

CHAPA GERAÇÕES – AFRESP

## PLANO DE GESTÃO

### *Uma Proposta em Construção*

*(O Plano de Gestão abaixo apresenta as principais propostas da Chapa GeraÇÕES, as quais serão amplamente discutidas e posteriormente consolidadas no PLANO DE AÇÕES DA DIRETORIA DA AFRESP a ser apresentado no 100º dia após a posse da nova Diretoria, já incorporando as contribuições dos Conselheiros e das Diretorias Regionais recém-empossadas)*

## I – INTRODUÇÃO

A classe dos Agentes Fiscais de Rendas vive hoje um momento particularmente difícil, marcado por um quadro de disputas e incertezas que deixam um sentimento difuso de que sua imagem pública não faz jus aos valores individuais que a constituem.

Por sua vez, a Afresp não está imune a essas disputas e não deixa de ser, ela mesma, alvo de incertezas. Dúvidas quanto à capacidade de manutenção dos planos de saúde, quanto à manutenção da qualidade desejada, quanto aos preços cobrados, quanto à capacidade de arcar com o ônus de uma perspectiva de elevação dos custos; dúvidas quanto à sustentabilidade dos negócios de Entidades Associativas e à sua capacidade de gestão. Essas dúvidas se somam às incertezas quanto à aplicação dos recursos disponíveis e, principalmente, quanto ao futuro da classe. Isso, por sua vez, transfere o problema para a imagem da classe fiscal e a sua valorização pelo governo e pela sociedade. Essa é a dimensão dos desafios que a nova direção da Afresp terá de enfrentar.

A Chapa GeraÇÕES sabe que essas não são questões triviais, que possam ser tratadas com ligeireza e superficialidade e, por isso, quer tratar os problemas com a profundidade necessária, com compromisso, com alto grau de profissionalismo e respeito ao associado. Mais do que isso, quer encontrar respostas que ultrapassem as disputas internas e desenvolver ações efetivas que ajudem a melhorar a imagem pública da classe.

Entendemos a diversidade dos associados como um grande desafio para a Associação, mas não como um problema. Entendemos também que a diversidade dos seus associados demanda serviços adequados a cada um deles. Assim, reconhecemos a necessidade de que a Associação diversifique seus produtos de modo a contemplar as expectativas das diversas “gerações” de associados, encontrando caminhos justos para que os serviços prestados tenham o padrão de qualidade desejado.

Por outro lado, a multiplicação das opções de produtos e serviços ofertados no mercado transfere para a Afresp a responsabilidade de atender a um público cada vez mais crítico e exigente, que busca produtos de qualidade por preços vantajosos. Deste modo, a Chapa GerAÇÕES foi formada por uma equipe capacitada, atualizada com as melhores práticas e novidades existentes para proporcionar ao associado produtos e serviços atrativos.

É fundamental que a Associação seja gerida com base nos princípios mais modernos de gestão profissional. Portanto, no nosso Plano de Gestão buscamos alinhar as ações com o Planejamento Estratégico da Afresp, formulado por um grupo de 25 associados que representam as mais diversas gerações que constituem a nossa classe.

Nosso Plano de Gestão apoia-se no **compromisso com o associado**, na **valorização da imagem da classe fiscal**, na **integração dos AFRs**, nas **novas práticas de gestão** e na **participação do associado nas decisões**, tudo isso cimentado pelos valores da ética, da equidade, da atitude de excelência, da transparência, da responsabilidade corporativa, da valorização das pessoas, da inovação e da união, tais como são declarados no Planejamento Estratégico da Afresp.

No âmbito externo, não há como deixar de reconhecer que as deficiências de um modelo de tributação que é oneroso para o contribuinte, injusto para o cidadão, complexo para todos, economicamente ineficiente e que há muito pede reformas, constitui uma enorme barreira a ser vencida para a formação de uma imagem pública positiva da classe fiscal.

A *Missão* declarada no Planejamento Estratégico, que é de

*“apoiar a defesa de legítimos interesses dos associados e desenvolver atividades relacionadas à melhoria da qualidade de vida e à valorização da classe fiscal perante o governo e a sociedade”,*

delineia claramente os eixos de ação defendidos pela Chapa GerAÇÕES. O primeiro, voltado para a melhoria da qualidade de vida dos associados, propugna a implementação de um Modelo de Gestão moderno, eficiente e participativo, que aumente o grau de profissionalização na condução dos negócios internos da Associação e a eficácia da oferta de serviços de forma a contemplar os diversos segmentos que constituem a classe. O segundo, voltado para a valorização da classe fiscal e de sua imagem, propugna a realização de uma Agenda Estratégica com o objetivo de identificar os principais fatores que afetam a imagem pública da classe fiscal, debatê-los com o público interno e com a sociedade, e desenvolver ações, isoladas ou com a ajuda de parceiros estratégicos, visando à valorização da classe.

A boa imagem da classe fiscal é constituída não apenas pela qualidade moral e técnica de cada um de seus integrantes, mas também por todo o ambiente em que atua, por instrumentos adequados e, principalmente, pela matéria-prima com que trabalha, ou seja, o tributo. Dificilmente um tecido de péssima qualidade fará o bom

nome do alfaiate, por mais habilidoso que seja. O mesmo ocorre com a classe fiscal: um tributo de péssima qualidade dificilmente colaborará para a formação de sua boa imagem.

