

RELATÓRIO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
DO CREA-PB
2023-2024



CREA-PB
Conselho Regional de Engenharia
e Agronomia da Paraíba



CREA-PB
Conselho Regional de Engenharia
e Agronomia da Paraíba

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023-2024

João Pessoa, agosto de 2022





CREA-PB
Conselho Regional de Engenharia
e Agronomia da Paraíba

Este relatório apresenta o planejamento estratégico para o período de 2023 a 2024, para o CREA-PB, e abrange toda a parte conceitual, análise do ambiente (externo e interno), assim como a validação dos elementos essenciais Missão, Visão e Valores, com base na reformulação realizada em 2019. Apresenta, ainda, o mapa estratégico sugerido.

João Pessoa, agosto de 2022





SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA E AGRONOMIA DA PARAÍBA (CREA-PB)	7
3. ANÁLISE DO AMBIENTE (EXTERNO E INTERNO)	7
3.1. O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS	9
3.1.1. O MERCADO DE TRABALHO PARA ENGENHEIROS	13
3.2. O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	15
3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	19
3.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS	21
4 ESTRATÉGIA CREA-PB 2023-2024: MISSÃO, VISÃO E VALORES	26
FICHA TÉCNICA	29

1. INTRODUÇÃO

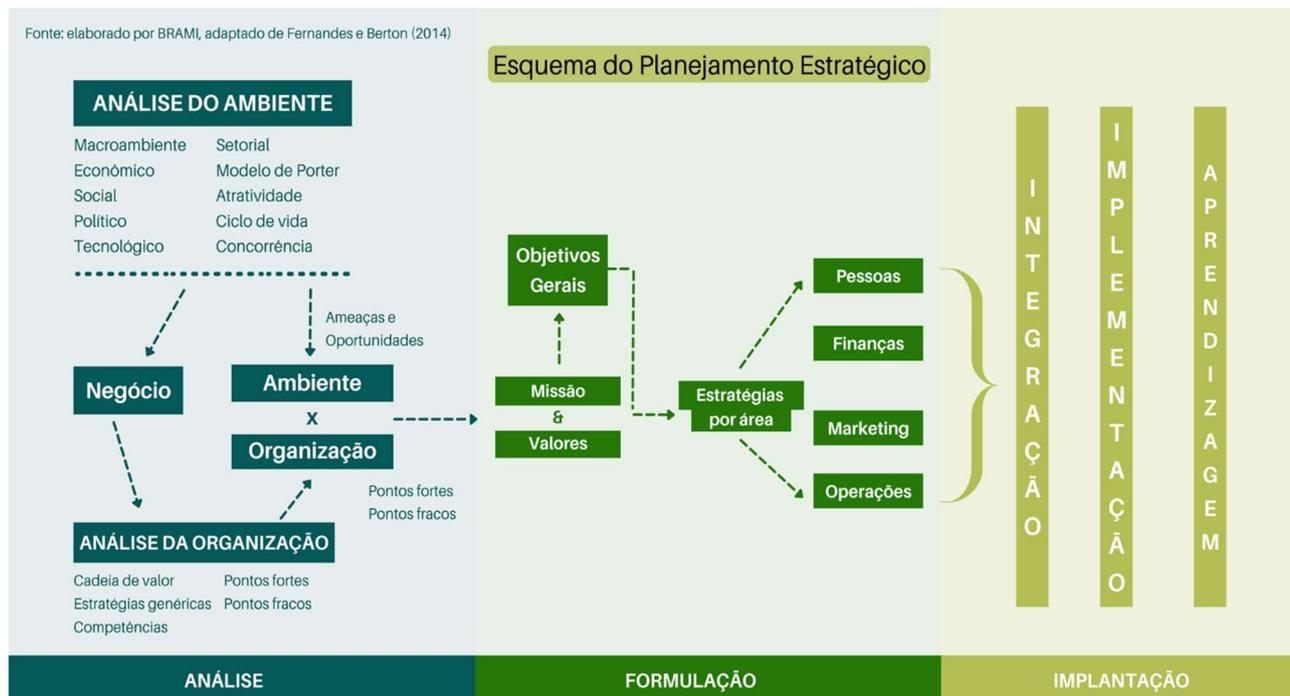
O Planejamento estratégico diz respeito ao esforço estratégico que produz decisões e ações fundamentais que dão forma à organização, conduzindo a mesma, sabendo a quem ela serve, o que faz e porque faz, com um foco no futuro. Trata-se, portanto, de um processo gerencial relativo à formulação de objetivos que nortearão programas de ação e sua respectiva execução, considerando as condições internas e externas à organização e a conseqüente evolução esperada. Ademais, faz uso de premissas básicas que a instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

De acordo com o entendimento de Fernandes e Berton (2014), a administração estratégica é 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. De forma complementar, o planejamento estratégico procura sistematizar o pensamento estratégico, através da formalização de processos e procedimentos, a fim de que a empresa saiba exatamente os caminhos que deverá seguir.

Neste sentido, compreende-se o planejamento estratégico a partir da perspectiva de um instrumento que é utilizado com vistas a definir os caminhos que serão perseguidos para chegar numa situação altamente desejável, através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a organização e seu ambiente externo, com vistas à identificação das ameaças e das oportunidades advindas desse ambiente, além dos reflexos e interferências que causarão na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

Em se tratando do planejamento estratégico, é possível verificar, através da imagem a seguir (Figura 1), como as etapas do processo acontecem. A imagem ainda reflete a importância de se analisar o mercado externo, assim como observar o contexto interno da organização, culminando no encontro de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análise SWOT), antes de definir/reformular/validar os elementos essenciais, tais sejam: Missão, Visão e Valores. Em outras palavras, a proposta é: analisar primeiro para (re)formular/validar depois.

