

Ofício nº 44/2024/PRESIDÊNCIA/SINDIRECEITA

Brasília, 9 de maio de 2024.

Ao Senhor

**Juliano Brito da Justa Neves**

Subsecretário de Gestão Corporativa  
da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil  
do Ministério da Fazenda  
Esplanada dos Ministérios – Bloco P  
70048-900 - Brasília/DF

Assunto: **Programa de Gestão da RFB. Considerações do Sindireceita.**

Ilustríssimo Senhor Subsecretário,

Cumprimentando-o cordialmente, vimos, por meio do presente expediente, no exercício da substituição sindical prevista no inciso III do artigo 8º da Constituição da República e em atendimento ao seu Ofício Sucor/RFB nº 19/2023, apresentar, em anexo, as considerações deste Sindicato referentes à elaboração da nova normativa do PGD – Programa de Gestão e Desempenho da RFB, que substituirá os modelos previstos nas Portarias RFB nº 2.383, de 2017, e nº 68, de 2021, à luz da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023.

Atenciosamente,

ALEXANDRE MAGNO CRUZ PEREIRA  
Diretor de Defesa Profissional

FABIANO GONÇALVES REBELO  
Diretor de Estudos Técnicos

THALES FREITAS ALVES  
Presidente do Sindireceita

## **ANEXO ÚNICO**

### **NOVO PROGRAMA DE GESTÃO E DESEMPENHO DA RFB**

#### **CONSIDERAÇÕES DO SINDIRECEITA**

##### **A – Considerações Iniciais**

A gestão eficaz no serviço público brasileiro é um pilar fundamental para o funcionamento adequado do Estado e para o atendimento das demandas da sociedade. Em um país vasto e diverso como o Brasil, a administração pública enfrenta uma série de desafios que vão desde a complexidade das políticas públicas até a necessidade de garantir transparência, eficiência e responsabilidade na aplicação dos recursos públicos.

2. A eficácia no serviço público é essencial para assegurar que os recursos sejam utilizados de forma adequada, promovendo o desenvolvimento econômico e social, garantindo, assim, a entrega de serviços públicos de qualidade à população. Além disso, a eficiência na gestão pública é um requisito fundamental para fortalecer a confiança dos cidadãos nas instituições governamentais e para promover a justiça social, visto que mostra ao tecido social o constante aprimoramento dos órgãos e pessoas encarregados da execução das políticas públicas.

3. No contexto específico da administração tributária e aduaneira, sob responsabilidade da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB), uma gestão eficaz é crucial para garantir a arrecadação dos tributos necessários ao financiamento dessas políticas públicas, bem como para combater a sonegação fiscal e garantir a justiça fiscal. Além disso, uma gestão eficiente na área aduaneira contribui para facilitar o comércio exterior regular e coibir as práticas ilícitas no fluxo internacional de mercadorias, dessa forma promovendo o desenvolvimento econômico do país.

4. Por exercer um papel fundamental para o Estado brasileiro, é indiscutível que a RFB precisa atualizar-se, acompanhar o dinamismo do tempo atual e de uma sociedade constantemente em mutação, para a prestação de serviços com maior eficácia e eficiência. É

preciso eliminar, na medida do possível, os entraves burocráticos que retardam os seus processos de trabalho, adequar alguns procedimentos que já são rotina na Instituição, tais como as equipes especializadas de trabalho e as unidades virtuais, ambas criadas para se garantir o fluxo das atividades da RFB. Contudo, a modernização do modo como a Receita Federal executa seus afazeres não pode perder de vista a interação e a valorização de seus servidores, a qualidade de vida no trabalho, pois são itens que, associados a outros, permitem a criação de uma sustentabilidade arrecadatória baseada no desenvolvimento da cidadania fiscal e no estímulo à conformidade tributária e aduaneira do sujeito passivo da obrigação tributária.

5. Diante dessas considerações, fica evidente a importância da gestão eficiente no serviço público brasileiro, não apenas para o bom funcionamento do Estado, mas também para o fortalecimento da democracia e para o alcance de um país mais justo, igualitário e próspero para todos os cidadãos.

## **B – Panorama Geral da Gestão no Setor Público Federal e na RFB**

6. O serviço público brasileiro enfrenta uma série de desafios que demandam uma abordagem proativa em busca de modernização e eficiência, especialmente na área da administração tributária e aduaneira. Entre os principais desafios, destacam-se a complexidade do sistema tributário, a sonegação fiscal, a burocracia nos processos aduaneiros, a necessidade de adaptação às novas dinâmicas do comércio internacional e a necessidade do desenvolvimento de uma nova cultura de conformidade tributária e aduaneira.

