



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
CONSELHO FEDERAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA – CONFEA
CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DA PARAÍBA – CREA-PB

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CREA PB

2015-2018

Volume I e Volume II

*“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas,
agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças”.*
Sunt-Tzu, A Arte da Guerra.

FICHA CATALOGRÁFICA

P436p Paraíba. Conselho Regional de Engenharia e Agronomia– CREA
Planejamento Estratégico Institucional CREA PB: 2015-2018. /
Aurelia Altemira Idrogo, Gioconda Suncion Acuña
(Colaboradoras). João Pessoa-Paraíba-Brasil: Conselho Regional
de Engenharia e Agronomia – CREA - PB./ Conselho Federal de
Engenharia e Agronomia – CONFEA, 2015.

77 p. il.:

1. Planejamento Estratégico 2. Gestão 3. Implementação 4.
Estratégia Organizacional 5. Planejamento Institucional I. Título.

CDU: 65.012.2

DIRETORIA DO CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DA PARAÍBA | 2015

Eng^aAgr^aGiucélia Araújo de Figueiredo
Presidente

1º Vice-presidente: Eng. Civil Adilson Dias de Pontes

2º Vice-presidente: Eng. Civil Antônio Mousinho Fernandes Filho

1º Secretário: Eng. Eletricista Martinho Nobre Tomaz de Souza

2º Secretário: Eng. Civil Hugo Barbosa de Paiva Júnior

1º Tesoureiro: Eng. Civil Ronaldo Soares Gomes

2º Tesoureiro: Eng. Minas Luis Eduardo de Vasconcelos Chaves

PREFÁCIO

O planejamento é a menor – e melhor – distância entre a ideia e o resultado. Foi sob essa premissa que o Crea-PB deu início, em 2015, ao planejamento estratégico institucional, uma ferramenta de gestão que, se bem utilizada, pode tornar-se um divisor de águas na história de qualquer empresa ou instituição. É justamente esse o resultado que almejamos um novo tempo para o Crea-PB, marcado por agilidade, transparência e eficiência no atendimento aos profissionais da área tecnológica e a toda a sociedade paraibana.

Foi preciso coragem e determinação para que pudéssemos chegar até a conclusão deste documento, de maneira realista, mas progressiva. O plano foi construído sobre três eixos temáticos, direcionadores de nossa atuação, compreendendo os objetivos, as estratégias, as metas e os planos de ação. Mediante esses artefatos, iremos interagir tanto com o ambiente interno - os servidores, colaboradores e todo o corpo que compõe o Crea-PB - como com o ambiente externo - os profissionais e a sociedade em geral - buscando melhorar e aperfeiçoar os processos e os procedimentos de forma a prestarmos sempre um serviço mais eficiente à sociedade.

Nosso grande desafio, no entanto, consiste em colocarmos em prática os planos de ação que compõem este Planejamento Institucional. Para que isso venha se tornar possível, fizemos do PE um momento de construção coletiva, criando uma positiva cadeia de valor, baseada em um processo totalmente aberto e democrático, que uniu todos os servidores, Diretoria, Conselheiros, Superintendência e a Presidência. Assim, antes de ser concluído, o Planejamento já estava incorporado ao dia a dia dos membros do nosso Regional, que tomaram para si a responsabilidade de buscar mecanismos que otimizassem os serviços do Conselho.

Nossas ações são pautadas por cinco pilares que, na formulação do PE, sublinhamos como Credibilidade, Compromisso, Ética, Transparência e Responsabilidade

Social. Esses são os caminhos dos quais não poderemos fugir, para que nossa organização seja capaz de alçar voos cada vez mais altos.

O Plano Estratégico do Crea-PB para o período 2015-2018 é um legado que perdurará para além dos quatro anos durante os quais se propõe vigorar, e uma herança valiosa, da qual temos orgulho em fazer parte. Este documento representa o compromisso desta gestão com reduzir a distância entre ideia e resultado, pensando, inovando e agindo em prol de um Conselho que represente com excelência não só uma categoria profissional mas, todo o estado da Paraíba.

Giucélia Figueiredo

Presidente

PARTICIPANTES NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Comitê de Suporte Planejamento Estratégico

Giucélia Araújo de Figueiredo	Presidente do CREA PB
Sônia Rodrigues Pessoa	Gabinete
Alméria Vitória S. Carniato	Ouvidoria
Antônio Carlos de Aragão	Superintendência
Maria Elizabete Vila Nova	Controladoria
Ismael Machado da Silva	Assessoria Jurídica

Grupo de Trabalho Planejamento Estratégico

Adílson Dias de Pontes	Vice-presidência
Sônia Rodrigues Pessoa	Gabinete
Maria Elizabete Vila Nova	Controladoria
Antônio Carlos de Aragão	Superintendência
Corjesu Paiva dos Santos	Assessoria Institucional
Ismael Machado da Silva	Assessoria Jurídica
Maria Inêz D. Mafra Caju Ricanda Costa de Almeida	Gerência de Atendimento
João Gomes da Fonseca	Gerência de Infraestrutura
Antônio César Pereira Moura Josemar Souza Nascimento	Gerência de Fiscalização
Renata Maria A. Cavalcante	Câmaras Especializadas
Josimar Castro Barreto Francisco Edson S. Brasil Eduardo Ferreira Potiguar	Gerência de Informática
Raimundo Nonato L. de Sousa	Assessoria Técnica
Sérgio Quirino de Almeida	Gerência de Projetos
Graziele Caroline Uchôa Pinheiro	Assessoria de Comunicação
Améria Vitória S. Carniato	Ouvidoria
José Rolim Dias – Cajazeiras/PB Antônio Dantas Pinheiro Neto – Sousa/PB Juely da Nóbrega Monteiro – Patos/PB Verneck Abrantes – Campina Grande/PB	Inspetoria

Organização Planejamento Estratégico

Aurelia A. A. Idrogo Gioconda Sunció Acuña	SCIENTEC
---	----------

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Importância do Planejamento Estratégico na opinião dos colaboradores do CREA-PB	18
Figura 2: Atividades prioritárias para o CREA PB na percepção dos colaboradores.....	18
Figura 3: Influência do Planejamento Estratégico 2010-2014 nas atividades dos colaboradores do CREA-PB.....	19
Figura 4: Componentes do Planejamento Estratégico do CREA-PB.....	22
Figura 5: Organograma do CREA-PB.....	30
Figura 6 – Estrutura dos componentes do Planejamento Estratégico do CREA-PB.....	44
Figura 7 Níveis do Planejamento no CREA-PB.....	55
Figura 8: Medição e Indicadores	64
Figura 9 - Indicadores no Ciclo de Melhoria Contínua	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diagnóstico Interno no Eixo Gestão do CREA-PB.....	25
Quadro 2: Diagnóstico Interno no Eixo Fiscalização Exercício Profissional do CREA-PB	26
Quadro 3: Diagnóstico Interno no Eixo Integração com a Sociedade do CREA-PB.....	27
Quadro 4: Síntese do diagnóstico Interno por Eixo Temático do CREA-PB	28
Quadro 5: Diagnóstico Externo do CREA-PB	32
Quadro 6: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Gestão.....	45
Quadro 7: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Exercício Profissional	49
Quadro 8: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Integração com a Sociedade	50

ABREVIATURAS E SIGLAS

AJU	Assessoria Jurídica
ART	Anotação de Responsabilidade Técnica
ASCOM	Assessoria de Comunicação
ATEC	Assessoria Técnica
CONFEA	Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia
GAB	Gabinete
GAC	Gerência de Assistência ao Colegiado
GFI	Gerência de Fiscalização
GIE	Gerência de Infraestrutura
GPP	Gerência de Programas e Projetos
GRE	Gerência de Registro
GTI	Gerência de Tecnologia da Informação
OUV	Ouvidoria
PRODESU	Programa de Desenvolvimento Sustentável
SITAC	Sistema de Informações Técnicas e Administrativas
SWOT	<i>Strengths</i> (Forças), <i>Weaknesses</i> (Fraquezas), <i>Opportunities</i> (Oportunidades) e <i>Threats</i> (Ameaças)
TI	Tecnologia da Informação

Sumário

1	INTRODUÇÃO	8
2	ESCOPO DO PLANO ESTRATÉGICO	10
3	CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
3.1	Antecedentes	17
3.2	Metodologia	20
3.3	Diagnóstico Estratégico	23
3.3.1	Análise do Ambiente Interno	23
3.3.2	Estrutura Organizacional do CREA-PB	29
3.3.3	Análise do Ambiente Externo	31
4	O PLANO ESTRATÉGICO	34
4.1	Identidade do CREA PB	34
4.1.1	Visão	35
4.1.2	Missão	36
4.1.3	Valores	36
4.1.4	Clima e Cultura Organizacionais	38
4.1.5	Comunicação Interna	39
4.2	Eixos Temáticos	41
4.3	Estrutura do plano por eixo temático	45
4.4	Descrição dos Objetivos Estratégicos por Eixo Temático	52
4.5	Descrição das Estratégias e Metas por Eixo Temático	54
5	EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	63
5.1	Planos de Ação	63
5.2	Indicadores de Desempenho	63
6	MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO	66
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
8	APÊNDICES - Apêndice 01. Apreciação e oportunidades de melhoria das gerencias e assessorias e Apêndice 02. Planos de Ação	70
	REFERÊNCIAS	71
	GLOSSÁRIO	72

1 INTRODUÇÃO

Este documento compendia o processo e o resultado do planejamento estratégico participativo desenvolvido por meio da parceria entre a Associação para o Desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia (SCIENTEC), o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE PB) e o Conselho Regional de Engenharia e Agronomia CREA PB.

Existem várias metodologias de planejamento estratégico: notadamente, o planejamento tradicional (PT), o planejamento estratégico situacional (PES), o planejamento estratégico empresarial (PEE), o planejamento do desenvolvimento econômico e social (PDES). Cada método, com suas características próprias e uma adaptação destas, foi necessário para se realizar o Planejamento Estratégico para o CREA PB, tendo como pressuposto básico o processo participativo, dada a necessidade de se buscar compreender a realidade, com vista a modificá-la.

No é fácil entender-se a complexidade dos acontecimentos de uma organização pública, pois o planejamento, como prática, está atravessado pela intencionalidade reflexiva de seus participantes. A forma encontrada foi provocar a participação e despertar neles o compromisso com a ação.

O plano elaborado constitui-se num projeto de mudança dos processos organizacionais, agrupados em três eixos temáticos: Gestão, Exercício profissional e Integração com a sociedade. Desse modo, está alinhado à Agenda Estratégica do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA), cujo horizonte é 2011-2022. Nele se apresenta, como de praxe, uma análise interna da organização, que revela suas forças e suas fraquezas, e uma análise externa que compreende oportunidades e ameaças, além de restrições identificadas ao longo de sua feitura.

A parte substantiva do plano está constituída pela definição, de acordo com os eixos temáticos dos objetivos estratégicos, das estratégias e das metas. Estas, por sua vez, foram desdobradas em planos de ação. Desse modo, estão articuladas as ideias, os anseios, os valores, as convicções e o entendimento das atividades que devem receber prioridade pelo CREA PB no período 2015-2018.

Faz-se, é necessário agradecer aqui a colaboração sistemática dos membros da Equipe de Suporte e do Grupo de Trabalho, que, munidos de bom senso e boa vontade, mostraram que podem envolver-se na ampliação de uma rede colaborativa de aprendizado e na implementação do Plano Estratégico.

2 ESCOPO DO PLANO ESTRATÉGICO

As transformações que vêm ocorrendo no contexto político-econômico têm afetado diretamente as organizações. Assim, vocábulos como *globalização, integração, estratégia, planejamento estratégico, interdependência e comunicação*, juntamente com *competitividade, produtividade, serviços, gestão pública e sobrevivência*, têm se tornado cada vez mais frequentes em seu dia a dia. Diante dessa situação, as organizações têm procurado desenvolver estratégias para se manterem competitivas no mercado, aproveitando as oportunidades e minimizando os efeitos das ameaças dos cenários que se sucedem, beneficiando-as ou não.

ESTRATÉGIA

Estratégia é o planejamento de operações e a alocação de recursos para se atingirem objetivos. Alfred Chandler (1990) afirmava que “não se pode fazer o trabalho de hoje com métodos de ontem e permanecer nos negócios amanhã”.

Estratégia é a determinação das metas e de objetivos básicos, a serem atingidos a longo prazo, de uma organização, bem como a adoção de cursos de ação, e a alocação de recursos necessários à consecução dessas metas.

A construção de uma estratégia em cinco principais etapas foi definida por Chiavenato e Sapiro (2003), a saber:

- a) concepção estratégica: declaração da missão, da visão, definição do público de interesse e dos valores;
- b) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo, diagnóstico estratégico interno;
- c) formulação estratégica: determinação dos fatores críticos de sucesso, definição dos modelos de apoio à decisão e das políticas de relacionamento.
- d) implementação da estratégia: definição dos objetivos, elaboração das estratégias, gestão do conhecimento, sistemas de informação e desempenho organizacional;
- e) avaliação estratégica: mensuração de desempenho por indicadores e auditoria de resultados;

A estratégia vem sendo aplicada às organizações públicas e do terceiro setor, face às exigências da sociedade, sendo importante frisar que ela é de fundamental importância no cotidiano da administração pública, porque possibilita, progressivamente, a mudança da organização na direção dos objetivos estabelecidos.

PLANEJAMENTO

O primeiro exemplo de planejamento que se tem é a construção da arca de Noé para salvar os animais do grande dilúvio e também a subida de Moisés sobre ao monte Carmelo, para receber as Tábuas da Lei. Pode-se assim inferir que *planejamento* significa o ato ou efeito de planejar, de criar um plano para otimizar o alcance de determinado objetivo.

O planejamento tem o objetivo de fixar metas organizacionais, definindo o rumo a ser tomado. Para isso, os líderes da organização devem ter uma visão holística e globalizada do ambiente interno e do externo, a qual influenciará na escolha das estratégias. Desse modo, o planejamento é uma importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, a organização e a estruturação de determinado objetivo, sendo essencial na tomada de decisões e na confirmação de que as decisões tomadas foram certas (*feedback*).

Quando um indivíduo utiliza o planejamento como uma ferramenta em seu trabalho, ele demonstra um interesse em prever e organizar ações e processos que acontecerão no futuro, aumentando a racionalidade e eficácia de ambos.

O conceito de planejamento tem caráter multidisciplinar, porque sua aplicação é transversal ao conhecimento humano. Há diversos tipos de planejamento segundo a atividade a qual se destina (agrícola, pecuária, industrial, etc.). Por exemplo: o planejamento econômico compreende o processo de elaboração, execução e controle de um plano de desenvolvimento, que envolve a fixação de objetivos gerais e metas específicas, tendentes a elevar os níveis de renda e bem-estar da população, requerendo a ordenação sistemática do conjunto de decisões e medidas necessárias para a consecução desses objetivos, a menores custos e com maior rapidez. (HOLANDA, 1987).

O planejamento financeiro está relacionado com a atividade de gerir as vertentes financeiras de um país, de um estado, de um município, de uma organização, de uma

família ou de uma pessoa. Consiste na elaboração de um orçamento mensal e um anual nos quais receitas e despesas venham a se igualar e, idealmente, venha ser gerado um superávit que permita poupar e, assim, realizar novos investimentos. Também remete à previsão das receitas e das despesas, criando uma estimativa dos meios financeiros que serão necessários, no futuro, para a manutenção da organização.

Por sua vez, o planejamento urbano é o processo de criação e desenvolvimento de programas e serviços que visam a melhorar a qualidade de vida da população de áreas urbanas existentes ou a serem construídas. Lida, basicamente, com os processos de produção, estruturação e apropriação do espaço urbano. A interpretação desses processos, assim como, o grau de alteração de seu encadeamento, variam de acordo com a meta a ser atingida e com o poder de atuação do órgão planejador, que depende da legislação em vigor, do acesso à informação técnico-científica, socioeconômica, cultural, demográfica, geográfica, entre outras.

No Brasil, foi criado em Janeiro de 1962, o Ministério do Planejamento, hoje Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG, que dentre outros objetivos, tem o de fazer o planejamento e a coordenação de políticas de gestão da administração pública federal e viabilizar novas fontes de recursos para execução de planos do governo.

SERVIÇOS

O conceito de serviços de Kotler & Bloom (1984) e Kotler (1988) assinala que “um serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer à outra que seja essencialmente intangível e que não resulte em propriedade de alguma coisa. Sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico”.

