

UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS- ESAG
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Curso: DOUTORADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Área de Especialidade: Tecnologias de gestão em organizações intensivas em conhecimento e em TICs.

**TRANSFORMANDO A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: Desenvolvimento de um
Instrumento de Medição para Avaliar a Estrutura Organizacional, Estratégia e
Desempenho na Receita Federal do Brasil**

CPF 598.939.745-34

Florianópolis
2024

1. INTRODUÇÃO – PROBLEMÁTICA E OBJETIVO DA PESQUISA

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) foi um órgão criado em 1968, ainda em bases de uma administração burocrática weberiana, inspirada no regimento do Exército brasileiro, dividindo o país em 10 regiões fiscais, e cada região administrando unidades locais como: Delegacias; Alfândegas; Agências; e Inspetorias.

A concepção do seu regimento e estrutura organizacional foram estabelecidas numa época em que a Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) eram ainda incipientes. Os insumos e produtos de um órgão público burocrático eram a recepção e emissão de documentos em papel, e a comunicação organizacional era realizada por meio de memorandos em papel. A dificuldade de comunicação impôs a necessidade de proximidade do contribuinte para lhe atender e para recepção de documentos relacionados a um requerimento de um direito ou à defesa de um dever que lhe foi imposto, e depois o retorno também em papel de uma decisão do órgão.

Tais restrições físicas do uso do papel como insumo aos processos de trabalho impuseram a concepção de unidades administrativas generalistas, com execução fragmentada em todo o território nacional, com muitos níveis hierárquicos espelhando as divisões funcionais, como se pode observar na figura 1.

Figura 1 — Esquema sinótico da estrutura organizacional da RFB.



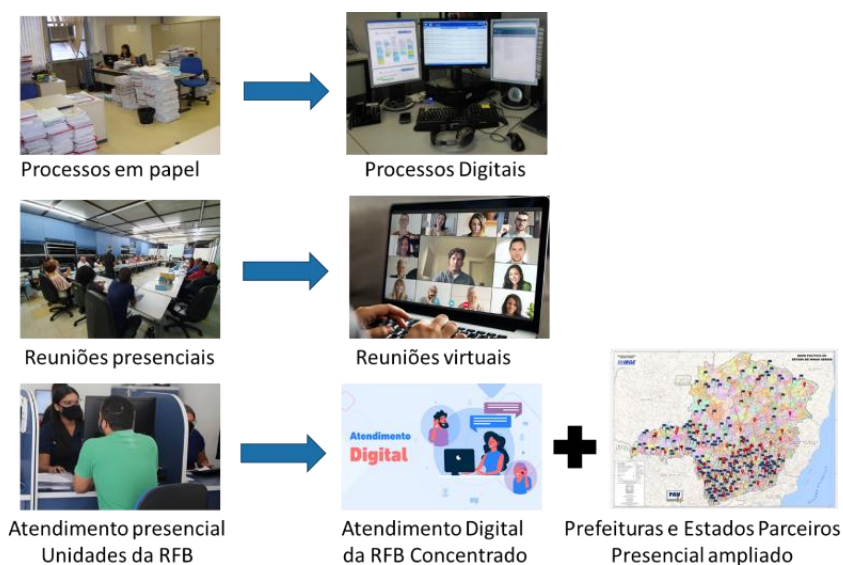
Fonte: Elaborado pelo autor com base no Regimento Interno da RFB (BRASIL, 2020).

Não existia Internet no momento da definição da estrutura organizacional, nem havia processo administrativo digital implantado em 2010, tão pouco as modernas ferramentas de

videoconferências atualmente utilizadas devido a pandemia da Covid-19. De forma que, a estrutura organizacional impôs regiões e unidades administrativas generalistas, fragmentando a execução em pequenas equipes (889 equipes com 1 a 3 subordinados), ou equipes no topo da hierarquia com até 31 subordinados hierárquicos responsáveis por assuntos distintos, e, por consequência, criando uma grande distância de níveis hierárquicos entre a gestão e a execução dos processos de trabalho, e que se desdobra ora em restrição à autonomia das equipes de execução, ora lentidão na identificação de oportunidades de inovações e de evolução dos padrões de trabalho para tomada de decisão que impactem na performance por parte do gestor de cada processo de trabalho.