7. No que diz respeito à administração tributária, a complexidade do sistema tributário brasileiro gera dificuldades tanto para os contribuintes quanto para os órgãos responsáveis pela arrecadação de impostos. A sonegação fiscal é outro desafio significativo, representando uma perda expressiva de recursos para o Estado e comprometendo a capacidade de investimento em políticas públicas essenciais.

8. Na área aduaneira, a burocracia nos processos de importação e exportação pode impactar negativamente a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional. Além disso, a necessidade de garantir o controle aduaneiro eficaz em um cenário de crescente volume no intercâmbio internacional de mercadorias, serviços e ativos monetários intangíveis impõe desafios adicionais à administração pública.

9. Diante desses desafios, torna-se evidente a necessidade de modernização e eficiência na administração pública, especialmente na área tributária e aduaneira. Isso envolve a adoção de tecnologias que simplifiquem os processos, a capacitação dos servidores

públicos, o fortalecimento da cooperação internacional e o estímulo à conformidade fiscal por parte dos contribuintes.

10. A modernização e a busca por eficiência na administração pública não apenas contribuem para o aumento da arrecadação de tributos e para o fortalecimento do controle aduaneiro, mas também são fundamentais para promover um ambiente de negócios mais favorável, estimular o crescimento econômico e garantir a justiça fiscal. É fundamental que o serviço público esteja preparado para enfrentar os desafios do presente e do futuro, atuando de forma transparente, ágil e eficaz em prol do interesse de toda sociedade.

11. Neste contexto, insere-se o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, instituído pelo Decreto nº 11.072, de 2022, regulamentado pela Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28 de julho de 2023. O programa foca na vinculação entre o trabalho dos colaboradores, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais, tendo como objetivos, entre outros, promover a gestão orientada a resultados, estimular a cultura de planejamento institucional e otimizar a gestão de recursos públicos.

12. São objetivos do PGD (art. 2º da Instrução Normativa Conjunta SEGES-GPRT/MGI nº 24, de 2023):

- a. promover a gestão orientada a resultados, baseada em evidências, com foco na melhoria contínua das entregas dos órgãos e entidades da administração pública federal;
- b. estimular a cultura de planejamento institucional;
- c. otimizar a gestão dos recursos públicos;
- d. incentivar a cultura da inovação;
- e. fomentar a transformação digital;
- f. atrair e reter talentos na administração pública federal;
- g. contribuir para o dimensionamento da força de trabalho;
- h. aprimorar o desempenho institucional, das equipes e dos indivíduos;
- i. contribuir para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes; e
- j. contribuir para a sustentabilidade ambiental na administração pública federal.

13. De acordo com o art. 4º do Decreto nº 11.072, de 2002, c/c o art. 6º da Instrução Normativa Conjunta SEGES-GPRT/MGI nº 24, de 2023, a instituição do PGD se dará no âmbito de cada autarquia, fundação pública ou unidade da administração direta de nível não inferior ao de Secretaria ou equivalente, por meio de portaria da autoridade máxima, vedada a delegação, e preverá, no mínimo:

- a. os tipos de atividades que poderão ser incluídas no PGD;
- b. as modalidades e regimes de execução;
- c. o quantitativo de vagas expresso em percentual, por modalidade, em relação ao total de agentes públicos da unidade instituidora;

- d. as vedações à participação, se houver;
- e. o conteúdo mínimo do termo de ciência e responsabilidade (TCR) a ser firmado entre o participante e a sua chefia imediata; e
- f. a antecedência mínima nas convocações para o agente público comparecer à sua unidade.

14. Podem participar do PGD servidores públicos ocupantes de cargo efetivo e em comissão; empregados públicos em exercício na administração pública federal direta, autárquica e fundacional; contratados por tempo determinado e estagiários.

15. A adesão ao PGD é uma decisão discricionária de cada órgão ou entidade. Para aderir, o órgão deve publicar seu próprio ato de autorização para implantação do programa, seguindo as diretrizes do Decreto nº 11.072, de 2022, e das IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24 e 52, ambas de 2023. Não é necessária aprovação prévia por parte do MGI.

16. Além disso, os órgãos e entidades podem contar com a Consultoria Executiva em PGD do MGI, para conhecerem mais sobre o programa e estruturarem seus PGD em linha com as melhores práticas. A equipe promove ações gratuitas e permanentes com o intuito de dirimir dúvidas e fazer com que o PGD seja executado da melhor forma possível.

