



**CREA-MS**

Conselho Regional de Engenharia  
e Agronomia de Mato Grosso do Sul



# **Planejamento Estratégico (2019 - 2021)**

Campo Grande - MS

2019

*“Que a importância de uma coisa há de ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós.”*

**Manoel de Barros**

## **Gestão 2019**

### **Presidente**

Engenheiro Agrônomo Dirson Artur Freitag

### **1º Vice-presidente**

Engenheiro Civil e Professor Ganem Jean Tebcharani

### **2º Vice-Presidente**

Engenheiro Mecânico Jorge Luiz da Rosa Vargas

### **1º Diretor-Administrativo**

Engenheiro Civil Júlio Da Cas Netto

### **2º Diretor-Administrativo**

Engenheiro Eletricista Mauro Alves Chaves

### **1º Diretor-Financeiro**

Engenheiro Agrônomo e Professor Denilson de Oliveira Guilherme

### **2º Diretor-Financeiro**

Engenheiro Agrônomo e Professor Marcos Antônio Camacho da Silva

## **Equipe do Planejamento Estratégico (2019 - 2021)**

### **Elaboração:**

Jaimeína Araujo Ribeiro

Agente Administrativa da Coordenadoria de Projetos e Procedimentos

Sanderson Loubet Izidre

Gerente do Departamento de Tecnologia da Informação

Vanessa Cáceres da Silva

Coordenadora de Projetos e Procedimentos

### **Supervisão:**

Altamiro Nogueira Barbosa

Superintendente

## Sumário

APRESENTAÇÃO .....	6
PALAVRA DO PRESIDENTE .....	7
METODOLOGIA .....	8
Aplicação do BSC no Crea-MS .....	9
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – 2021 .....	10
FLUXOGRAMA.....	10
DIAGNÓSTICO.....	11
GOVERNANÇA .....	12
Os princípios da Governança Pública .....	13
Visão dos Departamentos.....	14
MATRIZ SWOT .....	14
FORÇAS.....	14
FRAQUEZAS.....	15
OPORTUNIDADES.....	15
AMEAÇAS .....	16
IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	16
Missão .....	18
Visão.....	18
Valores .....	19
EIXOS ESTRATÉGICOS .....	20
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	21
Perspectiva: CLIENTE .....	21
Perspectiva: FINANCEIRA.....	22
Perspectiva: PROCESSOS.....	22
Perspectiva: APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO .....	23
MAPA ESTRATÉGICO .....	24
INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	25
Metas e Indicadores dos Objetivos Estratégicos:.....	26
Considerações Finais .....	29
Bibliografia: .....	30

## **APRESENTAÇÃO**

Este Planejamento Estratégico do Crea-MS chega num momento em que o Conselho passa por um processo de amadurecimento organizacional, comprometido com a necessidade de trazer transparência às informações e atender com mais eficiência as demandas da sociedade.

Mais do que cumprir nossa atividade finalística, precisamos gerar valor para as pessoas, e para isso é necessário planejar nossas ações, definir estratégias, executar com eficiência, e controlar nossos resultados, a fim de mitigar os riscos de uma má gestão e eliminar, os vícios de um trabalho ineficiente.

O objetivo deste Planejamento Estratégico é formalizar, por meio de uma análise sistêmica, a entrega de uma ferramenta de gestão, bem como, traduzir a nossa Identidade Organizacional em Missão, Visão e Valores de forma a circunstanciar nossos objetivos estratégicos.

Destaca-se que este documento é fruto da colaboração de todos que aqui trabalham, bem como, da análise dos usuários que utilizam os nossos serviços, fato possível, através da avaliação dos relatórios da Ouvidoria – nosso canal de relacionamento – e das interações dos usuários em nossas postagens pelas redes sociais. Além disso, utilizamos informações dos departamentos para alinhar a visão estratégica às ações necessárias para o melhor atendimento à sociedade.

Portanto, aproveitamos a oportunidade, para firmarmos o compromisso de que a cada revisão, monitoramento e aplicação das ações, reafirmaremos as mudanças necessárias para atingir os objetivos da qualidade, seja na valorização das profissões do Sistema Confea/Crea, seja na defesa da Sociedade e primordialmente na busca e manutenção da excelência do Serviço Público.

## **PALAVRA DO PRESIDENTE**

Uma gestão de desafio,

Na constância da busca pela excelência dos serviços prestados pelo Conselho aos profissionais, entidades de classes, instituições de ensino e a toda sociedade, ferramentas como o planejamento estratégico são essenciais, mantendo a vitalidade da instituição e é norteador das ações.

O desafio de traduzir missão, visão e valores em ações que elevem a instituição torna-se ainda maior quando ultrapassa no tempo uma gestão, tornando-se parte da cultura e da história de nosso Conselho, que neste ano completa seus 40 anos.

