



**Planejamento
ESTRATÉGICO**
do Sistema CFA/CRAs
2019 • 2022



CFA

Conselho Federal de Administração





**Planejamento
ESTRATÉGICO
do Sistema CFA/CRAs
2019 • 2022**



CFA

Conselho Federal de Administração

Catálogo na publicação (CiP)

C755p

Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRA: 2019-2022
/ Conselho Federal de Administração. – Brasília: Conselho
Federal de Administração, 2019. color. ; 15 x 21 cm.

35 p. : il.

1. Planejamento Estratégico. 2. Administração, Brasil. 3. Conselho
Federal de Administração. 4. Conselho Regional de Administração.

I. Autor. II. Título.

CDD: 658.012.2

CDU: 005.21

Ficha catalográfica: Wilians Juvêncio da Silva CRB - 3140 – 1ª Região.

Conteúdo

Apresentação.....	7
1. O oceano azul e a visão reconstrutivista da estratégia no âmbito do sistema CFA/CRA s.....	9
1.1 Abordagem conceitual.....	9
1.1.1 As etapas da gestão estratégica.....	12
1.2 Abordagem aplicada.....	13
1.2.1 O fluxo estratégico.....	14
1.2.2 Os norteadores estratégicos.....	15
1.2.3 O modelo das quatro ações.....	16
1.2.4 A matriz de análise de valor do Sistema CFA/CRAs.....	16
1.2.5 As etapas das reflexões estratégicas.....	18
2. O Mapa Estratégico do Sistema CFA/CRA s – 2019/2022.....	19
3. A consolidação dos insumos estratégicos	24
4. O SISTEMA CFA/CRA s.....	34

Apresentação

Planejar é preciso.

Na sua trajetória existencial, o Sistema CFA/CRA's passou por um processo de fortalecimento contínuo e adquiriu grande relevância por seu empenho no desenvolvimento da profissão e da Ciência da Administração, bem como, no apoio aos profissionais e estudiosos da área.

A ação possibilitou a modernização dos processos, a consolidação de programas e projetos para atender às demandas do nosso público-alvo e a ampliação de parcerias com instituições públicas e privadas.

Todavia, estamos em um mundo altamente efervescente e globalizado, com demandas inusitadas, rigorosas e exigentes, decorrentes de uma volatilidade ambiental sem precedentes. Isso desafia, sobremaneira, a nossa responsabilidade na gestão do Sistema e torna imperativo o alinhamento com os novos rumos da Administração, para sermos mais eficientes e assertivos em nossa profissão.

Imaginar e reimaginar o futuro da nossa profissão, que abraçamos e amamos e, acreditar firmemente nas nossas potencialidades, a partir de um contexto, que embora complexamente adverso, indica promissoras oportunidades e reposicionamentos, se estivermos estrategicamente preparados.

Nessa perspectiva desafiadora estamos apresentando o Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRA's para o quadriênio 2019/2022, resultado de significativas contribuições colhidas no "Seminário de Reflexões Estratégicas: PARA ONDE VAI A ADMINISTRAÇÃO E PARA ONDE DEVEMOS IR". Ele reflete, em essência, que o debate sobre o nosso futuro foi conduzido com a consciência de que o amanhã pode ser melhor do que

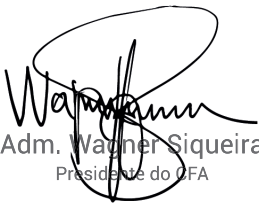


o hoje e o ontem. O Seminário reuniu conselheiros federais, presidentes, conselheiros e colaboradores dos CRAs, além de colaboradores do CFA. Desafiados pela metodologia do Oceano Azul, todos contribuíram de forma harmoniosa, coletiva, comprometida e responsável, aportando experiência e inteligência para o futuro da profissão.

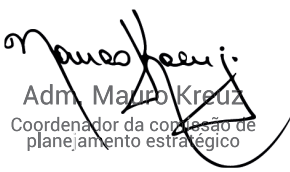
O novo desenho do mapa estratégico traz a definição de perspectivas, objetivos e estratégias institucionais para o quadriênio 2019/2022. O compartilhamento das nossas propostas estratégicas com toda a nossa comunidade e os stakeholders externos busca o pleno envolvimento para a sua efetiva execução. Somente com o envolvimento e o comprometimento de todos conseguiremos transformar as intenções estratégicas em resultados concretos que impactem forte e positivamente a profissão e o desenvolvimento de todos os profissionais de Administração, melhorando objetivamente a sua competitividade no mercado de trabalho, bem como o respeito, a autoestima e a valorização da profissão.