Assim como, os produtos, que têm propriedades (desempenho, características, durabilidade, conformidade, confiabilidade, atendimento, estética e valor percebido), os serviços têm dimensões, que, segundo Parasuraman et al. (1985), são os seguintes:

- a) Aspectos Tangíveis: Aparência física de instalações, equipamentos, pessoas e materiais de comunicação;
- b) confiabilidade: capacidade de prestar o serviço prometido de forma confiável e precisa;

- c) responsividade: disposição para ajudar o cliente e proporcionar com presteza um serviço;
- d) competência: habilidades específicas para desempenhar um serviço;
- e) cortesia: fineza, respeito, consideração e amabilidade no contato pessoal;
- f) credibilidade: confiança, fiabilidade, honestidade e integridade transmitidas pelo prestador do serviço;
- g) segurança: ausência de risco, perigo ou dúvida;
- h) acesso: proximidade e facilidade de contato com o serviço requerido;
- i) comunicação: o cliente informado de forma compreensível, e escutado;
- j) conhecimento do cliente: esforço para conhecer e atender suas necessidades;

Nas organizações, existe, internamente, a cadeia cliente-fornecedor, que se torna virtuosa quando reduz drasticamente a incerteza das esperas e dos estoques-por exemplo: de processos não julgados, de melhora na utilização de equipamentos, no cumprimento de prazos de entrega, etc.

A relação entre clientes e fornecedores está mudando, de forma que o fornecedor de qualquer produto, seja de bens seja de serviços, deve colocar-se numa posição de alguém que está servindo a outro alguém. A postura do fornecedor que trata seu cliente, como se a este estivesse prestando um favor, está cada vez mais sendo desprezada. Reflexões recentes sugerem que o fornecedor de qualquer produto (bem ou serviço) trate o cliente de forma atenciosa, pois este é quem faz o favor de dedicar sua preferência ao fornecedor escolhido. (Nóbrega, 1997).

O Código do Consumidor, por exemplo, se constituiu em um marco a partir do qual o cliente passou a exercer um papel de maior importância nas organizações de qualquer natureza. Tornou-se gritante a tônica de “conheçam os seus clientes e os tratem como o elemento principal a ser atingido e satisfeito por suas operações”.

Nesse sentido, as organizações públicas buscam seu aprimoramento, mediante a adoção de métodos, ferramentas e até de boas práticas, na melhor prestação de serviço à sociedade. O planejamento estratégico é fator determinante na operacionalização de diretrizes para o melhoramento da prestação do serviço público.

GESTÃO PÚBLICA

“Gestão Pública” é um termo recente, que indica utilização de novas práticas na administração do setor público, algumas importadas do setor privado (reestruturação, reengenharia), outras recuperadas da história (taylorismo, fordismo, autocracia) e outras desenvolvidas nas últimas décadas (relações humanas, qualidade, planejamento, estratégia, *balancedscorecard*, etc.). Essas novas abordagens e boas práticas de gestão, visam tornar as entidades governamentais mais eficazes em busca de maiores benefícios para os cidadãos.

Para viabilizar os serviços públicos, é necessário utilizarem-se, de modo intensivo, de tecnologias de informática e comunicação, que possibilitem o aumento da conectividade e da oferta de serviços aos cidadãos, facilitando o controle social, além de manter-se maior interação e participação dos cidadãos, que são vistos como clientes.

As organizações públicas também devem avaliar sua gestão, uma vez que a oferta de serviços aos cidadãos tem de apresentar um grau de aderência aos processos, em relação ao cumprimento da missão da organização, expresso nos aspectos gerenciais e nos valores adotados e divulgados.

Nesse contexto, a gestão pública passa pelo desafio de transformar as estruturas administrativo-burocráticas em estruturas mais flexíveis e empreendedoras. Para isso, é necessário que os gestores estejam capacitados e adotem padrões e instrumentos de gestão mais desenvolvidos, como o planejamento estratégico.

Isso significa uma busca por eficiência e melhoria na qualidade do serviço público prestado. A importância destas é reforçada pela necessidade das organizações de se desenvolverem nos períodos de turbulência, transição, incertezas e também aproveitarem eventuais oportunidades.

No caso das instituições públicas, como não há a presença de concorrência, o objetivo central é atender a sua missão, que é de extrema importância, pois é ela que a direciona para o “bem comum”, dado que é o elemento norteador de todas as ações da área pública.

Nas duas últimas décadas, têm surgido preocupações com a melhoria no atendimento ao cliente na prestação de serviços e com o uso eficiente dos recursos naturais. Tais preocupações também estão presentes nas empresas públicas, uma vez que

o “cliente-cidadão” vem apresentando um nível de exigência cada vez mais elevado. Isso contribui para tornarem-se reais as respostas esperadas dos órgãos governamentais, que vêm incorporando em suas práticas cotidianas hábitos saudáveis no sentido de gestões mais eficientes, visando alcançar resultados significativos para si mesmos e para a sociedade na qual estão inseridos.

Num ambiente de recursos financeiros limitados, se a alocação desses recursos atender de maneira adequada à demanda da sociedade, a organização pode desviar-se de sua missão e prejudicar o atendimento das metas e dos objetivos traçados, de modo a ameaçar sua continuidade, inclusive em se tratando de empresas público-privadas.

Independentemente de serem privadas, públicas ou do terceiro setor, as organizações vem adotando a elaboração de planos estratégicos, pois estes refletem a capacidade de fazer o que tem de ser feito, obtendo a melhor relação entre recursos, processos, pessoas e resultados, o que gera inúmeros benefícios, quando os planos são coerentes, aceitáveis e incorporados ao dia a dia.

Então planejar estrategicamente se traduz em focar a energia e a atenção da organização nas ações que a direcionem para o cumprimento de sua missão, sendo um processo contínuo e cíclico, no qual o fim de um período de execução coincide com o novo período de planejamento. Dessa forma, o processo de planejar se torna uma espiral progressiva e se consolida na cultura da organização.

Somado a isso, o ambiente sócioeconômico-ambiental está sempre em constante mudança. Nele, os planos estratégicos são guias objetivos, flexíveis, passíveis de replanejamento, atendendo ao ecossistema da organização. Sua elaboração torna-se mais consistente quando há a participação de seus colaboradores.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

O planejamento estratégico (PE) é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações públicas de uma organização, compreendendo aspectos financeiros, econômicos e sociais. Ele possibilita a articulação de políticas e estratégias da organização, visando produzir resultados profícuos para ela mesma e para a sociedade na qual está inserida. É uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. No caso

das organizações públicas o êxito está relacionado com a satisfação dos gestores e dos servidores públicos e com a qualidade de serviços oferecidos aos clientes-cidadãos.

O planejamento estratégico pode ser considerado o processo pelo qual líderes de uma organização visualizam um contexto futuro e desenvolvem procedimentos e operações, necessários para atingir um ou mais objetivos. Na busca de vantagens, ele é uma técnica gerencial de fundamental importância, visto que traz ferramentas que possibilitam às organizações conhecerem o ambiente em que estão inseridas, proporcionando um senso de direção e reduzindo riscos em suas ações.

O planejamento estratégico é um importante componente do planejamento organizacional, facilitando de forma substancial a gestão da organização. Pensar e fazer planos de uma maneira estratégica é essencial no contexto do empreendedorismo, inclusive do público, porque facilita a determinação de objetivos e estratégias para alcançar os objetivos estabelecidos.

Planejar estrategicamente significa usar os recursos disponíveis de forma eficiente, aumentando a produtividade do indivíduo ou da organização. Para isso, para tanto a gestão do tempo é crucial, pois ele é um dos recursos mais valiosos à disposição.

3 CONSTRUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A estrutura da metodologia de elaboração do planejamento estratégico (PE) é a mesma tanto para empresas privadas quanto para organizações públicas. Entretanto, as empresas privadas visam lucro e enfrentam a concorrência; já nas organizações públicas o mais relevante é atender aos cidadãos e dar a seus usuários os melhores serviços, com a qualidade esperada.

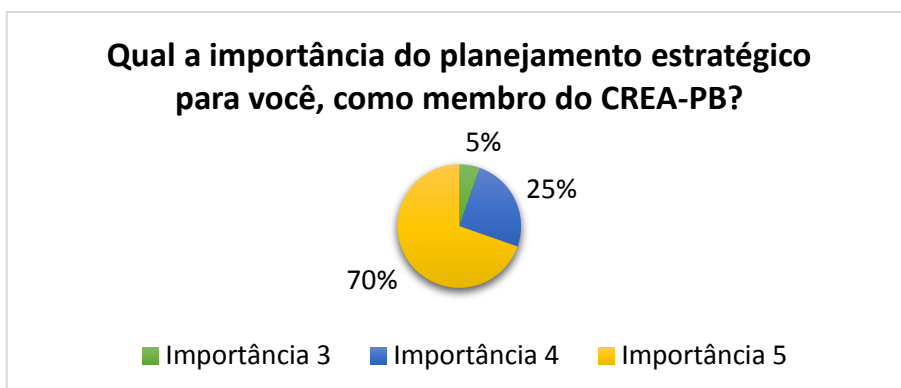
O marco legal sob o qual funcionam as organizações públicas, está contido no artigo 165, da Constituição Federal, que estabelece: o Plano Plurianual; a Lei de Diretrizes Orçamentárias; Lei Orçamentária Anual e a Lei de Responsabilidade Fiscal. Disponível em: <http://www.jusbrasil.com.br/topicos/10663594/artigo-165-da-constituicao-federal-de-1988>. Acesso em 20/12/2015.

3.1 Antecedentes

A mensuração é um dos meios pelos quais são acessados e descritos os dados para compreender os fatos e fenômenos de interesse. De posse desse conhecimento, foi realizada uma pesquisa junto a 56 colaboradores do CREA-PB, para saber os respectivos posicionamentos acerca de três questões.

A primeira dessas perguntas diz respeito à importância de aplicação do planejamento estratégico no CREA-PB. Como é possível observar na Figura 01, cerca de 70% dos membros da diretoria e colaboradores, assinalaram ser prioritária, a importância do planejamento estratégico na organização.

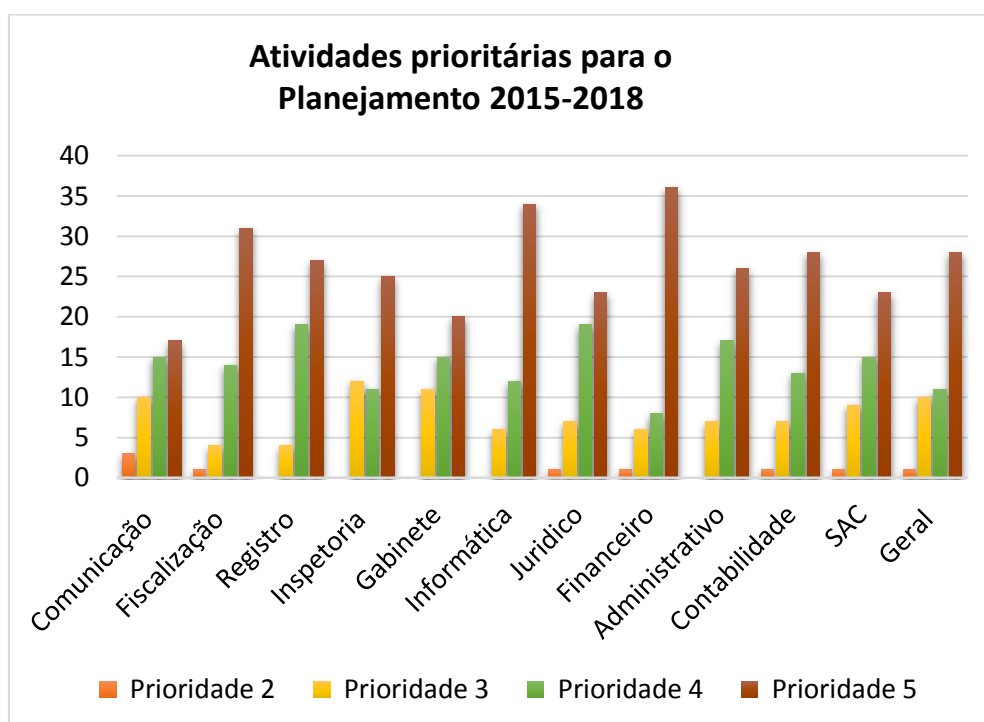
Figura 1: Importância do Planejamento Estratégico na opinião dos colaboradores do CREA-PB



Fonte: Elaboração própria

Já o segundo questionamento foi referente à quais seriam as gerências do CREA-PB, a serem trabalhadas prioritariamente durante a atividade de planejamento o para o próximo triênio. O resultado obtido, como é possível observar na Figura 02, foi que o foco deveria estar nas áreas financeira, de informática e de fiscalização.

Figura 2: Atividades prioritárias para o CREA PB na percepção dos colaboradores

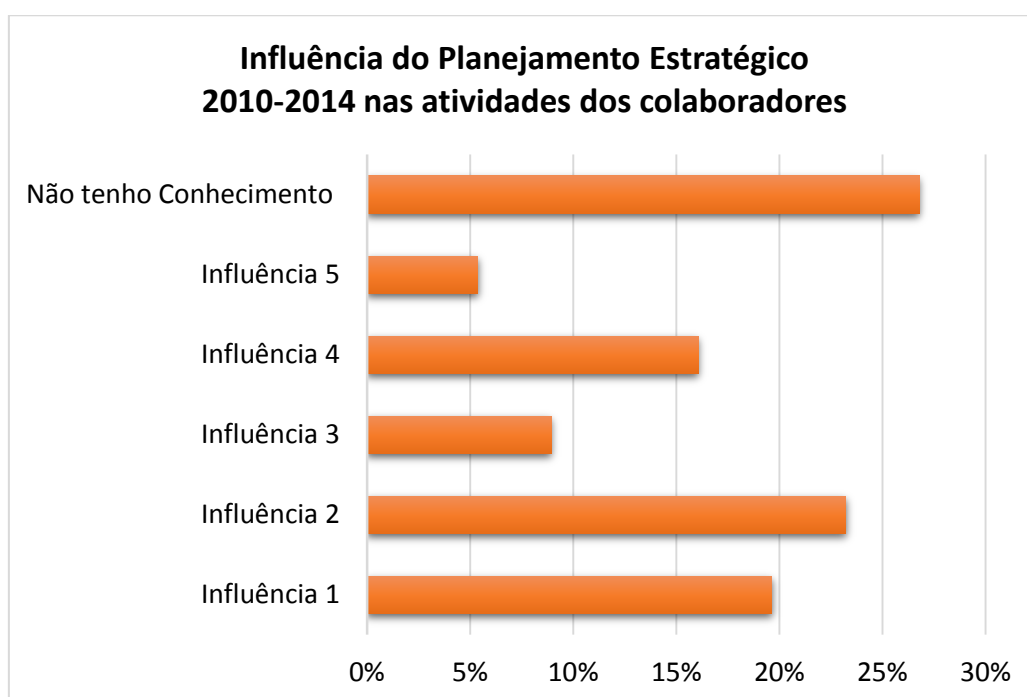


Legenda: Prioridade 2 = pouco importante; Prioridade 3 = importante; Prioridade 4 = muito importante e Prioridade 5 = imprescindível

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao Planejamento Estratégico 2010-2014, quando foi perquirido sobre a influência dele sobre as atividades dos colaboradores, os resultados revelaram que ele foi extremamente importante para 5%, muito importante para cerca de 15%, pouco importante para 27%, e quase 30% dos colaboradores do CREA-PB, não tiveram conhecimento dele como mostra a Figura 03.

Figura 3: Influência do Planejamento Estratégico 2010-2014 nas atividades dos colaboradores do CREA-PB



Legenda: Influência 2 = pouco importante; Influência 3 = importante; Influência 4 = muito importante e Influência 5 = imprescindível

Fonte: Elaboração própria

A aplicação do questionário ao público-alvo do planejamento estratégico do CREA-PB permitiu a coleta de dados de significativa importância. Os resultados obtidos expressaram às suas opiniões (Fig. 01, 02 e 03), e posteriormente foram verificadas suas atitudes e nível de participação no processo da construção do plano estratégico, ora apresentado.

