



CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DA 18ª REGIÃO · MATO GROSSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CICLO 2026-2028

Documento técnico consolidado a partir do Diagnóstico Estratégico As-Is, do relatório comparativo das Oficinas 1 e 2, do Relatório Técnico SEM, do Mapa Estratégico BSC e do Planejamento Estratégico 2022-2025, com foco em direção estratégica, valor público, governança de execução, indicadores, metas e monitoramento.

CUIABÁ-MT

JULHO DE
2026

SUMÁRIO



1. SUMÁRIO EXECUTIVO DO DOCUMENTO

- 1.1. INTRODUÇÃO, 006
- 1.2. APRESENTAÇÃO DO PLANO, 007
- 1.3. REFERENCIAIS INSTITUCIONAIS E METODOLÓGICOS, 008
- 1.4. SÍNTESE EXECUTIVA DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AS-IS), 009
- 1.5. VALIDAÇÃO PARTICIPATIVA DO DIAGNÓSTICO, 010
- 1.6. DECLARAÇÃO DE IDENTIDADE ESTRATÉGICA, 010
- 1.7. VALOR PÚBLICO DECLARADO DO CRP-18/MT, 011

2. NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO

- IDENTIDADE E VALOR PÚBLICO, 013
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – SOCIEDADE, CATEGORIA E VALOR PÚBLICO, 014
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – CAPACIDADE INSTITUCIONAL E SUSTENTABILIDADE, 015

3. EIXOS ESTRATÉGICOS

- EIXO 1 – GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO, 019
- EIXO 2 – FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE), 025
- EIXO 3 – ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF), 030
- EIXO 4 – MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS, 036
- EIXO 5 – COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO, 040
- EIXO 6 – PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA, 045
- EIXO 7 – SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES, 049

4. MAPA ESTRATÉGICO (BSC PÚBLICO)

- 4.1. INTRODUÇÃO AO MAPA ESTRATÉGICO, 054
- 4.2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MAPA ESTRATÉGICO, 055
- 4.3. LEITURA ESTRATÉGICA DO MAPA (CAUSA E EFEITO), 058
- 4.4. QUADRO CONSOLIDADO DOS OBJETIVOS POR PERSPECTIVA, 059
- 4.5. DETALHAMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 061
 - 4.5.1. PERSPECTIVA RECURSOS E SUSTENTABILIDADE, 061
 - 4.5.2. PERSPECTIVA APRENDIZADO, CRESCIMENTO E CAPACIDADE INSTITUCIONAL, 063
 - 4.5.3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS E ENTREGA INSTITUCIONAL, 065
 - 4.5.4. PERSPECTIVA SOCIEDADE, CATEGORIA E VALOR PÚBLICO, 066
- 4.6. ENCADEAMENTO CAUSAL DO MAPA ESTRATÉGICO, 068

SUMÁRIO

5. MATRIZ DE RASTREABILIDADE POLÍTICA E TEMÁTICA DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 068

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS – PÁGINA DE ABERTURA, 069

MATRIZ DE RASTREABILIDADE – QUADROS CONSOLIDADOS, 070

6. INDICADORES, METAS E REGRAS DE APURAÇÃO, 074

7. CARTEIRA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS, 078

8. PLANOS DE AÇÃO TÁTICO-OPERACIONAIS (5W2H) COM PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT, 079

8.1. FINALIDADE ESTRATÉGICA DOS PLANOS DE AÇÃO, 080

8.2. CRITÉRIO METODOLÓGICO ADOTADO, 082

8.3. ESTRUTURA DO 5W2H APLICADA AO CRP-18/MT, 083

8.4. PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT, 084

8.5. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DO 5W2H E DA MATRIZ GUT, 084

8.6. QUADRO CONSOLIDADO DE PLANOS DE AÇÃO PRIORIZADOS, 085

8.7. INTEGRAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO COM A GOVERNANÇA DO PLANEJAMENTO, 088

9. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI), 090

9.1. FINALIDADE DA MATRIZ NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO, 091

9.2. CONCEITO DOS PAPÉIS RACI, 092

9.3. CRITÉRIO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ, 092

9.4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO CICLO 2026–2028, 093

9.5. LEITURA EXECUTIVA DA MATRIZ, 094

9.6. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DA MATRIZ RACI, 095

10. MODELO DE GOVERNANÇA, MONITORAMENTO, REVISÃO E GESTÃO DE RISCOS, 096

10.1. FINALIDADE DO MODELO INTEGRADO, 096

10.2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO PLANO, 097

10.3. MODELO DE MONITORAMENTO DO CICLO, 098

10.4. REVISÃO ESTRATÉGICA E AJUSTE DE ROTA, 099

10.5. GESTÃO DE RISCOS E CONDICIONANTES CRÍTICOS, 100

10.6. INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, MONITORAMENTO E RISCO, 101

10.7. RESULTADOS ESPERADOS DO MODELO, 102



SUMÁRIO

11. PROTOCOLO DE TRANSIÇÃO E CONTINUIDADE, 103

- 11.1. FINALIDADE DO PROTOCOLO, 103
- 11.2. PRESSUPOSTOS INSTITUCIONAIS DO PROTOCOLO, 105
- 11.3. ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PROTOCOLO, 105
- 11.4. PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA TRANSIÇÃO, 107
- 11.5. CONTINUIDADE COMO COMPONENTE DA GOVERNANÇA DO PLANO, 108
- 11.6. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DO PROTOCOLO, 109
- 11.7. SÍNTESE EXECUTIVA, 110





SUMÁRIO EXECUTIVO

Direção estratégica, valor público,
governança e capacidade de execução.

1. SUMÁRIO EXECUTIVO DO DOCUMENTO

1.1. INTRODUÇÃO

O presente Plano Estratégico Institucional organiza a direção do CRP-18/MT para o ciclo 2026-2028 em uma arquitetura orientada por valor público, capacidade de execução, governança por prioridades e monitoramento de resultados. O documento parte do reconhecimento de que o Conselho dispõe de base institucional, técnica e financeira relevante, porém ainda necessita converter tais ativos em coordenação, presença institucional, entrega finalística robusta e evidência de valor gerado à categoria e à sociedade.

A estrutura adotada articula diagnóstico, validação participativa, eixos estratégicos, mapa estratégico BSC, objetivos codificados, indicadores, metas, iniciativas prioritárias, plano de ação, responsabilidades, governança, riscos e protocolo de continuidade. A versão ora apresentada amplia a contextualização dos itens, refina a formulação dos objetivos e estabelece parâmetros mais definidos para metas e monitoramento.

ARQUITETURA METODOLÓGICA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO DIAGNÓSTICO VALIDADO AO MONITORAMENTO DA ESTRATÉGIA



Figura 1. Arquitetura metodológica do planejamento estratégico

1.2. APRESENTAÇÃO DO PLANO

O Planejamento Estratégico Institucional do Conselho Regional de Psicologia da 18ª Região - Mato Grosso foi elaborado para orientar a ação do CRP-18/MT no triênio 2026-2028 em bases mais estáveis, priorizadas e monitoráveis. O documento assume que a estratégia, no contexto de uma autarquia regulatória, não se resume a intenções programáticas: ela precisa organizar relações de causa e efeito entre capacidades habilitadoras, processos internos, entregas finalísticas e valor público percebido.

O plano foi desenhado para cumprir simultaneamente quatro funções: dar direção política e institucional ao ciclo; traduzir essa direção em objetivos estratégicos claros; definir critérios de priorização e acompanhamento; e criar condições de continuidade gerencial entre mandatos, plenário, equipe técnica e áreas de suporte. Por isso, o documento não se restringe a um quadro declaratório, mas incorpora indicadores, metas, diagramas de sistematização, iniciativas e regras de governança. Seu horizonte temporal principal é o ciclo 2026-2028, sem prejuízo de revisões anuais, reprogramações táticas e ajustes decorrentes de deliberação plenária, restrições normativas ou mudanças relevantes do ambiente institucional.

1.3. REFERENCIAIS INSTITUCIONAIS E METODOLÓGICOS

O presente plano reconhece a natureza autárquica, regulatória, orientativa e disciplinar do CRP-18/MT. Sua atuação combina proteção social, qualificação do exercício profissional, fiscalização orientativa, tramitação ética, diálogo com a categoria, incidência institucional e prestação de contas à sociedade. Nessa condição, o Conselho produz valor público não por geração de lucro, mas por sua capacidade de regular, orientar, fiscalizar, comunicar e sustentar uma Psicologia ética, tecnicamente qualificada e socialmente comprometida.

Metodologicamente, o documento adota o Balanced Scorecard em sua adaptação ao setor público, articulando quatro perspectivas: Recursos & Sustentabilidade; Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional; Processos Internos & Entrega Institucional; e Sociedade / Categoria / Valor Público. Essa adaptação permite estruturar a causalidade estratégica do CRP-18/MT em termos compatíveis com sua missão pública: o recurso financia e habilita capacidades; as capacidades fortalecem processos; os processos produzem entrega; e a entrega gera valor público.

A arquitetura do plano incorpora a lógica da cadeia de valor público, a leitura SWOT/TOWS e o filtro de priorização já consolidados no processo diagnóstico. O objetivo não é reiniciar a análise, mas transformar as evidências já produzidas em direção estratégica executável, mensurável e passível de monitoramento periódico.

1.3. REFERENCIAIS INSTITUCIONAIS E METODOLÓGICOS

DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA

DO MAPA ESTRATÉGICO AO INDICADOR, À META E AO PLANO DE AÇÃO

1º

MAPA ESTRATÉGICO

SC-2 · Presença institucional
PI-3 · Efetividade da COF
AC-2 · Maturidade digital

2º

OBJETIVO ESTRATÉGICO

SC-2 · Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.

3º

INDICADOR

1. N.º de municípios alcançados por ações de orientação e fiscalização.
2. N.º de ações de comunicação territorializadas.
3. Percentual de demandas respondidas no prazo-padrão.

4º

META

2026: alcançar 40 municípios.
2027: alcançar 70 municípios.
2028: alcançar 100% das regiões de referência definidas pelo plano.

5º

PLANO DE AÇÃO

1. Plano anual de interiorização.
2. Calendário integrado de COF e comunicação.
3. Rotina trimestral de monitoramento territorial.

REGRAS DE GESTÃO

O objetivo estratégico define a direção; o indicador traduz o que será medido; a meta expressa o nível de desempenho esperado; e o plano de ação organiza responsáveis, prazos, entregas e recursos.

Figura 2. Lógica de desdobramento da estratégia em objetivos, indicadores, metas e plano de ação

1.4. SÍNTESE EXECUTIVA DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO (AS-IS)

O diagnóstico consolidado identificou uma instituição com legitimidade técnica e regulatória, base econômico-financeira sólida, equipe comprometida e presença institucional relevante, mas ainda marcada por descompasso entre a agenda institucional pretendida e a capacidade de suporte necessária para executá-la com estabilidade. Em síntese, o CRP-18/MT não enfrenta um problema de ausência de agenda; enfrenta um problema de transformação de ativos já existentes em capacidade de entrega pública estável, coordenada e demonstrável.

No ambiente interno, destacaram-se como ativos a qualidade da equipe, a estrutura relativa de COE e COF, a existência de canais de comunicação, a previsibilidade orçamentária e a reconhecida legitimidade do Conselho. Em contrapartida, permaneceram evidentes os gargalos ligados à governança da execução, à baixa maturidade digital, à manutenção da capacidade operacional das equipes, à fragmentação de processos, à comunicação ainda pouco estruturada e à baixa conversão do recurso em investimento percebido.

No ambiente externo, o diagnóstico mostrou crescimento das demandas finalísticas, necessidade de maior presença territorial, pressões por mais transparência, aumento de complexidade regulatória e maior sensibilidade social e política em torno da atuação profissional, das políticas públicas, dos direitos humanos e da qualidade da informação. Esses elementos ampliam a exigência por coordenação estratégica, comunicação qualificada e capacidade institucional de resposta.

1.5. VALIDAÇÃO PARTICIPATIVA DO DIAGNÓSTICO



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

A validação participativa do diagnóstico ocorreu por meio das Oficinas 1 e 2, que reuniram, respectivamente, a perspectiva dos trabalhadores e dos conselheiros. A comparação entre as duas bases mostrou que não há diagnósticos concorrentes; há leituras complementares de uma mesma realidade institucional. Os trabalhadores foram mais densos nos temas ligados à rotina operacional, suporte institucional, formalização, pessoas, comunicação e tecnologia. Os conselheiros, por sua vez, foram mais contributivos em governança, articulação política, presença institucional, relação com a categoria e fluxos ético-disciplinares.

1.5. VALIDAÇÃO PARTICIPATIVA DO DIAGNÓSTICO

Essa leitura foi consolidada pelo Relatório Técnico SEM, que posicionou a Governança Estratégica e a Capacidade Operacional como fatores explicativos centrais da realidade do Conselho, apoiados por TI, dados e finanças como suportes habilitadores. O presente plano acolhe essa validação e a converte em base para a construção do To-Be.

Base comparada	Ênfase predominante	Convergência principal	Implicação para o plano
Oficina 1 - Trabalhadores	Execução, suporte, equipe, tecnologia, comunicação e gargalos operacionais.	Hiato entre agenda e capacidade de entrega.	Necessidade de proteger e estruturar a capacidade operacional.
Oficina 2 - Conselheiros	Governança, plenário, categoria, território, legitimidade e coordenação.	Necessidade de maior presença institucional e coordenação integrada.	Necessidade de reforçar governança estratégica e relacionamento com a categoria.
SEM / confronto técnico	Síntese comparativa, priorização e explicação fatorial.	Estabilidade do diagnóstico participativo.	Base para priorização, SWOT/TOWS e mapa BSC.

Quadro 1. Síntese Comparativa das Oficinas Participativas e do Confronto Técnico

1.6. DECLARAÇÃO DE IDENTIDADE ESTRATÉGICA

Para este plano, preserva-se como referência de identidade estratégica a formulação do planejamento 2022-2025, por permanecer aderente ao contexto evidenciado no ciclo diagnóstico atual e por apresentar forte compatibilidade com a natureza pública e regulatória do Conselho. Recomenda-se sua ratificação formal pelo plenário no momento de validação final do plano.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
Atuar na defesa da Psicologia enquanto ciência e profissão por meio de orientação, fiscalização, disciplina e zelo pela ética no exercício profissional, de forma democrática e com respeito às diversidades, junto à categoria e em benefício da sociedade.	Ser espaço de aproximação com a categoria, fortalecendo o diálogo e o sentido de pertencimento na construção de uma profissão ética, solidária com a sociedade e comprometida com a defesa dos direitos humanos.	Ética; compromisso social; direitos humanos; diversidade; pluralidade; diálogo; democracia; laicidade; inclusão; transparência.

Quadro 2. Missão, Visão e Valores

1.7. VALOR PÚBLICO DECLARADO DO CRP-18/MT

O valor público do CRP-18/MT, para fins deste plano, é entendido como a capacidade de proteger a sociedade, fortalecer a observância ética e normativa do exercício profissional da Psicologia, promover direitos humanos, dar previsibilidade à atuação regulatória, ampliar a presença institucional e produzir confiança pública por meio de orientação, fiscalização, ética, transparência e diálogo com a categoria.

2. NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

O núcleo estratégico do ciclo 2026-2028 pode ser sintetizado em uma equação de direção: organizar a governança de execução, reforçar capacidades habilitadoras, robustecer os fluxos finalísticos e ampliar a visibilidade do valor público gerado pelo Conselho. Essa formulação decorre diretamente da combinação entre diagnóstico As-Is, oficinas comparadas, matriz SWOT/TOWS e priorização estratégica.

Nesse contexto, o plano assume quatro compromissos estruturantes: reduzir dispersão e ambiguidade decisória; qualificar a relação com a categoria e a sociedade; proteger e ampliar a capacidade institucional de entrega; e tornar mais inteligível, comunicável e monitorável o resultado da atuação do CRP-18/MT.



NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO



NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO

IDENTIDADE E VALOR PÚBLICO

MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS PARA SOCIEDADE E CATEGORIA

MISSÃO

Atuar na defesa da Psicologia enquanto ciência e profissão por meio de orientação, fiscalização e disciplina, zelando pela ética no exercício profissional, com respeito às diversidades, junto à categoria e em benefício da sociedade.

VISÃO

Ser espaço de aprimoramento com a categoria, fortalecendo o diálogo e o pertencimento, na construção de uma gestão ética, solidária com a sociedade e comprometida com os direitos humanos.

VALORES

Ética · Compromisso social · Direitos humanos · Diversidade · Pluralidade · Diálogo · Democracia · Laicidade · Inclusão · Transparência.

SOCIEDADE / CATEGORIA / VALOR PÚBLICO

SC-1 - Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso.

SC-2 - Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.

SC-3 - Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade.

SC-4 - Elevar a percepção do valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais.

PROCESSOS INTERNOS E ENTREGA INSTITUCIONAL

PI-1 - Implantar governança de execução orientada por prioridades críticas, SLAs e rotinas de acompanhamento.

PI-2 - Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COI, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo.

PI-3 - Elevar a efetividade da COI, com melhor cobertura territorial, qualidade entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.

PI-4 - Elevar a efetividade da COI, com melhor cobertura territorial, qualidade entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.

PI-5 - Fortalecer a coordenação transversal entre plenária, equipes técnicas, comissões e áreas de suporte.

APRENDIZADO, CRESCIMENTO E CAPACIDADE INSTITUCIONAL

AC-1 - Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições na sustentação do trabalho.

AC-2 - Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação.

AC-3 - Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenárias, equipes e instâncias de apoio.

AC-4 - Reduzir a dependência do conhecimento tácito e sustentar a continuidade institucional entre gestores e mandatos.

RECURSOS & SUSTENTABILIDADE

RS-1 - Aprimorar a governança orçamentária e capacidade de converter recursos em investimento estruturante.

RS-2 - Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso e alocação dos recursos institucionais.

RS-3 Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas da casa.

RS-4 - Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, equidade e foco em valor público.

NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA: SOCIEDADE / CATEGORIA / VALOR PÚBLICO

SC-1

Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso

SC-2

Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.

SC-3

Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade.

SC-4

Elevar a percepção do valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA: PROCESSOS INTERNOS E ENTREGA INSTITUCIONAL

PI-1

Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento.

PI-2

Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COE, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo.

PI-3

Elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.

PI-4

Elevar a tempestividade, a segurança jurídica e a robustez do fluxo ético-disciplinar da COE.

PI-5

Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte.

NÚCLEO ESTRATÉGICO DO CICLO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA:
CAPACIDADE INSTITUCIONAL E SUSTENTABILIDADE

APRENDIZADO, RECURSOS E CONTINUIDADE DA ESTRATÉGIA

AC-1

Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições de sustentação do

AC-2

Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação.

AC-3

Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenário, equipes e instâncias de apoio.

AC-4

Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos.

RS-1

Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade de converter recursos em investimento estruturante.

RS-2

Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e dos recursos institucionais.

RS-3

Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas do ciclo.

RS-4

Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, regularidade e foco em valor público.



EIXOS ESTRATÉGICOS



3. EIXOS ESTRATÉGICOS

Os eixos estratégicos constituem o núcleo de organização político-institucional do presente Planejamento Estratégico. Sua função não é apenas agrupar temas recorrentes do diagnóstico, mas traduzir, em campos permanentes de direção institucional, os problemas estruturantes, as prioridades de governo, os condicionantes habilitantes e os compromissos públicos que devem orientar a atuação do CRP-18/MT no ciclo 2026-2028. Nessa perspectiva, os eixos não se confundem com setores administrativos, nem se reduzem a projetos isolados. Eles operam como referências matriciais para a formulação dos objetivos estratégicos, a construção dos indicadores, a pactuação de metas, a definição de iniciativas e a governança da execução. Essa leitura é compatível com a lógica constitucional da administração pública, que exige atuação orientada por legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

No caso do Sistema Conselhos de Psicologia, a definição desses eixos precisa ser compreendida também à luz da Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia, atribuindo-lhes personalidade jurídica de direito público, autonomia administrativa e financeira, e estruturando-os como autarquia voltada à orientação, disciplina e fiscalização do exercício profissional da Psicologia. Essa base legal é decisiva para o presente plano, porque demonstra que o CRP-18/MT não atua como mera entidade representativa ou associativa, mas como instituição pública investida de competências específicas de regulação profissional, proteção social e zelo ético, o que exige planejamento, governança, controle e prestação de contas em padrões compatíveis com a sua natureza jurídica.

Sob o ponto de vista do regime jurídico-administrativo, a construção dos eixos também deve observar a racionalidade decisória imposta pela Lei nº 9.784/1999, cujos princípios incluem legalidade, finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. Para uma autarquia como o CRP, isso significa que o planejamento não pode ser apenas programático: ele precisa organizar meios institucionais para que as decisões sejam melhor motivadas, os fluxos sejam mais previsíveis, os processos sejam mais seguros e a atuação administrativa se mantenha orientada ao interesse público e à proteção dos administrados.

Esse quadro é reforçado, em chave contemporânea, pelo Decreto nº 9.203/2017, que define governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle destinados a avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse da sociedade. Ainda que sua incidência normativa direta se concentre na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, seu conteúdo fornece referencial técnico altamente pertinente para a estruturação do planejamento de autarquias profissionais, sobretudo por destacar a centralidade da estratégia, da integridade, da coordenação, do monitoramento e da prestação de contas e responsabilização institucional.

No plano da execução, a agenda de planejamento também precisa dialogar com o dever contemporâneo de integração entre decisão, orçamento, contratação e entrega. Nesse ponto, a Lei nº 14.133/2021 reforça a centralidade do planejamento, da transparência, da eficiência e da governança nas contratações administrativas, o que é particularmente relevante para o CRP-18/MT, já que boa parte da capacidade de executar sua estratégia dependerá de desenho orçamentário, instrução processual, aquisições, suporte tecnológico e contratação de soluções e serviços aderentes às prioridades do ciclo.

Além dessa moldura normativa mais geral, é indispensável reconhecer que o planejamento estratégico de uma autarquia regulatória precisa ser permanentemente tensionado pelos contextos atuais e pelas transformações normativas que afetam a forma de comunicação, entrega e relacionamento institucional com a sociedade. Nesse sentido, a Lei nº 15.263, de 14 de novembro de 2025, ao instituir a Política Nacional de Linguagem Simples nos órgãos e entidades da administração pública direta e indireta de todos os Poderes e entes federativos, reforça a exigência de que a comunicação pública seja compreensível, acessível e centrada nas pessoas. Para o CRP-18/MT, essa norma é especialmente relevante porque fortalece juridicamente a necessidade de traduzir decisões, serviços, orientações, regras, relatórios e prestações de contas em linguagem mais inteligível para a categoria e para a sociedade, reduzindo intermediações, retrabalho e ruído institucional. Em outras palavras, a atualização contínua do planejamento depende não apenas de revisão gerencial periódica, mas também de leitura atenta das mudanças legislativas e regulatórias que alteram o ambiente de atuação do Conselho.

EIXOS ESTRATÉGICOS

Por essa razão, os eixos estratégicos aqui adotados devem ser lidos como campos dinâmicos de direção institucional, e não como blocos estanques. Eles derivam do diagnóstico consolidado, mas precisam permanecer abertos à atualização diante de mudanças normativas, tecnológicas, reputacionais, sociais e operacionais. Em uma autarquia como o CRP-18/MT, isso significa reconhecer que a solidez do planejamento depende de dois movimentos simultâneos: de um lado, estabilidade suficiente para garantir coerência, continuidade e governança; de outro, plasticidade suficiente para absorver novos marcos legais, novas demandas da categoria, novas pressões de transparência e novas exigências de proteção social e eficiência administrativa.