Tanto na elaboração deste documento como na consecução de seus propósitos estão e estarão imprimidos os princípios e habilidades de nossos colaboradores, atores de uma grande jornada, onde a busca permanente pela excelência permite um incalculável e quase ilimitado potencial de oportunidades, que aliada a criatividade, comprometimento e a tecnologia, resultam na satisfação de todos e garantem o nosso sucesso.

**Dirson Freitag**  
**Presidente do Crea-MS**

## **METODOLOGIA**

Para a elaboração do Planejamento Estratégico, foi indispensável a verificação e diagnóstico da atual situação do Crea-MS, além das análises dos pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças. Mais do que planejar é necessário compreender o que já foi feito, entender os processos de trabalho e como a Instituição é vista pela sociedade.

A metodologia para análise das ações desenvolvidas foi o BSC (Balanced Scorecard), na qual é uma ferramenta de gestão que consiste em um método para medir o desempenho de uma Instituição. A escolha para a utilização desta metodologia é a possibilidade da elaboração de um método de visão geral para a contemplação de um paralelo do que foi executado e o que precisa ser aprimorado.

A ferramenta BSC foi idealizada e inicialmente apresentada pelos professores da universidade americana de Harvard, Robert S. Kaplan e David P. Norton, na década de 90, como alternativa, para um estudo patrocinado para a empresa de consultoria americana KPMG. Através deste estudo, foi possível perceber que as técnicas de administração utilizadas até então estavam defasadas em comparação com a nova configuração de mercado que estava sendo formada. Até aquele momento, a única perspectiva de interesse dos gestores era exclusivamente financeira, pois as empresas do setor privado visavam somente o lucro, esquecendo muitas vezes de outras perspectivas que garantiriam um resultado mais eficiente.

O BSC é uma ferramenta que fornece a visão de conjunto dos objetivos estratégicos, pois é um método importante para a implementação da estratégia, no qual é possível o desdobramento sucessivo de objetivos estratégicos, desde a alta administração até os níveis operacionais de hierarquia. Através desta ferramenta, é possível analisar por meio de 4 (quatro) perspectivas: Financeiro, Clientes, Processos, e, Aprendizagem e Desenvolvimento.

## Aplicação do BSC no Crea-MS

Atualmente, na administração pública, é muito recomendável a análise das 4 (quatro) perspectivas, com o diferencial de adaptarmos a perspectiva de Clientes em primeiro lugar, configurando assim, a seguinte ordem de importância: Clientes, Financeira, Processos, e, Aprendizagem e Desenvolvimento. Segundo Kaplan e Norton (2007), o sucesso financeiro não é o principal objetivo das entidades governamentais e não lucrativas, e por isso é possível reformular a arquitetura do BSC para colocar os clientes ou constituintes no alto da pirâmide. Neste sentido, vale ressaltar, que as perspectivas cumprem a função de alinhar a missão com os objetivos estratégicos.

Em qualquer Instituição, para um melhor desempenho, é necessário primeiramente uma estratégia bem definida. No entanto, mais importante do que desenvolver uma boa estratégia é conseguir operacionalizá-la para que a Instituição possa atingir sua Missão e Visão, e adquirir competências essenciais. No Crea-MS não é diferente. Instituições públicas estão preocupadas em gerir melhor seus departamentos e estão buscando ferramentas para obter melhor desempenho de suas operações, e se utilizam da perspectiva financeira para trazer equilíbrio orçamentário e sustentabilidade.

O BSC é importante, no sentido de estruturar a nova configuração estratégica do Conselho. A partir de agora é possível concentrar o foco nos objetivos estratégicos e determinar as ações através da participação dos departamentos, para que os objetivos sejam executados. Além disso, por meio dos planos de ação, haverá a possibilidade da criação de indicadores e monitoramento das atividades, ação essa que será desvinculada do mapa estratégico, sendo tratada posteriormente.