3.2 Metodologia

Elaborar um plano estratégico numa organização pública corresponde a alinhar os interesses dela com os da sociedade na qual ela está inserida, passando pela estrutura, pela infraestrutura, legislação normativa e, sobretudo, pelas pessoas que aí labutam. Tornar viável essa convergência requer a utilizar-se um método que atenda às características da organização e, antes de tudo, que se compreenda sua cultura, que se detectaram as restrições e se entendam suas expectativas.

Na construção do Plano Estratégico do CREA-PB, primeiramente houve a apresentação dos conceitos a serem utilizados, tais como a definição de método: “Conjunto de etapas ordenadamente dispostas, a serem vencidas na investigação da verdade, no estudo de uma ciência ou para alcançar determinado fim” (Galliano, 1979, p.6), aliado a outras definições de Lakatos (2003), como: “Conjunto de procedimentos racionais ou práticas racionais que orientam o pensamento na busca de conhecimentos válidos...” e “Conjunto de processos que o espírito humano deve empregar na investigação e demonstração da verdade...” .

Esses conceitos destacam que sem ordem não se chega à verdade dos fatos; mas, só a ordem não basta. A ordem tem lógica, portanto é mental e processual, isto é, envolve o modo de pensar, o raciocínio (é consciente) dos indivíduos participantes.

Sendo assim, o planejamento de um processo também tem uma “data de validade”. Sua cadência depende da velocidade ou lentidão com que ocorre sua volta, de fatores influentes, como a rapidez de crescimento de seu portfólio de serviços, das subidas e baixas de seu faturamento, da significativa entrada e saída de seus clientes/usuários, da criticidade da causa e efeito de suas relações, do *turn over* de seus funcionários, do cumprimento dos objetivos estabelecidos ou, ainda, do momento em que ele perderá sua lógica ou deixará de estar focando questões essenciais.

No Planejamento Estratégico 2015-2018 do CREA-PB foi adotado o conceito de planejamento estratégico como processo gerencial que tem como propósito desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos, os recursos organizacionais e as mudanças e oportunidades do ambiente. Seu objetivo é orientar e reorientar a administração em torno da eficiência e da obtenção de resultados e

crescimento satisfatórios (Kotler, 1992. Adaptado por Peter M. Dostler e Giovani Souza Filho).

O CREA-PB é uma organização pertencente ao serviço público federal, subordinada aos princípios da administração pública brasileira em decorrência dos princípios constitucionais específicos para a administração estabelecidos no artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, que diz “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”.

Nesse contexto, a metodologia desenhada e utilizada na construção do Plano Estratégico do Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba caracterizou-se pela participação das várias partes interessadas - funcionários da administração, da fiscalização, membros da diretoria e do plenário, todos eles devidamente representados

- a) Equipe de Suporte - cinco membros do CREA-PB, que acompanharam a construção do plano estratégico, inclusive participaram de todas as oficinas técnicas e reuniões;
- b) Grupo de Trabalho - vinte e três pessoas, representando as diversas gerências, assessorias e inspetorias existentes no CREA-PB, participaram de seis oficinas tecnológicas;
- c) Membros do Plenário (diretoria, câmaras especializadas, comissões permanentes e comissões especiais).

Usualmente, o planejamento estratégico é uma atividade administrativa, que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar-lhe sustentabilidade, produzindo respostas consistentes para questões fundamentais, como:

Onde estamos? (análise da situação atual);

Onde queremos chegar? (estabelecimento de metas, objetivos)

Como vamos fazer para chegar lá? (como atingir as metas, objetivos).

Dessa forma, faz-se necessário uma sequência lógica e concatenada de cada um desses componentes, como se pode observar na Figura 04, adiante.

A construção do plano levou em consideração os eixos temáticos do plano estratégico do CONFEA 2011-2022, que compreende cinco eixos temáticos: Formação profissional, Execução profissional, Organização do sistema, Integração profissional e social e Inserção internacional.

Figura 4: Componentes do Planejamento Estratégico do CREA-PB



Fonte: Elaboração própria

Após análise do contexto do CREA-PB, foram definidos três dos cinco eixos temáticos: Gestão, Exercício Profissional e Integração com a Sociedade, sobre os quais foram construídos os objetivos, as estratégias e as metas.

Essa definição foi submetida ao plenário, sendo aprovado sem restrições. Os eixos temáticos serviram de balizadores para as atividades posteriores, na elaboração do plano estratégico. Também foram validados os objetivos estratégicos e as estratégias, contando-se com a colaboração dos conselheiros, que também deram contribuições sobre a matriz SWOT e os objetivos estratégicos, por eixo temático.

3.3 Diagnóstico Estratégico

“Se conhecermos o inimigo (ambiente externo) e a nós mesmos (ambiente interno), não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecermos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecermos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas.” (J.H.Huan, SunTzu, A arte da Guerra. 513 a.C.)

O diagnóstico tem como papel fundamental fazer aflorar em situações, às vezes crônicas, que interferem no desempenho e no desenvolvimento de um setor e até da organização. Os resultados do diagnóstico atuam diretamente como apoio às decisões e aos processos, haja vista, que a principal função dele é identificar e levantar informações, acerca de determinado assunto e, como uma ferramenta prática de coleta de informações, pode ser utilizado com diversos públicos e setores que a organização deseja conhecer em profundidade.

O objetivo de realizar o diagnóstico no CREA-PB, foi conhecer como determinados setores e pessoas da organização atuam. Foram levantados fatos e dados o que permitiu localizar causas de problemas pelos quais determinados setores estavam passando, possibilitando um processo reflexivo e o levantamento de diversas possibilidades de solução, visando a evitar que futuras situações se tornarem empecilhos nas fases de implementação do planejamento institucional.

3.3.1 Análise do Ambiente Interno

No intuito de conhecer a organização, foi aplicada uma pesquisa de avaliação e percepção do projeto Planejamento Estratégico 2015-2018, utilizando-se a Escala de Likert. O resultado mostrou o engajamento de 70% dos colaboradores, os quais manifestaram interesse em participar, para entender a importância do PE para o CREA-PB.

Nesse momento do pensar estratégico da instituição, as principais palavras chave utilizadas pelos participantes foram: metas, alcançar objetivos, credibilidade e melhorar a gestão. Por ocasião do preenchimento do questionário, ouviram-se comentários|comentários como os seguintes:

- “ferramenta muito importante”
- “ter metas, acompanhar avanços e, principalmente, facilitar o trabalho”
- “Porque teremos a oportunidade de potencializar as qualidades e os acertos e reduzir as falhas”
 - “trabalhar com a prevenção, e não apenas com a detecção de problemas”
 - “é a bússola de informação”

A pesquisa assinalou ainda, que 65% dos colaboradores estavam com o mais alto nível de comprometimento e engajamento, o que configura um ambiente propício à incorporação de mudanças em prol da melhoria do desempenho da organização.

Na segunda fase do diagnóstico, adotou-se a metodologia de análise SWOT, também denominada análise F.O.F.A, que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis, que tratam de relacionar as oportunidades e as ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. Essa análise como ferramenta utilizada na análise do ambiente, tornou-se alicerce nas fases sucessivas da construção do planejamento.

Considerando-se que o plano estratégico do órgão que congrega os conselhos regionais, o Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia (CONFEA), compreende um horizonte 2011-2022 e é baseado em cinco eixos temáticos, a saber: Formação profissional, Exercício profissional, Organização do sistema, Integração profissional e sociedade e Inserção internacional. Os participantes após processo deliberativo, definiram que o CREA-PB, construiria seu plano, baseado em três eixos temáticos, a saber: gestão, fiscalização do exercício profissional e integração com a sociedade. Esses eixos constituíram o marco e serviram de balizadores para a definição dos objetivos estratégicos, das estratégias e das metas para o período 2015-2018.

O trabalho intensivo com todos os participantes permitiu levantar e avaliar as forças e as fraquezas, determinando as prioridades por meio de votação. Nos Quadros 01, 02, 03 e 04, é possível apreciar-se os resultados dos aspectos de maior relevância para o CREA-PB.

Entre as forças do CREA-PB, foram marcadas com veemência a delegação, descentralização e objetividade (100%), assim como, a Decisão de Implementação do

Planejamento Estratégico 2015-2018 (94,7%). Entre as fraquezas, foram rotundamente assinaladas (100%) a Falta de Comunicação e Interação entre Setores e a Ausência de capacitação com 95%, a Ausência de fluxograma processual também foi destacada como fraqueza. Pode-se, portanto assinalar que as forças podem facilmente ser potencializadas, e sua convergência impactará a superação das principais fraquezas que hoje, possivelmente, limitam o desempenho do CREA-PB.

Quadro 1: Diagnóstico Interno no Eixo Gestão do CREA-PB

EIXO: GESTÃO			
Forças	Votos*	Fraquezas	Votos*
Delegação; descentralização e objetividade	100%	Falta de comunicação e interação entre setores	100%
Decisão de implementação do Planejamento Estratégico	94,7%	Ausência de capacitação	100%
Valorização das Cmpetências	78,9%	Ausência de fluxograma processual	95%
Utilização do SITAC – Sistema Corporativo	78,9%	Ausência de parâmetros para valorização do servidor	80%
Disposição da gestão na otimização de procedimentos	63,1%		
Visibilidade junto à sociedade	52,6%		
Sugestões			
Atualização do PCCR		Avaliação das competências (macroprocesso; fluxo de rotinas) Redistribuição de pessoas	
Atualização do Regimento Interno		Comodidade de alguns colaboradores	
Maior envolvimento dos colaboradores nas ações desenvolvidas pelo Conselho		Desmotivação dos recursos humanos	
Competência da equipe técnica e da administrativa			
Melhoria da Infraestrutura			
Valorização da atividade de fiscalização			

*Percentual calculado com base no número de participantes presentes na 1ª Oficina Tecnológica

Fonte: Elaboração própria

O escopo do eixo temático Fiscalização do Exercício Profissional é assegurar à sociedade a prestação de serviços por profissionais habilitados, que na percepção da equipe de trabalho e da equipe de suporte, teve como principais forças avaliadas com 85% e 80%, respectivamente, a Existência de Sistema Corporativo – SITAC e a Credibilidade do CREA-PB, junto a sociedade paraibana. Por sua vez, as fraquezas, com 100% e 90%, respectivamente, foram a falta de comprometimento de alguns

colaboradores e a Ausência de comunicação interna, como se pode observar no Quadro 02.

A situação levantada sugere que as fortalezas estariam quase sombreadas pelas fraquezas. Na verdade, a situação requer urgência na resolução de questões cruciais que dizem respeito à motivação dos fiscais e a melhoria urgente na comunicação interna, sem as quais seria difícil almejar acréscimos no desempenho do CREA-PB.

Quadro 2: Diagnóstico Interno no Eixo Fiscalização Exercício Profissional do CREA-PB

Eixo: Exercício Profissional			
Forças	Votos*	Fraquezas	Votos*
Existência de Sistema Corporativo – SITAC	85%	Falta de comprometimento de alguns colaboradores	100%
Credibilidade do CREA-PB junto a sociedade	80%	Ausência de comunicação interna	90%
Convênios com órgãos governamentais	75%	Falta de treinamento e capacitação	80%
Elaboração e implementação do PE	70%	Falta de pessoal especializado nas diversas modalidades da fiscalização	65%
Estrutura do CREA-PB	65%	Desmotivação dos recursos humanos	65%
Recursos tecnológicos existentes (<i>tablets, GPS, notebooks, etc.</i>)	60%	Falta de uniformização dos procedimentos	60%
Descentralização das funções nas inspetorias	50%	Dados cadastrais de clientes (pessoas físicas e pessoas jurídicas) desatualizadas	55%
Relação institucional junto às instituições de ensino superior	40%	Falta de celeridade na análise dos processos	55%
Manuais de fiscalização	35%		

*Percentual calculado com base no número de participantes presentes na 1ª Oficina Tecnológica.

Fonte: Elaboração própria

O eixo Integração com a Sociedade leva a entender que o CREA-PB, objetiva declarar abertamente suas intenções junto a organizações públicas, privadas e do terceiro setor e poderá desenvolver mecanismos que venham a integrá-lo, de forma mais promissora à sociedade nas diversas atividades desenvolvidas e necessárias a ela e, assim, capitalizar os relacionamentos já estabelecidos e criar outros, no sentido de completar-se e sentir-se parte de vários grupos e coletividades.

No Quadro 03, como forças do CREA-PB, se identifica, com 95%, a existência de parceria com outros órgãos de fiscalização e, com 90%, a Satisfação dos usuários com o SITAC (Sistema de informações, técnicas e administrativas). Autonomia e atuação das

inspetorias na capital e no interior, bem como, funcionamento da Ouvidoria também foram citados.

Como fraquezas da organização, foi identificada, com 90% de assinalações, a deficiência no atendimento telefônico interno e externo. Esse fato é grave, porque a ligação com os usuários dá-se, prioritariamente, por meio do telefone e por acesso ao *site*. Esse percentual é coerente, visto que a inexistência de definição de prazos para atendimento às demandas do público, que incide, naturalmente, no maior uso dos meios de comunicação, é uma falha encontrada pelo diagnóstico.

Quadro 3: Diagnóstico Interno no Eixo Integração com a Sociedade do CREA-PB

EIXO: Integração com a Sociedade			
Forças	Votos*	Fraquezas	Votos*
Existência de parceria com outros órgãos de fiscalização: *Tribunal de Contas da União, Controladoria Geral da União, Bombeiros	95%	Atendimento telefônico interno e externo TeleCrea	90%
Satisfação dos usuários com o SITAC – Sistema de Informações Técnicas e Administrativas	90%	Inexistência de definição de prazos para atendimento às demandas do público	85%
Autonomia e atuação das inspetorias	90%	Falta de acessibilidade de pessoas com deficiência, na sede e nas inspetorias.	85%
Funcionamento da ouvidoria	90%	Falta de controle de acesso ao prédio do CREA	85%
Cumprimento da Lei do Acesso à Informação	85%	Corporativismo dos conselheiros	80%
Presença nas instituições de ensino	80%	Estrutura física e acolhimento do atendimento	60%
Credibilidade do CREA-PB	75%	Estacionamento	65%
Parceria do CREA PB com o Ministério Público da Paraíba	75%	Abordagem da fiscalização	60%
Relacionamento intensificado com a mídia - Redes sociais como oportunidade de diálogo com a sociedade	60%	Falta de atualização do <i>site</i>	

*Percentual calculado com base no número de participantes presentes na 1ª Oficina Tecnológica.

Fonte: Elaboração própria

Uma síntese do diagnóstico é apresentada no Quadro 04. Nele, as fortalezas levantadas no ambiente interno são convergentes, destacando-se duplamente a

existência do Sistema de Informações Técnicas e Administrativas (SITAC), seguida da Delegação, descentralização e objetividade da gestão, que se complementa com a Decisão de implementação do Planejamento Estratégico 2015-2018, sob a égide da Credibilidade do CREA-PB junto à sociedade.

Quadro 4: Síntese do diagnóstico Interno por Eixo Temático do CREA-PB

Eixo temático	Fortalezas	Fraquezas
Gestão	Delegação, descentralização e objetividade Decisão de implementação do Planejamento Estratégico	Falta de comunicação e interação entre setores Ausência de capacitação Ausência de fluxograma processual
Exercício profissional	Existência de Sistema Corporativo – SITAC Credibilidade do CREA-PB, junto à sociedade.	Falta de comprometimento de alguns colaboradores Ausência de comunicação interna Falta de treinamento e capacitação
Integração com a sociedade	Existência de parceria com outros órgãos de fiscalização. Satisfação dos usuários com o SITAC (Sistema de Informações Técnicas e Administrativas) Autonomia e atuação das inspetorias. Funcionamento da ouvidoria	Deficiência no atendimento telefônico interno e no externo. Deficiência no TeleCrea. Inexistência de definição de prazos para atendimento as demandas do público Falta de acessibilidade para pessoas com deficiência, na sede e inspetorias

Fonte: Elaboração própria

As fraquezas, que são fatores que não contribuem de forma positiva para desempenho da organização e que deverão ser superados, prioritariamente, no mais breve prazo, foram identificadas: a falta de comunicação interna e interação entre setores; a Ausência de capacitação e treinamento; a ausência de fluxograma processual, aliadas à inexistência de definição de prazos para atendimento as demandas do público, agravadas pela falta de comprometimento de alguns colaboradores e deficiência do atendimento telefônico interno e externo.

Vale salientar que se faz necessário um programa de capacitação para atender às demandas dos colaboradores, mas, previamente, deverá ser realizado um estudo de demanda por capacitação, verificando-se aquela que realmente agregará valor no desempenho do CREA-PB.

