



## **Entrega 4 - Grupo SECINT**

Anderson da Costa Mello / Felipe Caixeta Carvalho / João Arthur Donadon / Marilene Silva de Oliveira Antunes / Murilo Otávio Lubambo de Melo

### **Diagnóstico/avaliação do problema proposto**

#### **Contexto**

A Secretaria Especial de Comércio Exterior e Assuntos Internacionais - SECINT foi criada no início de 2019 a partir das áreas de comércio exterior e assuntos internacionais dos antigos ministérios que se fundiram no Ministério da Economia. Também assimilou parte das atribuições atinentes às assessorias internacionais dos ministros das antigas pastas. As atribuições e as equipes de servidores foram realocadas e reorganizadas na Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), na Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) e na Secretaria de Assuntos Econômicos Internacionais (SAIN), além do gabinete do Secretário Especial.

#### **Problemas propostos**

Baixa integração entre as áreas que compõem a SECINT, conhecimento limitado do que cada secretaria/subsecretaria faz, e baixo conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e em como cada unidade contribui para alcançá-los.

#### **Escopo** Gestão (Área Meio)

#### **Metodologia de diagnóstico dos problemas**

O grupo teve como inspiração a metodologia do Design Thinking para entender o problema: **Como podemos melhorar a integração e o alinhamento estratégico entre as equipes da SECINT?**

A ferramenta utilizada foi a entrevista em profundidade com roteiro pré-definido, incluindo questões quantitativas e qualitativas. As entrevistas foram feitas por videoconferência por cada um dos integrantes do grupo, tendo duração aproximada de 30



minutos. Cada integrante entrevistou pelo menos 2 pessoas da equipe da SECINT, de diferentes áreas e diferentes níveis hierárquicos, desde o operacional até o mais estratégico.

Além de auxiliar no diagnóstico do problema, também foi possível um momento de ideação de soluções, que contribuiu para o portfólio de mudanças sugeridas pelo grupo.

Acreditamos que o roteiro utilizado é um protótipo de uma pesquisa mais bem estruturada no futuro, com questões mais acuradas e um público maior.

## **Em que evidências se baseia o diagnóstico?**

Nossas primeiras evidências foram as próprias impressões dos integrantes do grupo como servidores da SECINT, previamente às entrevistas. O problema foi percebido por nós de forma praticamente consensual.

Para testar a hipótese de que há uma baixa integração e um insuficiente alinhamento estratégico entre as áreas, foram colhidos depoimentos de servidores de diferentes níveis hierárquicos e áreas da Secint (operacional, tático e/ou estratégico), por meio de um roteiro pré-definido de perguntas.

## **Relevância**

O valor público entregue pelo portfólio de soluções que sugerimos diante dos problemas diagnosticados baseia-se nos seguintes pontos:

- maior clareza/consciência e integração dos servidores com as iniciativas estratégicas da SECINT, proporcionando maior engajamento dos servidores;
- maior conhecimento dos servidores acerca dos projetos e iniciativas estratégicas das demais áreas da SECINT, permitindo eventual cooperação e maior sinergia;
- maior engajamento interno reverberando na relação de alinhamento para comunicação e transparência com usuários externos (associações, empresas, stakeholders, entidades representativas...).

## **Diagnóstico**

Podemos dizer que, nesse universo de pesquisa, há fortes indícios de que realmente temos um problema relevante. A seguir, listamos as perguntas quantitativas feitas aos entrevistados, em que eles puderam atribuir notas de 0 a 4 para cada uma, sendo 0, nenhum, 1, baixo, 2, médio, 3, alto e 4, muito alto. Para todas elas, os entrevistados tiveram a oportunidade de fazer comentários sobre sua percepção, caso julgassem pertinentes.



Questão	Média
1. Qual o grau de clareza você tem sobre o valor público entregue pela SECINT?	2,36
2. Qual seu nível de conhecimento sobre o(s) objetivo(s) estratégico(s) da SECINT?	2,39
<b>3. Você tem clareza de como a sua área contribui para a estratégia da SECINT?</b>	<b>3,32</b>
4. Como você avalia o nível de integração entre subsecretarias na sua Secretaria?	2,38
<b>5. Como você avalia o nível de integração entre as Secretarias da SECINT?</b>	<b>1,71</b>

É possível perceber que a maior média se dá na percepção que os entrevistados têm sobre a contribuição do próprio trabalho na estratégia da SECINT. Foram citados, por dois entrevistados, alguns elementos como indicadores estratégicos e iniciativas estratégicas das áreas no planejamento estratégico da SECINT. Interessante notar, no entanto que, vários dos entrevistados relataram que suas contribuições são mais de “dentro para fora” do que “de fora para dentro”, isto é, a partir do que é feito na unidade eles deduzem a contribuição que aquelas entregas apresentam à SECINT em vez de a SECINT mostrar às unidades o quanto tais entregas impactaram no resultado final da secretaria especial.

