



## **ENTREGA 4 - ELABORAÇÃO DO “INVENTÁRIO DE MUDANÇAS”**

Integrantes:

Adalberto dos Santos Correa

Ederlei Norberto Majolo

João Batista Ribas de Moura

Kátia Vanessa Gomes Goursand

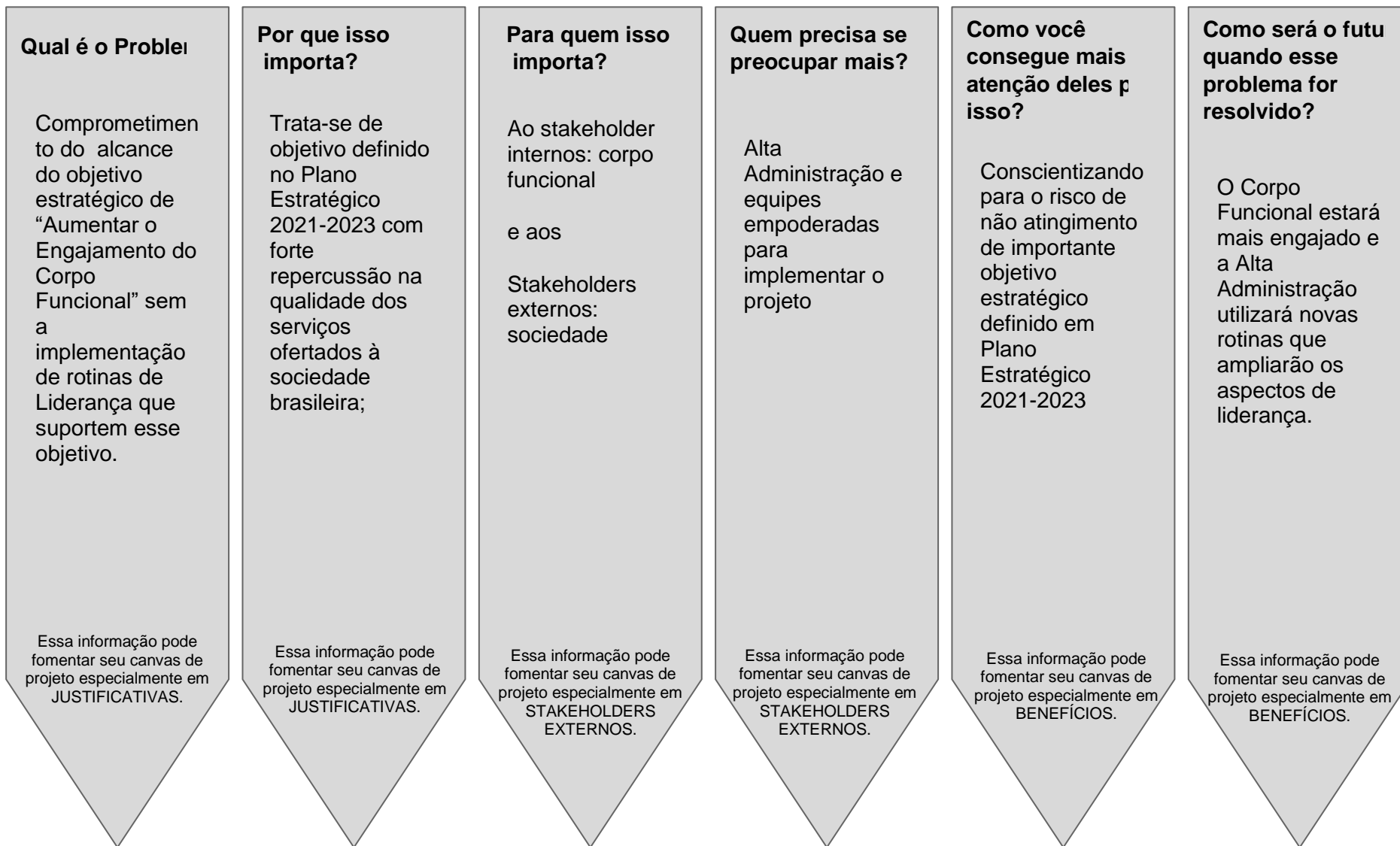
## 1. Introdução

O Plano Estratégico 2021-2023 da Secretaria da Receita Federal do Brasil apresenta, dentre outros, o objetivo estratégico de “Aumentar o Engajamento do Corpo Funcional” - com a “responsabilidade de desenvolver políticas que promovam o sentimento de reconhecimento e de valorização do trabalho de nossas pessoas, buscando disponibilizar uma estrutura física e tecnológica adequada aos novos tempos”. No entanto, a partir da utilização da ferramenta de diagnóstico “Análise SWOT” e 5W2H pode-se constatar a impossibilidade (alguns riscos) de alcance desse objetivo específico sem a correção e implementação de aspectos de Liderança sugeridos após a aplicação da ferramenta 5W2H.

### Resultado 5W2H:

Por quê?	O quê?	Quem?	Como?	Quando/Quanto?
<p>Problema - justificativas</p> <p>Comprometimento do alcance do objetivo estratégico “Aumentar o Engajamento do Corpo Funcional”, definido no Plano Estratégico 2021-2023 da Receita Federal, sem a implementação de aspectos de Liderança que permitam a materialização desse objetivo, como por exemplo: <b>melhoria da comunicação interna, Avaliação 360 e Aplicação de Rotinas (Roteiros de Trabalhos) aplicadas a situações específicas;</b></p>	<p>Produto</p> <p>Plano de implementação de Rotinas ou Processos de Liderança mapeados que permitam o aprimoramento das ações dos gestores para aumentarem a probabilidade de sucesso do objetivo estratégico “Aumentar o Engajamento do Corpo Funcional”.</p>	<p>Stakeholders internos e externos</p> <p>Stakeholders internos são todo o corpo funcional da Receita Federal.</p> <p>Stakeholders externos são a sociedade brasileira que receberá serviços de qualidade a partir de um corpo funcional mais engajado.</p>	<p>Premissas / Riscos</p> <p>São premissas deste projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● O objetivo de aumentar o engajamento do corpo funcional não será alcançado sem aprimoramentos dos aspectos de liderança que promovam tal engajamento;</li> <li>● O objetivo de implementar necessários aspectos de Liderança atualmente inexistentes não terá sucesso se não apresentado a partir de um plano com processos mapeados e factíveis;</li> </ul> <p>São Riscos deste projeto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Não engajamento da Alta Administração, isto é, ausência de patrocínio para implementação do projeto;</li> <li>● Ausência de compreensão de que novos aspectos de Liderança necessitam ser desenvolvidos para contribuir com o sucesso do objetivo estratégico em tela;</li> </ul>	<p>Linha do Tempo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolvimento do projeto;</li> <li>2. Justificativa;</li> <li>3. Diagnóstico (SWOT);</li> <li>4. Desenvolvimento de Plano 5W2H;</li> <li>5. Consulta a bibliografia especializada disponibilizada no curso LideraGov para diagnóstico e proposições de melhorias frente ao problema diagnosticado;</li> <li>6. Apresentação de Plano de Implementação de novas Rotinas e Procedimentos Específicos;</li> </ol>

## Levantamento de Informações Prévias do Problema:



## 2. Proposições Construídas com o Suporte da Ferramenta

### 5W2H:

- Rotinas Aplicadas a Procedimentos Específicos;
- Aprimoramento da Comunicação Interna;
- Avaliação 360 Graus.

## 2.1 Rotinas Aplicadas a Procedimentos Específicos

### 2.1.1. Motivo da Proposição - Declaração do Problema: Causa/Problema/Efeito

Como consequência da regionalização das atividades desempenhadas pela RFB, é comum servidores estarem vinculados a processos de trabalhos que estejam centralizados em uma Unidade fisicamente distante de sua atual localização. Dessa forma, uma alteração de exercício sem uma necessária mudança de localização trouxe uma nova realidade: seus Colegas de trabalho não estão mais sentados na mesa ao lado.

Segundo Thomas Brieu<sup>1</sup>, em seu curso de escutatória, a riqueza de informações leva a uma pobreza de atenção que, por sua vez, causa uma diminuição da empatia. Sendo assim, o declínio da empatia no âmbito das equipes descentralizadas ocasionará angústia e carência nas relações, podendo gerar, inclusive, um quadro depressivo nesses componentes. Será que conseguimos fazer alguma correlação com o teletrabalho? Como ter uma grande empatia pelo meu Colega de equipe, se eu nem o conheço pessoalmente? Como ter empatia pelo meu companheiro de equipe se eu preciso atingir um coeficiente de 1.15, ao final de cada mês, ou seja, preciso ser 115% eficiente a cada mês? Isso faz com que seja mais difícil adquirir os conhecimentos necessários, com a ajuda de um Colega de equipe, para alcançar um nível de produtividade desejado em nossas tarefas de rotina.

Durante um treinamento sobre exclusão do ICMS da base de cálculo do PIS/Cofins, ministrado em dezembro de 2020, uma dúvida apresentada por um dos participantes acabou

---

<sup>1</sup> O curso **Escutatória e Comunicação Produtiva**. LideraGov. Programa de Formação Novos de Líderes da Administração Pública Federal, 2021.

ratificando algumas inferências aqui apresentadas. Após ouvir um pedido de um Colega, relacionado aos sistemas de parcelamento e aos sistemas de arrecadação e cobrança, para a criação de um script que realizasse uma verificação automatizada de modo a identificar os parcelamentos que já teriam sido pagos, dentre outras ações, o instrutor do Laboratório de Inovação da 8ª Região Fiscal respondeu:

*"O que precisamos são roteiros, roteiros de trabalho para certas finalidades, pois o 'script' nada mais é do que a automatização de um roteiro. Quando o roteiro existe, a criação de scripts fica mais fácil. Dessa forma, os Colegas que atuam nas coordenações de cobrança e arrecadação, que controlam os débitos dos Contribuintes, se puderem ajudar a gente com esses roteiros, seria mais fácil automatizar procedimentos para vocês."*

Dessa forma, o problema identificado é ausência de roteiros de procedimentos para as diversas equipes de ponta. Como possíveis causas apontamos a dissonância entre alta administração e equipes de ponta; e a falta de sensibilidade das chefias, por não conseguirem visualizar como um processo poderia funcionar no estado da arte (condições ideais). Como consequência, podemos identificar que os servidores não possuem os conhecimentos necessários para a realização de suas tarefas; não performam como poderiam; e levam muito tempo para alcançar o nível desejado de conhecimento.

### **2.1.2. Benefícios - Relevância para a RFB e para a sociedade - Entrega**

Para que a realidade descrita acima não prejudique o desenvolvimento dos processos de trabalhos, estes necessitam estar claramente definidos não só por normativos ou por fluxogramas difíceis de compreender – principalmente para aqueles que estejam iniciando no processo de trabalho – mas por **roteiros claramente detalhados**. Além disso, as atribuições das equipes precisam estar claras para que todos saibam quais as atribuições de sua equipe, bem como de todas as demais que compõem os processos de trabalhos relacionados com os da sua equipe.

A área aduaneira já percebeu a necessidade de ter seus procedimentos estabelecidos por meio de rotinas extremamente detalhadas. Talvez por ter os maiores índices de rotatividade de servidores, considerando que muitas de suas Unidades se encontram em fronteiras e em localidades de difícil provimento. Sendo assim, têm uma maior dificuldade em

reter seus servidores por longos anos. Além de um Manual Aduaneiro, com trechos explicitamente vinculantes, passou a adotar “Roteiros aplicados a fiscalizações específicas”. Segundo matéria veiculada no “Informe-se” de 10/03/2021, esses roteiros visam facilitar e dar mais segurança e eficiência aos servidores da Receita Federal que atuam na área<sup>2</sup>.

Além dos benefícios para os servidores citados acima, adoção desses roteiros certamente permitirá, dentre outros:

- Deixar claro, desde os primeiros dias na equipe, o que se espera do servidor naquela equipe;
- Proporcionar o conhecimento mínimo necessário para que o servidor realize o seu trabalho remoto da melhor forma;
- Oportunizar, para todos os componentes da equipe, a identificação de possíveis falhas nos procedimentos e seu consequente aperfeiçoamento;
- Padronizar nacionalmente os procedimentos adotados pelas equipes congêneres; e
- Acelerar o processo já iniciado de automatização dos processos de trabalho dos usuários<sup>3</sup>;

### 2.1.3. Produto e Sua Abrangência

A sugestão ora apresentada é o ***estabelecimento de rotinas aplicadas a procedimentos específicos***, de forma mais ampla possível, ou seja, para todos os macroprocessos da RFB, a serem adotados por todas as equipes de ponta, onde os grandes projetos da RFB são (ou deveriam ser), colocados em prática. A Receita Federal do Brasil possui um corpo técnico de servidores altamente qualificados e, por consequência, são desenvolvidos projetos com grandes potenciais de colaborar com o alcance de seus objetivos estratégicos. No entanto, são as equipes de ponta que fazem a “mágica acontecer” e por esse motivo precisam saber exatamente o que devem fazer e, principalmente, como devem executar suas atribuições, preferencialmente, com padronização nacional.

---

<sup>2</sup> <https://intranet.receita.fazenda/administracao/ascom/portal-de-noticias/informe-se/edicoes-de-2021/marco/edicao-no-2.300-10-3-2021/lancados-roteiros-de-fiscalizacao-aduaneira-em-nova-versao>.

<sup>3</sup> <https://intranet.receita.fazenda/administracao/ascom/portal-de-noticias/informe-se/edicoes-de-2021/junho/edicao-no-2.373-14-6-2021/automatizacoes-um-dos-mais-prioritarios-projetos-do-gabinete-rfb>.

#### **2.1.4. Requisitos**

O principal requisito levantado é a padronização geral desses roteiros, que deverão ser customizados dentro das respectivas Coordenações. Isso passaria pelo estabelecimento de requisitos mínimos a serem preenchidos por cada roteiro, conforme os respectivos processos de trabalho.

A ideia central deve ser a criação de rotinas aplicadas a procedimentos específicos, iniciando pela identificação das principais rotinas desenvolvidas dentro de cada equipe de ponta, as quais são relacionadas com seus respectivos macroprocessos. Essas rotinas devem conter, dentre outros:

- a) os e-faqs necessários para a utilização das ferramentas a serem utilizadas;
- b) uma “visão geral” do processo de trabalho (diferente de fluxograma);
- c) descrição geral das ferramentas a serem utilizadas;
- d) o “passo a passo” para os procedimentos, incluídos os prints de telas das respectivas ferramentas;
- e) citações das legislações aplicadas; e
- f) principais dúvidas, problemas e respectivas respostas.

#### **2.1.5. Stakeholders e Equipes**

Considerando a adoção do projeto pelo Gabinete da RFB, os principais responsáveis pela implementação da proposta seriam as subsecretarias. A partir de uma orientação geral, essas teriam a responsabilidade estabelecer as diretivas dentro das respectivas subsecretarias, para que fossem compreendidas pelas suas Coordenações Gerais.

Dentro das Coordenações Gerais, esses modelos de roteiros precisariam ser customizados de acordo com as respectivas especificidades da coordenação. No entanto, os responsáveis pela elaboração em si seriam as próprias equipes de ponta. Os diversos processos desenvolvidos deveriam ser divididos, por conveniência ou por afinidade, para que fossem elaboradas minutas nas dez Regiões Fiscais, sem sobreposição de tarefas, ou seja, cada Região Fiscal ficaria responsável pela elaboração de um conjunto específico de roteiros.

### 2.1.6. Premissas, Riscos e Restrições

A *Gallup Organization* ([www.gallup.com](http://www.gallup.com)) observou, por meio de pesquisa<sup>4</sup>, que as organizações com altos níveis de desempenho também apresentavam altos níveis de comprometimento dos funcionários. Dentre as doze variáveis utilizadas para avaliar o grau de comprometimento dos colaboradores, os três primeiros itens mensurados utilizam as seguintes perguntas:

- *Eu sei o que é esperado de mim no trabalho?*
- *Tenho os materiais e equipamentos de que preciso para fazer meu trabalho direito?*
- *No trabalho, tenho a oportunidade de fazer o que faço de melhor todos os dias?*

As demais perguntas utilizadas procuram medir, dentre outras características, se o supervisor, ou outras pessoas no trabalho, parecem se importar com o colaborador como pessoa; e se tem oportunidades de aprender e progredir no trabalho, a cada ano.

Arriscando sintetizar o conceito mensurado, podemos identificar que o grau de comprometimento de um colaborador, o qual contribui para um alto desempenho da organização, depende de como os colaboradores percebem a importância de seus trabalhos, para o alcance dos objetivos maiores da empresa. O grau de engajamento também depende da maneira que a organização reconhece o trabalho desenvolvido por esse mesmo colaborador.

Sendo assim, o problema identificado sugere um grau de comprometimento abaixo do que desejamos para membros das equipes de ponta, e/ou uma baixa eficiência nos trabalhos realizados.

Considerando a adoção da premissa apresentada, pelo Gabinete da RFB, os principais riscos para a sua implementação seriam a falta de aderência dos atuais chefes das equipes e de seus membros, tendo em vista que esses seriam os responsáveis por materializar os roteiros sugeridos. Para mitigar ou até mesmo neutralizar esses riscos, seria necessário o comprometimento de toda a cadeia hierárquica subordinada às Subsecretarias. Uma apresentação padronizada a respeito da atual situação, seus óbices e consequências deveria ser utilizada para transmitir a orientação às respectivas subsecretarias. A partir daí, essa apresentação deveria ser customizada a nível de cada uma das Coordenações Gerais, seguindo então os respectivos níveis de especialização. Nessa mesma apresentação, seriam mostrados os objetivos estabelecidos, os ganhos para os membros da equipe, no caso do alcance desses objetivos.

---

<sup>4</sup> FONTE: [www.gallup.com](http://www.gallup.com); LaBarre, Polly; Buckingham, Marcus. *Thinks Your Boss Has an Attitude Problem*. Fast Company (August): 88.

### **2.1.7. Viabilidade e Exequibilidade**

A proposta se mostra viável e exequível principalmente considerando a iniciativa já tomada pela área aduaneira. Considerando que o objeto da proposta, na área aduaneira, tenha iniciado com o estabelecimento da vinculação de procedimentos e entendimentos detalhados no Manual Aduaneiro, a adoção da rotinização de procedimentos aplicados a fiscalizações específicas mostra que a premissa era verdadeira e tem sido útil para o alcance dos objetivos estabelecidos.

A estratégia central passa por convencer todos os membros das equipes de ponta a respeito da situação de ganha-ganha que pode surgir a partir desta oportunidade, permitindo um trabalho individual mais eficiente, melhor clima interno, aumento da sinergia entre seus membros e, por fim, abertura de portas para futuros Colegas que passariam a ingressar nas equipes de forma mais engajada.

## **2.2. Aprimoramento da Comunicação Interna**

### **2.2.1. Motivo da Proposição - Declaração do Problema: Causa/Problema/Efeito**

O aprimoramento da comunicação interna foi elencado como um dos indicadores dos objetivos do Plano Estratégico Institucional da Secretaria Especial da Receita Federal (RFB).

A hierarquização da comunicação, a falta de *feedback* entre chefias e colaboradores, a falta de padronização das formas de comunicação, bem como a insuficiência de informação adequada para a execução das atividades do dia a dia foram identificadas como causas de insatisfação dos servidores da RFB e tem refletido, conseqüentemente, no engajamento do corpo funcional do órgão.

Realizamos uma pesquisa com o corpo funcional da RFB em um universo de oitenta e seis pessoas com perguntas sobre a percepção dos servidores a respeito da comunicação interna da RFB. Nesse trabalho, especificamente, tratamos a comunicação interna realizada entre chefia e servidor e a formalizada via Intranet da RFB.

Quando perguntados sobre a utilização da Intranet da RFB para busca de informações:

- a) 92,2% dos entrevistados informaram que utilizam o canal de informação, 52,9% o acessam com frequência, 39,2% o acessam às vezes e apenas 7,9% raramente acessam.
- b) 33,3% informaram que raramente encontram o que pesquisam com facilidade, 56,9% responderam que às vezes encontram e 9,8% disseram sempre encontrar.
- c) 86,3% dos entrevistados acham importante que a RFB melhore a sua comunicação interna, 11,8% disseram que a comunicação pode melhorar muito e 1,9% acreditam que está bom como está.

Os entrevistados opinaram sobre o que gostariam que fosse melhorado na Intranet RFB, ferramenta de comunicação interna do órgão:

- a) A ferramenta de busca da intranet, permitindo uma busca por nomes ou por assunto de forma mais eficaz;
- b) A conexão entre os vários setores da RFB, com uma estrutura de layout mais amigável e intuitiva;
- c) Muitos reclamaram da falta de atualização dos assuntos nas páginas das unidades centrais e regionais;
- d) Criação de um portal para consulta das normas internas, facilitando a busca de notas técnicas, portarias e equivalentes;
- e) As buscas por assunto são complicadas. Muitas etapas para poder filtrar a resposta, que nem sempre é encontrada.;
- f) Ter uma comunicação concisa e alcance de todos;
- g) Criação de áreas temáticas, a separação dos assuntos por coordenação dificulta a busca.
- h) A assessoria de comunicação, como o próprio nome diz, deveria ser uma assessoria;
- i) Transparência, pesquisas de satisfação dos servidores;
- j) Criação de outros canais de informação, com linguagem mais acessível;

- k) Melhor divulgação das mudanças e das atualizações dos diversos assuntos que fazem parte do dia a dia da RFB, sintetizando-as melhor;
- l) Criação de um canal estratégico responsável por promover, ampliar e mensurar essa interdependência
- m) A divisão de informações por regiões acaba restringindo as informações.

Os entrevistados foram unânimes quanto à necessidade de melhoria no sistema de buscas e no *layout* das notícias e dos comunicados da intranet, além da atualização dos conteúdos. Para eles a RFB deve utilizar os diversos canais de comunicação para conseguir alcançar todos os servidores. Além de utilizar os canais mais comuns, fazer uso também de avisos nos sistemas que o servidor utilizar para alertá-lo sobre os novos assuntos. Outra ideia sugerida, foi que cada líder, devidamente instruído e em todos os níveis, fizessem reuniões rápidas com seus subordinados para divulgarem informações ou ter um feedback a respeito delas. Também poderiam fazer uso dos locais de uso comum aos servidores para divulgar as notícias: no mural da copa; na parte interna da porta dos banheiros etc.

Quando consultados sobre a comunicação entre chefia servidor 68% reclamaram da falta de feedback e da falta de tempo para tratar assuntos importantes com o superior hierárquico.

100% dos entrevistados entendem que uma melhor comunicação interna pode afetar positivamente o engajamento dos servidores, uma vez que servidores melhor informados tendem a realizar o seu trabalho de forma mais eficiente, o que refletiria positivamente nos resultados do órgão e nas entregas à sociedade. Mais bem informados, os servidores terão condições de solucionar problemas com maior rapidez e poderão evitar erros por falta de informação inadequada ou desatualizada.

### **2.2.2. Benefícios Relevância para a RFB e para a sociedade**

Uma comunicação eficaz no cenário organizacional pode ser entendida como aquela que transforma a atitude das pessoas. Servidores mais bem informados tendem a efetuar o seu trabalho de forma mais eficiente e assertiva e a repassar o conhecimento para outros colaboradores, o que reflete na melhoria no engajamento do corpo funcional e, conseqüentemente, nas entregas efetuadas ao contribuinte e à sociedade. Podemos afirmar

que o grau de comprometimento de um colaborador aumenta à medida em que o seu conhecimento e a sua confiança sobre seu trabalho aumentam.

### **2.2.3. Plano de Ação (Produto e sua Abrangência)**

Diante do exposto acima, sugerimos o seguinte plano de ação para melhorar o feedback entre chefias e servidores, tornar a comunicação mais horizontal e melhorar as ferramentas de comunicação dentro da casa:

- a) Mudança da cultura de comunicação entre pares e entre chefias e subordinados;
- b) Implementação da cultura de *feedback* para chefias e colaboradores;
- c) Aquisição de ferramentas mais modernas de comunicação e de buscas para serem utilizadas na intranet;
- d) Padronização das informações e melhoria da ferramenta de buscas;
- e) Melhorar a estrutura da ASCOM, inclusive com pessoas que possam cuidar da comunicação interna, em conjunto com as demais Coordenações.
- e) Capacitação de Servidores e colaboradores terceirizados para operarem as ferramentas de comunicação adquiridas e existentes;
- f) Disponibilização de outras formas de comunicação que atenda às necessidades dos usuários internos, sistema *PUSH*.

### **2.2.4. Stakeholders e Equipes**

É necessária a atuação direta da Alta cúpula da RFB, da Assessoria de Comunicação (ASCOM), das Coordenações e Superintendências, das Chefias e de todo o corpo funcional do órgão. Todos saem ganhando com uma comunicação mais eficiente e eficaz, a Receita Federal como um todo e a sociedade usuária dos serviços do órgão.

### **2.2.5. Requisitos**

Entendemos que o plano sugerido somente poderá ser implementado com o engajamento de todos os *stakeholders*, com a implementação e o uso contínuo e monitorado das ferramentas propostas, com a implementação da cultura do feedback entre chefias e servidores e com transparência e participação destes na implementação das mudanças apresentadas.

### **2.2.6. Premissas, Riscos e Restrições**

Toda mudança requer um processo disruptivo. Mudar a cultura de um órgão não é fácil, mas é necessária para que se estabeleçam novas formas de relacionamento e tipos de gestão, quando a que está instalada não apresenta um desempenho satisfatório. Nesse processo, faz-se necessária a participação de todos os envolvidos. Para que as mudanças ocorram será necessário algumas quebras de paradigmas, que sejam inteligíveis e plausíveis, além de serem capazes de gerar resultados que transformem a situação atual.

Caso tais mudanças não ocorram corremos o risco de não conseguirmos alcançar o objetivo traçado pela instituição.

### **2.2.7. Viabilidade e Exequibilidade**

Faz-se urgente e necessária a implementação da cultura de feedback na RFB, uma vez que, quanto mais o servidor e a sua chefia têm conhecimento do que deles é esperado, melhores são os resultados e as entregas das equipes.

Por outro lado, a aquisição de novas ferramentas de busca e de comunicação são extremamente importantes para melhorar a comunicação interna da RFB, uma vez que a ferramenta utilizada na Intranet está muito desatualizada e não proporciona condições para a implementação das melhorias sugeridas. A modernização da Intranet e uma melhor organização do seu conteúdo é muito importante para uma melhor disposição dos assuntos importantes que norteiam o dia a dia do servidor da RFB.

Diante de todo o exposto é a implementação do Plano de Ação proposto para solucionar as questões aqui levantadas é viável e exequível.

## **2.3. Avaliação 360 Graus**

### **2.3.1. Motivo da Proposição – Declaração do Problema: Causa/Problema/Efeito**

A estrutura bastante verticalizada da Receita Federal causa o desenvolvimento de uma Cultura onde servidores não se sentem à vontade ao exercício do feedback para superiores ou contraponto necessário aos processos decisórios conduzidos por autoridades hierárquicas. Sabe-se que o feedback de subordinados para chefes e o aprimoramento da comunicação são um problema em organizações sem cultura de feedback ou onde prevalece a máxima “manda quem pode, obedece quem tem juízo” ocasionando o efeito deletério nas comunicações interpessoais, a redução dos aprimoramentos necessários aos objetivos estratégicos e a falta de engajamento dos colaboradores. Nesse sentido, a Avaliação 360° apresenta-se como metodologia capaz de proporcionar a cada servidor uma autoavaliação e, principalmente, avaliação dos demais membros da equipe sem o trauma ou temor do feedback visto apresentar-se como ferramenta institucional de melhoria contínua.

### **2.3.2. Benefícios - Relevância para a RFB e para a sociedade - Entrega**

Os benefícios para as equipes da RFB residem na capacidade de geração de feedbacks pontuais e assertivos para a geração de entendimentos de quais competências os chefes e colaboradores necessitam aprimorar. Estudos demonstram que colaboradores se sentem fortalecidos, confiantes e mais conectadas com a organização. Ao mesmo tempo, colaboradores mais motivados pelo aprimoramento das relações em seu ambiente laboral tendem ao maior engajamento, ao aprimoramento de competências e portanto à entregas mais valorosas à sociedade.

### **2.3.3. Produto e sua Abrangência**

Na Avaliação 360 Graus os participantes do programa recebem simultaneamente feedbacks estruturados de seus superiores, pares, subordinados e outros stakeholders permitindo a visão sistêmica de como funciona a comunicação interna, o clima de cooperação

ou competitividade objetivando o crescimento da organização de dos colaboradores avaliados. Uma pesquisa da *Society of Human Resources Managers* (2001) demonstrou que 90% das grandes empresas dos Estados Unidos estão adotando o método de Avaliação 360 Graus.

Enquanto a Avaliação do Passado focava apenas em resultados, a Avaliação Contemporânea foca em processos e pessoas. O produto é um diagnóstico de pontos de melhoria que proporcionam o desenvolvimento pessoal e profissional. A “rede de feedbacks” construída aumenta a precisão das ações de treinamento podendo diagnosticar a necessidade de capacitação em Liderança tendo abrangência ampla em toda organização na qual esse método venha a ser aplicado.

#### **2.3.4. Requisitos**

Avaliação 360 Graus depende para seu sucesso de implementação que a Alta Administração “prepare o terreno”, isto é, patrocine o projeto que precisará modificar a cultura vigente, tomando os seguintes cuidados:

- Deve estabelecer e comunicar os objetivos de forma clara da nova forma de avaliação;
- Deve garantir o sigilo das respostas;
- Deve oferecer tempo para que o avaliado cumpra sua atividade dentro do processo de avaliação;
- Deve preparar as chefias para condução do processo.

#### **2.3.5. Stakeholders e Equipes**

São stakeholders no método de Avaliação 360 Graus os colaboradores, colegas, chefes e todos os membros de equipes que interagem entre si.

#### **2.3.6. Premissas, Riscos e Restrições**

A premissa para implantação da Avaliação 360 Graus reside no comprometimento da Alta Administração e a comunhão com a Visão, Missão e Objetivos

propostos pelo método que objetiva principalmente estimular o feedback entre chefe e subordinados, ou seja, onde todos avaliem e sejam avaliados.

O principal fator de risco reside no erro de avaliar um único indivíduo por discriminação ou direcionamento. Esse risco é mitigado com a determinação de que o feedback deve vir de várias fontes. Outro risco ocorre quando não há o entendimento de que se trata de um processo de suporte a outros processos visando metas organizacionais.

Outro aspecto muito importante que pode comprometer todo o processo ocorre a Avaliação 360 Graus faz emergir muitas respostas negativas ou comentários deletérios e não necessariamente relacionados às capacidades do indivíduo no trabalho. Portanto, os feedbacks devem ser os mais descritivos possíveis para que as respostas em capacitações possam ser operacionalizadas.

Também há o risco de desmotivação do colaborador porque nesse processo onde todos falam e todos são ouvidos é possível que algumas pessoas se sintam desconfortáveis em avaliar seus superiores.

### **2.3.7. Viabilidade e Exequibilidade**

De acordo com Kenney e McGarthy (2015)<sup>5</sup>, o feedback é a ferramenta de gestão mais acessível, poderosa e ao mesmo tempo subutilizada nas organizações. Há viabilidade de implementação porque já existem processos de Capacitação estruturados na Receita Federal e que poderiam ser adaptados para incluir no cronograma de atividades das áreas de pessoal as sessões para aplicação de formulários para coleta de feedbacks.

---

<sup>5</sup> Kenney, David. McGarthy, Dermot. **The importance of feedback and why effective leaders will provide it and seek it.** Engineers Journal. 2015. Disponível em <<https://www.engineersireland.ie/Engineers-Journal/News/the-importance-of-feedback-and-why-effective-leaders-will-provide-it-and-seek-it>> Acesso em 23-06-2021.

## **2.4 Formação de equipes para execução de projetos**

### **2.4.1. Motivo da Proposição – Declaração do Problema Levantado**

Toda organização precisa escolher suas prioridades. Além de suas tarefas de rotina, precisa pensar em como moldar o futuro, como melhorar o processo, como criar produtos, como reduzir custos, entre outros desafios. Para isso, uma alternativa é a criação de projetos estratégicos, com acompanhamento da alta gestão e que entregam soluções transformadoras, que mudam a dinâmica dessa organização, que beneficiam a sociedade, seja pela melhoria na qualidade, na rapidez ou nos custos dos serviços prestados.

Um problema enfrentado pela administração pública federal é a escassez de pessoas. O número de aposentadoria aumenta e a entrada de novos servidores não supre essa carência. Soluções tecnológicas são pensadas para tentar sanar essa diferença, mas não obtém êxito em todos os quesitos.

Além disso, há um envelhecimento natural da força de trabalho (tempo de serviço no órgão), o que faz com que o conhecimento prévio que os servidores tinham antes da entrada na RFB seja cada vez mais esquecido. Ou seja, cada vez mais os servidores estão acostumados à estrutura posta, aos processos como são, sem uma provocação externa de possibilidade de mudanças.

Um desafio grande a ser enfrentado, especialmente na RFB, é a alocação de pessoas para trabalharem nos projetos estratégicos. Em primeiro lugar, esses trabalhos estão centralizados em unidades centrais ou nas superintendências, o que faz com que, muitas vezes, as pessoas alocadas sejam as que estão ali disponíveis. Pegam-se as pessoas lotadas em determinada unidade e as colocam para gerir trabalhos complexos, para os quais elas não necessariamente têm aptidão. O segundo ponto, é a falta de incentivos para as pessoas aceitarem esses desafios. A remuneração, caso não haja uma função comissionada, o que é regra, não se altera. Como os trabalhos são mais desafiadores e exigem um grande esforço, há uma tendência natural do servidor, na média, optar pelo trabalho que resulte em menos esforços, que já seja próximo do que ele conhece, que seja rotineiro e por tarefas.

A RFB iniciou em 2018 um programa chamado de Iniciativa Institucional de Acompanhamento Diferenciado (IIAD) com o objetivo de atrair servidores para projetos

estratégicos da organização. Houve a seleção de algumas pessoas para esses projetos com o principal benefício de poderem ser removidas para qualquer lugar do país após 3 anos de participação no projeto. No entanto, ao invés de ser aprimorado, com possibilidade de outras ofertas de benefícios, esse programa foi abandonado em 2019.

#### **2.4.2. Benefícios - Relevância para a RFB e para a sociedade**

A correta alocação de pessoas, com seus perfis e habilidades, é um dos principais desafios da gestão. É importante que o trabalho possa ser realizado por pessoas que tenham aptidão para aquela tarefa. É essencial, também, que o servidor possa obter realização profissional com os serviços prestados.

Assim, promover processos seletivos adequados e oferecer recompensas para aqueles que aceitam novos desafios é muito importante para o sucesso da organização.

#### **2.4.3. Produto e sua Abrangência**

A) Criação de um modelo de seleção com a oferta de benefícios a quem participar dos projetos. Ex: remoção para qualquer lugar do país após alguns anos no projeto e/ou prioridade na oferta de cursos especiais (pós-graduação stricto sensu e/ou cursos no exterior)

B) Realizar processo seletivo, com intensa propaganda explicando os benefícios do projeto e as mudanças que isso traz para a Administração Tributária e a sociedade;

C) Seleção de equipes para os projetos, avaliando adequadamente o perfil, os cursos realizados, os conhecimentos prévios e a capacidade de lidar com cenários futuros.

#### **2.4.4. Requisitos**

- Retomar o programa de Iniciativa Institucional de Acompanhamento Diferenciado (IIAD), criado em 2018 e descontinuado em 2019;

- Retomar o trabalho do Comitê Gestor da IIAD;

- Acrescentar ao programa outros benefícios além da possibilidade de remoção para qualquer cidade após 3 anos, tais como a preferência em processos seletivos para pós-graduação stricto sensu, preferência para cursos ofertados no exterior, preferência na concessão de licença capacitação, entre outros.

#### **2.4.5. Stakeholders e Equipes,**

Essa é uma política de recrutamento de pessoas que precisa do apoio do Secretário Especial, Subsecretário-Geral e demais Subsecretários e Superintendentes. A alocação de pessoas para um determinado projeto gera, temporariamente, uma saída de pessoas de outros processos do trabalho. Assim, a disputa cega por recursos, levando em consideração apenas o quantitativo, afeta o resultado da organização como um todo. É preciso o consentimento de que as pessoas precisam ser aproveitadas nas funções para as quais têm a melhor aptidão.

#### **2.4.6. Premissas, Riscos e Restrições**

Mesmo fazendo um processo seletivo oferecendo benefícios, há risco de as pessoas com perfil adequado não quererem participar dos projetos estratégicos.

Outro risco é as unidades que perderão recursos para esses projetos estratégicos resistirem a ceder esses servidores, mantendo um olhar nos benefícios locais e não nos benefícios do órgão como um todo.

Para mitigação, é preciso explicar claramente os benefícios do projeto para a sociedade, as mudanças que trazem e a importância que têm para a Administração Tributária.

#### **2.4.7. Viabilidade e Exequibilidade**

Parte da ideia aqui proposta já foi testada em 2018, com a criação da Iniciativa Institucional de Acompanhamento Diferenciado. As pessoas selecionadas para projetos estratégicos começam a receber o benefício pactuado de remoção para outras áreas. No entanto, a descontinuidade do programa gera uma dificuldade para repor essas pessoas nessas funções. No entanto, como a RFB já tem o conhecimento desse processo, histórico de pessoas selecionadas, portarias publicadas, torna-se altamente factível sua retomada, com o devido aprimoramento.

### **3. Conclusão**

Verifica-se em todas as intervenções aqui apresentadas a conectividade entre os assuntos e o tema “Aumentar o Engajamento do Corpo Funcional”, um dos objetivos do Plano Estratégico 2021-2023 da Secretaria da Receita Federal do Brasil - “responsabilidade de desenvolver políticas que promovam o sentimento de reconhecimento e de valorização do trabalho de nossas pessoas, buscando disponibilizar uma estrutura física e tecnológica adequada aos novos tempos”.

É imprescindível a criação de programas para a atração de talentos, alocando os servidores com diferentes aptidões nas tarefas mais adequadas aos seus conhecimentos e habilidades, gerando satisfação profissional para o servidor e uma melhor eficiência para a Receita Federal.

A Avaliação 360 Graus, inexistente na Receita Federal, apresenta-se como solução catalisadora de desenvolvimento das competências de Liderança e dos colaboradores rumo a mudança cultural necessária.

Conclui-se que, a partir do diagnóstico elaborado e proposições apresentadas neste trabalho, é possível contribuir com a mudança da cultura organizacional mediante aplicação de ferramentas modernas e adequadas em direção ao aprimoramento da comunicação interna do órgão em todos os seus aspectos, atentando-se para o tratamento das questões que mais impactam a motivação do corpo funcional e, conseqüentemente, alcançar o grau de pertencimento e de responsabilização necessários para o engajamento dos servidores da RFB.