3.3.2 Estrutura Organizacional do CREA-PB

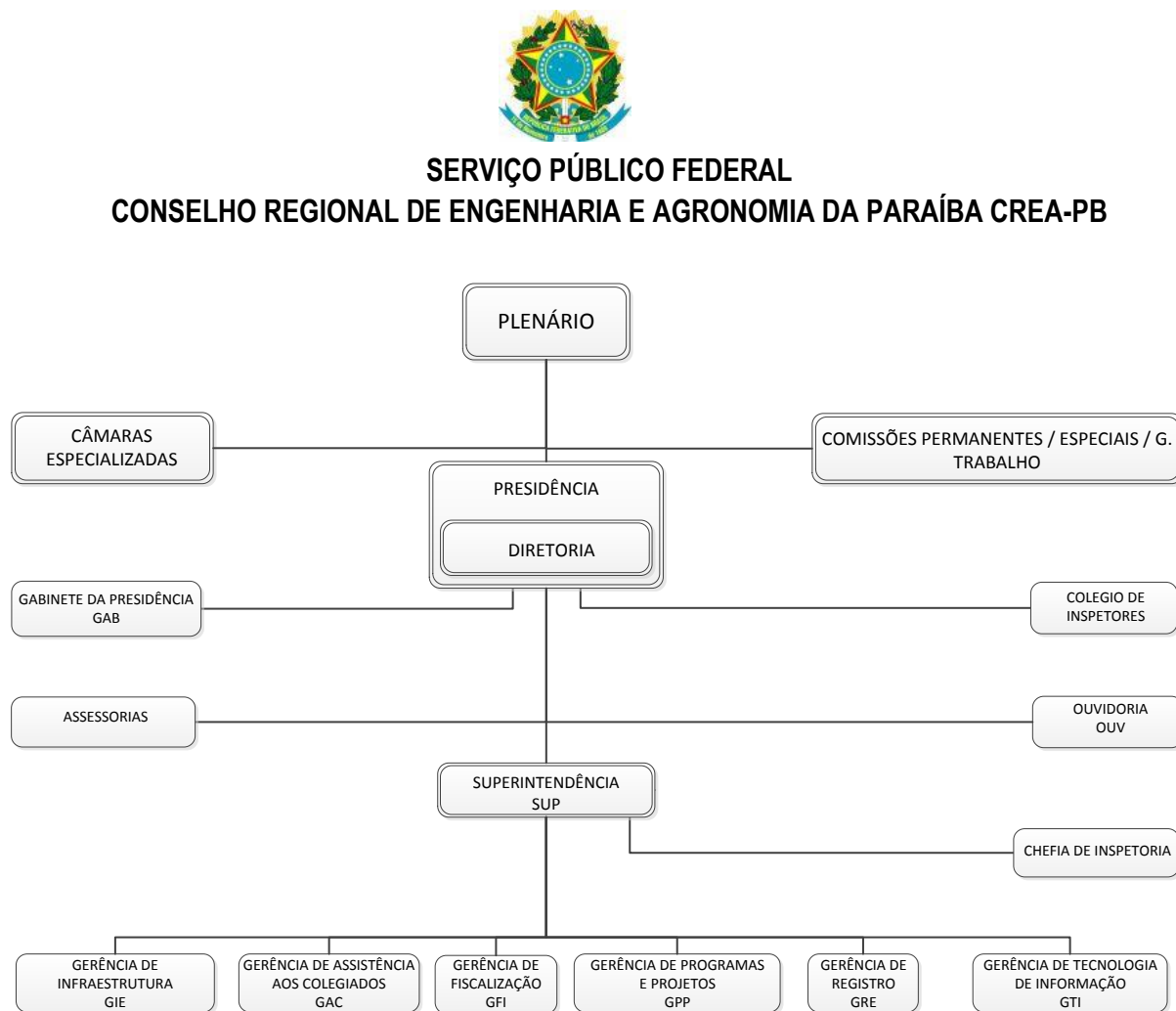
Na intenção de tornar as estruturas organizacionais transparentes, as empresas investem e focam, cada vez mais, em uma ferramenta estrutural denominada organograma. O organograma é a representação gráfica da estrutura organizacional de uma empresa, funciona como a planta da corporação. Facilita na “leitura” por parte de clientes, parceiros e fornecedores e outros porque deixa claro os níveis de hierarquia aí existentes.

O objetivo do organograma é ilustrar, de forma imparcial, cada departamento da empresa e seus colaboradores. Mostrar quem é quem na organização. Por essa razão na concepção de um organograma é necessário o domínio da estrutura geral da empresa, dispostos em níveis que representam a hierarquia existente entre eles. Por exemplo, em um organograma vertical, quanto mais alto estiver um cargo, maior a autoridade e a abrangência da atividade.

O conceito de cargo é diverso, baseando-se em diferentes noções fundamentais, tais como tarefa, atribuição, função e cargo. A noção de tarefa consiste nas atividades individuais executadas pelo titular do cargo e é atribuída, normalmente, a cargos bastante simples. Já a noção de atribuição caracteriza-se por ser uma atividade individual, executada pelo titular respectivo, referindo-se a cargos que envolvem tarefas mais diferenciadas. A função já é um conceito de maior abrangência, ela se refere ao conjunto de tarefas que são executadas, de uma forma sistemática, pelo ocupante do cargo. A definição de cargo integra um conjunto de funções com uma posição definida na estrutura organizacional. Assim, na empresa um organograma bem estruturado, permite aos colaboradores saberem exatamente os papéis a serem desempenhados e ajuda a mostrar as hierarquias e as relações de comunicações existentes entre elas.

No que diz respeito a dimensão da estrutura, o CREA-PB possui suporte organizacional definido e documentado, em que os três níveis de comando são claramente definidos: estratégico, tático e operacional (Figura 05).

Figura 5: Organograma do CREA-PB



Fonte: Conselho Regional de Engenharia e Agronomia da Paraíba

Ressalva-se a necessidade de uma comunicação contínua entre a cúpula, as gerências, as assessorias e o plenário, a fim de se fortalecerem continuamente as interrelações e a troca de informações, para a melhoria da gestão. Por fim, sendo o cerne do CREA-PB, a fiscalização, a dimensão potencial deve ser focada no fortalecimento e na qualidade da fiscalização no estado da Paraíba, pois isso reforçará a identidade, diretamente relacionada à missão do CREA-PB.

3.3.3 Análise do Ambiente Externo

A análise do ambiente externo evidencia as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar e usufruir, conforme o caso dessas situações. É o momento que a organização deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e as ameaças, assim conceituadas:

- a) oportunidades: são forças ambientais incontroláveis pela empresa que podem favorecer sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- b) ameaças: São forças ambientais incontroláveis pela empresa que criam obstáculos à ação estratégica destas, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

A análise externa corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a organização, baseadas na percepção das áreas em que as decisões estratégicas deverão ser tomadas. A análise externa é geralmente usada:

- a) para se resolver algum problema imediato que exija alguma decisão estratégica, caso em que a interação entre empresa e ambiente ocorre em "tempo real".
- b) para se identificar, no futuro, oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas claramente pela organização.

No processo de análise, foram identificados os componentes relevantes do ambiente externo, como as oportunidades e ameaças ao CREA-PB, na visão da equipe de suporte e do grupo de trabalho, que pensaram, discutiram e apresentaram suas principais colaborações, as quais podem ser observadas no Quadro 05.

Quadro 5: Diagnóstico Externo do CREA-PB

Oportunidades	Ameaças
Aumento de egressos dos cursos da área tecnológica	Sombreamento das atribuições dos outros Conselhos
Acréscimo na quantidade de empresas usuárias	Concorrência com outros conselhos profissionais atuantes
Democratização dos canais de comunicação	Desregulamentação dos CREA's
Incentivar a parceria com órgãos diversos (públicos/privados)	Possível extinção da taxa de Anotação de Responsabilidade Técnica (ART)
Utilização do Planejamento Estratégico como instrumento contínuo de gestão	Desregulamentação das profissões
Utilização de meios de comunicação para divulgação das ações institucionais	Constância de pedidos de interrupção profissional
Criação de novos cursos de engenharia	Distanciamento entre o CONFEA e os CREAs
Reorganização do CREA-PB com saída dos profissionais de arquitetura.	

Fonte: Elaboração própria

O diagnóstico do ambiente externo mostra, portanto que as oportunidades são várias, como o aumento de egressos dos cursos da área tecnológica, pois representam novos associados, e o acréscimo na quantidade de empresas usuárias, de modo que o CREA-PB pode preparar-se para usufruir o valor da prestação de serviços. No campo das ameaças, embora não configurem problemas urgentes, são relevantes e a tendência deve ter um monitoramento sistemático. Notadamente, foi observada a Desregulamentação dos CREAs e o questionamento das cobranças da ART. Essas são situações em debate, mas que requerem a formação e a atuação conjunta de grupos de trabalho junto ao CONFEA, dada a peculiaridade estratégica para o sistema, exigindo atenção redobrada por parte da cúpula do CREA-PB.

A construção do Plano Estratégico contou com alicerces bem fundamentados, tanto na análise do ambiente interno como na do externo. Ele foi realizado com a participação da equipe de suporte e da equipe de trabalho, de modo que todos tiveram voz e voto. À participação foi maciça no debate, chegando-se a identificar com

transparência as fraquezas institucionais bem como, as fortalezas, dada a provocação de um diálogo franco e produtivo, que refletiu a maturidade do grupo e o desejo de atacar os problemas com vistas a solucioná-los de forma integral, pois reconheceu-se que o sistema CREA-PB, estava necessitando da renovação de forças e da eliminação de empecilhos, no intuito de oferecer melhores serviços aos cidadãos.

O diagnóstico mostrou que as fortalezas levantadas no ambiente interno são convergentes, destacando-se duplamente a existência do Sistema de Informações Técnicas e Administrativas (SITAC), seguido da delegação, descentralização e objetividade da gestão que se complementa com a Decisão de implementação do Planejamento Estratégico 2015-2018, sob a égide da credibilidade do CREA-PB junto à Sociedade.

Como fraquezas, que são fatores que não contribuem de forma positiva para o desempenho da organização e que deverão ser superados prioritariamente no mais breve prazo, foram identificadas: a falta de comunicação interna e interação entre setores; a ausência de capacitação e treinamento; a ausência de fluxograma processual, aliadas à Inexistência de definição de prazos para atendimento às demandas do público, agravadas pela falta de comprometimento de alguns colaboradores e deficiência do atendimento telefônico interno e externo.

Vale salientar que foram detectadas e debatidas questões críticas, como relações interpessoais, desempenho e aplicação da legislação, fatos até crônicas que poderiam influenciar quando da implementação do plano. Também se tratou da elaboração de planos para as áreas críticas, inclusive, sugestões para sua solução.

Quanto ao ambiente externo, observa-se, de modo global, a redução da atividade econômica, fato que influenciará sobremaneira na redução da arrecadação financeira da área de fiscalização e do CREA-PB, incidindo no eixo de exercício profissional que por meio de estratégias, buscará mecanismos para abrandar esse impacto.

É importante assinalar que, durante cada uma das oficinas, reuniões e visitas, foi realizada uma atividade educadora e esclarecedora, visando ao aprendizado, haja vista que saber elaborar um plano de ação é a base do planejamento. Assim, estaria-se capacitando os participantes para que eles pudessem criar e novos planos de ação e adapta-los a novas situações.

4 O PLANO ESTRATÉGICO

O Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba é uma entidade autárquica de fiscalização do exercício e das atividades profissionais das áreas de engenharia e agronomia, dotada de personalidade jurídica de direito público, constituindo serviço público federal, vinculada ao Conselho Federal de Engenharia e Agronomia-CONFEA com sede e foro na cidade de João Pessoa e jurisdição no Estado da Paraíba, instituída pela Resolução nº 165, de 27 de outubro de 1967, na forma estabelecida pelo Decreto Federal nº 23.569, de 11 de dezembro de 1933, e mantida pela Lei nº 5.194, de 24 de dezembro de 1966, para exercer papel institucional de primeira e segunda instância no âmbito de sua jurisdição. A estrutura básica é composta por órgãos de caráter decisório compreendendo: Plenário, Câmaras especializadas, Presidência e Diretoria, no âmbito executivo, atuando nas Gerências, Assessorias e Inspetorias.

4.1 Identidade do CREA PB

Identidade é o conjunto de caracteres particulares que identificam uma pessoa, uma coisa ou uma organização. São as características que distinguem uma pessoa ou coisa e por meio das quais é possível individualizá-la.

A identidade de uma organização é expressa por seus membros, por meio de comportamentos, comunicação e simbolismo. Pode ser traduzida pela forma como os colaboradores se expressam e se comunicam sobre a organização, pelo comportamento que eles têm relação ao trabalho desenvolvido e por aquilo que a organização significa para o colaborador, o que possibilita dizer-se, em outras palavras, que a identidade é a personalidade da organização.

Nesse sentido, o CREA-PB é uma organização da sociedade civil que presta serviços à sociedade paraibana e pode ser considerada um sistema social, ou seja, um conjunto de elementos em desenvolvimento e em constante mudança.

O fortalecimento da identidade do CREA-PB alinha essas percepções em um direcionamento para o desenvolvimento do sistema e o engajamento nele. Cabe à gestão

firmar as dimensões que influem em seu desenvolvimento. Foram identificadas três principais dimensões:

- *Dimensão Identidade* - diz respeito àquilo que mantém a integridade de um sistema. Este pode ter uma identidade forte ou fraca, e isso influencia muito a forma como ele se relaciona com o mundo a seu redor. Mudanças internas e mudanças externas podem levar à preservação ou à perda da identidade da organização. A total perda de identidade leva à desintegração do sistema, em mais ou menos tempo.
- *Dimensão Estrutura* - diz respeito à ordem dos elementos que compõem um sistema. A estrutura está relacionada à forma. É muito comum, gestores se preocuparem com as estruturas dentro das organizações em que trabalham, numa busca contínua por ordem e controle. Muitas organizações tentam resolver problemas relativos a seu crescimento e desenvolvimento por meio de mudanças em sua estrutura. Frequentemente, porém, essas tentativas resultam em poucos avanços, pois as raízes dos problemas estão em outras dimensões.
- *Dimensão Potencial* - toda organização contém certo potencial, que pode ou não estar sendo expresso nas condições do dia a dia. O potencial de um sistema pode ser maior ou menor. Algumas entidades têm um grande potencial de desenvolvimento e de outras se tem uma sensação contrária. Quanto maior o potencial, maior a possibilidade de o sistema manifestar uma identidade própria a partir de processos diversos de transformação.

Para fortalecer a identidade do CREA-PB, foram explorados, no Plano Estratégico, os principais elementos que compõem a base da organização – dimensão Identidade que nortearão o processo de implementação do Planejamento Estratégico proposto neste documento. Vale salientar que foi necessária uma análise conscienciosa da visão, da missão e de cada um dos valores do CREA-PB.

4.1.1 Visão

A visão pode ser compreendida como a direção desejada, o caminho que se pretende percorrer, uma proposta do que a empresa deseja ser a médio e a longo prazo e, ainda, de como ela espera ser vista por todos.

A declaração da **visão** representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização. É necessária uma liderança forte, voltada para a

“criação de um novo futuro”, proporcionando uma orientação estratégica como foco motivacional. A visão deve atender os critérios de objetividade, desejabilidade e alcançabilidade. Após diversas propostas dos participantes, chegou-se a um entendimento convergente da nova visão.

Para o CREA-PB, a representação desse caminho se traduz na frase seguinte:

O CREA-PB ser reconhecido como um Conselho de referência na prestação de serviços de qualidade

4.1.2 Missão

A missão é a razão da existência de uma organização. Uma declaração de missão clara e bem formulada oferece aos colaboradores um senso compartilhado do propósito, da direção e da orientação da organização.

Estabelecer a **missão** da organização ajuda a concentrar o esforço das pessoas numa direção comum, tornando explícitos os principais alvos que ela está tentando atingir. Também serve de base lógica geral para alocar recursos monetários, humanos, materiais e equipamentos, inclusive para definir a forma de distribuí-los, atuando como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais. A missão do CREA-PB, foi revista com base em sua essência e seu propósito e foi assim definida:

Servir à sociedade com ética, eficiência, compromisso e transparência, assegurando, por meio da fiscalização, que as profissões da área tecnológica sejam exercidas por profissionais habilitados.