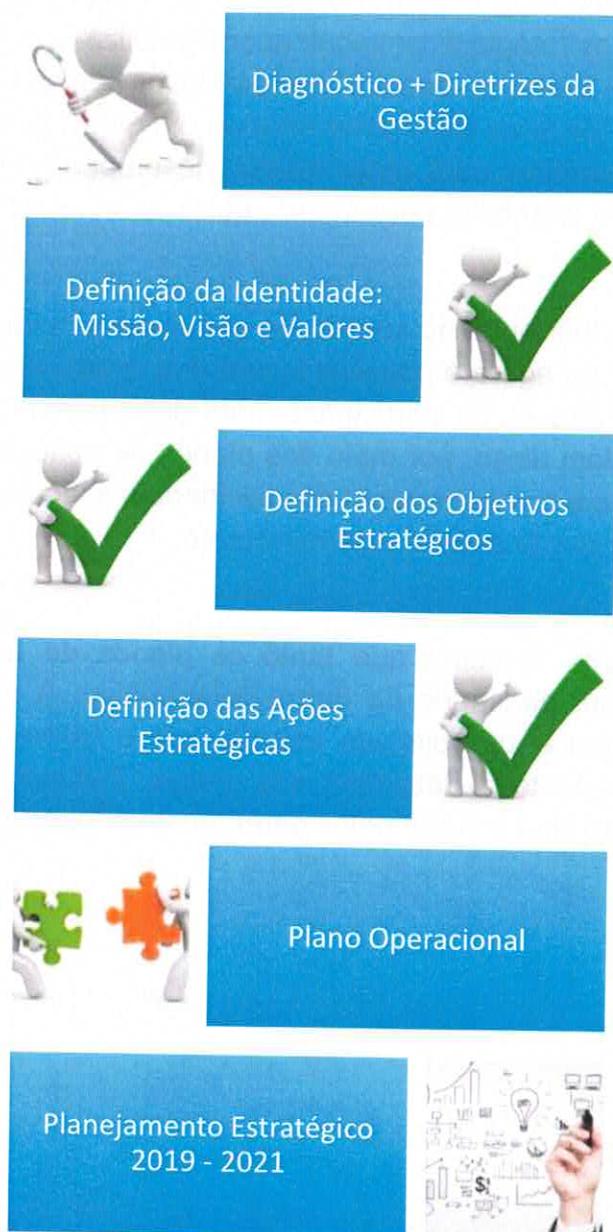
É importante ressaltar que tanto os planos de ação, quanto as metas e indicadores devem ser pensados de forma colaborativa. A essência do planejamento estratégico é documentar os objetivos estratégicos e alinhar com a nossa identidade organizacional, no entanto a descrição das metas, indicadores e ações estratégicas devem ser elaboradas em conjunto pelos gerentes dos departamentos.

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019 – 2021

### FLUXOGRAMA

A elaboração do Planejamento Estratégico passa por várias etapas até chegar na estrutura do documento formalizado.

A imagem abaixo é um exemplo das ações necessárias para a definição do Planejamento. Nesta imagem é possível visualizar como foi estruturada as ações e quais etapas foram necessárias:



## DIAGNÓSTICO

Em março de 2019 foi apresentado um diagnóstico realizado pela Controladoria com a síntese de como as atividades eram realizadas desde o início de 2015. Esta data foi delimitada, pois foi o ano em que foi criado o Departamento de Gestão Estratégica, onde começaram os encaminhamentos para a aplicação de um trabalho definido com foco na gestão estratégica, do qual foi possível analisar toda a memória de trabalho disponível, realizada durante este período. Além disso, a partir desta data, muitas mudanças operacionais ocorreram no Conselho que afetaram todos os empregados, como por exemplo a efetivação do Plano de Cargos e Salários, mudanças no Organograma, criação de um novo sistema corporativo, dentre outras adequações. Essas mudanças trouxeram um impacto, tanto para os empregados do Conselho, quanto para os usuários dos serviços disponibilizados, das quais foram resultados das ações da atual Gestão, sendo assim todo esse cenário serviu como base para a construção deste documento.

Abaixo, seguem informações da trajetória do Conselho na busca pela excelência da Gestão.

## LINHA DO TEMPO



## GOVERNANÇA

Mais do que pensar em um sistema de processos, condutas, costumes e políticas a partir do qual uma Instituição é administrada e monitorada, é necessário alinhar esses sistemas aos objetivos da gestão, bem como englobar os interesses de todos os envolvidos. O Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017, estabeleceu que compete à alta administração dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança. Pensando nisso, chegou-se à conclusão de que a melhor forma de converter os objetivos estratégicos em ações é por meio de uma Governança direcionada em Avaliar, Direcionar e Monitorar. O Tribunal de Contas da União - TCU propõe uma diferença entre Governança e Gestão, enquanto a Gestão é inerente e integrada aos processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle, ação, enfim, pelo manejo dos recursos e poderes colocados à disposição de órgãos e entidades para a consecução de seus objetivos, a Governança provê direcionamento, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão, com vistas ao atendimento das necessidades e expectativas dos cidadãos e demais partes interessadas.



Fonte: TCU

Segundo esse decreto, Governança Pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade:

**Liderança:** refere-se ao conjunto de práticas de natureza humana ou comportamental exercida nos principais cargos das organizações (integridade, competência, responsabilidade e motivação).

**Estratégia:** compreende a definição e o monitoramento de objetivos, indicadores e metas, bem como o alinhamento entre planos e ações de unidades e organizações envolvidas na sua execução, além de critérios de priorização, para que os serviços e produtos de responsabilidade da organização alcancem o resultado pretendido.

**Controle:** abrange o processo de gestão de riscos e controles internos, assim como aspectos como transparência, prestação de contas e responsabilização.

## Os princípios da Governança Pública

O art. 3º do Decreto 9.203/2017 prevê 6 princípios para a Governança Pública:

- I - capacidade de resposta;
- II - integridade;
- III - confiabilidade;
- IV - melhoria regulatória;
- V - prestação de contas e responsabilidade; e
- VI - transparência.

Vale considerar, que os órgãos de controle preveem prazos para a implementação da Governança Pública nas Instituições em que auditam, sendo assim, é necessário pensar e conduzir os objetivos estratégicos, na busca de aprimoramento da governança, do gerenciamento de riscos e dos controles internos da gestão, conforme prevê o art. 18 do Decreto 9.203/2017.

## Visão dos Departamentos

Nos últimos anos, tornou-se uma prática comum o Crea-MS disponibilizar os resultados de suas ações nos Relatórios de Gestão demandados pelo Confea e demais órgãos de controle. Essa prática é importante, pois além de demonstrar os resultados das ações do Conselho, garante uma transparência, bem como, um compilado analítico das execuções dos trabalhos desenvolvidos nos Departamentos. O objetivo do Planejamento Estratégico é incutir uma cultura nos gestores dos Departamentos de apresentar uma estratégia sistêmica para a execução dos trabalhos, no sentido de facilitar o entendimento das ações propostas, alinhadas com os objetivos estratégicos deste documento. Para isso é necessário envolver todos no processo.

## MATRIZ SWOT

A Análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. Esta ferramenta não tem uma origem clara, mas muitos acreditam que ela tenha sido desenvolvida na década de 1960 por professores da Universidade Stanford, a partir da análise das 500 maiores empresas dos Estados Unidos (fonte: Sebrae). A Análise SWOT pode ser usada de diversas formas, no entanto, aqui ela foi utilizada como uma ferramenta de autoconhecimento, análise contextual e guia para a definição de um mapa de objetivos estratégicos. SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (Forças), Weakness (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças). Para um fácil entendimento, as Forças e Fraquezas, em geral, são analisadas internamente, enquanto as Oportunidades e as Ameaças, têm origem externa. Vale destacar, que nesta etapa foram consideradas as propostas de gestão do atual presidente, para verificar se as ações aplicadas estão condizentes com as execuções dos trabalhos.

## FORÇAS

Nesta etapa foram analisados pontos internos positivos, que devem ser abordados, com o objetivo de continuidade de aplicação das ações:

- Disponibilidade da maioria dos serviços de forma *on line*;
- Sistema de tecnologia que facilita agilidade às informações das diversas fases dos serviços prestados;
- Estrutura informatizada que facilita a busca de informações na fiscalização das irregularidades encontradas;

- Existência de convênios e programas que propõem a interação do Conselho com os diversos níveis de abrangência dos atores envolvidos (TCU, MPU, CGU, IFMS, IAGRO);
- Quadro funcional permanente no atendimento das demandas em todas Inspetorias.

## FRAQUEZAS

Foram consideradas questões internas negativas, que precisam ser controladas para que não atrapalhem o aproveitamento de oportunidades, ou ainda, que não reforcem o impacto de eventuais ameaças:

- Dificuldades de adequações dos recursos financeiros frente às demandas;
- Sistema ineficiente na comunicação sistêmica dos procedimentos da rotina diária de trabalho (indicadores, itens de controle, produtos não conformes), com foco nas necessidades e expectativas dos clientes;
- Planejamento, prazos e metas não definidos na Gestão Interna;
- Não adequação e padronização em relação às diversas demandas de auditoria (Confea, CGU, TCU);
- Inexistência de controle Patrimonial.

## OPORTUNIDADES

Foram descritas questões externas positivas ao Conselho, como políticas, tecnologias, tendências, etc., que devem ser aproveitadas, para uma análise favorável das Oportunidades:

- Momento político favorável devido à tendência de tecnicização dos Ministérios para a recepção de propostas para planos de governo que impactam o Sistema Confea/Crea;
- Dados, informações, procedimentos e boas práticas disponíveis em instituições semelhantes e empresas, e suas entidades representativas;
- Disponibilidade de eventos externos de formação e aperfeiçoamento nas áreas de interesse e atuação do Conselho;

- Potencial de parceria e cooperação em Conselhos e órgãos similares (exemplo: cursos, compartilhamento de informações, de sistema e de conhecimento, etc.);
- Potencial de adequação e disponibilização do espaço físico da Sede e das Inspetorias para a integração dos profissionais e diversos segmentos da sociedade.

## **AMEAÇAS**

Foram abordadas questões externas negativas ao Conselho, que não podemos controlar, no entanto precisam ser considerados, a fim de diminuir riscos e proteger a Instituição:

- Tendência de cursos realizados totalmente por EAD afetos ao Sistema Confea/Crea;
- Inexistência de sistema centralizador de informações entre os Creas (ART, Livro de Ordem, registro, responsabilidade técnica, etc.);
- Pouco conhecimento da sociedade em geral sobre de fato qual é a função do Crea-MS (análise das respostas frente as redes sociais);
- Falta de diretrizes para a fiscalização das diversas atribuições profissionais (envolvimento da equipe técnica na fiscalização);
- Conduta adversária de alguns conselhos profissionais em áreas de atuação compartilhada (CAU, CFT, CRQ).

## **IDENTIDADE ORGANIZACIONAL**

É consenso nos diversos debates teóricos sobre administração que a Identidade Organizacional é de extrema importância para disseminar e alinhar as ações de uma Instituição a seus diversos usuários. O pensamento sistêmico é um fator crítico de sucesso. Mudar apenas a estrutura organizacional pode não ser suficiente para mudar uma organização, é preciso ir além e mudar a sua cultura, ou seja, influenciar o sistema de valores da organização. Chiavenato (2004) afirma que é necessário mudar a cultura organizacional para existir renovação e revitalização dentro da Instituição.

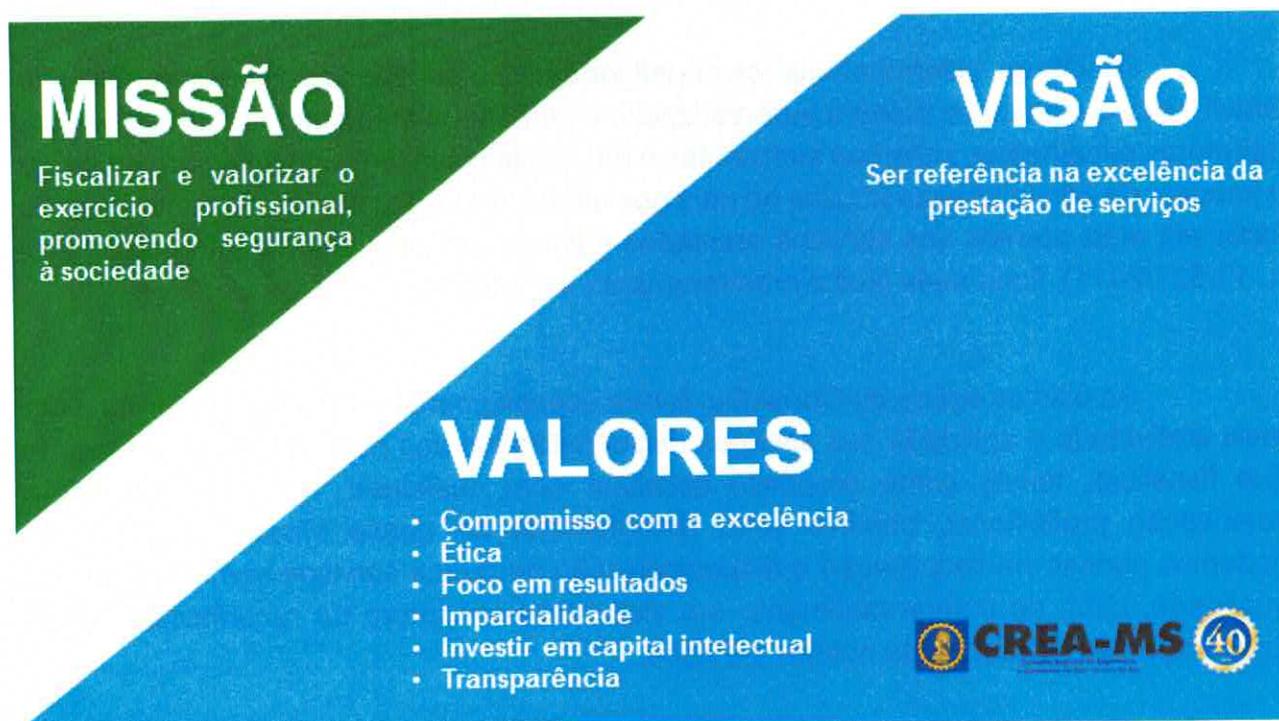
Com os diversos estudos para fomentar este Planejamento Estratégico, verificou-se através do diagnóstico e das metodologias aplicadas que a Identidade Organizacional deste Conselho não refletia mais os ideais estratégicos necessários. Pensando nisso, decidiu-se revisar o modelo de negócios, com o propósito de alinhar a Missão, Visão e Valores para atender essa atual demanda estratégica. Embasados nos referenciais teóricos e metodológicos aplicados ao longo deste estudo, procurou-se identificar essa nova estrutura organizacional estratégica, respondendo essas 3 (três) perguntas básicas essenciais:

**Missão:** O que o Crea-MS faz e para quê?

**Visão:** Onde o Crea-MS espera estar no futuro? Como deseja ser visto?

**Valores:** Quais os credos e fundamentos que orientam as decisões no Conselho?

Definidas estas questões, o novo modelo organizacional procurou regionalizar esta estrutura apresentando os 3 (três) pilares ancorados na representatividade da bandeira do nosso Estado:



## Missão

**FISCALIZAR E VALORIZAR O EXERCÍCIO PROFISSIONAL, PROMOVENDO  
SEGURANÇA À SOCIEDADE**

O Crea-MS foi criado em 20 de outubro de 1979, através da Resolução de n. 263 do Confea, com o objetivo de fiscalização do exercício e atividades das profissões da Engenharia e aplicação do que dispõe a Lei de n. 5.194/66 (art. 24).

É indiscutível, que desde a nossa criação, a nossa razão de existir é a fiscalização da atividade profissional, porém, mais do que fiscalizar, o que por disposição legal, garante a proteção à sociedade, é necessário valorizar o exercício profissional, e isso só é possível, quando nos comprometemos a entregar um resultado positivo, prezando sempre pela qualidade dos nossos serviços.

## Visão

**SER REFERÊNCIA NA EXCELÊNCIA DA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

É comum, ouvir comentários negativos sobre a qualidade do serviço público no Brasil. Muitos comentam sobre a burocratização e demora no atendimento das demandas, estruturas sucateadas, sistemas ineficientes e etc. Muita coisa tem sido feita para melhorar a imagem da administração pública no país nos últimos anos. Os órgãos de controle estão cada vez mais atentos aos serviços prestados e com a Lei de Acesso à Informação (Lei n. 12.527/2011), ficou mais fácil o monitoramento e o acesso à todos os usuários.

As últimas ações do Conselho, foram especialmente pensadas, de forma a dar mais efetividade e agilidade nos serviços disponibilizados aos nossos usuários. Mais do que fiscalizar, temos como propósito fiscalizar com qualidade, a fim de garantir a valorização profissional, objetivo este, demonstrado na nossa Missão. Porém, não podemos pensar em fiscalização e disponibilização de outros serviços sem oferecermos qualidade, além do comprometimento em vislumbrar um futuro de reconhecimento na excelência da prestação dos nossos serviços.

## Valores

Ao elaborar a declaração de valores tomou-se o cuidado de definir os temas para alinhar as regras básicas que nortearão os comportamentos e atitudes dos empregados e as relações internas e externas deste Conselho. São regras para que, executando a Missão, se alcance a Visão. Os valores dão o suporte, e são o foco da moral e ética do Crea-MS.

Desta forma, ficam estabelecidos os seguintes valores:

- **COMPROMISSO COM A EXCELÊNCIA:** Comprometimento com a busca da excelência e qualidade na prestação de serviços.
- **ÉTICA:** Deve ser pilar de conduta na orientação e execução dos nossos serviços.
- **FOCO EM RESULTADOS:** Executar o planejamento com o objetivo de buscar a eficácia e eficiência nos serviços.
- **IMPARCIALIDADE:** Deve-se buscar o tratamento isonômico e imparcial no atendimento dos nossos serviços.
- **INVESTIR EM CAPITAL INTELECTUAL:** O investimento em Capital Intelectual mantém ativa a Gestão do Conhecimento.
- **TRANSPARÊNCIA:** Incentivo à democratização da Informação e Controle da Gestão.

## **EIXOS ESTRATÉGICOS**

Ainda em 2015, o Departamento de Gestão Estratégica iniciou um estudo baseado em 4 (quatro) eixos estratégicos que se adequavam até então à realidade do Conselho na época, dos quais eram: **Governança Corporativa, Imagem Institucional, Profissionalização da Gestão e Excelência na Prestação dos Serviços**. Esses eixos traziam a ideia do que seria o ideal para a criação dos objetivos estratégicos.

Retomado os trabalhos para o diagnóstico e elaboração deste documento, e consideradas todas as mudanças ocorridas, analisadas por meio de metodologia já descritas anteriormente, ficou claro a necessidade da atualização dos eixos estratégicos que agora se configuram da seguinte forma:

- Excelência nos Serviços
- Controle Orçamentário
- Gestão Participativa
- Imagem Institucional

Para cada Eixo Estratégico serão iniciadas ações e projetos que procuram atender as expectativas dos nossos profissionais e empresas registradas neste Conselho, como também para solucionar os entraves diagnosticados com a cooperação de todos os envolvidos. O Planejamento Estratégico do Crea-MS carrega, a partir dos seus Eixos, a condução de todas as atividades e trabalhos que serão desenvolvidas.

Vale considerar que não se deve confundir eixos estratégicos com as perspectivas dos objetivos estratégicos. Os eixos estratégicos, foram aqui definidos no sentido de conduzir os objetivos estratégicos na melhor forma de atendimento à nossa Missão e Visão. Já as perspectivas funcionam como uma metodologia para a definição dos objetivos.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após o diagnóstico e aplicação das metodologias (BSC e SWOT) e da definição da Identidade Organizacional foi possível chegar à conclusão dos objetivos estratégicos. É importante ressaltar que os objetivos aqui descritos atendem às 4 (quatro) perspectivas de Kaplan e Norton. Deve-se deixar claro, que a perspectiva Cliente sempre será prioridade na administração pública, e para este documento ela manterá seu grau de relevância, não esquecendo das demais (Financeira, Processos, e, Aprendizagem e Desenvolvimento) que deverão ser readequadas conforme os objetivos estratégicos da perspectiva Cliente

### Perspectiva: CLIENTE

**Fortalecer a imagem do Conselho perante à sociedade:** Um Conselho forte é um Conselho que tem uma marca forte, e para isso devemos projetar os nossos esforços em construir e transmitir uma imagem positiva para os nossos usuários, elevando constantemente a qualidade dos nossos serviços.

**Elevar a satisfação dos usuários de serviços do Conselho:** Como consequência do primeiro objetivo descrito, a construção de uma imagem positiva aos nossos usuários envolve um alto grau de qualidade na prestação dos serviços. No entanto, para atingir esse objetivo específico, são necessárias ações pontuais e monitoramento das mesmas em todos os nossos níveis de atuação.

**Apoiar as Entidades de Classe na busca de sustentabilidade:** As Entidades de Classe são canais diretos do Conselho com as demandas dos profissionais. Elas têm participação direta na rotina do Conselho, pois tem representatividade no Plenário. É importante pensarmos em projetos para a garantia de sobrevivência e sustentabilidade financeira das mesmas.

**Promover e ampliar as parcerias institucionais:** Uma forma de garantir a qualidade dos serviços oferecidos no Conselho é estar aberto a diversos canais de serviços em outras Instituições. Buscar parcerias por meio de Convênios é uma forma indireta de melhora na eficiência dos nossos serviços.

**Perspectiva: FINANCEIRA**

**Planejamento e controle da dotação orçamentária:** O controle e planejamento do orçamento é objetivo estratégico essencial para a sustentabilidade do Conselho. Ele não deve ficar a cargo somente de um departamento específico, deve ser disseminado e incutido na cultura de todos os envolvidos.

**Instituir o planejamento para aquisições:** Para a manutenção das atividades do Crea-MS, é necessário entender os procedimentos para as aquisições. Pela nossa natureza jurídica, as compras efetuadas no Conselho seguem os normativos da administração pública e, para que possamos evitar o retrabalho e fracionamento das despesas devemos envolver o planejamento de todos os departamentos.

**Assegurar o equilíbrio financeiro:** Sustentabilidade é a meta financeira primordial de todas as instituições públicas. O equilíbrio entre receitas e despesas é um desafio neste Conselho. Além disso, o planejamento amparado nos princípios da gestão pública, é uma atividade que deve ser pensada por todos os gestores dos departamentos.

**Definir metas para garantir a saúde financeira e orçamentária:** O orçamento, em si só, é uma forma de planejamento e previsão de receitas e despesas futuras para a administração de uma Instituição de determinado exercício. No entanto, é necessário definir, avaliar e analisar metas para que possamos executar nossos objetivos e assegurar o equilíbrio financeiro.

**Perspectiva: PROCESSOS**

**Garantir a qualidade da fiscalização:** A atividade fim primordial do Crea-MS é a fiscalização do exercício profissional, no entanto, a nossa Missão envolve, além da atividade de fiscalização, a valorização dos profissionais do sistema Confea/Crea, e para tanto, devemos promover e efetivar a qualidade deste serviço essencial à proteção da sociedade.

**Foco na transparência dos processos e padronização dos procedimentos:** A transparência é um dos pilares dos nossos valores enquanto atores da estrutura do Conselho. A meta deste objetivo estratégico é disseminar a rotina dos

procedimentos e controle dos processos dos departamentos, para monitorarmos a qualidade das nossas atividades.

**Projetar e disseminar as metas de cada Departamento:** Complementando o objetivo estratégico anterior, só poderemos monitorar a qualidade dos nossos serviços se os departamentos se comprometerem a planejar as metas e disseminar as operações a todos.

**Perspectiva: APRENDIZAGEM E DESENVOLVIMENTO**

**Instituir a gestão do conhecimento:** O conhecimento é um recurso intangível, que reside essencialmente na mente das pessoas. A Gestão do Conhecimento agregaria valor à informação e a sua correta distribuição, sendo um conjunto de processos que visa colaborar para a criação, captura e compartilhamento do conhecimento entre as pessoas do Conselho, tendo como objetivo a criação de ferramentas que auxiliem na disseminação destes conhecimentos entre os empregados do Crea-MS.

**Ambiente institucional positivo:** A definição da Visão do Crea-MS é: Ser referência na excelência da prestação dos serviços. Para oferecer excelência à prestação dos serviços disponíveis é necessário ter empregados motivados e um ambiente estruturado, com disseminação dos processos e procedimentos na busca de uma unidade da identidade organizacional do Conselho.

**Valorização funcional:** Mais do que oferecer um salário justo aos empregados na promoção da valorização funcional, é necessário projetar meios de manter a eficiência dos serviços e investir no capital intelectual.

## MAPA ESTRATÉGICO

A seguir, apresentamos o Mapa Estratégico, com as informações sintetizadas das definições de Missão, Visão, Valores e Objetivos Estratégicos. O Mapa Estratégico é uma importante ferramenta visual que garante a estruturação e a fácil assimilação das informações estratégicas.



## **INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Não basta apenas definir os objetivos e no entanto não delinear as metas e indicadores para controle. O monitoramento é um processo contínuo. A qualquer momento, um fato novo pode comprometer a realização dos objetivos e provocar sua redefinição. Os processos internos, assim como, os ambientes são dinâmicos e variáveis, pois surgem e evoluem, exigindo a intervenção da administração. O método de verificação desta fase é o Ciclo PDCA (Plan - Planejar, Do - Executar, Check – Checagem e Act - Ação), a análise através deste ciclo é muito utilizada nas escolas gerenciais de administração e foi disseminada pelo americano Willian Edwards Deming na década de 50, onde previa que a estratégia pode ser reavaliada e refeita conforme variações internas e externas.

É importante destacar que a cada momento, o ciclo de planejamento pode ser reiniciado, com base nas informações de controle. Como foi dito no início deste trabalho, o Planejamento Estratégico não deve ser pensado como um processo estático, ele deve ser constantemente estudado e revisado, quando necessário.

**Metas e Indicadores dos Objetivos Estratégicos:**

<b>Cliente</b>	
<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador e Metas</b>
Fortalecer a imagem do Conselho perante à sociedade	Estabelecer métricas para avaliação.
Elevar a satisfação dos usuários de serviços do Conselho	Monitorar o atendimento das demandas do Auto de Infração – A.I.
	Instituição do percentual de atendimento e inconformidades dos serviços em relação à Carta de Serviços.
	Percepção do que as Entidades de Classes demandam e o que é atendido.
	Instituição do percentual de processos relatados dentro do prazo regimental.
Promover e ampliar as parcerias públicas	Instituir o percentual dos processos analisados pela Controladoria para garantir a conformidade legal.
	Número de convênios vigentes.
	Percentual de eficiência dos convênios para o Crea.
	Percentual de eficiência para outras instituições.

Financeiro	
Objetivo Estratégico	Indicador
Controle e planejamento da dotação orçamentária	Medir mensalmente a execução orçamentária dos departamentos.
Instituir o planejamento gerencial para aquisições	Definição de percentual do pedido de compras.
	Definição de percentual do fracionamento das despesas.
Assegurar o equilíbrio financeiro	Índice de arrecadação.
	Profissionais e empresas inadimplentes.
	Balanco do estoque da Dívida Ativa.

Processos	
Objetivo Estratégico	Indicador
Garantir a qualidade da fiscalização	Verificação de proporcionalidade das fichas de visitas regulares com fichas de visitas irregulares.
	Verificação de proporcionalidade das fichas de visitas irregulares com Autos de Infração emitidos.
	Medir a porcentagem de retorno de correspondências de Autos de Infração e seus motivos.
	Percentual de Auto de Infração gerado com o percentual de Auto de Infração cancelados ou arquivados em primeira instância.
Foco na transparência dos processos e padronização dos procedimentos	Medir o percentual de processos disponibilizados aos interessados.
Projetar e disseminar as metas de cada departamento	Efetividade das oficinas para disseminação de metas e validação dos resultados

Aprendizagem e desenvolvimento	
Objetivo Estratégico	Indicador
Instituir a gestão do conhecimento	Medir a efetividade da plataforma de procedimentos.
	Medir a eficiência dos materiais operacionais disponibilizados na plataforma de procedimentos.
Ambiente institucional positivo	Medir efetividade das Oficinas para disseminação de procedimentos departamentais e interdepartamentais
	Índice de Clima Organizacional
Valorização funcional	Percentual de treinamentos planejados e treinamentos realizados.
	Percentual de satisfação com os treinamentos.

## **Considerações Finais**

O objetivo deste Planejamento Estratégico é sistematizar as informações em um documento único e aplicável à nossa rotina de trabalho e gestão atuais. Peter Drucker, teórico da administração moderna, informa que *“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”* e é com base neste entendimento que procurou-se iniciar este estudo. A conclusão deste Planejamento Estratégico é só o início de um processo de adaptação e trabalho à todos os envolvidos. Este documento não tem a pretensão de ser estático e imutável. É necessário criarmos o hábito de revisão e monitoramento das ações, para nos tornarmos uma marca forte, com um referencial de qualidade e excelência na prestação dos serviços.

## **Bibliografia:**

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 3. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D.P. Alinhamento: Utilizando o balanced scorecard para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

Brasil. Tribunal de Contas da União. Dez passos para a boa governança / Tribunal de Contas da União. – Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.