Ainda que essas questões ultrapassem a capacidade de decisão de uma associação de classe, a Chapa GeraÇÕES acredita que a Afresp não pode e não deve fugir a esse debate. Bem mais do que isso, deve ajudar a promovê-lo da forma que estiver ao seu alcance, por meio de congressos, seminários, palestras, debates internos, cursos, e ainda por meio da veiculação de estudos e artigos produzidos internamente, através do BlogAfresp, do Jornal da Afresp, de periódicos científicos e de outros veículos de comunicação disponíveis e a serem criados.

Além disso, a Chapa GeraÇÕES entende que a valorização da classe dos Agentes Fiscais de Rendas dependerá em grande parte da aprovação da Lei Orgânica da Administração Tributária do Estado de São Paulo (LOAT). Esta apresenta-se não apenas como uma necessidade para dotar a classe dos instrumentos e das garantias de que necessita, mas, principalmente, será uma garantia de proteção aos interesses da sociedade. Para que isso seja possível, a Afresp terá que dar apoio integral ao Sindicato dos Agentes Fiscais de Rendas do Estado de São Paulo – Sinafresp para auxiliá-lo na divulgação da LOAT e em tudo o que for necessário para que a proposta seja aprovada, pois sabemos que, por competência constitucional, cabe a este a condução de lutas classistas.

No seu Planejamento Estratégico, a Afresp apresenta sua *Visão* de futuro, na qual declara que espera ser

*“reconhecida como entidade de excelência na prestação de serviços, no desenvolvimento de atividades, na união, na defesa dos interesses e na valorização da classe fiscal, fomentando a mudança cultural necessária para o reconhecimento da importância do trabalho fiscal na defesa, manutenção e concretização das políticas públicas.”*

Comprometida com a “mudança cultural necessária para o reconhecimento da importância do trabalho fiscal”, a Chapa GeraÇÕES pretende fomentar a mudança por meio de uma ampla discussão interna e, uma vez que a atividade fiscal não se separa de múltiplos fatores externos a ela, essa discussão não poderá completar-se sem o envolvimento de uma boa parte desses atores.

Somente essa largueza trará à classe fiscal o prestígio que ela merece.

A adversidade tende a provocar disputas internas acirradas e um ambiente pouco propício à união, no qual busca-se culpados com demasiada pressa e entende-se como problema aquilo que é só diversidade. Bom exemplo disso são as disputas entre gerações de AFRs. A visão que quer ver no conflito entre as gerações a causa dos problemas dos AFRs é demasiada estreita para comportar toda a sua dimensão. Ao contrário, colocadas na perspectiva correta, as GERAÇÕES deixarão de ser problema para constituírem-se na melhor solução que temos.

Podem acreditar!

## II – VALORES

A Chapa GerAÇÕES reafirma veementemente os valores da **Ética**, da **Equidade**, da **Atitude de Excelência**, da **Transparência**, da **Responsabilidade Corporativa**, da **Valorização das Pessoas**, da **Inovação** e da **União**, tais como vêm definidos no Planejamento Estratégico da Afresp, dando particular ênfase à **transparência**, à **união** e à **equidade** na condução dos processos de decisão e gestão, e afirmando a **Responsabilidade Corporativa** como vetor de orientação para as ações propostas.

## III – PILARES DA PROPOSTA

O Plano de Gestão apresentado pela Chapa GerAÇÕES funda-se nos cinco pilares a seguir:

### 1. Compromisso com o associado

Esse primeiro pilar, diretamente ligado ao valor da Responsabilidade Corporativa, estabelece a afirmação da relação de compromisso que a Chapa GerAÇÕES terá com o associado, a qual será fundamento de todas as suas ações.

### 2. Valorização da Imagem da Classe

Ao lado dos serviços prestados aos associados, a Chapa GerAÇÕES quer ampliar o destaque para a necessidade de promover ações que produzam a melhoria da imagem da classe fiscal junto ao governo e à sociedade. O reconhecimento de que a imagem da classe sofreu desgastes nos últimos anos reforça a necessidade de identificação de suas causas e de ações para repará-la. Sabemos que, de um modo bastante substantivo, a sustentabilidade da classe depende do valor social que lhe é atribuído pelo governo e, acima de tudo, pela sociedade.

### 3. Integração dos AFRs

Uma das características marcantes da atuação da Afresp é a de promover o ambiente propício para a integração dos seus associados e de todos AFRs, por meio de atividades sociais, culturais e da promoção de eventos relativos a assuntos de importância para a classe. A Chapa GerAÇÕES identifica fatores que atuam a favor da fragmentação da classe e, por essa razão, entende que a característica de integrar os AFRs deverá ser reforçada por meio de um conjunto de ações, para as quais contribuem: a ênfase na equidade na oferta dos serviços da Afresp, o modelo de gestão participativo e a melhoria da imagem da classe fiscal.

### 4. Novas práticas de gestão

O modelo de gestão proposto pela Chapa GerAÇÕES está fundado nas seguintes ferramentas (metodologia):

- a. Planejamento estratégico
- b. Governança corporativa
- c. Comunicação
- d. Gestão de custos
- e. Foco na satisfação do associado
- f. Ampliação do quadro de associados
- g. Gestão de projetos

## 5. Construção coletiva

O modelo de construção coletiva ou gestão participativa pretende aproximar a oferta de serviços das reais necessidades dos associados, permitindo que, até os limites onde a centralização é necessária, as decisões sobre a aplicação dos recursos dos associados seja descentralizada e venha amoldar-se ao perfil das necessidades de cada grupo, por região ou faixa etária. Para isso, o processo de construção coletiva propõe:

- Ampliação da autonomia administrativa das Regionais
- Dotação orçamentária própria às Regionais
- Implantação de sistema equânime de distribuição dos recursos
- Sistema de avaliação dos serviços prestados pelos próprios usuários
- Criação de rede de colaboradores
- Adoção de participação à distância, inclusive em assembleias (a depender de reforma estatutária)

