificou-se a relação entre especialização do trabalho e avaliação de desempenho, pois ambos influenciam no que considera-se o mais frágil componente da estrutura das organizações: as pessoas. Ainda conforme os autores, constatou-se que a especialização pode gerar maior domínio do conhecimento necessário à execução de tarefas direcionadas, viabilizando a evolução do desempenho individual no trabalho.

2 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Como procedimento metodológico este trabalho realizou inicialmente entrevista semiestruturada exploratória junto a um dos gestores regionais da RFB, o que permitiu melhor definição do escopo da pesquisa. Estabelecido o escopo, utilizou-se a pesquisa de campo a fim de identificar, analisar e, por fim, emitir as conclusões sobre dados primários coletados por meio de questionários aplicados aos servidores da Receita Federal em outubro de 2022. As informações coletadas foram tratadas e analisadas à luz dos documentos e bibliografia sobre o tema e foram subsídio para as próximas etapas.

A construção do modelo de análise, conforme QUADRO 6, se deu por meio da base teórica pesquisada, articulando gestão de desempenho (variável dependente) e especialização funcional (variável independente) à hipótese de que o investimento no último potencializa os resultados do primeiro. O modelo utilizado foi o hipotético-dedutivo, visto a partir de postulado fundamentado em Bergue (2019); Malheiros e Rocha (2014); Crandall e Kidd (2010) de que a especialização funcional potencializa melhor resultado na gestão de desempenho.

QUADRO 3 — Modelo de análise

Dimensão	Variável	Referencial
Influências na construção dos sistemas de avaliação de desempenho	Percepção de suporte organizacional	Oliveira (2006); Santos (2010); Assis e Neto (2013); Motta e Vasconcelos (2018)
	Grau de subjetividade	Santos (2010); Velasco (2010); Assis e Neto (2013); MPOG (2009); Pitelli (2018); Silva (2018); Motta e Vasconcelos (2018); Bergue (2019)
	Ferramenta de gestão	Pontes (2010); Santos (2010); Velasco (2010); Assis e Neto (2013); MPOG (2009); Pacheco (2013); Malheiros e Rocha (2014); Silva (2018); Motta e Vasconcelos (2018); Borges (2019)
Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho	Remuneração	Santos (2010); Assis e Neto (2013); Silva (2018); Isora (2019); Bergue (2019)
	Complexidade da forma de mensuração	MPOG (2009); Pontes (2010), Assis e Neto (2013); MPOG,2013; Pinto (2013); Santos (2016 e 2019); Silva (2018); Bergue (2019); Bergamini (2019)
	Avaliação individual ou por equipes	Pontes (2010); Teixeira, Bassotti e Santos (2013); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018); MPOG (2009).
	Papel de chefias	Assis e Neto (2013); Motta e Vasconcelos (2018); Bergue (2019)
	Autoridade e autonomia	Guerrini et al. (2014); Silva (2018)
	Diferenciação das equipes e especificação atividades funcionais	Motta e Vasconcellos (2018)
Classificação do trabalho	Físico, artesanal ou intelectual	Walczak (2014)
	Mecanicista ou orgânico	Guerrini et al. (2014); Motta e Vasconcellos (2018)
Grau de automatização	Adoção da estratégia informatizante	Guerrini et al. (2014); Motta e Vasconcelos (2018); Paula Paes (2021)
	Enriquecimento de tarefas e superespecialização	Guerrini et al. (2014); Motta e Vasconcelos (2018); Paula Paes (2021)
	Produtivismo	Araujo (2017); Borges (2019)

FONTE: Os autores (2024)

Realizou-se uma pesquisa quantitativa, com a coleta de dados em uma amostra selecionada por conveniência, junto aos servidores ativos e efetivos integrantes de quatro regiões fiscais, dentre as dez que compõem a RFB, utilizando de critérios de diferenciação geográfica e representatividade do efetivo na organização. Destaca-se que os resultados circunscrevem-se ao contexto da RFB. O instrumento de coleta de dados foi um questionário, composto de trinta e duas perguntas fechadas usando a escala Likert de cinco opções, uma pergunta aberta e duas sociodemográficas. Esta escolha possibilitou atingir um número maior de pessoas, o anonimato e a flexibilidade de momento de participação, por utilizar ferramentas digitais assíncronas, além de promover uniformidade (RICHARDSON et al., 2007; MOREIRA; CALEFFE, 2008). O questionário baseou-se em duas ferramentas validadas: um questionário de Odellius e Santos (2007) e outro de Borges-Andrade et al. (2019).

