

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



**CREA-PB**

Conselho Regional de Engenharia  
e Agronomia da Paraíba

2019 - 2022

---

---

# **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO** **2019-2022**

## **Parte 1 – Da análise do ambiente à definição** **da Missão, Visão e Valores**

João Pessoa, agosto de 2019

Este relatório é o primeiro documento do planejamento estratégico e abrange toda a parte conceitual, análise e resultados dos ambientes externo e interno, assim como a primeira etapa da formulação da estratégia que é a reformulação da Missão, Visão e Valores. Apresenta, ainda, o mapa estratégico sugerido.

João Pessoa, agosto de 2019

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	5
2. HISTÓRICO DO CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DA PARAÍBA – CREA-PB .....	7
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO .....	7
3.1. O AMBIENTE EXTERNO – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS .....	8
3.1.1. PROFISSIONAIS DE ENGENHARIA NO BRASIL .....	13
3.2. O AMBIENTE EXTERNO – ANÁLISE PEST E OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	15
3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	18
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS .....	20
4 ESTRATÉGIA CREA-PB 2019-2022 – MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	22
FICHA TÉCNICA .....	25
ANEXO .....	26

## 1. INTRODUÇÃO

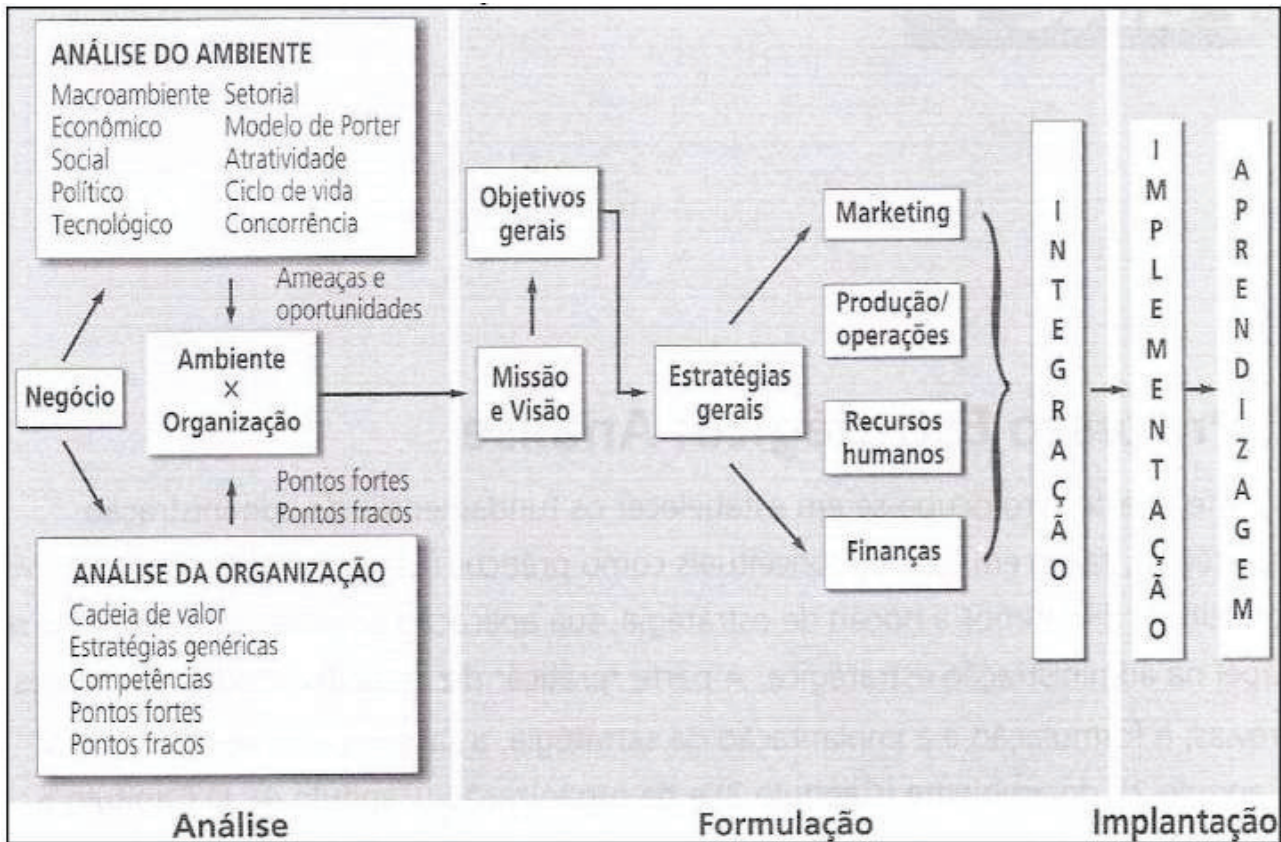
O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Para Fernandes e Berton (2014), a administração estratégica pode ser considerada como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças. Por outro lado, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.

Em outras palavras, o planejamento estratégico é um instrumento utilizado para definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a empresa e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

A imagem a seguir apresenta melhor as etapas, reflete a importância de se analisar o mercado externo, assim como a olhar a organização internamente para fazer um encontro de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análise SWOT), antes de definir/reformular qualquer Missão, Visão e Valores. Analisar primeiro para (re)formular depois.

Figura 1: Esquema do Planejamento Estratégico



Fonte: Fernandes e Berton (2014)

O gestor precisa tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua empresa, configurando-a e reconfigurando-a continuamente. É a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. Como principal decorrência do planejamento estão os planos, que facilitam o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente e, se possível abrangendo o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação. Em outras palavras, o planejamento deve ser constante e participativo.