Experimentar a reflexão coletiva sobre o novo, o diferente e o inusitado, é um desafio enorme, porém “sine qua non” para continuarmos alavancando a nossa profissão, alinhada estrategicamente aos rumos da Administração 4.0.

Para finalizar, toma-se emprestada a frase de Peter Drucker: “O Planejamento Estratégico não opera com decisões futuras, mas com o futuro das decisões atuais”.



Adm. Wagner Siqueira
Presidente do CFA



Adm. Mauro Kreuz
Coordenador da comissão de planejamento estratégico

1. O oceano azul e a visão reconstrutivista da estratégia no âmbito do sistema CFA/CRAs

1.1 Abordagem conceitual

Há basicamente duas visões distintas de como as organizações se relacionam com as ações estratégicas: a visão estruturalista e a reconstrutivista da estratégia.

A visão estruturalista da estratégia tem suas raízes na economia das organizações industriais. A estrutura do mercado, resultante das condições de oferta e demanda, molda a conduta dos vendedores e compradores, a qual, por sua vez, determina o desempenho final. Mudanças em todo o sistema são induzidas por fatores externos à estrutura do mercado, como transformações fundamentais nas condições econômicas básicas e nos grandes avanços tecnológicos.

A visão reconstrutivista da estratégia, por outro lado, baseia-se na teoria do crescimento endógeno, que remonta a observação inicial de Joseph A. Schumpeter de que as forças que mudam a estrutura econômica e o panorama setorial podem originar-se no interior do sistema.

A inovação schumpeteriana ainda é considerada uma caixa-preta, por ser fruto da engenhosidade dos empreendedores e não estar sujeita à reprodução sistemática.

Essas duas visões – estruturalista e reconstrutivista – têm importantes implicações quanto à maneira como as organizações atuam em relação à estratégia. A visão estruturalista (ou determinismo ambiental), geralmente, conduz ao pensamento estratégico baseado na concorrência.

Encarando a estrutura do mercado como dado, ela leva as organizações a tentarem conquistar uma posição defensível contra a concorrência no mercado existente.

Aos olhos reconstrutivistas, contudo, o desafio estratégico é muito diferente. Reconhecendo que a estrutura e as fronteiras do mercado existem apenas na mente dos administradores e executivos, os praticantes que adotam essa visão não permitem que esses fatores limitem seus pensamentos. Para eles, a demanda adicional já existe, em estado latente, em grande parte inexplorada. Com base na visão reconstrutivista, não há setores mais atraentes do que outros, pois o grau da atratividade setorial pode ser alterado por meio do esforço de reconstrução consciente por parte das organizações. À medida que muda a estrutura do mercado no processo de reconstrução, também se alteram as regras do jogo quanto às melhores práticas e formulação estratégica.

Assim, a estratégia do oceano azul, fundamentada na visão reconstrutivista da estratégia, caracteriza-se por espaços e oportunidades de mercados inexplorados, pela criação de demanda e pelo crescimento altamente diferenciado, tanto qualitativo como quantitativo. Nos oceanos azuis, a competição é irrelevante, pois as regras do jogo ainda não estão definidas. Grande parte dos oceanos azuis ainda não foi mapeada. É o espaço de mercado desconhecido.

Nos oceanos vermelhos da visão estruturalista da estratégia, as fronteiras setoriais são definidas e aceitas, as regras competitivas do jogo são conhecidas e se busca uma fatia maior da demanda existente. Assim, o foco predominante do pensamento estratégico das organizações ainda converge para as estratégias do oceano. Parte da explicação é que as raízes da estratégia das organizações sofrem forte influência da estratégia militar, na qual estratégia significa enfrentar um adversário e combatê-lo para a conquista de um determinado território limitado e constante. Portanto, concentrar-se nos oceanos vermelhos é aceitar os prin-

cipais fatores restritivos da guerra – o território limitado e a necessidade de derrotar o inimigo para realizar os objetivos – e negar a força diferenciadora do atual ambiente predominante nas organizações: a capacidade de criar novos espaços de oportunidades de mercados inexplorados.

Várias são as forças indutoras do crescente imperativo de criar oceanos azuis. A aceleração dos avanços tecnológicos gerou aumentos substanciais na produtividade das organizações e criou condições para o fornecimento de um nível sem precedentes de produtos e serviços.

O cenário descrito sugere que o ambiente tradicional das organizações, no qual grande parte das abordagens sobre estratégia e gestão se desenvolveu no século XX, está desaparecendo em ritmo cada vez mais acelerado, com o surgimento de novos movimentos estratégicos como o oceano azul. As novas estratégias têm sustentação de alto desempenho e de decisões administrativas que resultam em importantes produtos e serviços, além da criação de uma nova curva de valor para seus stakeholders.