17. Importante destacar que **o plano de entregas é a principal mudança da nova regulamentação do PGD** em relação ao modelo anterior previsto na IN SEGES-SDGGD/ME nº 65, de 30 de julho de 2020. Não há, nas atuais normas balizadoras do Programa de Gestão e Desempenho no serviço público federal qualquer determinação para que as atividades presenciais, ou mesmo as atividades híbridas (um misto de atividades presenciais e à distância), sejam consideradas como critério padrão na instituição de um PGD.

18. O fato é que, cada órgão e entidade, nos termos da IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023, terá o prazo de 12 meses para adequar o seu Programa de Gestão e Desempenho, contado a partir da publicação daquela Instrução Normativa (art. 32).

## **C – O Programa de Gestão e Desempenho da RFB**

19. O Programa de Gestão da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil é uma iniciativa que visa promover a modernização e a eficiência na administração tributária e aduaneira do país. Regulamentado pela Portaria RFB nº 68, de 2021, o programa estabelece diretrizes e metas para a melhoria dos processos internos e para o aprimoramento dos serviços oferecidos aos contribuintes e à sociedade como um todo.

20. Entre os principais objetivos do Programa de Gestão da RFB estão o fortalecimento das equipes especializadas em diversos processos de trabalho da Casa, incluindo atividades fins e atividades meio, visando aumentar a produtividade e a efetividade

na prestação dos serviços da administração tributária e aduaneira. Um dos pilares da regionalização/nacionalização de equipe é a flexibilização das modalidades de trabalho mediante adoção de teletrabalho, seja em regime de execução integral ou parcial. Nesse cenário, a execução de atividades que por natureza sejam presenciais passam a se dar com foco em resultados e não em mero controle de frequência.

21. Dentre os seus Pontos Fortes do PGD na Receita Federal, podemos citar:
- a. Vincula o trabalho dos colaboradores às estratégias organizacionais;
  - b. Promove gestão orientada a resultados, visando eficiência e efetividade nos serviços prestados;
  - c. Estimula cultura de planejamento institucional;
  - d. Otimiza a gestão de recursos públicos;
  - e. Promove a gestão da produtividade e qualidade das entregas dos participantes;
  - f. Fomenta avaliação e alocação eficiente de recursos, contribuindo para a redução de custos;
  - g. Atrai e retém talentos;
  - h. Estimula inovação e cultura de governo digital; e
  - i. Melhora a qualidade de vida dos participantes.

22. Mas há sempre que se buscar áreas de melhoria no Programa, isso requer uma mudança cultural tanto por parte dos servidores, quanto da própria administração do órgão, assim como ajustes contínuos para garantir eficácia na prestação dos seus serviços. No caso do PGD da RFB, atualmente regulamentado pela Portaria RFB nº 68, de 2021, falta, por exemplo, o disciplinamento sobre o Plano de Entregas das suas unidades de execução, tal como determina a IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023.

23. Contudo, o que se percebe nas recentes “conversas” a respeito da adequação do PGD da RFB à IN SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023, é tão somente a preocupação da administração da Instituição quanto ao sentimento de pertencimento do seu corpo funcional (do qual uma boa parte atualmente está designado para o teletrabalho em regime de execução integral, cerca de 40%) à cultura organizacional da Receita Federal. Entretanto, não há pesquisas mais aprofundadas na Instituição nem mesmo diálogo aberto com os servidores envolvidos, para avaliar adequadamente se o trabalho realizado por eles tem realmente impactado o seu engajamento com a missão institucional da RFB e o seu comprometimento com a produtividade. O próprio conceito de cultura organizacional é fluido e objeto de debates acadêmicos antes mesmo da pandemia de Covid-19, para Assiani e outros<sup>1</sup> a cultura organizacional é viva e está em constante mutação no longo prazo, sendo o principal agente dessas mudanças as alterações nas práticas do dia a dia da organização. Assim, a nova prática estabelecida com o teletrabalho é agente da formatação de uma nova cultura organizacional na Receita Federal. Não se pode, por assim dizer, “fotografar” o *modus operandi* atual da RFB

---

<sup>1</sup> Constructing continuity across the organizational culture boundary in a highly virtual work environment, disponível em <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/isj.12293>

para garantir a manutenção da cultura organizacional de hoje, pois isso implicaria em termos no futuro uma entidade anacrônica em suas práticas e métodos, o que vai contra o conceito de permanente busca de eficiência absoluta.

24. Importante ressaltar o efeito indireto e muito positivo do fortalecimento de gestões mais técnicas e orientadas por metas e resultados. Essa prática demanda o aperfeiçoamento na construção de indicadores reais nos processos já mapeados, o que contribui para uma cultura de melhoria contínua mais pulverizada nos níveis de execução operacional. A reavaliação constante de executores, processos e indicadores estabelece maior conectividade e cria canais de retroalimentação no alinhamento com os objetivos delimitados em níveis táticos e até mesmo estratégicos.