Figura 1: Esquema do Planejamento Estratégico



6

Faz-se necessário salientar que o(a) gestor(a) é o(a) responsável pelo processo de tomada de decisões estratégicas e por planejar o futuro da sua organização/empresa, configurando-a e reconfigurando-a continuamente. O planejamento, portanto, é a função administrativa responsável pela definição dos objetivos, assim como pela decisão sobre quais serão os recursos e as tarefas necessárias para atingir tais objetivos adequadamente. Sendo assim, a principal decorrência do planejamento serão os planos, neste caso específico, os estratégicos, que facilitarão o alcance das metas e dos objetivos organizacionais.

Apesar de ser compreendida enquanto uma atividade voltada para o futuro, faz-se necessário que o planejamento aconteça de maneira contínua e permanente e, preferencialmente, abrangendo o maior número de pessoas durante a etapa da sua elaboração e conseqüente implementação. Isso significa que o planejamento deve ser constante e participativo.

A partir da contextualização apresentada, o presente relatório tem como objetivo descrever o processo desenvolvido na elaboração do **Planejamento Estratégico Conselho Regional de Engenharia e Agronomia do Estado da Paraíba (CREA-PB), para o período compreendido entre os anos de 2023 e 2024.**



2. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA 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 Inspeções.

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 13 presidentes e, a partir de maio de 2022, passou a ser presidido pelo Eng. Civil Hugo Paiva.

3. ANÁLISE DO AMBIENTE (EXTERNO E INTERNO)

O ambiente organizacional é composto por fatores internos e externos, os quais estão em constante influência no desempenho da empresa. Desta feita, uma etapa importante, no processo de elaboração do planejamento estratégico, é a análise do ambiente. Da perspectiva externa, compreende-se que ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização está inserida. Entretanto, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza política, econômica, social, tecnológica, legal e cultural; portanto, a atuação de uma organização configura

esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global. Sendo assim, a análise do ambiente se constitui como uma das principais etapas da administração estratégica, posto que o seu monitoramento pressupõe a identificação de ameaças e de oportunidades para a empresa.

Os ambientes externo e interno estão em constantes trocas de influências entre si e podem (e devem) ser fatores decisivos no planejamento estratégico da organização e na sua postura face aos seus clientes (neste caso os engenheiros e agrônomos registrados) e à sociedade de uma maneira geral.

Com vistas à elaboração da análise estratégica do CREA-PB, foram realizadas pesquisas de dados secundários, isto é, pesquisa indireta (que é o levantamento de dados pré-existentes), e pesquisas de dados primários, ou seja, pesquisa direta (que consiste no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem). Relativamente à pesquisa indireta, foram coletados dados de informações estratégicas que estão relacionadas ao ambiente geral no qual o CREA-PB está inserido, sendo considerados os aspectos sociais, econômicos e culturais.

No tocante ao levantamento dos dados primários, salienta-se que foram realizadas duas pesquisas diretas. Uma delas contou com a participação dos colaboradores do CREA-PB (os clientes internos), no sentido de envolvê-los no processo de forma participativa e questioná-los acerca dos aspectos internos do ambiente; ademais, procurou-se, a partir da visão dos respondentes, compreender a percepção dos mesmos acerca do clima organizacional existente no CREA-PB ambiente laboral. A outra pesquisa envolveu os conselheiros e os inspetores, os quais foram convidados a refletir também sobre os aspectos internos do CREA-PB, assim como das decisões estratégicas que envolvem o ambiente organizacional, considerando as definições de Missão, Visão e Valores (em vigor) e os fatores críticos de sucesso que sustentam as atividades do conselho. Os resultados foram formatados, analisados e apresentados aos gestores e representantes do CREA-PB; os detalhamentos e as discussões acerca destas análises serão apresentados mais adiante neste relatório.

A partir dos resultados obtidos nestas pesquisas, foram identificadas e extraídas as informações estratégicas que serviram de base fundamental à elaboração das etapas apresentadas neste planejamento estratégico. Não obstante, antes de elucidá-las, optou-se por fazer a exposição dos elementos que compõem a atual conjuntura econômica e política da região Nordeste e do Brasil, conforme apresentada a seguir.

3.1. O AMBIENTE EXTERNO: CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

Nesta seção será compartilhada uma síntese de informações oficiais brasileiras, *ipsis litteris*, que foram extraídas do Relatório de Inflação do Banco Central (de Junho/2022), considerando fatores tais como: o atual cenário brasileiro, a economia nacional e as projeções para o PIB.

O ambiente externo seguiu se deteriorando. As fortes e persistentes pressões inflacionárias, decorrentes da recuperação global após a pandemia, foram exacerbadas pelo avanço nos preços de commodities este ano e, mais recentemente, pela onda da Covid-19 na China, prolongando ainda mais o processo de normalização do suprimento de insumos industriais. O crescimento de grandes economias tem sido revisado para baixo, em função da expectativa de reversão dos estímulos implementados durante o longo período da pandemia, em particular os de política monetária. Notou-se, ademais, revisões negativas de crescimento para a China, em parte refletindo a política de Zero Covid adotada por esse país.