O questionário foi inserido no sistema Google Forms. A coleta dos dados foi feita de forma censitária. Em 2022, a Receita Federal contava com efetivo de 17.055 servidores. A escolha das regiões fiscais buscou alcançar diferentes regiões geográficas do país, definidas então uma região do Norte/Nordeste, uma do Centro-Oeste, uma do Sudeste e outra do Sul do Brasil. Considerou-se também o número de servidores integrantes das regiões geográficas, de modo a obter amostra conveniente e representativa para sua análise. A população do estudo foi de 5.324 servidores: 888 da Quinta Região Fiscal (BA/SE), 1.197 da Primeira Região Fiscal (DF/GO/MT/MS/TO), 1.390 da Sexta Região Fiscal (MG), e 1.849 da Nona Região Fiscal (PR/SC). Sendo 31% do total dos servidores da RFB convidados a participar. O envio dos questionários se deu durante os meses de setembro/outubro de 2022. Ao final, 438 servidores, 8,2% do total das Regiões Fiscais pesquisadas, responderam ao questionário.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A estrutura organizacional da RFB é estabelecida no seu Regimento Interno (RI), norma com alcance em toda instituição e de aplicação interna e externa, onde estabelecem-se as competências dos dirigentes, as atribuições dos diversos níveis hierárquicos e territoriais, o organograma central, regional e local. Até 2020, a RFB era composta por unidades descentralizadas que replicavam em suas estruturas os processos de trabalho institucionais, tendo como critério de competência apenas o fator geográfico (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

A escassez crescente e distribuição irregular de servidores da RFB nas unidades, levavam a que as atividades fossem exercidas por pessoas que executavam diversos processos de trabalho, repetidas em diversas unidades organizacionais e em graus diferentes, segundo o efetivo de servidores em cada local, muitas vezes sem rotinas e procedimentos únicos, em função, também, da autonomia nas unidades, demandando um leque de competências técnicas diverso. O organograma da RFB possui coordenações nacionais, atividade tática em níveis regionais e em nível local, e execução de tarefas com característica geográfica; possui uma estrutura hierárquica vertical, com estrutura estratégica nacional, estrutura tática subdividida em dez superintendências regionais, e estruturas operacionais com níveis hierárquicos (delegacias, alfândegas, agências) por todo o país.

Para alterar esta situação, a partir de 2018 foram tomadas iniciativas locais e regionais de formação de equipes regionais especializadas em processos de trabalho específicos, inicialmente na terceira e sexta regiões fiscais. Com base nestas iniciativas, em 2020 oficializou-se o novo Regimento Interno, validando este modelo para toda a Receita Federal, avançando-se nesse caminho em todas as regiões fiscais. O Regimento Interno apresenta evidências da estrutura organizacional RFB até então vigente, em conjunto com as primeiras estruturas por processos de trabalho, convivendo em meio à estrutura territorial (RFB, 2020).

O fortalecimento da avaliação de desempenho individual na RFB ganha força com a publicação da Portaria RFB n. 390/2019 (RFB, 2019), fixando quais processos de trabalho poderiam autorizar seus servidores a optarem pela modalidade de teletrabalho. Particularmente, a interseção entre a avaliação de desempenho e o teletrabalho, tem sido objeto de investimentos em termos de regulamentação, considerando que, dentre as regras estabelecidas para a implantação desta modalidade de trabalho, está a necessidade de avaliações individuais, com critérios objetivos de desempenho dos servidores.