Por outro lado, a menor média foi relacionada ao grau de integração entre as secretarias da SECINT. Interessante notar que alguns entrevistados demonstraram inclusive desconhecimento sobre quais seriam as secretarias diretamente vinculadas à SECINT. Houve dúvida de qual seria o negócio principal das secretarias, se já teria havido alguma prestação de contas para a SECINT, e sobre quem seriam os interlocutores para quais assuntos nas secretarias. Alguns alegaram que, pela convergência temática em algum grau, há maior integração entre a SECEX e a SE-CAMEX, por vezes capitaneado pela SECINT e por outras, em contato direto entre as duas secretarias. Também foi lembrado que o Ministério das Relações Exteriores também trata de assuntos relacionados às duas secretarias, o que promove algum grau de integração em assuntos específicos.

Ao observar as médias das notas por nível hierárquico, percebemos uma ordem decrescente do maior para o menor nível hierárquico, em praticamente todas as perguntas, com destaque para a substancial diferença entre a clareza que o nível hierárquico mais alto tem sobre o valor público entregue pela SECINT em relação ao Permanece com a nota máxima na pergunta 3 e a mínima na pergunta 5:

	<b>Chefia de Gabinete Assessoria de</b>	<b>Coordenadores Gerais</b>	<b>Servidores sem cargo</b>
--	---	---------------------------------	---------------------------------

	<b>Gabinete Subsecretaria (n=3)</b>	<b>Coordenadores Chefes de Divisão (n=6)</b>	<b>(n=5)</b>
<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>	<b>Média</b>
1. Qual o grau de clareza você tem sobre o valor público entregue pela SECINT?	3,50	2,08	2,00
2. Qual seu nível de conhecimento sobre o(s) objetivo(s) estratégico(s) da SECINT?	2,83	2,67	2,27
<b>3. Você tem clareza de como a sua área contribui para a estratégia da SECINT?</b>	<b>3,83</b>	<b>3,33</b>	<b>3,27</b>
4. Como você avalia o nível de integração entre subsecretarias na sua Secretaria?	2,50	2,00	2,50
<b>5. Como você avalia o nível de integração entre as Secretarias da SECINT?</b>	<b>1,67</b>	<b>1,83</b>	<b>1,77</b>

Podemos dizer, diante desse quadro, que o conhecimento de elementos importantíssimos sobre a estratégia da SECINT parece ser um privilégio do cargo que se ocupa e quem está mais próximo da cúpula pode entender melhor os rumos da Secretaria Especial. E, ainda assim, a percepção de integração entre diferentes áreas não é necessariamente melhor que a percepção dos níveis mais operacionais. Conhecer a estratégia não significaria entender como ela é efetivamente cumprida pela Secretaria Especial.

Fica patente que há limitadas oportunidades de integração entre as diversas unidades da SECINT. O conhecimento sobre a estratégia se dá de forma parcial e casuística, principalmente quando há entregas pontuais a serem feitas que precisam ter, formalmente, vínculo com os elementos do plano estratégico ou quando há demandas que precisam de informações de várias áreas para serem cumpridas. Alguns entrevistados lembraram que as relações interpessoais também são fontes de informação sobre o que as outras áreas estão fazendo.

Entre as maneiras mais estruturadas de se conhecer a estratégia da secretaria especial há as reuniões internas para atender agendas formais de planejamento como as



relativas ao planejamento plurianual ou ao próprio planejamento estratégico, por ser esta uma obrigação imposta pelo Tribunal de Contas da União.

Além das perguntas quantitativas acima e dos respectivos comentários, foram feitas duas perguntas abertas, sobre as ações/ iniciativas, atuais e possíveis, para aumentar o alinhamento estratégico e a integração entre as áreas.