A estrutura organizacional da RFB foi projetada nos primórdios do uso das TICs, necessitando de atualização diante das novas possibilidades de divisão e integração dos trabalhos, conforme demonstrado na figura 2.

Figura 2 — Mudança de Contexto.



Fonte: Elaborado pelo autor.

O uso adequado de documentos eletrônicos e de videoconferências traz à tona novas possibilidades para o desenvolvimento de estrutura menos fragmentada, que favoreça maior participação nas decisões das equipes e gestão do conhecimento para o alcance de níveis superiores de desempenho para entrega de melhores serviços públicos à sociedade.

Em vista da discussão anterior, questões importantes permanecem sem resposta:

“Quais os efeitos da estrutura organizacional na estratégia e no desempenho da RFB, segundo a percepção dos seus colaboradores?”

Hipóteses:

- **H1:** A autoridade hierárquica, definida pela quantidade de níveis superiores ao colaborador e pela dependência e dificuldade de acesso, tem limitado a participação dos servidores nas decisões;
- **H2:** A centralização do poder decisório na RFB, definida pelo nível da participação dos servidores e da autoridade hierárquica, tem limitado o desempenho;
- **H3:** A centralização do poder decisório na RFB tem impacto na formalização e na obsolescência dos procedimentos (padronização e sua atualização);
- **H4:** A obsolescência da formalização dos procedimentos (padronização e sua atualização), enquanto mecanismos de coordenação das atividades, tem inibido o desempenho;
- **H5:** A centralização do poder decisório na RFB tem inibido a especialização dos processos de trabalho, definida como Especificidade do Trabalho;
- **H6:** A especialização, enquanto mecanismo de divisão das atividades, tem contribuído para o desempenho da organização;
- **H7:** A centralização do poder decisório na RFB tem impacto na percepção e execução das estratégias prospectiva (inovação), conservadora (eficiência), ou reativa (passiva);
- **H8:** A estratégia prospectiva, conservadora ou reativa percebidas tem impacto no desempenho;
- **H9:** A relação entre centralização e desempenho é mediada pela concentração (ou fragmentação) da execução dos processos de trabalho;
- **H10:** A virtualização (trabalho remoto) tem proporcionado a concentração dos trabalhos;

A partir das hipóteses apresentadas em relação ao contexto-problema explorado previamente, a **tese que defendo é que para grandes organizações públicas burocráticas altamente hierarquizadas e fragmentadas, como é a RFB, com grande potencial de virtualização do trabalho, será alcançado melhor desempenho por meio de estrutura organizacional mais simples e enxuta, com interação direta digital com o cliente/cidadão, por meio de equipes empoderadas virtuais ligadas em rede, seja para gestão de projetos e para gestão de processos, com concentração de poder de decisão e de execução.**

Assim, o presente estudo tem como objetivo geral e específicos:

Objetivo Geral: “Desenvolver um instrumento de medição para testar os efeitos da estrutura organizacional na estratégia e no desempenho da RFB, segundo a percepção dos seus colaboradores”.

Objetivos Específicos:

1. **Desenvolver e validar** um instrumento para medir as variáveis da estrutura, da estratégia e do desempenho organizacional, e investigar suas inter-relações;
2. **Identificar** os impactos negativos da atual estrutura organizacional e das estratégias percebidas no desempenho organizacional da RFB;
3. **Propor** diretrizes de novo regimento para a RFB.

1.1 GRAU DE INOVAÇÃO E INEDITISMO DA PROPOSTA

A contribuição teórica desta pesquisa é aplicar o conhecimento gerado para desenvolver uma escala inédita, válida e confiável para medir a estrutura, e seus efeitos na estratégia e no desempenho organizacional e a força de suas relações, podendo ser aplicado de forma prática em qualquer organização, em especial em grandes e médias organizações públicas burocráticas, com o objetivo de compreender a realidade da estrutura organizacional para transformar em outra mais alinhada com a efetividade almejada pela Administração Pública Gerencial - NAP (BRESSER-PEREIRA, 1998), no caso em específico diretrizes para um novo regimento para a Receita Federal do Brasil.

