



UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



SERVIÇO PÚBLICO E SUSTENTABILIDADE: UMA BREVE ANÁLISE SOBRE ESTRATÉGIAS E ENGAJAMENTO DE SERVIDORES NA OPERAÇÃO ACOLHIDA

Eixo Temático 3: Organizações, Gestão Criativa e Sustentabilidade

Cláudia Cristina Pinto Wandemberg
Universidade da Amazônia

Mário César dos Santos de Carvalho
Universidade da Amazônia

Keila Regina Mota Negrão
Universidade da Amazônia

Paulo Sergio Nery Gama
Universidade da Amazônia

RESUMO

Este estudo tem como objetivo compreender como os programas implementados pelo governo federal em parceria com a Receita Federal do Brasil-RFB, no estado de Roraima, referente ao projeto Operação Acolhida tem suas estratégias elaboradas para se alcançar os princípios da sustentabilidade considerando o engajamento dos servidores da 2ª região fiscal da RFB. O referencial teórico tem como base a abordagem de estratégia como prática (Barney e Hesterly, 2007), o *framework* de estratégias para sustentabilidade (Negrão, et al., 2022) e o avanço nos conceitos sobre engajamento (Hansen *et al*, 2018; Rich et al., 2020). Utilizou-se como procedimento metodológico o ensaio teórico para discutir as estratégias de atuação e as formas de engajamento que podem ser observadas no âmbito da 2ª Região Fiscal da Receita Federal, destacando a importância da ação pública voltada para a eficiência e a sustentabilidade num contexto amplo. O estudo se justifica ao considerar que a busca por um serviço público mais eficiente e sustentável tem se tornado prioridade nos governos e organizações em todo o mundo, e que as discussões sobre sustentabilidade devem ir além das preocupações econômicas, sociais e ambientais, abrangendo também as dimensões culturais, geográficas, político institucional e de conhecimento. Entende-se que o engajamento dos servidores públicos é fundamental na implementação de estratégias que promovam a sustentabilidade no setor público e que o projeto Operação Acolhida, ação desenvolvida pela 2ª Região Fiscal da RFB, junto com outros órgãos do governo federal é um tema relevante e atual que envolve o serviço público.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDECO ORGANIZAÇÕES
DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E INOVAÇÃO



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Palavras chaves: Serviço Público, Sustentabilidade, Engajamento, Operação Acolhida.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

PROGRAMA INSTITUCIONAL
DE FOMENTO À PESQUISA E
PROFESSORIA



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados (ACNUR) até 2018, aproximadamente 60.000 venezuelanos haviam ingressado no Brasil, 40.000 deles escolheram Roraima como destino. Essa movimentação gerou diversos desafios para os serviços públicos locais, que não estavam preparados em termos de estrutura e orçamento para atender a essa grande demanda de pessoas que chegaram à região (Milesi, 2018).

Dados atualizados em abril de 2023 divulgados pela Organização Internacional para as Migrações (OIM), registraram que desde 2017, mais de 800 mil venezuelanos entraram no Brasil, buscando atendimento médico, alimentação e novas oportunidades. Destes, cerca da metade decidiu ficar no país (OIM, 2023).

Para garantir o atendimento humanitário aos refugiados e migrantes venezuelanos em Roraima, principal porta de entrada da Venezuela no Brasil, o governo federal criou, em 2018, a Operação Acolhida, um projeto colaborativo entre a Casa Civil da Presidência da República e o Exército Brasileiro. Este projeto presta assistência aos refugiados em abrigos e postos localizados em Roraima, fornecendo-lhes alimentação, proteção e segurança. O propósito principal é permitir que esses indivíduos possam estabelecer residência em outras regiões do Brasil e sejam integrados nos mercados de trabalho locais. (Brasil, 2021).

A Operação Acolhida possui três pilares: (1) Gestão de Fronteiras, proporcionando aos refugiados e migrantes acolhimento, documentação, cuidados médicos básicos e imunização; (2) Abrigamento, incluindo alimentação, educação, cuidados psicológicos e de saúde e proteção social; e (3) Interiorização Voluntária para outras partes do Brasil onde tenham maior acesso a oportunidades econômicas e de integração (OIM, 2023).

Nesse sentido, estudo tem como objetivo compreender como os programas implementados pelo governo federal em parceria com a Receita Federal do Brasil-RFB, no estado de Roraima, referente ao projeto Operação Acolhida tem suas estratégias elaboradas para se alcançar os princípios da sustentabilidade considerando o engajamento dos servidores da 2ª região fiscal da RFB.

Para isso, este ensaio teórico será construído considerando a abordagem da estratégia como prática, que visa compreender os processos de tomada de decisão envolvendo as pessoas responsáveis pelos programas, as estruturas administrativas, os procedimentos de trabalho e os locais de prestação de serviços, entre outras escolhas cruciais que influenciam o desenho dos serviços e as adaptações necessárias a cada nova fase. Também serão abordadas as dimensões de sustentabilidade (social, econômica, ambiental, cultural, geográfica, político institucional e do conhecimento) e os conceitos de engajamento para identificar as soluções adotadas pelo serviço público para enfrentar

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



os problemas decorrentes dessa migração, com um foco especial no projeto Operação Acolhida.