A pergunta **“Você conhece alguma iniciativa bem-sucedida de integração e/ou alinhamento estratégico no âmbito da SECINT? Qual(is)?”** foi respondida de forma negativa por 10 dos 14 entrevistados. As respostas positivas foram as seguintes:

*[Há] Reuniões periódicas de Secretários com o Gab-Secint (participam eventualmente subsecretários e Gab das Secretarias também). Para além disso, integração mais esporádica, em alguns temas somente, [por exemplo] financiamento, agenda de sustentabilidade, investimentos .*

*Todas as Secretarias têm bom conhecimento do Objetivo Estratégico. [Há] Discurso permanente em torno do Objetivo. [Há o] Anuário de Comércio Exterior (SECEX e SE-CAMEX), agenda de sustentabilidade buscando maior integração (estágio preliminar, buscando as ações de cada área para alinhamento/convencimento das autoridades).*

*Conheço apenas a iniciativa do Portal Único. Houve mobilização de servidores para contribuir com o projeto, mas em termos de conteúdo, ficou-se restrito a algumas áreas.*

A primeira resposta reforça que o esforço de alinhamento se concentra na cúpula da secretaria especial, deixando de fora todos os servidores em nível tático e operacional.

A segunda resposta parece promissora, mas ao considerar que foi dada por um chefe de gabinete de uma das secretarias, percebe-se um claro viés. Primeiro, por causa da posição privilegiada em um cargo de um gabinete, que lida com esse tipo de informação com muito mais frequência que os demais servidores pela própria natureza do trabalho. Segundo, porque é muito possível que a mensagem seja efetivamente enviada pelo entrevistado às outras áreas, mas exista um problema em como e até onde essa mensagem é recebida.

É patente observar que, na última resposta, por exemplo, foi citado um projeto que depende de várias áreas para ser realizado, mas que não se caracteriza, *per se*, em uma iniciativa de gestão para promover a integração e o alinhamento entre as áreas.



Finalmente, a pergunta **“Você teria alguma sugestão para a melhoria da integração entre as áreas da sua Secretaria ou da SECINT e/ou para o conhecimento dos servidores sobre as ações e projetos estratégicos?”** foi bastante profícua, abrangendo temas como gestão de pessoas, comunicação institucional, formação de equipes de diferentes áreas para iniciativas conjuntas, difusão de informações sobre entregas principais e metas atingidas de todas as secretarias para todos os servidores, entre outros.

Todas as respostas das entrevistas estão no Anexo I deste documento.

### **Possíveis soluções/propostas de melhoria:**

1. Conscientização do Gabinete/SECINT sobre o problema e discussão sobre as propostas de melhoria / criação de repositório online de diagnóstico e propostas de solução do problema para selecionar os que serão focados.
2. Reuniões gerais com alguma periodicidade (e.g semestral) no âmbito da SECINT para apresentar/destacar os principais pontos de entrega de cada área e gerar senso de pertencimento.
3. Alinhar comunicação interna sobre objetivos estratégicos e valor público para imbuir senso de propósito e senso de importância de como cada área se insere na estratégia.
4. Criação de um veículo simples de comunicação das entregas e andamentos mais relevantes das iniciativas estratégicas da SECINT (site ou email interno mensal), para permitir a comunicação mencionada acima com maior periodicidade (sem tomar muito tempo dos servidores/dentro da disponibilidade de tempo de cada uma para tomar conhecimento). Poderia ser, inclusive, uma carta, assinada pelo Secretário Especial, em uma linguagem bastante simples e com certa dose de afetuosidade.
5. Ações de Integração das áreas e servidores
  - a. Projetos multidisciplinares ( mais projetos comuns e soluções conjuntas)
  - b. Promoção de webinars internos sobre os temas da secretaria, com apresentação das equipes, projetos em andamento, etc. por meio de grupos designados;



- c. Construção de perfis amigáveis de cada servidor para distribuição interna, com informações não só profissionais, mas também pessoais, como hobbies, com eventual uso de fotografias;
  - d. SECINT deve trabalhar com outros incentivos além dos financeiros para gerar mais motivação, com foco em capacitação:
    - i. Estruturar a divulgação de oportunidades, mas de maneira focalizada a partir de personalização desejada pelo servidor (mailings (opt-in - opt-out, acesso online));
    - ii. Adotar sistemática de feedbacks no retorno de atividades de capacitação de maneira mais institucionalizada e estruturada.
6. Criação futura de uma área dedicada à gestão estratégica na SECINT, inclusive com os vieses da comunicação, monitoramento e articulação/integração das áreas\*. Essa área pode trazer ganhos interessantes de articulação e sinergia entre as áreas e os conhecimentos existentes na Secretaria Especial, especialmente tendo em conta que os temas todos de atribuição da Secretaria orbitam um universo técnico relativamente pequeno, do comércio exterior (a Secint é uma das Secretarias Especiais com o rol mais coeso de competências temáticas do ME).