O que tem classificado as organizações entre vencedoras e perdedoras é a maneira de encarar a estratégia. As organizações perdedoras adotam uma abordagem convencional de estratégia, empenhando-se na construção de posições defensáveis. Por outro lado, as organizações criadoras de oceanos azuis não recorrem aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotam uma lógica estratégica diferente, que denominamos de “inovação de valor”.

A inovação de valor atribui a mesma ênfase ao valor e à inovação. Valor sem inovação tende a concentrar-se na criação de valor em escala incremental, mas que não é suficiente para sobressair-se no mercado. Inovação sem valor tende a ser movida à tecnologia, promovendo pioneirismos ou futurismos que talvez se situem além do que os stakeholders estejam dispostos a aceitar e remunerar. A inovação de valor é uma



nova maneira de raciocinar sobre a execução da estratégia, que resulta na criação de um novo espaço de mercado e no rompimento com a visão meramente competitiva.

1.1.1 As etapas da gestão estratégica

Habitualmente, uma gestão estratégica adequada é composta de quatro etapas. A primeira delas são as reflexões estratégicas, cujo papel prioritário é o de gerar os insumos que, posteriormente, passam por uma consolidação, com vistas à elaboração de um mapa estratégico. A partir do mapa, é possível a elaboração do planejamento estratégico, que materializa a segunda etapa. A terceira etapa é expressa pelo monitoramento estratégico e consiste em acompanhar a execução estratégica, de modo a permitir correções em tempo real. Por fim, a quarta etapa compreende a avaliação estratégica, em três perspectivas: quantitativa (número de projetos), qualitativa (impacto efetivo dos projetos) e a plena (combinação da quantitativa com a qualitativa).

AS ETAPAS DA GESTÃO ESTRATÉGICA

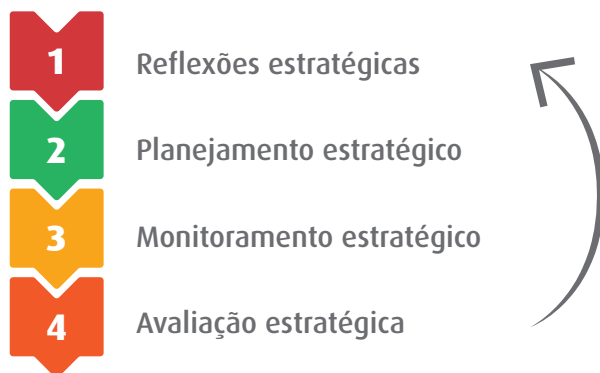


Figura 1 - As etapas da gestão estratégica

1.2 Abordagem aplicada

Optou-se por segmentar a abordagem aplicada em cinco partes, a iniciar pelo fluxo estratégico adotado. Na sequência, apresentam-se os norteadores estratégicos do Sistema, já consolidados. A partir deles, utilizou-se o modelo das quatro ações, epicentro basilar das reflexões estratégicas para que, a partir delas, fosse possível a definição da matriz de análise de valor e a definição das etapas destas reflexões.



1.2.1 O fluxo estratégico

Ao optar pela utilização da estratégia do oceano azul nas reflexões estratégicas, que viessem a culminar no Planejamento Estratégico do Sistema CFA/CRAs, teve-se o cuidado em não gerar descontinuidade com a cultura estratégica existente. Buscou-se preservar a riqueza existente sem, todavia, negar o novo – o oceano azul do Sistema.

Dessa forma, estabeleceu-se um fluxo estratégico, no sentido de viabilizar a materialização de todo o processo em curso.



Figura 2 - O fluxo estratégico

1.2.2 Os norteadores estratégicos

Adicionalmente, adotou-se como premissa a manutenção dos seguintes “norteadores estratégicos” existentes: visão, missão e valores.



Figura 3 - Os norteadores estratégicos

1.2.3 O modelo das quatro ações

Considerando o “mapa estratégico” do Sistema CFA/CRA de 2015 a 2018, e para não gerar descontinuidade estratégica, adotou-se o modelo das quatro ações, com vistas à construção de uma nova curva de valor estratégico do Sistema.