Na RFB estão em curso, para viabilizar a adesão dos servidores ao teletrabalho, um esforço de metrificação individual de indicadores e metas de desempenho, para formar regras de avaliação individual de desempenho com critérios objetivos, e pré-requisitos para a adesão aos programas de trabalho que viabilizam esta forma de jornada de trabalho. Projeta-se que a maior especialização das equipes permite ganhos de produtividade e qualidade na execução dos trabalhos, potencializando o alcance das metas estipuladas nas ADI, e integrando ainda equipes focadas em cada processo de trabalho, favorecendo a transferência do conhecimento e de boas

práticas. Na sumarização dos dados, utilizaram-se as medidas descritivas da média aritmética, mediana, moda, desvio padrão e coeficiente de variação, sendo os dados geográfico-demográficos apresentados juntamente com cada variável.

Em relação à variável — percepção de suporte organizacional por parte dos servidores — a média de 2,8 e o desvio-padrão de 1,34 refletem que os servidores percebem a contribuição da AD, ainda que parcialmente, sobre as condições de trabalho e a percepção de valorização do seu trabalho (mediana de 2,5 e moda de 2, apontando que as respostas tendem à mesma conclusão). O agrupamento estatístico em três *clusters* dos dados coletados confirma o achado, pois 56% dos respondentes afirmaram concordar total ou parcialmente que um sistema completo de avaliação de desempenho propicia valorização e melhoria das condições no trabalho. No entanto, depoimentos qualitativos apontaram ser necessário que o sistema seja completo, com partidas e contrapartidas. Reforçam-se assim os achados de Oliveira (2006) e Santos (2010), permitindo afirmar-se que, para servidores na RFB, o suporte organizacional é visto como benefício concreto advindo de um sistema de avaliação de desempenho.

Para a variável grau de subjetividade na avaliação de desempenho aplicaram-se três questões na busca da percepção dos servidores sobre o método de avaliar desempenho. A média de 2,55 de grau de concordância com as proposições reforça que eles confiam mais em critérios objetivos de desempenho (metas formais), tendendo a discordar que a atual forma de avaliação traz objetividade. Tal dicotomia justifica o valor da moda estatística de “concordo parcialmente”, pois ao mesmo tempo em que afirmaram serem critérios objetivos que permitem avaliação mais precisa do desempenho e melhor comportamento dos avaliadores, ainda há desconfiança quanto à objetividade dos critérios. O agrupamento dos itens da variável confirma a afirmativa de que os servidores tendem a confiar mais em critérios objetivos, pois 45% concordaram, no todo ou em parte, com os itens de pesquisa, 28% responderam não ter posição definida quanto à relação entre metas individuais e a atuação precisa e com liberdade dos avaliadores, conforme tabela a seguir e confirmando Velasco (2010).

Para a variável avaliação de desempenho como ferramenta de gestão utilizaram-se quatro perguntas, evidenciando-se a percepção de paternalismo e percebendo-se, pelos indicadores, o sentimento de inutilidade da avaliação de desempenho atual. Contudo, a percepção de integração de metas entre estruturas organizacionais e o uso dos resultados apurados como insumo para as atividades de gestão tendem de

neutralidade a parcial utilização, o que pode indicar certo paradoxo. Tais achados alinham-se a Velasco (2010) e Bergue (2019), em relação ao fato de que a avaliação de desempenho permanece com tolerância excessiva, paternalismo improdutivo, condescendente e displicente, sendo assim, pouco relevante e útil.

Na sequência, na variável remuneração e avaliação de desempenho, houve por parte dos respondentes a percepção de vínculo entre avaliação de desempenho e remuneração recebida, considerando média, mediana e moda, além do percentual de agrupamento em torno das afirmativas de concordância total ou parcial. Os resultados confirmam Bergue (2019) e Isora (2019), quando afirmam que a avaliação de desempenho na administração pública é impregnada do viés remuneratório.