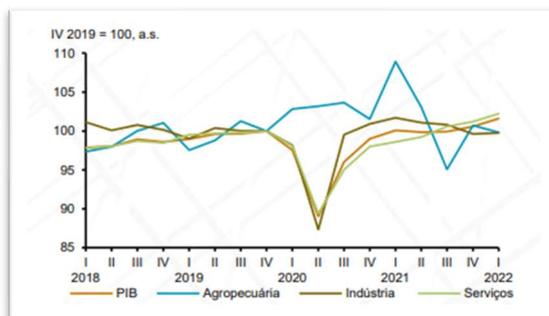
Bancos centrais de países desenvolvidos e emergentes têm adotado uma postura mais contracionista em reação ao avanço da inflação, ainda que, em parte dessas economias, as taxas de juros correntes sigam em campo avaliado como expansionista. A reprecificação da política monetária nos países avançados, o aumento da aversão a risco e a mudança da perspectiva de crescimento econômico têm impactado as condições financeiras tanto de países avançados quanto de emergentes.

Em relação à atividade econômica brasileira, dados divulgados desde o último Relatório de Inflação evidenciaram crescimento no primeiro trimestre mais expressivo do que se projetava à época. O carregamento estatístico do primeiro trimestre e indicadores mensais de abril e maio também sugerem um segundo trimestre mais positivo do que o antecipado. No mesmo sentido, indicadores relativos ao mercado de trabalho seguem em recuperação.

Mantém-se a expectativa de desaceleração relevante da atividade no segundo semestre. Efeitos cumulativos do aperto monetário em curso, que é parte da estratégia de convergência da inflação para o redor da meta no horizonte relevante, devem contribuir para essa desaceleração. Adicionalmente, alterações no calendário de transferências governamentais terão impacto negativo sobre a renda disponível das famílias no segundo semestre, contribuindo para o arrefecimento do consumo.

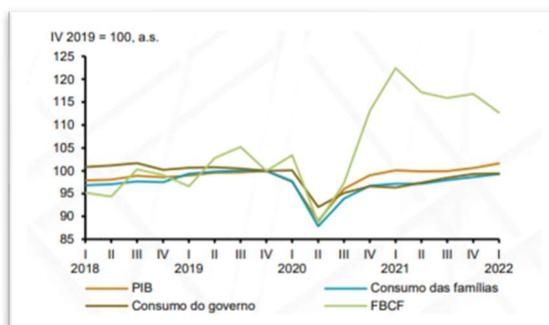
Nesse contexto, a projeção de crescimento para o PIB em 2022 foi revisada de 1,0% para 1,7%.

Gráfico 1: Produto Interno Bruto - Oferta



Fonte: IBGE (2022)

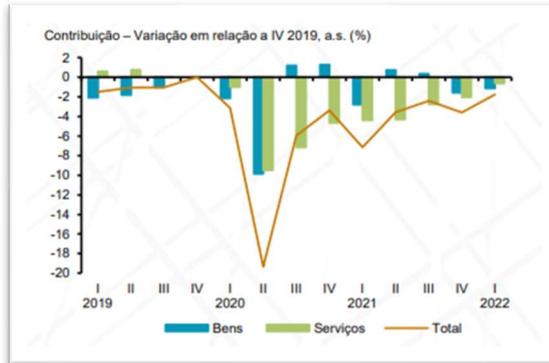
Gráfico 2: Produto Interno Bruto - Demanda



Fonte: IBGE (2022)

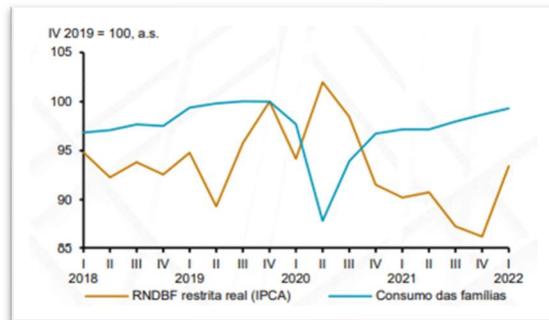
A inflação ao consumidor segue elevada, com alta disseminada entre vários componentes, se mostrando mais persistente que o antecipado. No trimestre encerrado em maio, a variação do Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) revelou-se 1,08 p.p. maior que o esperado pelo Copom em seu cenário de referência de março. A surpresa inflacionária no trimestre decorreu do comportamento dos preços livres, principalmente de alimentos. A inflação de serviços e de bens industriais se mantém alta, e os recentes choques continuam levando a um forte aumento nos componentes ligados a alimentos e combustíveis. Os componentes mais sensíveis ao ciclo econômico e à política monetária seguem com inflação elevada e as diversas medidas de inflação subjacente aceleraram, mantendo-se acima do intervalo compatível com o cumprimento da meta para a inflação.

Gráfico 3: Indicador do consumo das famílias



Fonte: IBGE e BCB (2022)

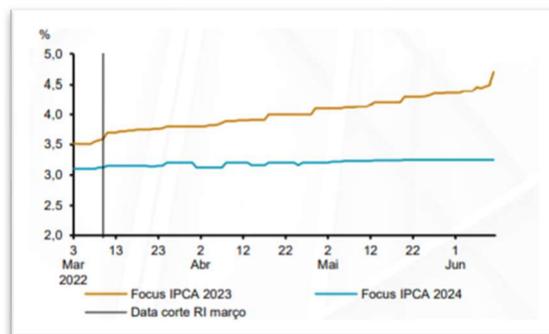
Gráfico 4: Renda disponível bruta e consumo das famílias



Fonte: IBGE e BCB (2022)

As expectativas de variação do IPCA para 2022, 2023 e 2024 apuradas pela pesquisa Focus encontram-se em torno de 8,5%, 4,7% e 3,25%, respectivamente.

