

Comitê de Governança Institucional (CGI)
2ª reunião extraordinária de 2020

1ª parte 03/07/2020 – 16:00 – via Teams

2ª parte 08/07/2020 – 15:00 – via Teams

3ª parte 09/07/2020 – 10:00 – via Teams

4ª parte 17/07/2020 – 09:30 – via Teams

Participantes

Secretário Especial da RFB – José Barroso Tostes Neto

Subsecretário-Geral – Decio Rui Pialarissi

Suara – Frederico Igor Leite Faber

Sufis – Jonathan José Formiga Oliveira

Sutri – Sandro de Vargas Serpa

Suana – Fausto Vieira Coutinho

Sucor – Moacyr Mondardo Junior

SRRF01 – Antônio Henrique Lindemberg Baltazar (até a 3ª parte)

Rosane Faria de Oliveira Esteves (4ª parte)

SRRF02 – Omar S. Rubin Filho

SRRF03 – João Batista Barros da Silva Filho

SRRF04 – José de Assis Ferraz Neto

SRRF05 – Francisco Lessa

SRRF06 – Mario José Dehon São Thiago Santiago

SRRF07 – Flávio José Passos Coelho

SRRF08 – José Roberto Mazarin

SRRF09 – Cláudia Regina Leão do N. Thomaz

SRRF10 – Luiz Bernardi

Secretaria Executiva do CGI – Copav (Jaime David Durra, Marina Rocha Meire, Lucas Gomes Palhares, Gláucia Figueiredo Reis e Henrique Moreira de Oliveira)

A reunião foi iniciada às 16:05 pelo Secretário Especial, tendo como convidados Fernando Mombelli, Marcelo de Sousa Silva, Rosane Faria de Oliveira Esteves e Juliano Brito da Justa Neves.

O Subsecretário-Geral fez a abertura, falando sobre a necessidade de ouvir os participantes sobre a formulação do planejamento estratégico. Citou que o planejamento é importante para definir o que precisa ser feito para melhorar a performance da instituição, apesar do cenário adverso com a redução de recursos, pessoas e da crise sanitária. A RFB está atrasada no processo de planejamento, estava focada nas ações de combate à pandemia e agora é preciso retomar o planejamento de médio e longo prazos. Deu ênfase na necessidade do planejamento ser desenvolvido de forma participativa.

O Sr. Jaime verificou o quórum e sugeriu a dispensa da leitura da ata anterior. Lembrou que essa era a primeira reunião do Comitê de Governança com a nova composição, incluindo os Superintendentes. Disse que a Copav havia iniciado o projeto de formulação da nova estratégia em agosto de 2018 e que,

por vários motivos, ele foi suspenso em 2019. Falou que a Copav tinha uma proposta para o projeto e pediu para a Sra. Marina apresentá-la.

A Sra. Marina fez a apresentação do Projeto de Formulação da Estratégia. Iniciou tratando do histórico do projeto desde 2018 e da necessidade de prorrogação da estratégia atual para 2020. Informou que o primeiro tema para deliberação seria a necessidade de definição do período relativo à nova estratégia, com sugestão de ser de 2021 a 2023. Explicou as justificativas do projeto e falou sobre o desalinhamento entre a estratégia real e a formal. Tratou dos resultados esperados e da necessidade de deliberar sobre o grau de participação do CGI, dos gestores e servidores. Também tratou da possibilidade de redefinir a estrutura e os elementos da estratégia.

A seguir, a Sra. Marina apresentou uma proposta de trabalho para condução do projeto. Explicou as fases propostas e a necessidade de formação de equipes. Também tratou sobre a finalização do Tadat. Por fim, apresentou um cronograma de 4 meses de trabalho, finalizando em novembro deste ano.

O Subsecretário-Geral informou que não haveria deliberações na reunião. Há urgência, mas as definições não devem ser atropeladas. Informou que a definição sobre a finalização do Tadat caberá ao Secretário Tostes. Falou que a metodologia BSC não chega a todos os níveis da organização e que o Tadat deve ser usado como insumo, mas não será necessariamente a base dos objetivos estratégicos. Indicou que o planejamento é prioridade para ele e para o Secretário e solicitou aos gestores que se envolvam pessoalmente no projeto. Falou que a participação deve ser ampla, ouvindo todas unidades e pessoas nas pontas.