Desta forma, o presente relatório tem como objetivo descrever o processo desenvolvido na elaboração do **Planejamento Estratégico do CREA-PB – Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba.**

## **2. HISTÓRICO DO CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DA PARAÍBA – CREA-PB**

7

O Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba – CREA-PB é uma entidade autárquica de fiscalização do exercício e das atividades profissionais 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 instâncias no âmbito de sua jurisdição. A estrutura básica é composta por órgãos de caráter decisório ou executivo, compreendendo: Plenário, Câmaras Especializadas, Presidência, Diretoria e Inspetorias.

Antes denominado Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, o CREA da 16ª região foi criado em 1967, com sede em João Pessoa e jurisdição nos Estados da Paraíba e Rio Grande do Norte (Resolução nº 165, de 27 de outubro de 1967). Em 23 de março de 1968 passou a atender exclusivamente o Estado da Paraíba e, em 1972, adquiriu sua sede própria no endereço que até hoje está localizado, na Av. Dom Pedro I, centro da capital paraibana. No final de 2011, com a saída dos arquitetos para a criação do seu próprio Conselho profissional, passou a constituir-se como Conselho de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba. Ao longo de sua história, o CREA-PB contou com 11 presidentes e, a partir de 2012, passou a ser presidido por Giucélia de Araújo Figueiredo, primeira mulher a assumir o cargo de presidência do Conselho.

## **3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO**

Uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização atua. Por um lado, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política, cultural, legal e tecnológica. Por outro lado, a atuação de uma organização configura esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global. A análise do ambiente, portanto, constitui uma das principais etapas da



administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.

Para a elaboração da análise estratégica do CREA-PB foram feitas pesquisas de dados secundários ou pesquisa indireta (levantamento de dados pré-existent), e pesquisa de dados primários ou pesquisa direta (consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem). No caso específico da pesquisa indireta, foram coletados dados de informações estratégicas que dizem respeito ao ambiente geral no qual o CREA-PB está inserido, levando-se em consideração aspectos sociais, econômicos e culturais.

Já em relação ao levantamento dos dados primários, foram realizadas duas pesquisas diretas, envolvendo os colaboradores, os inspetores e os conselheiros da atual gestão: uma para identificar os pontos internos do ambiente, a partir da visão dos participantes e outra para compreender qual a percepção dos mesmos acerca todo clima organizacional existente no CREA-PB. Os resultados formatados e as discussões acerca destas análises serão apresentados mais adiante neste relatório.

Com base nos resultados destas pesquisas, foram retiradas as informações estratégicas que serviram de base para a elaboração das etapas apresentadas neste planejamento estratégico. No entanto, antes de elucidá-las, a seguir serão expostos os elementos que compõem a atual conjuntura econômica e política da nossa região e país.

### **3.1. O AMBIENTE EXTERNO – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS**

A seguir compartilhamos uma síntese de informações oficiais brasileiras, *ipsis litteris*, extraídas do Relatório de Inflação do Banco Central (de Junho/2019) que considera fatores como o atual cenário brasileiro, a economia nacional e as projeções para o PIB.

O conjunto de indicadores de atividade divulgados desde o Relatório de Inflação anterior (2018) mostra que houve interrupção do processo de recuperação da economia brasileira nos últimos trimestres. Essa interrupção fica mais nítida quando se adota perspectiva um pouco mais longa, que sugere ter havido uma mudança na dinâmica da economia após o segundo trimestre de 2018. O cenário básico do Copom contempla retomada desse processo adiante, de maneira gradual.



Gráfico 1: PIB

Média 2012 = 100



Fonte: IBGE (2019)

PIB recuou 0,2% no primeiro trimestre de 2019 em relação ao quarto trimestre do ano anterior (dados com ajuste sazonal), de acordo com os dados das Contas Nacionais, divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

9

O resultado interrompeu sequência de oito trimestres sem quedas. Sob a ótica da oferta, esse resultado refletiu desempenhos negativos na agropecuária (0,5%) e na indústria (0,7%), compensados parcialmente por crescimento no setor de serviços (0,2%). A retração da atividade industrial repercutiu recuos na indústria de transformação e na construção civil, além de acentuado declínio no produto da indústria extrativa, afetado pelo desastre ocorrido na cidade de Brumadinho, em janeiro, e por paradas para manutenção de plataformas de extração de petróleo. Do lado da demanda, a alta de 0,3% no consumo das famílias, embora em ritmo ligeiramente inferior ao observado ao longo de 2018, evidencia a resiliência desse componente, que vem sendo sustentado pelo aumento da massa salarial e pela expansão do crédito às pessoas físicas. A FBCF apresentou recuo de 1,7%, após queda de 2,4% no quarto trimestre, confirmando a interrupção do processo de retomada dos investimentos que vinha se delineando desde 2017.

O recuo da atividade no primeiro trimestre de 2019, reduzindo o carregamento estatístico para o ano corrente, e a trajetória dos indicadores de alta frequência no início deste segundo trimestre concorreram para que a projeção do PIB anual fosse revisada para 0,8%, ante os 2,0% apresentados na edição anterior do Relatório de Inflação. Observe-se que essa perspectiva de crescimento anual está condicionada ao cenário de continuidade das reformas e ajustes necessários na economia brasileira e incorpora expectativa de recuperação da atividade em ritmo crescente ao longo do restante do ano. A produção física da indústria recuou 0,5% no trimestre finalizado em abril, relativamente aos três meses encerrados em janeiro, quando diminuiria 0,8%, nessa mesma base de comparação, de acordo com dados dessazonalizados da Pesquisa

Industrial Mensal – Produção Física (PIM-PF) do IBGE. A produção da indústria extrativa decresceu 19,5% no período, influenciada pelos eventos extraordinários nas atividades de mineração e extração de petróleo, enquanto a atividade na indústria de transformação aumentou 1,1%, refletindo crescimentos em 14 das 25 atividades desse segmento. Na abertura por categorias de uso, houve diminuição na produção de bens intermediários (2,6%) e aumentos em bens de capital (3,9%), bens de consumo duráveis (5,1%) e em bens de consumo semi e não duráveis (1,0%).