Em termos sintéticos, os sete eixos estratégicos do plano podem ser compreendidos da seguinte forma: o Eixo 1 - Governança de Execução e Priorização organiza o modelo de gestão do ciclo e estabelece os mecanismos de liderança, pactuação, priorização e monitoramento; o Eixo 2 - Fluxos Ético-Disciplinares (COE) concentra a robustez técnico-jurídica, a tempestividade e a legitimidade pública da função ética; o Eixo 3 - Orientação e Fiscalização (COF) estrutura a presença territorial, a função orientativa e a capacidade regulatória de proximidade com a sociedade e com a categoria; o Eixo 4 - Maturidade Digital, TI e Governança de Dados trata da base tecnológica, documental e informacional necessária à escala, à segurança jurídica e ao monitoramento; o Eixo 5 - Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação organiza a transparência, a inteligibilidade e a legitimidade comunicacional do Conselho; o Eixo 6 - Pessoas, Competências e Governança protege e desenvolve o principal ativo institucional, que é a capacidade humana de execução, mediação e continuidade; e o Eixo 7 - Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes assegura a conversão da solidez econômico-financeira em suporte efetivo à estratégia, com transparência, planejamento do gasto e aderência ao valor público. Todos esses eixos, em conjunto, materializam a passagem de um modelo de atuação fragmentado para um modelo mais coerente com a natureza pública, autárquica e regulatória do CRP-18/MT.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

O Eixo 1 - Governança de Execução e Priorização constitui o principal eixo estruturante do presente Planejamento Estratégico, pois organiza a forma como o CRP-18/MT transforma diretrizes institucionais, deliberações plenárias, prioridades político-programáticas, recursos disponíveis e competências organizacionais em execução coordenada, rastreável e orientada ao interesse público. Sua centralidade não decorre apenas de escolha metodológica interna, mas encontra fundamento direto no regime jurídico da administração pública e na própria natureza autárquica do Conselho Regional de Psicologia.

No plano constitucional, esse eixo se ancora no art. 37 da Constituição Federal, segundo o qual a administração pública direta e indireta obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Para uma autarquia pública como o CRP-18/MT, tais princípios não operam apenas como cláusulas abstratas de legitimidade, mas como parâmetros de organização da gestão. Em especial, o princípio da eficiência, reforçado pela Emenda Constitucional nº 19/1998, impõe à atuação administrativa o dever de produzir resultados institucionais qualificados, com racionalidade no uso dos meios, clareza de prioridades, integração entre instâncias e capacidade efetiva de entrega. Assim, a governança de execução não constitui mera técnica de gestão; ela é um dos modos concretos de dar efetividade ao comando constitucional de boa administração.

Essa base é complementada pela Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e definiu o Sistema Conselhos como estrutura pública incumbida da orientação, disciplina e fiscalização do exercício profissional da Psicologia. Tal marco legal é decisivo para o presente eixo, porque demonstra que o CRP-18/MT não atua como entidade representativa em sentido associativo, mas como autarquia pública dotada de competências regulatórias permanentes, o que exige mecanismos de direção estratégica, coordenação interna, segurança procedimental e responsabilização institucional compatíveis com essa natureza jurídica. Em outras palavras, planejar, priorizar e governar a execução não é faculdade gerencial periférica, mas desdobramento necessário do regime jurídico que sustenta a existência do próprio Conselho.

Também a Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, ao estabelecer normas básicas sobre o processo administrativo no âmbito da administração pública federal, oferece referencial decisivo para este eixo ao explicitar princípios como finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência. Ainda que a incidência normativa direta dessa lei deva ser lida com a devida cautela segundo o contexto institucional, sua racionalidade é plenamente aplicável como paradigma de boa administração pública: decisões estratégicas precisam ser motivadas, prioridades precisam ser justificáveis, fluxos precisam ser previsíveis e a atuação institucional precisa reduzir arbitrariedade, improviso e descontinuidade. Nessa chave, a governança de execução e priorização proposta neste eixo corresponde à transformação do planejamento em processo administrativo qualificado, menos dependente de vontades episódicas e mais aderente à racionalidade pública.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

No campo da governança pública contemporânea, o Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, reforça a pertinência deste eixo ao definir governança pública como o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à prestação de serviços de interesse da sociedade. Embora editado para a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, seu conteúdo oferece referencial técnico altamente aderente ao caso do CRP-18/MT, sobretudo por explicitar a centralidade da estratégia, da coordenação, da gestão de riscos, da integridade e da responsabilização institucional. Esses elementos correspondem, no contexto do Conselho, à necessidade de criar arranjos institucionais que deem governabilidade ao ciclo 2026-2028 e permitam monitorar a execução para além de intenções programáticas.

Esse eixo dialoga ainda com a agenda mais ampla de modernização administrativa e racionalização gerencial que se consolidou no Brasil desde a chamada reforma administrativa, em especial a partir da EC nº 19/1998, que fortaleceu a orientação da administração pública para desempenho, resultados, racionalidade processual e responsabilização. Embora o CRP-18/MT não se submeta mecanicamente a todos os debates institucionais da administração direta, o seu planejamento estratégico precisa absorver o núcleo mais consistente dessa agenda: maior clareza de papéis, integração entre planejamento e execução, redução de dispersão decisória, fortalecimento da coordenação e uso mais racional de recursos, pessoas e processos. Portanto, a governança de execução e priorização, tal como aqui formulada, representa a incorporação crítica e institucionalmente adaptada desses avanços no contexto de uma autarquia regulatória profissional.

Também merecem destaque os marcos normativos mais recentes que exigem atualização permanente dos modos de governar. A Lei nº 15.263, de 14 de novembro de 2025, ao instituir a Política Nacional de Linguagem Simples, reforça que os órgãos e entidades da administração pública direta e indireta devem aprimorar a inteligibilidade de sua comunicação. Para o CRP-18/MT, isso repercute diretamente na governança de execução, pois critérios de priorização, decisões estratégicas, fluxos, planos de ação, painéis, relatórios e prestações de contas precisam ser não apenas tecnicamente corretos, mas também compreensíveis para a categoria e para a sociedade. Isso amplia a dimensão deste eixo: governar a execução passa também por tornar a estratégia inteligível, comunicável e verificável.

No plano da execução material da estratégia, a Lei nº 14.133, de 1º de abril de 2021, reforça a centralidade do planejamento, da eficiência, da transparência, da segregação de funções e do interesse público nas contratações administrativas. Para o CRP-18/MT, essa referência é especialmente importante porque a capacidade de executar o ciclo estratégico dependerá, em boa medida, da articulação entre prioridades, orçamento, compras, tecnologia, serviços especializados e suporte institucional. Assim, o presente eixo também cumpre a função de alinhar decisão estratégica, orçamento, contratação e entrega, evitando que a estratégia permaneça dissociada dos meios concretos de sua implementação.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

A centralidade deste eixo foi reiteradamente confirmada nos documentos técnicos que servem de base ao planejamento. O Mapa Estratégico BSC - Versão 0 registra expressamente, no campo dos objetivos de processos internos, que o CRP-18/MT precisa “Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento” e “Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte”, sinalizando que a governança da execução não é tema secundário, mas o mecanismo central de transformação do diagnóstico em operação institucional organizada.

O Planejamento Estratégico v2, por sua vez, já formula o Eixo 1 como o campo responsável por “organizar as decisões, os critérios, os ritos de priorização e a coordenação entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte, reduzindo dispersão e aumentando a governabilidade do ciclo”, além de explicitar como diretrizes político-institucionais do eixo a necessidade de governança por prioridades, alinhamento entre deliberação política e suporte administrativo, definição de critérios de seleção e pactuação de entregas e proteção da continuidade da execução entre mandatos e ciclos de monitoramento.

A estrutura-modelo do Planejamento Estratégico do CRP reforça essa mesma racionalidade ao definir que o núcleo estratégico do ciclo deve explicitar desafios centrais, diretrizes estruturantes, princípios de priorização e compromissos institucionais do mandato, funcionando como ponte entre identidade estratégica, eixos, mapa BSC, indicadores, metas e governança de execução. Nessa perspectiva, o presente eixo está plenamente aderente à arquitetura metodológica que orienta o plano e não representa acréscimo artificial, mas desenvolvimento coerente do desenho já validado.

No plano analítico mais amplo, o diagnóstico comparativo entre as oficinas mostrou que este é o eixo de maior convergência estrutural entre trabalhadores e conselheiros. A leitura dos trabalhadores enfatizou a governança como problema de execução cotidiana, apontando falta de priorização, baixa formalização, fragilidade de processos, dependência de conhecimento tácito, dificuldades de comunicação interna e baixa conversão do recurso em suporte institucional efetivo. A leitura dos conselheiros, por sua vez, enfatizou a governança como problema de coordenação integrada, participação da categoria, presença territorial, articulação do plenário e sustentação institucional da execução, inclusive em razão da natureza honorífica da atuação conselheira. Em conjunto, os documentos convergem em afirmar que o principal desafio do ciclo 2026-2028 não é decidir “o que fazer”, mas como governar a passagem entre decisão e entrega.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

À luz desse diagnóstico e da fundamentação jurídica acima descrita, o modelo de gestão proposto para o CRP-18/MT, no âmbito deste eixo, é um modelo de governança por prioridades, voltado à transformação do planejamento em sistema vivo de decisão, coordenação, monitoramento e correção de rota. Não se trata de um modelo burocrático de acumulação de ritos, nem de um modelo voluntarista baseado em agendas difusas; trata-se de um arranjo institucional que busca conciliar legalidade, motivação, eficiência, previsibilidade e capacidade real de implementação.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

Esse modelo parte de uma premissa central: nem toda demanda deve ter o mesmo peso, o mesmo tempo de resposta ou a mesma intensidade de resposta. A governança da execução, portanto, exige critérios explícitos de priorização, mecanismos de pactuação e capacidade de distinguir o que é estrutural, o que é urgente, o que é habilitador e o que depende de maturação prévia. Essa lógica já aparece no planejamento v2 quando o plano afirma que o ciclo não deve ser organizado como lista extensa e paralela de intenções, mas como encadeamento de prioridades com relações claras de dependência.

Em termos operacionais, o modelo proposto se sustenta em oito componentes:

A) Governança por prioridades.

Instituir uma lógica de seleção e sequenciamento das agendas do ciclo, diferenciando prioridades estruturais, imediatas, altas, habilitadoras e de sustentação.

B) Critérios de priorização e sequenciamento.

As prioridades devem ser definidas a partir de critérios como aderência ao diagnóstico, impacto institucional, exequibilidade, risco, urgência, dependências e capacidade instalada.

C) Rotinas formais de acompanhamento.

A execução precisa ser acompanhada por cadências mensais, trimestrais e semestrais, integrando monitoramento gerencial, revisão tática e avaliação estratégica.

D) SLAs e marcos mínimos de execução.

Sempre que aplicável, os processos sensíveis e as iniciativas estratégicas devem ter parâmetros mínimos de prazo, responsabilidade e checkpoint.

E) Coordenação transversal.

É indispensável integrar plenário, gerência, equipe técnica, comissões e áreas de suporte em torno de agendas compartilhadas, reduzindo fragmentação institucional.

F) Integração entre planejamento, orçamento, contratação e execução.

A estratégia não pode ser dissociada dos meios concretos de implementação; por isso, orçamento, compras e apoio institucional precisam seguir as prioridades pactuadas.

G) Registro, motivação e rastreabilidade das decisões.

As decisões estratégicas precisam ser formalizadas, justificadas e registradas, tanto para fins de segurança jurídica quanto para fins de continuidade institucional.

H) Comunicação inteligível da estratégia.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

O plano, suas prioridades, seus resultados e seus desvios devem ser comunicados em linguagem compreensível, em consonância com as exigências contemporâneas de linguagem simples e transparência pública.

Sob essa lógica, a governança de execução deixa de ser percebida como camada abstrata de “gestão” e passa a ser compreendida como o arranjo institucional que viabiliza todos os demais eixos. Sem ela, comunicação, COE, COF, pessoas, TI/dados e finanças tendem a operar de forma compartimentalizada; com ela, tornam-se passíveis de articulação estratégica, acompanhamento e produção de valor público mais consistente. Essa leitura é inteiramente coerente com o SEM, que posicionou a governança como prioridade estrutural do ciclo.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

À luz da fundamentação legal, do diagnóstico consolidado e do modelo de gestão aqui proposto, o Eixo 1 deve orientar o ciclo 2026-2028 por meio das seguintes diretrizes político-institucionais:

- I. Instituir governança de execução orientada por prioridades.

O CRP-18/MT deve adotar um regime de gestão que diferencie agendas estruturais, urgentes, habilitadoras e de sustentação, evitando dispersão e sobreposição de iniciativas.

- II. Alinhar deliberação política, suporte administrativo e capacidade técnica.

As decisões do plenário precisam dialogar com a capacidade instalada da equipe, com o suporte administrativo disponível e com os meios efetivos de implementação.

- III. Definir critérios, ritos e parâmetros mínimos de acompanhamento.

A execução do plano deve operar com critérios explícitos de priorização, fóruns de pactuação, checkpoints periódicos, responsabilidades definidas e parâmetros mínimos de prazo e acompanhamento.

- IV. Fortalecer a coordenação transversal entre instâncias.

É necessário reduzir a fragmentação entre plenário, comissões, gerência, equipe técnica e suporte administrativo, organizando rotinas institucionais mais integradas.

- V. Integrar planejamento, orçamento, contratação e execução.

As prioridades estratégicas devem orientar a governança orçamentária, as contratações e os apoios institucionais, em coerência com a lógica da Lei nº 14.133/2021.

- VI. Dar maior motivação, rastreabilidade e segurança às decisões estratégicas.

As decisões relacionadas ao plano devem ser formalizadas, justificadas e registradas, para reforçar segurança jurídica, continuidade e responsabilização institucional.

EIXO 1 - GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO E PRIORIZAÇÃO

- VII.** Assegurar continuidade entre gestões e ciclos de monitoramento.

A governança da execução deve ser desenhada de forma a reduzir descontinuidade entre mandatos, mudanças de composição plenária e transições administrativas.

- VIII.** Tornar a estratégia mais inteligível para a categoria e para a sociedade.

Em conformidade com a agenda contemporânea de transparência e linguagem simples, a execução do plano deve ser comunicada com clareza, previsibilidade e foco em valor público.

Em síntese, o Eixo 1 - Governança de Execução e Priorização deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por estruturar o modelo de gestão do CRP-18/MT à luz da Constituição, da Lei nº 5.766/1971, do regime do processo administrativo, da governança pública contemporânea, das exigências de planejamento e contratação e das transformações recentes que reforçam inteligibilidade e transparência da atuação estatal. Seu propósito é permitir que o Conselho avance de uma condição de agenda reconhecida, porém pressionada por fragmentação e limitações de coordenação, para uma condição de governança estratégica mais integrada, previsível, motivada, eficiente e orientada ao valor público.

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

O Eixo 2 - Fluxos Ético-Disciplinares (COE) ocupa posição central no presente Planejamento Estratégico porque materializa uma das expressões mais sensíveis da natureza pública do CRP-18/MT: a capacidade de orientar, disciplinar, apurar e julgar condutas profissionais à luz da ética, da legalidade, do devido processo e da proteção da sociedade. Em uma autarquia regulatória como o Conselho Regional de Psicologia, a robustez do fluxo ético-disciplinar não é apenas exigência administrativa; ela integra a própria razão de existir da instituição, na medida em que conecta regulação profissional, segurança jurídica, confiança pública e valor institucional percebido.

Essa centralidade encontra fundamento direto na Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, que criou o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia e lhes atribuiu competência para orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício profissional. No contexto do CRP-18/MT, isso significa que a atuação da COE não pode ser tratada como atividade periférica ou residual, mas como função finalística estruturante da missão institucional do Conselho.

A regulamentação dessa base legal é complementada pelo Decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977, que regulamenta a Lei nº 5.766/1971 e reforça a estrutura de competências do Sistema Conselhos. Esse marco é importante porque confirma que a atividade dos Conselhos Regionais se desenvolve em um regime jurídico próprio de direito público, no qual orientação, fiscalização, disciplina e julgamento devem operar com coerência, formalidade procedimental e aderência ao interesse público.

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

No plano ético-normativo, a COE se ancora no Código de Ética Profissional do Psicólogo, aprovado pela Resolução CFP nº 010/2005, que define os princípios, deveres, vedações e parâmetros éticos que orientam a atuação profissional da Psicologia. A existência de um Código de Ética nacionalmente estruturado reforça que o fluxo ético-disciplinar do CRP não se destina apenas à resposta sancionatória, mas à preservação de referências éticas comuns, à proteção de usuáries e usuários dos serviços psicológicos e à afirmação pública da Psicologia como profissão comprometida com dignidade, direitos humanos, responsabilidade técnica e compromisso social.

No plano procedimental, o fluxo da COE encontra sustentação no Código de Processamento Disciplinar (CPD), regido pela Resolução CFP nº 11/2019, que estabelece os ritos dos processos disciplinares ordinários, funcionais e éticos no âmbito dos Conselhos de Psicologia. O próprio CFP registra que esses processos são instaurados e conduzidos pelos Conselhos Regionais e pelo Conselho Federal, com regras específicas sobre investigação, tramitação, defesa, julgamento e penalidades. Isso é especialmente relevante para o presente eixo porque demonstra que a governança da COE depende de um arranjo procedimental formalizado, tecnicamente exigente e diretamente relacionado à segurança jurídica institucional.

Essa estrutura específica se articula, em chave mais ampla, com a racionalidade do processo administrativo público, especialmente a partir dos princípios da Lei nº 9.784/1999, como motivação, razoabilidade, proporcionalidade, segurança jurídica, ampla defesa, contraditório e interesse público. Mesmo quando tomada como referência geral de boa administração pública, essa lógica é plenamente pertinente ao fluxo ético-disciplinar, pois indica que a tramitação da COE deve combinar formalidade, previsibilidade, instrução adequada, proteção das partes, fundamentação das decisões e coerência institucional.

Além disso, o eixo precisa ser lido à luz da agenda contemporânea de governança pública, que exige liderança, estratégia, controle, gestão de riscos e capacidade de monitoramento, em linha com o Decreto nº 9.203/2017. No caso da COE, isso significa que não basta manter um rito formalmente existente; é necessário garantir que esse rito seja sustentável diante da demanda crescente, que tenha suporte técnico e tecnológico compatível com sua sensibilidade e que preserve legitimidade pública, tempestividade e confiabilidade decisória.

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

Os documentos técnicos compartilhados são convergentes ao posicionar a COE como um dos núcleos mais críticos e estáveis do diagnóstico institucional. O Relatório Técnico Comparativo das Oficinas 1 e 2 registra que o eixo Fluxos Ético-Disciplinares (COE) ocupa posição central no confronto entre as oficinas e no diálogo com o diagnóstico inicial, tendo registrado 28 contribuições na Oficina 1 e 35 contribuições na Oficina 2, com destaque para sua elevada densidade na perspectiva dos conselheiros. O mesmo relatório sintetiza, a partir do SEM, que COE/COF constituem bloco de prioridade alta, associado a “crescimento das entradas, risco processual e necessidade de fluxos robustos”, “necessidade de integração e processos mais claros” e “maior demanda e necessidade de equipe/tecnologia”.

Essa leitura foi incorporada diretamente ao Mapa Estratégico BSC - Versão 0, que já formaliza o objetivo PI-4 - Elevar a tempestividade, segurança jurídica e robustez do fluxo ético-disciplinar da COE, deixando claro que o eixo não é apenas tema diagnóstico, mas parte do núcleo duro do direcionamento estratégico do ciclo 2026-2028.

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

A análise comparativa também mostra que há forte convergência entre trabalhadores e conselheiros quanto ao reconhecimento de que a COE dispõe de base técnico-jurídica relevante, com conhecimento, fluxo, equipe e apoio institucional, mas opera sob pressão crescente de demanda e com necessidade de reforço de sustentação, integração, tecnologia e capacidade de resposta. Os trabalhadores enfatizam mais fortemente a governança colegiada do fluxo, a clareza de papéis e o risco processual; os conselheiros enfatizam mais diretamente a alta demanda, a insuficiência estrutural, a modernização tecnológica e a legitimidade social da resposta ética.

Na Oficina 2, o eixo COE aparece como um dos mais densos da perspectiva dos conselheiros, com 35 contribuições, sendo 15 forças, 11 fraquezas, 6 oportunidades e 3 ameaças. Esse volume confirma a centralidade institucional do tema e reforça que a COE é percebida como área já estruturada, porém pressionada por desafios de capacidade, coordenação e suporte tecnológico.

Entre as fragilidades mais relevantes registradas na Oficina 2, destacam-se: ausência de cargo de coordenação da COE, alta demanda de processos, equipe quantitativamente insuficiente, necessidade de sistematização dos processos, melhoria e implantação de sistemas para processamento ético, uso de tecnologia obsoleta, desconhecimento do fluxo pelo plenário, baixa participação de conselheiras e percepção de que a complexidade dos processos torna a comissão menos atrativa. O próprio relatório identifica, como principal núcleo de fragilidade, a combinação entre alta demanda e insuficiência de equipe/coordenação, seguida por necessidade de modernização tecnológica, baixa atratividade da comissão e fragilidade do modelo orientativo. Além disso, o confronto com o diagnóstico As-Is, já consolidado no relatório comparativo, indicou que a COE é um dos principais vetores de pressão institucional crescente, com aumento de representações recebidas, risco de acúmulo de processos pendentes, pressão reputacional e elevação do custo administrativo por processo. Também foi evidenciado que temas como documentos psicológicos, avaliação psicológica, uso inadequado de redes sociais e outras categorias técnicas sensíveis aparecem de modo recorrente, exigindo respostas que não sejam apenas corretivas, mas também orientativas e preventivas.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

À luz da fundamentação jurídica e do diagnóstico consolidado, o modelo de gestão proposto para o Eixo 2 é o de uma COE robusta, integrada e governada por critérios de capacidade, segurança jurídica e previsibilidade processual. Essa formulação não descaracteriza o funcionamento reativo e corretivo próprio da Comissão, que atua a partir de representações, notícias de possível infração ou providências de ofício previstas no Código de Processamento Disciplinar; ao contrário, reconhece que tal resposta precisa contar com suporte institucional, integração e capacidade de sustentar o fluxo ético com qualidade. Também não se trata de reduzir o formalismo do rito: a formalidade procedimental é requisito de segurança jurídica, contraditório, ampla defesa e previsibilidade dos atos processuais.

O modelo proposto parte da premissa de que a COE deve operar em quatro camadas simultâneas:

A) Camada técnico-jurídica.

Garantir coerência procedimental, integridade instrutória, motivação das decisões, respeito ao contraditório, ampla defesa e segurança jurídica do rito ético-disciplinar.

B) Camada de capacidade operacional.

Assegurar que equipe, coordenação, ferramentas, fluxos e rotinas sejam compatíveis com o volume e a complexidade da demanda.

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

Camada de integração institucional.

Reduzir o isolamento da COE, fortalecendo a articulação com plenário, assessoria jurídica, comunicação, COF e áreas de suporte, inclusive para socialização mínima da lógica do fluxo.

Camada orientativa e preventiva.

Fortalecer a leitura institucional dos temas recorrentes do fluxo ético, de modo que esses achados subsidiem, quando pertinente, ações de orientação e comunicação conduzidas em articulação com outras comissões e áreas do Conselho, sem deslocar a centralidade da COE como instância ético-processual.

Em termos práticos, isso implica estruturar o fluxo ético com capacidade institucional de resposta proporcional à complexidade e ao volume das demandas, sem prejuízo da segurança jurídica, da previsibilidade procedimental e da observância estrita do Código de Processamento Disciplinar. O foco do modelo não é somente “julgar mais rápido”, mas combinar:

01

maior tempestividade

02

mais segurança jurídica

03

melhor suporte técnico

04

modernização tecnológica

05

coordenação mínima estável

06

maior articulação com a COF, a comunicação institucional e demais áreas competentes para tratamento de temas recorrentes, quando cabível, e maior legitimidade pública do rito ético

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

Esse desenho é coerente com a leitura do relatório comparativo, que conclui que a pressão sobre a COE precisa ser tratada simultaneamente no plano da capacidade, da tecnologia, da governança colegiada e da legitimidade social.