2. JUSTIFICATIVA

Esta pesquisa se justifica pela lacuna de conhecimento sobre a percepção dos níveis da estrutura organizacional e seu impacto no desempenho da RFB, devido as novas possibilidades de coordenação e de integração em uma estrutura organizacional virtual em rede trazidas pela TIC, e impulsionada pela pandemia da Covid-19.

O uso do papel é ainda uma realidade na grande maioria dos órgãos estaduais e municipais no Brasil, cujas estruturas organizacionais burocráticas ainda permanecem adormecidas. Um diagnóstico com esta escala de medição pode servir para incentivar a adoção de processos administrativos digitais e impulsionar mudanças organizacionais em larga escala (SILVA, 2012), impulsionado pela recente disponibilização de infraestrutura de TI feita pelo governo federal para os estados e municípios no âmbito do Programa Nacional de Processo Eletrônico (BRASIL, 2024).

O autor desta proposta de pesquisa foi responsável pela implantação do processo administrativo digital de forma pioneira na RFB, e almeja o Doutorado Profissional para propor com fundamento diretrizes para um novo regimento para o órgão, e para poder ministrar disciplinas na academia e prestar capacitações aos estados e municípios que desejam evoluir na reestruturação dos seus órgãos, visando a melhoria dos serviços prestados, em conformidade com esta linha de pesquisa que visa avançar com aplicação de tecnologias digitais para novos arranjos organizacionais mais próximos de organizações virtuais em rede.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA PRELIMINAR

Segue quadro sobre as contribuições encontradas na literatura sobre o tema de pesquisa:

Quadro 1 — Revisão de Literatura.

Referências	Maior Contribuição/Conclusões ao tema da dissertação
(WEBER, 1967)	Organização burocrática tem como estratégia conservar a eficiência dos seus processos internos. Segregação do processo decisório da execução.
(BLAU, 1968)	Principais conceitos da estrutura organizacional: centralização - participação nas decisões e nível hierárquico de autoridade, hierarquia, padronização e amplitude de controle e suas relações em uma época em que não existia TIC.
(DEWAR <i>et al.</i> , 1980)	Teste de confiabilidade e validade de escala de itens das dimensões Centralização (participação nas decisões e autoridade hierárquica), Formalização (Codificação de cargos, especificação de cargos e observação de regras) e Tecnologia (rotina).
(BRESSER-PEREIRA, 1998)	Reforma do Estado para a Cidadania. Nova Administração Pública (Gerencialismo).
(BASTOS <i>et al.</i> , 2014)	Nível de autonomia de modelos de estruturas organizacionais e seu impacto no desempenho. Impacto da divisão geográfica sobre a divisão do trabalho e integração/coordenação. Conceito, necessidade e efeito da padronização.
(LOTTA; SANTIAGO, 2017)	Autonomia e discricionariedade da burocracia.
(CAVALCANTE <i>et al.</i> , 2018)	Insulamento Burocrático no Brasil.
(PEREIRA <i>et al.</i> , 2019) - IPEA	Níveis de autonomia na gestão pública. Escalas validadas de itens de variáveis de autonomia organizacional e de desempenho.
(BUTA, 2020) - FGV	Relação entre Autonomia e Desempenho da Defensoria Pública no Brasil.
(MINTZBERG <i>et al.</i> , 2006)	Estratégias Emergentes X Deliberadas.
(PORTER, 2009)	Conceito de estratégia como exercício de opções excludentes.
(MILES; SNOW, 1978)	Estratégia bem-sucedida depende da adoção da estrutura e dos processos internos apropriados. Um desalinhamento entre estratégia e estrutura prejudicaria o desempenho. Tipologia da estratégia em prospectora, conservadora ou reativa.
(ANDREWS <i>et al.</i> , 2009)	A estratégia impacta na relação entre centralização e a performance. Necessidade de se conhecer a estratégia da organização. Criação de escalas validadas de itens para mensurar a centralização e a tipologia da estratégia definida por Miles e Snow.
(BORGERT <i>et al.</i> , 1996).	Conceitos de Desempenho: Eficiência, Eficácia e Efetividade.
(LOPES; BARBOSA, 2008)	Conceito amplo de inovação em função do dinamismo do desempenho da organização, ou seja, depende da sua velocidade de transformação.
(CHILD, 2012)	Conceitos Organizacionais, em especial de Hierarquia e como tornar uma estrutura mais simples; Downsizing e horizontalização; das hierarquias às equipes empoderadas. Gestão de Projetos. Organizações virtuais.