\*Já existem servidores responsáveis pelo tema na Assessoria Administrativa do Gab-Secint, mas não uma área dedicada. Com relação ao Ministério, há a DGE, mas ela se dedica à construção da estratégia do ME como um todo.

### **Viabilidade e exequibilidade:**

Há soluções/propostas mais imediatas/simples e outras mais complexas. De todo modo, foi mantida a preocupação de que todas estejam dentro da ingerência da própria Secretaria Especial, para aumentar a sua exequibilidade.



## **ANEXO - Respostas das entrevistas**

### Entrevistado 1 - ACE nível operacional SUINT/SECEX

1. Apenas teve conhecimento do objetivo estratégico pois atuava em coordenação interministerial na Casa Civil. A SECINT é pouco “projetizada”, há pouca clareza no papel. Os objetivos estratégicos não são repassados aos colaboradores.	1- Baixo
2. ...	3- Alto
3. A resposta se deve à clareza de como a chefia enfatiza tal contribuição.	4 - Muito alto
4. ...	4 - Muito alto
5. Acredita que as áreas devem se comunicar mais.	1 – Baixo
6. Conhece a iniciativa do Portal Único, que é o carro-chefe.	3- Alto
7. - SECINT deve trabalhar com outros incentivos além dos financeiros para gerar mais motivação; - Adotar sistemática de feedbacks do servidores no retorno de atividades de capacitação de maneira mais institucionalizada e estruturada; - Estruturar a divulgação de oportunidades, mas de maneira focalizada a partir de personalização desejada pelo servidor (mailings (opt-in opt-out, acesso online) - Criar senso de propósito de valor público e senso de importância de como cada atividade se insere na estratégia; - Criação de repositório online de diagnóstico e propostas de solução de problemas para selecionar os que serão focados.	



Entrevistado 2 - ACE nível operacional SUINT/SECEX

<p>1. A visão é que as pessoas que participaram de atividades de planejamento ou concentradas em gabinetes têm maior nível de clareza e conhecimento sobre os objetivos estratégicos, o que leva a uma visão mais abrangente, em comparação aos demais servidores da SECINT.</p>	<p>2- média</p>
<p>2. O entrevistado nunca teve palestras sobre valor público.</p>	<p>1- baixo</p>
<p>3. o conhecimento de como a área entrava na estratégia da SECINT não correspondia como a chefia da SECINT via sua contribuição. As visões eram distintas e não eram refletidas, hoje a visão é mais clara.</p>	<p>3 - alto</p>
<p>4. A percepção sempre foi que a subsecretaria em que trabalhava era mais isolada, autocontida, com contato apenas com a CAMEX. Há potencial maior de integração e follow-up com algumas secretarias</p>	<p>2 – média</p>
<p>5. Às vezes tinha contato mais fora da SECINT (eg. áreas jurídica e de comunicação e outros gabinetes). Buscou parcerias técnicas para ter análises mais robustas com autarquias de fora a partir 2019</p>	<p>1 – Baixo</p>
<p>6. Conhece apenas a iniciativa do Portal Único. Houve mobilização de servidores para contribuir com o projeto, mas em termos de conteúdo, ficou-se restrito a algumas áreas</p>	<p>1- Baixo</p>
<p>7. É essencial trabalhar com a difusão do conhecimento feito por cada área. É necessário aumentar o conhecimento.</p> <p>Boa iniciativa foi a reunião geral do fim de ano de 2019 no âmbito da Secretaria em que foram apresentados os pontos de entrega de cada área. Tal iniciativa gerou senso de pertencimento.</p> <p>É essencial para identificar quem pode ajudar com projetos, como desenvolver projetos comuns, utilização de recursos comuns e projetos conjuntos, construir soluções conjuntas, ver todos os projetos em seu conjunto.</p> <p>Chegou-se a haver esforços na área meio (de TI) por conta de seu caráter mais transversal</p> <p>Há sugestão de organização de grupos pequenos ou pontos de contato para apresentação conjunta do que faz cada área às outras áreas. Houve iniciativa anterior de divulgação por e-mail mas não deu certo como forma de prender atenção.</p> <p>É necessária reunião de mais alto nível para verificar se há disposição política em cada duas áreas, mas a partir daí contatos fluem em nível técnico</p>	