Quanto à variável complexidade das ferramentas de mensuração usadas na RFB, para os respondentes elas não permitem medir efetivamente o trabalho feito, achado que se alinha às percepções anteriores relativas aos benefícios e utilidade trazidos pela avaliação de desempenho, também direcionadas à ineficiência das práticas atuais. Pode-se inferir que, apesar de conhecida em grau total ou parcial, a atual forma de avaliação na organização não tem atingido boa avaliação quanto à utilidade e benefícios dela advindos. Agrupados estatisticamente para análise, os itens da variável indicam divisão das percepções quanto à complexidade das formas de avaliação de desempenho. Enquanto as ferramentas e métricas são conhecidas pelos servidores, percebe-se que não alcançam seus objetivos, o que pode levar à conclusão de que na verdade não seriam complexas, mas sim ineficientes. Tal achado confirma constatações dos relatórios da administração (MPOG, 2009) e alertas de Pinto (2013) e Bergamini (2019) de que investimento e ferramentas que não alcancem a complexidade do trabalho e que não são empregados para além da remuneração, e mais recentemente na concessão de teletrabalho, implicam na má percepção dos avaliados.

No tocante à próxima variável — avaliação individual ou por equipes — os respondentes, em média, consideram que metas individuais permitem mais precisão na avaliação de desempenho, confirmado pelo agrupamento de quase setenta por cento das respostas. Por outro lado, se atrelada à remuneração variável, a avaliação individual influencia o comportamento do avaliador, fato que vinculado à percepção de paternalismo e subjetividade do avaliador no processo, como visto anteriormente, confirma a percepção de valorização pelos respondentes da importância do aspecto objetivo para a avaliação.

Autores como Neves (2018), Malheiros e Rocha (2014) e Silva (2018) também são favoráveis a que a avaliação de desempenho seja individual, considerando aspectos pessoais do avaliado e do esforço necessário para a equipe, dimensionando assim o esforço individual necessário. O resultado da pesquisa apontou em sentido contrário às conclusões de Teixeira, Bassotti e Santos (2013) que, por sua vez, enfatizam a avaliação por equipes, considerando como critérios o esforço e evolução da equipe para realizar as entregas esperadas, aliados às competências e crescimento individuais necessários para elas.

Na próxima variável — papel de chefias na avaliação de desempenho — o reconhecimento do mérito profissional sinalizou percepção incerta quanto à sua efetividade na RFB, verificado nas média, mediana e moda quanto ao uso de medidas objetivas para avaliar o desempenho, ou pela adoção da avaliação da chefia. Por outro lado, no agrupamento estatístico, verificou-se que não há o reconhecimento do seu mérito pelas avaliações de desempenho pelas chefias. Este fator confirma a percepção dos respondentes sobre consequências advindas da avaliação de desempenho para os relacionamentos entre chefias e subordinados, a depender das vinculações e métodos adotados a sua realização, problema apontado por Assis e Reis Neto (2013) em relação à administração pública no Brasil.

Em relação à variável — autoridade e autonomia no trabalho — as variáveis relativas à especialização no trabalho, a dicotomia entre autoridade exercida/submetida *versus* existência de autonomia no exercício das atividades, os respondentes afirmam que seu trabalho dá autonomia para planejar as atividades diárias e a tomada de decisões, com os indicadores de posição e o agrupamento estatístico reforçando tal percepção. Como apontam Paula (2005), Pinto (2013) e Zandonade e Bianco (2014), tal achado caracteriza um ambiente organizacional onde a gestão oportuniza as condições para que os trabalhadores atuem, respondendo às situações-problema, possibilitando a desalienação do trabalho e a reconquista da autonomia.

Ao se analisar a variável seguinte — diferenciação das equipes e especificação das atividades funcionais — verifica-se que na RFB a maioria dos servidores entende que se adotou a estratégia de divisão das equipes em atividades específicas. Por outro lado, não possuem opinião sobre o valor de uma estrutura baseada em aspectos geográficos, como historicamente utilizado. Os resultados apontam relativa dicotomia, também presente em Silva (2018), ao relatar que, segundo a vocação organizacional para estruturas rígidas ou flexíveis, tende-se a adotar estruturas hierarquizadas e verticais ou flexíveis e horizontais.

Na variável trabalho físico, artesanal ou intelectual, evidencia-se que o trabalho exercido é intelectual, com baixo esforço físico e alto grau necessidade de habilidades e informações, sendo as habilidades entendidas como toda e qualquer competência necessária ao exercício da tarefa. Tal percepção vai ao encontro de Walczak (2014), Guerrini et al. (2014) e Silva (2018) ao caracterizarem o trabalho intelectual como aquele no qual o servidor responsável por algumas ações e decisões durante suas atividades torna inviável a presença de uma estrutura organizacional totalmente hierarquizada e automatizada.