A pesquisa se faz necessária, pela busca de produção de conhecimento sistematizado para auxiliar a tomada de decisão da organização referente às escolhas estratégicas para a atuação da Receita Federal em todo o território brasileiro. Ademais, a pesquisa pretende contribuir para que a sociedade e os próprios *stakeholders* percebam a conexão das ações institucionais com as dimensões da sustentabilidade e a importância do engajamento dos servidores nos resultados das operações do serviço público.

2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Estratégias adequadas podem contribuir para o crescimento e sucesso da organização, porém não existe uma definição comum de como se formula uma estratégia e qual o caminho para chegar até ela (Barney e Hesterly, 2007). Cada perspectiva abordada traz seus próprios conceitos, suposições, níveis de análise, maneiras de atuação e concepções dos estrategistas.

A abordagem de estratégia considerada neste ensaio será a estratégia como prática. Esta é uma forma de compreender a realidade organizacional a partir de seus atores, do contexto em que vivem e interagem e das lógicas de relacionamento entre si e entre os demais atores e estruturas interorganizacionais. É necessário entender o ambiente em que os servidores da Receita Federal lotados no estado de Roraima estão inseridos e analisar como se dão as práticas organizacionais que possuem vieses de sustentabilidade.

As ações de planejamento podem se dar por deliberação objetiva das metas pré-estabelecidas ou podem ser resultando da relação com o ambiente. A perspectiva da Estratégia como Prática engloba esse sentido de que a estratégia é feita por pessoas e pela interação com as práticas sociais (Whittington, 1996).

A abordagem da estratégia como prática carece de maior clareza e precisão em alguns de seus aspectos, com determinados conceitos e principalmente na exploração de planejamento metodológicos e serem empregados. A principal preocupação dessa perspectiva está na efetividade do desempenho dos praticantes, a qual, segundo Whittington (2003), influencia indiretamente o desempenho da organização.

Uma perspectiva principal da estratégia como prática é a preocupação com a prática social, pois se demonstra como configuração de atividades devido às interações sociais (Regné, 2008). Whittington (2006) enfatizou que a integração de três elementos, que não necessariamente combinam ao mesmo tempo: práticas, práxis e praticantes, condiz com a estratégia como prática. As práticas se referem às rotinas e atividades realizadas dentro da organização. A práxis refere-se à forma em que as pessoas realizam as atividades, e os praticantes são os estrategistas que executam as atividades, ou seja, os que realizam as práticas.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA
APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Uma comprovação encontrada nesses estudos refere-se ao foco na alta e média gerência em detrimento daqueles mais relacionados às práticas no cotidiano das organizações, apesar da constante chamada dos autores da estratégia como Prática para a ampliação dos indivíduos envolvidos no *strategizing*. Balogun, Huff e Johson (2003) definem os estudos em *strategizing* como estudos dos praticantes e de suas práticas no contexto de trabalho em que estão inseridos.

A concepção de prática recorre a rotinas compartilhadas de comportamento, incluindo tradições, normas, maneiras de pensar e atitudes, em um sentido mais amplo. As práticas estratégicas são multiníveis. Em nível organizacional, incorporam rotinas, procedimentos operacionais e cultura, formando modos locais de *strategizing*.

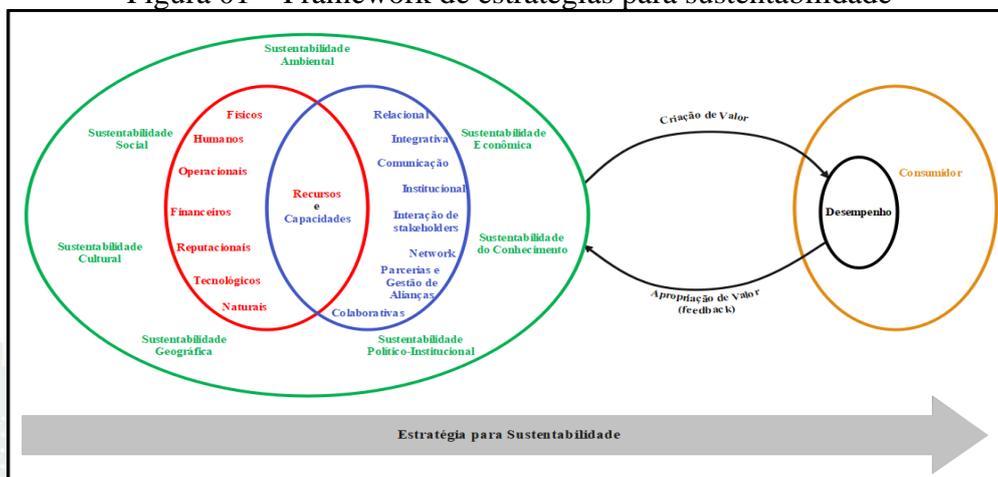
Praticantes são os atores da estratégia, os estrategistas que executam as atividades de prática estratégica e que fazem a práxis estratégica, ou seja, que realizam atividades envolvidas com a formação, adaptação e execução da estratégia. Atuam como condutores das práticas estratégicas tanto como executivos seniores, quanto como gerentes medianos ou outros atores que se ocupam do trabalho de estratégia.