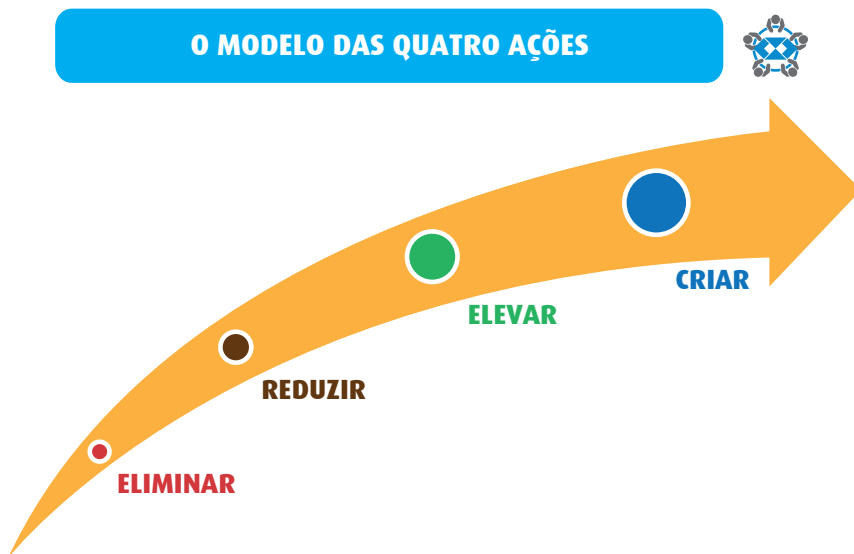


Figura 4 - O modelo das quatro ações

1.2.4 A matriz de análise de valor do Sistema CFA/CRA

O modelo das quatro ações induz que as reflexões estratégicas, a partir do “mapa estratégico” existente, não só respondam às quatro perguntas do modelo das quatro ações, mas também ajam com base nelas, para construir uma nova curva de valor.

A primeira pergunta leva à reflexão sobre a eliminação de atributos de valor e serviços que não agregam valor ao Sistema. Ou seja, sua falta não será percebida pelos stakeholders.

A segunda pergunta permite refletir sobre os excessos dos atuais atributos de valor e serviços oferecidos pelo Sistema.

A terceira pergunta permite a reflexão sobre quais dos atuais atributos de valor do Sistema devem ser elevados e intensificados, pois isso eleva a percepção de valor por parte dos *stakeholders*.

E a quarta pergunta fomenta a criação de novos atributos de valor ao Sistema e de novas alternativas de gerar e perceber valor para os *stakeholders*.

O resultado da aplicação do modelo das quatro ações à matriz de avaliação de valor do Sistema viabiliza a descoberta de novos aspectos, durante a leitura de velhas verdades não questionadas pelo Sistema.

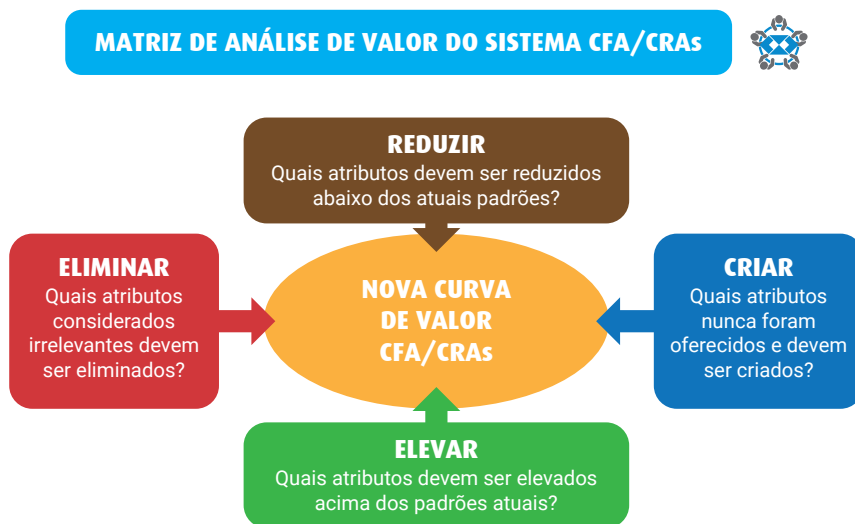


Figura 5 - A matriz de análise de valor do Sistema CFA/CRAs

1.2.4 As etapas das reflexões estratégicas

As reflexões estratégicas foram metodologicamente conduzidas por etapas. Na primeira etapa, validou-se as atuais perspectivas, condicionando-as a três ações: manter, eliminar e criar. Na segunda e terceira, validou-se os objetivos em cada perspectiva e as estratégias de cada objetivo em cada perspectiva, respectivamente, condicionando-as a quatro ações: eliminar, reduzir, elevar e criar..