## IV - VETORES DE AÇÃO

As ações propostas pela Chapa GerAÇÕES derivam da missão declarada no Planejamento Estratégico, segundo o qual a Afresp deve

*“Apoiar a defesa de legítimos interesses dos associados e desenvolver atividades direcionadas à melhoria da qualidade de vida e à valorização da classe fiscal perante o governo e a sociedade.”*

Da forma como foi formulada, essa missão indica claramente dois vetores para a ação da Afresp, um voltado para a melhoria da qualidade de vida dos associados e outro para a valorização da classe fiscal perante o governo e a sociedade, as quais se integram por meio de atividades que serão desenvolvidas segundo o modelo de gestão proposto no item III.4.

## V – SERVIÇOS QUE VISAM À MELHORIA DA QUALIDADE DE VIDA DO ASSOCIADO

### 1. QUALIDADE DE VIDA

a. *Criação de Clube de Benefícios Afresp* - Criação de um sistema que traga aos associados a possibilidade de obtenção de benefícios e recompensas de acordo com o grau de participação nos serviços prestados pela Afresp.

O resultado esperado com essa política de benefícios é que os associados sejam recompensados por pertencer à Afresp e por participar intensamente de sua vida associativa.

Farão parte do *Clube de Benefícios*:

- prêmios
- viagens
- descontos

b. *Convênios* - ampliação dos benefícios oferecidos aos associados através de convênios firmados com empresas de segmentos notadamente de alto valor (veículos, bens duráveis etc.). Descredenciamento dos convênios cujos benefícios ao associado sejam acanhados - a grife Afresp deve ser sinônimo de grandes vantagens. Retomar com maior impulso o projeto do Clube de Compras Afresp com negociações ativas que tragam benefícios significativos aos associados.

c. *Classificados online* - disponibilizar, por meio das mídias digitais disponíveis, espaço para que os AFRs possam ofertar produtos e serviços aos demais associados, de forma ágil e segura, por exemplo o aluguel de um apartamento na praia. Desta forma, o contato e a confiança entre os associados também são incentivados.

#### d. *Assessoria de investimentos personalizada*

Oferecer ao associado um serviço de orientação de investimentos com o propósito de gerar maior lucratividade, clareza e tranquilidade no futuro.

##### PROGRAMA AFRESP DE FINANÇAS PESSOAIS

Objetivo: Introduzir, na rotina da comunidade Afrespiana, debates, palestras e assessoria a respeito do mercado de ações, fundos e títulos públicos e privados, planejamento financeiro e previdência para garantir ao associado um futuro melhor.

Público Alvo: Associados com interesse em conhecer o funcionamento do mercado financeiro; investidores com conhecimento avançado e que desejam assessoria financeira de profissionais especializados com relação ao mercado de ações, fundos e previdência.

Forma de Funcionamento:

- a. Estabelecer parcerias com escritórios ou corretoras de valores;
- b. Traçar perfil e quantidade de participantes do PROGRAMA AFRESP DE FINANÇAS;
- c. Para os principiantes: periodicamente serão realizadas palestras na sede da Afresp, transmitidas por videoconferência para as Regionais, com temas sobre introdução ao mercado financeiro, planejamento financeiro pessoal, apresentação de fundos disponibilizados pelo mercado;
- d. Para os avançados: periodicamente serão realizadas palestras na sede, transmitidas por videoconferência para as Regionais, para debates sobre tendências do mercado, análises técnicas e fundamentalistas das ações. Assessoria online disponível pela corretora;
- e. Criação de sala de ações nas Regionais – conexão web ao site da corretora. A criação dessas salas estimularia o convívio dos associados que acompanham o mercado de ações.
  - Avaliação de possibilidade de criação de clube de investimento e/ou fundo de previdência em nome da Afresp.
  - Taxa de administração diferenciada aos associados e, ainda, reversão para a Afresp de percentual de corretagem gerada pelos associados para a corretora.

## **2. DIRETORIA DE SEGUROS**

1. Incorporação das melhores práticas existentes no mercado de seguros.
2. Ampliar a gama de produtos de seguros - adoção de produtos mais adequados às necessidades dos associados, tais como:
  - seguro educação
  - seguro viagem
  - seguro de responsabilidade civil
  - seguro de vida resgatável
3. Renegociação dos contratos de seguro no segmento de pessoas, com redução dos percentuais de participação (seguradora, corretores e Afresp), tornando-os mais favoráveis aos segurados.

## **3. DIRETORIA DE REGIONAIS**

### **DIRETRIZES**

1. Políticas de descentralização da gestão de Regionais, permitindo dotação orçamentária própria e garantindo maior autonomia das Regionais.
2. Viabilizar o retorno de parte da receita gerada nas Regionais.

3. Ampliação e padronização de eventos com alto padrão de qualidade nas Regionais, com agenda institucional.
4. Criação de sedes regionais da Afresp próximas (se possível dentro) das Delegacias Regionais Tributárias, notadamente as da Grande São Paulo devido à realidade da Capital de dificuldade de mobilidade urbana.

#### PROPOSTA DE NOVO MODELO DE GESTÃO DE REGIONAIS

O papel das Regionais da Afresp é fundamental para o sucesso da Associação, pois as melhores decisões são tomadas por aqueles que estão mais próximos do usuário. Nesse sentido, a proposta da Chapa GerAÇÕES visa a descentralizar a gestão das Regionais, ou seja, permitir maior AUTONOMIA para as Regionais. Sabemos que isso somente será possível se houver dotação orçamentária própria e proporcional em cada regional.