Gráfico 5: Mediana das expectativas anuais Focus para IPCA em 2023 e 2024



Fonte: BCB (2022)

No que se refere às projeções condicionais de inflação, no cenário de referência, a trajetória para a taxa de juros é extraída da pesquisa Focus e a taxa de câmbio parte de USD/BRL 4,90, evoluindo segundo a paridade do poder de compra (PPC). Esse cenário supõe trajetória de juros que termina 2022 em 13,25% a.a., reduz-se para 10,0% em 2023 e 7,50% em 2024. Optou-se por manter a premissa de que o preço do petróleo segue aproximadamente a curva futura pelos próximos seis meses, terminando o ano em US\$110/barril, e passa a aumentar 2% ao ano a partir de janeiro de 2023. Nesse cenário, as projeções de inflação do Copom situam-se em 8,8% para 2022, 4,0% para 2023 e 2,7% para 2024.

As projeções apresentadas utilizam o conjunto de informações disponíveis até a 247ª reunião do Copom, realizada em 14 e 15.6.2022. Para os condicionantes utilizados nas projeções, em especial os advindos da pesquisa Focus, a data de corte é 10.6.2022, a menos de indicação contrária.

Em sua reunião mais recente (247ª reunião), o Copom decidiu, por unanimidade, elevar a taxa básica de juros em 0,50 ponto percentual, para 13,25% a.a. O Comitê entende que essa decisão reflete a incerteza ao redor de seus cenários e um balanço de riscos com variância ainda maior do que a usual para a inflação prospectiva, e é compatível com a estratégia de convergência da inflação para o redor da meta ao longo do horizonte relevante, que inclui o ano-calendário de 2023. Sem prejuízo de seu objetivo fundamental de assegurar a estabilidade de preços, essa decisão também implica suavização das flutuações do nível de atividade econômica e fomento do pleno emprego.

O Copom considera que, diante de suas projeções e do risco de desancoragem das expectativas para prazos mais longos, é apropriado que o ciclo de aperto monetário continue avançando significativamente em território ainda mais contracionista. O Comitê enfatiza que irá perseverar em sua estratégia até que se consolide não apenas o processo de desinflação como também a ancoragem das expectativas em torno de suas metas.

Para a próxima reunião, o Comitê antevê um novo ajuste, de igual ou menor magnitude. O Comitê nota que a crescente incerteza da atual conjuntura, aliada ao estágio avançado do ciclo de ajuste e seus impactos ainda por serem observados, demanda cautela adicional em sua atuação. O Copom enfatiza que os passos futuros da política monetária poderão ser ajustados para assegurar a convergência da inflação para suas metas, e dependerão da evolução da atividade econômica, do balanço de

riscos e das projeções e expectativas de inflação para o horizonte relevante da política monetária.

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.

3.1.1. O MERCADO DE TRABALHO PARA ENGENHEIROS

Com relação ao mercado de trabalho dos profissionais da Engenharia e da Agronomia, reconhecemos que esteve estagnado nos últimos 20 anos no país, mas alguns fatores econômicos como a privatização de empresas, os programas de aceleração econômica do governo, um crescimento econômico discreto, mas persistente – aqueceram-no sobremaneira. Por outro lado, a profissão subdividiu-se em inúmeras especialidades, atraindo uma maior variedade de estudantes.

A engenharia é sinônimo de desenvolvimento. Mesmo sempre estando presente em diversos setores, a sua valorização e o crescimento de profissionais na área vêm aumentando nos últimos anos. Nos países emergentes, como o Brasil, a engenharia se mostra indispensável para a ampliação da infraestrutura, melhoria na qualidade de serviços prestados à sociedade e resolução de problemas de caráter econômico e social. São mais de 800 instituições de ensino superior em todo o país autorizadas pelo Ministério da Educação (MEC) a oferecer cursos de engenharia, inclusive na modalidade a distância.

Uma pesquisa realizada pela VDI na Alemanha, registrou um forte aumento na demanda por engenheiros, principalmente nos setores de construção, energia e TI. Depois que a crise da pandemia deixou marcas negativas no mercado de trabalho de engenharia, especialmente no terceiro trimestre de 2020, houve sinais claramente positivos do aumento da demanda no segundo trimestre de 2021.

Enquanto o total de vagas nas profissões de engenharia e TI foi de 95,9 mil para 92,4 mil no final de 2020, a demanda subiu para 102,5 mil no primeiro trimestre de 2021 e para 117,15 mil no segundo trimestre. Em 2021, o número total de vagas foi 116.600 acima da média de longo prazo para os segundos trimestres de 2015 a 2019.

Esses resultados são referentes à Alemanha, coletados pelo Instituto de Economia Alemã IW, com sede em Colônia, que compila o monitor de engenharia para a VDI.

O número de desempregados nas profissões de engenharia e TI foi de cerca de 46.100 no terceiro trimestre de 2020, manteve-se em um nível semelhante até o primeiro trimestre de 2021 (46.200) e depois caiu significativamente no segundo trimestre de 2021 para 42.400, uma nova queda na taxa de desemprego.

Neste contexto, as necessidades do mercado de trabalho voltaram a aumentar significativamente no segundo trimestre de 2021. Se, aritmeticamente, ainda existiam 208 vagas para 100 desempregados no terceiro trimestre de 2020 e um total de 203 no quarto trimestre de 2020, o indicador subiu para 222 no primeiro trimestre de 2021 e para 277 no segundo trimestre. Isto é, mesmo com a queda de vagas ocorridas, o número de vagas para o setor ainda era maior do que o número de profissionais.

Um olhar sobre a evolução do emprego sujeito a contribuições para a segurança social deixa claro que a grave recessão econômica associada à crise da covid-19 reduziu o número de vagas e aumentou o número total de desempregados durante este período, mas o emprego sujeito a contribuições para a segurança social no profissões de engenharia e TI, mesmo durante este período, aumentou.