O modelo de gestão do eixo também deve dialogar com a lógica mais ampla do mapa estratégico: os fluxos ético-disciplinares integram a camada de Processos Internos & Entrega Institucional, mas geram efeitos diretos na perspectiva de Sociedade / Categoria & Valor Público, especialmente por meio da proteção social, da qualidade do exercício profissional e da confiança pública no Conselho. A cadeia causal do próprio mapa reforça que capacidades habilitadoras e processos robustos devem convergir para resultados percebidos em proteção social, confiança e valor público.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

À luz dos elementos acima, o Eixo 2 deve orientar o ciclo 2026-2028 por meio das seguintes diretrizes político-institucionais:

I. Fortalecer a robustez técnico-jurídica do fluxo ético-disciplinar.

A COE deve operar com alto grau de integridade procedimental, motivação das decisões, coerência técnica e segurança jurídica, em estrita aderência ao Código de Ética e ao Código de Processamento Disciplinar.

II. Aumentar a tempestividade e a capacidade de resposta da COE.

É necessário reduzir risco de acúmulo de processos pendentes, tempo excessivo de tramitação e fragilidades de coordenação, ajustando equipe, rotinas e suporte à carga real de demanda identificada no diagnóstico.

III. Estruturar coordenação e suporte compatíveis com a complexidade do fluxo.

O eixo demanda reforço de coordenação, melhor distribuição de responsabilidades e maior suporte técnico, para que o rito ético não dependa excessivamente de esforços fragmentados ou informais.

IV. Modernizar tecnologicamente a tramitação ética.

A modernização dos sistemas e da rastreabilidade documental deve ser tratada como prioridade do eixo, reduzindo obsolescência, retrabalho e fragilidades de controle processual.

V. Fortalecer a articulação entre COE, plenário, jurídico e áreas de suporte.

É necessário reduzir assimetrias de compreensão sobre o fluxo, ampliar integração institucional e garantir que a comissão não opere em isolamento decisório.

VI. Reforçar a dimensão orientativa e preventiva do eixo.

A experiência diagnóstica indica que parte da pressão ética decorre de temas recorrentes que podem ser enfrentados também por estratégias de orientação, comunicação qualificada e articulação com COF e demais áreas competentes, sem deslocar a centralidade da COE como instância ético-processual.

EIXO 2 - FLUXOS ÉTICO-DISCIPLINARES (COE)

- VII.** Ampliar a legitimidade social e a inteligibilidade pública da função ética do Conselho.

A atuação ética, inclusive por meio do rito sancionatório, precisa ser compreendida e comunicada como mecanismo de defesa da sociedade, proteção de usuárias e usuários e afirmação dos parâmetros éticos do exercício profissional.

- VIII.** Tratar a COE como componente central da capacidade operacional do Conselho.

Em coerência com o SEM, a COE deve ser governada como parte do núcleo da Capacidade Operacional, com prioridade alta no ciclo 2026-2028.

Em síntese, o Eixo 2 - Fluxos Ético-Disciplinares (COE) deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por garantir que a função ética do CRP-18/MT opere com segurança jurídica, capacidade de resposta, suporte institucional, modernização tecnológica e legitimidade pública, transformando a pressão crescente sobre o fluxo em oportunidade de fortalecimento da proteção social, da confiança institucional e da coerência regulatória do Conselho.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

O Eixo 3 - Orientação e Fiscalização (COF) ocupa posição central no presente Planejamento Estratégico porque constitui uma das principais expressões finalísticas da competência pública do CRP-18/MT no campo da orientação e fiscalização do exercício profissional da Psicologia, com vistas à proteção da sociedade, à observância das normas profissionais e à contribuição para a legitimidade institucional do Sistema Conselhos.

Essa centralidade encontra fundamento na Lei nº 5.766, de 20 de dezembro de 1971, no Decreto nº 79.822, de 17 de junho de 1977, e, de forma específica para a atuação setorial da COF, na Resolução CFP nº 010/2017, que institui a Política de Orientação e Fiscalização (POF) no Sistema Conselhos de Psicologia. No CRP-18/MT, a COF constitui instância técnica de orientação e fiscalização do exercício profissional, sem esgotar o esforço institucional de diálogo com a categoria, que também envolve Plenário, comissões temáticas, comunicação institucional e demais frentes de atuação do Conselho. Sua atuação deve combinar ações planejadas, fiscalizações ativas e respostas a denúncias ou demandas específicas, com critérios de priorização, registro e resposta proporcional.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

Em consequência, a orientação e a fiscalização integram o núcleo da missão institucional do Conselho e exigem planejamento, continuidade, registro, capacidade técnica e presença territorial. Nos termos da POF, as ações da COF podem ocorrer de forma presencial ou com apoio de tecnologias de informação e comunicação a distância, desde que previstas no planejamento do setor, proporcionais à finalidade orientativo-fiscalizatória e compatíveis com os registros institucionais necessários.

No plano constitucional, o eixo dialoga diretamente com o art. 37 da Constituição Federal, especialmente com os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Na prática da COF, esses princípios se traduzem em planejamento das ações, definição de critérios de atuação, registro das fiscalizações, tratamento isonômico das demandas, motivação dos encaminhamentos e uso responsável dos recursos institucionais.

A racionalidade procedimental do eixo também se apoia na Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que oferece parâmetros relevantes para a atuação orientativo-fiscalizatória, tais como finalidade, motivação, razoabilidade, proporcionalidade, segurança jurídica, interesse público e eficiência. O PEI deve dialogar com o Planejamento Anual da COF, de modo que as diretrizes estratégicas aqui estabelecidas se desdobrem, no plano operacional, em ações, prioridades, registros e indicadores próprios do setor.

Em chave contemporânea, o eixo deve ser interpretado também à luz do Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017, que trata da governança pública e reforça a necessidade de liderança, estratégia e controle para que as organizações públicas entreguem valor à sociedade. No caso da COF, isso significa estruturar a fiscalização não como agenda dispersa de visitas e respostas pontuais, mas como sistema orientado por planejamento, territorialização, dados, análise de risco, articulação institucional e monitoramento de resultados.

Adicionalmente, a atuação da COF deve manter e aperfeiçoar a observância à Lei Geral de Proteção de Dados, à guarda adequada dos registros de suas atividades, à integridade documental e à segurança da informação. Essa referência possui caráter transversal ao PEI e não representa juízo de insuficiência específica sobre a atuação atual da COF; indica que dados, documentos e proteção informacional são condições institucionais para rastreabilidade, continuidade e monitoramento do ciclo estratégico. Também devem ser considerados, no âmbito deste eixo, os marcos normativos e técnico-orientativos editados pelo Sistema Conselhos para disciplinar temas recorrentes do exercício profissional, como documentos psicológicos, avaliação psicológica, publicidade profissional, atuação em políticas públicas e demais campos sensíveis frequentemente alcançados pelas ações de orientação e fiscalização. Em consequência, a COF precisa ser compreendida como espaço permanente de mediação entre norma, prática profissional, orientação preventiva e regulação qualificada.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

Os documentos técnicos que servem de base ao planejamento convergem ao posicionar a COF como uma das frentes mais relevantes da capacidade operacional do CRP-18/MT. O

Relatório Técnico Comparativo das Oficinas 1 e 2 registra que o eixo Orientação e Fiscalização (COF) reuniu 35 contribuições na Oficina 1 - perspectiva dos trabalhadores - e 19 contribuições na Oficina 2 - perspectiva dos conselheiros, sendo o eixo de maior volume absoluto entre os trabalhadores e mantendo centralidade intermediária-alta entre os conselheiros. O mesmo relatório assinala que COE/COF compõem bloco de prioridade alta no confronto com o Diagnóstico As-Is e com o Relatório Técnico-Metodológico SEM.

A análise comparativa mostra que há forte convergência entre os grupos quanto ao reconhecimento da COF como função finalística estratégica, tecnicamente legítima e institucionalmente valiosa. Entre as forças registradas aparecem, de um lado, fiscalização ativa e in loco, competência técnica, legitimidade das agentes fiscais, orientações coletivas, interiorização apoiada por TICs, engajamento e qualificação da equipe; de outro, planejamento sistemático das visitas, alinhamento entre equipe técnica e conselheiras, acompanhamento das ações e percepção de equipe capacitada. O eixo, portanto, não parte de vazio institucional, mas de uma base real já instalada e reconhecida.

As fragilidades, contudo, revelam que essa base opera sob forte tensão. Pela perspectiva dos trabalhadores, sobressaem a desproteção da agenda setorial, a supressão de atividades planejadas por demandas externas, a baixa articulação com comissões temáticas, o investimento insuficiente em orientações coletivas e a necessidade de maior respeito institucional aos fluxos da COF. Pela perspectiva dos conselheiros, destacam-se o número insuficiente de fiscais, a equipe incompleta, a necessidade de maior incidência no interior e a exigência de qualificação contínua. Em síntese, os dois grupos descrevem o mesmo problema estrutural por ângulos complementares: a COF possui legitimidade e relevância, mas ainda carece de proteção institucional, densidade operacional e cobertura territorial compatíveis com a demanda.

As oportunidades identificadas também são convergentes e particularmente promissoras. Os trabalhadores enfatizam ampliação de ações coletivas com IES, publicações orientativas a partir de demandas recorrentes, fiscalização e orientação remotas, integração com comissões, diálogo permanente sobre prioridades e interiorização com menor desgaste da equipe. Os conselheiros acrescentam ampliação da equipe, maior participação do plenário, valorização, agregação de competências e fortalecimento de políticas de atuação. Em conjunto, essas leituras indicam que o fortalecimento da COF depende menos de simples aumento de esforço e mais de mudança do modelo de atuação, combinando prevenção, territorialização, tecnologia, cooperação institucional e proteção do planejamento setorial.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

No campo das ameaças, o diagnóstico registra crescimento exponencial da demanda, expansão do número de profissionais sem reforço proporcional da capacidade de resposta, demandas reativas e expectativas imediatas da categoria que podem deslocar a agenda finalística planejada da COF, alterações normativas e fragilidade da formação profissional. Também foi registrada, na escuta participativa, a necessidade de comunicar de forma ainda mais clara à categoria e à sociedade o papel normatizado da COF, evitando interpretações equivocadas de que caberia ao CRP supervisionar ou formar tecnicamente profissionais, quando sua competência se concentra em orientar e fiscalizar o exercício profissional, inclusive em fiscalizações decorrentes de denúncia.

O Relatório Técnico-Metodológico SEM reforça esse diagnóstico ao posicionar COE e COF no núcleo do fator Capacidade Operacional, situado entre a base habilitadora e a entrega institucional. O mesmo relatório indica que o principal desafio do CRP-18/MT está em converter capacidade instalada em capacidade efetiva de execução e entrega, o que, no caso da COF, significa transformar legitimidade, equipe e planejamento existente em maior cobertura territorial, resolutividade orientativa, presença institucional e proteção social regulatória.

Por essa razão, o eixo deve ser lido como campo híbrido entre Processos Internos & Entrega Institucional e Sociedade / Categoria & Valor Público. A COF depende de planejamento, pessoas, tecnologia, fluxos e dados; mas seus efeitos aparecem diretamente na interiorização, na qualidade do exercício profissional, na presença do Conselho nos territórios e na percepção pública de utilidade e legitimidade da autarquia.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

À luz da fundamentação jurídica e do diagnóstico consolidado, o modelo de gestão proposto para o Eixo 3 é o de uma fiscalização orientativa territorializada, integrada e baseada em inteligência regulatória, combinando atuação planejada, fiscalizações ativas e respostas a denúncias ou demandas específicas. Isso significa afastar tanto uma atuação meramente episódica, sem critérios de priorização, quanto uma orientação genérica dissociada da função fiscalizatória normatizada da COF. O modelo proposto parte de uma premissa central: a COF deve operar como sistema de presença regulatória qualificada. Isso implica combinar visita técnica, orientação coletiva, atuação remota quando pertinente, priorização por risco, integração com comunicação e comissões e uso de dados para leitura territorial da demanda. A pergunta estruturante do eixo deixa de ser apenas “quantas fiscalizações foram realizadas” e passa a ser “em que medida a atuação da COF ampliou a proteção social, a cobertura territorial, a orientação normativa e a legitimidade institucional do Conselho”.

Em termos operacionais, o modelo proposto se sustenta em seis componentes complementares:

A) Planejamento orientado por prioridades e risco.

A agenda da COF deve ser protegida por critérios formais de priorização, distinguindo demandas estruturais, territórios críticos, temas recorrentes, ações preventivas e respostas excepcionais, de modo a evitar captura do setor por pressões fragmentadas ou por demandas alheias ao plano anual e trienal.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

B) Cobertura territorial inteligente.

A interiorização precisa ser organizada com base no diagnóstico das demandas dos territórios e no melhor interesse do CRP-18, combinando presença física, ações coletivas regionais, articulação institucional com gestões públicas, instituições de ensino superior, serviços da rede e entidades parceiras, além do uso de recursos digitais para ampliar alcance sem produzir desgaste desnecessário da equipe.

C) Integração orientativa-preventiva.

A COF deve dialogar com comissões temáticas, instituições de ensino, comunicação institucional e demais frentes finalísticas, para que demandas recorrentes sejam convertidas, quando cabível, em agendas compartilhadas de orientação normativa, prevenção, produção informativa e qualificação da resposta institucional, sem atribuir à COF função de formação, supervisão ou capacitação técnica direta dos profissionais.

D) Inteligência de dados e monitoramento.

O eixo deve utilizar registros, evidências, tipologias de demanda, recorrência temática e cobertura territorial como insumos para decidir onde agir, como agir e com que intensidade agir, fortalecendo uma fiscalização estratégica, orientada por informação, planejamento setorial e monitoramento institucional.

E) Legitimidade comunicada.

A função pública da fiscalização precisa ser traduzida em linguagem acessível, demonstrando que a COF existe para proteger a sociedade, orientar quanto às normas do exercício profissional e fiscalizar sua observância, fortalecendo a presença institucional do Conselho sem descaracterizar sua função regulatória.

F) Sustentação institucional da agenda da COF.

A proteção do eixo exige reforço de equipe, respeito aos fluxos, apoio logístico, articulação com o plenário e previsibilidade mínima de recursos, para que a área consiga executar seu planejamento anual e suas prioridades estratégicas com continuidade, rastreabilidade e coerência institucional.

Sob essa lógica, a COF deixa de ser percebida apenas como setor executor de visitas e passa a ser compreendida como plataforma de regulação orientativa e presença institucional no território. O foco do modelo não é somente ampliar volume, mas combinar maior cobertura territorial, melhor resolatividade, orientação preventiva, inteligência territorial, integração institucional e legitimidade pública.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

Esse desenho é coerente com a arquitetura mais ampla do mapa estratégico. A COF integra diretamente a camada de Processos Internos & Entrega Institucional, especialmente por meio do objetivo PI-3 - elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade -, mas também repercute na camada de Sociedade / Categoria & Valor Público, em especial nos objetivos ligados à proteção social, presença institucional e interiorização.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

À luz dos elementos acima, o Eixo 3 deve orientar o ciclo 2026-2028 por meio das seguintes diretrizes político-institucionais:

- I. Fortalecer a cobertura territorial e a capacidade de resposta da COF.

O CRP-18/MT deve estruturar a COF com densidade operacional compatível com a expansão da demanda, ampliando cobertura regional, previsibilidade de agenda e capacidade de atuação orientativo-fiscalizatória.

- II. Proteger a agenda própria do setor e a priorização técnico-regulatória.

As ações da COF precisam obedecer a critérios pactuados de priorização e não podem ser continuamente suprimidas por convites, pressões episódicas ou demandas externas desconectadas do planejamento institucional.

- III. Equilibrar orientação preventiva e fiscalização de campo.

O eixo deve combinar atuação presencial, orientação coletiva, fiscalização remota quando cabível e resposta regulatória proporcional, preservando coerência com a missão pública do Conselho.

- IV. Integrar a COF com comissões temáticas, comunicação, instituições de ensino e demais áreas de suporte.

É necessário transformar demandas recorrentes em agendas compartilhadas de orientação normativa, prevenção, produção informativa e qualificação da resposta institucional, reduzindo o isolamento da COF e ampliando seu efeito multiplicador, sem atribuir ao Conselho função de formação, supervisão ou capacitação técnica direta dos profissionais.

- V. Estruturar inteligência territorial, uso de dados e monitoramento da atuação.

A cobertura da COF deve ser acompanhada por indicadores, registros consolidados, leitura de recorrências e análise territorial, de modo a apoiar decisões baseadas em evidência e ampliar a efetividade do planejamento.

- VI. Ampliar a presença no interior com desenho operacional sustentável.

EIXO 3 - ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO (COF)

A interiorização deve ser tratada como prioridade estratégica do eixo, combinando deslocamentos planejados, ações regionalizadas, recursos digitais e cooperação institucional para reduzir desigualdades de acesso ao Conselho.

VII. Reforçar a comunicação da função pública da fiscalização.

A atuação da COF precisa ser socialmente percebida como instrumento de defesa da sociedade, orientação quanto às normas do exercício profissional e fiscalização de sua observância, reduzindo ruídos reputacionais e interpretações equivocadas de que a fiscalização se resume à punição.

VIII. Tratar a COF como componente central da capacidade operacional e da entrega institucional do Conselho.

Em coerência com o SEM e com o mapa estratégico, a COF deve ser governada como parte do núcleo da Capacidade Operacional, articulada à Entrega Institucional e à geração de valor público para a categoria e para a sociedade.

Em síntese, o Eixo 3 - Orientação e Fiscalização (COF) deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por transformar a presença regulatória do CRP-18/MT em orientação qualificada, cobertura territorial, proteção social e legitimidade pública, assegurando que a fiscalização opere com planejamento, inteligência, integração institucional e coerência com a missão de defender a Psicologia e a sociedade.

EIXO 4 - MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS

Tratar tecnologia, documentos, dados e segurança da informação como base estruturante do plano, e não como apoio periférico, permitindo maior escalabilidade, controle e inteligência institucional. No próprio desenho do PEI, este eixo se conecta diretamente ao objetivo AC-2 - Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação, e também ao objetivo AC-4 - Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos, demonstrando que a agenda digital não é acessória, mas componente da capacidade institucional e da continuidade administrativa do Conselho.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

A maturidade digital, a governança de dados e a organização da função de TI devem ser compreendidas, no âmbito do CRP-18/MT, como exigências inerentes ao bom funcionamento de uma autarquia pública dotada de atribuições regulatórias, orientativas, fiscalizatórias e disciplinares. A Constituição Federal, ao estabelecer os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência para a administração pública, impõe que a atuação institucional seja organizada de forma segura, rastreável, transparente e eficiente. De igual modo, a Lei nº 5.766/1971, ao estruturar o sistema dos Conselhos Federal e Regionais de Psicologia, dá base normativa para que o Conselho organize os meios administrativos e técnicos necessários ao desempenho de suas finalidades legais.

EIXO 4 - MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS

No plano normativo mais específico, este eixo é diretamente amparado pela Lei nº 12.527/2011, que disciplina o acesso à informação; pela Lei nº 13.709/2018, que regula o tratamento de dados pessoais, inclusive em meios digitais; pela Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos de Governo Digital voltados ao aumento da eficiência pública; pela Lei nº 14.063/2020, que trata do uso de assinaturas eletrônicas em interações com entes públicos; e pelo Decreto nº 10.278/2020, que estabelece técnica e juridicamente os requisitos para digitalização de documentos, com repercussão direta sobre validade, guarda, integridade e descarte documental. Em conjunto, esse arcabouço demonstra que governança digital, segurança da informação, rastreabilidade documental, tratamento adequado de dados e formalização eletrônica dos fluxos não constituem mera opção gerencial, mas campo de conformidade institucional e de redução de risco jurídico-operacional.

No contexto do planejamento estratégico do CRP-18/MT, a fundamentação legal do eixo deve ser lida em articulação com a própria lógica do mapa institucional: a transformação de recursos em valor público depende de processos íntegros, documentos confiáveis, dados utilizáveis, fluxos rastreáveis e estruturas mínimas de suporte tecnológico. Assim, a governança de TI e dados deixa de ser percebida como atividade-meio periférica e passa a ser reconhecida como condição de possibilidade para a boa governança, a continuidade administrativa, a fiscalização orientativa, a tramitação ética, a transparência ativa e a comunicação institucional qualificada.

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

O diagnóstico produzido nas oficinas e consolidado no confronto técnico evidencia que o eixo Maturidade Digital, TI e Governança de Dados é um dos pontos de convergência mais fortes de todo o processo de planejamento. O Relatório Comparativo registra que os trabalhadores perceberam a maturidade digital como problema de estrutura, conformidade, segurança jurídica, gestão documental e ausência de setor interno de TI, ao passo que os conselheiros a identificaram como problema de mediação técnica, presença institucional, alinhamento entre tecnologia e comunicação e uso mais crítico dos recursos digitais. O Relatório SEM, por sua vez, sintetiza o tema nos seguintes termos: “maturidade digital insuficiente; ausência de PDTI; baixa inteligência territorial”, “ausência de setor/rotina estruturada de TI” e “necessidade de maturidade digital”, classificando-o expressamente como habilitador crítico.

Sob a perspectiva dos trabalhadores, a leitura do eixo é especialmente contundente. Embora se reconheça a existência de algum parque tecnológico, processos administrativos digitalizados, suporte, acesso à informação e certos recursos já incorporados à rotina, o núcleo dominante do diagnóstico aponta para ausência de estrutura interna e organizada de TI, pendências relacionadas à LGPD, fragilidade de gestão documental, insuficiência de planejamento e vulnerabilidades no uso de ferramentas digitais. Em termos institucionais, isso significa que o Conselho já utiliza tecnologia, mas ainda não converteu esse uso em governança digital madura, capaz de assegurar padronização, continuidade, confiabilidade e segurança.

EIXO 4 - MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS

Sob a perspectiva dos conselheiros, o diagnóstico é menos focado na estrutura interna minuciosa e mais orientado ao efeito institucional da tecnologia. Há reconhecimento de que o CRP-18/MT já dispõe de SEI, TDIC, organização de dados e algum uso funcional de tecnologia, mas permanecem evidentes a falta de técnico de TI, o baixo alinhamento entre tecnologia e comunicação, a necessidade de maior profissionalização do uso digital e o risco de adoção acrítica ou indiscriminada de inteligência artificial. Essa leitura é particularmente relevante porque demonstra que o problema do eixo não se resume a adquirir equipamentos ou contratar soluções: trata-se de construir governança, mediação técnica, critérios de uso e direção institucional para a tecnologia.

Em síntese diagnóstica, o eixo revela uma contradição central: existe base digital mínima instalada, mas essa base ainda não se traduz em capacidade organizacional robusta. A consequência prática desse hiato é ampla: afeta a segurança jurídica dos fluxos, a integridade da informação, a memória institucional, a comunicação, a capacidade analítica, a territorialização das ações, a fiscalização híbrida e o monitoramento da execução. Por isso, a maturidade digital deve ser tratada, no ciclo 2026-2028, como uma agenda transversal de sustentação da estratégia, e não como pauta operacional restrita à informática.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

O modelo de gestão proposto para este eixo parte da premissa de que o CRP-18/MT precisa sair de uma lógica de suporte tecnológico fragmentado para uma lógica de governança digital institucionalizada. Isso significa estruturar a função de TI e dados como arranjo permanente de apoio à decisão, à execução e ao controle, com definição clara de responsáveis, rotinas, prioridades, padrões mínimos de segurança, critérios de contratação, protocolos de guarda e circulação documental e mecanismos de monitoramento de riscos digitais. O foco do eixo, portanto, não deve ser apenas operacional, mas organizacional e estratégico.