Já na variável trabalho mecanicista ou orgânico e pelos indicadores estatísticos de posição e agrupamento, a percepção dos respondentes acerca de sua forma de trabalhar ratifica a percepção sobre o trabalho intelectual, pois, para eles, o trabalho na RFB abrange ampla gama de tarefas, sendo ao mesmo tempo completo (toda atividade é realizada do início ao fim) e voltado à divisão orgânica. Tal visão assemelha-se à defendida por Motta e Vasconcellos (2018) que pontuam não haver diferenças hierárquicas acentuadas no organicismo, sendo o indivíduo livre e responsável pela tarefa completa, caracterizando-se a presença do tecnocrata.

Em relação à variável Adoção da estratégia informatizante no trabalho, a automatização é clara para os respondentes, que em média concordam que, ao menos parcialmente, a automatização os têm isentado de executar tarefas repetitivas, permitindo-lhes priorizar a decisão, confirmando a visão de que exercem atividades intelectuais, com autonomia, em equipes formadas por tipo de atividade e com estrutura orgânica de trabalho. Nota-se que 47% dos respondentes concordam que a estratégia informatizante encontra-se no seu cotidiano laboral. Tal realidade coaduna-se ao conceituado como modelo voltista de produção em Walczak (2014) e Paula e Paes (2021), bem como, para administrações tributárias, alinha-se à afirmativa Crandall e Kidd (2010) de que todas as atividades passíveis de automatização devem ser operacionalizadas dessa forma, com vistas a produzir informações de maior qualidade, gerando maior benefício aos contribuintes.

Na avaliação da variável enriquecimento das tarefas e superespecialização no trabalho, os respondentes também confirmaram que ferramentas, experiência e conhecimentos necessários para realizar suas atividades são muito especializados e profundos, ainda que a percepção seja menos intensa do que nas outras variáveis. Tem-se a percepção parcial de que os instrumentos de trabalhos são especializados, e de que o cargo

exige conhecimentos e experiências aprofundados, fato confirmado com o indicador de agrupamento, com a concordância total ou parcial de 56% dos respondentes. Tal contexto pode ser, para Guerrini et al. (2014), próprio de um nível ótimo de especialização, a partir do qual os ganhos caem em relação aos custos, caracterizando para Motta e Vasconcelos (2018) a “superespecialização”.

Ao serem questionados sobre a variável Produtivismo no trabalho, os servidores afirmaram que suas atividades individuais não geram apenas resultados quantitativos, enquanto percebem que suas equipes transcendem em seus objetivos no trabalho as medições quantitativas/objetivas que constam nas ferramentas de AD usadas na RFB. Assim, equipes e indivíduos trabalham mais do que os indicadores de desempenho atuais conseguem captar/medir, ou seja, as equipes superam o produtivismo vazio. Tal achado é similar aos de Araújo (2017) que concluiu que o foco extremo em resultados intermediários durante uma tarefa, em detrimento dos objetivos finais é pernicioso para os resultados institucionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se comprovar a existência de interconexões entre especialização e avaliação de desempenho individual como potencializadora do alcance dos objetivos institucionais, os servidores sugeriram que, a depender da forma da organização do trabalho e do papel do servidor, fatores intrínsecos de motivação para o desempenho diferenciado podem ser sensibilizados em prol da intensificação do alcance dos objetivos.

Os servidores sinalizaram que a estrutura organizacional das unidades descentralizadas na RFB deve se manter com a presença de equipes especializadas conforme os processos de trabalho da cadeia de valor do órgão, sendo tais equipes vinculadas hierarquicamente ao superintendente regional do órgão. Contudo, a constituição destas equipes deve obrigatoriamente levar em conta o grau de organicidade, autonomia e dificuldade intelectual do trabalho como reconhecidos pela cultura organizacional, o dimensionamento da força de trabalho necessária e existente nas equipes especializadas para cada processo, e os objetivos especificados no plano estratégico.