O Secretário Especial reiterou que o planejamento deve ser amplamente participativo e disse que o cronograma proposto é inadiável.

O Sr. Sandro destacou a importância da ligação do planejamento com o projeto Visão, que trata da criação de um painel de indicadores, conduzido pela SRRF03.

Na sequência, o Sr. João Batista falou sobre a importância da análise do ambiente externo, com a possibilidade de consulta a atores de fora do órgão para levantar o que a sociedade espera da RFB. Também falou sobre a possibilidade do uso de cenários, com análise de outros aspectos além da área tributária. Falou sobre a possibilidade de auxílio da Enap ou da ESG para esse ponto. O Sr. João Batista falou que o Tadat tem um olhar para dentro da organização, de suas forças e fraquezas, mas que é necessária uma visão de fora também. Falou sobre a participação dos servidores na definição da visão de futuro, destacando a importância desse momento. Falou sobre a diferença entre o plano estratégico e a sua comunicação, pontuando que a comunicação deve ser simples para chegar a todos. Por último, questionou se os projetos estratégicos não deveriam ser definidos em momento posterior e não em conjunto com os objetivos e indicadores.

O Sr. Moacyr lembrou sobre a importância da participação dos Stakeholders, destacando a necessidade de ouvir as entidades sindicais. Também falou que, embora o planejamento seja para 2021, já existem

ações em andamento, como o orçamento. O ideal seria concluir o planejamento até outubro para garantir o alinhamento.

Em seguida, o Sr. Mário disse que quanto maior a participação, maior será a legitimidade do planejamento. Se o objetivo é que o planejamento chegue a todos, a participação é fundamental. As questões fundamentais são participação, transparência e comunicação. O Sr. Mário falou que essa é uma grande chance para a Receita e que, não só ele, mas o Gabinete completo da SRRF irá participar. Também falou em estar feliz com a possibilidade de alternativa ao mapa estratégico gigantesco. Disse que quanto mais enxuto for o planejamento, maior será a flexibilidade. Destacou o cuidado que a casa deve ter com os seus valores. São fundamentais e devem pautar todas as ações. Em concordância com o Sr. João Batista, pontuou a importância de olhar para fora e deu o exemplo do fisco sueco, que desenvolveu relação de confiança com os demais partícipes.

O Sr. Flávio falou sobre a necessidade de transparência, característica evidente da gestão atual. Também falou sobre a participação externa e indicou que a aduana tem experiências interessantes nesse aspecto. Falou da importância em trazer referenciais de outras administrações tributárias ao redor do mundo e da expectativa de novos modelos de estratégia. Disse que o planejamento deve se tornar um hábito, que engajamento e envolvimento são fundamentais e que está entusiasmado com a oportunidade de rever o planejamento e alinhá-lo com a realidade atual. Indicou que haverá participação efetiva da região.

O Sr. Decio solicitou a participação de todos os coordenadores na próxima reunião sobre o tema. A participação deles é fundamental. Haverá reunião prévia para a Copav contextualizá-los sobre o assunto.

Em seguida, O Sr. Mazarin reforçou a importância da ampla participação e levantou a questão da matriz de riscos.

Importante considerar os riscos mais imediatos. Embora o planejamento tenha um horizonte mais a frente, deve-se contemplar as questões mais imediatas e que já podem ser tratadas.

O Subsecretário-Geral pediu ao Sr. Mazarin que trabalhe os riscos imediatos e futuros e pediu que o plano regional esteja alinhado ao plano nacional.

A Sra. Cláudia iniciou falando sobre sua experiência com o planejamento. Há 20 anos atrás, era muito diferente, a estratégia era baseada na estrutura organizacional, onde todos queriam estar representados. Agora, será preciso pensar diferente. Na nova estrutura o gestor e sua equipe estarão espalhados pelas unidades. Considera extremamente audacioso ter o plano até o final do ano e lamentou que a retomada do projeto só esteja acontecendo agora. Falou sobre a necessidade de usar o Plano Pós Crise como ferramenta para o planejamento. Citou que são necessários esclarecimentos sobre a ferramenta Clarity. O Sr. Decio comentou que ela será substituída. Por fim, disse que o pretende realizar seminários regionais de planejamento.