Entrevistado 3 - ACE Coordenador-Geral - Subsecretaria de estatísticas e inteligência comercial/SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Qual o grau de clareza você tem sobre o valor público entregue pela SECINT?  - Poderia falar mais sobre a sua visão a respeito?</p>	<p>4</p>
<p>2. Qual seu nível de conhecimento sobre o(s) objetivo(s) estratégico(s) da SECINT?  - Como você obteve esse conhecimento?</p>	<p>4</p>
<p>3. Você tem clareza de como a sua área contribui para a estratégia da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>4</p>
<p>4. Como você avalia o nível de integração entre subsecretarias na sua Secretaria?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>4</p>
<p>5. Como você avalia o nível de integração entre as Secretarias da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>4</p>
<p>6. Você conhece alguma iniciativa bem-sucedida de integração e/ou alinhamento estratégico no âmbito da SECINT? Qual(is)?</p>	<p>não</p>
<p>7. Você teria alguma sugestão para a melhoria da integração entre as áreas da sua Secretaria ou da SECINT e/ou para o conhecimento dos servidores sobre as ações e projetos estratégicos?</p>	<p>não</p>



Entrevistado 4 - ACE nível operacional Subsecretaria de estatísticas e inteligência comercial/SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Qual o grau de clareza você tem sobre o valor público entregue pela SECINT?  - Poderia falar mais sobre a sua visão a respeito?</p>	<p>3</p>
<p>2. Qual seu nível de conhecimento sobre o(s) objetivo(s) estratégico(s) da SECINT?  - Como você obteve esse conhecimento?</p>	<p>2</p>
<p>3. Você tem clareza de como a sua área contribui para a estratégia da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>4</p>
<p>4. Como você avalia o nível de integração entre subsecretarias na sua Secretaria?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>3</p>
<p>5. Como você avalia o nível de integração entre as Secretarias da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>2</p>
<p>6. Você conhece alguma iniciativa bem-sucedida de integração e/ou alinhamento estratégico no âmbito da SECINT? Qual(is)?</p>	<p>não</p>
<p>7. Você teria alguma sugestão para a melhoria da integração entre as áreas da sua Secretaria ou da SECINT e/ou para o conhecimento dos servidores sobre as ações e projetos estratégicos?</p>	<p>não</p>



Entrevistado 5 - ACE nível operacional SUCEX/SE-CAMEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Qual o grau de clareza você tem sobre o valor público entregue pela SECINT?  - Poderia falar mais sobre a sua visão a respeito?</p>	<p>3</p>
<p>2. Qual seu nível de conhecimento sobre o(s) objetivo(s) estratégico(s) da SECINT?  - Como você obteve esse conhecimento?</p>	<p>3</p>
<p>3. Você tem clareza de como a sua área contribui para a estratégia da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>4</p>
<p>4. Como você avalia o nível de integração entre subsecretarias na sua Secretaria?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>3</p>
<p>5. Como você avalia o nível de integração entre as Secretarias da SECINT?  - Poderia comentar a sua percepção?</p>	<p>3</p>
<p>6. Você conhece alguma iniciativa bem-sucedida de integração e/ou alinhamento estratégico no âmbito da SECINT? Qual(is)?</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Você teria alguma sugestão para a melhoria da integração entre as áreas da sua Secretaria ou da SECINT e/ou para o conhecimento dos servidores sobre as ações e projetos estratégicos?</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 6 - ACE Das 101.4 SE-Camex

<p><b>Objetivos principais:</b></p> <p><b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b></p> <p><b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum 1-Baixo 2-Médio 3-Alto 4-Muito alto</p>
<p>1. Interage com todas as áreas da SECINT. Interação com outras Secretarias Finalísticas. Agenda pouco voltada para o cidadão. Desafio do Conex.</p>	<p>4</p>
<p>2. Via PPA, Reuniões internas.</p>	<p>4</p>
<p>3. Não estamos atrapalhando. Incluindo o objetivo na rotina. Pensando em tirar do papel a Estratégia Comercial e de Investimentos. Investimentos – Ombudsman (dúvidas de investidores), PCN (monitora o comportamento das multinacionais). SUCEX – Regulação/Garantia de operações de exportações, mais alinhado à OCDE, maior inclusão do setor privado, mais transparência e previsibilidade ao processo decisório e operacional, compliance, viabilização das exportações em mercados competitivos.</p>	<p>4</p>
<p>4. Cada Subsecretaria tem sua particularidade. Culturas diferentes, vieram de Ministérios diferentes. Acha que o <i>turnover</i> tem ajudado a aumentar a integração, com maior identidade com a Camex atual. Movimentação de servidores tem sido melhor. Gabinete coordena as Subsecretarias.</p>	<p>1</p>
<p>5. Temas divididos com a SECEX. Necessita da coordenação da SECINT.</p>	<p>1</p>