As variações do grau de especialização dos servidores da RFB também sinalizou que as atribuições das equipes devem se pautar por um conjunto de tarefas e ações, devidamente mapeados e agrupados em fluxos

de trabalho previamente definidos, visando promover o enriquecimento das tarefas e evitar a superespecialização, respeitadas as atribuições legais dos cargos e o mapeamento de competências em vigor.

Quanto às variações do modelo atual de gestão de desempenho, propõe-se que este seja objeto de programa anual de ações programadas e de um comparativo entre resultados previstos e alcançados, programa ancorado em pesquisas internas para apurar o grau de percepção de suporte institucional oferecido. O grau de contribuição do desempenho dos servidores para alcance de resultados organizacionais deve se dar através da avaliação por objetivos no nível de equipes. Com isso, espera-se alvar suas contribuições à motivação e equilíbrio entre necessidades individuais e organizacionais de evolução, sempre com o objetivo de atingir os melhores resultados organizacionais.

As métricas de AD dos servidores devem vincular-se à métrica de avaliação estratégica como consta no plano estratégico da RFB, sendo o respeito à relação de reciprocidade entre ambas visto como o critério para mensuração da eficiência. Os critérios para construção destas métricas devem considerar as expectativas dos servidores para a AD, o grau de complexidade do trabalho realizado, o grau de automatização disponível/empregado, as estratégias informatizantes vigentes no plano estratégico institucional e o estabelecimento formal da AD no plano estratégico da RFB; assim, podem ser definidos indicadores que contribuam para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais, evitendo-se o produtivismo vazio.

Por sua vez, os princípios para a AD dos servidores devem ser fixados a partir de métricas individuais ou por equipes objetivas de trabalho; formados a partir de propostas advindas de grupos de trabalho constituídos por servidores atuantes em cada processo de trabalho previsto na cadeia de valor da RFB; possuir representação das equipes especializadas e das administrações regional e nacional; e que se estabeleça o vínculo à métrica de avaliação estratégica conforme o plano estratégico, guardando-se reciprocidade entre resultados individuais e organizacionais.

Acrescenta-se às recomendações que o papel das chefias e dos objetivos estratégicos institucionais na avaliação de desempenho deve abranger aspectos de âmbito institucional e individual, visando-se estreitar a relação dos resultados estratégicos com os advindos da gestão de desempenho. Nessa ótica, as chefias imediatas têm um papel de facilitador e divulgador das possibilidades de reconhecimento do mérito profissional derivadas da gestão de desempenho.

O grau de contribuição do desempenho dos servidores para alcance de resultados organizacionais deve se dar através da avaliação por objetivos no nível de equipes.

Acrescenta-se às recomendações que o papel das chefias e dos objetivos estratégicos institucionais na avaliação de desempenho deve abranger aspectos de âmbito institucional e individual, visando-se estreitar a relação dos resultados estratégicos com os advindos da gestão de desempenho.

Sugere-se a realização de pesquisas explorando-se o contexto de outros respondentes (administradores da RFB e órgãos de controle externo), além do aprofundamento de questões relativas à forma e intensidade de como os fatores individuais podem influenciar a percepção de avaliados e avaliadores no tocante à relação gestão de desempenho e especialização funcional. Acredita-se ainda que estudos similares possam ser feitos em organizações públicas que atuam em segmentos diversos, com vistas a explorar a lacuna da produção de trabalhos acadêmicos que relacionem as duas temáticas aqui estudadas.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, T. S. **Um framework para o e-Judiciário estadual baseado na governança e gestão do conhecimento**. 2017. 401 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. Remuneração variável por desempenho no setor público: investigação das dificuldades e implicações para o Estado brasileiro. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (Orgs.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. p. 275-318.

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho**: usos, abusos e credices no trabalho. São Paulo: Atlas, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas**: liderança e competências para o setor público. Brasília: Enap, 2019. p. 107-168.

BORGES, M. R. **Avaliação de desempenho individual na gestão pública**. 2019. 128 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) — Universidade Federal de Goiás, Catalão, 2019.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Adaptação do questionário de desenho de trabalho para o Brasil. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 3, p. 720-732, 2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (Orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público/organizado. Brasília: Enap, 2010.