Fonte: Elaborado pelo autor

Procura-se entender de que forma os níveis de centralização, formalização, especialização, concentração (ou fragmentação) do trabalho e virtualização percebida pelos colaboradores do órgão modifica seu desempenho (BASTOS et al, 2014). Segundo Child (2012), maiores níveis de concentração do trabalho permitem melhor coordenação e integração do trabalho que impacta positivamente no desempenho. Por outro lado, elevados níveis de hierarquias e de **fragmentação da execução** impactam negativamente no desempenho, pela dificuldade de se estabelecer padrões de trabalho e mantê-los atualizados (SILVA, 2023).

No Quadro 2 mais adiante segue o resumo do referencial teórico entrelaçado com os objetivos, dimensões, indicadores e variáveis - resumo desta proposta de pesquisa:

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Por fim, no que concerne aos procedimentos utilizados, a pesquisa é um levantamento de dados sociais, isto é, sua epistemologia consiste em aferir a percepção dos servidores da RFB sobre as dimensões da estrutura organizacional, estratégia e desempenho e, com base nesta percepção mensurar as associações. Presume-se que os servidores com base na sua experiência tenham percepção que permita indicar o funcionamento da organização. Será aplicado um questionário (*Survey*) sobre uma amostragem representativa dos servidores da RFB estratificado por diferentes níveis hierárquicos: estratégico, tático e de execução.

Será realizada Análise Fatorial Exploratória (AFE) para se validar se os dados coletados dos itens representam e se agrupam aos fatores da teoria. Na sequência, será realizada Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para se confirmar ou rejeitar uma hipótese prévia sobre a estrutura dos dados dos itens agrupados para representar as variáveis e dimensões (fatores), para o desenvolvimento da escala do instrumento de medida, a ser realizado por meio de rodadas de pré-testes e com os próprios dados coletados, de forma se avaliar compreensão da linguagem utilizada e convalidar as escalas com itens recombinados para cada fator (variável).

Ao final será analisado as forças das relações entre a estrutura e a estratégia e seu impacto sobre o desempenho por meio da covariância dos fatores das dimensões e das variáveis resultantes da AFC.

Ambas as técnicas AFE e AFC utilizaram o método de estimativa Robust Maximum Likelihood (RML), e da escala Likert como variável escalável de 1 a 5 (SATORRA, 2001), e os dados serão analisados com uso do software JASP, (2013).

O quadro 2 resume o modelo de análise da pesquisa, o quadro 3 os itens do questionário e a figura 3 explicita o diagrama das relações do modelo hipotético, elaborados pelo autor.

Quadro 2 — Modelo de análise proposto: Objetivos, Dimensões, Referencial Teórico, Indicadores e Variáveis.