Apesar de melhoras pontuais, parcela importante dos segmentos industriais segue operando com elevada ociosidade da capacidade instalada. Em termos gerais, o Nível de Utilização da Capacidade Instalada (Nuci) da indústria de transformação cresceu 0,2 p.p. no trimestre finalizado em maio, em comparação com o trimestre anterior, atingindo a média de 74,8%, considerados dados dessazonalizados da Sondagem da Indústria da Fundação Getulio Vargas (FGV). Esse resultado refletiu o decréscimo do Nuci da indústria de bens intermediários e os aumentos nas indústrias de bens de capital, bens de consumo duráveis e de bens de consumo semi e não duráveis. O Índice de Confiança da Indústria (ICI) alcançou 97,4 pontos na média do trimestre encerrado em maio, segundo dados dessazonalizados da FGV, 0,2 ponto abaixo do observado no trimestre encerrado em fevereiro. A relativa estabilidade do indicador agregado refletiu recuos nas indústrias de bens de capital e de bens de consumo duráveis, parcialmente compensados por altas nas indústrias de bens intermediários e de bens de consumo semi e não duráveis.

Em síntese, enquanto o desastre em Brumadinho e suas repercussões afetaram, de forma expressiva, a indústria extrativa, a indústria de transformação apresentou tênues sinais de recuperação nos últimos meses, após período de declínio observado ao longo do segundo semestre de 2018. A atividade no setor terciário tem registrado arrefecimento na margem. A Pesquisa Mensal de Serviços (PMS) do IBGE apontou diminuição de 0,9% no volume de serviços no trimestre encerrado em abril de 2019 em relação ao encerrado em janeiro, quando havia crescido 0,3%, segundo dados dessazonalizados. Três dos cinco grandes segmentos pesquisados registraram recuo de atividade, com destaque para “serviços de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correios”, 3,2%, segmento mais sensível à atividade fabril e da agropecuária. A confiança dos empresários do setor, segundo o Índice de Confiança de Serviços (ICS), recuou 5,1 pontos no trimestre finalizado em maio de 2019, em relação ao terminado em fevereiro, de acordo com dados dessazonalizados da FGV. A variação

negativa decorreu da combinação de retrações de 1,9 ponto no Índice de Situação Atual (ISA-S) e, principalmente, de 8,2 pontos no Índice de Expectativas (IE-S).

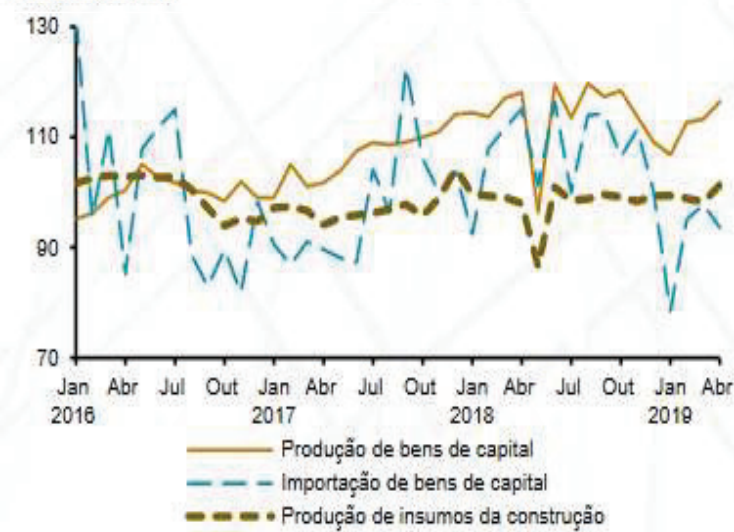
No âmbito da demanda, a expansão moderada da atividade de comércio sugere manutenção de trajetória crescente do consumo das famílias. As vendas do comércio ampliado avançaram 0,3% no trimestre finalizado em abril, em relação ao terminado em janeiro, quando haviam recuado 0,1%, no mesmo tipo de comparação, segundo dados dessazonalizados da Pesquisa Mensal do Comércio (PMC) do IBGE. O crescimento na margem no conceito ampliado reflete desempenhos positivos em quatro dos dez segmentos que o compõem, com destaque para veículos, motocicletas, partes e peças, 5,7%, e equipamentos e materiais de escritório, 3,5%. O conceito restrito, que exclui os segmentos automobilístico e de material de construção, recuou 0,7% no trimestre encerrado em abril, ante crescimento de 0,8% no trimestre encerrado em janeiro. Indicadores coincidentes sugerem continuidade da gradual recuperação das vendas no varejo.

O Índice Cielo do Varejo Ampliado (ICVA), de abrangência nacional, que acompanha um amplo número de pontos de vendas credenciados à empresa de meios de pagamentos, apontou alta de 0,7% no trimestre encerrado em maio de 2019, em relação ao finalizado em fevereiro, quando havia mostrado estabilidade, considerados dados dessazonalizados. Adicionalmente, as vendas de automóveis e veículos comerciais leves, divulgadas pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrade), dessazonalizados pelo Banco Central, avançaram 8,0% no trimestre encerrado em maio em relação ao terminado em fevereiro, quando recuara 2,4%. Em sentido oposto, os indicadores de confiança do consumidor apresentaram trajetória de queda, influenciados, particularmente, pela deterioração mais acentuada nos componentes de expectativas. O Índice de Confiança do Consumidor (ICC), da FGV, recuou 6,2 pontos no trimestre finalizado em maio em relação ao trimestre encerrado em fevereiro, considerando-se dados com ajuste sazonal, refletindo retrações de 1,1 ponto no ISA-ICC e de 9,6 pontos no IE-ICC.