A abordagem da estratégia como prática não se limita em verificar como os estrategistas que decidem as estratégias pensam e conduzem, mas também compreender como as demais pessoas da organização contribuem (Golsorkhi *et al.*, 2010).

3 GESTÃO ESTRATÉGIA PARA SUSTENTABILIDADE

Em um estudo sobre a aplicação de recursos e capacidades para a criação de valor no processo de formulação de estratégias para a sustentabilidade, Negrão *et al.* (2023) apresentam a proposta de um *framework* para analisar esses fenômenos organizacionais (figura 01).

Figura 01 – Framework de estratégias para sustentabilidade



Fonte: Negrão *et al.* (2023).

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



A proposta sugere, inicialmente, a identificação dos recursos e capacidades que a organização possui, sugerindo uma classificação para eles. Em seguida, convida os gestores a refletir sobre como as dimensões da sustentabilidade podem ser integradas às estratégias que envolvem os recursos e capacidades intraorganizacionais. Após essa etapa e identificando um contexto de ação específico da empresa, deve-se pensar na entrega de produtos (bens ou serviços) aos consumidores, pensando em como gerar uma entrega que possa criar valor para a empresa e gerar apropriação desse valor pelos clientes, considerando a proposta de valor não apenas sob a perspectiva econômica ou financeira, mas considerando o bem-estar proporcionado aos cliente e o cumprimento da missão sustentável da empresa, conduzindo a um pensamento de criação de valor sustentável e apropriação de valor sustentável.

A proposta de *framework* apresentada pode ser aplicada em diferentes tipos de organizações, além de permitir que novos atributos sejam inseridos ou modificados. Trata-se de um modelo flexível, adaptável ao contexto que se deseja estudar referente a recursos e capacidades, sustentabilidade e criação de valor.

O quadro 1 apresenta o resumo dos conceitos relacionados a recursos e capacidades organizacionais para identificação e compreensão dos atributos intraorganizacionais que devem ser levados em consideração durante a formulação do planejamento estratégico de curto e longo prazo para o alcance dos objetivos e metas organizacionais. Mais tarde, por meio de ferramentas e controles, esses recursos e capacidades devem ser reavaliados para verificação dos resultados, considerando se o que foi planejado, foi executado e se os resultados foram os esperados.

Quadro 1 – Recursos e Capacidades Organizacionais

Recursos
Físicos: instalações; materiais; equipamentos; localização geográfica; tamanho da empresa; escala de produção; acesso a matérias primas.
Humanos: treinamento; competência; conhecimento tácito; empreendedorismo; envolvimento e estilo gerencial; capital social; incentivos; liderança.
Operacionais: uso de tecnologia da informação; propaganda/marketing; qualidade; processos internos/rotina; flexibilidade para mudança; relacionamento com o meio; cultura organizacional; planejamento.
Tecnológicos: sistema de controle e coordenação; patentes; inovações; tecnologias ambientais; equipamentos modernos e de alta qualidade; incremento ao sistema de produção; seleção adequada de inovação.
Financeiros: capital; orçamento/controle de ganhos e custos; tipos de crédito; seleção adequada de investimentos; capacidade financeira de longo prazo.
Reputacionais: marca; relação com clientes; imagem/reputação; imagem junto aos <i>stakeholders</i> ; transparência quanto a questões sociais e ambientais; investimentos ambientais; bom e amplo <i>network</i> .
Naturais: prevenção da poluição; gestão do produto; desenvolvimento sustentável tecnologia sustentável; prevenção / preservação; consumo verde; ecologia industrial; utilização consciente dos

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



recursos não renováveis; descarte correto do lixo; manutenção da floresta em pé; aplicação dos “Rs” da sustentabilidade.
Capacidade
Relacional: integração entre firmas; interações intraorganizacionais fortes; resultado de relacionamentos colaborativos de longo prazo; intercâmbio de informações; alcançar objetivos comuns.
Integrativa: interagir com o contexto; fluxos de informação; benefícios para todos; mudar as capacidades operacionais em vantagem competitiva sustentável; esforços conjuntos gerem estratégia ambiental proativa.
Parcerias e Gestão de Alianças: cada uma delas contribui com uma competência específica; possível agregar valor à parceria; compreende aspectos da organização que são importantes para a gestão da aliança.
Comunicação: inclui um conjunto de conhecimentos e informações compartilhados que permitem às partes interessadas melhorar sua vantagem competitiva.
Institucional: está associado à identificação de oportunidades que podem surgir quando uma empresa está envolvida coletivamente.
Interação de stakeholders: capacidade de se comunicar e aprender com as partes interessadas; resultado da combinação entre duas capacidades: o diálogo entre as partes interessadas e a interação do conhecimento.
Network: partilha de conhecimentos entre participantes; maneira pela qual as empresas podem ter acesso aos recursos dos parceiros; capacidade de gerenciar sua rede para agregar valor aos produtos (bens e serviços).
Colaborativa: contribui para melhor desempenho da empresa; aumenta a competitividade; melhora o desempenho econômico e sustentabilidade; capacidade para interagir para compartilhar conhecimento e resolver problemas; capacidade de colaboração para desenvolver a capacidade de gestão.