No futuro, o emprego nas profissões de engenharia e ciência da computação provavelmente aumentará ainda mais. Pesquisas mostram que muitas empresas precisarão de mais especialistas e engenheiros de TI para desenvolver produtos ecológicos nos próximos cinco anos. Além disso, há uma demanda crescente devido à digitalização.

A engenharia é um campo que sempre esteve em destaque no mercado de trabalho. Isso se deve à necessidade constante das empresas em resolver os problemas de forma eficiente, com o menor custo possível. Para se ter uma ideia, entre os anos de 2010 e 2013 o número de engenheiros contratados no Brasil passou de 146,1 mil para 273,7 mil – uma alta de 87%.

Um outro fator que chama a atenção no mercado de trabalho é o diferencial dos engenheiros em relação a outros profissionais, pois eles possuem a capacidade de aplicar tecnologia na resolução de problemas. Essa característica permite às empresas reduzir o tempo gasto para encontrar as soluções. Além disso, torna o trabalho dos engenheiros valorizado no mercado de trabalho.

É importante ressaltar que determinados setores merecem destaque. São responsáveis por conceber grandes ideias e possuem características essenciais para as empresas, especialmente diante da constante necessidade de inovação.

As perspectivas animadoras estão nos setores de bens de consumo, energia, agronegócio e telecomunicação. Esse cenário pode ser explicado pela necessidade de escape das empresas devido à crise, elas deixaram de investir em áreas comuns, como transporte e segurança, para criar oportunidades em novas áreas, atendendo aos mercados que até então não eram explorados.

A edição do Guia Salarial destaca, ainda, que a área de energia é promissora devido à sustentabilidade estar em alta; as empresas focam em fontes renováveis, como a solar e eólica, criando um cenário de atuação para os engenheiros.

Considerando o atual 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. É, portanto, com base no conhecimento destas informações que os dirigentes do conselho, e demais colaboradores, terão condições de garantir a competência da profissão e a excelência na prestação de serviço à 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, serão apresentados, a seguir, os dados primários que foram coletados a partir das respostas dos colaboradores, inspetores e conselheiros do CREA-PB (que participaram, voluntariamente, preenchendo o instrumento de pesquisa, online, elaborado pela Brazilliant Consultoria).

3.2. O AMBIENTE EXTERNO: ANÁLISE PEST, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Com o atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma organização/empresa pode considerar-se imune às ameaças do ambiente e, por essa razão, deve fazer revisões periódicas de suas estratégias em um processo contínuo de identificação das ameaças e oportunidades externas. O conhecimento efetivo sobre o ambiente, proporcionado pela análise ambiental, é fundamental para o processo estratégico e busca obter uma adequada compatibilidade entre a organização/empresa e as forças externas que afetam e influenciam os seus: propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, procedimentos etc.

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

- Oportunidades: representam as forças ambientais incontroláveis pela organização que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram;
- Ameaças: dizem respeito às 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 alguns indicadores são utilizados para análise de viabilidade de investimentos, existem ferramentas gerenciais usadas para avaliar os 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 mundo vem mudando de forma intensa nas últimas décadas. A globalização, as profundas transformações tecnológicas, políticas, econômicas e sociais vem causando impactos significativos nos negócios ao longo dos últimos anos. Isso sem falar na pandemia de COVID-19, que também impactou profundamente diversos modelos de negócios.

O macroambiente, portanto, é caracterizado por essas 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, significa estar preparado para se antecipar às mudanças e ampliar o diferencial competitivo da organização.

E é justamente no contexto da análise de todos esses fatores citados que a análise PEST desponta como uma metodologia essencial para analisar de forma macro e ampla todos os fatores que podem impactar de alguma forma a organização. A análise PEST, portanto, 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 o estado da Paraíba e o Brasil:

De acordo com o IBGE (2021), a Paraíba permanece como quinto estado com maior população na região Nordeste, contando oficialmente com 3.766.528 pessoas (população registrada no último censo de 2010)¹. 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, as mulheres da Paraíba, me sua maioria, têm média de 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 elas 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**:

¹ População estimada em 2021: 4.059.905 pessoas



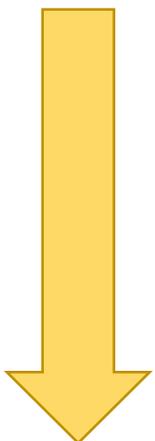
Ambiente Político (todos os fatores governamentais que são capazes de influenciar o CREA-PB): eleições presidenciais, o impacto de incentivos fiscais, fiscalização, política internacional, direito do consumidor e infraestrutura.

Ambiente Econômico (fatores econômicos que podem influenciar diretamente no ambiente): economia internacional, mercados globais, recuperação da economia mundial, 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: política monetária mais restritiva, impacto tributário e legislação trabalhista, impacto da informalidade e mudança de legislação

Ambiente Econômico: (des)valorização da moeda nacional – flutuação cambial, vulnerabilidade brasileira enquanto parte do grupo dos países que têm economias emergentes.

Ambiente Social: polarização social, alto número de desempregados e de trabalhadores autônomos, 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.

19

3.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são pontos-chave que, quando bem executados, definem e garantem o desenvolvimento e o crescimento de uma organização e do seu negócio, atingindo seus objetivos de forma plena e integrada. Em contrapartida, quando estes fatores são negligenciados ou ignorados, eles podem contribuir para o fracasso da organização. Em outras palavras, os FCS são compreendidos como as 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 FCS 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.