CRANDALL, W.; KIDD, M. **Administração tributária**: um kit de ferramentas para implementar uma autoridade tributária. Washington: Fundo Monetário Internacional, 2010.

GUERRINI, F. M. et al. **Modelagem da organização**: uma visão integrada. Porto Alegre: Bookman, 2014.

MALHEIROS, B. T.; ROCHA, A. R. C. **Avaliação e gestão de desempenho**. [s.l.]: LTC, 2014.

MIGUEZ, S. D. S. (Ed.). Overview of tax administrations: structure; income, resources and personnel; operation and digitalization. Isora: Inter-American Center Of Tax Administrations (Ciat), 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5686>. Acesso em: 24 jan. 2022.

MODELO construtivista para apoio à gestão da atividade de pessoal na coordenadoria de auditoria e Co. In CIDESP-SC, 2., 2018, Florianópolis. **Anais [...]**, Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2018.

NEVES, H. W. C. **Análise da maturidade organizacional no processo de transição entre dois sistemas de avaliação do desempenho numa empresa pública brasileira**. 2018. 30 f. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas) — Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, A. R. Percepção de justiça organizacional de sistemas de remuneração em organizações públicas. **Revista Alcance**, v. 15, n. 2, p. 226-242, 2008.

ODELIUS, C. C.; SANTOS, P. R. G. Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes nos processos e resultados. **Revista Economia & Gestão**, v. 7, n. 15, p. 10-30, 2007.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006.

PACHECO, R. S. Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (Org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. p. 253-274.

PAGNUSSAT, J. L. Arranjos, institucionais, carreiras públicas e a capacidade de planejamento do estado brasileiro. In: CARDOSO JUNIOR, J. C. (Org.). **Planejamento Brasil século XXI: inovação institucional e refundação administrativa: elementos para o pensar e o agir**. Brasília: Ipea, 2015. p. 185-234.

PAULA, A. P. P. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 36-49, 2005.

PAULA, A. P. P.; PAES, K. D. Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: os (des)caminhos da Indústria 4.0. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 19, n. 4, p. 1047-1058, 2021.

PINTO, J. F. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) — Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

PUBLIX INSTITUTO. **Como gerir o desempenho em um “novo mundo” de teletrabalho**: um playbook para integrar pessoas, estratégia e indicadores. Brasília: Publix Instituto, 2020. 34 p. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/como-gerir-o-desempenho-em-um-novo-mundo-de-teletrabalho-um-playbook-para-integrar-pessoas-estrategia-e-indicadores/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria ME n. 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, 2020. Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=111265>. Acesso em: 5 nov. 2024.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria n. 390, de 21 de fevereiro de 2019. Autoriza a execução de atividades na modalidade de Teletrabalho no âmbito da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília, Disponível em: <http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=98980#:~:text=RFB%20n%C2%BA%20390%2F2019&text=Autoriza%20a%20execu%C3%A7%C3%A3o%20de%20atividades,da%20Receita%20Federal%20do%20Brasil>. Acesso em: 5 nov. 2024.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, M. O. **Uma proposta de melhoria do instrumento de mensuração de desempenho funcional baseada em métodos multicritério de apoio a decisão**. 2016. 142 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2016.

SEGES.MPOG. **Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores**. Brasília: Seges/Mpog, 2009. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613>. Acesso em: 18 fev. 2022.

SILVA, A. R. **Desempenho individual, percepção de práticas de recursos humanos, cidadania organizacional, comprometimento**. 2018. 313 f. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

SOARES, C. Gestão de recursos humanos no setor público: um estudo bibliométrico das publicações brasileiras de 2015 a 2019 In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 44., 2020. **Anais [...]**. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 16 fev. 2022.

TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: FIA/USP, 2013. p. 253-274.

WALCZAK, M. Changes to requirements towards direct production employees in the 20th Century. In MALINA, A.; OCZKOWSKA, R.; PLICHTA, J. (Eds.). **Knowledge economy society: contemporary organizations in the process of institutional transformations**. Kraków: Foundation Of The Cracow University Of Economics, 2014. p. 285-295.

ZANDONADE, V.; BIANCO, M. F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 70, p. 443-465, 2014.