Fonte: Adaptado de Negrão, 2022.

Os recursos consistem todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados pela organização e que lhe permitem agregar valor a seus produtos, sejam eles bens ou serviços. Esses recursos se organizam, conforme quadro 1 nas seguintes categorias: físicos, humanos, operacionais (BARNEY, 1991), tecnológicos, financeiros, reputacionais (GRANT, 1991), e naturais (HART, 2015).

Quanto à capacidade, esta diz respeito à habilidade da organização em mobilizar recursos para executar tarefas ou atividades (HELFAT et al., 2007; HILLIARD e JACOBSON, 2011). Estando inserida em um ambiente em constante mudança, as organizações precisam responder a essas mudanças de forma rápida, e para isso devem desenvolver capacidades dinâmicas (HELFAT et al., 2007). Um compilado dessas capacidades foi apresentado no quadro 1.

Recursos e capacidades organizacionais estão relacionados aos aspectos internos da organização. Todavia, não se pode desconsiderar na gestão estratégica os aspectos externos que impactam direta ou indiretamente as decisões organizacionais, direcionando seu caminho. A análise do ambiente externo neste estudo é realizada considerando as dimensões da sustentabilidade apresentadas no quadro 2.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:

FUNDO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO E PROGRESSO



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Quadro 2 – Dimensões da Sustentabilidade

Sustentabilidade Social
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: redução das desigualdades sociais; - Orientação: construção de uma civilização do “ser”, com maior equidade na distribuição do “ter” e da renda, para melhoria dos direitos e condições de vida da população, abrangendo necessidades materiais e não materiais. - Propostas: criação de postos de trabalho permitindo renda individual que garanta melhores condições de vida e qualificação profissional; produção de bens voltados prioritariamente às necessidades básicas sociais; investimento comunitário; direitos humanos; segurança.
Sustentabilidade Econômica
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: aumento da produção e da riqueza social, sem dependência externa. - Orientação: possibilitada por alocação e gestão eficientes de recursos e fluxo regular de investimento público e privado, bem como avaliações macrosociais para além de critérios de lucratividade. - Propostas: fluxo permanente de investimentos públicos e privados (cooperativismo); manejo eficiente dos recursos; absorção pela empresa dos custos ambientais; contar com suas próprias forças; transparência contábil; governança corporativa; performance econômica; objetivos financeiros.
Sustentabilidade Ambiental ou Ecológica
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: qualidade do meio ambiente e preservação das fontes de recursos energéticos e naturais para próximas gerações. - Orientação: uso de recursos potenciais dos vários ecossistemas com danos mínimos aos sistemas de sustentação da vida; limitação de consumo de combustíveis fósseis e recursos esgotáveis, substituindo-os por recursos renováveis e inofensivos; redução da poluição e de resíduos, adotando-se reciclagem de energia e de recursos, intensificação de pesquisa de tecnologias limpas e definição de regras de proteção ambiental. - Propostas: produzir respeitando os ciclos dos ecossistemas; prudência no uso de recursos não-renováveis; prioridade à produção de biomassa e à industrialização de insumos materiais renováveis; redução da intensidade energética e conservação de energia; tecnologias e processos produtivos de baixo índice de resíduos.
Sustentabilidade Espacial ou Geográfica
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: evitar excesso de aglomerações. - Orientação: pressupõe evitar a concentração geográfica exagerada de populações, atividades e de poder; busca uma relação equilibrada cidade-campo, com atenção para destruição de ecossistemas frágeis por processos descontrolados e desorganizados de colonização; projetos de agricultura regenerativa e agro florestamento por parte de pequenos produtores, industrialização descentralizada e associada a tecnologias de nova geração; - Propostas: descentralização espacial de atividades e de população; desconcentração; democratização local e regional do poder; relação cidade-campo equilibrada (benefícios centrípetos); estabelecimento de uma rede de reservas naturais e de biosfera, para a proteção da biodiversidade.
Sustentabilidade Cultural
<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo: evitar conflitos culturais com potencial regressivo. - Orientação: busca das raízes endógenas dos modelos de modernização e sistemas rurais integrados de produção; privilegiando processos de mudança no seio da continuidade cultural e traduzindo o conceito normativo de ecodesenvolvimento em uma pluralidade de soluções particulares, que respeitem as especificidades de cada ecossistema, de cada cultura e de cada local. - Propostas: soluções adaptadas a cada ecossistema; respeito à formação cultural comunitária.
Sustentabilidade Político-Institucional

REALIZAÇÃO:



APOIO:





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- Objetivo: incrementar a capacidade do estado em exercer seu papel, por meios materiais ou formulação de políticas públicas.
- Orientação: integração entre desenvolvimento e meio ambiente na tomada de decisões; descentralização para o desenvolvimento sustentável; democratização das decisões e fortalecimento do papel dos parceiros; cooperação, coordenação e fortalecimento da ação institucional; instrumentos de regulação.
- Propostas: subsidiariedade; descentralização das ações públicas; parcerias e as decisões colegiadas.