Na sequência, o Sr. Lessa ressaltou a importância sobre a ampliação do CGI, que passou a contar com os Superintendentes em sua composição. Tratou do curto prazo para o projeto e levantou a alternativa

de entrega parcial até 20 de novembro. Também levantou a questão sobre a classificação do grau de sigilo do documento do Tadat.

O Sr. Lindemberg reforçou a importância da alteração da composição do CGI. Disse acreditar que a RFB tem todos os elementos possíveis para sair com um bom planejamento e que a participação dos Superintendentes é fundamental para promover o envolvimento dos demais. Falou da possibilidade de dissociar a questão dos projetos estratégicos da formulação da estratégia e sobre a atenção que deve ser dada à comunicação, indicando que as informações do planejamento precisam ter um local acessível para todos.

O Subsecretário-Geral convidou a todos a pensarem numa nova estrutura para a RFB, de acordo com um novo mundo, em alinhamento com outras administrações tributárias mais avançadas. Sem pressa, como a RFB pode se reinventar. Pensar em alternativas, como valorizar inteligência artificial. O que fazer para estruturar melhor essas alternativas, como substituir 4.000 auditores que já se foram e não voltarão. O futuro já chegou.

Em seguida, o Sr. Omar destacou que o planejamento deve ser apresentado de forma simples, quanto mais simples, de mais fácil assimilação ele será. A simplicidade traz um maior poder de assimilação. Destacou a necessidade de ouvir a todos os servidores, a participação traz assimilação e engajamento. Também destacou a importância de ouvir agentes externos e da nitidez da proposta, clareza e objetividade. Disse que a estratégia precisa ser olhada de forma ampla e flexível. Por fim, falou sobre o engajamento da região.

O Sr. Bernardi reforçou a importância da participação dos Superintendentes no CGI. Reiterou que a participação ampla é fundamental para a formulação da estratégia, assim como a transparência e a simplicidade. Também falou sobre a necessidade do planejamento ser voltado para resultados e disse que a missão e os valores devem ser perenes. Valores que não são perenes não são respeitados.

O Subsecretário-Geral reiterou a importância da simplicidade. Criou-se uma certa complexidade que tirou o envolvimento de quem estava na base. É necessária a simplicidade na elaboração e na execução do plano estratégico.

O Sr. Assis falou sobre a necessidade de envolvimento de todos os servidores e mostrou-se preocupado com o cronograma, que se apresenta bem apertado. Ele sugeriu redefinir o cronograma, dando mais tempo para a fase inicial, a fim de envolver mais pessoas. Por fim, falou sobre a questão da percepção do ambiente externo sobre a RFB, que é muito ruim. Essa questão merece atenção.

Em seguida, o Sr. Frederico falou que não existirá momento ideal para a execução do projeto. Disse que é necessário que o planejamento considere o novo modelo de trabalho que está sendo implementado com a nova estrutura. Também falou que o planejamento não deve ser delegado pelos gestores.

O Sr. Fausto corroborou com as ponderações do Sr. Frederico. Como representante da área aduaneira, uma das maiores críticas é que os colegas da Aduana não se enxergam na estratégia da RFB. Falou sobre a necessidade de uma estratégia simples e voltada para resultados.

O Sr. Fernando Mombelli disse que o planejamento é essencial para instituição. Tem que ser simples e entendível, e estar vinculado a atingimento de metas e resultados. Embora a RFB não seja uma organização privada, não tendo concorrentes, precisa atender à sociedade num mundo que evolui muito rapidamente. Deve se auto desafiar para não ficar obsoleta.

O Sr. Decio agendou a continuação da reunião para o dia 08 de julho, 15hrs e pediu para ajustar a proposta, destacando as áreas meio.

Por fim, a Sra. Marina fez algumas considerações. Destacou a importância do reforço nas diretrizes: cronograma, ampla participação, riscos, partes interessadas externas, cenários, oportunidades tecnológicas, simplicidade e integração com o orçamento. Falou sobre o levantamento de informações e da consciência de como fazer melhor uso delas. Disse do desafio de buscar soluções que sejam coerentes de forma criativa. Também falou que a transparência e o envolvimento levam à legitimidade e ao respeito. Finalmente, ponderou que participação não é apenas ouvir, mas definir uma forma de incorporar as contribuições de todos os envolvidos.