Em termos práticos, recomenda-se a instituição de uma arquitetura mínima de governança composta por: coordenação interna formalmente definida para tecnologia, documentos e dados; rotina estruturada de priorização das demandas digitais; inventário de sistemas, bases de dados, fluxos documentais e acessos críticos; agenda progressiva de conformidade em LGPD e segurança da informação; política de organização documental e retenção; e planejamento evolutivo de TI, preferencialmente sob a forma de roteiro institucional equivalente a um PDTI simplificado ou plano de maturidade digital aderente à escala do Conselho. Essa modelagem é coerente com o diagnóstico que apontou ausência de setor/rotina estruturada de TI e com a necessidade de transformar ativos dispersos em capacidade institucional permanente.

Esse modelo também deve operar de forma transversal aos demais eixos. Na governança de execução, a maturidade digital deve oferecer dados e rastreabilidade para acompanhamento de prioridades; na COE, deve sustentar tramitação segura, tempestiva e documentada; na COF, deve viabilizar inteligência territorial, registros, monitoramento e apoio à interiorização; na comunicação, deve melhorar integração entre sistemas, canais e bases informacionais; e, em pessoas e competências, deve reduzir dependência de conhecimento tácito, assegurar memória institucional e favorecer continuidade entre gestões. O eixo digital, assim, não é um fim em si mesmo, mas uma base habilitadora da performance institucional do Conselho.

EIXO 4 - MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS

Além disso, o modelo proposto deve incorporar prudência institucional no uso de tecnologias emergentes. O diagnóstico dos conselheiros mostrou preocupação específica com o uso indiscriminado de IA e com a baixa criticidade na adoção de ferramentas digitais. Por essa razão, o amadurecimento tecnológico do CRP-18/MT precisa combinar inovação com governança, adotando critérios mínimos para uso de ferramentas de automação, inteligência artificial, compartilhamento em nuvem, gestão de acessos e circulação de dados pessoais, sempre com alinhamento entre efetividade, conformidade e segurança institucional.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

I.

Estruturar a governança de TI, dados, documentos e LGPD como função permanente de suporte estratégico.

O diagnóstico demonstra que a ausência de setor ou rotina estruturada de TI não é lacuna periférica, mas fator que compromete conformidade, continuidade e qualidade da execução. O Conselho deve, portanto, instituir desenho organizacional mínimo para governar tecnologia, informação e documentos de forma estável.

II.

Elevar a segurança informacional e a rastreabilidade dos fluxos institucionais.

A estratégia digital do CRP-18/MT deve priorizar integridade de registros, controle de acessos, padronização documental, confiabilidade dos repositórios e clareza quanto à origem, tramitação e guarda das informações, reduzindo vulnerabilidades operacionais e jurídicas.

III.

Tratar a gestão documental como ativo de memória institucional e de governabilidade.

A maturidade digital não se resume a informatizar rotinas; ela exige política de organização, classificação, guarda, recuperação e destinação de documentos, para que o Conselho reduza dependência de conhecimento informal e preserve a continuidade entre mandatos, gestões e equipes.

IV.

Converter tecnologia em inteligência institucional para decisão, monitoramento e territorialização.

O eixo deve apoiar a produção de dados úteis para acompanhar prioridades, mapear demandas, qualificar ações finalísticas e ampliar a capacidade de presença institucional no território, especialmente em agendas de fiscalização, orientação e comunicação.

V.

Reduzir a dependência de processos analógicos, improvisados e pouco integrados.

O amadurecimento digital do Conselho exige revisão de rotinas fragmentadas, superação de controles paralelos e redução de práticas excessivamente manuais, promovendo maior padronização, integração e previsibilidade operacional.

EIXO 4 - MATURIDADE DIGITAL, TI E GOVERNANÇA DE DADOS

- VI.** Fortalecer a mediação técnica e a criticidade institucional no uso das tecnologias.

Não basta ampliar o uso de sistemas, TDIC ou IA; é necessário fazê-lo com critérios, responsabilização, aderência normativa e alinhamento à missão pública do Conselho, evitando que a inovação produza novos riscos de desorganização, exposição informacional ou uso inadequado de dados.

- VII.** Integrar tecnologia, comunicação e relacionamento institucional.

A agenda digital deve dialogar com a comunicação institucional, de modo que presença digital, canais, linguagem, dados e fluxos de informação funcionem de maneira convergente, e não dissociada, ampliando a capilaridade e a inteligibilidade pública da atuação do Conselho.

- VIII.** Posicionar o eixo como base habilitadora da entrega pública do ciclo 2026-2028.



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

Em coerência com o Relatório SEM e com o próprio desenho do mapa estratégico, a maturidade digital deve ser governada como eixo de alta prioridade, porque condiciona a qualidade da governança, a robustez dos processos internos e a capacidade de o CRP-18/MT transformar legitimidade e recursos em valor público efetivamente percebido.

Em síntese, o Eixo 4 - Maturidade Digital, TI e Governança de Dados deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por dar sustentação técnica, documental, informacional e jurídico-operacional ao funcionamento do CRP-18/MT, permitindo que a instituição avance de uma base tecnológica ainda dispersa para um modelo de governança digital mais integrado, seguro, rastreável e orientado à geração de valor público, à continuidade administrativa e à ampliação da capacidade de entrega institucional.

EIXO 5 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO

Posicionar a comunicação como função estratégica de legitimidade, transparência, reputação, relacionamento e visibilidade das entregas do Conselho. No desenho do próprio PEI, este eixo aparece associado ao fortalecimento da confiança institucional, da transparência e da reputação do CRP perante a categoria e a sociedade, bem como à elevação da percepção de valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais. Isso demonstra que a comunicação, no ciclo 2026-2028, não deve ser tratada como atividade acessória de divulgação, mas como mecanismo estruturante de conexão entre ação institucional, reconhecimento público, participação da categoria e sustentação da legitimidade do Conselho.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

A comunicação institucional do CRP-18/MT encontra fundamento, em primeiro plano, nos princípios constitucionais da administração pública, especialmente publicidade e eficiência, que exigem atuação inteligível, transparente, acessível e orientada ao interesse público. No caso de uma autarquia de fiscalização profissional, esses princípios não se limitam à formalidade de publicar atos; eles abrangem também a obrigação de tornar compreensíveis as ações do Conselho, dar visibilidade a suas entregas, prestar contas à categoria e à sociedade e organizar canais de relacionamento compatíveis com a missão institucional. A própria Lei nº 5.766/1971, ao instituir o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia, fornece a base jurídico-institucional para que o CRP estruture os meios administrativos e técnicos necessários ao exercício de suas competências legais.

Esse eixo também se ampara, de forma muito direta, na Lei nº 12.527/2011, que disciplina o acesso à informação e reforça o dever de transparência; na Lei nº 13.460/2017, que trata da participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos; na Lei nº 13.709/2018, que estabelece parâmetros para o tratamento de dados pessoais; e na Lei nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública. Em conjunto, essas normas mostram que comunicar bem, prestar informação de forma clara, organizar canais digitais, reduzir ruídos e respeitar limites de proteção de dados não são apenas escolhas gerenciais, mas requisitos de conformidade institucional e de boa administração pública.

No contexto do CRP-18/MT, a fundamentação legal do eixo deve ser compreendida de maneira ampliada. A comunicação não serve apenas para divulgar atividades, mas para assegurar inteligibilidade pública à atuação regulatória, orientativa e fiscalizatória do Conselho; reduzir assimetria de informação entre instituição e categoria; fortalecer a prestação de contas; prevenir desinformação; e sustentar a confiança institucional. Por isso, comunicação, canais digitais e reputação devem ser entendidos como parte da governança pública do Conselho, e não apenas como suporte estético ou promocional.

EIXO 5 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

O diagnóstico consolidado mostra que este é um dos eixos de maior densidade e centralidade em todo o processo de planejamento. O Relatório Comparativo das Oficinas 1 e 2 registra que a comunicação conecta legitimidade institucional, interiorização, participação e licença social para a orientação e a fiscalização. O mesmo relatório sintetiza que, no Relatório SEM, o eixo foi classificado como prioridade imediata, com alta intensidade e recorrência máxima no diagnóstico integrado, sendo tratado como verdadeiro nó crítico da estratégia institucional.

Na perspectiva dos trabalhadores, o eixo aparece com forte carga crítica, mas também com reconhecimento de ativos já existentes. Foram identificadas como forças a ampla divulgação de atividades, a existência de muitos canais, a agilidade percebida, a melhora recente nas redes sociais e a legitimidade do Sistema Conselhos. Ao mesmo tempo, surgem fragilidades expressivas: equipe reduzida, falta de equipe e de planejamento da imagem institucional, baixa integração entre comunicação e os demais setores, canais digitais desorganizados, dificuldade de priorização das pautas, pouca celeridade e ausência de divulgação massiva dos dados e números produzidos pelo CRP. Em termos analíticos, isso demonstra que o problema comunicacional, para os trabalhadores, está fortemente ligado à capacidade interna, ao fluxo de trabalho, à governança do processo comunicacional e à transformação da produção institucional em mensagem clara, organizada e tempestiva.

Na perspectiva dos conselheiros, a leitura se desloca um pouco do plano estrutural interno para o plano relacional e reputacional. A Oficina 2 registra como forças o bom alcance das redes sociais, a presença em vários canais, as publicações frequentes e a presença institucional digital já instalada. Como fraquezas e oportunidades, aparecem a necessidade de melhor estruturação da área, a ampliação da presença digital, a otimização do uso da comunicação, a sensibilização da categoria para o bom uso das mídias e o reposicionamento digital institucional. Também há um alerta importante quanto à fragilidade da articulação comunicacional interinstitucional, indicando que o risco do eixo não está apenas em comunicar pouco, mas em comunicar de forma desconectada, pouco coordenada ou insuficientemente estratégica.

A análise comparativa demonstra, portanto, uma convergência muito clara: o CRP-18/MT já possui base comunicacional e presença digital relevantes, mas essa base ainda não se converteu plenamente em função comunicacional estratégica, capaz de sustentar reputação, transparência, relacionamento qualificado com a categoria e visibilidade pública das entregas institucionais. A diferença entre as oficinas não é de conteúdo antagônico, mas de ênfase: os trabalhadores enxergam

a comunicação como infraestrutura crítica subdimensionada; os conselheiros a percebem mais como vetor de presença, vínculo e posicionamento digital. O resultado dessa leitura integrada é a confirmação de que a comunicação deve ser tratada como eixo transversal de legitimidade e valor público.

EIXO 5 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

O modelo de gestão proposto para este eixo parte da premissa de que o CRP-18/MT precisa migrar de uma comunicação predominantemente reativa, fragmentada e operacional para uma comunicação institucional orientada por estratégia, governança e valor público. Isso significa estruturar a função comunicacional não apenas para divulgar atividades, mas para traduzir a atuação do Conselho em linguagem inteligível, dar visibilidade às entregas finalísticas, apoiar a interiorização institucional, reduzir ruídos reputacionais, qualificar a prestação de contas e fortalecer o relacionamento com a categoria. O eixo deve, portanto, operar em articulação direta com a Presidência, a Gerência, a COF, a COE, o Plenário e as demais áreas, deixando de ser percebido como etapa final do processo e passando a integrar a própria formulação e organização das ações institucionais.

Em termos práticos, o modelo pressupõe a construção de um arranjo mínimo de governança da comunicação, com definição de prioridades, rotina de pactuação de pautas, critérios de tempestividade, padronização de linguagem e identidade, integração com setores internos, calendário de comunicação institucional, protocolos para comunicação de dados e resultados, e mecanismos de monitoramento de alcance, engajamento e percepção. O ponto central não é apenas aumentar volume de publicações, mas aumentar coerência, previsibilidade, inteligibilidade e conexão entre conteúdo divulgado e objetivos estratégicos do Conselho. Esse redesenho responde diretamente ao diagnóstico que apontou equipe reduzida, canais desorganizados, baixa integração interna, dificuldade de priorização e hiato entre entrega institucional e percepção pública de valor.

Esse modelo também precisa operar em chave pedagógica e relacional. A comunicação do CRP-18/MT não deve se limitar a informar atos e agendas; ela deve orientar, contextualizar, educar, prevenir ruídos, esclarecer atribuições institucionais e criar ambiência favorável à aproximação da categoria com o Conselho. A própria leitura dos conselheiros mostra que há espaço para qualificar o uso dos canais, reposicionar digitalmente a instituição e usar a comunicação como instrumento de sensibilização e vínculo institucional. Isso é especialmente importante porque o valor público do Conselho não depende apenas do que ele faz, mas também da forma como suas entregas são compreendidas, reconhecidas e percebidas pelos públicos com os quais se relaciona.

Além disso, o modelo de gestão proposto exige articulação estreita com o eixo de maturidade digital. Canais digitais, presença institucional, inteligibilidade da informação, reputação e relacionamento já não podem ser pensados dissociadamente da governança de dados, da organização dos fluxos, da proteção de dados pessoais e da qualidade da experiência informacional do usuário. A comunicação, nesse contexto, deve funcionar como ponte entre conteúdo institucional, infraestrutura digital e confiança pública, o que demanda alinhamento técnico, político e operacional entre comunicação, TI, gestão documental e governança.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS



Tratar a comunicação como função estratégica de legitimidade, e não apenas como atividade de divulgação.

EIXO 5 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO

A comunicação deve ser governada como instrumento de transparência, reputação, relacionamento e sustentação da presença institucional do CRP-18/MT, em coerência com os objetivos estratégicos de confiança institucional e percepção de valor público.

- II.** Fortalecer a presença digital com maior coerência, inteligibilidade e tempestividade.

O diagnóstico revela que o Conselho já possui canais, alcance e presença digital relevantes, mas ainda precisa transformar essa base em atuação mais estruturada, estratégica e consistente. A ampliação da presença digital deve ocorrer com melhor curadoria, melhor uso dos canais e maior aderência às prioridades institucionais.

- III.** Aumentar a transparência ativa e a capacidade de prestação de contas.

A comunicação institucional deve tornar mais visíveis os dados, números, resultados, entregas e impactos do Conselho, reduzindo assimetria de informação e aproximando a categoria da compreensão concreta do que o CRP realiza.

- IV.** Reduzir ruídos reputacionais, desinformação e perdas de oportunidade institucional.

As ameaças identificadas nas oficinas mostram que reputação e comunicação estão diretamente associadas à velocidade de resposta, à coordenação das mensagens, à coerência institucional e à capacidade de antecipar ou mitigar ruídos com a categoria e com o ambiente externo.

- V.** Integrar comunicação e áreas finalísticas.

A comunicação não deve operar isoladamente. Ela precisa receber insumos qualificados da COF, da COE, da gestão e das demais áreas, para que as divulgações sejam contextualizadas, úteis e alinhadas à missão do Conselho. Essa integração é condição para transformar atividade institucional em narrativa pública compreensível e socialmente relevante.

- VI.** Aproximar o Conselho da categoria por linguagem acessível, educativa e orientada a valor público.

A leitura dos conselheiros reforça que a comunicação deve cumprir também função pedagógica e relacional, sensibilizando a categoria, qualificando o uso das mídias e fortalecendo o vínculo institucional com psicólogas e psicólogos em Mato Grosso.

- VII.** Profissionalizar a governança dos canais e da identidade institucional.

Equipe, fluxo, organização dos canais, padronização da informação, priorização das pautas e planejamento da imagem institucional devem ser tratados como elementos centrais da capacidade comunicacional do Conselho, e não como detalhes acessórios da rotina administrativa.

- VIII.** Posicionar a comunicação como habilitadora da interiorização, da participação e da confiança institucional.

EIXO 5 - COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL, CANAIS DIGITAIS E REPUTAÇÃO

Em coerência com o Relatório SEM, a comunicação deve ser governada como prioridade imediata e transversal, porque conecta presença territorial, relação com a categoria, redução de ruído, confiança institucional e visibilidade das entregas do CRP-18/MT.

Em síntese, o Eixo 5 - Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por transformar presença institucional em vínculo, entrega em reconhecimento, informação em confiança e atuação regulatória em valor público percebido. No ciclo 2026-2028, sua função central será reduzir o hiato entre aquilo que o CRP-18/MT faz e aquilo que a categoria e a sociedade conseguem perceber, compreender e reconhecer como entrega institucional relevante, legítima e socialmente necessária.

EIXO 6 - PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA

Proteger e desenvolver a equipe como ativo central da capacidade institucional, combinando dimensionamento adequado, desenvolvimento de competências, mediação relacional e gestão do conhecimento. No próprio desenho do PEI, este eixo se conecta diretamente aos objetivos AC-1 - Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições de sustentação do trabalho, AC-3 - Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenário, equipes e instâncias de apoio e AC-4 - Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos. Isso mostra que o tema pessoas, no ciclo 2026-2028, não deve ser tratado como dimensão acessória de RH, mas como núcleo da capacidade de execução, da continuidade administrativa e da estabilidade institucional do Conselho.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

A organização do eixo de pessoas e governança interna encontra fundamento, em primeiro plano, nos princípios constitucionais que regem a administração pública, especialmente legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, os quais exigem que a atuação institucional seja sustentada por estrutura humana minimamente adequada, responsabilidades definidas, ambiente funcional íntegro e condições reais de execução. No caso de uma autarquia de fiscalização profissional, isso significa que a boa governança não se limita à deliberação formal do plenário, mas exige arranjos internos que permitam transformar decisão em entrega institucional contínua, coerente e juridicamente segura.

Esse eixo também se ancora na própria natureza jurídica do Sistema Conselhos de Psicologia, instituído pela Lei nº 5.766/1971, que confere aos Conselhos Regionais atribuições regulatórias, orientativas, fiscalizatórias e disciplinares, todas dependentes de estrutura humana, coordenação colegiada, apoio técnico e continuidade institucional. Em chave mais ampla, a boa administração pública exige que a gestão de pessoas não seja percebida apenas como folha, lotação ou expediente administrativo, mas como mecanismo de sustentação da finalidade pública, da capacidade decisória, da memória institucional e da integridade dos processos.

No contexto do CRP-18/MT, essa fundamentação deve ser lida de forma sistêmica. A equipe técnica, o plenário, as comissões e as instâncias de apoio compõem, em conjunto, a infraestrutura humana da estratégia. Por isso, o eixo Pessoas, Competências e Governança deve ser entendido como campo de proteção da capacidade instalada, de desenvolvimento das competências necessárias ao ciclo estratégico, de redução da dependência de conhecimento tácito e de mediação das relações institucionais sem as quais a própria governança de execução perde consistência.

EIXO 6 - PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

O diagnóstico consolidado mostra que este é um dos eixos de maior relevância para a sustentabilidade do plano. O Relatório Comparativo registra que o CRP-18/MT dispõe de capital humano qualificado, comprometido e relativamente coeso, mas opera sob subdimensionamento, sobrecarga e fragilidades de sustentação, ao mesmo tempo em que identifica como oportunidade o reforço de equipe, capacitação e desenvolvimento institucional e como ameaça a erosão da capacidade instalada por sobrecarga, conflitos e baixa atratividade institucional. O Relatório SEM, em convergência com essa leitura, classifica o eixo Pessoas como prioridade alta, destacando o “gap entre agenda ambiciosa e suporte disponível”, com equipe reduzida, necessidade de PCCS e sobrecarga.

Na perspectiva dos trabalhadores, o eixo aparece com forte densidade operacional. A Oficina 1 registrou volume expressivo de contribuições em Pessoas, Competências e Governança, com reconhecimento de que a equipe constitui um dos principais ativos institucionais, mas também com ênfase em equipe reduzida, sobrecarga, multifuncionalidade, insuficiência de pessoal, necessidade de mapeamento de processos, PCCS, capacitação contínua, acolhimento e melhor diálogo institucional. A própria ata da oficina reforça que a ausência de fluxos formalmente descritos dificulta

o dimensionamento da força de trabalho, amplia sobreposições e compromete a organização do trabalho.

Na perspectiva dos conselheiros, a leitura do eixo se desloca para a governança relacional e a convivência institucional. A Oficina 2 reconhece a existência de gestão de pessoas instituída, equipe estruturada, competências definidas e compromisso organizacional, mas aponta fragilidades associadas a conflitos interpessoais, sensibilidade humana, judicialização e necessidade de maior articulação entre instâncias. O relatório comparativo sintetiza que, enquanto os trabalhadores observam o eixo pela ótica da sustentação operacional da equipe, os conselheiros o observam mais como campo de mediação, convivência e coordenação institucional.

A síntese comparativa é particularmente importante porque demonstra que o problema do eixo não se resume a aumentar pessoal. As oficinas refinam o diagnóstico inicial em duas direções complementares: de um lado, insuficiência de pessoal, PCCS, violência laboral, microgerenciamento, desgaste e defasagem frente ao mercado; de outro, conflitos interpessoais, judicialização, necessidade de maior sensibilidade humana e mediação institucional. O resultado é uma leitura mais robusta segundo a qual a capacidade operacional da equipe depende tanto de dimensionamento e proteção formal quanto de convivência, articulação e governança relacional.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

O modelo de gestão proposto para este eixo parte da premissa de que o CRP-18/MT precisa migrar de uma lógica de esforço pessoal compensatório para uma lógica de capacidade institucional organizada. Isso significa estruturar a gestão de pessoas e a governança relacional não apenas como suporte administrativo, mas como função estratégica voltada à sustentação da execução, à proteção da equipe, à previsibilidade de responsabilidades e à continuidade entre gestões, mandatos e áreas. O centro do eixo não é apenas “ter pessoas”, mas criar condições para que competências, conhecimento, articulação e responsabilidade operem de modo estável ao longo do ciclo estratégico.

EIXO 6 - PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA

Em termos práticos, esse modelo pressupõe cinco frentes complementares. A primeira é o dimensionamento institucional do trabalho, com base em mapeamento de processos, definição de responsabilidades, identificação de sobreposições, análise de gargalos e melhor distribuição de carga entre equipe, coordenação, instâncias de apoio e plenário. A segunda é a agenda estruturada de desenvolvimento, com capacitação contínua, atualização técnica, fortalecimento das competências de coordenação e institucionalização de práticas de aprendizado. A terceira é a proteção da equipe, com atenção à sobrecarga, ao desgaste, à mediação de conflitos, à prevenção de violência laboral e ao fortalecimento de mecanismos de suporte organizacional. A quarta é a gestão do conhecimento e da continuidade, para reduzir dependência de expertise individual e preservar memória institucional. A quinta é a governança das relações internas, com rotinas claras de articulação entre plenário, gerência, equipes e comissões.

Esse modelo também precisa dialogar com a especificidade dos conselhos profissionais. O material comparativo mostra que a atividade honorífica dos conselheiros é condicionante concreto da governança, pois limita tempo, presença e regularidade da coordenação colegiada. Por isso, a solução do eixo não está apenas em exigir maior disponibilidade subjetiva dos atores, mas em construir mecanismos institucionais que reduzam dependência de improviso, ampliem previsibilidade, preservem memória de decisão, favoreçam mediação e distribuam melhor a capacidade de coordenação entre instâncias políticas e técnicas.

Além disso, o modelo proposto exige integração direta com os eixos de governança, maturidade digital e comunicação. Pessoas, competências e governança não formam um subsistema isolado: este eixo é a base humana que torna executáveis os ritos de monitoramento, os processos críticos, a comunicação interna, a continuidade institucional e a proteção contra risco de fragmentação entre plenário e equipe. O próprio quadro de riscos do PEI já trata a sobrecarga e erosão da capacidade da equipe e a fragmentação entre plenário e equipe como condicionantes críticos da execução, o que confirma a centralidade estratégica deste eixo.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

- I. Reduzir o descompasso entre agenda institucional e suporte disponível.

O diagnóstico mostra que a equipe é ativo relevante, mas opera sob pressão de demanda, sobrecarga e insuficiência de suporte. O Conselho deve tratar o dimensionamento do trabalho, a definição de prioridades e a proteção da capacidade instalada como temas estratégicos e permanentes.

- II. Fortalecer desenvolvimento, valorização e permanência institucional da equipe.

