



CÍNTIA GONÇALVES DE ASSIS TELES  
FERNANDO CARVALHO DA ROCHA  
JEANNE WANDERLEY ANDRADE  
TIAGO DE SOUSA PEREIRA

#### **ENTREGA 4**

Problema inicial: Engajamento funcional do corpo de servidores da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB) está abaixo do ideal

Brasília

2021

## Introdução

A RFB tem usado o *Balanced Scorecard* (BSC) como ferramenta principal de planejamento estratégico institucional desde 2013. Houve considerável desenvolvimento dos processos envolvidos na planificação do mapa estratégico entre os ciclos 2013-2016; 2016-2019 e 2021-2023.

Durante o processo de planejamento estratégico 2016-2019 já houve ampla participação de gestores da RFB, que se deslocaram de numerosas unidades regionais espalhadas por todo Brasil para participar de quatro seminários em Brasília, com duração de uma semana. A participação ampla a todos os servidores, entretanto, ficou restrita a algumas votações online, devido às limitações tecnológicas daquele momento.

Já o plano 2021-2023 pode ser considerado um exemplo de oportunidade surgida da crise: uma vez que a pandemia de Covid19 arrastou praticamente todo o trabalho e interação entre servidores para o ambiente virtual, a localização geográfica e a capacidade física de salas e auditórios deixaram de ser limitações à participação em fóruns, seminários, debates etc. Os eventos de planejamento estratégico puderam, então, ser acompanhados e contar com a participação de praticamente qualquer servidor da casa interessado. Fóruns, comentários, mensagens de feedback etc., puderam ser coletados como input para o planejamento.

Dentre os objetivos estratégicos resultantes deste amplo processo participativo, situa-se o objetivo “aumentar o engajamento do corpo funcional”.

Entendemos, portanto, tanto pela percepção geral enquanto servidores e gestores na RFB; quanto pelo diagnóstico realizado ao longo de 2020 com ampla participação do corpo funcional, que a falta de engajamento é um problema a ser endereçado na RFB.

A questão do engajamento pode ser considerada um problema complicado ou complexo. O maior desafio no tratamento deste problema é sua característica idiossincrática, fortemente pessoal: cada indivíduo se motiva e engaja por gatilhos e questões especificamente suas.

Além disto, o problema é atomizado, distribuído heterogeneamente em um corpo funcional de cerca de 20.000 servidores localizados em todo Brasil e realizando tarefas amplamente diversas. Apesar desses fatores, há diversas teorias e estudos organizacionais e psicológicos que indicam, desde a década de 1950, fatores envolvidos na motivação – diretamente ligada ao engajamento – da maioria dos indivíduos.

Não é nosso objetivo abordar teorias como as de Maslow, Herzberg, McGregor ou McClelland; mas é cediço que fatores higiênicos como um bom ambiente físico de trabalho e um

salário digno são necessários – mas não suficientes – para a motivação sustentável no tempo. Fatores considerados mais elevados (no topo da pirâmide de Maslow ou associados ao gerenciamento Y de McGregor) como sensação de crescimento intelectual, autogerenciamento ou realização profissional são mais relacionados a uma motivação sustentável no tempo – e consequente engajamento funcional.

Já há, naturalmente, projetos estratégicos sendo desenvolvidos para mitigar o problema identificado. Por exemplo, “Receita do Futuro”, que visa diagnosticar e propor novos arranjos organizacionais para a RFB; “Integra”, que tem por objetivo integrar a atuação das diversas áreas funcionais da RFB; “Gestão por Competências”, que visa revisar e mapear as competências funcionais da casa; e “Aplicação de pesquisa de bem-estar e engajamento no trabalho”, cuja principal entrega é exatamente o diagnóstico do engajamento.

O objetivo, ao final do período estratégico, é atingir o mínimo de 60% de servidores autodeclarados engajados.

### Método e Desenvolvimento

Reconhecido o problema através do diagnóstico realizado pelo próprio processo de planejamento estratégico, nosso procedimento foi o de construção de uma árvore de problemas, a partir da qual foram identificadas questões que podem ser endereçadas – adicionalmente aos projetos estratégicos já delimitados – e que certamente colaborarão com o aumento do engajamento funcional dos servidores da RFB. Apresentamos, a seguir, a árvore desenvolvida:



Quatro questões principais foram identificadas e as possíveis soluções – que poderiam ser implementadas como projetos ou ações, são descritas a seguir.