A reunião foi suspensa por falta de tempo e retomada no dia 08 de julho, 15h05, tendo os coordenadores-gerais, coordenadores, assessores e adjuntos como convidados.

O Subsecretário-Geral falou que a elaboração do planejamento estratégico deverá ser participativa. Seria mais fácil se fosse elaborada pelo Gabinete e pela Copav, com intervenções pontuais dos demais gestores, mas não será essa a abordagem. Importante que haja uma metodologia, seja ela qual for, por exemplo um BSC simplificado. Necessário ter uma rodada de muitas conversas nessa fase inicial. Falou que talvez não haja tempo de deliberações na reunião, mas o importante é ouvir todos os participantes.

O Sr. Sandro disse que o BSC atende às necessidades. Talvez seja necessário simplificar os indicadores. O desafio é construir e manter o planejamento durante todo o ciclo dos 4 anos.

O Sr. Decio comentou que manter o planejamento é extremamente importante e que a Missão e a Visão da RFB têm que estar na cabeça de cada servidor. Elas têm que ser simples.

A seguir, o Sr. Nardelli falou que o planejamento da RFB é complexo. A ideia do BSC simplificado é muito boa, deve ser baseado também no TADAT e que os indicadores precisam ser mais simples. Um indicativo de que precisamos repensar os indicadores é que nas unidades centrais não conseguimos entender os indicadores das outras áreas.

O Sr. Mombeli ponderou que a linguagem gráfica do BSC não é boa. Tem que mudar a linguagem, mais símbolos e detalhes que chamem a atenção. Os indicadores precisam espelhar de forma simples o que eles realmente retratam. Falou, também, sobre as definições importantes para a casa e que não apareceram no planejamento, como, por exemplo, a unificação com a Receita Previdenciária. O foco

como administração tributária tem que estar espalhado no mapa estratégico. Devemos abrir as amarras e podemos evoluir em alguns pontos que nunca tocamos.

Na sequência, o Sr. Fausto comentou que o desafio é grande, o cronograma é muito apertado. Em função da urgência, do pouco prazo e do fato de que muitas pessoas já conhecem o BSC, então deve-se mantê-lo, em uma forma mais simplificada. Deve haver menos indicadores, mais simplificados, com conceitos mais simples. É importante também trabalhar por resultado.

O Sr. Arthur disse que o tempo é curto para fazer uma mudança muito grande, por exemplo, para o modelo do IRS. O planejamento tem que ser baseado em resultados. A Aduana terá que adaptar-se a alguns conceitos do TADAT. Uma transição será necessária forçosamente. A casa desconhece o mapa estratégico, sendo necessário mudar a apresentação.

O Sr. Jackson comentou que se deve buscar simplicidade, principalmente nos indicadores e, talvez, uma nova apresentação gráfica para melhor envolver as pessoas.

O Sr. José Carlos falou que na manutenção do BSC. Já foi investido muito capital intelectual e financeiro ao longo dos anos no BSC. Importante definir qual a Receita que queremos para os próximos anos e qual o nível de projetização para a casa.

A seguir, o Sr. Jonathan reforçou a necessidade de avaliar os indicadores. Como medir efetivamente o resultado da fiscalização? Disse que o arcabouço do planejamento, como um todo, é moderno. Levantou pontos que, na sua análise, estão incorretas na cadeia de valor, misturando áreas.

O Sr. Altemir falou que os indicadores são mesmo a questão principal e que, por isso, a Sufis está fazendo uma revisão dos indicadores da área. Deve-se reduzir a complexidade dos processos de trabalho e integrar áreas. O planejamento precisa induzir a quebra da visão por áreas e a simplificação dos processos. Se houver um alinhamento melhor com os ciclos de governo, talvez haja melhor patrocínio. Falou que a delimitação de projetos estratégicos a uma área específica acaba prejudicando o melhor resultado, a integração com as outras áreas. A RFB tem um papel mais social a ser exercido, que atualmente está precarizado, reduzido. São poucas aproximações que a RFB leva com a sociedade. A RFB pode realizar grandes estudos e disponibilizar bases de dados para a sociedade.