Tema	Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Dimensão		Indicadores	Variável		
Estrutura Organizacional, Estratégia e Desempenho	Desenvolver um instrumento de medição para testar os impactos da estrutura organizacional e da estratégia da RFB no desempenho da organização, segundo a percepção dos servidores.	1.Desenvolver e validar um instrumento para medir as variáveis da estrutura, da estratégia e do desempenho organizacional, e investigar suas inter-relações; 2.Identificar os impactos negativos da atual estrutura organizacional e das estratégias percebidas no desempenho organizacional da RFB; 3.Propor diretrizes de novo regimento para a RFB.	Estrutura Organizacional	Centralização (BLAU, 1968), (CHILD, 2012), (BASTOS et al, 2014)	Aferir a percepção do grau de centralização das decisões imposta aos servidores	Participação nas decisões (escala invertida)		
						Hierarquia		
				Formalização (BLAU, 1968), (CHILD, 2012), (BASTOS et al, 2014)	Aferir a percepção do grau de padronização e de atualização	Padronização		
						Atualização (escala invertida)		
				Especialização (BLAU, 1968), (CHILD, 2012), (BASTOS et al, 2014)	Aferir a percepção do grau de especialização dos processos	Especificidade do Trabalho		
				Concentração (CHILD, 2012)	Aferir a percepção do grau de concentração/fragmentação da execução dos processos	Concentração do Trabalho		
					Virtualização (CHILD, 2012)	Aferir a percepção do grau de viabilidade do trabalho remoto	Trabalho Remoto	
			Desempenho (PEREIRA et al, 2019) - IPEA; (LOPES & BARBOSA, 2008)		Medir a percepção do desenpenho organizacional da RFB por seus servidores	Eficácia		
						Inovação		
						Efetividade		
			Estratégia (MILES e SNOW, 1978); (MINTZBERG e QUINN, 2001); (PORTER, 2009); (Andrews et al, 2009)		Aferir a percepção da estratégia preponderante da organização	Prospecção (Inovação)		
						Conservação (Eficiência)		
						Reação (Passividade)		

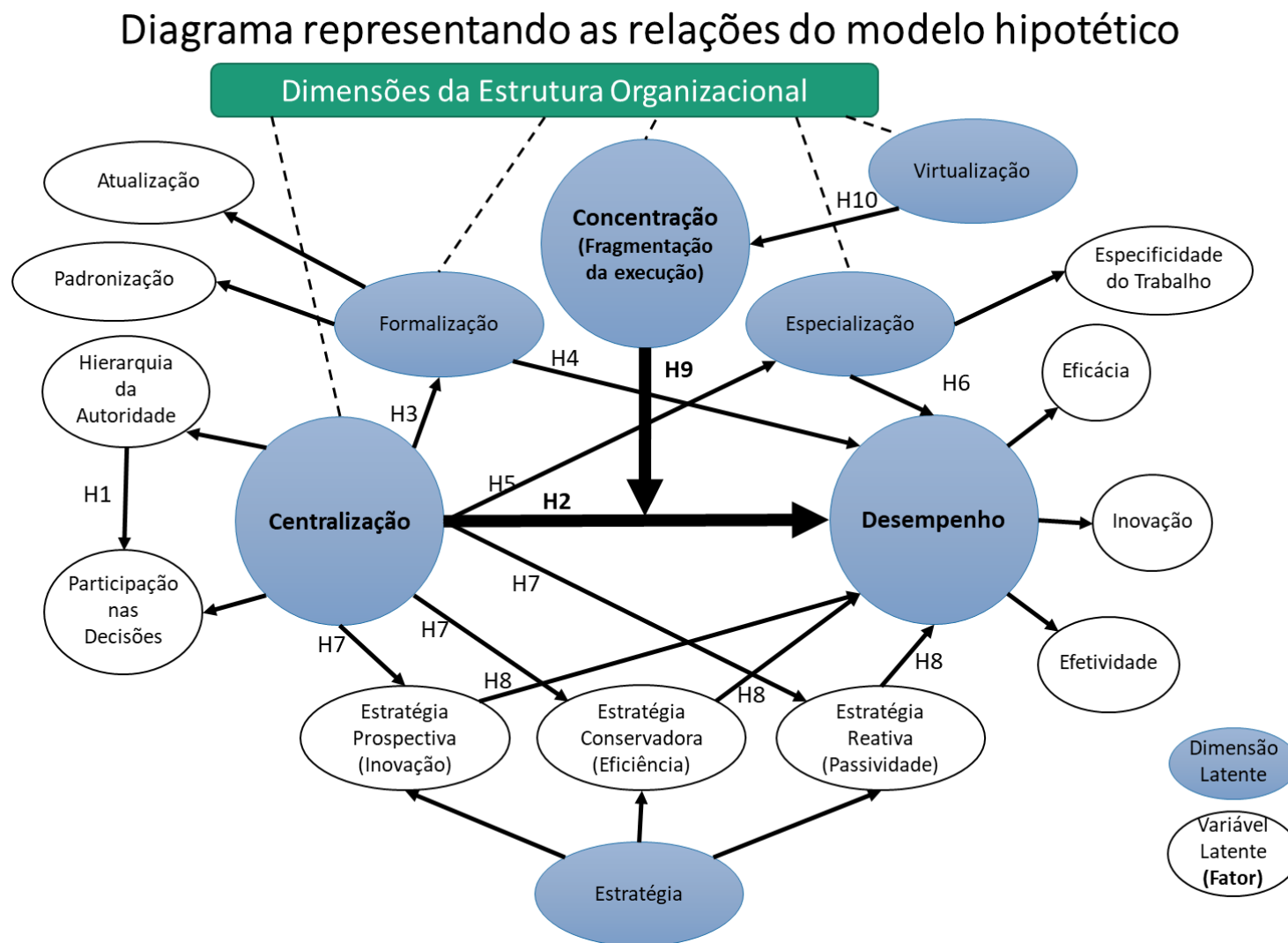
Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 3 — Modelo de análise proposto: Dimensões, Variáveis, Itens e Referência.