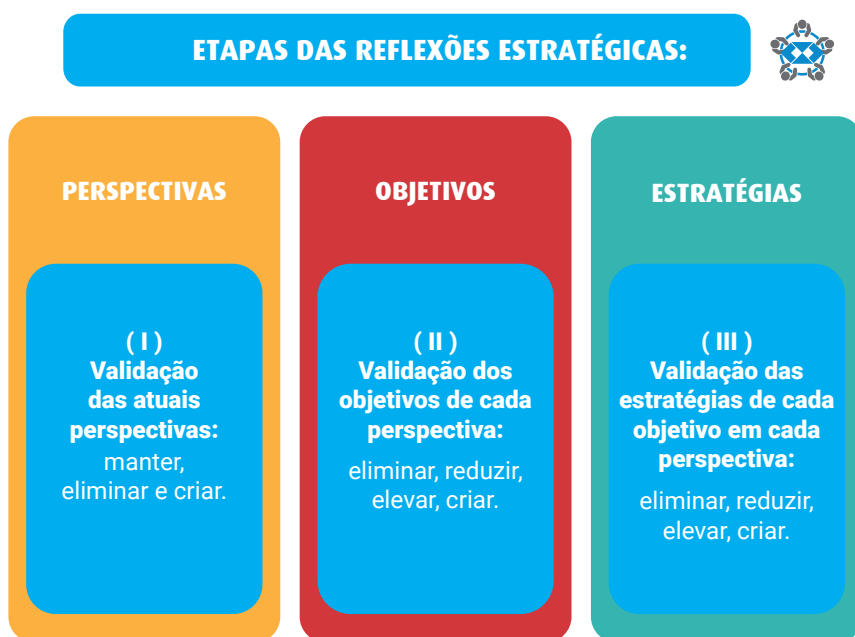


Figura 6 - As etapas das reflexões estratégicas

2. O Mapa Estratégico do Sistema CFA/CRAs – 2019/2022

Durante as reflexões, a formatação em grupos (respeitando a diversidade do Sistema) proporcionou um debate intragrupos muito saudável e democrático. O posterior compartilhamento das reflexões entre os grupos gerou um aprendizado institucional coletivo e harmonioso.

Ao se respeitar os eixos do “mapa estratégico” atual do Sistema, aplicando a ele a matriz de análise de valor do oceano azul, obteve-se como resultado uma riqueza extraordinária de insumos estratégicos que, ao serem posteriormente consolidados, resultaram no novo “mapa estratégico” do Sistema para o quadriênio 2019 a 2022.



Mapa Estratégico do Sistema CFA/CRAs – 2019/2022



MISSÃO: "PROMOVER A CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, VALORIZANDO AS COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS, A SUSTENTABILIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS."



VISÃO: "SER UMA ENTIDADE RECONHECIDA PELA SOCIEDADE, CAPAZ DE ASSEGURAR A ATUAÇÃO PLENA DOS PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO."



VALORES: ÉTICA, COMPETÊNCIA, INOVAÇÃO, VALORIZAÇÃO DA PROFISSÃO E PARTICIPAÇÃO

STAKEHOLDERS
(Partes Interessadas)

apoiar institucionalmente o fortalecimento das MPes e do empreendedorismo

Posicionar o Sistema CFA/CRAs perante temas emergentes da sociedade e atuar como protagonista no desenvolvimento político, social e econômico

Cumprir os princípios da ONU, fomentar e internacionalizar a integração profissional

Divulgar as funções, prerrogativas e a importância dos profissionais de Administração junto às organizações e a sociedade

Interagir com o sistema educacional para fomentar a qualidade informativa e a divulgação da profissão

Adotar mecanismos de gestão da inadiplência da pessoa física e da jurídica

Elevar o *marketshare* na pessoa física e na jurídica (quantidade de registros)

GOVERNANÇA INSTITUCIONAL (Perspectiva interna)

Melhorar a transparência da governança institucional (*compliance e accountability*)

Otimizar os custos operacionais para manter o equilíbrio orçamentário

Definir mecanismos de mitigação de riscos na execução estratégica

Criar padrões de indicadores de desempenho da governança institucional e da racionalização dos respectivos processos

Disseminar e consolidar o sistema integrado de informações

Desenvolver a cultura da melhoria contínua, do comportamento, da atuação sistêmica e da mediação relacional, na governança institucional

Fortalecer o marketing institucional

CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Desenvolver e implantar sistema de benchmarking

Adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em todo o Sistema

Disseminar e consolidar a Universidade Corporativa

Estabelecer parcerias com entidades e organismos para a promoção e o desenvolvimento de ações de interesse do Sistema

Estimular a inovação em tecnologias de gestão nas organizações

SUSTENTABILIDADE (ambiental e profissional)

Atender às prerrogativas relacionadas à gestão ambiental e de responsabilidade social em âmbito nacional e internacional

Promover e difundir boas práticas de governança sustentável, social, política e econômica junto aos diversos *stakeholders*

Defender, ampliar e consolidar o mercado de trabalho dos profissionais de Administração