Sustentabilidade Informação e do Conhecimento

- Objetivo: geração de conhecimentos que permitam o desenvolvimento de tecnologias limpas.
- Orientação: os debates regionais devem convergir para uma associação entre desenvolvimento sustentável e educação formal (educação ambiental).
- Propostas: promoção de inventários biológicos; capacitação da sociedade civil para práticas sustentáveis.

Fonte: Adaptado de Negrão, 2022 a partir de Montibeller Filho, 1993; Agenda 21 brasileira, 2004; Kruehl, 2010.

No contexto deste estudo, pretendemos analisar de que forma as ações estratégicas da Receita Federal na Operação Acolhida de imigrantes venezuelanos em Roraima no âmbito dos projetos realizados exclusivamente por seus servidores e nas combinações com recursos de outras organizações, engajam seus recursos na busca por criar valor com viés sustentável, considerando as dimensões apresentadas no framework.

Sendo a sustentabilidade um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa, entende-se que as organizações precisam levar em consideração os recursos e capacidades que dispõem para criar valor sustentável aos seus produtos de forma que possa ser apropriado pelos consumidores ao identificarem, de forma transparente, o esforço da organização na contribuição do bem maior que envolve não apenas os resultados para a organização, mas para os seus colaboradores, para os seus fornecedores e parceiros, para os seus cliente ou assistidos e para a sociedade em geral.

4 ENGAJAMENTO NO TRABALHO

Pesquisas sobre engajamento têm buscado identificar seus antecedentes e consequentes. Com relação às consequências do engajamento, a literatura tem apontado relações entre engajamento e uma série de efeitos positivos, tanto individuais quanto organizacionais. Indivíduos engajados investem mais em seu desenvolvimento físico, cognitivo e emocional, apresentando maiores chances de ter um desempenho superior, pois são mais focados em suas responsabilidades e têm maior ligação emocional com suas tarefas (Bakker *et al.*, 2014; Rich; Crawford, 2010). Evidências também apontam que empregados engajados apresentam níveis mais elevados de comportamento extrafunção, realizando ações que vão além de suas responsabilidades (Bakker *et al.*, 2014).

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



Os gestores das organizações públicas, também desempenham um papel fundamental no engajamento dos servidores, fornecendo uma visão clara e inspiradora. Quando os servidores se sentem valorizados, estão mais propensos a fornecer um serviço de qualidade aos cidadãos e a contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo. Para manter altos níveis de produtividade e eficácia funcional, as organizações devem garantir que seus funcionários estejam focados e invistam toda a sua energia na realização das tarefas (Fong-Yi et al., 2020).

Num ambiente cada vez mais complexo e dinâmico, é crucial para os gestores contar com colaboradores que dediquem total atenção ao cumprimento das demandas formais de trabalho. Nesse contexto, os gestores desempenham um papel fundamental ao influenciar o comportamento dos colaboradores, pois estes são vistos como exemplos representativos da organização, possuindo autoridade para avaliar o desempenho e para tomar decisões importantes. Sendo assim, o engajamento representa um estado mental positivo e produtivo relacionado ao trabalho. Esse estado é caracterizado por vigor, dedicação e absorção, não sendo apenas um momento passageiro, mas sim persistente e focado em tarefas ou comportamentos específicos no ambiente de trabalho. O engajamento não só beneficia a organização, mas também o funcionário. Quando um funcionário está profundamente envolvido no desenvolvimento da organização, ele não apenas estimula positivamente a realização de metas, mas contribui para a redução de impactos negativos. (Hansen *et al.*, 2018).

Neste contexto, destaca-se a importância do conceito de engajamento no trabalho, relacionado ao prazer que um indivíduo sente em suas atividades laborais, equilibrando sua saúde física e psicológica (Avigo *et al.*, 2017). Assim, Oliveira; Rocha (2017) salientam que o engajamento no trabalho é influenciado por antecedentes individuais e situacionais. Esses fatores incluem diferenças individuais, avaliações, análise das práticas de recursos humanos e qualidade da relação entre líder e liderado. Essas dinâmicas complexas entre funcionários e a gestão podem ter impactos positivos ou negativos na produtividade e satisfação no trabalho.

O engajamento no trabalho vai além da simples satisfação com o trabalho, estar relacionado a sentir-se integrado à organização, contribuir ao máximo e receber reconhecimento por essa colaboração. A organização deve sempre esforçar-se para fazer com que seus colaboradores se sintam parte integrante dela, motivados em relação ao trabalho. Quando um colaborador está genuinamente engajado, ele se esforça constantemente para realizar suas tarefas da melhor forma possível, trabalhando em direção aos objetivos organizacionais (Pauli, *et al.*, 2017).