Capacitação contínua, crescimento qualificado, concursos públicos, acolhimento, melhor diálogo e investimento nas forças da equipe aparecem como caminhos convergentes para aumentar robustez institucional e reduzir vulnerabilidade operacional.

- III. Tratar a gestão do conhecimento como requisito de continuidade administrativa.

EIXO 6 - PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA

A dependência de expertise individual e de conhecimento tácito fragiliza a continuidade do Conselho. O eixo deve priorizar formalização de fluxos, memória decisória, repositórios, rotinas de transição e disseminação interna de conhecimento crítico.

IV. Qualificar a convivência institucional e a mediação relacional.

Os conflitos interpessoais, o risco de judicialização e a necessidade de maior sensibilidade humana mostram que a governança do eixo depende não apenas de lotação e competências técnicas, mas de mediação, pactuação e ambiência organizacional minimamente estável.

V. Integrar plenário, equipe, comissões e instâncias de apoio em rotinas mais previsíveis.

O eixo deve reduzir a fragmentação decisória e relacional por meio de fóruns, ritos, responsabilidades e mecanismos claros de articulação, especialmente diante da natureza honorífica da atuação de conselheiras e conselheiros.

VI. Mapear processos e dimensionar a força de trabalho antes de ampliar agendas paralelas.



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

A própria Oficina 1 indicou que o mapeamento de atividades e processos é condição prévia para compreender sobrecargas, definir responsabilidades e embasar decisões sobre reforço de equipe e reorganização institucional.

VII. Proteger a equipe contra erosão da capacidade instalada.

Sobrecarga, microgerenciamento, desgaste, baixa atratividade e insuficiência de investimento em desenvolvimento constituem ameaças estratégicas, porque atingem diretamente o principal ativo institucional identificado nas oficinas: a equipe.

VIII. Posicionar o eixo como base habilitadora da execução do ciclo 2026-2028.

EIXO 6 - PESSOAS, COMPETÊNCIAS E GOVERNANÇA

Em coerência com o SEM e com a arquitetura do PEI, Pessoas, Competências e Governança deve ser governado como prioridade alta, pois condiciona a qualidade das entregas, a coordenação entre decisão e execução e a própria sustentabilidade institucional do plano.

Em síntese, o Eixo 6 - Pessoas, Competências e Governança deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por assegurar que o CRP-18/MT disponha não apenas de pessoas qualificadas, mas de condições institucionais para que essas pessoas atuem com continuidade, clareza, proteção, articulação e capacidade de aprendizado. No ciclo 2026-2028, sua função central será transformar capital humano disperso em capacidade institucional estável, reduzir vulnerabilidades decorrentes de sobrecarga e conflito e criar base mais robusta para a execução coordenada, a memória organizacional e a sustentação do valor público produzido pelo Conselho.

EIXO 7 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES

Converter a solidez econômico-financeira do Conselho em apoio real ao ciclo estratégico, com maior transparência, planejamento do gasto e alinhamento entre orçamento, prioridades e valor público. No desenho do próprio PEI, este eixo se conecta diretamente aos objetivos RS-1 - Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade de converter recursos em investimento estruturante, RS-2 - Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e dos recursos institucionais, RS-3 - Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas do ciclo e RS-4 - Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, regularidade e foco em valor público. Além disso, articula-se com os objetivos SC-3 e SC-4, porque a confiança institucional e a percepção de valor público também dependem da capacidade de o Conselho tornar compreensível como arrecada, como investe e quais entregas efetivamente financia.

FUNDAMENTAÇÃO LEGAL DO EIXO

A sustentabilidade financeira do CRP-18/MT deve ser compreendida, antes de tudo, como requisito de boa administração pública. A Constituição Federal, ao estabelecer os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, exige que a gestão dos recursos públicos ou parafiscais seja planejada, transparente, orientada ao interesse público e organizada de modo a sustentar entregas institucionais efetivas. No caso de uma autarquia de fiscalização profissional, isso significa que o orçamento não pode ser tratado apenas como peça contábil ou reserva de estabilidade passiva, mas como instrumento de viabilização material da missão institucional. A própria Lei nº 5.766/1971, ao instituir o Conselho Federal e os Conselhos Regionais de Psicologia, fornece a base jurídico-institucional para que esses entes organizem os meios administrativos, técnicos e financeiros indispensáveis ao exercício de suas competências legais.

EIXO 7 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES

Esse eixo também encontra sustentação normativa direta nas regras gerais de direito financeiro e responsabilidade fiscal. A Lei nº 4.320/1964 estatui normas gerais para elaboração e controle dos orçamentos e balanços públicos, reforçando a necessidade de planejamento, classificação adequada da despesa e organização racional da execução orçamentária. A Lei Complementar nº 101/2000, por sua vez, estabelece que a responsabilidade na gestão fiscal pressupõe ação planejada e transparente, com prevenção de riscos e correção de desvios capazes de afetar o equilíbrio da gestão. Em complemento, a Lei nº 12.527/2011 reforça o dever de transparência ativa, e a Lei nº 14.133/2021 vincula contratações públicas a planejamento, governança e racionalidade da execução, aspecto especialmente relevante para um eixo cujo diagnóstico identificou gargalos na transformação do lastro financeiro em investimento visível e tempestivo.

No contexto do PEI do CRP-18/MT, essa fundamentação deve ser lida de forma ampliada. O eixo financeiro não se resume à preservação do equilíbrio arrecadatário. Ele diz respeito à capacidade de integrar orçamento, planejamento, compras, execução, transparência e comunicação institucional, de modo que a base econômica do Conselho se converta em estrutura, equipe, tecnologia, presença institucional e resultados finalísticos. Em outras palavras, a legalidade do gasto é condição necessária, mas não suficiente; o desafio estratégico é produzir gasto legítimo, inteligível, aderente às prioridades e reconhecível como valor público.

DIAGNÓSTICO QUE SUSTENTA O EIXO

O diagnóstico consolidado mostra que este é um dos eixos de convergência mais consistentes entre as oficinas, o As-Is e o Relatório SEM. O próprio relatório comparativo registra que, na Oficina 1, o eixo contabilizou 32 contribuições, distribuídas em 10 forças, 7 fraquezas, 8 oportunidades e 7 ameaças, enquanto, na Oficina 2, registrou 15 contribuições, distribuídas em 7 forças, 3 fraquezas, 4 oportunidades e 1 ameaça. O Relatório SEM sintetiza o tema como “solidez financeira com baixa conversão em investimento estruturante”, classificando-o como base habilitadora do planejamento. Isso significa que o problema central não está na inexistência de recursos, mas na dificuldade de transformar disponibilidade financeira em capacidade institucional percebida, estruturante e sustentada.

Na perspectiva dos trabalhadores, o diagnóstico é particularmente denso e operacional. A Oficina 1 reconhece base financeira saudável, recursos disponíveis, responsabilidade no uso do dinheiro e capacidade de prever crescimento arrecadatário, mas identifica simultaneamente recursos represados, superávit elevado, não utilização do dinheiro, ausência de planejamento adequado do gasto, barreiras administrativas à execução e fragilidade na comunicação do uso do orçamento para a categoria. Em termos analíticos, os trabalhadores não questionam a solidez econômica do Conselho; questionam a capacidade de converter essa solidez em investimento, estrutura, reforço institucional e entrega pública.

Na perspectiva dos conselheiros, a leitura é mais sintética, porém igualmente relevante. A Oficina 2 enfatiza boa arrecadação, excelente gestão financeira-contábil, capacidade de investir em melhorias e estabilidade arrecadatária, mas aponta sobre de superávit, necessidade de mais clareza sobre ganhos e gastos, baixa compreensão da anuidade enquanto tributo e risco de fragilidade de transparência. Assim, o olhar dos conselheiros desloca a análise do plano puramente operacional para o plano da legitimidade institucional: não basta que o Conselho esteja financeiramente estável; é preciso que a categoria compreenda o sentido da arrecadação, a finalidade do recurso e a relação entre anuidade, investimento e resultado institucional.

EIXO 7 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES

A síntese comparativa produzida pela consultoria é bastante clara: os trabalhadores enxergam o financeiro sobretudo como problema de execução e conversão; os conselheiros, como problema de solidez, planejamento, transparência e legitimidade. O ponto comum, porém, é inequívoco: a base econômico-financeira do CRP-18/MT é reconhecida como real e relevante, mas ainda não se traduz, de forma suficientemente clara e eficaz, em investimento estruturante, valor institucional percebido

e legitimidade comunicada. Por isso, o eixo financeiro deve ser tratado como agenda transversal de sustentação do plano, e não como tema restrito ao setor contábil ou à rotina administrativa.

MODELO DE GESTÃO PROPOSTO

O modelo de gestão proposto para este eixo parte da premissa de que o CRP-18/MT precisa migrar de uma lógica de solidez financeira passiva para uma lógica de governança orçamentária orientada à estratégia. Isso significa tratar o orçamento como instrumento ativo de priorização, sustentação de capacidades, redução de gargalos e financiamento do valor público institucional. Em termos concretos, o eixo exige que planejamento, orçamento, contratações, execução financeira, monitoramento e comunicação do gasto funcionem de modo integrado, previsível e aderente às prioridades do ciclo 2026-2028.

Essa diretriz já está refletida no próprio desenho do PEI, quando associa o eixo aos objetivos RS-1 a RS-4 e à iniciativa prioritária I-08 - Plano de governança orçamentária e investimento estruturante, voltada a critérios de alocação, carteira de investimento e monitoramento orçamentário.

Em termos práticos, esse modelo pressupõe ao menos cinco movimentos complementares. O primeiro é a definição de critérios explícitos de alocação de recursos, vinculando o gasto às prioridades estratégicas do plano. O segundo é a integração entre planejamento e contratação, de modo a reduzir o hiato entre deliberação e implementação, especialmente nos casos em que a execução depende de processos licitatórios ou providências administrativas prévias. O terceiro é a instituição de uma carteira de investimentos estruturantes, com priorização de despesas capazes de ampliar capacidade operacional, tecnológica, comunicacional e territorial. O quarto é a criação de rotinas de monitoramento orçamentário com leitura gerencial, e não apenas contábil. O quinto é a tradução pública do uso do recurso por meio de transparência ativa e comunicação financeira acessível. Esse arranjo responde diretamente aos achados que apontaram superávit, represamento, demora de contratação, baixa priorização e insuficiente inteligibilidade do gasto.

Esse modelo também precisa ser transversal aos demais eixos. O financeiro, segundo os próprios documentos da consultoria, atua como base habilitadora da governança estratégica e da capacidade operacional. Logo, sua função não é apenas “garantir caixa”, mas sustentar equipe, tecnologia, comunicação, processos críticos, interiorização e reforço das áreas finalísticas. Quando o orçamento não se converte em investimento estruturante, o impacto não fica confinado à contabilidade: ele reaparece como fragilidade de equipe, lentidão de fluxo, baixa maturidade digital, ruído reputacional

e limitação de presença institucional. Por isso, a governança financeira deve ser pensada como mecanismo de destravamento sistêmico do plano.

EIXO 7 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES

Além disso, o modelo de gestão proposto deve reconhecer que a legitimidade do gasto é parte constitutiva da sustentabilidade financeira. Em um conselho profissional, a arrecadação não se sustenta apenas por capacidade de cobrança ou regularidade contábil; ela depende também de compreensão social e profissional quanto à função da anuidade, ao sentido institucional do investimento e à visibilidade das entregas produzidas com esse recurso. Isso torna inseparáveis os campos de finanças, transparência e comunicação. Nesse ponto, o eixo 7 mantém conexão direta com o eixo 5 e com os objetivos SC-3 e SC-4, pois parte da confiança institucional e da percepção de valor público decorre da inteligibilidade do uso dos recursos.

DIRETRIZES POLÍTICO-INSTITUCIONAIS

- I. Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade de converter recursos em investimento estruturante.

A principal fragilidade do eixo não está na ausência de lastro financeiro, mas na dificuldade de converter disponibilidade orçamentária em reforço institucional, estrutura, tecnologia, equipe e entregas percebidas. O Conselho deve tratar a conversão do recurso em capacidade institucional como prioridade estratégica permanente.

- II. Alinhar orçamento, planejamento, contratações e execução às prioridades do ciclo.

A dispersão entre deliberação, contratação e implementação compromete a efetividade do gasto. O eixo exige maior integração entre planejamento estratégico, programação orçamentária, agenda de contratações e execução administrativa.

- III. Reduzir represamento de recursos, superávit improdutivo e barreiras administrativas ao investimento.

Os registros das oficinas mostram que superávit, demora ou ausência de licitação, não utilização do dinheiro e falta de planejamento coletivo do gasto constituem gargalos concretos. O tratamento do eixo deve enfrentar esses bloqueios de forma gerencial, e não apenas registrá-los contabilmente.

- IV. Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e das despesas institucionais.

A sustentabilidade financeira depende de maior clareza sobre ganhos, gastos, natureza da anuidade e vínculo entre recurso arrecadado e entrega institucional. Transparência ativa, prestação de contas e comunicação acessível do gasto são condições de legitimidade e de redução de ruído reputacional.

- V. Tratar o financeiro como base habilitadora do conjunto da estratégia.

Finanças, no contexto do PEI, não constituem eixo autônomo ou periférico. Elas sustentam pessoas, tecnologia, comunicação, processos finalísticos, interiorização e governança de execução. Por isso, o eixo 7 deve ser governado como suporte sistêmico da estratégia institucional.

EIXO 7 - SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA E INVESTIMENTOS ESTRUTURANTES

- VI.** Instituir critérios de alocação voltados a valor público, e não apenas à execução formal da despesa.

O planejamento financeiro do Conselho deve considerar não só a regularidade do gasto, mas sua aderência às prioridades, seu potencial estruturante e sua capacidade de ampliar presença institucional, proteção social, confiança pública e qualidade da entrega finalística.

- VII.** Fortalecer planejamento financeiro de longo prazo, adimplência e estabilidade arrecadatória.

As oficinas apontam sustentabilidade de longo prazo, incentivos à quitação de débitos, expansão da base arrecadatória e melhor desenho da distribuição do gasto como oportunidades concretas. O eixo deve, portanto, articular estabilidade de receita e inteligência de investimento.

- VIII.** Posicionar o eixo como fundamento material da confiança institucional e da percepção de valor do Conselho.

Em coerência com o mapa estratégico, a sustentabilidade financeira deve reforçar não apenas a execução interna, mas também a confiança institucional, a transparência e a percepção de valor público pela categoria e pela sociedade. O uso do recurso precisa ser não só correto, mas também visível, compreensível e legitimado.

Em síntese, o Eixo 7 - Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes deve ser compreendido como o campo estratégico responsável por transformar base econômico-financeira em capacidade institucional efetiva, integrando governança orçamentária, planejamento, contratações, monitoramento, transparência e comunicação do gasto. No ciclo 2026-2028, sua função central será reduzir o descompasso entre disponibilidade financeira e investimento estruturante, assegurando que o recurso arrecadado pelo CRP-18/MT sustente, de forma visível, legítima e aderente às prioridades do plano, a produção de valor público, a confiança institucional e a continuidade da estratégia.

4. MAPA ESTRATÉGICO (BSC PÚBLICO)

4.1. INTRODUÇÃO AO MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico constitui a síntese visual e lógica do Planejamento Estratégico Institucional do CRP-18/MT. No âmbito do Balanced Scorecard aplicado ao setor público, sua função é demonstrar como os recursos e as capacidades internas se encadeiam com os processos institucionais e, por fim, com os resultados esperados para a sociedade, para a categoria e para a geração de valor público.



MAPA ESTRATÉGICO (BSC PÚBLICO)

4.1. INTRODUÇÃO AO MAPA ESTRATÉGICO

Nesta configuração revisada, o item 8 apresenta apenas os elementos essenciais ao entendimento executivo do mapa: representação gráfica, leitura de causalidade e quadro consolidado dos objetivos por perspectiva. O detalhamento ampliado dos objetivos, seus eixos temáticos correlatos e os respectivos desdobramentos em indicadores, metas e iniciativas deve permanecer vinculado aos itens posteriores do plano e aos anexos técnicos.



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

4.2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MAPA ESTRATÉGICO

IDENTIDADE E VALOR PÚBLICO

MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS PARA SOCIEDADE E CATEGORIA

MISSÃO

Atuar na defesa da Psicologia enquanto ciência e profissão por meio de orientação, fiscalização e disciplina, zelando pela ética no exercício

VISÃO

Ser espaço de aprimoramento com a categoria, fortalecendo o diálogo e o pertencimento, na construção de uma gestão ética, solidária com a sociedade e

VALORES

Ética · Compromisso social · Direitos humanos · Diversidade · Pluralidade · Diálogo · Democracia · Laicidade · Inclusão · Transparência

SC-1

Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso.

SC-2

Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.

SC-3

Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade.

SC-4

Elevar a percepção de valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais.

4.2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MAPA ESTRATÉGICO

PROCESSOS INTERNOS E ENTREGA INSTITUCIONAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA PERSPECTIVA DE PROCESSOS

PI-1

Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento.

PI-2

Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COE, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo.

PI-3

Elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.

PI-4

Elevar a tempestividade, a segurança jurídica e a robustez do fluxo ético-disciplinar da COE.

PI-5

Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte.

4.2. REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DO MAPA ESTRATÉGICO



4.3. LEITURA ESTRATÉGICA DO MAPA (CAUSA E EFEITO)

A base de Recursos & Sustentabilidade assegura governança orçamentária, inteligibilidade do uso da anuidade e alinhamento entre planejamento, contratação e execução. Essa base habilita a perspectiva de Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional, responsável por equipe, maturidade digital, comunicação interna e continuidade institucional.

4.3. LEITURA ESTRATÉGICA DO MAPA (CAUSA E EFEITO)

Na sequência, as capacidades habilitadoras sustentam a perspectiva de Processos Internos & Entrega Institucional, em que se concentram governança de execução, rastreabilidade de processos, robustez dos fluxos sensíveis e coordenação transversal entre plenário, equipe, comissões e suporte. No topo do mapa, a perspectiva Sociedade / Categoria / Valor Público expressa o resultado final esperado: proteção social, presença institucional, confiança pública e percepção de valor gerado pelo Conselho.

Essa lógica causal permite que o mapa funcione como instrumento de decisão, evitando leitura fragmentada de temas equivalentes e mostrando relações de dependência entre base habilitadora, capacidade institucional, processos críticos e entrega pública.

4.4. QUADRO CONSOLIDADO DOS OBJETIVOS POR PERSPECTIVA

Perspectiva	Finalidade estratégica	Objetivos consolidados
Recursos & Sustentabilidade	Garantir suporte material, inteligibilidade do uso dos recursos e alinhamento entre orçamento e prioridades do ciclo.	RS-1 Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade de converter recursos em investimento estruturante. RS-2 Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e dos recursos institucionais. RS-3 Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas do ciclo.

4.4. QUADRO CONSOLIDADO DOS OBJETIVOS POR PERSPECTIVA

		RS-4 Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, regularidade e foco em valor público.
Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional	Estruturar equipe, TI/ dados, comunicação interna e continuidade institucional como base habilitadora da execução.	AC-1 Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições de sustentação do trabalho. AC-2 Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação. AC-3 Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenário, equipes e instâncias de apoio. AC-4 Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos.
Processos Internos & Entrega Institucional	Organizar governança, processos críticos, fluxos sensíveis e coordenação transversal para gerar execução mais previsível, integrada e rastreável.	PI-1 Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento. PI-2 Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COE, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo. PI-3 Elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.

4.4. QUADRO CONSOLIDADO DOS OBJETIVOS POR PERSPECTIVA

		PI-4 Elevar a tempestividade, segurança jurídica e robustez do fluxo ético-disciplinar da COE. PI-5 Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte.
Sociedade / Categoria / Valor Público	Expressar o resultado institucional esperado para a sociedade e para a categoria, em coerência com a missão pública do Conselho.	SC-1 Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso. SC-2 Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo. SC-3 Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade. SC-4 Elevar a percepção de valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais.

4.5. DETALHAMENTO E CONTEXTUALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

O detalhamento a seguir explicita a lógica de construção de cada objetivo estratégico, associando-o à faixa de prioridade, aos quadrantes SWOT predominantes e ao cruzamento TOWS dominante que justificou sua formulação. Para fins desta Versão 0, os quadrantes SWOT indicam a origem diagnóstica predominante do objetivo, enquanto a leitura TOWS indica a orientação estratégica do cruzamento que mais fortemente sustenta a sua formulação.

Nos quadros abaixo, a coluna “O que se espera no ciclo” descreve o efeito estratégico pretendido para o período 2026-2028. Não se trata ainda de KPI ou meta, mas da explicitação do ganho institucional esperado com a pactuação e a execução de cada objetivo.

4.5.1. PERSPECTIVA RECURSOS & SUSTENTABILIDADE

Esta perspectiva ocupa a base do mapa e trata do suporte material da estratégia. Sua construção partiu da convergência entre a leitura de solidez financeira, o diagnóstico de baixa conversão em investimento estruturante e a necessidade de alinhar orçamento, contratação e execução às prioridades do ciclo.

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
RS-1	Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade habilitando de converter recursos em investimentos estruturante.	Base	W / S	WO / SO	Reduzir represamento de recursos, aumentar a aderência entre orçamento e estratégia e tornar o financeiro um vetor ativo de sustentação das agendas prioritárias.	Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes
RS-2	Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e dos recursos institucionais.	Prioridade imediata	W / T	WT / ST	Elevar a confiança da categoria no uso dos recursos, reduzir ruído reputacional e demonstrar com maior clareza a relação entre arrecadação,	Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes; Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação

4.5.1. PERSPECTIVA RECURSOS & SUSTENTABILIDADE

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
					despesa e valor público entregue.	
RS-3	Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas do ciclo.	Prioridade estrutural	W	WO / WT	Governança de Execução e Priorização; Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes	Diminuir a dissociação entre decisão, contratação e entrega, com maior previsibilidade de execução e menor perda de capacidade por barreiras administrativas.
RS-4	Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, regularidade e foco em valor público.	Base habilitadora	S	SO / ST	Diminuir a dissociação entre decisão, contratação e entrega, com maior previsibilidade de execução e menor perda de capacidade por barreiras administrativas.	Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes

4.5.2. PERSPECTIVA APRENDIZADO, CRESCIMENTO & CAPACIDADE INSTITUCIONAL

Esta perspectiva reúne os habilitadores humanos, informacionais e organizacionais do ciclo. Sua construção foi sustentada pelo diagnóstico de equipe qualificada, porém sobrecarregada, por baixa maturidade digital e por forte dependência de conhecimento tácito e de mediação informal.

4.5.2. PERSPECTIVA APRENDIZADO, CRESCIMENTO & CAPACIDADE INSTITUCIONAL

CÓD.	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
AC-1	Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições de sustentação do trabalho	Prioridade alta	W / S	WO	Reduzir o descompasso entre agenda institucional e capacidade de suporte, qualificar a equipe para o novo ciclo e aumentar resiliência operacional e técnica.	Pessoas, Competências e Governança
AC-2	Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação. crítico	Habilitador Crítico	W / T	WO / WT	Diminuir risco jurídico e informacional, ampliar rastreabilidade, melhorar integridade documental e criar base para territorialização, monitoramento e execução digital mais madura.	Maturidade Digital, TI e Governança de Dados
AC-3	Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenário, equipes e instâncias de apoio.	Prioridade Imediata	W	WO	Reduzir ruídos internos, melhorar sincronização entre deliberação e operação e criar ambiente mais favorável à execução integrada do planejamento.	Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação; Governança de Execução e Priorização
AC-4	Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos.	Prioridade alta	W / T	WT	Preservar memória institucional, reduzir vulnerabilidade a mudanças de gestão ou rotatividade e	Pessoas, Competências e Governança; Governança de Execução e Priorização

4.5.2. PERSPECTIVA APRENDIZADO, CRESCIMENTO & CAPACIDADE INSTITUCIONAL

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
					aumentar a capacidade de continuidade administrativa e política.	