Portanto, com base nas reuniões que contaram com a participação de alguns dos membros da diretoria, inspetores, conselheiros e colaboradores do CREA-PB, foi possível identificar os FCS do conselho, assim como as suas respectivas definições, tais como são apresentados a seguir:

Figura 2: Fatores Críticos de Sucesso do CREA-PB



Fonte: Brazilliant (2022)

- **COMUNICAÇÃO & MARKETING:** faz menção à visibilidade do CREA-PB perante a comunidade de engenheiros e agrônomos e a sociedade de maneira geral; para tanto, é imprescindível que haja uma efetiva publicização das ações internas e externas praticadas pelos membros do conselho e inspetores, promovendo um melhor fluxo nos processos de comunicação entre engenheiros/agrônomos, sociedade, colaboradores e membros da diretoria, assim como valorizar sua missão e desenvolver ações de *endomarketing*;
- **FISCALIZAÇÃO:** refere-se ao ato de fazer valer a atividade de zelar pela integridade e pela disciplina das diversas profissões nas áreas da engenharia, agronomia e geociências, com o objetivo de disciplinar e fiscalizar o exercício das profissões regulamentadas, além de zelar pela ética no exercício destas; ademais, 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:** diz respeito à capacidade de utilizar ferramentas que tragam soluções às mais variadas necessidades, tais como: melhorar a organização no ambiente de trabalho, aumentar a produtividade, facilitar a gestão das tarefas e das equipes, controlar prazos, delegar atividades, melhorar a comunicação, entre outros aspectos;
- **ATENDIMENTO:** trata da 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/agrônimos registrados no conselho quanto à prestação dos serviços para eles oferecidos;
- **VALORIZAÇÃO:** refere-se ao papel do CREA-PB em cultivar o pleno respeito aos princípios éticos, incluindo o combate a todas as formas de corrupção, sobretudo no que diz respeito às obras públicas e demais contratos de engenharia com entes governamentais, além de oferecer oportunidades de aperfeiçoamento técnico aos engenheiros/agrônimos.

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

A análise SWOT é uma ferramenta de planejamento estratégico amplamente usada para analisar cenários e embasar as tomadas de decisões. Ela costuma ser utilizada na elaboração dos planos que servirão de guia para as organizações antes da implementação de algum projeto de impacto para o negócio.

A análise proporciona um diagnóstico completo da situação da própria organização e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira a ajuda-la a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.

Todas as análises de ambiente externo e da organização referem-se ao 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 organização 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 organização 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 as pesquisas indireta e direta.

Na presente seção serão apontados os resultados da pesquisa direta realizada com os membros da diretoria, conselheiros, inspetores e alguns colaboradores do CREA-PB, cuja coleta dos dados aconteceu via formulário online.

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.

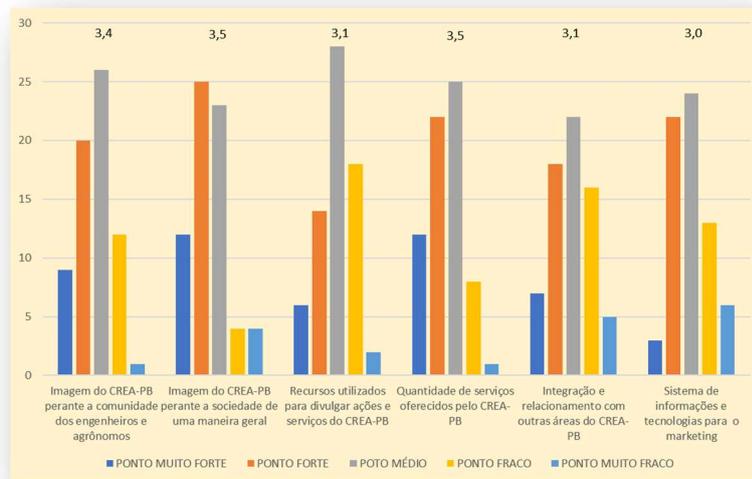
Logo, os Pontos Fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; já os Pontos Fracos, são características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

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.

Com relação ao SUBSISTEMA MARKETING, os participantes da pesquisa consideram ser um Ponto Médio (nem positivo e nem negativo), tendo destaque para os aspectos relacionados à Imagem do CREA-PB perante a sociedade de uma maneira geral (avaliado como ponto forte do CREA-PB). De acordo com a percepção dos colaboradores, inspetores e conselheiros, o CREA-PB precisa melhorar os recursos utilizados para divulgar ações e serviços, sua capacidade de integração e relacionamento com outras áreas do CREA-PB e o sistema de informações e tecnologias

para marketing. Em outras palavras, faz-se necessário se atentar para o fato de que a integração de sistemas é meio para otimizar o trabalho das equipes no ambiente corporativo. É entendida enquanto uma solução tecnológica que visa melhorar todo o fluxo de trabalho, trazendo impactos positivos para todas as áreas, além do atendimento ao cliente final. É, portanto, indispensável para o sucesso de qualquer negócio, até mesmo de uma autarquia como é o caso dos conselhos regionais.

Gráfico 6: Subsistema de Marketing

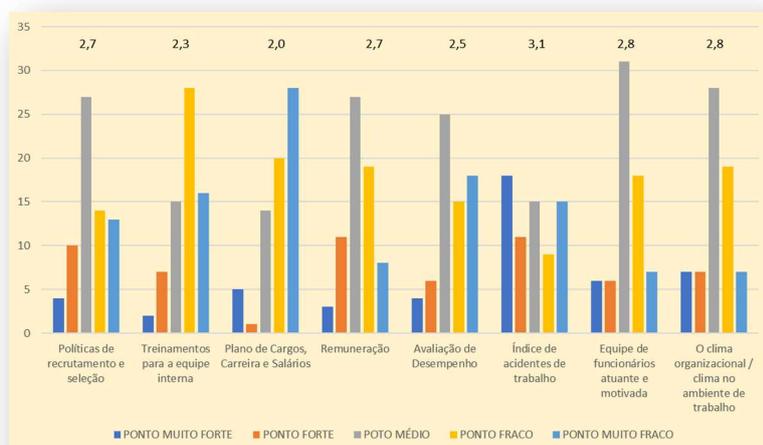


Fonte: Brazilliant (2022)

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 ao plano de cargos, carreira e salários (PCCS), aos treinamentos para a equipe interna e à avaliação de desempenho dos colaboradores; por outro lado, os itens relativos à atuação das lideranças obtiveram médias mais altas, com destaque para a cheia direta – líder ou chefe – atuante e motivado; todos os demais itens foram considerados pontos médios.