4.1.3 Valores

Os valores de uma organização são crenças e ideias que formam a base dessa organização. A relação entre as pessoas acontece em diferentes níveis na organização, por isso a declaração de valores institucionais orienta aos colaboradores e profissionais que atuam em nome da organização, quais são o comportamento e a conduta desejados.

Por sua vez, os valores organizacionais podem ser definidos “como princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos a estados de existência ou a modelos de comportamento desejáveis, que orientam a vida da organização e estão ao serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos que funcionam como padrões de julgamento e como explicação do comportamento de si e dos outros, sendo estes integradores, no sentido de que são compartilhados por todos ou por boa parte dos membros de uma organização”.

Esses valores têm como função orientar a vida da organização, guiando o comportamento de seus membros. São determinantes no dia a dia da organização, já determinam a forma de pensar, de agir e de sentir, dos colaboradores, influenciando-os e refletindo-se no que fazem e na forma como o fazem.

“Não somente o comportamento do indivíduo é influenciado pelos valores, como também o julgamento que ele faz do comportamento dos outros, relativo ao sistema organizacional. Assim, pode-se afirmar que os colaboradores têm uma visão dos valores relativamente à sua organização, esteja essa percepção correta ou errada, influenciando o seu comportamento, funcionando como padrão de julgamento e como justificção do comportamento de si e dos outros”. FERNANDES (2015, p. 17)

O CREA-PB, identificou os seguintes valores como pilares de conduta da organização, e com o objetivo de serem direcionadores de sua atuação:

**Credibilidade | Compromisso | Ética |
Transparência | Responsabilidade Social**

Dessa forma, os valores organizacionais influenciam as ações cotidianas e conscientes dos componentes da estrutura da organização em relação ao cumprimento da missão.

Para melhor definir os **valores** organizacionais, os participantes foram municionados de definições dos valores que o CREA-PB já possuía e, após definir-se a conveniência de cada um deles, com base nos conceitos e no entendimento de todos os participantes, os novos valores foram selecionados. São eles :

Credibilidade – A organização deve buscar sempre a veracidade de informações publicadas, e o comportamento de seus colaboradores deve refletir isso.

Compromisso – Os colaboradores devem comprometer-se, sentir-se vinculados a algo, a ter o desejo de permanecer naquele curso de ação.

Ética – É o conjunto de regras e preceitos de ordem valorativa e moral de um indivíduo, de um grupo social ou de uma sociedade.

Transparência – As informações publicadas devem ser verdadeiras e o comportamento dos colaboradores deve refletir isso.

Responsabilidade Social – Expressa-se pelo desejo e pelo propósito da organização de incorporar considerações socioambientais, em seus processos decisórios e responsabilizar-se pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, de responder pelo impacto de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente, por meio de comportamento ético e transparente que: a) contribua para o desenvolvimento sustentável, incluindo a saúde e o bem-estar da sociedade; b) leve em consideração as expectativas das partes interessadas (*stakeholders*); c) esteja em conformidade com as leis e seja consistente com normas internacionais de comportamento; d) esteja integrado em toda a organização e seja praticado em seus relacionamentos. (ABNT NBR ISO 26000).

4.1.4 Clima e Cultura Organizacionais

A cultura de uma organização é formada por um conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores e expectativas. Ela influencia diretamente os colaboradores em sua maneira de pensar, agir e até mesmo de realizar uma tarefa. Além do significado social e normativo, a cultura organizacional possibilita que um grupo se fortaleça ou se desintegre. Um de seus componentes é o modo como o contexto do trabalho afeta o comportamento e as atitudes das pessoas, sua qualidade de vida e o desempenho da organização, constituindo o clima organizacional.

A cultura exerce uma grande influência sobre o clima organizacional. Certamente, essa não é a única influência, pois existem fatores externos à organização que também interferem no clima, como condições de saúde, família, lazer, dentre outros; no entanto a

cultura organizacional representa o pano de fundo onde se desenrolam todos os eventos internos. Em outras palavras, o clima é um fenômeno temporal: refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização num dado momento; já a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo (LUZ, 2003, p. 21).

Um dos principais pilares para a formação da cultura na organização, ocorre sob influência dos gestores ou líderes, tornando, assim, sua maneira de agir, pensar e tomar decisões a maneira que todos os colaboradores devem adotar, podendo tornar-se uma cultura de experiência bem-sucedida ou, no outro extremo, catastrófica.

É importante priorizar e estimular o trabalho em equipe, a partir da atuação do gestor em agregar atribuições aos colaboradores, delegar tarefas, buscar criatividade na solução dos problemas, utilizar as novas situações para lançar novas ideias. Assim, os colaboradores que agirem de acordo com a mudança sentir-se-ão valorizados, o que os motivará, fazendo com que entendam seu papel na organização, além de se sentirem importantes e ouvidos por ela.

A estrutura do CREA-PB, possui uma cultura própria. Cabe à gestão avaliar qual a cultura organizacional atual e projetar as mudanças necessárias para almejar a cultura e o clima organizacionais adequados à estrutura. Inicialmente, recomenda-se aplicar uma Pesquisa de Clima e Cultura Organizacional, para coletar as percepções do ambiente atual e, assim, subsidiar, com informações, um Plano de Comunicação Interna para o CREA-PB.

É importante ressaltar que a cultura organizacional, sendo íntegra, amplificará comportamentos construtivos, gerando mais produtividade, com qualidade de vida.

4.1.5 Comunicação Interna

A comunicação interna permite que os funcionários estabeleçam as bases para a construção e o fortalecimento de decisões compartilhadas, pois reforça o alinhamento das práticas da organização com o desejo dos colaboradores. Dessa forma, a comunicação interna pode “reforçar a compatibilidade do discurso da organização com o discurso dos colaboradores” (NASSAR, 2005, p. 26). Deve privilegiar a interação entre os colaboradores, para a construção de uma identidade coletiva que estabeleça laços de pertencimento e identificação, capazes de tornar a organização uma identidade local.

Para isso, a comunicação interna pressupõe, obrigatoriamente, um sistema de mão dupla, estruturado, dinâmico e proativo, capaz de disseminar o fluxo de informações que a organização tem interesse em compartilhar e que o colaborador precisa saber. Esse relacionamento permanente com os colaboradores (efetivos, terceirizados ou estagiários) permite que a comunicação interna realize a primeira de suas funções estratégicas: a difusão da visão, da missão e dos alores da organização.

Outra função valiosa é estabelecer o processo oficial pelo qual a empresa e seu público interno se comunicam. Já se sabe que, quando as empresas não formalizam esse processo de comunicação interna, ficam reféns dos impactos negativos que uma rede de comunicação informal pode provocar na cultura organizacional, fruto do próprio relacionamento entre as pessoas, desagregando equipes e, até mesmo, comprometendo a obtenção dos resultados esperados.

Assim, é preciso estabelecer uma comunicação efetiva e atentar para a forma como o conteúdo seja realmente aprendido de modo claro, para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado. Por isso a necessidade de pensar, estabelecer e compartilhar uma comunicação capaz de alcançar cada público interno de forma a compreender esses “nichos” internos e buscar formas de integrá-los eficazmente, para a construção da identidade local.

Adaptando a linguagem e os veículos aos diversos públicos internos, a informação transmitida de maneira transparente, ágil e verdadeira, inibe a formação de boatos e passa credibilidade aos colaboradores, pois, quanto mais bem informados eles estiverem, mais poderão contribuir para o crescimento da organização, já que possuem amplo conhecimento de suas ações, responsabilidades e procedimentos.

Na prática, o planejamento da comunicação interna funciona por meio de instrumentos essenciais, como canais impressos, direcionados para a divulgação de fatos, realizações da organização e oportunidades de colaboração interna entre colaboradores de gerências distintas. Jornais, revistas, boletins, murais, informativos e circulares, constituem uma parcela expressiva do sistema de comunicação interna, assim como, campanhas internas ligadas a temas como segurança no trabalho, saúde, qualidade de vida, produtividade, campanhas preventivas e a implementação de programas de conteúdo social, cultural e esportivo, este com o intuito de fortalecer características como

união entre equipes, competitividade, importância do foco em resultados, além de estimular a prática de esportes e hábitos saudáveis.

A comunicação interna começa a firmar seu papel estratégico e transformador quando os esforços se traduzem em tentativas de mediar conflitos e buscar soluções preventivas, a fim de que haja uma coerência entre o discurso e a prática diária dentro da organização. A eficácia desse setor está diretamente atrelada a um planejamento adequado à cultura organizacional, à estruturação de Política de Comunicação Interna, à disseminação do Plano Estratégico do CREA-PB e ao envolvimento das gerências correlatas, diretoria, superintendência, ouvidoria e de todos os colaboradores.

4.2 Eixos Temáticos

Os eixos temáticos são os grandes blocos prioritários que orientarão as iniciativas de trabalho do CREA-PB. Os eixos definem o norte que guiará os objetivos, as estratégias e as metas na priorização das ações, dos programas e dos projetos, de modo a assegurar a convergência e a efetividade das iniciativas de desenvolvimento.

Com o objetivo de manter o alinhamento do Planejamento Estratégico do CREA da unidade jurisdicionada da Paraíba, tomou-se como base a Agenda Estratégica para o Sistema Profissional do CONFEA 2011-2022, que define os eixos prioritários de atuação para todos os Conselhos Regionais do Brasil.

A Agenda Estratégica 2022, foi apresentada e debatida durante a 1ª Oficina Tecnológica, formada pela equipe de suporte, grupo de trabalho e teve o objetivo de discutir e alinhar o atual planejamento estratégico com as diretrizes do CONFEA. Como resultado, foram definidos três eixos temáticos para atuação do CREA-PB, (Fig. 06), os quais são apresentados a seguir:

EIXO GESTÃO

No eixo Gestão, foi delimitado o foco da análise na busca por uma gestão de excelência, por tratar de forma mais específica sobre os recursos físicos, humanos e

financeiros, que implicam uma gestão assertiva e de resultados. O eixo Gestão é assim expresso:

BUSCAR MAIOR EFICÁCIA NOS RESULTADOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, FÍSICOS E FINANCEIROS

A gestão de uma organização consiste em conduzir pessoas e processos de forma eficaz, promover melhorias, criar um ambiente colaborativo e, conseqüentemente, conquistar resultados. Nessa linha de trabalho, a gestão irá intensificar os esforços na melhoria dos serviços prestados pelo CREA-PB, no aperfeiçoamento da comunicação interna e na melhoria dos processos e procedimentos internos da gestão.

EIXO EXERCÍCIO PROFISSIONAL

A regulação e o controle do exercício profissional, o zelo da ética profissional e da obediência ao Código de Ética do CREA-PB, são funções da maior relevância atribuídas aos CREAs, pois são balizadores dos interesses da sociedade face ao exercício das profissões de engenharia e agronomia.

O exercício profissional efetivo, eficiente e eficaz que se deseja tornou-se um eixo no escopo do Planejamento Estratégico, sendo configurado da seguinte forma:

FISCALIZAÇÃO DO EXERCÍCIO E DA ATIVIDADE PROFISSIONAL PARA ASSEGURAR À SOCIEDADE E AO MEIO AMBIENTE A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS POR PROFISSIONAIS HABILITADOS

Para subsidiar esse eixo, foi proposta que a fiscalização do CREA-PB, se torne estratégica, mediante ações de fortalecimento de sua equipe, inteligente e otimizada, objetivando sua maior eficiência.

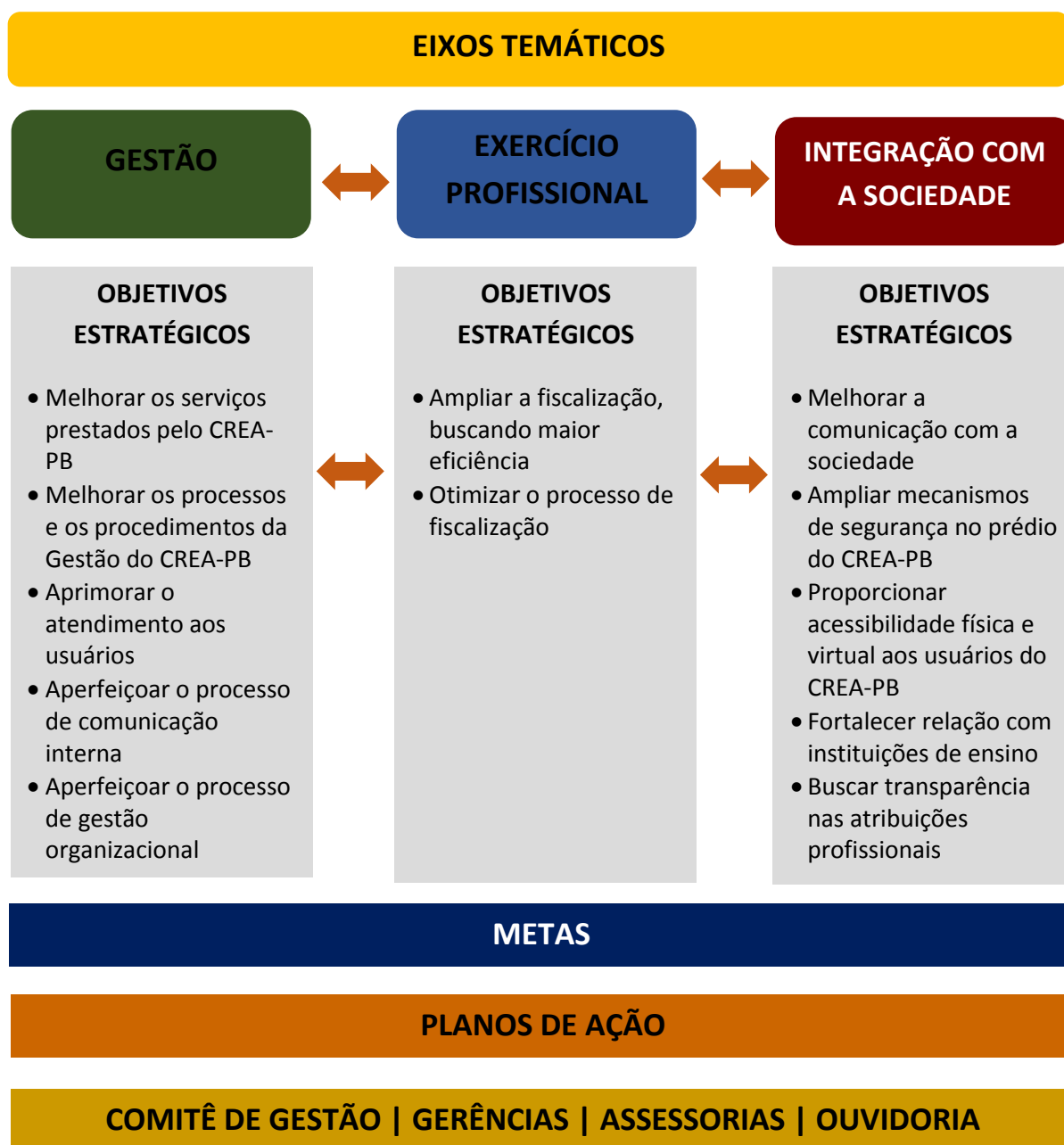
EIXO INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE

A afirmação do CREA-PB, como instituição de referência na valorização profissional, baseada na defesa da sociedade e na prestação de serviços que dão segurança ao cidadão, traduz-se no terceiro eixo, cujo escopo é:

INTEGRAR AS AÇÕES DO CREA-PB À SOCIEDADE PARAIBANA

Nesse aspecto, o CREA-PB, objetiva estar mais próximo da sociedade, por meio de uma comunicação mais efetiva sobre o papel da organização, divulgando informações inerentes à valorização profissional, do fortalecimento da comunicação com as instituições de ensino tecnológico da Paraíba e do aprimoramento da transparência em suas ações e informações perante a sociedade paraibana.

Figura 6 – Estrutura dos componentes do Planejamento Estratégico do CREA-PB



Fonte: Elaboração própria

A adoção dos eixos temáticos possibilitou agrupar os objetivos estratégicos. Por exemplo: no eixo Gestão criar-se-á sinergia entre melhorar processos e aprimorar o atendimento aos usuários, estabelecendo-se uma relação de dependência também com a necessidade de aperfeiçoar a comunicação interna. Isso reflete no aperfeiçoamento da gestão organizacional como um todo.