<p>6. Entende que todas as Secretarias têm bom conhecimento do Objetivo Estratégico. Discurso permanente em torno do Objetivo. Anuário de Comércio Exterior (SECEX e SE-CAMEX), Agenda de sustentabilidade buscando maior integração (estágio preliminar – buscando as ações de cada área para alinhamento/convencimento das autoridades).</p>	NA
<p>7. Capacitação de novos servidores – cursos rápidos de 20 horas, inclusive para terceirizados, para nivelamento em temas relacionados à SECINT</p> <p>Gestão por competências – pesquisa de clima, expectativa e oportunidades de melhoria e universalização de boas práticas.</p> <p>Comunicação – produção de conteúdos de cunho finalístico (mudanças e divulgação no site, podcasts...).</p> <p>Iniciativas transversais – agenda de sustentabilidade, consultoria da CGU.</p>	NA



Entrevistado 7 - Coordenador-Geral STRAT/SE-CAMEX

<p><b>Objetivos principais:</b></p> <p><b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b></p> <p><b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum</p> <p>1-Baixo</p> <p>2-Médio</p> <p>3-Alto</p> <p>4-Muito alto</p>
<p>1. Não entrega – integração das instituições internacionais para trazer benefícios para as empresas brasileiras e aumento dos investimentos. O Brasil não tem uma visão de como se beneficiar neste sentido. Estabelecer métricas para os projetos.</p> <p>Agenda internacional caducante – falta de empoderamento do nível operacional, com maior autonomia para desenvolvimento de acordos. Acordos poderiam ser melhor explorados ou desenvolvidos porque estrategicamente não são foco ou relevantes.</p>	<p>3</p>
<p>2. Via PPA</p>	<p>4</p>
<p>3. Aumento a transparência ao setor privado</p> <p>Reduções pontuais do Imposto de Importação</p> <p>Identificação e implementação de agendas negociadoras residuais e possíveis.</p> <p>Implementação de janela única para pleitos tarifários</p> <p>Definição de regras e procedimentos claros para a análise de pleitos de alteração tarifária para o setor privado.</p>	<p>4</p>
<p>4. Cada uma tem sua agenda.</p>	<p>0</p>



5. Há alguma integração entre SECEX e SE-CAMEX. SAIN nada.	2
6. Não.	NA
7. SECINT promover a discussão/apresentação dos temas entre as áreas com base em mapeamento prévio de necessidades e projetos feito pela Secint.	NA

Entrevistado 8 - ACE nível tático Coordenador SUCEX/SE-CAMEX

<p><b>Objetivos principais:</b></p> <p><b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b></p> <p><b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum 1-Baixo 2-Médio 3-Alto 4-Muito alto</p>
<p>1. Pouco conhecimento, especialmente das outras Secretarias. Somente alguns pontos que dão mais destaque na mídia que ficamos sabendo.</p>	<p>1</p>
<p>2. Só conhece por uma situação esporádica (uma substituição) , mas não tão profundamente.</p>	<p>1</p>
<p>3. Sim, mas pelo motivo explicado acima.</p>	<p>3</p>
<p>4. Baixo. Inclusive comparando com a estrutura anterior da SE-Camex. Não conhece nem mesmo todos os servidores das demais Subsecretarias. Entende como uma possível falha da gestão (e mesmo pré período de pandemia - não houve sequer um encontro de final de ano em 2019 - ano em que houve uma grande mudança na Secretaria). Coisas simples poderiam fazer diferença.</p>	<p>1</p>
<p>5. Baixo. Tem um relacionamento somente com o Gab-Secint somente, pois os assuntos demandam, mas fora isso quase nenhuma integração (nem mesmo por alguns colegas têm esse conhecimento).</p>	<p>1</p>
<p>6. Não.</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Acha que essa falta de integração pode ter a ver com o novo tamanho da estrutura. Entende que seria interessante que essa integração começasse inicialmente dentro das próprias Secretarias.</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 9 - ACE nível estratégico Das 101.4 Gab-Secint