4.5.3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS & ENTREGA INSTITUCIONAL

Esta perspectiva concentra os processos que precisam funcionar com qualidade, previsibilidade e rastreabilidade para que o valor público seja efetivamente entregue. A sua construção decorre da centralidade de Governança, COE e COF nas oficinas, no As-Is e no SEM.

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
PI-1	Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento.	Prioridade estrutural	W	WO / WT	Criar um regime de execução menos disperso e mais governável, com critérios explícitos de priorização, pactuação e monitoramento das decisões estratégicas.	Governança de Execução e Priorização
PI-2	Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COE, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo.	Prioridade alta	W / T	WT / WO	Reduzir ambiguidade decisória, retrabalho, latência e risco processual, tornando os fluxos sensíveis e administrativos mais previsíveis e auditáveis.	Governança de Execução e Priorização; Fluxos Ético-Disciplinares (COE); Orientação e Fiscalização (COF); Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação; Maturidade

4.5.3. PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS & ENTREGA INSTITUCIONAL

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
						Digital, TI e Governança de Dados
PI-3	Elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.	Prioridade alta	W / O	WO / SO	Ampliar capilaridade e impacto orientativo-fiscalizatório, com maior presença no território, melhor resposta às demandas e integração entre agenda finalística e prevenção.	Orientação e Fiscalização (COF)
PI-4	Elevar a tempestividade, segurança jurídica e robustez do fluxo ético-disciplinar da COE.	Prioridade alta	W / T	WT / WO	Reduzir risco processual, aumentar capacidade de resposta da COE e reforçar a legitimidade pública do rito ético-disciplinar.	Fluxos Ético-Disciplinares (COE)
PI-5	Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte.	Prioridade estrutural	W / O	WO	Diminuir fragmentação interna, melhorar articulação política e técnica e aumentar a capacidade de o Conselho operar como sistema institucional integrado.	Governança de Execução e Priorização; Pessoas, Competências e Governança

4.5.4. PERSPECTIVA SOCIEDADE, CATEGORIA & VALOR PÚBLICO

Esta é a perspectiva superior do mapa e expressa a finalidade pública da estratégia. Sua formulação parte da identidade institucional do Conselho e das convergências diagnósticas em torno de proteção social, interiorização, reputação, transparência e relação com a categoria.

4.5.4. PERSPECTIVA SOCIEDADE, CATEGORIA & VALOR PÚBLICO

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
SC-1	Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso.	Prioridade alta	S / O	SO	Fazer com que a atuação do Conselho produza efeito mais visível na proteção da sociedade, na qualificação do exercício profissional e na defesa técnica e ética da Psicologia.	Fluxos Ético-Disciplinares (COE); Orientação e Fiscalização (COF)
SC-2	Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.	Prioridade imediata	W / O	WO / SO	Aumentar capilaridade, reduzir sensação de distanciamento institucional e tornar a presença do Conselho mais concreta para profissionais do interior e da capital..	Governança de Execução e Priorização; Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação; Orientação e Fiscalização (COF)
SC-3	Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade.	Prioridade imediata	W / T	ST / WO	Reduzir ruído reputacional, aumentar previsibilidade, reforçar legitimidade e consolidar uma imagem institucional coerente com a missão pública do Conselho.	Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação; Governança de Execução e Priorização; Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes

4.5.4. PERSPECTIVA SOCIEDADE, CATEGORIA & VALOR PÚBLICO

CÓDIGO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	FAIXA DE PRIORIDADE	QUADRANTE SWOT PREDOMINANTE	LEITURA TOWS PREDOMINANTE	O QUE SE ESPERA NO CICLO 2026-2028	CORRELAÇÃO COM EIXO(S) TEMÁTICO(S)
SC-4	Elevar a percepção de valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais	Prioridade imediata	S/O	SO	Converter legitimidade difusa em valor percebido, evidenciando para a categoria e para a sociedade o impacto concreto das ações do CRP.	Comunicação Institucional, Canais Digitais e Reputação; Governança de Execução e Priorização; Sustentabilidade Financeira e Investimentos Estruturantes

4.6. ENCADEAMENTO CAUSAL DO MAPA ESTRATÉGICO

A relação de causa e efeito proposta para esta Versão 0 pode ser sintetizada da seguinte forma: quando o Conselho organiza sua base de recursos, orçamento e transparência, cria melhores condições para fortalecer equipe, tecnologia, comunicação interna e continuidade institucional; ao fortalecer essas capacidades, aumenta sua aptidão para padronizar processos, governar prioridades, robustecer COE/COF e integrar plenário, comissões e suporte; quando esses processos internos amadurecem, tornam-se mais prováveis resultados percebidos em forma de proteção social, interiorização, confiança institucional e valor público reconhecido.

LEITURA RESUMIDA DA CADEIA ESTRATÉGICA
Recursos & Sustentabilidade → garantem base material, governança orçamentária e inteligibilidade do uso dos recursos.
Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional → estruturam equipe, tecnologia, comunicação interna e continuidade.
Processos Internos & Entrega Institucional → convertem capacidades em governança, fluxos robustos, integração e resolutividade.
Sociedade, Categoria & Valor Público → transformam a capacidade interna em presença institucional, confiança, proteção social e valor público percebido.

5. MATRIZ DE RASTREABILIDADE POLÍTICA E TEMÁTICA

Essa cadeia causal é importante porque evita um erro frequente em planejamentos públicos: transformar todos os temas em “prioridades equivalentes”, sem reconhecer relações de dependência entre eles. Nesta proposta, a lógica é inversa: parte-se do que habilita, passa-se pelo que organiza e entrega, e chega-se ao que deve ser percebido como resultado público.

A tabela a seguir consolida, em um único quadro, os objetivos estratégicos do ciclo 2026-2028, sua vinculação às perspectivas do mapa BSC, a correlação com os eixos temáticos, a descrição executiva do objetivo, o problema institucional que cada um busca enfrentar, o valor público associado e a contribuição esperada para a missão e a visão institucional. Essa consolidação permite ampliar a rastreabilidade do planejamento, reduzir sobreposição entre seções e reunir em um só ponto a leitura estratégica e operacional dos objetivos.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo estratégico	Perspectiva	Eixo(s) correlato(s)	Descrição executiva do objetivo	Problema estratégico que enfrenta	Valor público associado	Contribuição esperada para missão e visão
RS-1	Aprimorar a governança orçamentária e a capacidade de converter recursos em investimento estruturante.	Recursos & Sustentabilidade	Eixo 7	Busca reduzir o distanciamento entre disponibilidade financeira e investimento estruturante, transformando o orçamento em efetivo suporte à estratégia.	Baixa conversão da solidez financeira em suporte estruturante	Maior capacidade de financiar estrutura, equipes e serviços com aderência às prioridades	Fortalece a sustentabilidade institucional e a capacidade de suporte à missão pública do Conselho
RS-2	Aumentar a transparência e a inteligibilidade do uso da anuidade e dos recursos institucionais.	Recursos & Sustentabilidade	Eixos 5 e 7	Procura ampliar a compreensão da categoria sobre a finalidade e o uso dos recursos, reduzindo ruídos e fortalecendo a transparência ativa.	Ruído reputacional e baixa compreensão do uso dos recursos	Maior confiança da categoria e maior legitimidade do gasto institucional	Reforça a transparência, o diálogo e a confiança institucional
RS-3	Alinhar planejamento, orçamento, contratações e execução às prioridades estratégicas do ciclo.	Recursos & Sustentabilidade	Eixos 1 e 7	Visa integrar planejamento, compras, orçamento e execução, reduzindo desconexões entre deliberação e implementação.	Dissociação entre decisão, gasto e execução	Maior coerência entre decisão institucional e entrega pública	Eleva a capacidade de transformar planejamento em ação efetiva
RS-4	Sustentar financeiramente a estratégia com responsabilidade fiscal, regularidade e foco em valor público.	Recursos & Sustentabilidade	Eixo 7	Trata da sustentação global da estratégia em bases fiscais responsáveis, com regularidade e foco em valor público.	Risco de descontinuidade ou instabilidade do suporte estratégico	Continuidade e estabilidade da execução estratégica	Garante base material para a missão e a continuidade do ciclo

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo estratégico	Perspectiva	Eixo(s) correlato(s)	Descrição executiva do objetivo	Problema estratégico que enfrenta	Valor público associado	Contribuição esperada para missão e visão
AC-1	Fortalecer a capacidade institucional da equipe, com desenvolvimento de competências, gestão do conhecimento e melhores condições de sustentação do trabalho.	Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional	Eixo 6	Dirige-se à proteção, qualificação e sustentação da equipe como ativo central da capacidade operacional do Conselho.	Descompasso entre agenda institucional e capacidade de suporte	Melhoria da qualidade das entregas e redução de sobrecarga organizacional	Fortalece a capacidade humana de orientar, fiscalizar, regular e sustentar a estratégia
AC-2	Elevar a maturidade digital do CRP, com governança de TI, dados, documentos, LGPD e segurança da informação.	Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional	Eixo 4	Enfrenta a baixa maturidade digital e os riscos associados à governança de dados, documentos, LGPD e segurança informacional.	Baixa maturidade digital, fragilidade documental e risco informacional	Mais segurança jurídica, rastreabilidade e escalabilidade institucional	Reforça a eficiência, a integridade e a modernização da atuação institucional
AC-3	Estruturar a comunicação interna e os mecanismos de articulação entre plenário, equipes e instâncias de apoio.	Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional	Eixos 1, 5 e 6	Busca reduzir ruídos entre plenário, equipes e áreas de suporte, tornando a articulação interna mais estável e previsível.	Ruídos internos e baixa integração entre decisão e execução	Maior integração entre decisão, execução e monitoramento	Melhora coordenação interna e coerência institucional
AC-4	Reduzir a dependência de conhecimento tácito e aumentar a continuidade institucional entre gestões e mandatos.	Aprendizado, Crescimento & Capacidade Institucional	Eixos 1, 4 e 6	Pretende reduzir dependência de conhecimento tácito e fortalecer memória institucional, continuidade e transição entre ciclos.	Vulnerabilidade institucional à rotatividade e descontinuidade	Mais continuidade, menos dependência individual e maior memória institucional	Favorece estabilidade e continuidade da missão institucional

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo estratégico	Perspectiva	Eixo(s) correlato(s)	Descrição executiva do objetivo	Problema estratégico que enfrenta	Valor público associado	Contribuição esperada para missão e visão
PI-1	Implantar governança de execução orientada por prioridades, critérios, SLAs e rotinas de acompanhamento.	Processos Internos & Entrega Institucional	Eixo 1	É o objetivo central de ordenação da execução, estabelecendo critérios, SLAs, pactuação e governança por prioridades.	Dispersão, baixa priorização e fragilidade de governança	Mais previsibilidade, priorização e governabilidade do ciclo	Conecta planejamento, decisão e execução em base estruturada
PI-2	Padronizar, integrar e dar rastreabilidade aos processos críticos do CRP, com foco em COE, COF, comunicação, atendimento e suporte administrativo.	Processos Internos & Entrega Institucional	Eixos 1, 2, 3, 4 e 5	Organiza a padronização e a integração dos processos críticos, com foco em rastreabilidade, qualidade e redução de retrabalho.	Fragmentação de fluxos, retrabalho e baixa rastreabilidade	Mais qualidade processual, menor retrabalho e maior segurança operacional	Melhora a consistência institucional e a capacidade de entrega
PI-3	Elevar a efetividade da COF, com melhor cobertura territorial, equilíbrio entre orientação e fiscalização e maior resolutividade.	Processos Internos & Entrega Institucional	Eixo 3	Reforça a COF como função finalística territorializada, orientativa e resolutiva.	Limitações de cobertura, capilaridade e resolutividade da fiscalização	Mais presença territorial e maior proteção social por ação orientativa/fiscalizatória	Reforça a função regulatória e a proteção da sociedade
PI-4	Elevar a tempestividade, segurança jurídica e robustez do fluxo ético-disciplinar da COE.	Processos Internos & Entrega Institucional	Eixo 2	Fortalece a COE em tempestividade, segurança jurídica e robustez processual.	Risco processual, aumento de demanda e necessidade de robustez da COE	Mais proteção da sociedade e mais confiança na resposta ética do Conselho	Reforça a ética profissional e a segurança institucional
PI-5	Fortalecer a coordenação transversal entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte.	Processos Internos & Entrega Institucional	Eixos 1 e 6	Orienta a coordenação transversal, reduzindo fragmentação entre instâncias, comissões e suporte.	Fragmentação entre instâncias e baixa integração operacional	Mais integração institucional e menor fragmentação da execução	Favorece coerência entre governança política e operação administrativa

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Código	Objetivo estratégico	Perspectiva	Eixo(s) correlato(s)	Descrição executiva do objetivo	Problema estratégico que enfrenta	Valor público associado	Contribuição esperada para missão e visão
SC-1	Ampliar a proteção social e a qualidade do exercício profissional da Psicologia em Mato Grosso.	Sociedade / Categoria / Valor Público	Eixos 2 e 3	Traduz a finalidade pública mais diretamente finalística do plano: ampliar proteção social e qualidade do exercício profissional.	Necessidade de ampliar impacto regulatório e protetivo do Conselho	Melhoria da segurança social e da qualidade do exercício profissional	Materializa a missão pública do Conselho
SC-2	Ampliar a presença institucional do CRP junto à categoria e ao território, com maior interiorização e acesso orientativo.	Sociedade / Categoria / Valor Público	Eixos 1, 3 e 5	Busca ampliar presença institucional, capilaridade territorial e acesso orientativo da categoria ao Conselho.	Distanciamento institucional e baixa capilaridade territorial	Aproximação efetiva do Conselho com a categoria e com o território	Amplia a presença institucional e o acesso às ações do CRP
SC-3	Fortalecer a confiança institucional, a transparência e a reputação do CRP perante a categoria e a sociedade.	Sociedade / Categoria / Valor Público	Eixos 1, 5 e 7	Consolida reputação, confiança e transparência como resultado estratégico.	Ruído reputacional e baixa inteligibilidade institucional	Maior legitimidade institucional e melhor percepção pública do Conselho	Reforça diálogo, transparência e vínculo institucional
SC-4	Elevar a percepção de valor público do Conselho, tornando mais visíveis suas entregas, resultados e compromissos institucionais.	Sociedade / Categoria / Valor Público	Eixos 1, 5 e 7	Torna mais visíveis os compromissos, resultados e efeitos gerados pelo Conselho, fortalecendo a percepção de valor público.	Baixa visibilidade dos resultados institucionais	Maior compreensão social e profissional do papel e dos resultados do CRP	Consolida a visão de um Conselho presente, útil e comprometido com a sociedade



INDICADORES, METAS E REGRAS DE APURAÇÃO



6. INDICADORES, METAS E REGRAS DE APURAÇÃO

Os indicadores e metas apresentados a seguir têm natureza propositiva e devem ser tratados como referência de implantação. A linha de base deve ser consolidada no início do ciclo por meio de levantamento administrativo, validação das séries históricas disponíveis e pactuação de critérios de medição. Ainda assim, as metas já foram definidas com maior precisão para facilitar a governança de execução e a responsabilização gerencial.

Código	Indicador principal	Fórmula / regra de leitura	Unidade	Metas preliminares 2026-2028	Periodicidade	Responsável base
RS-1	Índice de execução do investimento estratégico priorizado	(valor executado em iniciativas estruturantes / valor previsto para iniciativas estruturantes) x 100	%	2026: 65% 2027: 80% 2028: 90%	Trimestral	Financeiro / Planejamento
RS-2	Índice de transparência ativa do uso dos recursos	% de painéis, relatórios e peças públicas de prestação de contas disponibilizados no prazo	%	2026: 70% 2027: 85% 2028: 95%	Trimestral	Financeiro / Comunicação
RS-3	Taxa de aderência entre orçamento e prioridades estratégicas	% de despesas vinculadas às prioridades do plano sobre o total de despesas discricionárias	%	2026: 60% 2027: 75% 2028: 85%	Semestral	Financeiro / Governança
RS-4	Regularidade fiscal e financeira do ciclo	Nº de ocorrências críticas de descontinuidade orçamentária, passivos não previstos ou restrições impeditivas	nº	2026: <=2 2027: <=1 2028: 0	Trimestral	Financeiro

INDICADORES, METAS E REGRAS DE APURAÇÃO

Código	Indicador principal	Fórmula / regra de leitura	Unidade	Metas preliminares 2026-2028	Periodicidade	Responsável base
AC-1	Índice de desenvolvimento da equipe	% da equipe com trilha anual de desenvolvimento concluída	%	2026: 60% 2027: 80% 2028: 95%	Semestral	Gestão de Pessoas
AC-2	Índice de maturidade digital institucional	escala composta de 0 a 100 para TI, dados, documentos, LGPD e segurança	pontos	2026: 45 2027: 65 2028: 80	Semestral	TI / Governança de Dados
AC-3	Índice de articulação interna	% de pautas prioritárias com rito pactuado entre plenário, equipe e suporte	%	2026: 60% 2027: 80% 2028: 90%	Trimestral	Plenário / Gerência
AC-4	Índice de formalização do conhecimento crítico	% de processos críticos com fluxos, modelos e instruções documentadas	%	2026: 50% 2027: 75% 2028: 90%	Trimestral	Gerência / Todas as áreas
PI-1	Índice de cumprimento das rotinas de governança	% de reuniões, ritos e checkpoints de execução realizados conforme calendário	%	2026: 75% 2027: 90% 2028: 95%	Mensal	Governança
PI-2	Índice de padronização e rastreabilidade de processos críticos	% de processos críticos mapeados, padronizados e com rastreabilidade formal	%	2026: 50% 2027: 75% 2028: 90%	Trimestral	Gerência / Áreas
PI-3	Cobertura territorial orientativa-fiscalizatória	Nº de municípios ou regiões de referência alcançados por ações da COF no ano	nº	2026: 40 2027: 70 2028: 100% das regiões de referência	Trimestral	COF
PI-4	Tempo médio de tramitação ética em marcos críticos	média de dias entre recebimento, instrução e deliberação conforme rito definido	dias	2026: reduzir 15% 2027: reduzir 25% 2028: reduzir 35% (sobre linha de base)	Trimestral	COE
PI-5	Índice de coordenação transversal	% de iniciativas estratégicas com responsáveis compartilhados e checkpoints integrados	%	2026: 50% 2027: 70% 2028: 85%	Trimestral	Governança / Gerência

INDICADORES, METAS E REGRAS DE APURAÇÃO

Código	Indicador principal	Fórmula / regra de leitura	Unidade	Metas preliminares 2026-2028	Periodicidade	Responsável base
SC-1	Índice de proteção social regulatória	composição entre resolutividade ética, cobertura fiscalizatória e ações orientativas críticas	índice	2026: 55 2027: 70 2028: 85	Semestral	COE / COF
SC-2	Índice de presença institucional e interiorização	Nº de ações territorializadas + alcance territorial + acessos orientativos	índice	2026: 50 2027: 70 2028: 90	Semestral	COF / Comunicação
SC-3	Índice de confiança e reputação institucional	resultado combinado de transparência, satisfação da categoria e percepção de previsibilidade	índice	2026: 60 2027: 75 2028: 85	Semestral	Comunicação / Presidência
SC-4	Índice de percepção de valor público	% de respondentes que reconhecem utilidade, presença e entrega do CRP	%	2026: 55% 2027: 70% 2028: 80%	Anual	Comunicação / Plenário

Para fins de implantação, recomenda-se que o CRP-18/MT produza um dicionário operacional de indicadores contendo definição precisa, fonte oficial, rotina de coleta, validação, responsável primário e regra de consolidação. Na ausência de série histórica consolidada, a linha de base de 2025 deverá ser apurada no primeiro trimestre de implementação.

CARTEIRA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

7. CARTEIRA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A carteira inicial de iniciativas foi organizada em frentes com alto potencial destravador, isto é, ações que simultaneamente reduzem gargalos habilitantes e aumentam a capacidade de execução.

Código	Iniciativa prioritária	Objetivos correlatos	Entregas esperadas
I-01	Implantar rotina de governança de execução e priorização	PI-1 / PI-5	Calendário, ritos, fórum de pactuação, painel de acompanhamento
I-02	Programa de padronização de processos críticos	PI-2 / AC-4	Mapeamento, fluxos, templates, rastreabilidade
I-03	Plano de fortalecimento da COF	PI-3 / SC-2	Agenda territorial, integração com comunicação e ações orientativas
I-04	Plano de robustecimento da COE	PI-4 / SC-1	Saneamento de fluxo, apoio técnico, monitoramento de tramitação
I-05	Programa de maturidade digital e LGPD	AC-2 / PI-2	Governança de dados, documentos, segurança e conformidade
I-06	Plano de comunicação e reputação institucional	SC-3 / SC-4 / RS-2	Transparência ativa, presença digital, conteúdo estratégico e prestação de contas
I-07	Programa de desenvolvimento e sustentação da equipe	AC-1 / AC-4	Capacitação, gestão do conhecimento, proteção institucional e rotinas de integração
I-08	Plano de governança orçamentária e investimento estruturante	RS-1 / RS-3 / RS-4	Critérios de alocação, carteira de investimento e monitoramento orçamentário
I-09	Programa de interiorização e presença institucional	SC-2 / PI-3	Agenda anual territorial, conexão com categoria e monitoramento de alcance
I-10	Painel de valor público e resultados institucionais	SC-4 / RS-2	Indicadores de proteção social, presença, transparência e percepção de valor

PLANOS DE AÇÃO TÁTICO-OPERACIONAIS (5W2H) COM PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

8. PLANOS DE AÇÃO TÁTICO-OPERACIONAIS (5W2H) COM PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT

A efetividade de um planejamento estratégico institucional não depende apenas da qualidade do diagnóstico, da consistência dos objetivos estratégicos ou da pertinência dos indicadores e metas. Sua viabilidade concreta depende, sobretudo, da capacidade de traduzir as escolhas estratégicas em ações organizadas, priorizadas, atribuídas a responsáveis, temporalmente delimitadas e monitoráveis.

É nesse ponto que os planos de ação tático-operacionais assumem papel central no presente Planejamento Estratégico Institucional do CRP-18/MT.

No contexto deste plano, os planos de ação não são compreendidos como mero apêndice operacional, mas como o mecanismo de conversão da estratégia em execução governável. Eles cumprem a função de reduzir a distância entre formulação e implementação, estabelecendo uma ponte objetiva entre os objetivos do mapa estratégico, as iniciativas priorizadas, a governança da execução e a produção de valor público. Em termos institucionais, isso significa criar condições para que o planejamento deixe de ser apenas uma referência orientadora e passe a operar como sistema de direção, coordenação e acompanhamento do ciclo 2026-2028.

PLANOS DE AÇÃO TÁTICO-OPERACIONAIS (5W2H) COM PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT

Essa necessidade é particularmente relevante no caso do CRP-18/MT. As análises diagnósticas anteriormente consolidadas demonstraram que a instituição dispõe de base técnica, legitimidade, capacidade financeira e estrutura mínima para sustentar um novo ciclo estratégico, mas ainda enfrenta assimetrias entre intenção e execução, fragmentação de fluxos, dependência de mediações informais, sobrecarga em áreas sensíveis e necessidade de maior coerência entre decisão, suporte administrativo, contratação e entrega institucional. Diante desse cenário, a etapa de desdobramento tático-operacional torna-se decisiva, pois é nela que a estratégia passa a ser organizada em termos de prioridades executáveis, rotinas gerenciais, pactuação de responsabilidades e acompanhamento sistemático.