4.3 Estrutura do plano por eixo temático

São os objetivos globais e amplos da organização, que podem ser enunciados como alvos bastante precisos. Focalizam indicadores de desempenho, que permitam medir os resultados da organização e são definidos ao longo prazo. É o caso do atual Planejamento Estratégico do CREA-PB, que está previsto para vigorar até o ano de 2018.

Os objetivos organizacionais proporcionam benefícios e cumprem os papéis de guias para a ação, motivação e envolvimento dos colaboradores e garantia de racionalidade na tomada de decisão. Nos quadros 06, 07 e 08 é apresentados uma síntese dos objetivos, estratégias e metas dos eixos temáticos gestão, exercício profissional e integração com a sociedade, respectivamente.

Quadro 6: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Gestão

OBJETIVO	ESTRATÉGIA	METAS
Melhorar os serviços prestados pelo CREA-PB	Aferir o nível de satisfação dos usuários do Sistema CREA-PB	Realizar pesquisa de satisfação com os usuários externos do CREA-PB.
		Realizar pesquisa de satisfação com os colaboradores do CREA-PB
		Realizar pesquisa de satisfação com membros do plenário do CREA-PB
		Realizar pesquisa de satisfação com outras partes interessadas
Melhorar os processos e os procedimentos	Priorizar o atendimento das necessidades detectadas nas pesquisas de satisfação	Estabelecer referenciais de níveis de satisfação com as partes interessadas
		Estabelecer periodicidade das pesquisas face aos resultados
Melhorar os processos e os procedimentos	Identificar, selecionar e modelar os principais processos das gerências e	Realizar capacitação sobre modelagem de processos
		Adquirir licença de <i>software</i> , para modelagem e redesenho de processos
Melhorar os processos e os procedimentos	Identificar e selecionar os principais processos do CREA-PB	

da gestão do CREA-PB	assessorias	Modelar os principais processos das gerências e das assessorias
	Elaborar normativa para cumprimento de prazos das demandas	Elaborar Manual de Procedimentos e Rotinas
		Aplicar normativa para o cumprimento de prazos das demandas (processos, ART e certidões)
		Reformular a Carta de Serviços do CREA-PB
		Elaborar Regulamento de Tramitação de Processos Administrativos
		Elaborar ato normativo para revogação dos atos normativos obsoletos
	Avaliar a capacidade de resolução processual	Gerar base de dados a partir dos autos de infração solucionados no ano de 2015
		Identificar as causas dos atrasos dos autos de infração prescritos
		Dimensionar metas trimestrais de resolução dos autos de infração para 2016
	Treinar e monitorar a tramitação dos processos no Plenário, nas Câmaras especializadas e nas Comissões permanentes	Treinar os Conselheiros no módulo Conselheiro do SITAC
		Realizar treinamento anual para os novos conselheiros sobre o funcionamento CREA-PB
		Acompanhar a tramitação dos processos apreciados no plenário
		Quantificar os processos das Câmaras especializadas
Elaborar indicadores, para as Câmaras Especializadas, Plenário e Comissões permanentes		
Analisar e adaptar a estrutura organizacional	Atualizar o Regulamento Administrativo e Gestão de Pessoas CREA-PB	
	Disseminar, junto aos colaboradores, o Regulamento Administrativo e Gestão de Pessoas CREA-PB	
	Atualizar o organograma funcional	
Aprimorar o atendimento aos usuários	Melhorar o atendimento telefônico (interno e externo) e o	Implementar o <i>software</i> "Rêmore" para melhorar o desempenho do setor telefônico
		Sensibilizar e capacitar os servidores do setor, de atendimento telefônico ao público
		Medir mensalmente o desempenho do setor utilizando os resultados do <i>software</i> Rêmore, e aplicar pesquisa de satisfação

	TELECREA	Elaborar POP de atendimento interno, externo e TELECREA
		Remanejar o atendimento presencial e telefônico da tesouraria
		Ajustar a emissão correta de boletos no ambiente profissional do SITAC
	Melhorar a infraestrutura física do atendimento telefônico e presencial	Elaborar projeto para captação de recursos junto ao CONFEA para aquisição de infraestrutura física, equipamentos e mobiliário
		Substituir o atual sistema de iluminação e equipamentos elétricos da sede
Aperfeiçoar o processo de Comunicação Interna	Promover a comunicação interna	Realizar pesquisa sobre Clima e Cultura Organizacionais
		Elaborar e executar um Plano de Comunicação interna
		Avaliar, semestralmente, o impacto do Plano de Comunicação, com vistas a um permanente <i>feedback</i>
	Executar e monitorar o Planejamento Estratégico	Nomear comitê gestor de execução do Plano Estratégico
		Criar diretrizes para implementação e monitoramento da execução do plano estratégico
		Comunicar às partes interessadas os avanços e ajustes na implementação do Plano Estratégico
		Definir aplicação de recursos do PRODESU junto as Gerências e ao Comitê de Implementação do Plano Estratégico
		Realizar procedimentos licitatórios para aquisição de bens e serviços essenciais
	Gestão do Patrimônio	Definir a Comissão de Controle de Patrimônio para sede e para as Inspetorias
Aperfeiçoar o processo de gestão organizacional		Conferir, identificar e substituir os tombamentos nos bens patrimoniais
		Implementar procedimento para Termo de Responsabilidade dos bens patrimoniais
		Elaborar Plano de Controle Patrimonial
		Atualizar, sistematicamente, os dados patrimoniais no SISPAT
		Consultar com a área jurídica sobre como

<p>Melhorar a prestação dos serviços gerais e de transporte</p>	<p>proceder nos casos dos servidores de serviços gerais e de transporte</p> <p>Elaborar Procedimento Operacional Padrão do processo de serviços gerais e de transporte.</p> <p>Sensibilizar os servidores de serviços gerais e de transporte com base no resultado da consulta jurídica e no treinamento do POP</p> <p>Realizar monitoramento do setor de Transporte (indicadores de tempo de operação, horas trabalhadas por veículo, e consumo de combustível)</p>
<p>Desenvolvimento de Pessoas</p>	<p>Realizar um estudo das competências existentes nas gerências e assessorias</p> <p>Elaborar Programa de Treinamento Técnico (processo, POP e indicadores)</p> <p>Elaborar Programa de Treinamento Comportamental (liderança, inteligência emocional, comunicação, gerenciamento do tempo, qualidade de vida)</p> <p>Incentivar a capacitação dos colaboradores com foco na multifuncionalidade</p> <p>Promover atividade colaborativa entre funcionários</p> <p>Realizar trabalho educativo com os servidores</p> <p>Elaborar diretrizes para promover o voluntariado profissional</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 7: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Exercício Profissional

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	METAS
Ampliar a fiscalização buscando maior eficiência	Desenvolver um Programa de Capacitação para os agentes fiscais	Promover capacitação de todos os agentes fiscais sobre o conteúdo do Manual de Fiscalização do CREA-PB
		Participar de seminários de fiscalização promovidos por outros CREAs
		Realizar, anualmente, dois Seminários sobre Fiscalização
	Ampliar a capacidade de fiscalização, intensificando ações nas diversas modalidades	Identificar e mapear o potencial para fiscalização nos municípios da Paraíba
		Cadastrar os empreendimentos passíveis de fiscalização, com o apoio da Gerência de Tecnologia da Informação
		Catalogar empreendimentos utilizando, rotineiramente, fontes de informação, como: D.O.E e D.O.U, IBGE/SIDRA, portal da transparência, jornais, <i>sites</i> , prefeituras, dentre outras
		Iniciar a fiscalização de obras em órgãos públicos
		Levantar as necessidades de infraestrutura física, tecnológica e pessoal da Gerência de Fiscalização face ao potencial de fiscalização
		Celebrar convênios e termos de cooperação técnica com órgãos públicos, empresas privadas e instituições de ensino
		Identificar os principais órgãos existentes no Estado, como prefeituras, Receita Federal/Estadual/Municipal, para celebração de convênios
Celebrar convênios com instituições de ensino, visando oportunizar a regularização profissional		
Avaliar, anualmente, a efetividade dos convênios		
Otimizar o processo de fiscalização	Aplicar a tecnologia da informação na realização da fiscalização inteligente	Formar grupo de trabalho envolvendo as Gerências de Tecnologia da Informação e Fiscalização visando dar suporte ao uso de novas tecnologias na fiscalização
		Modelar e redesenhar o processo de fiscalização
	Melhorar a eficiência	Reduzir em 30%, o número de autuações

do processo de fiscalização	indevidas Dar celeridade ao processo de auto de infração, mediante atuação colaborativa entre as Gerências de Registro e Apoio aos Colegiados
Avaliar o desempenho da Gerência de Fiscalização	Elaborar método de avaliação de desempenho da Gerência de Fiscalização Criar plano de produtividade dos agentes fiscais

Fonte: Elaboração própria

Quadro 8: Estrutura, Objetivos, Estratégias e Metas do Eixo Integração com a Sociedade

OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS	METAS	
Melhorar a comunicação com a sociedade	Firmar parcerias com instituições da área de ciência e tecnologia	Identificar temas de interesse e instituições, para firmar parcerias e convênios na área de ciência e tecnologia e outras, em nível local, regional e nacional	
	Divulgar o sistema CREA-PB		Fortalecer, junto à sociedade, a marca CREA-PB (ser lembrado como órgão respeitável, na emissão de opiniões sobre temas relevantes para a sociedade)
			Criar mecanismos de exposição das áreas de atuação do CREA (buscar espaços gratuitos, nas mídias, nos finais de semana)
			Gerar notícias a partir das observações “ <i>in-loco</i> ”, das fiscalizações
			Gerar e distribuir conteúdo sobre as áreas de atuação do CREA-PB nos meios de comunicação <i>on line</i> e <i>off line</i> .
			Realizar treinamento de <i>Media training</i> com servidores que lidam com a mídia
			Desenvolver Guia de Mídia com as fontes (cartilha) para os meios de comunicação
			Congratular novos associados
	Reduzir a presença física de usuários nas instalações do CREA-PB		Monitorar sistematicamente a presença digital do CREA-PB na <i>web</i> e em outros meios de comunicação
			Promover uma pesquisa de satisfação com os usuários do <i>site</i>
		Disponibilizar um FAQ – <i>Frequently Asked Questions</i> – no <i>site</i> do CREA-PB Planejar e implementar atendimento <i>on line</i> , via chat, ou sistema de autoatendimento no <i>site</i>	

		<p>Melhorar e ampliar os serviços oferecidos aos usuários-cidadãos <i>via site</i></p> <p>Realizar monitoramento sistemático da qualidade do atendimento <i>on line</i></p>
Ampliar mecanismos de segurança no prédio do CREA-PB	Controlar o acesso físico ao prédio do CREA-PB	Deliberar uma única entrada para o prédio do CREA-PB
		Instalar controle de acesso a visitantes, funcionários e veículos para entrada no prédio do CREA-PB
		Examinar meios de proteção às pessoas que participam de reuniões noturnas
Proporcionar acessibilidade física e virtual aos usuários do CREA PB	Priorizar a implantação do projeto de acessibilidade	<p>Atualizar e executar projeto existente sobre acessibilidade à sede</p> <p>Elaborar e executar projeto de acessibilidade para as inspetorias</p>
	Viabilizar um sistema de atendimento a deficientes visuais, auditivos e motores	Disponibilizar e monitorar canal de atendimento telefônico para pessoas com deficiência
		Implementar atendimento personalizado à pessoas com deficiência
	Viabilizar estacionamento para usuários do CREA-PB	Elaborar estudo de viabilidade como o intuito de oferecer estacionamento aos usuários
Fortalecer relação com instituições de ensino	Evidenciar a presença do CREA-PB nas faculdades de ensino superior e tecnológico	Divulgar o sistema CONFEA/CREA, para os estudantes da área tecnológica
		Constituir a escola de líderes no CREA Jr.
	Aproximar o CREA-PB, dos engenheiros educadores dos cursos de Engenharia de ensino superior e tecnológico	Cumprir calendário de visitas às instituições de ensino superior e tecnológico do estado da Paraíba
		<p>Realizar pesquisa junto aos professores das áreas tecnológicas, para detectar motivações colaborativas</p> <p>Convidar os professores das áreas de engenharia para realizar atividades voluntárias</p> <p>Realizar eventos em áreas afins da engenharia e da agronomia</p>
Buscar transparências	Identificar as interseções entre as atribuições	<p>Estabelecer agenda de trabalho para dirimir situações em que há duplicidade de atribuições profissionais</p> <p>Realizar atividades colaborativas com outros</p>

atribuições	profissionais no	Conselhos do	CONFEA,	visando	seu	próprio
profissionais	CREA-PB		fortalecimento			

Fonte: Elaboração própria.

4.4 Descrição dos Objetivos Estratégicos por Eixo Temático

Apresenta-se, a seguir, a descrição de cada objetivo estratégico por eixo temático:

Objetivos Estratégicos do Eixo Temático GESTÃO

1. Melhorar os serviços prestados pelo CREA-PB

- a. Em busca de melhoria na prestação de serviços à sociedade paraibana e a parceiros, é preciso aferir o nível de satisfação dos usuários para se obter um referencial com base na avaliação formal. De posse das informações coletadas, deve ser estabelecido uma priorização a curto, médio e longo prazos, para potencializar os pontos positivos e melhorar os resultados. Vale salientar que é importante que a avaliação seja contínua, que se crie um banco de dados e se avalie o desempenho e a melhoria de forma sistemática.

2. Melhorar os processos e os procedimentos da Gestão do CREA-PB

- a. Para melhorar a eficácia dos resultados do CREA-PB, o primeiro degrau para a modernização é modelar os principais processos de gestão, a fim de solucionar os gargalos e tornar o fluxo de processos dinâmico e eficiente, tanto no cumprimento de prazos, como na capacidade de resolução processual e na tramitação dos processos. No tocante à estrutura organizacional, é indicada sua atualização assim como do Regulamento Administrativo e de Gestão de Pessoas, a fim de serem adaptados à realidade atual e à projetada do CREA-PB.

3. Aprimorar o atendimento aos usuários

- a. A área de Atendimento aos Usuários é a face direta do CREA-PB no contato com seus usuários-cidadãos, por isso é destacada como objetivo estratégico a melhoria do atendimento telefônico, do TELECREA e do atendimento presencial.
Recomenda-se o desenvolvimento de Procedimento Operacional Padrão, os respectivos atendimentos, treinamentos, indicadores de avaliação e medidas energéticas para oferecer um atendimento de qualidade aos usuários-cidadãos.

4. Aperfeiçoar o processo de comunicação interna

- a. No processo de crescimento do CREA-PB, a comunicação interna tem o papel estratégico de alinhamento da identidade organizacional, de implementação do

planejamento estratégico, do fluxo e transparência de informações, a fim de fortalecer a cultura organizacional. Por isso é estratégico elaborar e executar o Plano de Comunicação Interna e que as ações sejam contínuas, com permanente *feedback*.

5. Aperfeiçoar o processo de gestão organizacional

- a. O processo de gestão inicia-se pelo planejamento, que delinea o caminho, o qual pode ser traduzido neste documento, seguido pela execução, análise do resultado e indicadores de desempenho e, por fim, pelos ajustes necessários, para retroalimentação do ciclo. Esse processo deve ser contínuo e sempre ajustado, e é papel do Comitê Gestor de Execução do Plano Estratégico. Neste objetivo, incluem-se como importantes estratégias a gestão do patrimônio e a melhoria dos serviços gerais e de transportes, que constituem o suporte ao cumprimento da missão do CREA-PB.

Torna-se estratégico o delineamento da área de Desenvolvimento de Pessoas, pois, nesse plano, há diversas atividades a serem realizadas, como pesquisa de satisfação com diversos públicos (usuários, membros do plenário, funcionários, dentre outros) bem como a efetivação de treinamentos técnicos e comportamentais.

Objetivos Estratégicos do Eixo Temático EXERCÍCIO PROFISSIONAL

1. Ampliar a fiscalização buscando maior eficiência

- a. A fiscalização é o cerne do CREA e deve estar em contínuo aprimoramento, assegurando a qualidade da prestação de serviços técnicos, subsidiada por equipe qualificada, fortalecendo sua capacidade de atuação nas diversas modalidades e nas parcerias e convênios, bem como sua atuação em órgãos públicos, empresas privadas e instituições de ensino.