### **Processos de trabalho não mapeados ou manualizados**

O mapeamento de processos é uma ferramenta utilizada em projetos de melhoria e transformação de processos e possibilita identificar gargalos, delimitar funções e papéis, prever recursos, estimar custos e mensurar o desempenho de colaboradores.

Por meio do mapeamento, o gestor consegue identificar os gargalos que atingem a organização, os pontos fortes, fracos; o retrabalho, as falhas na integração, as tarefas que têm um valor baixo agregado. Ou seja, de modo geral, auxilia a aumentar a produtividade e a eficiência do órgão.

Atualmente, a instituição já reconhece a importância do mapeamento dos processos de trabalho e já possui, como um dos seus objetivos, mensurar a produtividade do corpo funcional por meio dessa ferramenta. Para tanto, foi criado o *Projeto Visão*, que tem como meta principal:

*Gerar visualização de informações relevantes dos principais indicadores institucionais, estratégicos e operacionais com acompanhamento tempestivo da composição da força de trabalho, da produtividade das equipes, da execução das ações planejadas, do desempenho dos processos de trabalho e do alcance das metas relacionadas aos objetivos estratégicos da RFB.*

Apesar da sua total exequibilidade, somente o projeto não será suficiente para suprir a falta de memória institucional e a regularização da produtividade. O engajamento dos gestores e dos servidores em aprender novas formas de fazer a atividade, analisá-los periodicamente e sugerir inovações e melhorias são cruciais para readequar a *performance* das equipes.

A identificação do colaborador com as atividades executadas cria uma ligação afetiva com o órgão, elevando o índice de energia despendido na realização das tarefas. Por sua vez, essa motivação é seguida por entusiasmo, comprometimento e resiliência, levando a resultados mais expressivos.

### **Treinamento inadequado ou inexistente para o exercício da atividade**

Embora a RFB tenha uma Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas (Cogep), que é responsável pela capacitação e desenvolvimento de pessoas e pelo programa de valorização do servidor e qualidade de vida no trabalho, ainda não é senso comum no órgão que os programas de capacitação sejam desenvolvidos com foco nos processos de trabalho e atinjam todos os servidores de acordo com suas demandas.

No ambiente de educação corporativa da Receita os gestores indicam os treinamentos necessários para os servidores de sua área (Proeduc), mas de maneira geral esses treinamentos são demandados em virtude de necessidades pontuais e não estão estruturados dentro de uma trilha de aprendizagem.

Pensando nisso, desde o ano passado, a Cogep iniciou o projeto “Trilhas de Aprendizagem” com o objetivo de facilitar a aprendizagem do servidor de forma estruturada, contínua e de maneira complementar entre as trilhas. Elas possibilitam ao servidor melhor identificar as competências dele requeridas, as possibilidades de desenvolvimento existentes e de atuação na organização. Nivelamento de conteúdo e flexibilidade de aprendizado são focos dessa iniciativa. Todavia, para que o projeto cumpra seu propósito é necessário que as áreas de atuação tenham claro as atividades desenvolvidas em seus respectivos processos de trabalho.

Essa associação entre processos de trabalho mapeados e treinamentos estruturados com foco no desenvolvimento de suas respectivas atividades também possibilita a criação de uma capacitação estruturada para novos servidores que ingressem em uma área de atuação para a qual ele ainda não tenha capacitação.

Diagnosticou-se, portanto, que: dispomos de uma área competente em gestão de pessoas dentro da RFB; que existem boas iniciativas em relação aos treinamentos se que há a intenção de que eles sejam vinculado aos processos de trabalho; que contamos com um robusto sistema de gestão de pessoas capaz de abarcar esses treinamentos e interagir com o usuário; que por esse sistema ter sido desenvolvido dentro da RFB alterações em seus módulos não existe grande impacto no orçamento.

O rol de oportunidades de treinamentos é extenso e aumentou significativamente nos últimos dois anos. Diante disso, o cenário da área de treinamento é extremamente positivo, todavia, boa parte dos servidores não se sentem capacitados a contendo para o desempenho de suas atribuições e os gestores também sentem que as equipes estão carentes de treinamento na área em que atuam.

O que precisamos então é melhorar a forma como esses treinamentos são organizados e oferecidos aos servidores.

Além de todos os pontos positivos citados no diagnóstico, o cenário da pandemia forçou a evolução da comunicação virtual e dos cursos EAD e isso conta muito positivamente.

Dessa forma, podemos dividir a necessidade de atuação na capacitação entre: servidores que já fazem parte da casa, ou seja, já atuam em determinado processo de trabalho (podem estar em diversos níveis de conhecimento e um dia podem ser removidos) e novos servidores que tomarão posse em eventual concurso externo.

Para essas duas necessidades pensou-se em um instrumento novo, com baixo custo, construído como um módulo dentro do próprio sistema de gestão da Cogep e que será chamado de: “Assistente Virtual de Conhecimento”.

Assim que um novo servidor tomar posse na RFB ou for removido internamente ou, ainda, quando sentir que precisa se aprofundar no conhecimento de sua área específica ele pode acessar o novo módulo “Assistente Virtual de Conhecimento”, dentro do atual sistema de gestão de pessoas da RFB, e esse assistente o guiará virtualmente em seu processo de conhecimento.

No projeto piloto, esse módulo conterà:

- Uma exposição de cenário do processo de trabalho do servidor dentro da organização;
- Os principais ‘*stakeholders*’ envolvidos no processo (internos e externos);
- As leis e normas que o servidor deve dominar;
- As Trilhas de Aprendizagem que o servidor deve consultar;
- Registro dos colegas que já passaram por aquele mesmo processo anteriormente e que podem servir como uma referência para o servidor;
- Os manuais que devem ser seguidos para que as atividades do setor sejam corretamente desenvolvidas;
- Registro de horas de treinamento realizadas durante o expediente de trabalho, conforme definido com a chefia imediata e de acordo o estabelecido na legislação pertinente;
- Um arquivo de perguntas e respostas sobre o tema específico.

Além do “Assiste Virtual de Conhecimento”, como plataforma de aprendizagem pode ser implementado ainda um chat em que os servidores possam tirar dúvidas e trabalhar novas ideias.

Uma vez desenvolvido esse produto, os servidores saberão exatamente onde está o conhecimento que precisam e isso será realizado de forma viável financeiramente, pois, como já mencionado, não envolve prestadores de serviço tecnológico externos.

Os novos servidores poderão ter sempre acesso não só a um treinamento, mas a uma contextualização de suas atividades com tudo o que já numeramos acima. Isso traz engajamento e senso de pertencimento para o servidor, trabalha a confiança e também estimula o trabalho em equipe pois os servidores envolvidos nos processos se sentirão responsáveis por desenvolver a melhor capacitação para aquela área específica.

Para que esse produto dê certo, é necessária a participação das áreas que comandam os macroprocessos de forma que cada uma seja responsável por desenvolver o material que comporá o “Assiste Virtual de Conhecimento” e por atualizar esse módulo.

O ganho de confiança do servidor, o ganho de produtividade, a padronização das atividades e da efetiva utilização de todas as ferramentas de gestão que já existem têm o potencial de serem extremamente relevantes.

### **Falta de reciclagem de conhecimentos que possibilitem se pensar em novas maneiras de execução das atividades**

Além de melhorar a forma como os treinamentos são organizados e disponibilizados aos servidores também é importante pensarmos na reciclagem de conhecimentos já adquiridos pelos servidores.

A reciclagem envolve a atualização dos conhecimentos adquiridos e a aquisição de novos conhecimentos visando o desenvolvimento e a eventual melhoria dos processos e procedimentos.

Em um cenário no qual a disseminação de dados e informações se dá em tempo real através do ambiente virtual, repensar a execução de tarefas e atividades é vital para perenidade dos órgãos públicos como agentes de prestação de serviço à sociedade.

A Receita Federal vem atuando fortemente na digitalização de seus serviços com o objetivo de estar sincronizada à essa realidade, e para isso é vital que seu corpo funcional esteja atualizado frente às novas tecnologias. Atualização tanto do corpo funcional que atua na prospecção e desenvolvimento de novas soluções, como também daqueles que atuam na linha de frente da instituição, atendendo a sociedade de maneira presencial ou virtual.

Nesse sentido o “Assistente de Virtual de Conhecimento” poderá auxiliar como repositório de conhecimentos, ideias e novas propostas para treinamentos e aprimoramento dos processos de trabalho. Desempenhando essa função, o assistente permitirá, ainda, a interação e o intercâmbio de conhecimento entre processos transversais, tendo o potencial de otimizar a execução dos trabalhos.