A consolidação dos insumos estratégicos





3. A consolidação dos insumos estratégicos

PERSPECTIVA: STAKEHOLDERS (partes interessadas)	
OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Apoiar institucionalmente o fortalecimento das MPEs e do empreendedorismo.	Celebrar acordos de cooperação com entidades relacionadas ao empreendedorismo e à inovação.
	Participar ativamente, em âmbito municipal, estadual e nacional, de Fóruns relacionados ao empreendedorismo e à inovação.
	Intensificar e aprimorar o programa de capacitação para profissionais de Administração, em sua atuação como consultores.
	Intensificar e aprimorar o programa de capacitação profissional nas áreas da responsabilidade técnica, judicial e da perícia.
Posicionar o Sistema CFA/CRAs perante temas emergentes da sociedade e atuar como protagonista no desenvolvimento político, econômico e social.	Fomentar debates no Sistema CFA/CRAs para a análise, estudo e formulação de posicionamentos sobre temas emergentes.
	Adotar estratégias de comunicação para intensificar os posicionamentos sobre os temas emergentes.

Cumprir os princípios da ONU, fomentar e internacionalizar a integração profissional.	Adotar e consolidar os princípios estabelecidos pelo Pacto Global.
	Rever e intensificar a relação com entidades internacionais de administração.
Divulgar as funções, prerrogativas e a importância dos profissionais de Administração junto às organizações e à sociedade.	Promover, permanentemente, uma maior visibilidade nacional dos profissionais de Administração junto aos <i>stakeholders</i> .
Interagir com o sistema educacional para fomentar a qualidade formativa e a divulgação da profissão.	Promover e aproximar o Sistema CFA/CRA das IES e intensificar as parcerias, visando gerar impactos positivos aos profissionais de Administração.
	Intensificar as parcerias com entidades vinculadas ao ensino e à formação profissional em Administração.
	Fortalecer as relações com os órgãos oficiais que regulam a oferta e avaliação da educação em Administração.
	Intensificar e aprimorar o Ciclo de Palestras no Sistema CFA/CRA com abordagens acadêmico/pedagógicas e de conscientização profissional.
	Monitorar e acompanhar os egressos em Administração.
	Criar um mecanismo de acreditação das Instituições formadoras de profissionais de Administração.

PERSPECTIVA: GOVERNANÇA INSTITUCIONAL (perspectiva interna)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Otimizar os custos operacionais para manter o equilíbrio orçamentário.	Adotar o sistema de registro de preços.
	Implantar cadastro de fornecedores.
	Utilizar a tecnologia para realização de reuniões virtuais e para a difusão do conhecimento.
	Criar programa de controle e gestão dos custos por unidade operacional no CFA e por CRA, com foco em indicadores de desempenho.
	Verificar a viabilidade de implantação dos sistemas de energia solar e de reutilização da água no Sistema.
Adotar mecanismos de gestão da inadimplência da pessoa física e da jurídica.	Intensificar e profissionalizar a fiscalização (ressignificação da fiscalização).
	Manter atualizado o cadastro de pessoas físicas e jurídicas.
	Disponibilizar formas tecnologicamente adequadas para o pagamento das anuidades.
	Adotar políticas efetivas de cobrança da pessoa física e jurídica, bem como, de recuperação de créditos (dívida ativa), integrada com a área de fiscalização.

Elevar o <i>market share</i> na pessoa física e na jurídica. (quantitativo de registros).	Implantar mecanismos tecnologicamente adequados e efetivos, para prospectar novos registros de pessoas físicas e jurídicas em Administração.
	Reverter o cancelamento do registro de pessoas físicas e jurídicas.
	Designar um profissional em Administração que represente o CRA juntos aos cursos nas IES.
Melhorar a transparência da governança institucional. (<i>compliance e accountability</i>)	Promover a visão integrada da gestão, desenvolvendo mecanismos que permitam uma visão ampliada do desempenho, com a divulgação, em tempo real de relatórios e indicadores econômicos/ financeiros e das atividades desenvolvidas.
	Disponibilizar no site dos CRAs informações das empresas registradas.
Criar padrões de indicadores de desempenho da governança institucional e da racionalização dos respectivos processos.	Criar uma comissão especial para a elaboração e acompanhamento de indicadores de desempenho, visando tornar mais efetiva a gestão dos processos.
	Utilizar, os resultados das ações de auditoria do CFA nos CRAs, para identificar e disseminar as boas práticas de governança, com geração objetiva de valor institucional.
Definir mecanismos de mitigação de riscos na execução estratégica.	Criar um sistema de monitoramento para a execução estratégica, que permita a análise dos impactos e os ajustes em tempo real.