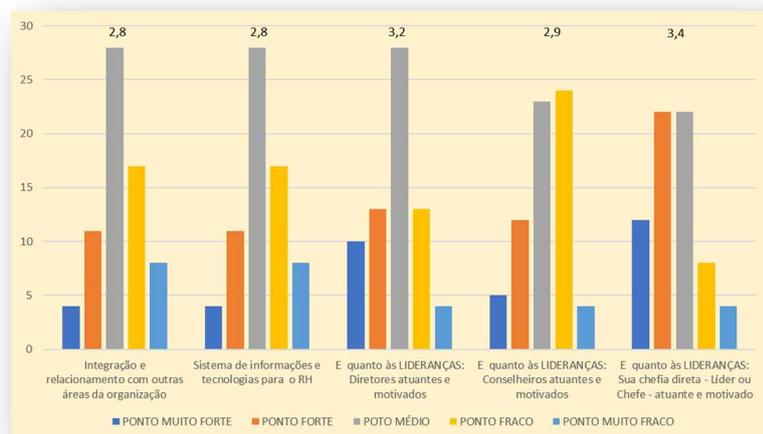
No caso do CREA-PB, verifica-se que os colaboradores anseiam por participarem mais de treinamentos; que compreendam melhor os aspectos relacionados à avaliação de desempenho e que recebam feedbacks que os impulsionem à melhoria contínua; e, ainda, desejam um efetivo e estruturado plano de carreira, para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

Gráfico 7: Subsistema de Recursos Humanos (parte 1)



Fonte: Brazilliant (2022)

Gráfico 8: Subsistema de Recursos Humanos (parte 2)

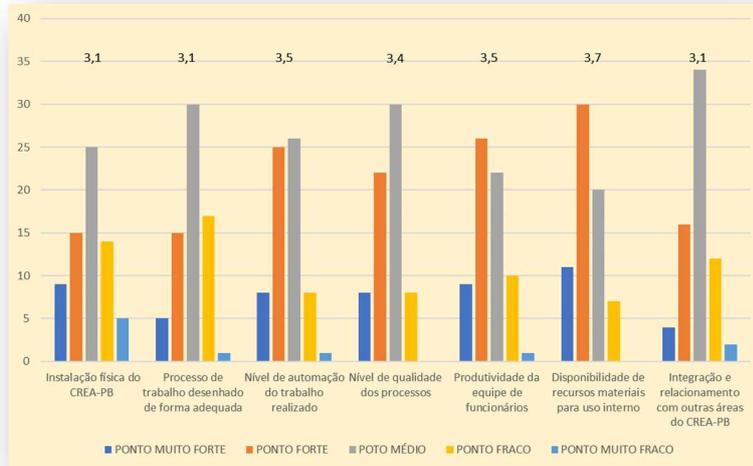


Fonte: Brazilliant (2022)

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 9, tendo destaque positivo para os aspectos relativos à produtividade da equipe de funcionários e para a disponibilidade de recursos materiais para uso interno.

Os itens que obtiveram avaliações menos positivas pelos participantes foram instalação física, processo de trabalho desenhado de forma adequada, nível de qualidade dos processos e integração e relacionamento com outras áreas do CREA-PB.

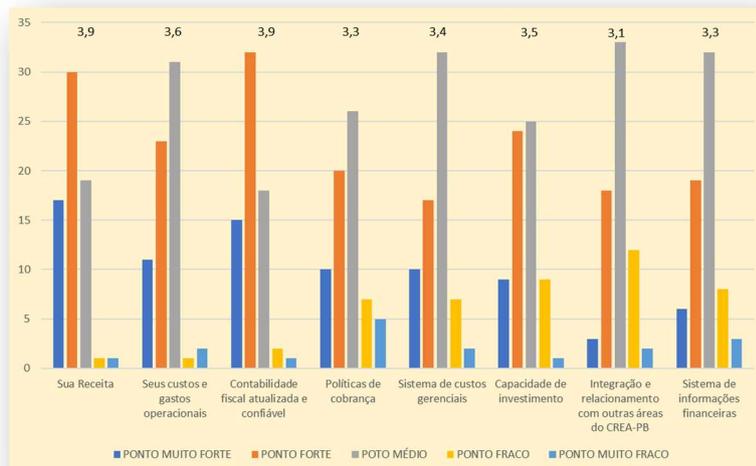
Gráfico 9: Subsistema de Operações/Produção



Fonte: Brazilliant (2022)

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, ao sistema de informações financeiras, ao sistema de custos gerenciais e aos custos e gastos operacionais.

Gráfico 10: Subsistema de Finanças



Fonte: Brazilliant (2022)

Levando-se em consideração todas as análises que foram apresentadas até este momento neste relatório, segue-se para o desenvolvimento do conjunto de estratégias que nortearão as ações que deverão ser implementadas pelo CREA-PB. Conforme Fernandes e Berton (2010), uma vez feito um diagnóstico, analisado o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia.