Essa ideologia permeou as discussões realizadas nas reuniões do planejamento estratégico da Afresp e resultou na proposta de ação estratégica em que cada Regional deva ser analisada como um Centro de Custo e um Centro de Geração de Valor.

Nossa ideia central é criar condições para que cada regional seja gerida em sua individualidade, permitindo condições para o desenvolvimento de atividades necessárias para atender as demandas próprias de cada local. Os associados poderão decidir em suas localidades quais as atividades esportivas, sociais, culturais, e outras que devem ser desenvolvidas.

A primeira atitude é segregar minuciosamente todas as informações financeiras por Regionais. Com isso, será possível identificar a situação financeira real de cada Regional, ou seja, comparar a receita total gerada em cada uma (mensalidades, seguros, etc.) com suas respectivas despesas (salários de funcionários, depreciação, aluguéis, consumos de energia e água, etc.). O resultado do confronto será identificado como a Margem de Contribuição de cada Regional para a Associação como um todo.

Importante destacar que a Amafresp é excluída dessa conta, pois ela é uma unidade à parte e auto-suficiente, ou seja, suas receitas visam apenas compensar as suas próprias despesas.

Com essas informações conhecidas, será estipulado um percentual potencial da Margem de Contribuição que poderá ser devolvido para a Regional desenvolver os eventos e parcerias de interesse de seus associados. Assim, quanto maior a Margem de Contribuição da Regional, maior tende a ser sua verba disponível. Isso torna mais justo, transparente e imparcial a distribuição de recursos para o desenvolvimento de atividades das Regionais. Em contrapartida, caso alguma regional apresente Margem de Contribuição muito baixa, ou negativa, vamos estabelecer um piso de verba para permitir que elas desenvolvam suas atividades, permitindo, assim, um tratamento equânime a todas as Regionais.

A utilização dessa verba deverá estar em consonância com a Missão da Associação e justificada por demanda representativa dos associados da Regional.

Esperamos gerar um círculo virtuoso, pois os associados irão perceber que quanto mais contratarem serviços com a Afresp e quantos mais participarem de eventos, maior será a verba gerada e conseqüentemente retornada. O resultado esperado é maximizar a satisfação e o engajamento.

#### 4. ESPORTES E SOCIAL

1. Comissão democrática para definição das diretrizes dos principais eventos.
2. Incentivos às atividades clássicas, dando atenção também a novas modalidades.
3. Atender às diversas faixas etárias.
4. Estudar contratação de profissionais específicos, melhorando a qualidade dos serviços.
5. Incentivar atividades com outras categorias profissionais.
6. Criação de um canal para receber sugestões dos associados e, depois de realizado o evento, de pesquisa de opinião.
7. Criação de calendário/programação dos eventos já no início de cada ano para melhor distribuir durante o ano, possibilitando que os associados se planejem.
8. Definir e realizar eventos que contribuam com a imagem da categoria na sociedade, como, por exemplo, mutirão para doação de sangue.

#### 5. AMAFRESP

**DIRETRIZ** – compromisso com a viabilidade atuarial do plano com política de atração de novos ingressantes.

Para a Chapa Gerações é condição essencial que qualquer ação a ser estudada ou tomada em relação à Amafresp leve em conta sua consequência a curto prazo no valor da cota, bem como a viabilidade atuarial do plano a médio e longo prazo.

Consideramos a política de atração de novos ingressantes a garantia de sustentabilidade atuarial (longevidade) do nosso plano de saúde para todos os associados, bem como o principal fator de integração dos colegas AFRs e seus familiares à nossa Associação. As ações serão voltadas neste sentido principalmente por que a diminuição da idade média atuarial do nosso plano, hoje em aproximadamente 45 anos, reduz o valor da cota, e isso impacta a todos, proporcionalmente ao número de cotas pagas. Por exemplo, uma redução de 50 reais no valor da cota reflete numa redução de 50 reais no valor pago por um associado de 40 anos e numa redução de 175 reais no pagamento de um associado de 70 anos,

pois este paga um valor maior de cotas. Portanto, agora que tivemos a unificação das tabelas, todos os esforços devem ser para a redução do valor real da cota que beneficiará com equidade a todos os associados gerando um ciclo virtuoso no sistema.

## **AÇÕES**

1. Descentralização da Amafresp - redução das desigualdades geográficas por meio da descentralização da Amafresp com a abertura de representações em centros regionais, com o objetivo de promover o aprimoramento do credenciamento médico e a assistência social aos pacientes do Plano.

A descentralização será uma das ferramentas nas novas práticas de gestão propostas pela Chapa Gerações e não poderia ser diferente em relação a nosso plano de saúde.

Tal ação tem como objetivo a melhoria da qualidade do atendimento em locais, principalmente no interior do estado, onde a dependência da parceira Unimed é grande, visando à diminuição desta dependência.

Para isso, mister se faz que em algumas Regionais, localizadas em polos de referência médica, tenhamos um funcionário especializado na área de saúde, com formação adequada e salário condizente com o mercado, para que possamos dar musculatura à nossa rede credenciada própria.

Este colaborador, com o devido monitoramento da sede, terá contato direto com os hospitais e médicos locais melhorando o relacionamento da Amafresp com a rede credenciada local, bem como com nossos associados, aumentando a participação destes. Assim, suas ações poderão ser mais ágeis e mais focadas às necessidades regionais. Além disso, atuará também em atividades de assistência social nos casos dos pacientes que necessitem de cuidados especiais, e na melhoria da comunicação com as Unimeds locais para desburocratização de procedimentos e fortalecimento de relacionamentos locais.