Fortalecer o marketing institucional.	Consolidar a marca institucional com a padronização da comunicação visual.
	Melhorar o sistema de comunicação com os <i>stakeholders</i> , para a divulgação ampla e permanente das atividades desenvolvidas.
	Aprimorar a Assessoria de Imprensa no CFA e apoiar as assessorias de imprensa nos CRAs.
Disseminar e consolidar o sistema integrado de informações.	Disponibilizar, em tempo real, informações atualizadas de dados integrados e consolidados do Sistema.
	Disponibilizar o acesso individualizado para cada profissional registrado, por CRA, à base de dados, com diferentes níveis de acesso.
Desenvolver a cultura da melhoria contínua, do comportamento e da atuação sistêmica e da mediação relacional, na governança institucional.	Elaborar diagnóstico para melhorar o clima organizacional, a motivação e o desempenho dos colaboradores.
	Atualizar e modernizar os mecanismos e tecnologias informacionais.
	Capacitar e desenvolver profissionalmente os colaboradores.
	Criar sistema de padronização nos processos administrativos.
	Criar e fortalecer um sistema de <i>endomarketing</i> .

PERSPECTIVA: CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Desenvolver e implantar um sistema de <i>benchmarking</i> .	Identificar áreas e processos que necessitem de melhoria do Sistema CFA/CRAs.
	Mapear entidades congêneres visando à adoção e realização das melhores práticas de gestão no Sistema CFA/CRAs.
Adotar o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão no Sistema.	Alinhar os Planejamentos Estratégicos dos CRAs com o Planejamento Estratégico do CFA.
	Instituir a metodologia das reflexões estratégicas em todos os CRAs.
	Padronizar a metodologia utilizada em relação à elaboração, à gestão, ao monitoramento e à avaliação dos projetos oriundos do Planejamento Estratégico do CFA.
Disseminar e consolidar a Universidade Corporativa.	Utilizar ferramenta de EAD para capacitar os profissionais de Administração e os colaboradores.



Estabelecer parcerias com entidades e organismos para a promoção e o desenvolvimento de ações de interesse do Sistema.	Promover e apoiar eventos de interesse institucional.
	Estabelecer relacionamento efetivo com entidades parceiras para o desenvolvimento de atividades que promovam e valorizem a profissão e o Sistema.
	Promover o desenvolvimento autônomo e/ou mediante parcerias, de atividades e programas que valorizem o Profissional da Administração no cenário nacional e internacional.
	Criar o “Fórum Nacional de Inteligência” que analise, estude e promova, de forma contínua e sistemática, temas de vanguarda relacionados à sociedade, economia, política, governos, organizações, educação, tecnologia, meio ambiente, seja na dimensão nacional ou internacional.
Estimular a inovação em tecnologias de gestão nas organizações.	Organizar e apoiar eventos que debatam o tema da inovação e tecnologia de gestão nas organizações.
	Criar programa nacional de incentivo à inovação na gestão pública e privada.
	Estabelecer parcerias com entidades que promovam a inovação em tecnologias de gestão nas organizações.

PERSPECTIVA: SUSTENTABILIDADE (ambiental e profissional)

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
Atender às prerrogativas relacionadas à gestão ambiental e da responsabilidade social em âmbito nacional e internacional.	Promover e executar ações sociais.
	Inserir o Sistema CFA/CRA no debate nacional e internacional sobre a sustentabilidade, em todas as suas dimensões.
Promover e difundir boas práticas de governança sustentável (ambiental, social, política e econômica), junto aos <i>stakeholders</i> .	Criar Comissão Especial de Estudos da sustentabilidade.
	Estabelecer parcerias com entidades nacionais e internacionais que estudam e pesquisam a sustentabilidade.
	Fomentar e difundir iniciativas de sustentabilidade de amplitude nacional.



Defender, ampliar e consolidar o mercado de trabalho dos profissionais de Administração.	Consolidar a Certificação Profissional em Administração juntos aos profissionais de Administração e as entidades representativas dos empregadores.
	Mapear e divulgar as boas práticas em Administração.
	Promover a ressignificação da profissão, de modo a elevar a autoestima do profissional e do seu pertencimento.
	Dar visibilidade dos projetos de interesse dos profissionais de Administração.
	Fortalecer o posicionamento do Sistema junto às demais profissões regulamentadas, em âmbito estadual e nacional.
	Fortalecer a Frente Parlamentar de Administração no Congresso Nacional, Assembleias Legislativas e Câmara de Vereadores.
	Promover e disseminar o Sistema CFA/CRA's e o profissional de Administração junto aos poderes executivo, legislativo e judiciário, em âmbito federal, estadual e municipal.
	Adotar mecanismos permanentes que promovam a sensibilização, em âmbito nacional, junto às empresas e aos órgãos públicos, sobre a importância da presença do profissional de Administração nos seus quadros.