Portanto, analisar fatores que possam influenciar o engajamento dos servidores públicos na 2ª região fiscal da RFB no campo da Operação Acolhida é de grande relevância para a gestão no que concerne a tomadas de decisões estratégicas.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem metodológica adotada neste ensaio envolve o acompanhamento das atividades realizadas pela Receita Federal em colaboração com os servidores lotados no estado de Roraima. Esses servidores são designados para participar de programas exclusivamente de responsabilidade dessa instituição, como a Operação Acolhida, implementado nos municípios de Paracarama e Boa Vista. Este estudo se concentrou principalmente na complexidade da crise na Venezuela, que desencadeou uma migração em massa de cidadãos venezuelanos em direção ao Brasil, tornando essas ações ainda mais pertinentes e relevantes para a análise da proposta.

Este cenário de mobilização e combinação de recursos e capacidades será caracterizado e analisado com base no framework de estratégias para sustentabilidade, além das ações de engajamento que contribuem para o alcance da sustentabilidade, de acordo com os interesses dos envolvidos e com as peculiaridades das regiões atendidas: centros urbanos, áreas rurais, territórios indígenas, regiões de garimpo, de fronteira e com conflitos sociais e/ou pela terra.

Justifica-se a escolha da 2ª Região Fiscal, pelo fato de: (1) haver uma dificuldade de conectividade em virtude do cenário regional; (2) possui entraves logísticos, (3) é uma temática com pouco conhecimento sistematizado voltado para região.

6 ANÁLISES E DISCUSSÕES

O engajamento dos servidores da 2ª Região Fiscal da Receita Federal na Operação Acolhida poderão ocorrer, caso sejam observados os seguintes fatores:

✓ **Treinamento e desenvolvimento:** Os servidores devem receber treinamento específico sobre a operação e os aspectos relacionados à migração e refúgio. Isso os preparará para lidar com situações complexas e sensíveis. Para promover o engajamento dos servidores públicos é importante, que as organizações públicas ofereçam oportunidade de desenvolvimento profissional, reconheçam e recompensem o desempenho, promovam um ambiente de trabalho positivo e colaborativo, e forneçam feedback regular e construtivo. A capacitação pode ser empregada como uma ferramenta vital dentro de uma organização; diversas empresas utilizam isso como um diferencial e uma vantagem competitiva em relação às outras. O êxito do treinamento não se mede apenas pelo aprimoramento das habilidades individuais das pessoas, mas também pelo impacto positivo que elas passam a ter no desempenho organizacional. Indivíduos representam o chamado capital intelectual, e é essencial manter uma atualização contínua desse recurso para fomentar um crescimento abrangente. Isso não apenas promove desenvolvimento, mas também se torna um aliado crucial na competitividade do mercado.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



✓ **Reconhecimento:** o reconhecimento e a valorização do trabalho dos servidores são importantes para mantê-los motivados e engajados. Isso pode ser feito por meio de premiações, elogios públicos e oportunidades de desenvolvimento. Para que um servidor esteja engajado em seu local de trabalho, é essencial que ele sinta satisfação com as atividades que realiza. De acordo com Pauli et al. (2017), a satisfação é um estado emocional do trabalhador, que não se restringe apenas ao ambiente de trabalho, mas também inclui o contentamento em sua vida pessoal. Em outras palavras, essa satisfação pode resultar em um bom desempenho e alta produtividade, especialmente quando o funcionário é reconhecido pelo excelente cumprimento de suas tarefas.

✓ **Comunicação eficaz:** Uma comunicação eficaz dentro das equipes de trabalho é crucial para o alinhamento de objetivos e a troca de informações relevantes. A comunicação é um elemento fundamental em todas as funções administrativas, sendo essencial em cada atividade realizada na gestão. Planejar, dirigir, organizar e controlar tornam-se impossíveis sem uma comunicação eficaz. Nesse contexto, a importância da comunicação em todos os processos organizacionais é inquestionável. Ao planejar ações, os superiores precisam informar seus subordinados; ao organizar a estrutura e controlar os resultados, a comunicação desempenha um papel crucial. Sobretudo, ao liderar pessoas, a comunicação é sempre indispensável.

Ao abordar as estratégias de sustentabilidade e as ações na Operação Acolhida, é essencial considerar:

✓ **Sustentabilidade Político-Institucional - Integração entre as Instituições (Interinstitucionalidade):** A operação envolve diversas entidades governamentais, como a Receita Federal, a Polícia Federal, o Exército, entre outras. A coordenação e a colaboração entre essas instituições são fundamentais para o sucesso da operação.

✓ **Sustentabilidade Social e Sustentabilidade do Conhecimento - Atendimento Humanizado:** É importante que os servidores públicos tenham um treinamento adequado para lidar com os refugiados de forma humanizada, respeitando os direitos humanos e oferecendo assistência nas áreas de saúde, educação e segurança.