Para cumprir essa função, o presente plano adota dois instrumentos complementares:



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

PLANOS DE AÇÃO TÁTICO-OPERACIONAIS (5W2H) COM PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT

01

o 5W2H, utilizado para estruturar cada ação em termos de escopo, justificativa, responsabilidade, prazo, método e recursos;

02

e a Matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), utilizada para classificar o grau de prioridade das iniciativas, evitando dispersão e qualificando a tomada

A conjugação desses dois instrumentos responde diretamente a uma das necessidades centrais identificadas no diagnóstico: a de superar a lógica de execução fragmentada ou reativa, substituindo-a por uma lógica de governança por prioridades, em que cada ação relevante seja compreendida não apenas pelo que pretende realizar, mas também pelo seu peso institucional, pelo risco associado à sua não execução e pela necessidade de tratamento tempestivo.

8.1. FINALIDADE ESTRATÉGICA DOS PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação tático-operacionais têm como finalidade principal materializar o desdobramento executivo do mapa estratégico, permitindo que cada objetivo institucional seja associado a iniciativas concretas e acompanháveis ao longo do ciclo. Em uma perspectiva mais ampla, essa etapa cumpre pelo menos cinco funções estratégicas.

A primeira função é a de dar concretude à estratégia. Ao detalhar o que será feito, por que será feito, quem será responsável, quando ocorrerá, como será executado e quais recursos serão necessários, o plano de ação impede que os objetivos estratégicos permaneçam em nível excessivamente abstrato ou declaratório.

A segunda função é a de qualificar a governança da execução. Ao definir responsabilidades, prazos, métodos e prioridades, o plano de ação permite organizar melhor a coordenação entre plenário, equipe técnica, comissões e áreas de suporte, reduzindo ambiguidade, sobreposição de tarefas e baixa rastreabilidade das decisões.

A terceira função é a de subsidiar o monitoramento e a correção de rota. Como as ações são desdobradas em marcos executivos claros, torna-se possível acompanhar o progresso, identificar gargalos, registrar desvios e promover reprogramações com base em evidências, e não apenas em percepção subjetiva.

A quarta função é a de alinhar estratégia e suporte institucional. Ao explicitar recursos, prazos e dependências, os planos de ação ajudam a integrar planejamento, orçamento, compras, tecnologia, comunicação e gestão de pessoas, o que é especialmente importante em uma autarquia pública cuja capacidade de entrega depende de articulação intersetorial.

A quinta função é a de preservar continuidade institucional. Em um contexto de alternância de conselheiros, mandatos e prioridades conjunturais, os planos de ação funcionam como instrumento de memória gerencial, assegurando que o ciclo estratégico mantenha coerência e continuidade, mesmo diante de ajustes de contexto ou mudanças de composição institucional.

8.2. CRITÉRIO METODOLÓGICO ADOTADO

A metodologia adotada para o desdobramento tático-operacional parte da seguinte cadeia lógica:

8.2. CRITÉRIO METODOLÓGICO ADOTADO

OBJETIVO ESTRATÉGICO → INICIATIVA ESTRATÉGICA → PLANO DE AÇÃO (5W2H) → PRIORIZAÇÃO (GUT) → EXECUÇÃO MONITORADA

Essa estrutura foi escolhida porque permite manter coerência com o modelo geral do planejamento. Os objetivos estratégicos definem a direção; as iniciativas traduzem essa direção em frentes organizadas de atuação; o 5W2H especifica operacionalmente cada frente; a Matriz GUT ordena a prioridade de tratamento; e a governança do plano assegura acompanhamento, revisão e aprendizagem institucional ao longo do ciclo.

Em termos metodológicos, esse desenho apresenta uma vantagem importante: ele preserva a rastreabilidade entre diagnóstico, estratégia e execução. Isso significa que cada ação proposta pode ser vinculada ao objetivo que a originou, ao eixo temático correspondente, ao problema institucional que busca enfrentar e ao resultado esperado em termos de valor público. Para um planejamento estratégico profissional, essa rastreabilidade é essencial, porque impede que o plano se torne um conjunto de ações avulsas sem coerência com o núcleo estratégico do documento.

8.3. ESTRUTURA DO 5W2H APLICADA AO CRP-18/MT

O método 5W2H é adotado neste plano como ferramenta padrão de estruturação operacional das iniciativas estratégicas. Sua utilização permite que cada ação seja descrita de forma suficientemente clara para orientar a execução, facilitar a responsabilização e dar suporte ao monitoramento.

ELEMENTO	APLICAÇÃO NO CONTEXTO DO CRP-18/MT
What (O que será feito)	Define a ação ou entrega tática que materializa a iniciativa estratégica
Why (Por que será feito)	Explica a justificativa institucional da ação, vinculando-a ao problema estratégico e ao objetivo correspondente
Where (Onde será feito)	Indica a área, unidade, instância ou abrangência territorial da execução
When (Quando será feito)	Define o prazo, marco temporal ou horizonte de implantação
Who (Quem será responsável)	Indica a unidade, coordenação, diretoria, comissão ou área responsável pela condução da ação
How (Como será feito)	Explicita o método, a forma de execução, os arranjos de articulação e os meios necessários
How much (Quanto custará)	Estima os recursos financeiros, operacionais, humanos ou tecnológicos necessários

8.3. ESTRUTURA DO 5W2H APLICADA AO CRP-18/MT

No caso do CRP-18/MT, a adoção do 5W2H é especialmente importante porque o diagnóstico apontou a necessidade de tornar a execução menos dependente de esforços individuais, menos sujeita à improvisação e mais orientada por acordos institucionais claros. Assim, o uso do 5W2H contribui diretamente para fortalecer previsibilidade, clareza de responsabilidades e coerência entre planejamento e implementação.

8.4. PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT

A mera existência de um conjunto de ações bem formuladas não garante boa execução. Em instituições públicas e regulatórias, onde a agenda tende a ser ampla, concorrente e muitas vezes pressionada por demandas emergenciais, é indispensável dispor de um mecanismo que permita distinguir o que deve ser tratado primeiro, o que pode ser programado e o que pode ser acompanhado com menor intensidade inicial. É essa a função da Matriz GUT no presente planejamento.

A Matriz GUT organiza a priorização com base em três critérios:

01

Gravidade (G): avalia o impacto institucional do problema caso ele não seja enfrentado;

02

Urgência (U): mede a necessidade temporal de atuação e o grau de pressão para resposta;

03

Tendência (T): avalia a probabilidade de agravamento do problema ao longo do tempo caso a ação não seja realizada.

Cada critério é pontuado em escala de 1 a 5, sendo 1 o nível mais baixo e 5 o nível mais alto. O índice final resulta da multiplicação entre os três fatores.

G X U X T = ÍNDICE DE PRIORIZAÇÃO

Essa priorização não substitui a deliberação política do plenário, mas oferece uma base técnica importante para ordenar a execução, reduzir dispersão e qualificar o uso do tempo institucional, dos recursos disponíveis e da capacidade de coordenação do ciclo.

CLASSIFICAÇÃO DE PRIORIDADE

FAIXA GUT	NÍVEL DE PRIORIDADE	INTERPRETAÇÃO EXECUTIVA
80 a 125	Muito alta	Ação crítica, com necessidade de tratamento imediato
40 a 79	Alta	Ação prioritária de curto prazo
20 a 39	Média	Ação programável, com tratamento em sequência
até 19	Baixa	Ação de acompanhamento, preparação ou execução oportunística

8.4. PRIORIZAÇÃO PELA MATRIZ GUT

A adoção da Matriz GUT produz benefícios concretos para o CRP-18/MT. Ela ajuda a separar o urgente do importante, evita sobrecarga difusa em todas as frentes ao mesmo tempo, permite melhor organização da governança de execução e favorece uma cultura institucional mais orientada por critérios e menos por impulsos conjunturais.

8.5. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DO 5W2H E DA MATRIZ GUT

A utilização integrada do 5W2H com a Matriz GUT não tem apenas função metodológica; ela produz resultados práticos esperados ao longo do ciclo 2026-2028.

O primeiro resultado esperado é a maior clareza de execução. Cada iniciativa estratégica passa a dispor de definição mais objetiva de escopo, responsável, prazo e método de realização, reduzindo ambiguidades e facilitando o acompanhamento.

O segundo resultado esperado é a melhor qualificação da priorização institucional. Ao ordenar as iniciativas por criticidade, urgência e tendência, o Conselho passa a distribuir melhor seu esforço gerencial, sua energia política e seus recursos operacionais.

O terceiro resultado esperado é o fortalecimento da governabilidade do ciclo. Com ações estruturadas e priorizadas, o CRP-18/MT tende a reduzir imprevisto, retrabalho, paralelismo de agendas e indefinição sobre o que deve ser conduzido primeiro.

O quarto resultado esperado é a melhoria da integração entre estratégia e suporte institucional. Os planos de ação tornam mais visível a relação entre prioridades, orçamento, contratação, tecnologia, pessoas e comunicação, contribuindo para que o plano opere como sistema e não como soma de iniciativas desconectadas.

O quinto resultado esperado é a maior capacidade de monitoramento e aprendizagem institucional. Como cada ação é detalhada e priorizada, torna-se mais fácil registrar progresso, comparar previsto e executado, identificar entraves e promover reprogramações em bases objetivas.

Em síntese, o uso articulado dessas ferramentas deve produzir, na prática, um Conselho mais capaz de:

01

executar com disciplina;

02

priorizar com critério;

03

coordenar com maior coerência;

04

monitorar com evidência;

05

e ajustar sua rota sem perder aderência ao planejamento.

QUADRO CONSOLIDADO · PARTE 1

A tabela a seguir apresenta um modelo de consolidação de planos de ação tático-operacionais estruturados em 5W2H e priorizados por GUT. Trata-se de quadro de referência para o desdobramento executivo das iniciativas estratégicas do ciclo.

PI-1		MUITO ALTA
IMPLANTAR GOVERNANÇA DE EXECUÇÃO ORIENTADA POR PRIORIDADES, CRITÉRIOS, SLAS E ROTINAS DE ACOMPANHAMENTO.		
INICIATIVA	WHAT · O QUE	
Implantação de rotina de monitoramento estratégico.	Instituir rotina mensal de acompanhamento dos objetivos e iniciativas prioritárias.	
WHY · POR QUÊ	WHO · QUEM	
Reduzir desalinhamento entre decisão e execução.	Diretoria, Gerência e responsáveis de área.	
WHEN · QUANDO	HOW · COMO	
1º semestre de 2026.	Reuniões periódicas, painel executivo e calendário institucional.	
HOW MUCH · QUANTO	MATRIZ GUT	
Baixo a médio.	G 5 · U 5 · T 5 · SCORE 125	

PLANOS DE AÇÃO 5W2H

QUADRO CONSOLIDADO · PARTE 2

PI-4

MUITO ALTA

ELEVAR A TEMPESTIVIDADE, A SEGURANÇA JURÍDICA E A ROBUSTEZ DO FLUXO ÉTICO-DISCIPLINAR DA COE.

INICIATIVA Padronização e reforço fluxo ético.	WHAT · O QUE Revisar fluxos, marcos críticos, responsabilidades e prazos da COE.
WHY · POR QUÊ Reduzir risco processual e aumentar a capacidade de resposta.	WHO · QUEM COE, Jurídico e suporte técnico.
WHEN · QUANDO 2026-2027.	HOW · COMO Redesenho de processo, normatização interna e monitoramento.
HOW MUCH · QUANTO Médio.	MATRIZ GUT G 5 · U4 · T5 · SCORE 100

PI-3

ALTA

ELEVAR A EFETIVIDADE DA COF, COM MELHOR COBERTURA TERRITORIAL, EQUILÍBRIO ENTRE ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO E MAIOR RESOLUTIVIDADE.

INICIATIVA Plano de territorialização da COF.	WHAT · O QUE Ampliar a cobertura territorial orientativo-fiscalizatória.
WHY · POR QUÊ Melhorar capilaridade, presença e resolutividade institucional.	WHO · QUEM COF e áreas correlatas.
WHEN · QUANDO 2026-2028.	HOW · COMO Agenda territorial, uso de dados e articulação com a comunicação.
HOW MUCH · QUANTO Médio.	MATRIZ GUT G 4 · U4 · T4 · SCORE 64

QUADRO CONSOLIDADO · PARTE 3

AC-2

ALTA

ELEVAR A MATURIDADE DIGITAL DO CRP, COM GOVERNANÇA DE TI, DADOS, DOCUMENTOS, LGPD E SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO.

INICIATIVA Programa de governança digital e documental.	WHAT · O QUE Estruturar política de dados, documentos e conformidade digital.
WHY · POR QUÊ Reduzir risco jurídico e fragilidade informacional.	WHO · QUEM TI, Governança de Dados, Jurídico e Gerência.
WHEN · QUANDO 2026-2027.	HOW · COMO Política institucional, treinamento, padronização e implantação gradual.
HOW MUCH · QUANTO Médio.	MATRIZ GUT G 4 · U3 · T5 · SCORE 60

PLANOS DE AÇÃO 5W2H

SC-3

ALTA

FORTALECER A CONFIANÇA INSTITUCIONAL, A TRANSPARÊNCIA E A REPUTAÇÃO DO CRP PERANTE A CATEGORIA E A SOCIEDADE.

INICIATIVA Plano de comunicação estratégica e reputacional.	WHAT · O QUE Melhorar a inteligibilidade, a tempestividade e a consistência da comunicação institucional.
WHY · POR QUÊ Reduzir ruído reputacional e ampliar legitimidade.	WHO · QUEM Comunicação Presidência e áreas finalísticas.
WHEN · QUANDO 2026-2028.	HOW · COMO Plano editorial, linguagem simples, transparência ativa e campanhas estratégicas.
HOW MUCH · QUANTO Baixo a médio.	MATRIZ GUT G 4 · U3 · T4 · SCORE 48

8.7. INTEGRAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO COM A GOVERNANÇA DO PLANEJAMENTO

Os planos de ação tático-operacionais serão integrados ao modelo de governança do planejamento estratégico e acompanhados por meio das rotinas de monitoramento previstas no documento, especialmente:



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

01

reuniões gerenciais de acompanhamento;

02

revisões táticas trimestrais;

03

avaliações estratégicas semestrais;

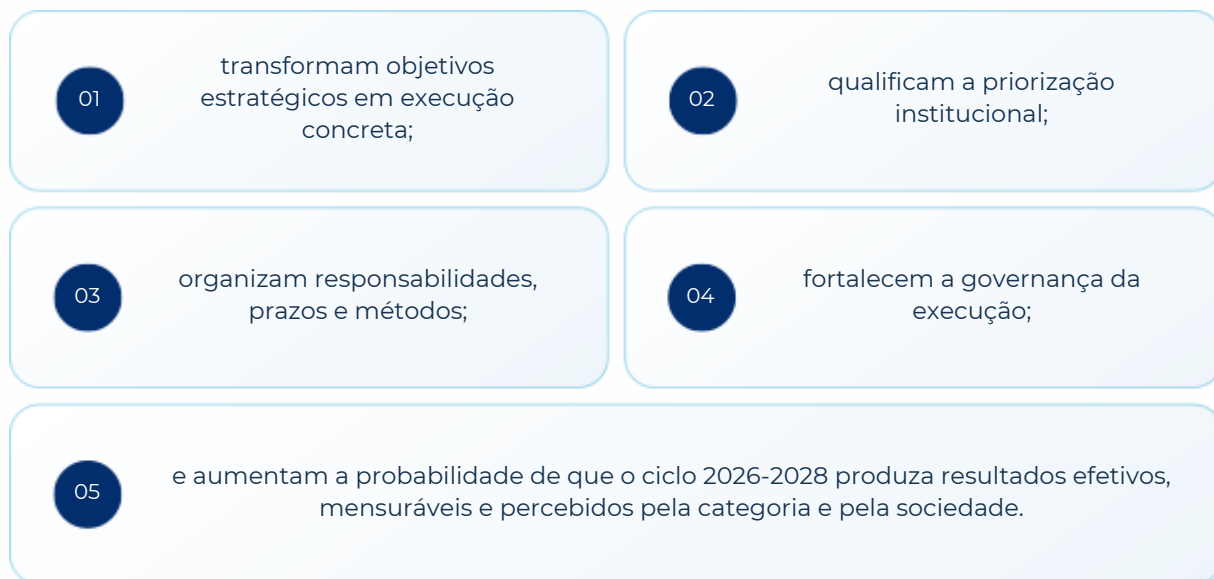
04

e reprogramações justificadas quando houver mudança de contexto, risco relevante ou insuficiência de capacidade.

8.7. INTEGRAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO COM A GOVERNANÇA DO PLANEJAMENTO

Com isso, os planos de ação deixam de ser lista estática de tarefas e passam a funcionar como instrumento de governo do ciclo, permitindo ao CRP-18/MT acompanhar a execução com maior inteligência, racionalidade e compromisso com resultados.

Em síntese, os planos de ação tático-operacionais com priorização pela Matriz GUT cumprem papel decisivo no presente planejamento porque:



É por meio dessa etapa que o Planejamento Estratégico do CRP-18/MT passa a operar, de fato, como sistema institucional orientado a resultados, e não apenas como documento programático de referência.

9. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)

A implementação de um planejamento estratégico institucional depende, em grande medida, da clareza com que se distribuem as responsabilidades pela sua execução, acompanhamento e validação. Em contextos organizacionais marcados por múltiplas instâncias decisórias, agendas concorrentes e necessidade de articulação transversal - como é o caso do CRP-18/MT - a ausência de definição explícita de papéis tende a produzir sobreposição de atribuições, lacunas de responsabilização, retrabalho e dificuldade de monitoramento. Por essa razão, a Matriz de Responsabilidades (RACI) é incorporada neste plano como instrumento estruturante da governança de execução.

No presente planejamento, a matriz RACI tem por finalidade estabelecer, de forma objetiva, quem executa, quem responde institucionalmente, quem deve ser consultado e quem deve ser mantido informado em relação aos macroprocessos e às iniciativas centrais do ciclo 2026-2028. Sua adoção não busca excessiva rigidez burocrática, mas sim criar um arranjo mínimo de organização da execução, favorecendo previsibilidade, coordenação e responsabilização institucional. Em termos práticos, isso significa reduzir ambiguidade sobre o papel do plenário, da diretoria, da gerência, das coordenações, das comissões e das áreas de suporte no funcionamento do plano.



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)



MATRIZ DE RESPONSABILIDADES (RACI)

A utilização da lógica RACI é particularmente importante para o CRP-18/MT porque o diagnóstico consolidado mostrou que parte das dificuldades institucionais decorre justamente da fragmentação entre deliberação política, suporte administrativo, execução técnica e articulação entre instâncias. Nesse cenário, a matriz funciona como mecanismo de alinhamento, permitindo distinguir entre a responsabilidade pela condução da atividade, a autoridade de aprovação, a necessidade de consulta prévia e o dever de informação, evitando que todas as instâncias atuem sobre o mesmo tema sem delimitação de papel.

9.1. FINALIDADE DA MATRIZ NO CONTEXTO DO PLANEJAMENTO

A Matriz de Responsabilidades foi estruturada para atender a cinco finalidades principais.

A primeira é qualificar a governança da execução, tornando mais clara a distribuição de papéis entre instâncias deliberativas, executivas, técnicas e de suporte.

A segunda é assegurar maior rastreabilidade das decisões e das ações, permitindo identificar com precisão quem conduz, quem valida, quem contribui tecnicamente e quem acompanha cada frente de implementação.

A terceira é reduzir sobreposição e dispersão institucional, especialmente em processos que dependem de coordenação entre plenário, equipe técnica, comissões, comunicação, jurídico, financeiro e apoio administrativo.

A quarta é favorecer continuidade institucional, já que a definição explícita de papéis reduz dependência excessiva de pessoas específicas e facilita transições entre mandatos, gestões e ciclos de monitoramento.

A quinta é fortalecer a cultura de responsabilização orientada a resultados, permitindo que a execução do plano seja acompanhada em bases mais objetivas, com melhor capacidade de identificar gargalos, atrasos ou zonas de indefinição.

9.2. CONCEITO DOS PAPÉIS RACI

Para fins deste plano, adotam-se os seguintes significados:

01

R - Responsável (Responsible):
unidade, função ou instância encarregada da execução direta da atividade ou da condução operacional da ação.

02

A - Aprovador/Autoridade responsável final (Accountable):
instância que responde institucionalmente pela entrega, deliberação ou validação final. Deve haver, preferencialmente, apenas um "A" principal por

03

C - Consultado (Consulted):
instâncias que devem ser ouvidas tecnicamente ou politicamente antes da decisão ou da implementação.

04

I - Informado (Informed):
instâncias que devem receber comunicação formal sobre a execução, andamento ou resultados, ainda que não atuem diretamente na tomada de decisão ou na execução.

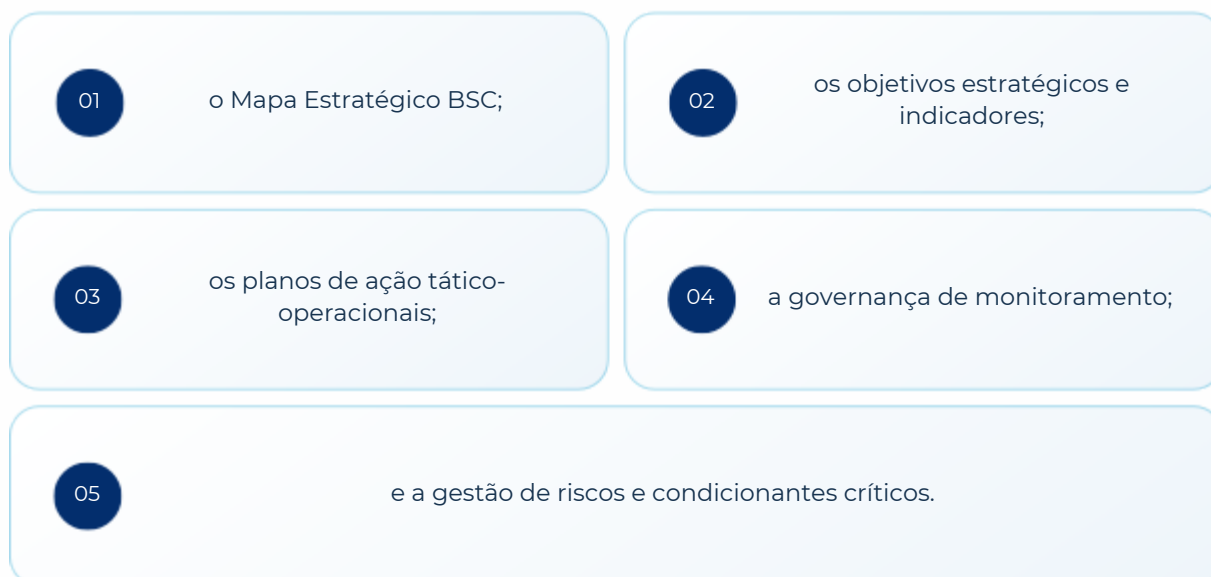
9.2. CONCEITO DOS PAPÉIS RACI

A clareza desses papéis é essencial para evitar dois riscos recorrentes em instituições colegiadas: de um lado, a diluição de responsabilidade; de outro, a concentração informal de decisões em pontos não legitimados para isso.

9.3. CRITÉRIO DE APLICAÇÃO DA MATRIZ

A Matriz de Responsabilidades foi aplicada aos macroprocessos estratégicos e de suporte mais relevantes para a implementação do planejamento, e não necessariamente a cada microatividade individual. O objetivo é estabelecer um desenho de governança suficientemente claro para orientar a condução do ciclo, sem transformar o plano em instrumento excessivamente burocrático ou excessivamente detalhado em nível operacional.

Sua lógica de uso deve ser articulada às demais ferramentas de governança do plano, em especial:



Assim, a RACI não substitui o 5W2H nem a governança de acompanhamento; ela complementa essas ferramentas ao definir quem faz o quê em termos institucionais.