A confiança dos empresários do setor varejista também mostrou declínio expressivo recentemente. O Índice de Confiança do Comércio Ampliado (ICOM), divulgado pela FGV, recuou 8,0 pontos no trimestre finalizado em maio, em relação ao encerrado em fevereiro, resultado do decréscimo de 5,2 pontos no ISA-COM e de 10,5 pontos no IE-COM.

Gráfico 2: Indicadores de FBCF

Média 2014 = 100



Fonte: IBGE e Funcex (2019)

Após dois trimestres de recuo da FBCF nas Contas Nacionais, indicadores mensais sugerem que as decisões de investimento seguem sem sinais claros de recuperação, em meio às incertezas sobre aspectos fundamentais do ambiente econômico futuro – notadamente sobre sustentabilidade das contas públicas.

12

A produção e a importação<sup>6</sup> de bens de capital, indicativos da absorção de máquinas e equipamentos, variaram, respectivamente, 3,9% e -1,2% no trimestre terminado em abril em relação ao trimestre terminado em janeiro, considerando dados com ajuste sazonal. Na mesma base de comparação, a produção de insumos típicos da construção civil cresceu 0,5% após recuo de 0,2% no trimestre encerrado em janeiro. Apesar da ligeira alta recente na margem, os efeitos de restrições fiscais sobre o segmento de infraestrutura e sobre o programa Minha Casa Minha Vida, além das reduções nas vendas líquidas e nos lançamentos de imóveis novos observadas neste ano, não sugerem recuperação efetiva do setor de construção civil nos próximos trimestres. O mercado de trabalho, ainda que em processo de gradual recuperação, continua evidenciando a elevada ociosidade da capacidade produtiva da economia brasileira. A taxa de desocupação, divulgada pela Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), do IBGE, atingiu 12,5% no trimestre encerrado em abril, 0,4 p.p. abaixo da observada no mesmo período do ano anterior. Na margem, considerando-se a série com ajuste sazonal, a taxa de desocupação alcançou 11,9%, recuando 0,4 p.p. em relação ao trimestre finalizado em janeiro, refletindo os crescimentos de 0,9% da população ocupada e de 0,5% da força de trabalho. A recuperação do mercado de trabalho continua impulsionada pelas categorias de ocupação mais associadas à informalidade, porém os resultados do trimestre encerrado em abril sinalizam melhora, ainda que incipiente, do emprego entre os trabalhadores

formais. As estatísticas do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (Caged), do Ministério da Economia, mostraram dinamismo do mercado formal de trabalho nos primeiros meses de 2019 semelhante ao observado no ano passado. De acordo com o Caged, houve geração líquida de 293,9 mil empregos formais até o mês de abril, ante 311,1 mil em igual período de 2018. Em termos dessazonalizados, o saldo do trimestre encerrado em abril atingiu 102,2 mil postos formais, frente a 112,5 mil postos nos três meses anteriores. Na mesma base de comparação, o índice de emprego formal cresceu 0,2%, ante variação de 0,4% no trimestre finalizado em janeiro, descontando-se os efeitos sazonais. Apesar do arrefecimento da renda real, a massa de rendimentos segue fornecendo suporte ao consumo das famílias no começo de 2019. De acordo com dados da PNAD Contínua, sazonalmente ajustados, a massa real de salários elevou-se 0,6% no trimestre finalizado em abril, em relação ao período terminado em janeiro, quando crescera 0,8% no mesmo tipo de comparação. Esse crescimento resultou da elevação de 0,9% da ocupação, mais do que compensando o recuo de 0,3% do rendimento médio real do trabalho.

A partir da contextualização apresentada, percebe-se que a economia, a política e as questões sociais, vêm desempenhando poderoso papel enquanto forças com capacidade para influenciar, também, o campo de atuação da engenharia e da agronomia, o que, por sua vez, conduz à reflexão do papel atual e futuro do CREA-PB. Tais elementos serão apresentados na seção a seguir.

### **3.1.1. PROFISSIONAIS DE ENGENHARIA NO BRASIL**

A crise econômica que o Brasil está enfrentando pode paralisar muita gente na hora de fazer a sua escolha profissional. Mas é preciso entender que, mesmo em um cenário de incerteza como o atual, é possível fazer algumas previsões. Basta analisar o contexto social, econômico e tecnológico e associá-lo a tendências do mercado.

Por exemplo: é provável que a Engenharia continue a ser uma das profissões mais valorizadas do país. E são vários os motivos que levam a essa conclusão.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou um estudo que prevê carência de profissionais para 2020. Segundo essa projeção, a escassez de engenheiros não será pela falta de profissionais formados, mas pela falta de pessoas qualificadas.



Isso quer dizer que, em números, haverá engenheiros suficientes para suprir a demanda — no entanto, esse mercado requer mais profissionais de qualidade.

Como o investimento na formação para a Engenharia foi tímido nas últimas décadas, ainda é baixo o número de pessoas com experiência e capacitação suficientes para assumir cargos altos, como os de gerência. Por isso, atualmente, as grandes organizações carecem de líderes para conduzir seus projetos de Engenharia.