✓ **Sustentabilidade Ambiental - Utilização dos Recursos de forma responsável:** A operação também deve considerar questões de sustentabilidade ambiental, minimizando os impactos negativos no meio ambiente local. Isso pode incluir o gerenciamento adequado de resíduos e o uso consciente dos recursos naturais. Os recursos financeiros e materiais devem ser utilizados de forma eficiente, evitando desperdícios.

✓ **Sustentabilidade Cultural - Impacto Social:** Além de atender às necessidades imediatas dos refugiados, a operação pode buscar promover a integração dessas pessoas

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



na sociedade brasileira, criando oportunidades de trabalho e educação, sempre respeitando os aspectos culturais dos povos venezuelanos.

✓ **Sustentabilidade Econômica e Sustentabilidade Geográfica - Estratégia de interiorização:** promover a inclusão socioeconômica dos imigrantes e refugiados venezuelanos nos mercados de trabalho, direcionando as famílias a outros estados, cidades e municípios brasileiros que possam os acolher e ofertar a oportunidade de um novo recomeço.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste ensaio foi compreender como os programas implementados pelo governo federal em parceria com a Receita Federal do Brasil-RFB, no estado de Roraima, referente ao projeto Operação Acolhida tem suas estratégias elaboradas para se alcançar os princípios da sustentabilidade considerando o engajamento dos servidores da 2ª região fiscal da RFB.

Um dos temas que mais vem ganhando força no ambiente organizacional é a sustentabilidade, tanto por pressões da sociedade, quanto dos *stakeholders* que, cada vez mais, buscam o alinhamento de seus propósitos vida com seu cotidiano profissional. Portanto, é de suma importância compreender os diversos fatores que afetam o desempenho dos servidores públicos no ambiente de trabalho. Isso inclui não apenas a adaptação das organizações públicas ao cenário tecnológico em constante mudança e às dinâmicas sociais e ambientais, mas também a forma como essas organizações estão desenvolvendo sistemas e ferramentas para atender às crescentes demandas dos cidadãos. Isso exige uma compreensão profunda dos limites institucionais e, ao mesmo tempo, o desenvolvimento contínuo das competências dos recursos humanos, envolvendo a adaptação de rotinas e a valorização de novas habilidades.

É importante destacar que o estudo apresentado possui limitações, uma vez que se concentra na análise dos fatores que podem influenciar a eficácia da Operação Acolhida, com base principalmente na literatura existente. Esse foco está particularmente voltado para o engajamento dos servidores que trabalham na 2ª Região Fiscal da Receita Federal do Brasil neste projeto do governo federal.

A contribuição deste estudo reside na exploração interdisciplinar entre serviço público e sustentabilidade, focando na Operação Acolhida da 2ª Região Fiscal da Receita Federal. Ao analisar os conceitos, o estudo delinea estratégias inovadoras que podem ser implementadas para melhorar tanto o engajamento dos servidores quanto a sustentabilidade das operações.

Ao integrar práticas sustentáveis no contexto da Operação Acolhida, o estudo oferece compreensão sobre como a responsabilidade ambiental pode não apenas reduzir o impacto ecológico, mas também fortalecer o comprometimento dos servidores. Além

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



disso, o estudo destaca a importância de fatores psicossociais no engajamento dos servidores. Ao reconhecer a relevância do propósito significativo, do reconhecimento e incentivos, da participação ativa e do desenvolvimento profissional, o estudo oferece uma abordagem holística para melhorar o engajamento dos servidores na Operação Acolhida.

Dessa forma, esta análise conceitual proporciona uma compreensão preliminar das interconexões entre serviço público e sustentabilidade, mas também oferece orientações práticas para fortalecer o comprometimento dos servidores, promovendo um serviço público mais eficiente e uma abordagem mais sustentável para as operações da Operação Acolhida na 2ª Região Fiscal da Receita Federal.

REFERÊNCIAS

- AVIGO, RO; CALDEIRA, L.B.; MELO, DC; JOÃO, IS Funcionário Público Engajado no serviço Público Federal. In: Anais. XLI Encontro da ANPAD, 2017, São Paulo. XLIEnANPAD, 2017.BRASIL. MINISTÉRIO DA CASA CIVIL. Sobre a operação acolhida. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=&cod_evento_edicao=89&cod_edicao_subsecao=1453 . Acesso em: 6 set. 2023.
- BORGER, F. G. Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial. 244f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2001
- BUSCH, Erica; RIBEIRO, Helena. Responsabilidade Socioambiental Empresarial: Revisão da literatura sobre conceitos.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. L.; LEITER, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411.
- BALOGUN, J.; HUFF, A. S.; JOHNSON, P. Três respostas aos desafios metodológicos do estudo da estratégia. *Journal of Management Studies*, 40 (1), 197-224. 2003.
- BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros. São Paulo: Pearson, 2007.
- BRESSER-PERERIA, L. C. Reforma gerencial do Estado, teoria política e ensino da administração pública. *Revista Gestão e Políticas Públicas*; nº 2, 2011. Disponível em https://pesquisaeaespp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/bresser_reforma_gerencial_do_estado_teorica_politica_e_ensino_da_administracao_publica.pdf. Acesso em 13/01/2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração nos novos tempos: os novos horizontes em