2. Ampliação da rede credenciada - buscar alternativas de convênios de reciprocidade com outros planos de autogestão que tragam maior qualidade no atendimento onde a rede credenciada própria da Amafresp é deficitária (CASSI, ABET e outros planos de saúde de carreiras típicas de estado).

Tal ação também tem como objetivo a diminuição de nossa dependência com as Unimeds, fato que acontece principalmente no interior do estado.

Serão desenvolvidas ações no sentido de realizar convênios de reciprocidades com planos de autogestão que guardam semelhança com o nosso plano de saúde quando houver interesses mútuos.

3. Gestão de Custos - redução dos custos dos serviços para o associado, sempre que essa redução não implicar em perda da qualidade dos serviços ofertados, por meio:

- da ampliação do universo de pessoas cadastradas.

A Amafresp deve ser para todos os associados, de todas faixas etárias e de todas as regiões do estado. Por isso envidaremos todos os esforços para tornar nosso plano competitivo em todas as regiões do estado e em todas as faixas etárias. Este desafio só será vencido pela Equidade: tratar os iguais de maneira igual e os desiguais de maneira desigual, na medida das suas desigualdades.

Ressalte-se que as faixas etárias mais altas já tiveram, nos últimos anos, aumentos substanciais, atualizando o sistema contributivo da Amafresp de acordo com os padrões sugeridos pela ANS e seguindo a melhor técnica empregada nos cálculos de consultorias especializadas em saúde atuarial de planos de saúde. Sabemos que esses associados não conseguem absorver novos aumentos, por isso, após a consolidação da unificação das tabelas, comprometemo-nos a não realizar novos aumentos no número de cotas por faixa etária, especialmente as mais altas, que atualmente já pagam 3,5 cotas, nos limites de sua capacidade contributiva.

- do aperfeiçoamento nos mecanismos de controle parametrizados do sistema da análise de contas.

Com a adoção do sistema de informações na análise de contas, a Amafresp terá condições de realizar uma avaliação mais criteriosa de custos recusando automaticamente cobranças que não sejam condizentes com os procedimentos médicos realizados e reduzindo a necessidade de verificação de processos de forma manual.

Tal fato proporcionará melhoria em nossos procedimentos de glosas, com impactos diretos na redução do valor da cota, sem perda de qualidade de nossos serviços.

#### 4. Estudos e esforços para ampliar as hipóteses de reembolsos

O reembolso é o único serviço que ainda nos diferencia das categorias de maior nível dos planos comerciais. Além disso, esta possibilidade irá nos ajudar, no interior do estado, na diminuição de nossa dependência da Unimed.

Em vista disso, deveremos iniciar estudos de impacto e discussões com o Conselho Deliberativo e com nossos associados, para avaliarmos a conveniência do reembolso para alguns procedimentos, principalmente em relação às consultas.

É certo que o reembolso deverá ter limites quantitativos para não impactar significativamente no valor da cota. Mas, em contrapartida, é importante ressaltar que existem benefícios tributários na implantação deste sistema, pois quando a Amafresp paga diretamente um credenciado ela é responsável tributária pelos encargos trabalhistas dessa relação contratual, notadamente o INSS. Já na hipótese da Amafresp reembolsar o associado por suas despesas médicas, não existe nesta relação a obrigação do recolhimento dos encargos trabalhistas, que ficarão por conta do próprio credenciado médico.

#### 5. Intensificação das campanhas de prevenção

- intensificação das campanhas de prevenção, segmentando por gênero e/ou faixa etária.
- adoção de novas estratégias de comunicação para as campanhas de prevenção dando ênfase à comunicação digital.

#### 6. Ampliação da utilização das TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação)

- ampliação da oferta de serviços do aplicativo Amafresp (iOS, Android e Windows Phone), com a inclusão da possibilidade de avaliação pelos próprios usuários dos serviços prestados. Essas avaliações estarão disponíveis aos associados na internet e no aplicativo para subsidia-los na escolha dos profissionais. Além disso, do ponto de vista gerencial, essas avaliações acumuladas servirão para o descredenciamento dos profissionais mal avaliados, bem como a instituição de prêmios aos profissionais melhores avaliados pelos usuários do Plano de Saúde, criando um maior comprometimento dos prestadores de serviços e garantindo que todo filiado receba o tratamento que a nossa classe merece.

A Chapa GerAÇÕES considera fundamental que a Afresp invista em sua área de TI e que se desenvolva no site uma área específica e restrita para associados da Amafresp com dois objetivos:

- Melhorar e aumentar a transparência das informações do plano, já que possuímos um modelo de autogestão com custos compartilhados.
  - Possibilitar ao associado acessar suas informações pessoais sobre procedimentos realizados e respectivos custos.
7. Serviço odontológico – estudo de alternativas para melhoria do serviço hoje oferecido pela Odontoprev

A Chapa GerAÇÕES propõe estudar e implantar novos paradigmas em relação ao tratamento dentário para melhorar o atendimento de nosso associado.

Aproveitando a descentralização do credenciamento, necessitamos firmar convênios com clínicas odontológicas regionais de comprovada qualidade no sentido de negociar melhores condições nos tratamentos e nos pagamentos pelos serviços, bem como estudar formas de financiamento de procedimentos de alto custo.

8. Planejamento Estratégico - Integração da Amafresp no Planejamento Estratégico da Afresp

A Chapa Gerações tem o Planejamento Estratégico como uma ferramenta fundamental no novo modelo de gestão que vai implantar. A Amafresp não pode ficar alheia a esta fundamental prática de gestão, pela sua importância em relação a nossa Associação.