2. Otimizar o processo de fiscalização

- a. Para sustentar o objetivo estratégico anterior, é preciso otimizar-se os processos internos da fiscalização, para solucionar os pontos críticos, modelando esses processos, e, principalmente, utilizar a tecnologia da informação, a partir de equipamentos e *softwares*, a favor da fiscalização inteligente e eficiente.

Objetivos Estratégicos do Eixo Temático INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE

1. Melhorar a comunicação com a sociedade

- a. O CREA-PB deve buscar, continuamente, o fortalecimento de sua comunicação com a sociedade paraibana. Para isso, devem contribuir diversas áreas da organização, que atuam desde a divulgação do sistema CREA e seu papel a

favor da sociedade, na formalização de parcerias com organizações, no fortalecimento da ouvidoria e dos meios de comunicação, seja *on line* por meio do *site* da instituição ou das mídias sociais, ofertando de forma ágil e eficiente os serviços do CREA, seja de forma física, no atendimento presencial ou no telefônico.

2. Ampliar mecanismos de segurança no prédio do CREA-PB

- a. Essa é uma importante medida para controle e gerenciamento do trânsito de pessoas na estrutura física do CREA-PB. Os mecanismos de segurança que atendam às necessidades de segurança dos colaboradores e usuários-cidadãos da instituição podem ser simples ou sofisticados.

3. Proporcionar acessibilidade física e virtual aos usuários do CREA-PB

- a. É fundamental garantir-se a inclusão social de pessoas com deficiência, ofertando-se tanto acessibilidade física como outros meios de atender as necessidades desse grupo de cidadãos-usuários. É estratégico entender quais os principais serviços utilizados e quantificar a presença física e, assim, propor serviços *on line* e telefônicos, que facilitem e diminuam a necessidade de deslocamento à sede e às inspetorias, fortalecendo o compromisso de atender com qualidade os usuários.

4. Fortalecer a relação com instituições de ensino

- a. É necessário fortalecer a atuação do CREA-PB, no âmbito da formação profissional, com ações que incentivem a melhoria da qualidade dos cursos relacionados ao Sistema CONFEA/CREAs. Além disso, avaliar, reconhecer e valorizar publicamente a conformidade de cursos tecnológico e elaborar uma agenda de encontros, palestras, eventos, como Fóruns de Docentes e Discentes bem como fortalecer o CREA Jr. nas instituições de ensino.

5. Buscar transparência nas atribuições profissionais

- a. Devido a mudanças e à desagregação de algumas áreas do CREA-PB, apresentou-se como estratégico, estabelecer uma agenda de trabalho para dirimir situações em que há duplicidade de atribuições profissionais, visando à definição de normativas para esclarecimento e procedimentos de atuação.

4.5 Descrição das Estratégias e Metas por Eixo Temático

Se a estratégia é um caminho que leva a alcançar um objetivo, o objetivo se atém à definição daquilo que se pretende alcançar, e a meta é a definição do que se quer alcançar, em termos quantitativos e com prazo determinado. Na fig.07 pode-se observar que tanto os objetivos estratégicos quanto as estratégias, assim como as metas e os

planos de ação, contribuem para o alcance da visão e o cumprimento da missão da organização.

Figura 7 Níveis do Planejamento no CREA-PB



Fonte: Elaboração própria

Inicialmente, foram estabelecidos os objetivos estratégicos, que se traduzem em metas. A seguir, apresentam-se as estratégias necessárias para se atingir cada um dos objetivos estabelecidos. As estratégias são formas de intervenção a serem utilizadas durante a execução de um plano, ou seja, são as alternativas de solução criadas em coerência com os desafios e os problemas identificados no diagnóstico e nas visitas às gerências e assessorias. Na Figura 08, apresenta-se a estrutura de trabalho utilizada.

Compreende-se também que as estratégias da organização são um grupo de diretrizes orientadoras que mostram como a organização conseguirá atingir os objetivos estratégicos. Em paralelo, apresentam-se as metas do Plano Estratégico, que, aliadas aos Planos de Ação, contribuirão diretamente para o monitoramento e o avanço da implementação do Planejamento Estratégico.

Para a construção das metas alinhadas às estratégias, foram necessários debates e discussões com o comitê gestor e o grupo de trabalho ao longo das oficinas tecnológicas e das visitas às gerências e assessorias para, assim, serem traçadas as metas e os planos de ação a serem desenvolvidos. A seguir, apresentam-se as estratégias e as metas para cada eixo temático.

Estratégias e metas no eixo temático GESTÃO

Objetivo Estratégico: Melhorar os serviços prestados pelo CREA-PB

Estratégia: aferir o nível de satisfação dos usuários do sistema CREA-PB

- Realizar pesquisa de satisfação com os usuários externos do CREA-PB;
- Realizar pesquisa de satisfação com os colaboradores do CREA-PB;
- Realizar pesquisa de satisfação com membros do Plenário do CREA-PB;
- Realizar pesquisa de satisfação com outras partes interessadas.

Estratégia: Priorizar o atendimento às necessidades detectadas nas pesquisas de satisfação

- Estabelecer, com as partes interessadas, referenciais de níveis de satisfação;
- Estabelecer periodicidade das pesquisas face aos resultados.

Objetivo: Melhorar os Processos e Procedimentos da Gestão do CREA-PB

Estratégia: Identificar, selecionar e modelar os principais processos das gerências e das assessorias.

- Realizar capacitação sobre modelagem de processos;
- Adquirir licença de *software* para modelagem e redesenho de processos;
- Identificar e selecionar os principais processos do CREA-PB;
- Modelar os principais processos das gerências e das assessorias.

Estratégia: Elaborar normativa para cumprimento de prazos das demandas

- Elaborar Manual de Procedimentos e Rotinas;
- Aplicar normativa para o cumprimento de prazos das demandas (processos, ARTs e certidões);
- Reformular a Carta de Serviços do CREA-PB;
- Elaborar Regulamento de Tramitação de Processos Administrativos;
- Elaborar ato normativo para revogação dos atos normativos obsoletos.

Estratégia: Avaliar a capacidade de resolução processual

- Gerar base de dados a partir dos autos de infração solucionados no ano de 2015;
- Identificar as causas dos atrasos dos autos de infração prescritos;
- Dimensionar metas trimestrais de resolução dos autos de infração para 2016.

Estratégia: Treinar e monitorar a tramitação dos processos no Plenário, nas Câmaras especializadas e nas Comissões Permanentes

- Treinar os conselheiros no módulo Conselheiro do SITAC;
- Realizar treinamento anual sobre o funcionamento CREA-PB para os novos conselheiros;
- Acompanhar a tramitação dos processos apreciados no plenário;
- Quantificar os processos das Câmaras especializadas;
- Elaborar indicadores por, câmara especializada, plenário e comissões permanentes.

Estratégia: Analisar e adaptar a estrutura organizacional

- Atualizar o Regulamento Administrativo e Gestão de Pessoas CREA-PB;
- Disseminar entre os colaboradores o Regulamento Administrativo e Gestão de Pessoas CREA-PB;
- Atualizar o organograma funcional;

Objetivo: Aprimorar o atendimento aos usuários

Estratégia: Melhorar o atendimento telefônico (interno e externo) e o TELECREA

- Implementar o *software* “Rêmora”, para melhorar o desempenho do setor telefônico;
- Sensibilizar e capacitar os servidores do setor de atendimento telefônico ao público;
- Medir, mensalmente, o desempenho do setor utilizando os resultados do *software* Rêmora e aplicar pesquisa de satisfação;
- Elaborar POP de atendimento interno, externo e TELECREA;
- Remanejar o atendimento presencial e o telefônico da tesouraria;
- Ajustar a emissão correta de boletos no ambiente profissional do SITAC.

Estratégia: Melhorar a infraestrutura física do atendimento telefônico e presencial

- Elaborar projeto para captação de recursos junto ao CONFEA para aquisição de infraestrutura física, equipamentos e mobiliário;
- Substituir o atual sistema de iluminação e equipamentos elétricos da sede.

Objetivo: Aperfeiçoar o processo de Comunicação Interna

Estratégia: Promover a comunicação interna

- Realizar pesquisa de clima e cultura organizacional;
- Elaborar e executar um Plano de Comunicação interna;
- Avaliar, semestralmente, o impacto do plano de comunicação, com vistas a um permanente *feedback*.

Objetivo: Aperfeiçoar o processo de gestão organizacional

Estratégia: Executar e monitorar o Planejamento Estratégico

- Nomear comitê gestor de execução do Plano Estratégico;
- Criar diretrizes para implementação e monitoramento da execução do Plano Estratégico;
- Comunicar às partes interessadas os avanços e os ajustes na implementação do Plano Estratégico;
- Definir aplicação de recursos do PRODESU junto as Gerências e ao Comitê de Implementação do Plano estratégico;
- Realizar procedimentos licitatórios para aquisição de bens e serviços essenciais.

Estratégia: Gestão do patrimônio

- Definir a Comissão de Controle de Patrimônio para sede e inspetorias;
- Conferir, identificar e substituir os tombamentos nos bens patrimoniais;
- Implementar procedimento para elaboração de Termo de Responsabilidade dos bens patrimoniais;
- Elaborar plano de controle patrimonial;
- Atualizar, sistematicamente, os dados patrimoniais no SISPAT.

Estratégia: Melhorar a prestação dos serviços gerais e transporte

- Consultar a área jurídica sobre como proceder nos casos dos servidores de serviços gerais e de transporte;
- Elaborar Procedimento Operacional Padrão do processo de serviços gerais e de transporte;
- Sensibilizar os servidores de serviços gerais e de transporte com base no resultado da consulta jurídica e no treinamento do POP;
- Realizar monitoramento do setor de transporte (indicadores de tempo de operação, horas trabalhadas, por veículo, e consumo de combustível).

Estratégia: Desenvolvimento de pessoas

- Realizar um estudo das competências existentes nas gerências e assessorias;

- Elaborar Programa de Treinamento Técnico (processo, POP e indicadores);
- Elaborar Programa de Treinamento Comportamental (liderança, inteligência emocional, comunicação, gerenciamento do tempo, qualidade de vida);
- Incentivar a capacitação dos colaboradores, com foco na multifuncionalidade;
- Promover atividade colaborativa entre funcionários;
- Realizar trabalho educativo com os servidores;
- Elaborar diretrizes para promover o voluntariado profissional.

Estratégias e metas no eixo temático EXERCÍCIO PROFISSIONAL

Objetivo: Ampliar a fiscalização buscando maior eficiência

Estratégia: Desenvolver um programa de capacitação para os agentes fiscais

- Promover capacitação de todos os agentes fiscais sobre o conteúdo do Manual de Fiscalização do CREA-PB;
- Participar de seminários sobre fiscalização promovidos por outros CREAs;
- Realizar, anualmente, dois seminários de fiscalização.

Estratégia: Ampliar a capacidade de fiscalização, intensificando ações nas diversas modalidades

- Identificar e mapear o potencial para fiscalização nos municípios da Paraíba;
- Cadastrar os empreendimentos passíveis de fiscalização, com o apoio da Gerência de tecnologia da informação;
- Catalogar empreendimentos utilizando, rotineiramente, fontes de informação, como: D.O.E e D.O.U, IBGE/SIDRA, portal da transparência, jornais, *sites*, prefeituras, dentre outros;
- Iniciar a fiscalização de obras em órgãos públicos;
- Levantar as necessidades de infraestrutura física, tecnológica e pessoal da Gerência de Fiscalização face ao potencial de fiscalização.

Estratégia: Celebrar convênios e termos de cooperação técnica com órgãos públicos, empresas privadas e instituições de ensino

- Identificar os principais órgãos existentes no estado como prefeituras, Receita Federal/Estadual/Municipal para celebração de convênios;
- Celebrar convênios com instituições de ensino, visando oportunizar a regularização profissional;
- Avaliar, anualmente, a efetividade dos convênios.

Objetivo: Otimizar o processo de fiscalização

Estratégia: Aplicar a tecnologia da informação na realização da fiscalização inteligente

- Formar grupo de trabalho envolvendo as Gerências de tecnologia da informação e fiscalização, visando dar suporte ao uso de novas tecnologias na fiscalização.

Estratégia: Melhorar a eficiência do processo de fiscalização

- Modelar e redesenhar o processo de fiscalização;
- Reduzir em 30% o número de autuações indevidas;
- Acelerar o processo de elaboração de auto de infração, mediante atuação colaborativa entre as Gerências de Registro e Apoio aos Colegiados.

Estratégia: Avaliar o desempenho da Gerência de Fiscalização

- Elaborar método de avaliação de desempenho da Gerência de Fiscalização;
- Criar plano de produtividade dos agentes fiscais.

Estratégias e metas no eixo temático INTEGRAÇÃO COM A SOCIEDADE

Objetivo: Melhorar a comunicação com a sociedade

Estratégia: Firmar parcerias com instituições da área de ciência e tecnologia

- Identificar temas de interesse e instituições, para firmar parcerias e convênios na área de ciência e tecnologia e outras, em nível local, regional e nacional.

Estratégia: Divulgar o sistema CREA-PB

- Fortalecer junto à sociedade a marca CREA-PB;
- Criar mecanismos de exposição das áreas de atuação do CREA;
- Gerar notícias a partir das observações *in loco* das fiscalizações;
- Gerar e distribuir conteúdo sobre as áreas de atuação do CREA nos meios de comunicação *on line* e *off line*;
- Realizar treinamento de *Media training* com servidores que lidam com a mídia;
- Desenvolver Guia de Mídia com as fontes (cartilha) para os meios de comunicação;
- Congratular novos associados;
- Monitorar, sistematicamente, a presença digital do CREA-PB, na *web* e em outros meios de comunicação.

Estratégia: Reduzir a presença física de usuários nas instalações do CREA-PB

- Promover uma pesquisa de satisfação com os usuários do *site*;
- Disponibilizar um FAQ – Frequently Asked Questions – no *site* do CREA-PB;

- Planejar e implementar atendimento *on line*, via *chat*, ou sistema de autoatendimento no *site*;
- Melhorar e ampliar os serviços oferecidos aos usuários-cidadãos via *site*;
- Realizar monitoramento sistemático da qualidade do atendimento *on line*.

OBJETIVO: Ampliar mecanismos de segurança no prédio do CREA-PB

Estratégia:Controlar o acesso físico ao prédio do CREA-PB

- Determinar uma única entrada para o prédio do CREA-PB;
- Instalar controle de acesso de visitantes, funcionários e veículos ao prédio do CREA-PB;
- Examinar meios de proteção às pessoas que participam de reuniões noturnas.

OBJETIVO: Proporcionar acessibilidade física e virtual aos usuários do CREA-PB

Estratégia:Priorizar a implantação do projeto de acessibilidade

- Atualizar projeto existente sobre acessibilidade na sede e executá-lo;
- Elaborar e executar projeto de acessibilidade para as inspetorias.

Estratégia:Viabilizar um sistema de atendimento a deficientes visuais, auditivos e motores

- Disponibilizar e monitorar canal de atendimento telefônico para pessoas com deficiência;
- Implementar atendimento personalizado a pessoas com deficiência.

Estratégia:Viabilizar estacionamento para usuários do CREA-PB

- Elaborar estudo de viabilidade, visando oferecer estacionamento aos usuários do CREA.

Objetivo: Fortalecer relação com Instituições de Ensino

Estratégia:Evidenciar a presença do CREA PB nas faculdades de ensino superior e tecnológico

- Divulgar o sistema CONFEA/CREAs, para os estudantes da área tecnológica;
- Constituir uma escola de líderes no CREA Jr.;
- Cumprir calendário de visitas às instituições de ensino superior e tecnológicas do estado da Paraíba.

Estratégia: Aproximar o CREA-PB, dos engenheiros educadores dos cursos de Engenharia de ensino superior e tecnológico

- Realizar pesquisa junto aos professores das áreas tecnológicas para detectar motivações colaborativas;
- Convidar os professores das áreas de engenharia, para realizar atividades voluntárias;
- Realizar eventos em áreas afins da engenharia e da agronomia.

Objetivo: Buscar transparência nas atribuições profissionais

Estratégia: Identificar as interseções entre as atribuições profissionais no CREA-PB

- Estabelecer agenda de trabalho para dirimir situações em que há duplicidade de atribuições profissionais;
- Realizar atividades colaborativas com outros Conselhos do Sistema CONFEA/CREAs, visando ao fortalecimento destes.