A estratégia, portanto, representa o caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da organização perante o seu ambiente. O conjunto dessas estratégias leva a organização a responder sempre seu parâmetro de ação (sua visão), que descreve exatamente onde se quer estar no futuro. Logo, as estratégias levam a organização ao futuro desejado.

4 ESTRATÉGIA CREA-PB 2023-2024: MISSÃO, VISÃO E VALORES

Feitas as análises anteriores, partimos para a revisão e validação da missão, visão e valores do CREA-PB, pontos primordiais que guiarão todo o plano de ação. Entretanto, faz-se necessária uma breve explicação de cada item. Segundo Fernandes e Berton (2014), em seu livro Administração Estratégica, tem-se que:

- 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 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.

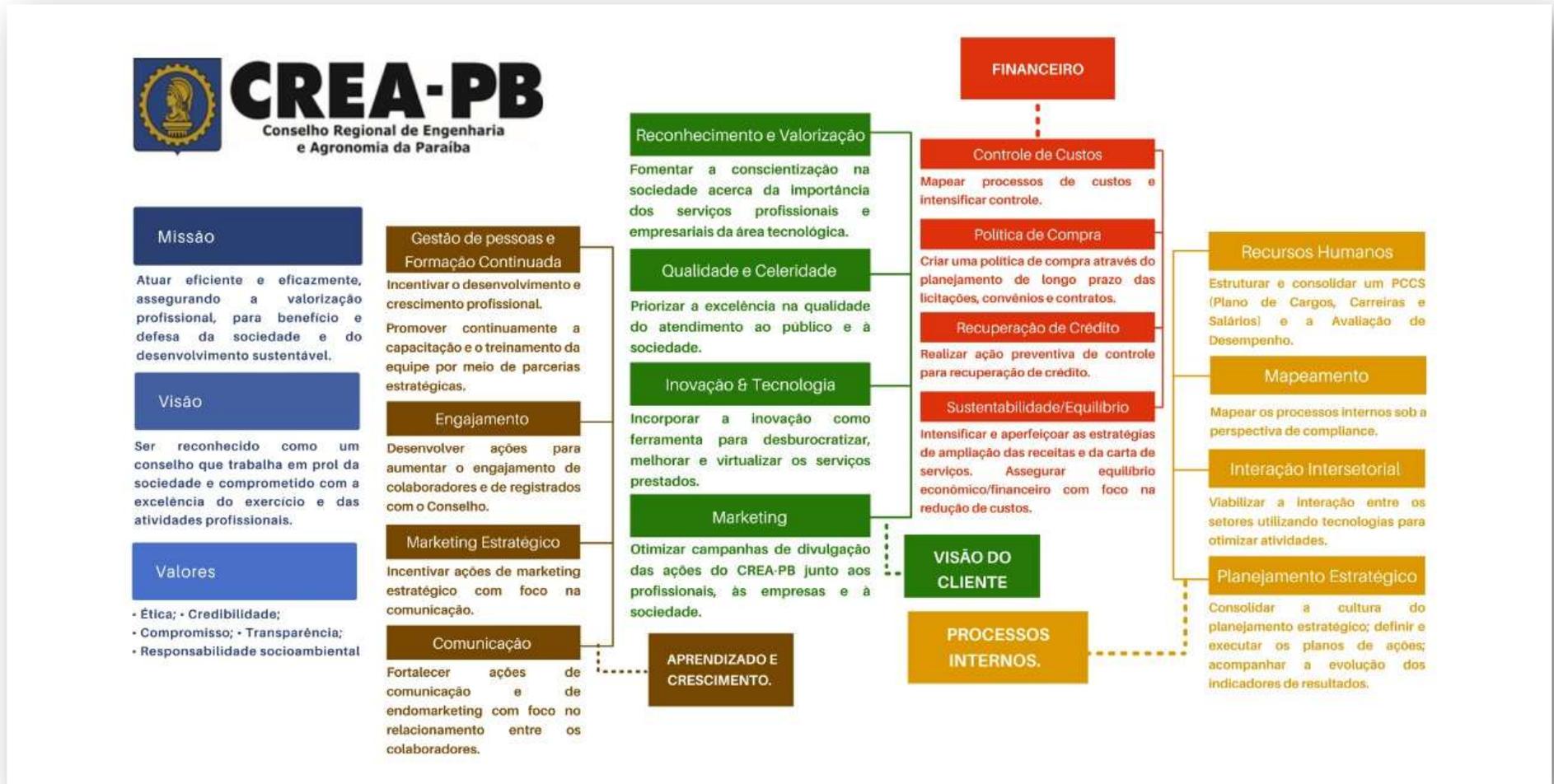
A importância de ter as declarações de missão, visão e valores é que elas compõem os aspectos norteadores para os dirigentes, os colaboradores e, até mesmo, para os clientes (engenheiros/agrônomo), pois criam um senso de direção e oportunidade. Elas são uma parte essencial do processo de formulação de 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 as opiniões dos participantes da reunião (diretoria, inspetores, conselheiros e representantes dos colaboradores do CREA-PB), foram revisadas e validadas as declarações de Missão, Visão e Valores que representam o CREA-PB, assim como foi elaborado o mapa estratégico com base na metodologia do Balance Score Card (BSC), conforme apresentado na página a seguir.

Salienta-se que, a partir dos objetivos estabelecidos no mapa estratégico, foi elaborado um plano de ação detalhado, o qual se encontra no anexo.

Figura 3: Mapa Estratégico do CREA-PB



Fonte: Brazilliant (2022)



FICHA TÉCNICA

DOCUMENTO PRODUZIDO PELA:



brazilliant
consultoria

29

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

Equipe:

Consultores Seniores:

Luciana Rabay
Luciane Albuquerque