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Uma série de áreas com competências diferentes / Algumas questões mais de longo prazo (negociações), mas outras medidas mais perceptíveis (estatísticas, facilitação, interlocução / Algumas temas mais difusos, mas de grande importância (Brasil não pode ficar sem)  . Acha que as pessoas na Secint não têm essa clareza também. Acabam se restringindo mais à sua própria caixinha (área comercial vs. SAIN vs. outras áreas.)</p>	<p>3/4</p>
<p>2. Trabalha no Gabinete da Secint.</p>	<p>3/4</p>
<p>3. Trabalha no Gabinete da Secint.</p>	<p>3/4</p>
<p>4. N/A</p>	<p>N/A</p>
<p>5. Já foi pior, tem melhorado, mas ainda é relativamente baixo (especialmente SAIN com as outras 2).</p>	<p>2</p>
<p>6. Reuniões periódicas de Secretários com o Gab-Secint (participam eventualmente Subsecretários e Gab das Secretarias também) / Para além disso, integração mais esporádica, em alguns temas somente (Ex.: Financiamento, Agenda de Sustentabilidade, Investimentos, etc.)</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Construção de Planejamento Estratégico / Camex liderando a elaboração de uma estratégia  . Às vezes também não é papel das áreas sempre estarem coordenando a posição com outros, mas isso precisa ser equilibrado com o tempo para as áreas executarem suas iniciativas. Quando isso é necessário, a cooperação tem surgido.  *É importante que as áreas saibam o que as demais fazem, mas no dia-a-dia é complicado fazer (especialmente em um contexto de sobrecarga de trabalho).</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 10 - ACE nível tático Coordenador-Geral SAIN

<p><b>Objetivos principais:</b></p> <p><b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b></p> <p><b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum 1-Baixo 2-Médio 3-Alto 4-Muito alto</p>
<p>1. De todas as áreas da SECINT, embora conheça mais as entregas da Secex e SAIN. Mais por coincidência pq trabalhou com isso. .A população não tem tanto conhecimento, mas a gente sim. Citou também os trabalhos da própria, mais específicos e não tão conhecidos da população (por mais que tenha benefícios).</p>	<p>2/3</p>
<p>2. Como CG, participou das reuniões com a consultoria que está elaborando o PE da SECINT. Mesmo assim não é avançado.</p>	<p>2</p>
<p>3. Área está refletida dentro de 1 dos objetivos estratégicos, sendo 1 iniciativa estabelecida especificamente para área.</p>	
<p>4. Integração bem grande. Subsecretaria tem bastante contato com as outras</p>	<p>3</p>
<p>5. Tem alguma integração, mas bem menor. Em alguns casos, há uma coordenação que é feita até mesmo pelo MRE (pelo histórico e tbm para ter algum espelhamento com outros países).</p>	<p>1</p>
<p>6. Só reunião de Secretários (com participação de Subsecretários).</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Difícil de pensar em uma maneira específica, mas seria bom dar ciência de ações de uma secretaria para outra (sem ser nas reuniões de gabinete - que se restringem a secretários e subsecretários). Essas reuniões são interessantes e podem ser aproveitadas no trabalho de outras (a própria área, inclusive). .Às vezes nem sabe direito o que outras áreas fazem, porque não conhece o trabalho. Inclusive às vezes esse desconhecimento gera questionamentos sobre a necessidade de mais ou menos servidores.</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 11 - ACE - nível operacional - SDCOM/SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. A Secint era o MDIC - o Secretário especial é uma figura desconhecida - quando era Ministério, tinha mais visibilidade, nem que fosse setorial - Secint meio apagado. Não tem clareza sobre o papel da Secint.</p>	<p>1</p>
<p>2. Da SDCOM sim (guias, Amanda) - 4  Da SECEX mais ou menos (não atrapalha muito, sinais de convergência) - 3  Impressão de que os membros do GECEX não tem tanta ideia do que é discutido ali.</p>	<p>4  /  3</p>
<p>3. No nível técnico não está chegando; se vier, vem bem traduzido.  A direção vem da coordenação geral e recepção de o que se deve fazer indiretamente.</p>	<p>0</p>
<p>4. Mérito da Amanda / Gosta do Adriano / Nem o secretário fez reunião com a equipe  Secretário de fora - menos proximidade / Com secretário da carreira a comunicação era mais próxima</p>	<p>2</p>
<p>5. Não sabe como os secretários com a SECINT; nunca viu uma “prestação de contas” da SECEX com a SECINT.</p>	<p>1</p>
<p>6. Não</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Formas de comunicação diferentes das que temos hoje  . Apresentação do secretário especial e do secretário para todos  . Avaliação mais honesta sobre o trabalho - o que está bom e o que não está.  . O erro deve ser bem tratado (só erra quem trabalha!)</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 12 - ACE nível tático Coordenador-geral - SDCOM/SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Reuniões internas - Não há publicidade sobre esse assunto. Tem conhecimento sobre iniciativas nesse sentido, mas não fica muito claro para todos.</p>	<p>1</p>
<p>2. Conhecimentos em momentos pontuais devido a demandas determinadas. Falta uma estratégia melhor para difundir tais informações. O contato é ocasional, em demandas específicas para a construção desses elementos.</p>	<p>2</p>
<p>3. Fica mais concreto essa contribuição. É possível entender pelo caminho inverso. Sabe o que a área faz e vê o impacto no escopo da Secint.</p>	<p>3</p>
<p>4. Em nível de subsecretários existe um bom grau de integração; em nível de CGs e de técnicos, surge por relações pessoais e demandas pontuais.  <i>*1 no nível mais baixo e 3 no nível mais alto</i></p>	<p>2*</p>
<p>5. Não temos muita visão sobre o que cada uma das outras secretarias fazem. Demandas isoladas. Troca maior para ganhos de sinergia. cada um caminha de forma independente.</p>	<p>1</p>
<p>6. Alinhamento estratégico pelas demandas relacionadas.  . Integração não.  . Acha que ninguém se sente SECINT.</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Grande oportunidade de buscar maior integração.  . Um trabalho institucional de comunicação sobre estrutura, pessoas, objetivos da SECINT. De forma cada secretaria contribui para os objetivos. maior networking entre as pessoas (eventos, atividades, etc). Para que as pessoas se conheçam para além das demandas de trabalho.  . Pontos de contato mais abertos, para possibilitar maiores sinergias.  . Melhor comunicação e publicidade interna das entregas, projetos, e ações da SECINT.  . Além das decisões legais no DOU - difusão de informações para todos.</p>	<p>N/A</p>