4. O SISTEMA CFA/CRAs

Conselheiros Federais (Dados de 2018)

AC	Adm. Marcos Clay Lucio da Silva
AL	Adm. Carolina Ferreira Simon Maia
AP	Adm. José Celeste Pinheiro
AM	Adm. José Carlos de Sá Colares
BA	Adm. Tânia Maria da Cunha Dias
CE	Adm. José Demontieux Cruz
DF	Adm. Carlos Alberto Ferreira Junior
ES	Adm. Marly de Lurdes Uliana
GO	Adm. Samuel Albernaz
MA	Adm. Aline Mendonça da Silva
MT	Adm. Norma Sueli Costa de Andrade
MS	Adm. Gracita Hortência dos Santos Barbosa
MG	Adm. Sônia Ferreira Ferraz
PA	Adm. Aldemira Assis Drago
PB	Adm. Marcos Kalebbe Saraiva Maia Costa
PR	Adm. Sergio Pereira Lobo
PE	Adm. Joel Cavalcanti Costa
PI	Adm. Carlos Henrique Mendes da Rocha
RJ	Adm. Wagner Siqueira
RN	Adm. Ione Macêdo de Medeiros Salem
RS	Adm. Ruy Pedro Baratz Ribeiro
RO	Adm. André Luis Saoncela da Costa
RR	Adm. Antonio José Leite de Albuquerque
SC	Adm. Ildemar Cassias Pereira
SP	Adm. Mauro Kreuz
SE	Adm. Diego Cabral Ferreira da Costa
TO	Adm. Rogério Ramos de Souza

Presidentes dos CRAs (Dados de 2018)

AC	Adm. Fábio Mendes Macêdo
AL	Adm. Jociara Márcia da Silva Correia
AP	Adm. Herlígenas Corrêa de Oliveira
AM	Adm. Inácio Guedes Borges
BA	Adm. Roberto Ibrahim Uehbe
CE	Adm. Leonardo José Macedo
DF	Adm. Udenir de Oliveira Silva
ES	Adm. Hércules da Silva Falcão
GO	Adm. João Divino de Brito
MA	Adm. José Samuel de Miranda Melo Júnior
MT	Adm. Hélio Tito Simões Arruda
MS	Adm. Alex Sandre Rodrigo Pereira Cazelli
MG	Adm. Antônio Eustáquio Barbosa
PA	Adm. José Célio Santos Lima
PB	Adm. Geraldo Tadeu Indrusiak da Rosa
PR	Adm. Amilcar Pacheco dos Santos
PE	Adm. Robert Frederic Mocock
PI	Adm. Rodrigo Ribeiro Costa Cavalcante
RJ	Adm. Leocir Dal Pai
RN	Adm. Júlio Francisco Dantas de Rezende
RS	Adm. Cláudia de Souza Pereira Abreu
RO	Adm. Manoel Pinto da Silva
RR	Adm. Charles Barbosa Mendes
SC	Adm. Evandro Fortunato Linhares
SP	Adm. Roberto Carvalho Cardoso
SE	Adm. Sidney Vasconcelos Andrade
TO	Adm. Eugênio Pacceli de Freitas Coêlho



Elaborado por:

Adm. Wagner Siqueira – Presidente do Conselho Federal de Administração

Adm. Mauro Kreuz – Coordenador da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico

Comissão Permanente de Planejamento Estratégico – CPPE/CFA

Adm. Mauro Kreuz – Coordenador da Comissão Permanente de Planejamento Estratégico

Adm. Aline Mendonça da Silva – Vice-Coordenadora

Adm. Carolina Ferreira Simon Maia – Integrante

Adm. Solange Albuquerque Landim Braga Oliveira – Coordenadora Executiva da CPPE



UM PAÍS MAIS SÓLIDO PASSA PELA ADMINISTRAÇÃO



Organizando estratégias
sólidas e modelos de
gestão eficientes por um
país mais desenvolvido.

CONTRATE
UM PROFISSIONAL
DE ADMINISTRAÇÃO



CFA
Conselho Federal de
Administração



CRA
Conselho Regional
de Administração

Expediente:

Projeto gráfico e capa: Herson Freitas

Diagramação: André Ribeiro

Revisão: Maggiore Traduções

Ilustrações: Herson Freitas e Pedro Soares

Impressão: Gráfica Continental

Tiragem: 1.000





CFA

Conselho Federal de Administração





PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFA/CRAs 2019 • 2022



www.cfa.org.br



facebook.com/cfaadm



instagram.com/cfaadm



twitter.com/cfaadm



www.cfaplay.org.br



www.radioadm.org.br



CFA

Conselho Federal de Administração