## 6. COMUNICAÇÃO

1. Elaboração de política de comunicação da Afresp buscando:

- Alinhamento com o Planejamento Estratégico.
- Alinhamento com as novas propostas da Chapa GerAÇÕES, notadamente no que se refere ao aumento de autonomia das Diretorias Regionais e à criação da nova Diretoria de Assuntos Estratégicos e Comunicação.
- Criar a marca “BlogAfresp”, com o objetivo de identificá-la com a produção de conhecimento e veiculação de conteúdos relacionados com tributação e com administração tributária. Dessa forma, o BlogAfresp, além do blog propriamente dito, será responsável também pela promoção de eventos, como congressos, seminários, cursos, palestras e outros, de tal forma que essa rubrica se torne referência em matéria tributária.

- Alinhamento com a nova identidade do AFR, buscando adequar as mídias utilizadas ao perfil dos diversos grupos que constituem o universo dos associados, deixando ao associado a livre escolha da forma com que quer receber as comunicações da Afresp.
- Criar área restrita no site para ampla divulgação das informações de interesse dos associados.
- Ampliar a utilização das redes sociais.

## 7. FUNDAFRESP

- Ampla divulgação do Fundafresp para os AFRs dos últimos concursos que tem se mostrado refratários a aderir ao Fundo.
- Considerando que o Fundafresp dispõe de um valor ainda não utilizado de cerca de R\$ 1,4 mi, sugerimos a recepção de um projeto de grande envergadura por DRT (18 projetos), com valor de teto de doação igual para todos, de forma que todas as regiões possam contar com um equipamento social, de utilização relevante, financiado pela nossa classe.

Considerando que já houve a decisão do Conselho Deliberativo de que metade do valor do Fundo deve ser distribuído a projetos específicos de maior alcance, em vez de doações pulverizadas, buscar-se-á um estudo detalhado dos projetos apresentados de forma a atingir o objetivo de relevância social e, ao mesmo tempo, de impacto positivo na imagem da classe junto à comunidade local e estadual.

- Exigência de prestação de contas financeira das doações efetuadas para projetos, garantindo a exata aplicação dos recursos de acordo com os objetivos do Fundafresp e do projeto proposto.
- Pesquisa dos AFRs que atuam como voluntários em entidades sociais para divulgação do trabalho e para fomentar a troca de experiências entre os mesmos.
- Eventos promovidos pelo Fundafresp para apoio e esclarecimento às entidades quanto aos novos marcos e exigências legais do terceiro setor.

## 8. FUNDO DE AMPARO AO AGENTE FISCAL DE RENDAS

Em 2014, com a Reestruturação do Fundafresp, houve a desvinculação deste com a casa do AFR. No mesmo momento, foi criado o Fundo de Amparo ao Agente Fiscal de Rendias, com a determinação da regulamentação em 180 dias. Acreditamos ter sido uma decisão sensata separar os dois institutos para não haver o risco de subsídio cruzado entre os serviços e, também, para dar a liberdade de escolha ao AFR que queira contribuir apenas com um dos dois serviços, Fundafresp ou Casa do AFR, o que antes não era possível. Em nome da justiça, a totalidade dos recursos da Casa do

AFR, aproximadamente quatro milhões de reais, foi destinada a este Fundo de Amparo ao AFR.

No próximo triênio, se eleitos formos, avançaremos incentivando a criação deste regulamento, que dará vida própria a esta iniciativa, possibilitando a adesão de todos os colegas que queiram participar desta ação solidária. A exemplo da AMAFRESP, o Fundo de Amparo ao AFR será de autogestão com recursos apartados das demais atividades da AFRESP. Após a aprovação do Regulamento pelo Conselho Deliberativo, devemos envidar esforços para a adesão voluntária dos colegas e colocar energeticamente em prática a vontade dos participantes para o amparo ao Idoso carente.

## 9. RECURSOS HUMANOS

### A) PLANO DE CARREIRA

1. Mapear as áreas da Afresp.
2. Detalhar as atribuições da área e de cada funcionário (job description).
3. Criar um modelo para a área e para a evolução natural da carreira.
4. Dar a possibilidade de alterações entre áreas da própria Afresp a fim de reter bons profissionais (job rotation).

**B) AVALIAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS:** Criar avaliações para entendermos como está cada funcionário e cada área da Afresp para ter condições de aplicar medidas eficazes de Recursos Humanos.

1. Ferramentas de Competências Comportamentais e Técnicas (Eixo X e Y).
2. Criação de Metas anuais de comportamento e entregas. As metas são traçadas com base em um objetivo anual e discutidas em conjunto entre os funcionários e gestores.
3. Feedback (Criar dois feedbacks anuais, um parcial e o final): Gestor avaliando funcionário, funcionários avaliando gestor e a empresa, e possivelmente funcionários avaliando funcionários. Funcionário recebe dois feedbacks no ano, o primeiro de maneira a orientar o restante do ano.

**C) MERITOCRACIA:** criar um estímulo para aumentar o desempenho dos funcionários

1. Premiação do quadro dos 20% melhores funcionários. Criar uma premiação, que pode ser um troféu, um almoço, uma cerimônia de reconhecimento ou financeiramente.