Em outras palavras, enquanto o mercado está cheio de graduados, são poucos aqueles que se destacam para assumir posições no topo da hierarquia empresarial. Essa projeção anuncia que agora é hora dos jovens investirem em formação e experiência profissional para que sejam requisitados nos próximos anos.

Outro fator que contribui para esse gargalo é que muitos engenheiros acabam se desviando de sua área de formação original e passam a atuar em outros setores. O Ipea mostra que menos da metade (41%) dos engenheiros exercem suas ocupações típicas.

Se um lado dessa moeda revela desafios no mercado da Engenharia, o outro lado nos mostra como esse profissional é versátil. Um diploma de engenheiro é uma janela para inúmeras possibilidades de atuação. Além disso, para evitar o desvio na carreira, as empresas precisam investir no profissional. Para reter talentos, é preciso ofertar salários atrativos e capacitação profissional.

Cada vez mais, as empresas buscam por profissionais completos. Isso inclui não só conhecimentos técnicos, mas principalmente habilidades de relacionamento. O engenheiro do futuro precisa saber se comunicar e trabalhar em equipe. No passado, as corporações investiam em treinamentos para esse fim. Contudo, a cultura da eficiência eliminou essa prática nas empresas. Hoje, elas esperam que os profissionais já integrem as equipes com essas habilidades afiadas. As organizações não estão dispostas a gastar dinheiro para ensinar o profissional a se relacionar com seus colegas e clientes. Nas corporações, o foco da capacitação profissional é mais técnico do que relacional.

A partir do cenário apresentado, percebe-se a importância que o CREA-PB tem para que os profissionais possam desempenhar com excelência o seu papel para com a sociedade de uma maneira geral. É, pois, com base no conhecimento destas informações que os dirigentes do conselho, e demais colaboradores, terão condições de garantir a competência da profissão e da sociedade. Assim, o empenho em garantir a excelente formação técnica e humanista de cada profissional da engenharia e da agronomia que atenda a sociedade é em prol de toda a população.

Face aos dados secundários supracitados, apresentamos, a seguir, os dados primários que foram coletados dos colaboradores, inspetores e conselheiros do CREA-PB (que participaram voluntariamente preenchendo o instrumento de pesquisa elaborado pela Brazilliant Consultoria).

### **3.2. O AMBIENTE EXTERNO – ANÁLISE PEST E OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**

15

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. Nesse sentido, a empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

- Oportunidades: São forças ambientais incontroláveis pela instituição, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- Ameaças: São forças ambientais incontroláveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

Assim como indicadores são utilizados para análise de viabilidade de investimentos, existem ferramentas gerenciais usadas para avaliar fatores externos. A análise do ambiente externo ao CREA-PB se deu por meio da identificação das oportunidades e ameaças para cada um dos cenários indicados.

O macroambiente é caracterizado pelas mudanças constantes que agem como forças externas na organização. Dificilmente as decisões organizacionais são capazes de modificar o ambiente externo. Podem existir muitas dimensões compondo o macroambiente, especialmente: o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico. Estar atento a estas dimensões é estar preparado para se antecipar às mudanças e ampliar o diferencial competitivo da organização.

Um instrumento de reconhecida importância para análise externa é chamado análise PEST – que envolve fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos. Analisar esse ambiente externo é de suma importância para que possamos entender o cenário em que o CREA-PB está atuando e, assim, ter fundamento empírico para poder antecipar melhor o que será enfrentado e, então, traçar planos para um objetivo claro e concreto. “É esse procedimento que vai ajudar a formular as estratégias da empresa,



metas mais claras, planos de ação e formas de controle e avaliação” (BORGHERESI, 2014).

Através da análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) é possível entender melhor essas influências totalmente externas à organização, posto que acabam por influenciá-la direta ou indiretamente. Desse modo, são mapeadas as oportunidades que o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico criam, bem como as ameaças que eles oferecem, garantindo uma melhor adaptação a esses vetores.

Com base na pesquisa indireta realizada, foram obtidas as seguintes informações acerca do atual cenário em termos da conjuntura política, econômica, social e tecnológica, na qual se encontra nosso país:

De acordo com o IBGE (2018), a Paraíba permanece como quinto estado com maior população na região Nordeste. A maioria da população paraibana é de mulheres, com cerca de 2.066.707, contra 1.929.789 homens; levando em consideração os grupos etários por sexo, a maioria das mulheres da Paraíba estão com idade entre 20 e 24 anos, enquanto os homens têm uma maioria mais jovem, com idade entre 15 e 19 anos. Em outras palavras, a população da Paraíba está se tornando cada vez maior, mais jovem e com mais mulheres, com concentração nos grandes centros urbanos.


O Ambiente tecnológico refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações tendo em vista que as mesmas são sistemas abertos. Outras variáveis como a informática e a convergência tecnológica criam oportunidades, já que a intensiva demanda por se reinventar é mantida para todos do mercado. Neste cenário, as empresas são motivadas continuamente a mudar e a melhorar seus produtos/serviços e valores.

Com base na reunião e discussão realizada com alguns dos membros da diretoria, conselheiros, inspetores e representantes do corpo de colaboradores do CREA-PB (**pesquisa direta**), foi possível mapear a influência dos ambientes PEST no CREA-PB, identificando inicialmente as **oportunidades**:



**Ambiente Político** (todos os fatores governamentais que podem influenciar o CREA-PB): o impacto de incentivos fiscais, fiscalização, política internacional, direito do consumidor e infraestrutura.