	Dimensão	Variável	Item	Referência do item
Estrutura Organizacional	Centralização	Participação nas decisões	1 - Quão frequentemente você participa ou está envolvido em decisões sobre questões cruciais, normas de execução ou projetos que afetam seu trabalho?	(Dewar, Robert D., et al, 1980)
			2 - Quão satisfeito você está com o acesso à informação e o envolvimento em tomadas de decisão?	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
			3 - Em meu atual cargo, sinto-me encorajado a trazer novos e melhores modos de trabalho.	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
		Hierárquia	4 - Qual o seu nível de dificuldade de acesso a autoridade hierarquica que decide sobre o seu padrão de trabalho?	(BLAU, 1968, inspirado)
			5 - Quantos níveis hierárquicos acima de você a maioria das decisões que afetam seu padrão de trabalho são tomadas?	(BLAU, 1968, inspirado)
			6 - Qualquer decisão que eu tome precisa da aprovação do meu chefe.	(Andrews et al, 2009, adaptado)
	Formalização	Padronização	7 - Devemos seguir procedimentos operacionais rigorosos em todos os momentos.	(Dewar, Robert D., et al, 1980)
			8 - Os servidores aqui são constantemente verificados quanto ao descumprimento de regras ou padrões de trabalho.	(Dewar, Robert D., et al, 1980)
			9 - Seu trabalho geralmente tem regra ou padrão definido por escrito?	(BASTOS et al, 2014, inspirado)
		Atualização	10 - Seu padrão de trabalho precisa ser revisto e evoluído?	(BASTOS et al, 2014, inspirado)
	Especialização	Especificidade do Trabalho	11 - Com que frequência regras e regulamentos formais impedem que você execute seu trabalho?	(PEREIRA et al, 2019)
			12 - Cada um tem um trabalho específico a fazer	(Dewar, Robert D., et al, 1980)
			13 - Tenho muitas atribuições que dificultam me especializar?	(autor)
			14 - Encaminhar os trabalhos pelos canais específicos é constantemente enfatizado	(Dewar, Robert D., et al, 1980)
	Concentração	Concentração do Trabalho	15 - Voce geralmente conhece as pessoas que fazem o mesmo trabalho que você dentro da organização?	(CHILD, 2012, inspirado)
			16 - Você constantemente interage com as pessoas que fazem o mesmo trabalho que você dentro da organização?	(CHILD, 2012, inspirado)
			17 - Qual a frequência você usualmente interage com as pessoas que fazem o mesmo trabalho que você dentro da organização?	(CHILD, 2012, inspirado)
	Virtualização	Trabalho remoto	18 - Seu trabalho geralmente é feito ou poderia ser feito de forma remota?	(CHILD, 2012, inspirado)
			19 - Seu trabalho geralmente requer sua presença física em determinado local?	(CHILD, 2012, inspirado)
			20 - Seu trabalho seria melhor desenvolvido de forma presencial?	(CHILD, 2012, inspirado)
Desempenho (Eficácia, Inovação, Efetividade)			21 - As políticas produzidas pela organização a qual pertencô atingiram os resultados esperados.	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
			22 - Atualmente, sua organização alcançou mais ou menos resutados, comparado a cinco anos atrás.	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
			23 - Minha organização é criativa e inovadora.	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
			24 - O desempenho da minha organização é bem-avaliado pela sociedade.	(PEREIRA et al, 2019) - IPEA
Estratégia		Prospectiva (Inovação)	25 - Redefinimos continuamente nossas prioridades de serviço	(Andrews et al, 2009)
			26 - Procuramos ser os primeiros a identificar novos modos de entrega	(Andrews et al, 2009)
			27 - A procura de novas oportunidades é parte principal da nossa estratégia	(Andrews et al, 2009)
			28 - Muitas vezes mudamos nosso foco para novas áreas de prestação de serviços	(Andrews et al, 2009)
		Conservadora (Eficiência)	29- Procuramos manter estáveis as prioridades de serviço	(Andrews et al, 2009)
			30 -O serviço enfatiza a eficiência da prestação	(Andrews et al, 2009)
			31 - Focamos em nossas atividades principais	(Andrews et al, 2009)
		Reativa (Passividade)	32 - Mudamos de prioridade apenas quando sob pressão de agentes externos	(Andrews et al, 2009)
			33 - Damos pouca atenção a novas oportunidades de prestação de serviços	(Andrews et al, 2009)
			34 - O serviço explora novas oportunidades apenas quando sob pressão de órgãos externos	(Andrews et al, 2009)
			35 - Não temos uma resposta consistente à pressão externa	(Andrews et al, 2009)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 3 — Diagrama representando as relações do modelo hipotético.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4. VIABILIDADE / IMPLEMENTAÇÃO