**D) ATITUDES ESPERADAS DOS FUNCIONÁRIOS DA AFRESP (respeitando os valores da Afresp e buscando melhor atendimento dos associados)**

1. Atitude de querer fazer cada vez mais e melhor, buscando participar da gestão e das conquistas em um ambiente descontraído.
2. Atitude pró-ativa, ética, ágil e descomplicada. Buscar a objetividade, diminuindo o excesso de burocracia e complexidade, mas agindo sempre de forma responsável e comprometida com a Afresp e com a sociedade.

3. Trabalho em equipe.

4. Foco no cliente (associado) é o que temos que buscar, e não em processos.

## 10. Diretoria Financeira

As organizações têm experimentado significativas mudanças em suas estruturas internas, basicamente como uma resposta ao ambiente caracterizado pela alta competição e rápida evolução da tecnologia de informação. A Afresp se insere também nesse cenário, em que se exigem melhorias constantes em eficiência e efetividade. Assim, num contexto caracterizado pela diversidade dos associados e respectivas expectativas em relação à Afresp, a gestão financeira deve estar preparada para responder de maneira rápida e eficiente aos novos desafios e prioridades. Exemplos de ações a serem implementadas:

- **Identificação de fontes alternativas de receitas para a Afresp:** uma entidade que deseja se fortalecer para melhor apoiar seus associados deve constantemente avaliar novas possibilidades de origem de recursos, objetivando o não repasse aos associados dos aumentos dos custos devido à inflação, atividade que deve sempre ser pautada pela transparência e discussão prévia com seus associados.

- **Introdução de conceitos da Gestão Estratégica de Custos:** resultados melhores podem ser alcançados não somente via incremento de receitas, mas também pelo gerenciamento de custos. Trata-se de uma análise crítica em relação à estrutura de custos da Afresp para identificar processos, atividades ou mesmo decisões que se desviem da eficiência econômica. Nesse sentido, a Gestão Estratégica de Custos propõe ações coordenadas entre os diversos setores/departamentos da Associação objetivando mapear deficiências e perdas, não se restringindo ao ambiente interno da entidade, pois uma proporção significativa dos custos dos bens e serviços encontra-se fora dela, nos fornecedores e prestadores de serviço. Importante destacar que gestão de custos não significa necessariamente redução de custos. Deve-se sempre levar em consideração a qualidade dos serviços prestados, ou seja, a relação custo/qualidade.

## 11. Diretoria de Tecnologia da Informação

A área de tecnologia da informação é um setor estratégico dentro de qualquer organização por um motivo simples: informação é o pilar para uma tomada de decisão correta. Para uma boa gestão, em qualquer âmbito, o acesso às informações deve estar disponível e ser rápido. Nesse sentido, a área de TI deve se pautar pelos seguintes pilares:

- Total apoio às demandas das demais Diretorias no que tange a sistemas de informação e banco de dados.

- Manutenção do site com informações atualizadas e relevantes aos associados, principalmente com objetivo de aumentar a transparência.

- Criação de um ambiente no site contendo vídeos de informações de interesse do associado, considerando a necessidade de transparência e de dar publicidade às ações empreendidas pela Diretoria. Aqui também cursos poderão ser disponibilizados.

- Analisar a viabilidade e apresentar propostas para implementar assembleia telepresencial, utilizando-se de recursos tecnológicos disponíveis no mercado. Nesse ponto específico dependemos de alteração do Estatuto da Afresp.

## **12. Diretoria de Projetos**

Programa de acompanhamento e gestão de projetos

1. Objetivo: Introduzir na Afresp metodologia de acompanhamento e avaliação de projeto;
2. Público Alvo: Pessoas envolvidas em projetos da Afresp e a relação deles com o associado;
3. Forma de Funcionamento:
  - a. Criação de comissão de avaliação e acompanhamento de projetos;
  - b. Introdução de modelo de gestão de projetos por Pontos de Controle;
  - c. Estímulo para a participação do associado através da criação de banco de ideias;
  - d. Publicação em página restrita das informações de cada projeto, como cronograma, orçamento, responsável, etc, para fins de total transparência para o associado.

## **13. Diretoria Técnica de Obras**

Alinhada com o novo modelo de Gestão de Regionais, a Diretoria propõe:

1- Fazer Relatório Técnico de nossas Regionais (Escritórios e Centros de Convivências), visando a apontar as necessidades, os problemas e as prioridades de cada sede, de forma totalmente transparente e com o conhecimento do Diretor Regional e da Diretoria Executiva.

2- Descentralizações das decisões para as Regionais dos investimentos a serem feitos dentro da disponibilidade orçamentárias definidas por critérios equânimes de distribuição dos recursos, valorizando a Gestão Participativa pelos Associados.

## **14. Diretoria de Previdência**

Devido ao grande número de pedidos de aposentadorias que prevemos para os próximos anos, a Diretoria de Previdência será de fundamental importância para a Afresp, pois ela possibilita conforto aos associados que se vêem atrapalhados com questões que envolvem a Spprev, desde pedidos e cálculos de aposentadoria até questões relacionadas aos seus pagamentos.

## **15. Diretoria de Aposentados**

Devemos aprimorar todas iniciativas implementadas até o momento específicas para os aposentados, que são os principais responsáveis por termos a dívida da Afresp. Dentre essas iniciativas, destacam-se o almoço dos aposentados, que preenche a cada dois meses o saguão da Afresp, e a Cinemateca, implantada nessa última gestão pelo colega José Carlos Franco Fernandes. Boas iniciativas como essas devem ser difundidas para todo o estado, e não devem ficar apenas concentradas na capital. A Afresp deve ser o ambiente de encontro dos grandes amigos cultivados por décadas que já não podem mais se encontrar nos locais de trabalho. Amizade verdadeira deve ser sempre preservada.