25. Com a implementação do teletrabalho na RFB, sobretudo em sua nova estrutura funcional, com dezenas de equipes especializadas criadas, regionais ou nacionais, houve indicação direta de aumento na celeridade de execução dos procedimentos, assim como na produtividade dos servidores. Os indicadores de produtividade da RFB, na esmagadora maioria dos trabalhos avaliados, são satisfatórios sob o ponto de vista da eficiência e da eficácia dos serviços prestados pelos seus servidores.

26. É fato que a pandemia de Covid-19 forçou os órgãos públicos a adotarem o teletrabalho como medida para garantir a continuidade dos serviços essenciais enquanto protegiam a saúde pública. Essa transição exigiu enfrentar desafios logísticos, tecnológicos e culturais, incluindo a implementação de infraestrutura de TI adequada, o fornecimento de equipamentos para os funcionários e a adaptação das políticas de gestão de recursos humanos.

27. Apesar dos obstáculos, o PGD demonstrou ser uma estratégia eficaz para manter a operação dos órgãos públicos durante a pandemia, incentivando muitos governos a considerá-lo como uma opção permanente, mesmo após o fim das restrições. Essa mudança não só ajudou a garantir a continuidade dos serviços públicos em tempos de crise, mas também trouxe benefícios potenciais em termos de eficiência, flexibilidade e inclusão no local de trabalho.

28. Além de garantir a continuidade dos serviços essenciais, o teletrabalho proporcionou maior flexibilidade aos funcionários, permitindo-lhes conciliar melhor as demandas profissionais e pessoais. Reduzindo a necessidade de deslocamento diário, contribuiu para a melhoria do bem-estar e potencialmente aumentou a produtividade.

29. Mais, o teletrabalho ofereceu benefícios ambientais, promovendo a redução das emissões de carbono e a conservação dos recursos naturais; também permitiu que os servidores com dificuldades de mobilidade ou responsabilidades familiares especiais participassem plenamente da força de trabalho.

30. Embora o teletrabalho tenha trazido benefícios, também apresentou desafios. Isso inclui dificuldades na colaboração e comunicação entre equipes remotas, isolamento

social e impactos negativos no bem-estar emocional dos funcionários. Também há preocupações com a segurança da informação, desigualdades no local de trabalho e dificuldades em separar vida pessoal e profissional.

31. Sendo uma realidade relativamente recente e cuja adoção em massa se deu por razões de força maior, o teletrabalho, de modo geral, é objeto de recentes (e ainda em desenvolvimento) estudos acadêmicos.

32. Esses estudos confirmam que tanto o teletrabalho executado de forma parcial (híbrido), quanto o teletrabalho integral têm suas vantagens e desvantagens, dependendo das necessidades e características de cada organização. O teletrabalho parcial permite flexibilidade, promove a colaboração e reduz o estresse relacionado ao deslocamento, enquanto o teletrabalho integral oferece maior autonomia, redução de custos para as empresas e benefícios ambientais. No entanto, a escolha entre os dois modelos depende de fatores como a cultura organizacional, as características do trabalho e as preferências dos funcionários. Para as equipes especializadas da RFB, sejam regionais ou nacionais, estratégias de comunicação eficiente, transparência, criação de uma cultura de confiança e respeito às diferenças culturais e de fuso horário são essenciais para manter a colaboração e a produtividade.

#### **D – Dezesesseis Motivos para Manter o Teletrabalho na RFB de Forma Flexibilizada**

33. A seguir, com base em levantamento realizado entre Analistas-Tributários da RFB, listamos os 16 motivos para se manter e garantir esse tipo de modalidade no PGD, sem limitações:

**I. Economia de despesas:** o teletrabalho, seja ele parcial ou integral, resulta em significativa economia de despesas para a Receita Federal do Brasil (RFB), incluindo gastos em cada sede física com infraestrutura de TI, manutenção de prédios e despesas operacionais, além de gastos eventuais com diárias para deslocamento de servidores.

**II. Eficiência operacional:** Possibilita ao servidor um melhor aproveitamento de seu período produtivo diário, ao eliminar a necessidade de deslocamentos diários, principalmente nas atividades nas quais é possível e até recomendável a adoção da modalidade de teletrabalho em regime de execução total, pois permite a resolução rápida de problemas particulares que antes demandariam um novo deslocamento intra expediente ou mesmo a interrupção da jornada de trabalho..

**III. Localização x Exercício:** tendo em vista o atual modelo de equipes especializadas, regionalizadas ou nacionalizadas, onde seus componentes estão em diversos pontos do Estado ou mesmo do País, não faz sentido exigir a presença física do servidor no

“escritório” de localização física. Na RFB, temos diversos servidores especializados em determinados processos de trabalho que não estão na mesma unidade de localização física de seus colegas de equipe; qual o sentido de se exigir sua presença física em sua unidade de localização física, se essa presença não contribuirá para o Plano de Entregas da sua unidade de execução, que é o foco principal a ser dado dentro de um PGD, de acordo com a IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023?

**IV. Flexibilidade na gestão de recursos:** o modelo de teletrabalho permite uma gestão mais flexível dos recursos humanos e físicos da RFB, adaptando-se às necessidades específicas de cada equipe e servidor. O objetivo não é inviabilizar o trabalho presencial ou incentivar a adoção de teletrabalho em regime de execução integral, mas sim manter todas as opções à disposição de chefes e servidores, para que possam escolher aquela que melhor se ajuste, de acordo com a necessidade e especificidade de cada servidor e equipe, aos objetivos do PGD estabelecidos no art. 2º da Instrução Normativa Conjunta SEGES-GPRT/MGI nº 24, de 2023.

**V. Redução do impacto ambiental:** menos deslocamentos resultantes do teletrabalho contribuem para a redução do impacto ambiental, como menor emissão de poluentes decorrente do transporte.

**VI. Melhoria da qualidade de vida:** ao evitar deslocamentos diários e oferecer maior flexibilidade no horário de trabalho, o teletrabalho, principalmente aquele executado na modalidade integral, melhora a qualidade de vida dos servidores.

**VII. Atração e retenção de talentos:** oferecer a opção do teletrabalho integral é um diferencial na atração e retenção de talentos na RFB, especialmente para servidores que valorizam a flexibilidade no ambiente de trabalho. Aliado ao Bônus de Eficiência, o teletrabalho integral diminui a rotatividade (“*turnover*”) resultante da dinâmica dos concursos públicos e a pressão interna por realização de concursos de remoção.

**VIII. Adaptação à nova realidade laboral:** em um contexto pós-pandemia, manter o teletrabalho é uma forma de adaptação à nova realidade laboral, alinhando-se às tendências do mercado de trabalho, mesmo após uma ligeira corrida de algumas grandes corporações para o retorno às atividades presenciais. Sobre esse fato, recente matéria publicada pela BBC News<sup>2</sup> aponta que os especialistas defendem que, para os profissionais que passam a maior parte do dia em frente a uma tela de computador, o trabalho híbrido e remoto não pode ser simplesmente eliminado, pois nessas modalidades de trabalho os profissionais mantêm sua produtividade e podem ajudar as empresas a ter lucro. E existem também fatores intangíveis que desenvolvem a lealdade dos funcionários, como o melhor equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho. Além disso, pesquisa elaborada pela Escola de Graduação em Negócios Katz da

---

<sup>2</sup> Matéria publicada de 23 março 2024, disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/articles/c9x6wg87llko>

Universidade de Pittsburgh, nos Estados Unidos, após análise de 137 anúncios diferentes de retorno ao escritório no ano de 2023, concluiu que os gerentes usam as exigências de retorno ao escritório *"para reafirmar o controle sobre os funcionários e culpá-los como bodes expiatórios pelo mau desempenho das empresas"*. Obviamente esse não é o caso da Receita Federal e a própria existência deste documento mostra a existência do diálogo, por outro lado a essência do artigo procura demonstrar que a liderança sobre a força de trabalho não precisa (ou deve) ser exercida pelo controle próximo e presencial, mas sim pela avaliação das entregas que essa força de trabalho está fazendo à organização, o que vai ao encontro do que institui o art. 2º da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023.

**IX. Redução da pressão sobre a infraestrutura física:** com o teletrabalho, principalmente no regime de execução integral, há menor pressão sobre os espaços físicos da RFB, possibilitando uma gestão mais eficiente dos prédios e instalações. Uma vez que diversos prédios alugados foram devolvidos, com o espaço físico disponível menor, é sensato manter as pessoas trabalhando de casa, observada a oportunidade e a conveniência para a Administração.

**X. Inclusão e diversidade:** o teletrabalho promove a inclusão e diversidade ao possibilitar que servidores com limitações físicas ou geográficas participem plenamente das atividades nacionais da RFB. O teletrabalho é também um importante instrumento de inclusão de pessoas com deficiência (PcD), ao evitar transtornos associados ao deslocamento e reflexos em sua autoestima.

**XI. Redução de Unidades:** A Administração optou por suspender as atividades de diversas Agências (ARF), Postos e Centros de Atendimento (CAC). Estes servidores, agora em teletrabalho e distribuídos para outras equipes, caso sejam obrigados a retornarem às atividades presenciais, terão que se deslocar até unidades da RFB para fazer o mesmo trabalho que fariam em casa, com gasto desnecessário de tempo e recursos.

**XII. Aposentadorias:** A ruptura brusca depois de anos evoluindo para o teletrabalho em regime de execução integral (pelo menos para uma grande parte dos servidores, sobretudo os que estão dedicados às equipes especializadas remotas, regionais ou nacionais) certamente ocasionará pedidos de aposentadoria daqueles que já cumpriram os requisitos legais exigidos e gozam de abono de permanência (11,62% do total de servidores ativos, segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento<sup>3</sup>). O quadro de desestímulo pode se agravar, se considerarmos que a média de idade entre os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB é de 52

---

<sup>3</sup> Disponível em

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QuAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

anos, sendo que mais de 17% dos integrantes dessa Carreira estão na faixa etária acima dos 60 anos, segundo o mesmo Painei Estatístico.

**XIII. Absenteísmo:** O trabalho em sua forma presencial abrange os dias em que os servidores podem estar indispostos por problemas de saúde ou serem acometidos por acidentes a caminho do trabalho (ou durante o trabalho), gerando consequências relativas a saídas antecipadas, pedidos de licenças médicas, faltas ou outros afastamentos legais. Saídas urgentes para socorrer parentes, como os filhos, ou mesmo para uma consulta médica ou odontológica também acontecem nessa modalidade de trabalho. Estas ausências (absenteísmo) são imensamente reduzidas ou mesmo evitadas com o teletrabalho, dada a flexibilidade proporcionada ao servidor e ao foco do PGD às entregas da unidade de execução e não ao mero controle de frequência dos servidores. Esse é mais um ponto que está de acordo com um dos objetivos do PGD estabelecidos no art. 2º da IN Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 2023, qual seja, a contribuição para a saúde e a qualidade de vida no trabalho dos participantes. Além do mais, o simples retorno às atividades presenciais, sem qualquer critério, e sem vínculo ao foco do PGD na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade, não condiz com o estabelecido no parágrafo único do art. 1º do Decreto nº 11.072, de 2022.

**XIV. Concurso de Remoção:** Muitos colegas não estavam esperando pela mudança brusca no modelo de trabalho do Órgão e, assim, não pediram a remoção para os locais onde se encontram hoje. Desta forma, o ideal seria promover um novo concurso de remoção antes de qualquer alteração no modelo vigente.

**XV. Dedicção Integral:** Com o atual modelo de teletrabalho, pode-se trabalhar em horários alternativos, fins de semana e pontos facultativos, mantendo alta performance na entrega de resultados.

**XVI. Antropoceno:** Num mundo em constante transformação ambiental (antropoceno), permeado por eventos climáticos extremos, como desertificação e inundações, como o que está sendo verificado recentemente e infelizmente no estado do Rio Grande do Sul, é sensato manter a estação de trabalho sob custódia do servidor. O trabalho por mensuração de produção, ao invés de mero estar online ou estar presencial, permite ao servidor lidar com esse tipo de situação e manter, dentro de suas possibilidades, o ritmo de trabalho essencial ao funcionamento do Estado.

## **E – Sugestões para o Aperfeiçoamento do Programa de Gestão da RFB**

34. A RFB é uma organização extremamente diversa e capilarizada, só na Carreira Tributária e Aduaneira são mais de 13 mil servidores ativos, distribuídos em 45,5% na região

sudeste, 20,3% na região sul, 14,6% na região nordeste, 13,6% na região centro-oeste e 6% na região norte do País, segundo o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério do Planejamento<sup>4</sup>. Com essas características, ela está sujeita a realidades culturais e geográficas diversas. O imenso rol de atividades desenvolvidas pelo órgão acrescenta um ingrediente que aumenta ainda mais a quantidade de cenários. Assim, a adoção de um modelo rígido de trabalho, com exigência de retorno às atividades presenciais para aquelas que podem ser executadas de modo remoto, pode não surtir o desejado efeito de resgate ou manutenção da cultura organizacional.

35. Não se discute a importância do conceito “Cultura Organizacional”, mas na RFB essa cultura é composta por retalhos de diversas cores, que são as variadas culturas organizacionais presentes em cada região do Brasil. Quem já esteve lotado em unidades de diversos estados da federação sabe que esta é a realidade. A depender do processo de trabalho, a cognição pode depender mais ou menos do ambiente no qual se está executando a atividade e de modo análogo a transmissão ou reafirmação da cultura organizacional.

36. Também o chamado “momento humano”<sup>5</sup> ou a interação face a face pode contribuir mais ou menos para essa manutenção da cultura da Receita Federal, a depender de quão díspares são os processos de trabalho executados pelos agentes dessa interação. É bom lembrar que há previsão de existência de unidades sem equipes especializadas vinculadas e que os servidores lá lotados poderão estar executando uma miríade de serviços.

37. Nesse sentido, a melhor solução parece ser considerar a opinião de quem executa as entregas que nosso PGD terá que apresentar, ou seja, os servidores. Assim como os servidores foram demandados a se manifestarem sobre o novo Regimento Interno da RFB, também o poderiam ser em relação ao teletrabalho. É importante saber quantos precisam se manter no teletrabalho integral, quantos gostariam ou poderiam aderir à modalidade híbrida.

38. A Superintendência Regional da Receita Federal do Brasil da 6ª Região Fiscal divulgou entre os seus servidores uma pesquisa realizada no início deste ano de 2024, especificamente relacionada a um pensamento coletivo diante das possíveis alterações nos modelos de PGD e formatos de trabalho dos servidores. Não se tem notícia se outras regiões fiscais também tiveram o mesmo cuidado em ouvir seu corpo funcional. De qualquer forma, como amostragem e mesmo considerando que tal amostra se refere a apenas algumas realidades microrregionais, os resultados da pesquisa da 6ª Região Fiscal são importantes para avaliar os impactos que uma mudança brusca de modelo de trabalho na RFB pode provocar em nossa Instituição.

---

<sup>4</sup> Disponível em

<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

<sup>5</sup> Disponível em Harvard Business Review <https://hbr.org/2021/03/designing-the-hybrid-office>

39. Dentre as sugestões daquela pesquisa elaborada pela própria RFB, ainda que restrita à realidade da 6ª Região Fiscal<sup>6</sup>, importante destacar as seguintes propostas, para os casos de teletrabalho, em regime de execução parcial ou integral, que podem constar como exigência do Plano de Trabalho a ser construído entre os servidores e seus respectivos chefes, desde que tenham vinculação com o Plano de Entregas de suas unidades de execução:

- a. Reuniões virtuais periódicas entre os servidores das equipes remotas, com câmera aberta, prazo e pauta previamente definidos pela chefia;
- b. Flexibilização de horários de trabalho, mediante negociação com a chefia;
- c. Realização de eventos, ainda que virtuais e ao menos uma vez ao ano, para que toda área/equipe se apresente para outras áreas/equipes;
- d. Realização de reuniões presenciais entre os membros da mesma equipe, ao menos uma vez ao ano;
- e. Capacitação das chefias para atuação como chefes de equipes remotas;
- f. Realização de encontros presenciais entre os membros das equipes remotas, em períodos trimestrais, semestrais ou anuais, agendado com antecedência;
- g. Realização de reuniões periódicas, ainda que virtuais, entre equipes regionais equivalentes entre si;
- h. Incentivo ao uso de câmeras abertas em todas as reuniões virtuais realizadas;
- i. Pagamento de diárias e deslocamentos, para os casos de atividades presenciais, a partir do município de residência do servidor, e não de sua unidade de localização física, sendo necessário, se for o caso, alterar a legislação que disciplina essa matéria.

40. Aliados a essas sugestões da 6ª Região Fiscal, outra que podemos apresentar seria a criação de algum incentivo à adesão a uma ou outra modalidade, no interesse da administração, como, por exemplo, deixar a cargo do servidor o exercício da opção pela modalidade de trabalho conveniente, em comum acordo com sua chefia imediata, visando a maior eficiência de sua equipe de trabalho, a escolha da melhor modalidade de trabalho ao bom desempenho de suas atividades na equipe, bem como a escolha da unidade da RFB onde deva prestar sua atividade presencial, em espaços de trabalho compartilhados com outros servidores (“*coworking*”).

41. Para dirimir algumas das desvantagens do distanciamento provocado pelo teletrabalho, sobretudo o do regime de execução integral, boas práticas também podem ser assumidas pela administração da RFB:

- a. A instituição da obrigatoriedade de realização de reuniões de equipe presenciais programadas em periodicidade mensal, trimestral, semestral ou anual (a depender da disponibilidade de recursos orçamentários e financeiros da RFB) com os seus respectivos servidores (muitos não estão em exercício nas

---

<sup>6</sup> Relatório do Café do Engajamento, desenvolvido durante a 1ª ERA 2024 da Sexta Região Fiscal da RFB, ocorrida no dia 26/03/2024

mesmas unidades de localização física), para monitoramento e controle de produtividade e melhoria da execução.