Existe uma percepção latente entre os gestores e servidores sobre a obsolescência da estrutura organizacional da RFB. Alguns pilotos já foram realizados de forma pontual com sucesso (SILVA, 2023), e alguns movimentos de reestruturação maior foram tentados, mas rechaçados por parte dos gestores e até do sindicato dos auditores fiscais da RFB (FOLHA DE SÃO PAULO, 2023). Existe um conflito em curso que demanda uma maior compreensão da realidade para avançar na sua transformação estrutural. Os resultados desta pesquisa de doutorado válida, confiável, e legitimada pela percepção dos seus servidores podem impulsionar a tomada de decisão do órgão para implantação de novo regimento, para estruturas mais simples, enxutas, transparentes e mais efetivas, com interação direta digital com o cliente-cidadão.

Este instrumento de medida poderá ser aplicado em qualquer órgão público estadual ou municipal em parceria com a UDESC, de forma a incentivar o uso de processos digitais e/ou como diagnóstico para uma reestruturação administrativa.

5. CRONOGRAMA

A seguir a proposta de cronograma da pesquisa:

Atividades	Meses																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Revisão da Literatura																		
Quadro Conceitual																		
Levantamento Censitário - Preparo																		
Objetivos da Pesquisa																		
Modelo de Análise																		
Instrumento e Variáveis																		
Características da Amostra																		
Procedimentos																		
Método de Análise																		
Pré testes e ajuste do formulário																		
Aplicação do Instrumento de Análise																		
Tratamento dos dados colhidos																		
Aperfeiçoamento do instrumento de medição																		
Apresentação e Análise dos Resultados																		
Proposta de Intervenção																		
Conclusão e Introdução																		
Revisão, montagem e distribuição a Banca																		

Serão realizadas rodadas de testes do questionário para se validar o instrumento de medida, antes da aplicação na amostra planejada. E por fim o instrumento será aperfeiçoado com base nos dados coletados.

6. REFERÊNCIAS

ANDREWS, Rhys et al. **Centralization, organizational strategy, and public service performance.** Journal of public administration research and theory, v. 19, n. 1, p. 57-80, 2009.

BASTOS, A.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. Dimensões básicas de análise das organizações, In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Artmed, 2014. p. 109-170.

BLAU, P. M. “**The Hierarchy of Authority in Organizations.**” American Journal of Sociology, vol. 73, no. 4, 1968, pp. 453–67. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/2775943>. Acessado em 6 mar. 2024.