Algumas iniciativas a serem realizadas pela Diretoria:

- Cursos sobre cultura e filosofia para discutir temas de interesse dos aposentados.
- Acompanhar colegas recém-aposentados, já que alguns não conhecem seus direitos.
- Oferecer suporte para a tomada de decisão de se aposentar e, em parceria com a Diretoria de Previdência, ajudar nos trâmites administrativos.

## **16. Diretoria Jurídica**

A Diretoria Jurídica é uma área técnica e consultiva da Afresp, não devendo ter grandes alterações. A sua atuação é restrita aos interesses diretos da entidade.

## **17. Diretoria Administrativa**

A Diretoria Administrativa propõe um Programa de Sustentabilidade para a Afresp, cujas ações se iniciariam com:

- Adequação de todas as instalações da Associação à lei de acessibilidade para portadores de necessidades especiais.
- Estudos de viabilidade para a captação da água da chuva e seu reuso
- Política de inclusão e capacitação de portadores de necessidades especiais.

## **18. Reforma do Estatuto Social da Afresp**

A Chapa GerAÇÕES defende os seguintes pontos na reforma do Estatuto Social:

- Participação direta por videoconferência nas assembleias, ampliando a democratização das decisões, com votação nas sedes regionais e pela internet por certificados digitais.
- Financiamento de campanha com recursos da Associação.
- Estudos sobre a limitação de consecutivas reeleições.

## VI – MELHORIA DA IMAGEM DA CLASSE FISCAL

### DIRETRIZES

- Identificar fatores que contribuem para a desvalorização da classe e para o desgaste de sua imagem.
- Buscar aproximação da classe com os interesses legítimos da sociedade e com a defesa da economia paulista.
- Ampliar as parcerias com os setores da sociedade que defendem um imposto mais justo e de melhor qualidade.
- Apoiar integralmente o Sindicato dos Agentes Fiscais de Rendas do Estado de São Paulo nas iniciativas que possam contribuir para a valorização da classe fiscal.
- Criar e veicular conteúdos que sejam referência no debate sobre assuntos tributários e de administração tributária.

### AÇÃO PROPOSTA

Criação da **Diretoria de Assuntos Estratégicos** com o objetivo de promover ações para a valorização da classe fiscal e as melhorias de sua imagem junto a governo e sociedade.

### DIRETORIA DE ASSUNTOS ESTRATÉGICOS

A Diretoria de Assuntos Estratégicos é uma nova área que será criada junto à Diretoria Executiva da Afresp com o objetivo de desenvolver atividades que visem à melhoria da imagem da classe fiscal. Essas atividades estão relacionadas diretamente com a qualidade dos serviços prestados pelo fisco ao estado e à sociedade. Esta, por sua vez, depende, em grande parte, da qualidade de todo o sistema de tributação, uma vez que não há como dissociar a imagem da classe com a percepção que a sociedade tem da qualidade da tributação e de suas consequências sobre a economia.

A avaliação feita pela Chapa GerAÇÕES é a de que o sistema de tributação no Brasil é:

- **Injusto**
- **Complexo**
- **Oneroso**

- **Disfuncional**
- **Vulnerável**
- **Economicamente perverso**

e que a classe fiscal não é livre dos seus efeitos.

Por conta disso, a Chapa GerAÇÕES propõe três linhas de atuação para a Afresp:

- **Defesa da economia e da sociedade.** A classe fiscal não pode afastar-se de seu papel social e de sua função de defender os interesses mais elevados do Estado.
- **Participação qualificada no debate público sobre tributação.** É papel da classe apontar desvios e distorções no sistema de tributação que contrariem o interesse público, bem como apontar possíveis soluções.
- **Luta pela melhoria da qualidade dos impostos** (pacto pela Reforma Tributária).

## AÇÕES PROPOSTAS

1. criação da marca **BlogAfresp** com a proposta de promover debates, criar conteúdos e divulgar estudos e propostas a respeito de questões relacionadas à tributação e à administração tributária.
2. alinhamento do **Cepafresp (Centro de Ensino e Pesquisa da Afresp)** às propostas do Planejamento Estratégico e às diretrizes da Chapa GerAÇÕES, tornando-a um núcleo de formação e de geração de conteúdo de excelência para a sociedade aproveitando os talentos latentes da classe. Além disso, atribui-se ao Cepafresp o desenvolvimento de estudos sobre CENÁRIOS, com vistas a identificar a nova identidade do Agente Fiscal de Rendas do Estado de São Paulo.
3. criação de **Núcleo Técnico**, encarregado da proposição dos Planos de Ação anuais da Diretoria de Assuntos Estratégicos à Diretoria e ao Conselho Deliberativo da Afresp; da coordenação editorial do BlogAfresp, da produção de conteúdos para publicação no Blog e em outras mídias, da promoção de eventos sobre tributos ou administração tributária.
4. busca de parceiros com atuação complementar à Afresp e que ajudem na discussão e no encaminhamento de propostas que contribuam para a melhoria da imagem pública do AFR ou do ambiente tributário em que este atua.
5. Criação de rede de Colaboradores com identificação e atração, dentro ou fora da Administração Tributária, de colaboradores em potencial para as atividades da Diretoria. Prevê-se que a Rede de Colaboradores possa ser ampliada com o estabelecimento de uma agenda de atividades desenvolvidas em conjunto com as Diretorias Regionais da Afresp.
6. **Lei Orgânica da Administração Tributária – LOAT** - apoio ao Sindicato dos Agentes Fiscais de Rendas do Estado de São Paulo - Sinafresp para a



discussão e o encaminhamento de sua proposta para aprovação pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo.