



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO — DO CFA —

2011/2014



Sumário

1. Apresentação.....	3
2. Componentes Estratégicos do CFA 2011/2014	4
2.1. Norteadores estratégicos	4
2.2. Análise ambiental – Matriz SWOT	5
2.2.1. Ambiente externo	6
2.2.2. Ambiente interno	8
2.3. Balanced Scorecard (BSC) e os objetivos estratégicos	9
2.3.1. O que é?	9
2.4. Mapa estratégico	11
2.5. Perspectivas, objetivos e estratégias	12
2.5.1. Gestão da estratégia	15

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

P712 Planejamento Estratégico do CFA 2011/2014 / Sebastião Luiz de Mello...[et al].
-- Brasília : CFA, 2011.

15 p. : il. ; 21 cm.

1. Planejamento estratégico. 2. Gestão estratégica. 3. Análise ambiental. 4. Balanced Scorecard. I. Alexandre, Marcos Lael de Oliveira. II. Silva, Renato Jayme da. III. Silva Neto, João Coelho da. IV. Costa, Lúcio Flávio. V. Conselho Federal de Administração. VI. Título.

CDU 65.012.2 (1997)

CDU 005.51 (2007)

CDD 658.4012

Ficha catalográfica elaborada pela Bibliotecária Luciana Nahuz CRB1nº 1665

1. Apresentação

Planejar é a palavra-chave

Em junho de 2011, o Conselho Federal de Administração (CFA) reuniu os Conselheiros Federais e os presidentes e representantes dos 27 Conselhos Regionais de Administração (CRAs) em Brasília para elaborarem o Planejamento Estratégico do CFA, com a ajuda do Instituto de Pesquisa Tecnológica Gerencial (IPTG).

Em dois dias de trabalho, conseguimos fazer uma reflexão sobre o passado e o presente, além de propor melhorias para o futuro do Sistema CFA/CRAs, definindo objetivos e metas para o quadriênio 2011/2014.

Dessa forma, haverá maiores chances de obtermos o compromisso de todo o Sistema CFA/CRAs, pois a participação ampla agrega saberes locais, regionais e ainda conta com a sinergia resultante da troca.

Foi nesse clima de entusiasmo e comprometimento que elaboramos o planejamento estratégico do CFA. Este guia traz, portanto, os detalhes do nosso plano de ação. Por meio dele, apresentamos nossos norteadores estratégicos – visão, missão e valores –, os quais possibilitam criar estratégias e projetos que irão nos ajudar a alcançar nossos objetivos.

Um novo plano costuma ser motivador, pois traz novas perspectivas de trabalho e novos desafios para nossos colaboradores. Já começamos o processo de gestão estratégica e desejamos que, por meio dele, possamos alcançar o sucesso almejado. Esperamos, ainda, que possamos produzir em todo o país dias melhores para a profissão, uma interação muito melhor com a sociedade e uma visibilidade maior para o Sistema CFA/CRAs.

Tenham todos uma ótima leitura!

Adm. Sebastião Luiz de Mello
Presidente do CFA



2. Componentes Estratégicos do CFA 2011/2014

O Planejamento Estratégico para 2011-2014 foi desenvolvido em dois momentos. Em um deles foi realizado um seminário em Brasília, nos dias 18 e 19 de maio de 2011, que reuniu 70 pessoas, entre Conselheiros Federais, Presidentes e colaboradores, por meio do qual foram revisitados os componentes estratégicos: visão, missão e valores.

O outro momento ocorreu em um “Seminário de Capacitação”, realizado em Brasília, no dia 15 de junho de 2011, que contou com a participação da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico e com colaboradores do CFA, quando foram revisitadas as estratégias, os projetos e os indicadores, além de serem definidos os Planos de Comunicação e de Gestão da Estratégia.

O grupo participante do primeiro seminário definiu os componentes estratégicos do CFA, os quais são apresentados na ordem em que foram propostos, com a utilização da ferramenta Balanced Scorecard (BSC):

1. Norteadores estratégicos;
2. Análise ambiental (matriz SWOT);
3. Mapa estratégico;
4. Perspectivas, objetivos e estratégias.

2.1. Norteadores estratégicos

O processo de planejamento estratégico de qualquer organização é uma oportunidade de refletir e de questionar o presente e o passado e de propor alternativas para o futuro.

Existem inúmeras maneiras de fazer um planejamento e, entre elas, a que tem mais chances de obter o compromisso da maioria é aquela que opta pela participação mais ampla possível de stakeholders. Isso se explica facilmente, pois a participação ampla agrega saberes locais, regionais e ainda a sinergia resultante da troca de conhecimentos e experiências.

Uma das metodologias empregadas para a construção do Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRA 2011 – 2014 foi a “art of hosting” – a arte de anfitrião –, que procura trazer as discussões, independentemente do tema, em um ambiente

apropriado, fora do local de trabalho, para permitir que as pessoas se desconectem das tensões rotineiras e permitam que o conhecimento flua. A arte de anfitriar também pressupõe que o conhecimento coletivo é construído com discussões significativas, coordenadas e direcionadas a um objetivo.

Nesse contexto, foram estabelecidos os norteadores estratégicos a seguir:

Visão

Ser uma entidade reconhecida pela sociedade, capaz de assegurar a atuação plena dos profissionais de Administração.

Missão

Promover a ciência da Administração, valorizando as competências profissionais, a sustentabilidade das organizações e o desenvolvimento do país.

Valores

Ética, competência, inovação, valorização da profissão e participação.

2.2. Análise ambiental – Matriz SWOT

Para um planejamento estratégico bem definido, é essencial ter a visão do contexto no qual a instituição está inserida, tanto no ambiente externo como no ambiente interno. A análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) verifica os aspectos externos e internos à organização que afetam seu desempenho estratégico.

Ela possibilita a adequação dos recursos e capacidades da organização com o ambiente, permitindo focar suas ações em áreas onde há um risco maior ou onde estão as melhores oportunidades.

O Seminário de Planejamento Estratégico 2011 - 2014, realizado em Brasília nos dias 19 e 20 de maio de 2011, permitiu identificar os aspectos ambientais externos e internos.



2.2.1. Ambiente externo

Oportunidades

- Aumento da demanda por Administração/gestão profissional;
- Profissão necessária em todas as organizações;
- Grande número de Instituições de Educação Superior (IES) e de profissionais em área de Administração;
- Realização de megaeventos, tais como: Copa 2014 e Olimpíadas;
- Grande número de empresas existentes;
- Mercado em crescimento (expansão);
- Profissionalização dos setores público, privado e organizações sociais;
- Aumento da procura por eficiência / eficácia / lucratividade / sustentabilidade / responsabilidade ambiental e social;
- Busca da qualidade, produtividade, inovação e eficiência nas organizações;
- Crescimento da economia nacional;
- Globalização;
- Abertura de novos campos de atuação para o profissional de Administração;
- Possibilidade de ampliar a relação com os poderes públicos para a valorização da profissão;
- Maior participação dos profissionais de Administração no desenvolvimento do país;
- Certificação profissional;
- Crescimento econômico e expansão do ensino superior;
- Estreitamento das relações com o MEC e as IES;
- Crescimento da demanda pelo curso de Administração;
- Participação e desenvolvimento de ações aplicadas ao Pacto Global;
- Apoio político dos profissionais de Administração eleitos no poder Legislativo.

Ameaças

- Ausência de visibilidade por parte da sociedade quanto à importância do papel do profissional de Administração;
- Inexistência de obrigação legal para assinatura de ato do profissional de Administração;
- Legislação desatualizada e falta de dispositivo legal que dê amparo à definição do valor da anuidade;
- Base legal dos cursos de Administração/Gestão sem percentual definido para os conteúdos de formação profissional;
- Descrédito dos profissionais de Administração e dos não registrados no Sistema CFA/CRAs;
- Subjetividade da Lei nº 4.769/65;
- Desregulamentação da profissão;
- Leis que fragilizam a profissão;
- Baixa qualidade do ensino de Administração;
- Crescimento desordenado dos cursos de Administração;
- Concorrência com outros profissionais dentro de um mesmo campo de atuação (áreas cinzentas);
- Invasão do campo profissional por pós-graduados (Gestão);
- Invasão do mercado de trabalho por outras profissões;
- Indefinição de atividades e competências dos profissionais de Administração;
- Carência de pareceres jurídicos de renomados juristas nas grandes questões que atingem a profissão;
- Falta de foco na profissão;
- Não reconhecimento da profissão pelos Poderes (Executivo, Legislativo, Judiciário) e da sociedade;
- Descaracterização da profissão pelos poderes constituídos (concursos públicos);
- Perda de receita, inviabilizando o funcionamento do Sistema CFA/CRAs;
- Participação inexpressiva na elaboração das políticas públicas;
- Falta de acompanhamento ao profissional, ao docente e às IES;
- Decisões judiciais de tribunais contrárias às demandas dos CRAs.



2.2.2. Ambiente interno

Forças

- Legitimidade da instituição;
- Presença em todo o território nacional;
- Capilaridade da estrutura do Sistema CFA/CRA's;
- Representatividade nas unidades da Federação;
- Acesso às MPes pela participação no Fórum das MPes;
- Rede de relacionamento com os registrados efetivos;
- Visão sistêmica das organizações;
- Estrutura e organização;
- Saúde financeira;
- Pacto federativo;
- Convênio com o MEC;
- Experiência dos Conselheiros Federais e Regionais;
- Tecnologia (equipamentos);
- Funcionários capacitados.

Fraquezas

- Comunicação entre o CFA e os CRA's;
- Modelo de competências específicas para a atuação dos profissionais na área de Administração;
- Inexistência de exame de suficiência e de certificação profissional;
- Inexistência de banco de dados sobre decisões judiciais disponíveis acerca do Sistema CFA/CRA's;
- Cultura e processo fiscalizatório;
- Pouca assertividade na fiscalização do exercício da profissão;
- Desarmonização política em alguns períodos eleitorais;
- Ausência de um sistema de gestão integrado;
- Limitação do Portal da Transparência;

- Baixos índices registrados;
- Inexistência de cadastro nacional.

2.3. Balanced Scorecard (BSC) e os objetivos estratégicos

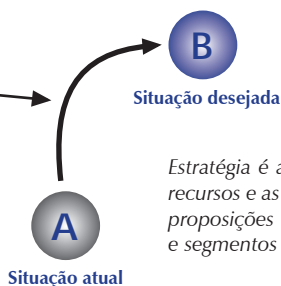
2.3.1. O que é?

Criado em 1992, por Robert S. Kaplan e David P. Norton, o BSC é um modelo de gestão estratégica que auxilia a mensuração do progresso das organizações rumo às suas metas de longo prazo, a partir da tradução da visão em objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas.

A maioria das empresas mensurava seus resultados exclusivamente por indicadores financeiros, limitando a visão do desempenho da organização. O BSC agrega medições sob outros pontos de vista, possibilitando um resultado mais abrangente e completo, que traduz a estratégia em ações operacionais, direcionando o comportamento e o desempenho da organização para o alcance dos objetivos propostos.

- Estratégia: é a maneira, a forma, o posicionamento;
- BSC: é a ferramenta ou modelo para implementar a gestão estratégica;
- Gestão estratégica: é o processo de formulação e implementação do Plano de Ação.

A estratégia define um posicionamento único da empresa para alcançar uma situação futura



Estratégia é a forma utilizada para combinar os recursos e as capacidades internas na criação de proposições de valor sem igual para os clientes e segmentos de mercado almejados.

Figura 1– Posicionamento definido pela estratégia

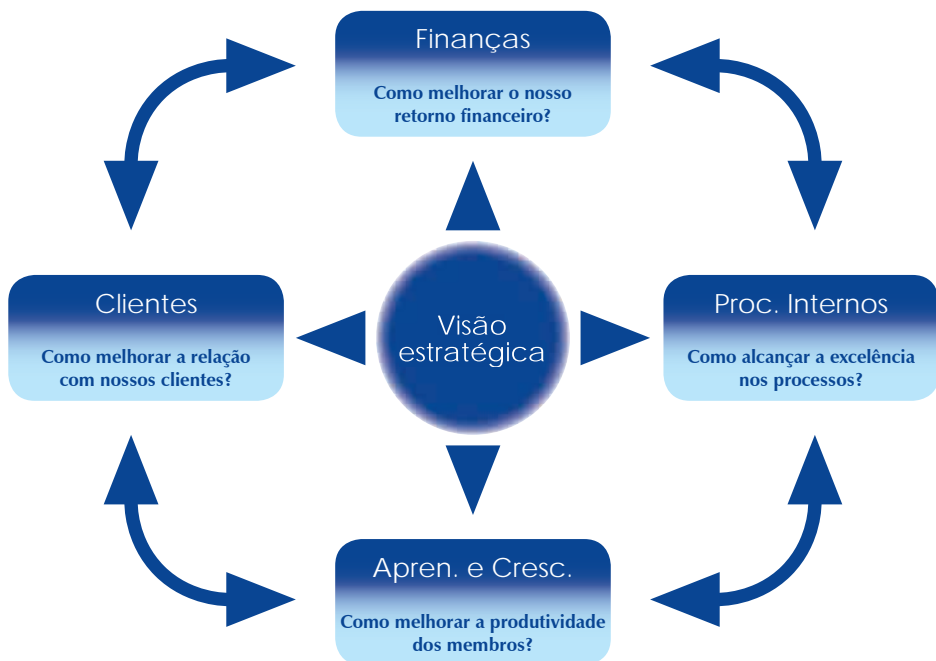


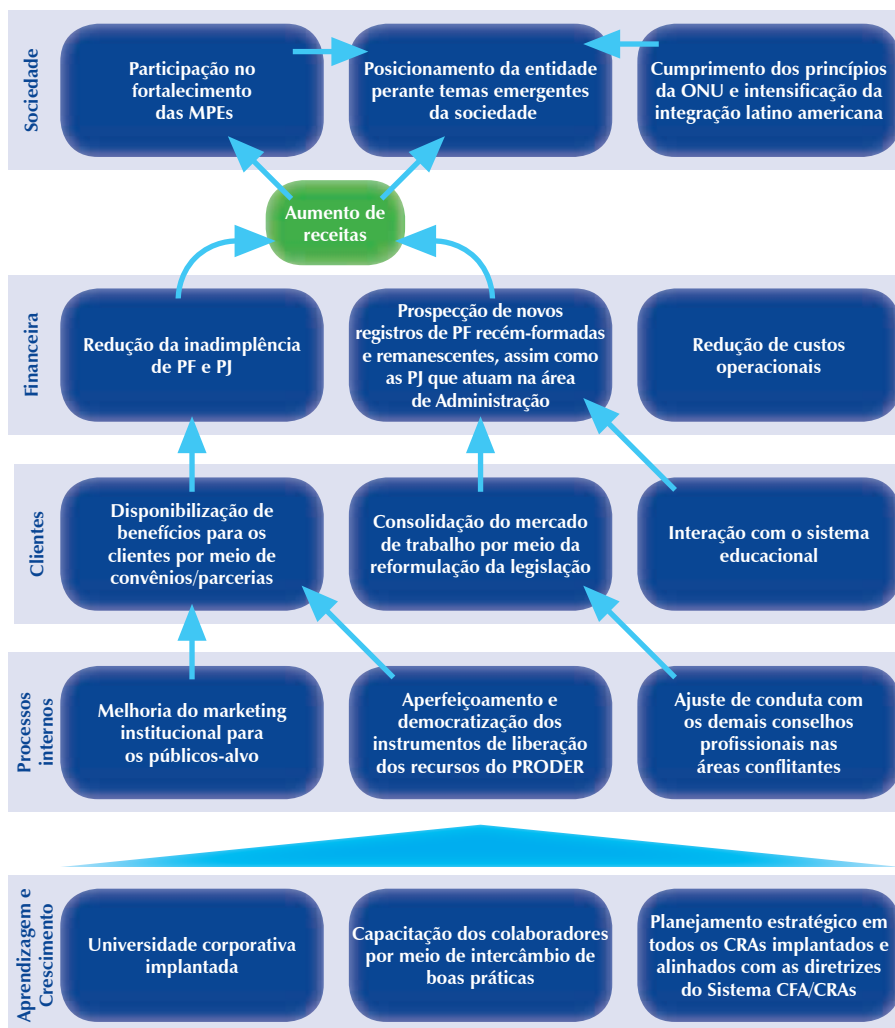
Figura 2 – Perspectivas padrões do BSC adotadas pelo CFA

Componentes do BSC:

- **Mapa estratégico:** tradução da estratégia;
- **Perspectivas:** formas de avaliar o desempenho;
- **Objetivos:** desdobramento da visão (macrorrealizações);
- **Estratégias ou temas:** meio para alcançar o objetivo;
- **Iniciativas:** projetos ou ações que visam ao alcance dos objetivos;
- **Indicadores:** determina como será medido e acompanhado o sucesso do alcance dos objetivos;
- **Meta:** o nível de desempenho ou taxa de melhoria.

2.4. Mapa estratégico

Os objetivos foram organizados em um mapa estratégico, distribuídos em cinco perspectivas: Sociedade, Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizagem e Crescimento.





2.5. Perspectivas, objetivos e estratégias

Para o estabelecimento das perspectivas, foram levadas em consideração as finalidades do Sistema CFA/CRA, que se concentram em orientar e disciplinar o exercício profissional nos campos da Administração estabelecidos pela Lei 4.769, de 9 de setembro de 1965.

Na sequência, foram definidos, para cada uma das perspectivas, objetivos e estratégias apresentados na tabela abaixo. As iniciativas, os indicadores e as metas foram traçados pelo CFA e são executados de acordo com o orçamento físico-financeiro estabelecido para o período considerado.

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Sociedade	Participação no fortalecimento das MPes	Participar ativamente dos comitês do fórum das MPes
		Implementar convênio com entidades relacionadas com as MPes
		Intensificar a participação, em âmbito estadual, no Fórum Permanente das MPes
		Criar programa de capacitação de Administradores para atuarem como consultores junto às MPes
	Posicionamento da entidade perante temas emergentes da sociedade	Constituir equipe de trabalho para analisar temas emergentes
		Constituir comissão Especial, com contribuição dos CRA, para desenvolver os posicionamentos
		Divulgar o posicionamento do Sistema CFA/CRA junto à sociedade
	Cumprimento dos princípios da ONU e intensificação da integração latino-americana	Adotar os princípios estabelecidos pelo Pacto Global no âmbito do Sistema CFA/CRA
		Ampliar a relação com entidades latino-americanas de Administração
		Cadastrar os Administradores e IES da América Latina

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Financeira	Redução da inadimplência de pessoa física e jurídica	Intensificar a fiscalização
		Atualizar o cadastro de pessoas físicas e jurídicas
		Disponibilizar outras formas de pagamento da anuidade
	Prospecção de novos registros de PF recém-formadas e remanescentes, assim como as PJ que atuam na área de Administração	Promover convênios com Juntas Comerciais, Cartórios de Registro de Títulos e Documentos e demais entidades afins
		Estimular as empresas empregadoras a exigir o registro profissional
		Difundir a finalidade do Sistema CFA/CRA no âmbito das Instituições de Educação Superior
	Redução de custos operacionais do Sistema CFA/CRA	Adotar sistema de registro de preços no âmbito do Sistema CFA/CRA
		Implantar cadastro de fornecedores
		Implementar reuniões virtuais

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Clientes	Consolidação do mercado de trabalho por meio da reformulação da legislação	Reativar a Frente Parlamentar de Administração no Congresso Nacional
		Propor Projeto de Lei estabelecendo competências específicas dos profissionais de Administração
	Interação com o sistema educacional	Definir a forma de atuação das Comissões de Especialistas de Administração designadas pelos CRA
		Estimular os CRA a firmarem parcerias com as Instituições de Educação Superior
	Disponibilização de benefícios para os clientes por meio de convênios/parcerias	Disseminar, nas redes sociais e demais meios de comunicação, benefícios e parcerias à disposição dos profissionais de Administração
		Ampliar a carteira de convênios com base nas demandas dos profissionais



Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Processos internos	Melhoria do marketing institucional para os públicos-alvo	Instituir o Minuto do Administrador em radiodifusão
		Atualizar o cadastro de pessoas físicas e jurídicas
		Definir dotação orçamentária para execução de plano de marketing no âmbito do Sistema CFA/CRAs
	Aperfeiçoamento e democratização dos instrumentos de liberação dos recursos do Proar	Alterar o regulamento do Proar visando submeter ao plenário do CFA as decisões adotadas pela comissão
		Revisar critérios de habilitação dos projetos
	Ajuste de conduta com os demais conselhos profissionais nas áreas conflitantes	Mapear as principais áreas de conflitos
		Agendar e promover reuniões mediante ajustes bilaterais com os conselhos federais envolvidos

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Aprendizagem e Crescimento	Processo de benchmarking sistematizado	Identificar áreas/processos que necessitem de melhorias no âmbito do Sistema CFA/CRAs
		Mapear entidades congêneres visando implementar melhores práticas de gestão no âmbito interno e externo do Sistema CFA/CRAs
		Implementar as melhores práticas de gestão
	Universidade corporativa implantada	Utilizar a ferramenta EAD para implementar os treinamentos/capacitações
		Treinar os colaboradores em todas as áreas de interesse
	Planejamento estratégico em todos os CRAs implantados e alinhados com as diretrizes do Sistema CFA/CRAs	Utilizar recursos da tecnologia da informação para divulgar as diretrizes do Planejamento Estratégico para todos os CRAs
		Padronizar a metodologia utilizada em relação à gestão dos projetos oriundos do Planejamento Estratégico no CFA

2.5.1. Gestão da estratégia

Para a efetiva implementação do Planejamento Estratégico e a disseminação de informações aos Conselhos Regionais, foi definida uma sistemática de monitoramento dos Planos de Ações, denominada “Gestão da estratégia”.