BORGERT, A.; ENSSLIN, L.; CASAGRANDE, M. D. H. Dimensões do desempenho e competitividade ao nível das organizações. **Anais: III Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos**, Curitiba, PR, 06 de out. 1996. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3371/3371>. Acesso em: 09 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria n.º 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:** seção 1-B, Brasília, DF, p. 1, 27 jul. 2020.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 11.946, de 12 de março de 2024. Institui o Programa Nacional de Processo Eletrônico. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, p. 9, 13 mar. 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do estado para a cidadania:** a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Ed. 34; Brasília: ENAP, 1998.

BUTA, Bernardo Oliveira, **Autonomy and performance of public agencies:** the case of Public Defenders’ Offices. 2020. 139f. Tese (Doutorado em Administração Pública e Governo) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2020.

CAVALCANTE, P. L. C.; LOTTA, G. S.; OLIVEIRA, V. E. de. Do insulamento burocrático à governança democrática: as transformações institucionais e a burocracia no Brasil. In: PIRES, R.; LOTTA, G.; OLIVEIRA, V. E. de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil:** intersecções analíticas. Brasília: Ipea/Enap, 2018. p. 59-83.

CHILD, J. Organização - Princípios e prática contemporâneos. ed. SARAIVA, 2012.

DEWAR, R. D.; DAVID A. W.; DAVID B. “An Examination of the Reliability and Validity of the Aiken and Hage Scales of Centralization, Formalization, and Task Routineness.” **Administrative Science Quarterly**, vol. 25, no. 1, 1980, pp. 120–28. JSTOR, <https://doi.org/10.2307/2392230>. Acesso em: 5 mar. 2024.

FERREIRA, R. A.; 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, São Paulo**, v. 12, n. 3, p. 7-27, jul./set. 2015.

FOLHA DE SÃO PAULO. Receita prepara reestruturação que evita concursos e afeta contribuintes. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/10/receita-prepara-reestruturacao-que-evita-concursos-e-afeta-contribuintes.shtml>>. Acesso em: 16 mar. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Qualidade do governo e capacidades estatais**: resultados do survey sobre governança aplicado ao Brasil, Brasília: Ipea, 2019.

JASP Team. **JASP (Version 0.17.1)**. [Computer software]. 2023.

LOPES, D. P. T.; BARBOSA, A. C. Q. Inovação: conceitos, metodologias e aplicabilidade - articulando um construto a formulação de políticas públicas - uma reflexão sobre a lei de inovação de Minas Gerais. **Anais do XIII Seminário sobre a Economia Mineira**, Cedeplar, Universidade Federal de Minas Gerais, 2008. Disponível em: <https://ideas.repec.org/h/cdp/diam08/007.html>. Acesso em: 09 jul. 2023.

LOTTA, G. S.; SANTIAGO, A. Autonomia e discricionariedade: matizando conceitos-chave para o estado de burocracia. **Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais – BIB**, v. 83, p. 21-41, 2017.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, NY: McGraw-Hill, 1978.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, M. E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

RAYKOV, T. Estimation of composite reliability for congeneric measures. **Applied Psychological Measurement**, v. 21, n. 2, p. 173-184, 1997.

SATORRA, A. BENTLER, P. M. A scaled difference chisquare test statistic for moment structure analysis. **Psychometrika**, v. 66, n. 4, p. 507-514, 2001.

SILVA, M. de S. **Implantação de um governo eletrônico e-Gov**: Como a Receita Federal eliminou o papel, abrindo possibilidades insuspeitas para uma nova concepção de Estado e Sociedade. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2012.

SILVA, M. de S. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, ESTRATÉGIA E DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**: uma Análise Aplicada à Receita

Federal do Brasil. Orientador: Genauto Carvalho de França Filho. Coorientador: Jair Sampaio Soares. 210 f. il. Dissertação de Mestrado Profissional em Administração Pública e Governo – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NPGA/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Tradução Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: LTC, 1967.

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

ZONATTO, V. C. Parâmetros de confiabilidade na análise exploratória de fatores: uma revisão teórica. **Avaliação Psicológica**, v. 13, n. 1, p. 63-70, 2014.