O Sr. Paulo Gonzales falou que a RFB não deve reinventar a roda. É importante verificar o que outras administrações tributárias fazem. Necessário ter foco em cada etapa do projeto, indicadores é mais na frente. A realidade hoje é muito diferente: análise massiva de dados, conformidade tributária, análise diferenciada dos contribuintes. O BSC é muito estático. Pode-se ter algo com maior dinâmica, que traga maior fluidez. Do modelo do mapeamento de riscos deve sair o planejamento estratégico.

A seguir, a Sra. Ednira falou que o processo dos “maiores contribuintes” já é algo fora de caixinhas. A área se enxerga em vários objetivos, vários valores no mapa. Embora o mapa tenha sido um avanço, a descrição dos objetivos ainda leva a visão de estruturas. O mapa precisa ser simplificado e toda a casa precisa se ver no mapa. A RFB tem uma missão social. No país, não temos uma educação voltada para o coletivo. Deve haver no mapa algo que espelhasse essa preocupação (desde os pequenos, educação fiscal na escola). A missão da RFB está muito ligada à sustentação do Estado para a realização do bem

comum. A riqueza das organizações está nos seus dados. A RFB tem que saber tirar proveito dos dados, extrair informações que sejam úteis.

O Sr. João Batista disse que, com relação à formulação da estratégia, pesquisas indicam que a formulação é boa. O problema está na execução. Estratégia é desejo (é um modelo mental desejado). É fundamental a disponibilidade das informações (projeto da RF03). O BSC também é campo de desejo, a ferramenta não é a responsável pela mudança. A definição de indicadores é uma etapa posterior. Temos que definir as conquistas efetivas que queremos ter daqui a 3 anos. A visão do futuro é que direciona os objetivos e demais elementos.

A Sra. Bárbara falou sobre a necessidade de acompanhamento posterior. Hoje o acompanhamento é feito em planilhas, é uma dificuldade grande. Não pode virar uma planilha a ser construída mensalmente.

O Sr. Moacyr ponderou que na fase do planejamento, é preciso ter uma visão externa da RFB.

O Sr. Juliano citou que a Cadeia de Valor tem aplicabilidade prática, tem utilidade, mas que o mapa estratégico não é um instrumento de gestão.

Na sequência, A Sra. Mara falou que Planejamento estratégico não é planejamento operacional. A ferramenta é uma etapa da casa pensar junto para onde vai. Toda a estratégia de gestão de riscos, de conformidade, pode derivar da estratégia-mãe. Ponderou que toda a APF utiliza o BSC e que o objetivo é ter uma discussão integrada da estratégia. O objetivo deve comunicar uma visão de futuro e o indicador refletir isso. As áreas precisam ter os seus planejamentos tático-operacionais.

O Sr. Paulo Faria disse que a palavra chave da gestão de pessoas é integrar: pessoas, recursos, processos.

O Sr. Onássis falou que ainda estamos aprendendo a planejar. As experiências anteriores permitiram chegar ao estágio atual. A simplificação dos processos está vindo naturalmente com as equipes regionais e nacionais.

O Sr. Assis disse que o mapa estratégico atual da RFB não é simples, mas já estamos acostumados. Existe uma percepção equivocada sobre a RFB no ambiente externo (ex. Congresso). É preciso tratar dessa questão no planejamento. Ações que façam cumprir o que está no mapa estratégico.

A seguir, o Sr. Frederico citou que o Planejamento precisa chegar ao chão de fábrica. A proposta da Suara é inverter: que o planejamento parta dos 10 subprocessos geridos pela Suara. Duas linhas: como fazer e o quanto se tem para fazer. Como fazer: mapeamento de processos e quanto fazer (quantitativo, qualitativo), indicadores para cada subprocesso.

O Sr. Marcos Flores indicou que o começo é o diagnóstico do Tadat. O mapa estratégico sempre comunicou bem a “falta de prioridade”. Qualquer projeto era justificável. Precisamos ter indicadores

simples para a estratégia chegar nas pontas. O período tem que seguir os ciclos de governos. Multiplicação das melhores práticas é fundamental.

O Sr. José Humberto ponderou que trabalhamos bem de forma coletiva quando construímos o planejamento, no campo dos desejos. Quando vamos construir os projetos estratégicos, que deveriam trazer a concretude do que está no planejamento, as áreas saem em voo solo.

A reunião foi suspensa, sendo retomada pelo Subsecretário-Geral em 09/07, às 11hs, tendo os coordenadores-gerais, coordenadores, assessores e adjuntos como convidados.

Inicialmente, a Sra. Maria Alice disse que o planejamento estratégico deve considerar a dependência entre os processos de trabalho. O “direito creditório” talvez seja um dos mais impactados por outros processos de trabalho da RFB. Exemplo: PCE traz muitas melhorias, uma das conquistas foi a DUE, mas obrigou a revisão/ajustes em sistemas que tratam do crédito do Reintegra. Impacto das mudanças devem ser considerados nos processos.

O Sr. Clóvis ponderou que somente com uma área forte de planejamento, teremos como avançar. Além do BSC, há outras formas para tratar a estratégia e deu como sugestão o livro de Mintzberg (Safari da Estratégia). Por exemplo, existe abordagem para estratégia “bottom up”, estratégias emergentes. Fundamentais serão as ações da Copav e do Gabinete e o conhecimento das outras áreas. Necessitaria ter uma oportunidade para as áreas conhecerem umas às outras. As organizações possuem um “core business”. Ou forçamos para todos se verem refletidos ou aceitamos que nem todas as áreas estão no core business.

O Sr. Marcelo disse que no Japão a prioridade é facilitar o cumprimento da obrigação acessória, e não arrecadar. Precisamos de indicadores que sejam mais voltados para a sociedade. Por exemplo, pelo Tadat, indicador de percepção da sociedade. Trazer a visão de fora.

A seguir, o Sr. João Batista disse que o ideal seria utilizarmos mesmo o BSC, que já é conhecido, para esse ciclo. Avaliação de novas metodologias poderiam ser para o próximo ciclo. Formulação da estratégia é diferente da comunicação da estratégia.

O Sr. Barros disse que se ouve bastante sobre a dissociação entre planejamento estratégico e o orçamento, mas ouvimos pouco sobre a dissociação do planejamento estratégico e o planejamento operacional. É necessário quando se faz um planejamento de alto nível, ter-se um desdobramento, uma conexão para que o papel das unidades descentralizadas na hierarquia e cada servidor saiba o que tem que fazer no contexto.

Na sequência, o Sr. Renato falou que qualquer metodologia será útil. Parece que o BSC aborda as principais necessidades que foram colocadas nas reuniões: compreensibilidade, simplicidade, etc. O BSC não deve ser um fim em si mesmo, ele é um meio de alcance da estratégia. Já temos uma série histórica de indicadores. Podemos ter uma reflexão sobre os indicadores, mas devemos aproveitar a questão das séries históricas. Postou dois materiais no chat sobre o BSC. Vai postar outra apresentação

mais completa e também um documento que foi feito na época da implementação (cartilha de divulgação).

A Sra. Cláudia disse que o BSC é simples. Nossos indicadores são complexos, isso é um grande problema. Dificulta o acompanhamento. Em função do tempo que nós temos, podemos buscar outras metodologias, mas não para este ciclo. Também não deveríamos alterar a missão, deveríamos também alterar poucos valores. Seria importante conhecer a resposta dos servidores sobre o que esperam da RFB para os próximos 5 anos. Também devemos escutar os stakeholders. A questão do planejamento chegar ao chão de fábrica é algo que também depende da atuação dos gestores.

A Sra. Mara disse que o Mapa estratégico é um instrumento de gestão e também de desdobramento. Algo na linha também dos objetivos de contribuição. A estratégia tem que se transformar em tarefa de todos.

A seguir, a Sra. Úrsula disse que, mesmo participando da rede de planejamento, os próprios membros da rede tinham dificuldade para entender o fluxo da montagem do mapa estratégico utilizando o BSC. O BSC é bastante utilizado por vários órgãos. A questão da representação visual é algo muito importante. Quantidade de indicadores é outra questão crítica.

O Sr. Arthur ponderou que essencial é a definição de missão, visão e valores. Deveríamos manter mais a missão e os valores constantes e alterar mais a visão. Precisamos trabalhar a cabeça dos administradores locais para que a estratégia seja realmente difundida.

Por fim, o Sr. Decio solicitou os planejamentos estratégicos anteriores. A Sra. Marina indicou que os históricos e demais documentos estão disponíveis no link enviado pela manhã. Para o planejamento operacional para 2021, ela disse que alguns pontos precisam ser definidos de como estruturar os planejamentos operacionais. O Sr. Decio solicitou uma estruturação pela Copav. A Sra. Marina comentou que a perspectiva é de iniciar os planejamentos operacionais em outubro.

A reunião foi suspensa e retomada em 17/07, 9h30.

O Subsecretário-Geral reiniciou a reunião falando que o objetivo é definir as diretrizes iniciais e que essas podem ser redefinidas ao longo do processo. Flexibilidade é um ponto importante para o projeto pois naturalmente haverá mudanças ao longo dos trabalhos.

O Sr. Jaime passou a conduzir as deliberações. Em cada caso, foi apresentado encaminhamento proposto pelo grupo composto pela Copav e pelos Superintendentes da 3ª, 6ª e 9ª regiões fiscais.

Deliberação 1: o Planejamento Estratégico terá como horizonte o período de três ou quatro anos?
Encaminhamento: o grupo propôs que o Planejamento Estratégico tenha como horizonte o período de 3 anos, direcionando as ações da Receita Federal nos anos de 2021 a 2023, para poder alinhar com possível mudança de governo e manter compatibilidade com o PPA.

A proposta foi aprovada. Foi deliberado o período de 3 anos para o próximo ciclo de planejamento estratégico.

Deliberação 2: Quais elementos que compõem o Planejamento Estratégico podem ser revistos? Missão? Visão? Valores? Objetivos Estratégicos? Projetos Estratégicos? Indicadores Estratégicos? Cadeia de Valor?

Encaminhamento: o grupo propôs que, considerando que o cronograma de trabalho prevê o lançamento do Plano Estratégico no dia 20/11 e considerando a possibilidade de serem realizados ajustes nos elementos do planejamento durante o próprio ciclo, que sejam concentrados esforços na redefinição dos elementos capazes de trazer uma maior clareza no direcionamento na Instituição. Dessa forma, propõe-se que os esforços sejam concentrados na definição da visão, dos objetivos estratégicos, dos indicadores e dos projetos. Ajustes na missão, nos valores e na cadeia de valor podem ser realizados em decorrência das informações e discussões priorizadas. Para maior clareza do planejamento, podemos pensar na inclusão de algum novo elemento para a Estratégia.

Nesse item, a proposta de apenas ajustar a missão e os valores, ao invés de uma total reanálise desses pontos, trouxe divergência. O Sr. Mário deu exemplo da missão da Receita Federal do Reino Unido, que é escrita em primeira pessoa. Ela é motivadora, vai ao encontro de tudo que vem sendo discutido no grupo como desejável para o contexto do planejamento. Acha que a missão não pode ser somente validada, o momento é crucial para se iniciar cuidando da missão e dos valores, revisando-os. O Sr. Jaime disse que a questão da validação sobre a missão e não revisão, foi definida em função do tempo. O Sr. Flávio disse que a questão do tempo é importante. O prazo é curto, mas que não foi abandonada a possibilidade de rever a missão e valores. Quanto aos valores, podemos acrescentar a confiança, mas a lista de valores que já temos já traduzem bem o que queremos, inclusive a confiança. O Sr. Mazarin falou em concentrar esforços na visão e nos outros elementos e fazer ajustes pontuais na missão e valores, se necessário. O Sr. João Batista disse que a missão vem de 2009 e merece uma análise. Não é uma questão de aprovar ou não aprovar a missão que já existe. O que se pode pensar é que não há tempo para uma reconstrução. A validação permite alterações, mas não tão grande e participativa. Se houver uma alteração do prazo e dos projetos, talvez seja possível reavaliar a questão da missão e dos valores. O Sr. Assis questionou se o cronograma está realmente fechado. O Sr. Décio falou que o planejamento estratégico e os planos operacionais devem estar prontos até a primeira semana de dezembro. É ponto definido pelo Gabinete. Tudo depende também da intensidade e do ritmo dos trabalhos. Salientou que estão previstos ajustes na missão, na forma como a deliberação foi encaminhada. Sugere que aqueles que se sintam mais atraídos pelo tema da missão se organizem na equipe que tratará desse assunto. O Sr. Bernardi defendeu a simplicidade. O tempo nosso permite avançar no estratégico e estimular o operacional. O Sr. Sandro falou sobre a necessidade de manter as pessoas conectadas. A missão é aquilo que as pessoas têm que ter na cabeça. A visão é algo para o futuro. Há condições de rever os elementos do planejamento e torná-lo realmente inspirador. Precisamos dar uma sensação de pertencimento. O Sr. Omar disse que não podemos começar sem discutir minimamente a missão, a visão e os valores. Podemos fazer com a rapidez necessária, mas é necessária uma revisão. O Sr. Lessa disse que precisamos investir sim, talvez no restante do mês de julho, no mínimo, para que os colegas lembrem da missão, lembrem dos valores. O Sr. João Batista disse que, se é possível que o ajuste seja muito grande, melhor definir logo que se vai rediscutir tudo. O grupo partiu do pressuposto de que a missão tem uma certa perenidade, mas não mudaria substancialmente neste ciclo. Se existe a possibilidade de uma rediscussão, é melhor assumir como premissa e pensar numa nova metodologia que atenda a essa necessidade.