**Ambiente Econômico** (fatores econômicos que podem influenciar diretamente no ambiente): mercados globais, abertura da economia,

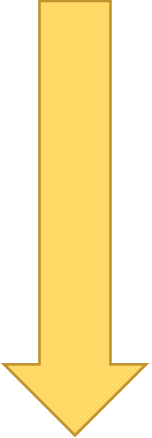


aumento do comércio internacional, estabilização econômica, possibilidade de pessoas/empresas realizarem planejamento, liberalização do crédito e taxas de juros, crescimento dos serviços.

**Ambiente Social** (*São fatores que incluem diferentes aspectos demográficos e culturais da sociedade*): pressões pela conservação do meio ambiente, busca por qualidade de vida, concentração nas grandes cidades x migração para subúrbios, incorporação da mulher ao mercado de trabalho, crescimento no nível educacional, aumento dos valores democráticos, responsabilidade na comunidade.

**Ambiente Tecnológico** (*Estão ligados a recursos que podem trazer uma modernização nos processos do CREA-PB e inovação*): internet e telecomunicações, informática, convergência tecnológica, automação, tecnologia e engenharia, novos materiais e equipamentos.

Durante a reunião com o CREA-PB, verificou-se que não é desprezível o impacto das ameaças para o desenvolvimento da organização. Por isso, faz-se necessário dar atenção a elas como modo de prevenção para evitar impactos mais relevantes. Existem diversos tipos de **ameaças** que não podem ser descuidadas, tais como:



**Ambiente Político:** impacto tributário e legislação trabalhista, impacto da informalidade e mudança de legislação

**Ambiente Econômico:** (des)valorização da moeda nacional – flutuação cambial

**Ambiente Social:** concentração nas grandes cidades x migração para subúrbios e aumento das taxas de violência

**Ambiente Tecnológico:** (média) internet e telecomunicações, convergência tecnológica, automação, redução do ciclo de vida dos produtos.

A partir da identificação das oportunidades e ameaças às quais estão expostas uma organização, faz-se necessário entender sua estrutura, configuração e diretrizes organizacionais. Para tanto, é preciso também saber quais os requisitos fundamentais para se ter sucesso no segmento em que atua. Desta feita, a seção a seguir apontará quais são os elementos, reconhecidos pela atual gestão do CREA-PB, como estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais que se almeja.

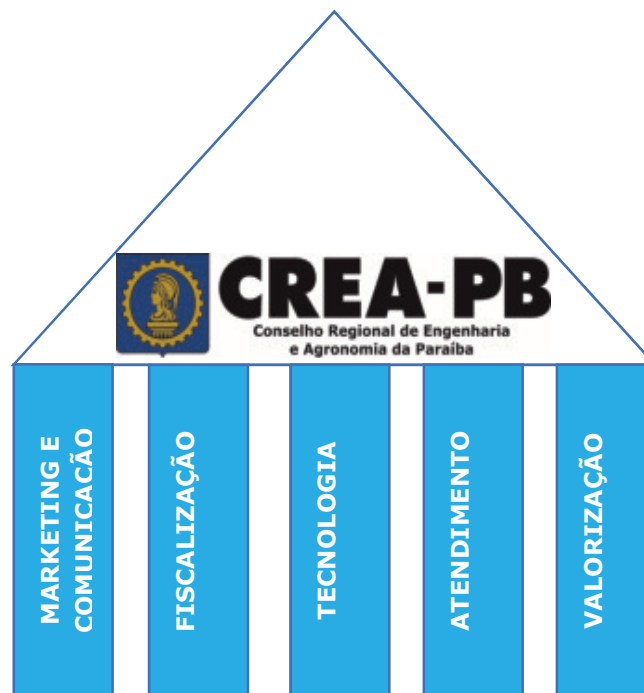
### 3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso são áreas de atividades em que o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito na implantação da visão da organização. Destaca-se que os Fatores Críticos de Sucesso devem ser definidos no nível estratégico da organização. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização.

Assim, durante a reunião com os alguns membros da diretoria, inspetores, conselheiros e colaboradores do CREA-PB, foi possível identificar os fatores críticos do conselho e suas respectivas definições, tais como apresentados a seguir:

18

Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso do CRM-PB



Fonte: Brazilliant (2019)

- **MARKETING E COMUNICAÇÃO:** dizem respeito à visibilidade do CREA-PB perante a comunidade de engenheiros e agrônomos e a sociedade de maneira geral; para tanto, faz-se necessária a publicização das ações internas e externas praticadas pelos membros do conselho e inspetores, promovendo um melhor fluxo nos processos de comunicação entre engenheiros/agrônomos, comunidade, colaboradores e membros da

diretoria, assim como valorizar sua missão e desenvolver ações de *endomarketing*;

- **FISCALIZAÇÃO:** fazer valer a atividade de zelar pela integridade e pela disciplina das diversas profissões nas áreas da engenharia, agronomia e geociências, disciplinando e fiscalizando o exercício das profissões regulamentadas, zelando pela ética no exercício destas e, neste sentido, além de defender a sociedade, impedir que ocorra o exercício ilegal da profissão, tanto por aquele que possua habilitação, mas não segue a conduta estabelecida, tanto para o leigo que exerce qualquer atividade cujo exercício dependa de habilitação;
- **TECNOLOGIA:** refere-se à capacidade de utilizar ferramentas que tragam soluções para as mais variadas necessidades, incluindo a de melhorar a organização no ambiente de trabalho, aumentando a produtividade, facilitando a gestão das tarefas e das equipes, controlando prazos, delegando atividades, melhorando a comunicação, entre outros aspectos;
- **ATENDIMENTO:** refere-se à necessidade que o CREA-PB tem de, além de tratar o cliente bem, ter excelência praticada através de muito profissionalismo e esforço para entender o que o cliente precisa, garantindo mais resolutividade às situações e problemas, além de facilitar a acessibilidade, superando assim as expectativas dos engenheiros/agrônomo registrados no conselho quanto à prestação dos serviços para eles oferecidos;
- **VALORIZAÇÃO:** é papel do CREA-PB cultivar o pleno respeito aos princípios éticos, incluindo o combate a todas as formas de corrupção, sobretudo no que diz respeito a obras públicas e demais contratos de engenharia com entes governamentais, além de oferecer oportunidades de aperfeiçoamento técnico aos engenheiros/agrônomo.