A execução das estratégias deve ser diluída nos planos de ação para se tornar uma realidade. Estes foram elaborados pelo Gabinete da Presidência, Gerências de Assistência ao Colegiado, de Infraestrutura, de Tecnologia da Informação, de Registro, de Fiscalização, de Projetos e Programas, Assessoria de Comunicação e Ouvidoria, que, juntas pensaram em como alcançar os objetivos estratégicos do CREA-PB.

Os planos de ação foram compilados e encontram-se no Apêndice 02, isto é no Volume II. Vale ressaltar que são necessários o aprimoramento desses planos e o compromisso dos colaboradores e gestores com sua implementação e contínua retroalimentação, com o aprimoramento dos indicadores e novos planos de ação.

5 EXECUÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Execução não é o que fazemos. Execução, vista do topo, é *como* fazemos o que fazemos. E esta diferença é crucial. Execução é a forma de coordenar os três processos-chave de qualquer organização: o processo de pessoas, a estratégia e o plano operacional. Execução é o que define o nível de maturidade de uma organização.

Endeavor @ <https://endeavor.org.br/execucao-a-disciplina-que-transforma-estrategia-em-acao>

5.1 Planos de Ação

O plano de ação é um desdobramento do processo de planejamento. Neste, foram estabelecidos os objetivos e, para que esses objetivos se tornassem realidade foi necessária a elaboração dos planos de ação. Agora é fazer o caminho de volta para os objetivos, levando resultados plausíveis, resultantes da ação sobre a realidade de forma sistemática. Para isso, deve ser levados em consideração vários elementos complementares, em relação a pessoas, estratégias e operação.

Com o plano de ação, tudo fica muito mais claro e a atribuição de atividades de cada colaborador é imediatamente compreendida. Ou seja, os envolvidos em um plano estratégico saberão exatamente o que fazer, quando, onde, de que forma, etc. O resultado, além da economia de tempo, terá sinergia que, hoje em dia, pode ser um importante diferencial estratégico da organização.

No processo de Planejamento Estratégico do CREA-PB 2015-2018, foram elaborados mais de quarenta planos de ação. Participaram todas as gerências e as assessorias. Esses planos tiveram seu primeiro estímulo quando do levantamento das oportunidades de melhoria e evoluíram naturalmente (Apêndice 02, no Volume II).

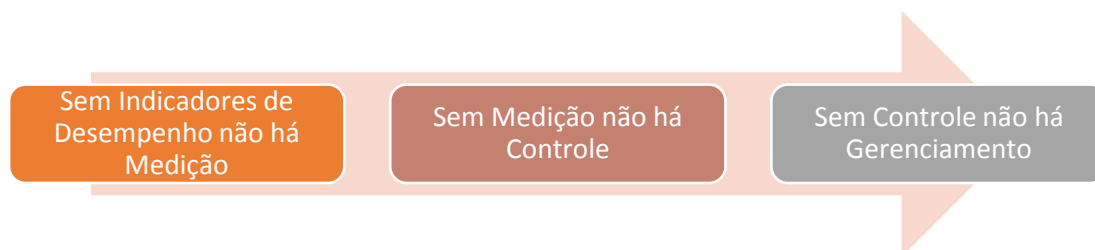
5.2 Indicadores de Desempenho

Desenvolver uma gestão eficiente e comprometida com os resultados, requer principalmente em instituições públicas, diversas transformações. O surgimento de lideranças internas, a incorporação de técnicas modernas de gestão, o estabelecimento de metas de desempenho mensuráveis, um quadro de pessoal participativo e o

comprometimento com uma gestão de melhor qualidade são algumas dessas transformações.

Uma das ferramentas mais utilizadas para o desenvolvimento desse tipo de gestão é o uso de indicadores para a mensuração e a avaliação do desempenho institucional.

Figura 8: Medição e Indicadores

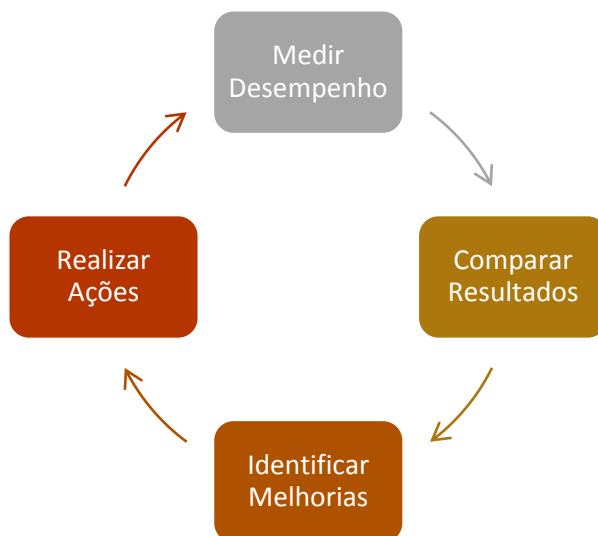


Fonte: Elaboração própria

Um sistema de informação sobre gestão e desempenho abre a possibilidade de maior eficiência na alocação de recursos físicos, humanos e financeiros bem como incrementa a autonomia e a responsabilidade de dirigentes. Um sistema de indicadores de desempenho bem planejado e estruturado oferece a possibilidade de um grau maior de compromisso com resultados, mediante a determinação de metas de desempenho que expressem os sucessos esperados em termos de quantidade e qualidade dos serviços prestados e da efetividade e eficiência com que são oferecidos.

Os indicadores, além de facilitarem o processo de gerenciamento e de tomada de decisão, representam a base para a construção da melhoria contínua da organização. Eles representam a variável a que estão associados, ou seja, representam a dimensão que se quer avaliar. Sendo assim, faz-se necessária implantação de um sistema de medição de desempenho capaz de fornecer informações gerenciais que expressem, de forma sistemática e transparente, os resultados alcançados.

Figura 9 - Indicadores no Ciclo de Melhoria Contínua



Fonte: Elaboração própria

Para a construção dos indicadores, são utilizadas variáveis provenientes de um dos seguintes grupos, comuns a toda atividade social:

- a) Custo: diz respeito a custo unitário, custo total programado, etc.;
- b) Quantidade: relacionado à produção total, demanda atendida, etc.;
- c) Qualidade: satisfação dos cliente-cidadãos, padrões de qualidade, etc.;
- d) Tempo: estabelecimento de prazo, do tempo total de atendimento à demanda, do tempo por tarefa, etc.

Definir medidas de avaliação e monitoramento do processo de implementação do plano estratégico requer, em primeiro lugar, a definição de indicadores que venham facilitar sua operacionalização no cotidiano da gestão, dos processos, e se constituam em instrumentos de trabalho da gestão.

6 MONITORAMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO

O monitoramento faz parte de cada projeto, do início ao fim.

<http://goo.gl/AJah4a>

Monitorar é observar, analisar e ficar atento aos possíveis sinais de que algo não está normal. Estar pronto para a ação ou mesmo agir antes de algo acontecer são resultados de um bom ambiente de monitoramento da implementação do plano.

O monitoramento compreende um conjunto de atividades articuladas, sistemáticas e formalizadas por meio de registro, acompanhamento e análise crítica de informações geradas na gestão do plano com a finalidade de subsidiar a tomada decisão para o aprimoramento de sua implementação.

Logo, monitorar e controlar o trabalho da implementação do plano estratégico é o processo de acompanhamento, revisão e ajuste do progresso para atender aos objetivos de desempenho nele definidos. O acompanhamento é composto de a) coleta, medição e disseminação de informações sobre desempenho e b) avaliação de medições e tendências para efetuar melhorias no processo.

Por sua vez, o monitoramento é um processo contínuo de controle da execução das atividades contempladas no plano, e deve ser colocado em prática antes do início da implementação, sendo recomendável envolver toda a força de trabalho.

O monitoramento é importante porque garante o andamento do plano, conforme esperado. Se as atividades não estão indo bem, devem-se tomar providências para identificar o problema e corrigi-lo.

Para monitorar e controlar o desenvolvimento do plano, podem-se utilizar diversas ferramentas, como check-list, pesquisas avaliativas, indicadores, auditorias e contingência prevista. Essas ferramentas a) avaliam a saúde do plano durante todo o tempo de execução; b) identificam áreas que exigem atenção especial; c) recomendam ações para corrigir ou evitar os desvios e d) garantem a qualidade (saúde) do plano.

A avaliação tem o propósito de subsidiar a gestão do plano com informações mais aprofundadas e detalhadas sobre seu funcionamento e seus efeitos, levantadas nas

pesquisas de avaliação. Estas são realizadas para a compreensão dos motivos pelos quais determinada ação pública tomou tal ou qual configuração, ou seja, se esse arranjo favorece a obtenção de resultados e se os resultados pretendidos foram alcançados.

Já a auditoria é um **exame sistemático** das atividades desenvolvidas em determinada empresa, setor, plano, etc. que tem o objetivo de averiguar se elas estão de acordo com as disposições planejadas e/ou, estabelecidas previamente e se foram implementadas com eficácia.

Logo, as ferramentas são peças-chave no monitoramento da implementação de um plano estratégico porque permitem identificar em, tempo hábil, os avanços e deficiências na aplicação de recursos financeiros, humanos ou de infraestrutura, ou se foram geridos de forma contrária às normas que regulam seu uso.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conduzir o processo de elaboração de um plano estratégico em uma organização pública, envolve atividades complexas e desafiadoras, sendo necessário fazer-se convergirem os divergentes interesses e os anseios internos e externos envolvidos. Planejamento e estratégia são elementos fundamentais para uma gestão próspera e, para que os ideais possam tornar-se reais e são necessários elementos básicos, como pessoas, materiais, tecnologia, informação, finanças e, acima de tudo, vontade de mudar e atitude para incorporar inovação nas atividades rotineiras, visando alcançar os objetivos e metas estabelecidos no plano estratégico. Para mudar, há que se ter racionalidade, que é a principal razão de as organizações se empenharem em elaborar, sistematicamente, planos estratégicos que lhes permitam enfrentar a diversidade das mudanças.

O Plano Estratégico ora elaborado e apresentado à diretoria do CREA-PB, deve destacar o apoio dos membros da organização no processo de construção. Desde o primeiro momento, foi gerada sintonia entre as partes envolvidas na sua construção e, ao longo das oficinas tecnológicas e reuniões, o apoio tornou-se explícito – tanto o da diretoria quanto o dos participantes, que sempre estiveram dispostos a colaborar com informações, com esforço concentrado na emissão de ideias e na seleção e na validação dessas ideias, por meio, de votação.

Foi motivador para as partes em ação a presença da Eng. Agr. Giucélia Araújo de Figueiredo, Presidente do CREA-PB, em quase todas as atividades empreendidas, trazendo valiosas contribuições.

Finalizando, recomenda-se aqui compromisso do início ao fim – um fim que se renova a cada objetivo alcançado e a cada meta concluída – das pessoas que ocupando cargos na diretoria, no plenário, nas gerências, nas assessorias ou sendo colaboradores constituem os três níveis de gestão da organização. Que realizem esforços focados, contando com uma liderança eficaz, a fim de constituir, em uma força-tarefa para tornar realidade plausível ao projeto ora modelado.

Na construção do plano, de modo geral, ficou evidente a necessidade de se estabelecer em relações colaborativas entre as diversas gerências e o sistema de informação existente no CREA-PB, pois uma das atividades que se seguem ao

cumprimento dos objetivos estratégicos é a modelagem de processos, utilizando-se treinamento e software, aprendizado, estabelecimento e uso de indicadores, levantamento das necessidades de capacitação, e realização de modo devidamente planejado, além de sustentar a prática de ouvir as partes interessadas.

SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO!

8 APÊNDICES - Apêndice 01. Apreciação e oportunidades de melhoria das gerencias e assessorias e Apêndice 02. Planos de Ação

Este plano estratégico possui se apresenta em dois volumes. O volume I compreende este texto. O volume II compreende dois apêndices, a saber: **Apêndice 01.** Apreciação e oportunidades de melhoria das gerencias e assessorias e **Apêndice 02.** Planos de Ação.

A razão de ter dividido em dois volumes é a quantidade de páginas e também por que os apêndices serão manuseados com maior frequência pelos colaboradores do CREA-PB, pois envolve atividades que serão incorporadas no seu dia a dia, além de melhorias e adaptações que deverão receber de seus usuários.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Programa G E S P Ú B L I C A , Modelo de Excelência em Gestão Pública, Brasília; MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. 33p.
- CARNEIRO, Margareth F. Santos. **Gestão Pública: o papel do planejamento estratégico**, gerenciamento de portfólio, programas e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.
- CHIAVENATTO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2003.
- FERNANDES, Rosa Maria Filipe Jerónimo. **O impacto dos valores organizacionais sobre a gestão do stresse: o papel do apoio social**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Escola de Psicologia e Ciências da Vida COPELABS, dissertação de mestrado. Universidade Lusófona, Lisboa, 2015. p. 17.
- FITZSIMMONS, James A. **Administração de serviços: operações, estratégia e Tecnologia da Informação**. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2005. 563p.
- NÓBREGA, Kleber Cavalcanti. **Gestão da Qualidade em Serviços**. Tese de doutorado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.
- REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico público: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios**. São Paulo: Atlas, 2015.
- SILVA, W.C; MUCCI, C.B.M; BAETA, O.V.; ARAÚJO, D.S.A. **O planejamento estratégico na administração pública: um estudo multicaso**. Revista de C. Humanas, Viçosa, v. 13, n. 1, p. 90-101, jan./jun. 2013. Acessado em <<http://www.cch.ufv.br/revista/pdfs/vol13/artigo6vol13-1.pdf>> 18 de nov.
- SOUZA, D.L. **Planejamento Estratégico em organizações públicas** – Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Brasília, 2010.

GLOSSÁRIO

A finalidade deste glossário é promover a um entendimento padronizado dos termos utilizados no Plano Estratégico e assim, aprimorar as interpretações das variadas expressões presentes no texto. Nele, são abordadas temáticas diversas, como planejamento, estratégia, serviços, administração pública, objetivos, metas, plano de ação, funções organizacionais, dentre outras. A coleta dos termos e seus significados teve como base uma pesquisa no dicionário AURÉLIO bem como a aplicabilidade deles em livros, teses, revistas da área, artigos, etc.

<i>Benchmarking</i>	instrumento de gestão que consiste em procurar, encontrar e superar os pontos fortes das organizações do mesmo segmento; troca de experiências e práticas de gestão.
Capacitação	Desenvolvimento da competência, que é o resultado do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
Competência	capacidade efetiva de um indivíduo para resolver problemas, realizar atos definidos e alcançar os resultados propostos.
Comunicação digital	nova forma de se comunicar <i>on line</i> , para aproximar e conectar as pessoas.
Aspectos colaborativos	referem-se a trabalhar/cooperar em conjunto com outra(s) pessoa(s) para realizar um trabalho, uma obra, um projeto ou um plano de ação. A ação colaborativa diz respeito à discussão de ideias e a interação entre pessoas e organizações.
<i>Feedback</i>	Melhoraria do desempenho e da performance (desempenho ao longo do tempo) por meio do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações, para maior nível de excelência.
Padrão	conjunto de regras padronizadas que envolvem um catálogo de requisitos que se referem tanto a produtos como a processos.
Padronização	atividade que envolve a determinação ou o estabelecimento de características ou parâmetros, visando à uniformização de processos ou produtos.
POP	procedimento Operacional Padrão é uma descrição detalhada de todas as operações necessárias para a realização de uma atividade, ou seja, um roteiro padronizado para se realizar uma atividade.
Procedimento	um conjunto sequencial e particular de ações com objetivo comum
Processo	grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de

produzir um bem ou um serviço.

Tempo de Operação	tempo de trabalho, por dia, com base na hora de início, na hora de fim e nas pausas.
Treinamento	“[...] é o processo educacional, aplicado de maneira sistêmica, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos” CHIAVENATO (1985, p.288)
<i>Turnover</i>	rotatividade de pessoal
<i>Balanced Score Card</i>	metodologia de medição e gestão de desempenho desenvolvida
Elaboração	atividade que envolve a ação de compor, organizar ou produzir um trabalho ou obra técnica de natureza mais intelectual que material.
Mensuração	atividade que envolve a apuração de quantitativos de determinado fenômeno, produto, ou serviço em determinado período de tempo.
Planejamento	atividade que envolve a formulação sistematizada de um conjunto de decisões integrantes, expressas em objetivos e metas, e que explicita os meios disponíveis e/ou necessários para alcançá-los, em um dado prazo.
Cidadãos-usuários	cidadãos atendidos na prestação de serviço público.

João Pessoa, 29 de dezembro de 2015.