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO DO ESTADO DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- Administração. 3 Ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- DIDIER, R. et al, Competências Coletivas: no limiar da estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- FILGUEIRAS, F. Indo além do gerencial: a agenda da governança democrática e a mudança silenciada no Brasil. Revista de Administração Pública | Rio de Janeiro-2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/PryL9JzmYhyVBTrdG3GGxsr/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 30 nov 2022.
- FONG-YI, L.; HUI, C. T.; SZU-CHI, L.; YU-CHIN.L.; CHENG-CHEN, L. Transformational Leadership and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. 2020. DOI: 10.1177/2158244019899085
- GOLSORKHI, D. et al. Manual de Cambridge da Estratégia como prática. Versity Press. 2010.
- GRANT, A. Os Originais: Como os inconformados mudaram o mundo. Rio de Janeiro; Sextante 2017.
- HANSEN, R.; et all. Inteligência Emocional e Engajamento no Ambiente de Trabalho: Estudo Empírico a partir de Trabalhadores Gaúchos. *Revista Gestão Organizacional*, vol 11, n. 1, jan./abr. 2018.
- Trabalho? Uma Análise do Engajamento de Profissionais paiTecnologia pai Informação fazer Serviço
- MILESI, Rosita; COURY, Paula; ROVERY, Julia. Migração Venezuelana ao Brasil: discurso político e xenofobia no contexto atual. Revista Aedos, v. 10, n. 22, p. 53–70, 2018. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/aedos/article/view/83376>. Acesso em: 21 set. 2023.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL S. O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006, 496 p.
- NEGRÃO, K. R. M.; GOMES, S.C.; CARVALHO M. C. dos S. Gestão estratégica para sustentabilidade. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRTEGIA, 10., 2023, São Paulo. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2023. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 10 jun. 2023.
- PAULI, J.; e tudo mais. Satisfação, confitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração . Rio de Janeiro, v.. 11, n. 4, jul./set. 2017
- PAULI, J.; Satisfação, confitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



- Revista Pensamento Contemporâneo em Administração . Rio de Janeiro, v.. 11, n. 4, jul./set. 2017
- PAULI, J.; Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração . Rio de Janeiro, v.. 11, n. 4, jul./set. 2017
- PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- OMI. Organização Internacional para as Migrações. Operação Acolhida dá aos venezuelanos um novo começo no Norte do Brasil. 05. abr. 2023. Disponível em: <https://brazil.iom.int/pt-br/news/operacao-acolhida-da-aos-venezuelanos-um-novo-comeco-no-norte-do-brasil>. Acesso em 30.09.2023.
- OLIVEIRA, L. B.; ROCHA, J. C. Engajamento no trabalho: antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v. 19, n. 65, p. 415-431, Jul./Set. 2017.
- PAULI, J.; et al. Satisfação, conflitos e engajamento no trabalho para professores do ensino médio. Revista Pensamento Contemporâneo em Administração. Rio de Janeiro, v. 11, n. 4, jul./set. 2017.
- PASSOS, E. Ética nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.
- REGNÉR, P. Strategy-as-practice and dynamic capabilities: steps towards a dynamic view of strategy. Human Relations, v. 61, n. 4, p. 565-588, 2008.
- RICH, B. L.; LEPINE, J. A.; CRAWFORD, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- SCHAUFELI, W; SALANOVA, M; GONZALEZ-ROMA. V; BAKKER, A (2002a). A medição do engajamento e burnout : Uma abordagem analítica confirmativa. *Jornal de Estudos da Felicidade*, 3, 71-92.
- SOUZA, A. et al. Dimensões da competência em informação sob a perspectiva de Zarifian. 2020. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3903>.
- TOLIBOVNA, S.G. - *The Issues of Human Factor and Human Relations in the Concept of "Organizations as Organisms"* - International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)ISSN: 2509-0119. © 2020 International Journals of Sciences and High Technologies
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-634, 2006.
- WHITTINGTON, R. Estratégia como prática. Planejamento ao Longo Alcance. Londres, Reino Unido, v.29, n.5, p.731-735. 1996.
- WHITTINGTON, R. O trabalho de criar estratégias e organizar: por uma perspectiva prática. *Strategic Organization*, v. 1, n. 1, p. 117-125, 2003.

REALIZAÇÃO:



UNAMA

APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ





UNAMA

APRESENTA:

CIÊNCIA E INOVAÇÃO
EM GESTÃO NA
AMAZÔNIA



YOUNG, R. Dilemmas and advances in corporate social responsibility In Brazil: the work of the Ethos institute. Natural Resources Forum, v.28, p.291-301, 2004.

REALIZAÇÃO:



APOIO:



GOVERNO
DO ESTADO
DO PARÁ