Face à identificação dos elementos estratégicos que norteiam as ações do CREA-PB no sentido do alcance dos objetivos organizacionais, serão apresentados, na seção seguinte, os resultados obtidos a partir da percepção dos participantes das pesquisas diretas quanto aos pontos fortes e fracos do conselho.

### 3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica chama de análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e das capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento estratégico.

É importante destacar que a análise SWOT é um filtro, no qual só devem constar as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos realmente relevantes, que serão alvo de alguma ação da empresa no momento da formulação.

Em seções anteriores foram apresentados os resultados da análise externa, sendo possível identificar as oportunidades e ameaças que estão presentes no cenário de atuação do CREA-PB, levando-se em consideração pesquisa indireta e pesquisa direta. Nesta seção serão apontados os resultados da pesquisa direta realizada com os membros da diretoria, conselheiros, inspetores e alguns colaboradores do CREA-PB, em reunião realizada no próprio ambiente de trabalho. A pesquisa se deu coletivamente.

Quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores sobre os quais a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como colaboradores, especialização, tecnologia, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais, serviços prestados, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. Nesta análise interna, verificamos os pontos fortes e os pontos fracos.

Logo, os Pontos Fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; já os Pontos Fracos, são características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

A seguir serão analisados os subsistemas de gestão do CREA-PB, a partir da perspectiva dos colaboradores, inspetores e conselheiros, levando-se em consideração os pontos fortes e os pontos fracos do ambiente. Os detalhamentos desses resultados poderão ser encontrado no Anexo 1.

Com relação ao SUBSISTEMA MARKETING, os participantes da pesquisa consideram ser um Ponto Médio (nem positivo e nem negativo), tendo destaque apenas para os aspectos relacionados à Quantidade de produtos/serviços oferecidos pelo CREA-PB (avaliado como ponto forte do CREA-PB). De acordo com a percepção dos

colaboradores, inspetores e conselheiros, o CREA-PB precisa melhorar sua capacidade de pesquisa de mercado e a integração e relacionamento com outras áreas do CREA-PB. Em outras palavras, conhecer o mercado e saber analisá-lo é indispensável para o sucesso de qualquer negócio, até mesmo de uma autarquia como é o caso dos conselhos regionais.

No que tange ao SUBSISTEMA RECURSOS HUMANOS, os colaboradores, inspetores e conselheiros, numa média geral, consideram ser um Ponto Médio (nem positivo e nem negativo). Todavia, alguns itens chamaram mais atenção pelo fato de terem sido avaliados enquanto pontos fracos do CREA-PB, como foi o caso dos aspectos relacionados aos treinamentos, avaliação de desempenho e plano de carreira; por outro lado, o item índice de acidentes de trabalho obteve destaque por ser considerado como ponto forte (aproximadamente); todos os demais itens foram considerados pontos médios.

No caso do CREA-PB, verifica-se que os colaboradores anseiam por participarem mais de treinamentos; que compreendam melhor os aspectos relacionados à avaliação de desempenho e que recebam feedbacks que os impulsionem à melhoria contínua; e, ainda, desejam um efetivo e estruturado plano de carreira, para que possam crescer e se desenvolver junto à autarquia.

Em se tratando do SUBSISTEMA OPERAÇÕES/PRODUÇÃO, os participantes da pesquisa atribuíram uma média de Ponto Médio (nem positivo e nem negativo), conforme apresentado no Gráfico 3, tendo destaque para os aspectos relativos ao nível de automação do trabalho realizado, ao tamanho da instalação física do CREA-PB e à confiabilidade de fornecedores.

Os índices menos avaliados pelos participantes foram (novamente) a integração e relacionamento com outras áreas do CREA-PB e o nível e controle adequado de estoques.

Por fim, no tocante ao SUBSISTEMA FINANÇAS, os respondentes atribuíram uma média aproximada de Ponto Médio, conforme apresentado no Gráfico 4, tendo destaques positivos para os aspectos relativos às receitas do CREA-PB e à contabilidade fiscal atualizada e confiável; e destaque negativo para, mais uma vez, a integração e relacionamento com outras áreas do CREA-PB.

Com base em tudo o que foi visto até o agora neste relatório, é que se passa a desenvolver o conjunto de estratégias que nortearão as ações que deverão ser realizadas pelo CREA-PB. De acordo com Fernandes e Berton (2010), uma vez feito um



diagnóstico, analisando o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A formulação de estratégias empresariais tem por finalidade estabelecer diretrizes para orientar as decisões, capacitando a organização a atender competitivamente o mercado.

Em suma, são estratégias que correspondem aos setores específicos da organização. O conjunto dessas estratégias leva a organização a responder sempre seu parâmetro de ação (sua visão), que descreve exatamente onde a empresa quer estar no futuro. As estratégias levam a organização ao futuro desejado.

#### **4 ESTRATÉGIA CREA-PB 2019-2022 – MISSÃO, VISÃO E VALORES**

Feitas as análises anteriores, partimos para a reformulação da missão, visão e valores do CRM-PB, pontos primordiais que guiarão todo o plano de ação.