Entrevistado 13 - ACE Subsecretário - nível estratégico - SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Até Marilene apresentar o valor público para mim; lembra mais ou menos; da Secint especificamente, zero clareza.</p>	<p>3</p>
<p>2. Em tese, deveria saber, mandou chefe de gabinete; sabe da sdcom dentro da Secint. Somente dessa forma. Reuniões de alto nível não há menção a esse conhecimento.</p>	<p>1</p>
<p>3. Definindo o indicador estratégico - bastante clareza do que está entregando - o que a Secint está entregando com os nossos insumos.</p>	<p>4</p>
<p>4. Reuniões semanais com o secretário; grupo de whatsapp.</p>	<p>4</p>
<p>5. Quais são as secretarias dentro da Secint.  . Falta conhecer as atividades e as pessoas das outras secretarias. Qual o interlocutor? Qual o core business? Estamos fechados dentro das nossas caixinhas. A estrutura não fica tão clara.</p>	<p>2</p>
<p>6. Não. Com a SE-CAMEX com pessoas específicas, por força do processo.</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Ter uma visão melhor da estrutura e das atividades  . Quem são os principais interlocutores, para quais temas  . Via teams, via outros canais  . Sou SDCOM em nível da SECINT (todos)</p>	<p>N/A</p>



Entrevistado 14 - ACE - nível tático - Chefe de divisão - SDCOM/SECEX

<p><b>Objetivos principais:</b>  <b>A) avaliar o nível de integração das Subsecretarias e Secretarias da SECINT;</b>  <b>B) avaliar o conhecimento dos objetivos estratégicos da SECINT e de como as áreas se inserem neles.</b></p>	<p>0-Nenhum  1-Baixo  2-Médio  3-Alto  4-Muito alto</p>
<p>1. Pela SDCOM. Vê muito diretamente a necessidade do trabalho para com a ID. Na SEINT, já tem coisa feita. (4)  . Mas não conhece o da SECINT. (zero)</p>	<p>4  /  0</p>
<p>2. Cadeias globais - integração.  . Ao fazer subsídios para reuniões do SECINT.</p>	<p>3</p>
<p>3. As empresas vão abrir para o COMEX tendo consciência sobre os instrumentos que podem utilizar para se proteger.</p>	<p>3</p>
<p>4. A gente conversa sobre aspectos muito pontuais, cálculos, a SDCOM é muito fechada em um mundinho. Não muito grande.</p>	<p>2</p>
<p>5. Nem lembro quais são as secretarias.</p>	<p>2</p>
<p>6. Não. Estar no mesmo prédio ajuda.  . Até no âmbito da SECEX, não tem.</p>	<p>N/A</p>
<p>7. Vídeos de exposição do secretário/secretário especial (sai na imprensa...)  . No site, alguma comunicação.</p>	<p>N/A</p>