- b. Não podendo tais reuniões serem realizadas presencialmente (casos em que a presença se dá na unidade de execução/exercício, com necessidade de deslocamentos e pagamento de diárias), que a obrigação estabelecida e, portanto, padronizada para todas as equipes da RFB, possibilite o uso de suas plataformas virtuais, como o ambiente Microsoft Teams, em reuniões virtuais síncronas, a depender do objetivo a ser estabelecido pelos chefes para cada uma dessas reuniões.

42. Pode-se adotar, também, o que se chama de “*job rotation*”, que é a estratégia de capacitar um mesmo colaborador em diversos setores, áreas e funções da instituição, a fim de desenvolver de forma mais ampla suas habilidades e competências. O objetivo dessas capacitações transversais seria uma maior disseminação do conhecimento institucional. Para tal feito poder-se-ia utilizar inclusive as plataformas virtuais de treinamento e de comunicação e interação já existentes, como o Trilhas de Aprendizagem da RFB e o ambiente Microsoft Teams. Outra ação nesse sentido seria a realização visitas técnicas trimestrais ou semestrais às unidades de localização física, para disseminação de conhecimento e desenvolvimento do chamado “sentimento de pertencimento” ou da preservação da “cultura organizacional” da RFB.

43. Outras práticas que se pode sugerir:

- a. Implementação de encontros periódicos presenciais entre os integrantes de cada equipe especializada virtual (regional ou nacional), ou grupos de equipes que tenham ou necessitem de maior interação entre suas respectivas competências, a cada semestre ou anualmente, para convívio social e trocas de informações;
- b. Criação de equipes e comunidades de práticas na plataforma Microsoft Teams, com sua utilização na elaboração de documentos padronizados, na produção de planilhas de controle de trabalho e cumprimento de metas, em que todos os servidores da equipe ou setor, e até aqueles eventualmente convidados, têm acesso e podem contribuir nesses documentos concomitantemente, com bastante interação e espírito participativo e colaborativo;
- c. Realização de reuniões presenciais, em locais previamente agendados e com uma periodicidade trimestral, semestral ou anual, a depender dos recursos orçamentários e financeiros disponíveis, para capacitação dos servidores em programas de qualidade de vida, de desenvolvimento de lideranças, de promoção de saúde mental e física de seus servidores;
- d. Abertura para que os servidores possam exercer os seus trabalhos em equipes de acordo com suas habilidades e competências técnicas.

44. Em resumo, mesmo que tomemos por base os estudos já existentes, tanto os conceitos em prol de um ou outra modalidade de teletrabalho podem e devem ser relativizados pela realidade da Receita Federal, um órgão de características únicas em um país gigante em todos os sentidos. O modelo a ser adotado pela RFB certamente não deve ser baseado em modelos de outros órgãos daqui ou do exterior. O modelo da Receita Federal será o “*case*” de estudo, para o bem ou para o mal, por isso a cautela nas decisões deve ser a regra e não somente recomendação. O “*case*” da RFB precisa, para a valorização da Casa e para o cumprimento de sua missão institucional, ser modelo de sucesso na implementação do PGD dentro da administração pública brasileira.

45. Nesse sentido, é preocupante a ata exarada na 1ª Reunião Extraordinária de 2024 do Comitê de Governança Institucional que textualmente relata: “Após muitas considerações e discussões, chegou-se a um consenso mínimo: o PGD com teletrabalho parcial deverá ser a opção padrão; PGD com teletrabalho integral será para casos excepcionais, com situações elencadas em portaria; e o PGD presencial ou trabalho presencial sem PGD sempre será possível”.

46. Preocupa, pois escancara o açodamento da decisão pelo privilégio de uma modalidade de teletrabalho em detrimento de outra. Decisão que o sucinto teor do documento denota ter sido tomada sem o necessário embasamento teórico e, mais grave, sem considerar a opinião do corpo funcional.

47. Desta forma, o Sindireceita coloca-se à disposição da administração da RFB, para colaborar, ainda que num curtíssimo espaço de tempo, no aprofundamento das discussões para a elaboração das normas necessárias à adequação do seu PGD às normas balizadoras definidas no Decreto nº 11.072, de 2022, e nas IN Conjuntas SEGES-SGPRT/MGI nº 24 e 52, ambas de 2023, para que se possa conciliar as necessidades da Instituição na gestão orientada a resultados com as necessidades do seu corpo funcional na preservação da sua qualidade de vida, sempre visando os princípios da administração pública, previstos no art. 37 da Constituição da República, em especial o da eficiência.