Antes de tudo, é necessária uma breve explicação de cada item. Segundo o Fernandes e Berton (2014), em seu livro Administração Estratégica, temos as seguintes definições:

- Missão – é a razão da existência de uma organização. Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve. É ela quem dá sentido às ações diárias e, portanto, demarca a área em que a empresa vai atuar.
- Visão – é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, aquilo que ela pretende ser ou destino que pretende que se torne realidade. Em outras palavras, onde a organização quer chegar, é a explicitação do que se idealiza para a organização.
- Valores - Tudo que agrega importância profissional ao legado da organização. Itens pelos quais a empresa zela tanto interna quanto externamente.

A Missão deve responder à seguinte pergunta: qual é o nosso negócio? Este deve ser um conceito imutável de existência, pois, afinal de contas, só deve existir um único propósito que define a existência do CREA-PB. A Visão, geralmente, refere-se à imagem de longo prazo, devendo ser inspiradora e clara para que todos que fazem parte dela possam vivenciá-la. Os Valores representam os princípios éticos do CREA-PB,



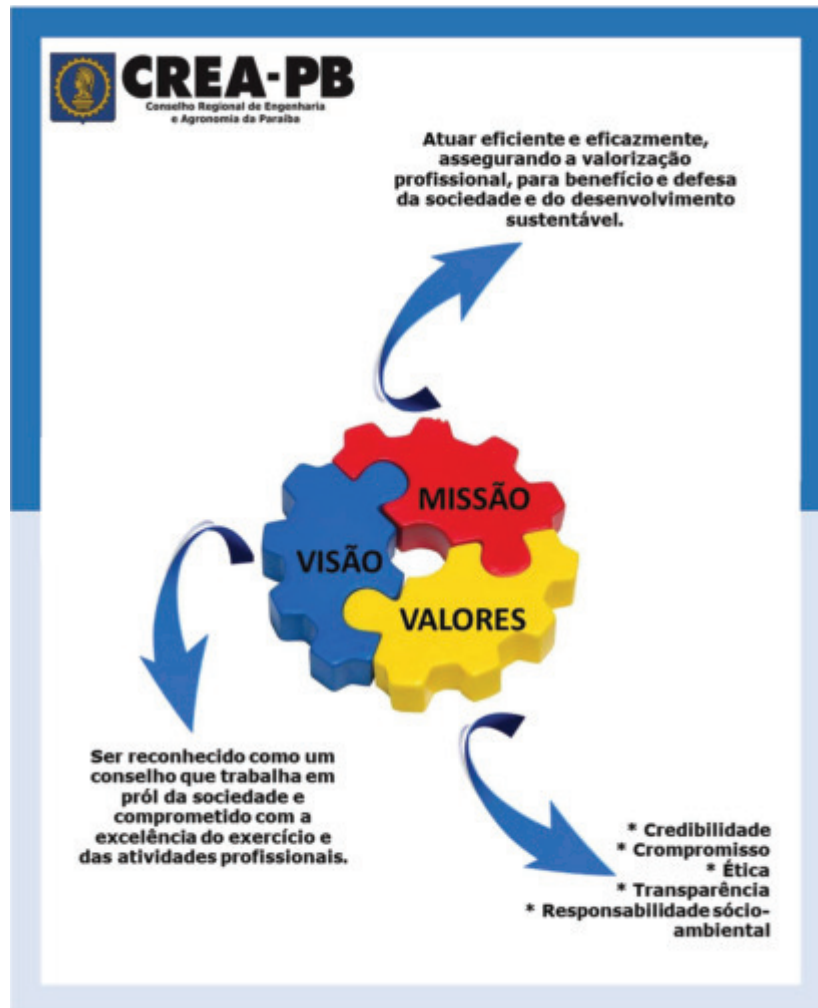
normalmente regras morais que norteiam todas as ações, incluindo dirigentes e demais funcionários.

A importância de ter as declarações de missão, visão e valores é que elas compõem os aspectos norteadores para os dirigentes, os colaboradores e, até mesmo, para os clientes (engenheiros/agrônomo), pois criam um senso de direção e oportunidade. Elas são uma parte essencial do processo de formulação de estratégias.

Ressaltamos que a instituição deve declarar e disseminar a sua Visão, Missão e Valores, ou seja, suas Diretrizes Estratégicas, pois esta é de fundamental importância, tanto para a execução da estratégia por todos os colaboradores, quanto para um caminho menos tortuoso na conquista do sucesso.

Após serem realizadas várias discussões, levando-se em consideração os elementos norteadores do Conselho Federal de Engenharia e Agronomia, e levando-se em consideração as opiniões dos participantes da reunião (diretoria, inspetores, conselheiros e representantes dos colaboradores do CREA-PB), reformulamos as seguintes declarações de Missão, Visão e Valores que passarão a representar o CREA-PB:

Figura 4: missão, visão e valores do CREA-PB



Fonte: Brazilliant (2019)

Já com a Missão, a Visão e os valores prontos, o próximo passo será a elaboração do mapa estratégico com base no BSC – Balance Score Card, seguido do plano de ação, os quais serão apresentados no próximo relatório.

## FICHA TÉCNICA

### DOCUMENTO PRODUZIDO PELA:



**brazilliant**  
consultoria

Brazilliant Ltda.  
CNPJ 10.015.020/0001-90  
João Pessoa, PB  
Fones: (83) 3578.1868  
[www.brazilliant.com.br](http://www.brazilliant.com.br)

25

### **Equipe:**

#### **Consultores Seniores:**

Luciana Rabay  
Luciane Albuquerque