Os procedimentos definidos e apoiados pelo Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico serão os instrumentos utilizados para garantir a continuidade do processo no âmbito do Sistema CFA/CRA's.

O desafio do CFA, portanto, passou a ser não somente elaborar um Plano Estratégico, mas efetivamente implementá-lo. Podemos inferir que o sucesso das organizações não depende de estratégias mirabolantes e grandes visionários, mas sim de pessoas capazes de “fazer acontecer”, ou seja, de implementadores de estratégias, apoiados pelo comprometimento dos gestores.

Sistema CFA/CRA's

Conselheiros Federais

AC	Adm. João Coelho da Silva Neto
AL	Adm. Maria do Rosário Feitosa Souza
AP	Adm. André Luiz Alves de Lima
AM	Adm. Nelson Aniceto Fonseca Rodrigues
BA	Adm. Ramiro Lubián Carbalhal
CE	Adm. Francisco Rogério Cristino
DF	Adm. Rui Ribeiro de Araújo
ES	Adm. Hercules da Silva Falcão
GO	Adm. Ana Mônica Beltrão da Silva
MA	Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior
MT	Adm. Hélio Tito Simões de Arruda
MS	Adm. Sebastião Luiz de Mello
MG	Adm. Gilmar Camargo de Almeida
PA	Adm. Aldemira Assis Drago
PB	Adm. Lúcio Flavio Costa
PR	Adm. Sergio Pereira Lobo
PE	Adm. Joel Cavalcanti Costa
PI	Adm. Carlos Henrique Mendes da Rocha
RJ	Adm. Rui Otávio Bernardes de Andrade
RN	Adm. Marcos Lael de Oliveira Alexandre
RS	Adm. Válder Luiz de Lemos
RO	Adm. Paulo César de Pereira Durand
RR	Adm. Carlos Augusto Matos de Carvalho
SC	Adm. Saul Alcides Sgrott
SP	Adm. Idalberto Chiavenato
SE	Adm. Adelmo Santos Porto
TO	Adm. Renato Jayme da Silva

Presidentes dos CRA's

AC	Adm. Marcos Clay Lúcio da Silva
AL	Adm. Armando Lôbo Pereira Gomes
AP	Adm. Valter Sampaio Cantuária
AM	Adm. José Carlos de Sá Colares
BA	Adm. Roberto Ibrahim Uehbe
CE	Adm. Ilailson Silveira de Araújo
DF	Adm. Carlos Alberto Ferreira Júnior
ES	Adm. Marcos Felix Loureiro
GO	Adm. João Divino de Brito
MA	Adm. Isabelle Cristine Rodrigues Freire Martins
MT	Adm. Álvaro Scolfaro
MS	Adm. Harduin Reichel
MG	Adm. Pedro Rocha Fiúza
PA	Adm. José Célio Santos Lima
PB	Adm. Moisés Marques da Silva
PR	Adm. Gilberto Serpa Griebeler
PE	Adm. Robert Frederic Moccock
PI	Adm. Maria de Lourdes de Melo Salmito Mendes
RJ	Adm. Wagner Siqueira
RN	Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem
RS	Adm. Cláudia de Salles Stadtlober
RO	Adm. Eva da Silva Albuquerque
RR	Adm. Cezar Carlos Soto Riva
SC	Adm. José Sebastião Nunes
SP	Adm. Walter Sigollo
SE	Adm. Carlos Menezes Calasans Eloy dos Santos
TO	Adm. Rogério Ramos de Souza



SISTEMA
CFA/CRA_s
CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO
CONSELHOS REGIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

Conselho Federal de Administração – SAS Quadra 1 Bloco 1 Ed. CFA – CEP 70070-932 / Brasília-DF
Fone: (61) 3218-1800 – www.cfa.org.br – cfa@cfa.org.br