A ideia é que o “Assistente Virtual de Conhecimento” seja amigável e interativo e que abranja todos os processos de trabalho da RFB, ou seja, possa ser utilizado por todos os servidores.

À medida que o programa for se desenvolvendo, será interessante que se mapeie conhecimentos mais avançados dentro de cada processo de trabalho para que seja uma fonte de aperfeiçoamento dos servidores experientes.

### **Inexistência de um programa de remoção interna que não dependa do concurso externo**

A RFB tem, em razão de suas próprias competências, grande capilaridade em todo o território nacional. Há numerosas unidades nas grandes e médias cidades, e muitos municípios considerados pequenos têm agências da RFB – ainda que muitas vezes apenas com um servidor nelas lotado.

Além dos órgãos centrais, localizados em Brasília, a RFB conta com 10 superintendências regionais; 14 Delegacias de Julgamento; 94 delegacias; 9 delegacias especiais; 30 alfândegas; 42 inspetorias; 327 agências e 25 Postos de Atendimento. A instituição tem, ainda, 4 adidâncias no exterior. Por óbvio, a decisão de fazer o concurso de ingresso no órgão e de assumir o cargo, no caso de convocação, é pessoal.

Isso não modifica os impactos de inadequações geográficas em relação às condições pessoais de cada servidor. Cada pessoa tem aspirações, um projeto de vida, família, amigos, preferências. E a satisfação pelo novo cargo esvai-se com o tempo, no caso de insatisfação com o local de moradia. A remoção, na RFB – é realizada por meio de concurso - que conta com critérios objetivos e transparência, sendo um bom exemplo de política de remoção dentro do serviço público.

Ocorre que o concurso de remoção depende da realização de concurso externo, que dá partida na movimentação das vagas. Quando há conjuntura de crescimento ou manutenção do Estado e periódica realização de concursos externos, há relativa frequência nos concursos de remoção. Quando a conjuntura é, como atualmente, de diminuição do corpo funcional e baixíssima reposição das aposentadorias, é quase inexistente a previsão de concursos de remoção. Isso cria uma grande imobilidade na RFB, perpetuando servidores nas lotações atuais – o que pode ser um problema sério no engajamento daqueles que adentraram o órgão acreditando na mobilidade regional periódica que já foi sua marca.

Ademais da localização geográfica, a RFB conta com uma enormidade de competências, atribuições, tarefas e áreas de especialização. Na instituição há servidores escrevendo

regulamentação infralegal; provendo consultoria legislativa; desenvolvendo software; gerindo patrimônio; executando fiscalizações tributárias; executando investigações criminais tributárias; conferindo cargas e bagagens; gerindo pessoas; desenvolvendo estratégias; pilotando helicópteros; conduzindo cães de faro etc.

É natural, ao se pertencer a uma instituição tão diversa; que haja anseio e desejo por movimentações que tragam novos conhecimentos; promovam maior adequação de conhecimento e atitudes às atribuições e tarefas; signifiquem o pertencimento a uma equipe com cultura mais adequada ao indivíduo etc. Só que estas movimentações – ainda que não signifiquem movimentação geográfica – são também bastante dificultadas na casa quando não há concursos de remoção.

Há, claro, necessidades institucionais que precisam ser sopesadas. Os servidores precisam se adequar a objetivos da instituição, e não somente o contrário. Claro que seria um verdadeiro pesadelo gerencial a ampla liberdade de ir e vir franqueada aos servidores. Basicamente todas as equipes são deficitárias de recursos humanos, e praticamente todos os gestores de equipe são fortemente refratários à liberação de qualquer servidor, pela baixa possibilidade de reposição em futuro próximo. Como, então, equalizar este problema?

Uma proposta exequível passa por *planejamento de longo prazo*. Usualmente, a comunicação do desejo de mudança é feita depois de muito tempo de gestação das insatisfações por parte do servidor. Para o gestor, a liberação em curto ou médio espaço de tempo é onerosa.

Assim, propomos uma política de planejamento de rotação de longo prazo, estabelecendo desde já movimentações futuras de servidores. Executada como uma ação institucional, existe grande possibilidade de que praticamente toda área receba novos servidores – conforme ocorre nos concursos de remoção – e que, portanto, haja menos deficiência nas equipes. Ainda que haja a previsão de diminuição de determinadas equipes, há um longo horizonte temporal para os gestores se programarem ou agirem para identificar candidatos para reposição da equipe – já que a movimentação ocorrerá diversos meses ou mesmo anos depois da programação.

Observadas esses pressupostos, nos parece que a proposta é perfeitamente viável e exequível.

Além desta movimentação de longo prazo, uma movimentação de curto ou médio prazo seria muito recomendável àqueles servidores recém-ingressos no órgão. Esta movimentação de menor prazo serviria para integração das equipes e processos de trabalho – já que os novos servidores conheceriam muito mais sobre as tarefas da casa, para além dos processos nos quais são

usualmente lotados, com pouca movimentação – e para a adequação do novo servidor às tarefas que mais se adequem a si. Resultado: aumento do engajamento. Ademais, esta rotação de curto e médio prazo seria uma válvula de alívio, um pulmão para a rotação de longo prazo prevista como política institucional: os servidores ingressos a menos tempo na casa estariam realizando rotações mais constantes, repondo as eventuais ausências nas equipes que perderam servidores através da política de rotação de longo prazo.

## **Conclusão**

A RFB vem desenvolvendo importantes projetos e ações que visam o aumento do engajamento funcional. Identificamos ações adicionais que, levadas a cabo, resultariam em benefícios que transcendem o engajamento. Processos bem definidos e mapeados são, por ampla prova científica e empírica - mais bem executados. Os problemas de interface podem ser melhor identificados e tratados. Além de tudo, processos bem mapeados facilitam a sua execução por servidores antigos ou novos na função - e isso, certamente, se reflete em maior engajamento. De maneira semelhante, trilhas de aprendizagem e mapas de treinamento conhecidos resultam num progresso temporal mais factível por parte dos servidores. Bem treinados, executam melhor suas funções e têm, com certeza, maior tendência a estarem mais engajados nelas.

Finalmente, qualquer profissional que tem possibilidade de conhecer melhor os diversos processos e áreas da organização onde trabalha e, adicionalmente, tem possibilidade de ser lotado – ainda que com previsão para alguns anos no futuro – em uma localidade geográfica e área funcional onde melhor se adequa, certamente terá maior satisfação pessoal e profissional – e, portanto, maior engajamento.

Além disso, cabe mencionar que o papel das lideranças da instituição é essencial para viabilizar um projeto de engajamento funcional pautado em conhecimento de processos, treinamento, reciclagem de conhecimentos e disponibilidade de remoção.

Desta forma, é desejável que aqueles que desempenham funções de chefias tenham competências de liderança relacionadas a:

- 1- Visão de futuro, para compreenderem a situação atual e elaborarem o planejamento estratégico, definido o caminho a seguir e os objetivos a serem atingidos;
- 2- Comunicação estratégica, para orientarem os servidores quanto às iniciativas a serem realizadas e as etapas a serem cumpridas até atingirem o objetivo planejado;

3- Engajamento de pessoas e equipes, pois qualquer planejamento – por melhor que elaborado e comunicado que seja – precisa ser executado. Para isso é essencial o engajamento do corpo funcional, e à liderança do órgão cabe a tarefa de criar as condições necessárias para esse objetivo;

4- Coordenação e colaboração em rede, para que os esforços sejam distribuídos e as diversas áreas afetadas ajam coordenadamente, gerando eficiência no uso dos recursos e efetividade para o atingimento dos objetivos;

5- Gestão de valor para o usuário, pois como o objetivo final do órgão é o atendimento à sociedade, a geração de valor interno e externo deve ser estabelecida como propósito.

O engajamento dos servidores mais técnicos é fundamental numa instituição técnica, como é o caso da RFB. Mas entendemos que o grande ganho de produtividade e geração de valor público se dará, realmente, com maior engajamento e aquisição de conhecimentos gerenciais por parte das inúmeras lideranças da casa. Desde o primeiro nível gerencial, seu papel (das lideranças) na RFB é fundamental nas diversas ações transversais que ocorrem no órgão que, até mesmo por envolver diversas áreas, têm o potencial de fomentar revoluções nos processos de trabalho e entregas à sociedade.

Assim, líderes engajados, atuando em redes de colaboração inter-RFB e com outros órgãos do Ministério da Economia e de todos os níveis do Estado podem, certamente, levar a Receita Federal - instituição que já pode ser considerada um celeiro de excelências - a novos níveis de atuação.