O ponto foi colocado em votação e deliberou-se que a formulação do planejamento deve tratar da possibilidade de redefinição completa da missão e dos valores.

Deliberação 3: O Projeto de Formulação do Planejamento Estratégico pode ser realizado:

3.1 - Considerando 4 etapas de trabalho com o objetivo de serem definidos:

- (1) Marcos Institucionais;
- (2) Objetivos Estratégicos;
- (3) Detalhamento dos Objetivos Estratégicos;
- (4) Instrumentos de Formalização e processo de Gestão Estratégica?

Encaminhamento: o detalhamento dos objetivos estratégicos compreende uma contextualização, indicadores e projetos. Entretanto, o grupo entende que ao final de 2020 não necessariamente teremos novos projetos estratégicos definidos para todos os objetivos. Como teremos o monitoramento permanente da estratégia, entendemos não haver problemas quanto à proposta acima. De qualquer forma, é importante que todos os objetivos tenham um nível de detalhamento capaz de direcionar no ano de 2021 a definição de novos projetos estratégicos, a revisão da cadeia de valor e a melhoria dos processos de trabalho.

A deliberação foi de acatar a proposta do grupo.

Deliberação 3.2: Considerando a formação de equipes de trabalho responsáveis por avaliar e propor os elementos do Planejamento Estratégico com posterior análise e deliberação do CGI.

Encaminhamento: a estrutura de formação das equipes de trabalho será objeto de proposta das equipes iniciais formadas para trabalhar na metodologia de formulação do planejamento estratégico.

A deliberação foi de acatar a proposta do grupo.

Deliberação 3.3: Considerando as áreas do TADAT como referência preliminar para estruturação das equipes de avaliação e proposta dos objetivos estratégicos.

Encaminhamento: pela capacidade de promover discussões integradas entre as diversas áreas da RFB e por estar focada em resultados, o grupo considera relevante que as áreas do TADAT sejam uma referência inicial para fundamentar a proposta metodológica, que precisa ser amadurecida para representar os processos relacionados ao controle aduaneiro, governança e gestão corporativa.

A deliberação foi de acatar a proposta do grupo.

Deliberação 3.4: Considerando marcos de início e de término do Projeto nos dias 23/07 e 20/11.

A deliberação foi de acatar a proposta do grupo.

Deliberação 4: O CGI gostaria de explicitar diretrizes que devem nortear a Formulação do Planejamento Estratégico?

Encaminhamento: São propostas as seguintes diretrizes: Ampla participação, Ampla Comunicação, Transparência, Foco em resultados, Envolvimento das Partes Interessadas Externas, em especial da

sociedade, Simplicidade no processo de formulação do planejamento e na forma de comunicação; e Flexibilidade.

O Sr. Decio solicitou alguns ajustes, sendo deliberada a seguinte proposta:

São propostas as seguintes diretrizes:

1. Ampla participação
2. Intensa comunicação a todo o corpo funcional;
3. Transparência;
4. Foco em resultados;
5. Envolvimento das Partes Interessadas Externas, em especial da sociedade;
6. Simplicidade no processo de formulação do planejamento e na sua forma de apresentação;

Por fim, a Sra. Marina fez sugestões para o lançamento do projeto, com a realização de uma transmissão do Secretário, Subsecretários e Superintendentes. O Sr. Mário sugeriu a criação de um vídeo institucional.

A reunião foi encerrada pelo Subsecretário-Geral.