9.4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO CICLO 2026-2028

MACROPROCESSO / FRENTE ESTRATÉGICA	R - RESPONSÁVEL	A - APROVADOR / RESPONSÁVEL	C - CONSULTADO	I - INFORMADO
Governança geral de execução do plano	Gerência / Secretaria Executiva	Presidência / Diretoria	Coordenações, comissões e áreas técnicas	Plenário e equipe
Monitoramento mensal e consolidação de evidências do plano	Gerência / Área de Planejamento ou equivalente	Diretoria	Responsáveis por objetivos e iniciativas	Plenário
Reuniões trimestrais de revisão tática	Gerência + responsáveis de área	Diretoria	Coordenações, apoio administrativo, financeiro e	Plenário e equipe
Reuniões semestrais de Avaliação Estratégica (RAE)	Presidência / Gerência	Plenário	Diretoria, coordenações, comissões e áreas-chave	Equipe institucional
Implantação da governança de execução por prioridades	Gerência / Coordenação de Governança	Diretoria	Presidência, coordenações e áreas envolvidas	Plenário
Padronização e integração de processos críticos	Gerência + áreas responsáveis por processos	Diretoria	Jurídico, TI, coordenações e áreas finalísticas Jurídico	Plenário e Equipe e partes interessadas
Fluxo ético-disciplinar (COE)	Coordenação COE / Assessoria técnica da COE	Plenário	Gerência, equipe de apoio e instâncias	Equipe e categoria conforme necessidade
Orientação e Fiscalização (COF)	Coordenação COF	Plenário / Diretoria	Comunicação, Gerência, jurídico e áreas correlatas	Equipe e categoria conforme necessidade
Comunicação institucional e reputação	Assessoria de Comunicação / Referência interna	Presidência	Gerência, áreas-fim, coordenações e Presidência	Plenário e Categoria
Transparência ativa e comunicação do uso dos recursos	Comunicação + Financeiro / Tesouraria	Diretoria	Gerência e áreas responsáveis	Plenário e Categoria
Governança orçamentária e investimento estruturante	Financeiro/ Tessouraria	Diretoria	Presidência, Gerência e áreas demandantes	Plenário

9.4. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DO CICLO 2026-2028

ALINHAMENTO ENTRE ORÇAMENTO, CONTRATAÇÃO E PRIORIDADES	FINANCEIRO + GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	DIRETORIA	PRESIDÊNCIA, COORDENAÇÕES E ÁREAS FINALÍSTICAS	PLENÁRIO
TI, dados, documentos e LGPD	Referência de TI / Governança de Dados / área administrativa correspondente	Diretoria	Jurídico, Gerência, comunicação e áreas usuárias	Plenário e equipe
Gestão de pessoas, desenvolvimento e continuidade institucional	Gestão de Pessoas / Gerência	Diretoria	Presidência, coordenações e áreas correlatas Presidência	Plenário e equipe
Programa de interiorização e presença institucional	COF + Comunicação + áreas finalísticas correlatas	Plenário / Diretoria	Gerência, comissões e articulações Presidência,	Categoria e equipe
Painel de valor público, indicadores e metas	Gerência / Planejamento / Comunicação institucional	Diretoria	financeiro, COE, COF e áreas finalísticas	Plenário e categoria
Gestão de riscos e condicionantes críticos do plano	Gerência / Coordenação de Governança	Diretoria	Jurídico, financeiro, TI, áreas finalísticas e coordenações	Plenário

9.5. LEITURA EXECUTIVA DA MATRIZ

A leitura da matriz evidencia que a Diretoria e, em determinados macroprocessos, o Plenário, ocupam posição de autoridade deliberativa e responsabilidade final, enquanto a Gerência/Secretaria Executiva tende a operar como núcleo organizador da execução e do monitoramento cotidiano do plano. Essa distribuição é coerente com a natureza institucional do Conselho, na qual a legitimidade político-deliberativa se combina com a necessidade de uma estrutura técnico-administrativa capaz de dar continuidade, organização e previsibilidade à implementação.

Também se observa que os macroprocessos finalísticos - especialmente COE e COF - demandam desenho de responsabilidade próprio, com forte peso técnico na execução e necessária validação político-institucional em suas respectivas instâncias de autoridade. Já os processos de comunicação, tecnologia, financeiro, gestão de pessoas e governança do plano operam como campos de apoio estratégico, com papel decisivo na sustentação das entregas.

Outro aspecto importante é a presença recorrente do papel de Consultado (C). Em um ambiente institucional como o do CRP-18/MT, a consulta prévia não deve ser tratada como formalidade vazia, mas como mecanismo de integração técnica, redução de ruído e qualificação das decisões. A matriz deixa claro que boa parte dos temas do ciclo exige diálogo entre áreas-fim, suporte administrativo e instâncias de deliberação, o que reforça a natureza transversal da estratégia.

9.6. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DA MATRIZ RACI

A adoção da Matriz de Responsabilidades no contexto do presente planejamento deve produzir resultados institucionais relevantes.

9.6. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DA MATRIZ RACI

O primeiro é a redução da ambiguidade de papéis, diminuindo a probabilidade de lacunas de execução ou de sobreposição indevida entre instâncias.

O segundo é o fortalecimento da governança de execução, porque a matriz organiza melhor a relação entre plenário, diretoria, gerência, coordenações, comissões e áreas de suporte.

O terceiro é a melhoria da rastreabilidade e da responsabilização institucional, permitindo maior clareza sobre quem conduz, quem aprova, quem apoia e quem acompanha cada frente estratégica.

O quarto é a maior capacidade de coordenação transversal, especialmente em temas que exigem articulação entre áreas técnicas e suporte institucional.

O quinto é a preservação da continuidade institucional, pois a explicitação dos papéis reduz dependência de arranjos informais e favorece transições mais organizadas entre ciclos e gestões.

Em síntese, a Matriz de Responsabilidades (RACI) cumpre, neste Planejamento Estratégico, a função de tornar a execução mais clara, mais governável e mais institucionalmente coordenada. Sua adoção contribui para que o CRP-18/MT opere com maior previsibilidade na implementação do ciclo 2026-2028, reduzindo dispersão, reforçando responsabilidades e aumentando a coerência entre estratégia, deliberação e execução.

Mais do que distribuir tarefas, a matriz organiza o regime institucional de responsabilização do plano, permitindo que o planejamento estratégico se torne, de fato, um sistema de governo do ciclo e não apenas um documento orientador.

10. MODELO DE GOVERNANÇA, MONITORAMENTO, REVISÃO E GESTÃO DE RISCOS

A efetividade de um planejamento estratégico institucional depende não apenas da consistência do diagnóstico, da clareza dos objetivos ou da qualidade dos indicadores. Ela depende, sobretudo, da existência de um modelo de governança capaz de sustentar a execução, acompanhar o desempenho, revisar prioridades e tratar riscos e condicionantes críticos ao longo do ciclo. No caso do CRP-18/MT, essa exigência é ainda mais relevante em razão da natureza colegiada do Conselho, da coexistência de instâncias deliberativas e executivas, da complexidade dos fluxos finalísticos e da necessidade de compatibilizar direção política, suporte técnico, continuidade administrativa e produção de valor público.

Nesse contexto, o presente modelo integra, de forma articulada, quatro dimensões que não devem operar separadamente: governança da execução, monitoramento de desempenho, revisão estratégica e gestão de riscos. Essa integração permite que o plano funcione como um sistema contínuo de gestão estratégica, e não apenas como documento orientador. Em termos práticos, isso significa que a instituição passa a dispor de uma arquitetura mínima para decidir com mais clareza, executar com mais coerência, acompanhar com mais evidência e corrigir a rota com maior legitimidade.

10.1. FINALIDADE DO MODELO INTEGRADO



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

O modelo proposto tem por finalidade estruturar a forma como o CRP-18/MT irá governar a execução do planejamento, acompanhar o comportamento dos indicadores e iniciativas, deliberar sobre ajustes de percurso e tratar os riscos que possam comprometer a capacidade de entrega do ciclo 2026-2028. Trata-se, portanto, de um dispositivo institucional voltado a assegurar que os objetivos estratégicos, os planos de ação, os recursos disponíveis e as prioridades aprovadas pelo Conselho se convertam em resultados concretos, monitoráveis e alinhados à missão pública da autarquia.

Do ponto de vista institucional, esse modelo responde diretamente aos achados do diagnóstico consolidado, que apontaram necessidade de maior governança da execução, melhor articulação entre plenário, diretoria, gerência e áreas técnicas, maior previsibilidade no acompanhamento das prioridades, e fortalecimento da capacidade institucional de resposta diante de riscos operacionais, jurídicos, reputacionais e tecnológicos.

10.1. FINALIDADE DO MODELO INTEGRADO

Quadro 1 - Finalidade do modelo integrado

DIMENSÃO	FUNÇÃO PRINCIPAL NO PLANEJAMENTO
Governança	Organizar papéis, instâncias e fluxos de decisão
Monitoramento	Acompanhar execução, indicadores, metas e iniciativas
Revisão	Permitir ajuste de rota com base em evidências
Gestão de riscos	Antecipar e tratar fatores que possam comprometer a execução

10.2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO PLANO

A governança do planejamento estratégico foi concebida para equilibrar legitimidade deliberativa, continuidade gerencial e capacidade operacional. Para isso, o modelo parte de uma distribuição clara de funções entre as instâncias do CRP-18/MT, reconhecendo que a boa execução do plano depende da articulação entre quem delibera, quem coordena, quem executa e quem acompanha.

O Plenário permanece como instância máxima de validação e revisão estratégica, com papel central na pactuação das diretrizes, apreciação dos resultados e deliberação sobre mudanças relevantes no curso do ciclo. A Diretoria atua como instância de coordenação tático-política, alinhando prioridades, supervisionando a execução e garantindo aderência entre a estratégia e a agenda institucional. A Gerência/Secretaria Executiva funciona como núcleo organizador da implementação, apoiando o monitoramento, consolidando informações e viabilizando a coordenação entre áreas. As coordenações, comissões, áreas técnicas e administrativas respondem pela execução direta das ações e pela produção das entregas previstas no plano. Já as áreas de suporte - como comunicação, financeiro, TI, jurídico e gestão de pessoas - sustentam materialmente e tecnicamente o ciclo de implementação.

10.2. ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO PLANO

Quadro 2 - Estrutura de governança da execução

NÍVEL	INSTÂNCIA PREDOMINANTE	PAPEL NO CICLO ESTRATÉGICO
Estratégico	Plenário	Validar diretrizes, apreciar resultados e deliberar ajustes estruturais
Tático	Diretoria	Coordenar a implementação e alinhar prioridades institucionais
Gerencial	Gerência / Secretaria Executiva	Organizar o acompanhamento, consolidar dados e articular a execução
Operacional	Coordenações, comissões, áreas técnicas e administrativas	Executar ações, produzir entregas e alimentar o monitoramento
Supor te	Comunicação, Financeiro, TI, Jurídico, Gestão de Pessoas	Dar sustentação transversal às iniciativas e objetivos

10.3. MODELO DE MONITORAMENTO DO CICLO

O monitoramento do plano foi estruturado para garantir que a estratégia seja acompanhada em diferentes níveis de profundidade, compatíveis com as necessidades gerenciais e institucionais do CRP-18/MT. A proposta é que o acompanhamento ocorra em três cadências complementares: mensal, trimestral e semestral.

No plano mensal, o foco recai sobre a execução gerencial das ações, a verificação de pendências, a identificação de entraves e o acompanhamento da rotina operacional das iniciativas. No plano trimestral, o monitoramento ganha caráter tático, voltando-se à análise de desempenho das metas, à evolução dos indicadores e à necessidade de ajustes intermediários. No plano semestral, o processo assume natureza propriamente estratégica, por meio das Reuniões de Avaliação Estratégica (RAE), destinadas à apreciação mais ampla do andamento do ciclo, ao reposicionamento de prioridades e à deliberação sobre mudanças de rumo, quando necessárias.

Quadro 3 - Cadência de monitoramento do planejamento

FREQUÊNCIA	FINALIDADE	PRODUTO ESPERADO
Mensal	Acompanhar execução, pendências e entraves imediatos	Registro gerencial de andamento e providências
Trimestral	Revisar desempenho tático, metas e iniciativas	Painel de acompanhamento e ajustes operacionais
Semestral	Avaliar resultados estratégicos e necessidade de revisão do ciclo	Deliberação estratégica e eventual reprogramação

Essa arquitetura de monitoramento é importante porque impede que o plano opere em dois extremos igualmente problemáticos: de um lado, ausência de controle; de outro, excesso de detalhamento sem utilidade decisória. Ao organizar o acompanhamento em camadas, o modelo permite combinar disciplina de execução com flexibilidade institucional.

10.4. REVISÃO ESTRATÉGICA E AJUSTE DE ROTA

A revisão estratégica é tratada, neste plano, como componente normal da governança, e não como indício de falha. Em um ambiente institucional sujeito a mudanças normativas, crescimento de demandas, restrições de capacidade, transformações tecnológicas e pressões reputacionais, a permanência literal de todas as ações ao longo de três anos não constitui, por si só, sinal de maturidade. O que caracteriza uma revisão qualificada é sua fundamentação em evidências, sua deliberação nas instâncias competentes e sua incorporação formal à memória do ciclo.

Assim, o modelo admite reprogramações, redimensionamento de iniciativas e ajustes de escopo, desde que sustentados por dados de execução, comportamento dos indicadores, análise de riscos e avaliação das condições reais de implementação.

Quadro 4 - Situações que podem justificar revisão do plano

SITUAÇÃO	POSSÍVEL CONSEQUÊNCIA NA ESTRATÉGIA
Mudança normativa relevante	Revisão de objetivo, processo ou iniciativa
Insuficiência de capacidade operacional	Repriorização ou escalonamento de entregas
Materialização de risco crítico	Adoção de medida corretiva ou reprogramação
Mudança expressiva de demanda institucional	Ajuste de metas, fluxos ou sequência de implementação
Desempenho persistentemente abaixo do esperado	Revisão tática ou redesenho da iniciativa

10.5. GESTÃO DE RISCOS E CONDICIONANTES CRÍTICOS

No presente planejamento, a gestão de riscos está integrada à governança da estratégia porque o risco, em instituições públicas complexas, não é evento externo ocasional, mas muitas vezes expressão de fragilidades estruturais que podem comprometer a execução do plano. No caso do CRP-18/MT, os diagnósticos anteriores já evidenciaram condicionantes sensíveis: sobrecarga da equipe, baixa maturidade digital, fragmentação entre instâncias, dependência de conhecimento tácito, limites de suporte às áreas finalísticas, ruídos reputacionais e dificuldades de alinhamento entre decisão, orçamento e implementação.

Por essa razão, o risco será tratado como variável permanente de leitura gerencial e estratégica, sendo acompanhado em conexão com iniciativas, metas e condicionantes de capacidade institucional.

Quadro 5 - Principais riscos e condicionantes críticos do ciclo

10.5. GESTÃO DE RISCOS E CONDICIONANTES CRÍTICOS

RISCO / CONDICIONANTE	IMPACTO INSTITUCIONAL PROVÁVEL	RESPOSTA ESPERADA
Sobrecarga da equipe e baixa capacidade instalada	Atrasos, retrabalho, queda de qualidade e dificuldade de sustentação da agenda	Priorização, reforço seletivo, proteção de agenda e revisão de escopo
Baixa maturidade digital e fragilidade informacional	Risco jurídico, documental, operacional e baixa rastreabilidade	Governança digital, organização documental, capacitação e priorização tecnológica
Fragmentação entre plenário, diretoria, gerência e áreas	Ruído na execução, lentidão decisória e baixa coordenação	Rotinas de governança, fóruns de pactuação e comunicação interna estruturada
Baixa inteligibilidade do uso dos recursos	Questionamento da anuidade, ruído reputacional e fragilidade de legitimidade	Transparência ativa, comunicação financeira acessível e vinculação entre gasto e valor público
Crescimento da demanda sem reforço proporcional	Backlog, pressão sobre áreas-fim e perda de capacidade de resposta	Repriorização, revisão de metas, proteção da capacidade operacional e escalonamento de entregas

10.6. INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, MONITORAMENTO E RISCO

O principal diferencial do modelo proposto está justamente na integração entre governança, monitoramento e gestão de riscos. Isso significa que o acompanhamento do plano não se limitará à verificação do que foi executado, mas incluirá também a leitura das condições que favorecem ou dificultam a execução. Da mesma forma, a revisão estratégica não ocorrerá de forma desconectada, mas como resultado da análise integrada entre desempenho, capacidade e risco.

Em termos práticos, essa integração produz três ganhos institucionais relevantes. O primeiro é a maior capacidade de antecipação, reduzindo a incidência de respostas tardias a problemas já previsíveis. O segundo é a maior racionalidade decisória, já que revisões e ajustes passam a se apoiar em evidências e critérios mais transparentes. O terceiro é a maior resiliência institucional, permitindo ao Conselho adaptar-se sem perder coerência, continuidade e foco estratégico.

Quadro 6 - Lógica integrada do modelo

10.6. INTEGRAÇÃO ENTRE GOVERNANÇA, MONITORAMENTO E RISCO

COMPONENTE	PERGUNTA CENTRAL QUE RESPONDE
Governança	Quem decide, coordena e responde pela execução?
Monitoramento	O que está sendo executado, com que desempenho e com quais desvios?
Revisão	O que precisa ser ajustado diante dos dados e do contexto?
Risco	O que pode comprometer a execução e como antecipar ou mitigar isso?

10.7. RESULTADOS ESPERADOS DO MODELO

A adoção deste modelo integrado deve produzir efeitos concretos sobre a capacidade institucional do CRP-18/MT ao longo do ciclo 2026-2028. Entre os principais resultados esperados, destacam-se:

- 01

maior clareza sobre papéis e responsabilidades;
- 02

maior disciplina de execução;
- 03

melhor integração entre áreas e instâncias;
- 04

maior previsibilidade na condução das prioridades;
- 05

maior capacidade de acompanhar indicadores e metas;
- 06

maior rapidez na identificação de desvios e condicionantes;
- 07

e maior legitimidade na revisão de decisões e reprogramação do ciclo.

Quadro 7 - Síntese dos resultados esperados

10.7. RESULTADOS ESPERADOS DO MODELO

RESULTADO ESPERADO	EFEITO INSTITUCIONAL PRETENDIDO
Mais governabilidade	Redução da dispersão e aumento da coordenação
Mais previsibilidade	Clareza sobre ritmo, prioridades e entregas
Mais capacidade de ajuste	Revisão de rota baseada em evidências
Mais proteção institucional	Tratamento tempestivo de riscos e fragilidades
Mais coerência estratégica	Alinhamento entre decisão, execução e valor público

Em síntese, o modelo de governança, monitoramento, revisão e gestão de riscos estabelece as condições para que o Planejamento Estratégico do CRP-18/MT funcione como sistema contínuo de gestão da estratégia, e não apenas como documento programático. Ao integrar papéis, ciclos de acompanhamento, critérios de revisão e leitura de riscos, o modelo fortalece a capacidade do Conselho de executar com maior coerência, corrigir desvios com maior legitimidade e sustentar o ciclo estratégico em bases mais estáveis, racionais e orientadas a resultados.

11. PROTOCOLO DE TRANSIÇÃO E CONTINUIDADE

A consolidação de um planejamento estratégico institucional não se completa com a definição de objetivos, indicadores, iniciativas e mecanismos de governança. Em organizações públicas e colegiadas, a sua efetividade depende também da capacidade de preservar continuidade entre ciclos políticos, mandatos, composições plenárias e arranjos gerenciais, evitando que mudanças de gestão interrompam, desorganizem ou desidratem a execução estratégica. É nesse contexto que o presente Protocolo de Transição e Continuidade se insere no Planejamento Estratégico do CRP-18/MT.

No caso do Conselho, esse tema assume relevância especial por três razões. A primeira decorre de sua própria natureza institucional: sendo uma autarquia pública de estrutura colegiada, o CRP-18/MT articula deliberação política, direção estratégica, execução técnica e suporte administrativo em um ambiente que combina permanência institucional e renovação periódica de mandatos. A segunda está relacionada ao diagnóstico consolidado ao longo deste processo de planejamento, que evidenciou fragilidades associadas à dependência de conhecimento tácito, baixa formalização de processos, assimetrias entre agenda e capacidade de suporte e necessidade de maior continuidade entre instâncias e ciclos de decisão. A terceira razão decorre do próprio compromisso do plano com governança, rastreabilidade e valor público: sem um protocolo de transição, o planejamento corre o risco de se tornar excessivamente dependente das pessoas que o conduzem, e não suficientemente ancorado na institucionalidade do Conselho.

Nesse sentido, o protocolo aqui proposto não deve ser compreendido apenas como um conjunto de medidas para passagem de mandato. Trata-se de um mecanismo permanente de preservação da memória estratégica, da coerência da execução e da capacidade institucional de aprendizagem, operando ao longo de todo o ciclo 2026-2028. Seu objetivo é garantir que o CRP-18/MT consiga manter direção, registrar decisões, sistematizar evidências e proteger o acúmulo institucional necessário à continuidade do planejamento.

11.1. FINALIDADE DO PROTOCOLO

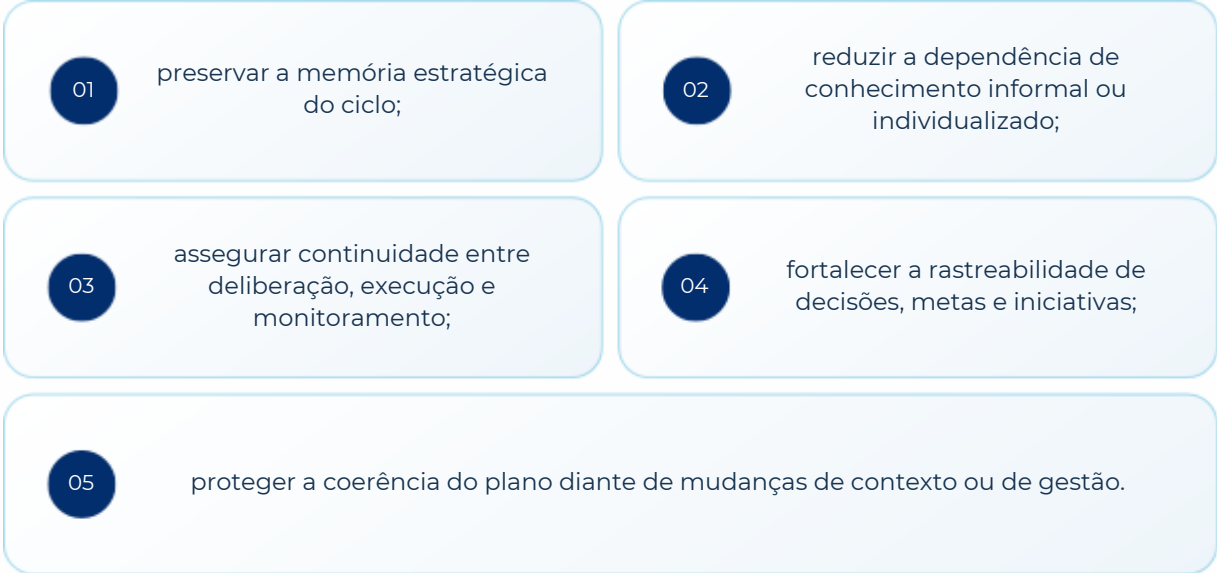
A finalidade principal deste protocolo é assegurar que o planejamento estratégico permaneça como patrimônio institucional do CRP-18/MT, e não como ferramenta circunstancial de uma gestão específica. Isso implica criar condições para que os avanços, as decisões, os registros, as metodologias de acompanhamento e as informações críticas do ciclo sejam preservados e transmitidos de forma organizada, tanto no curso ordinário da execução quanto em eventuais mudanças de composição plenária, diretiva ou gerencial.

Em termos práticos, o protocolo busca produzir cinco resultados institucionais principais:



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

11.1. FINALIDADE DO PROTOCOLO



Quadro 1 - Finalidade do protocolo de transição e continuidade

FINALIDADE	EFEITO INSTITUCIONAL ESPERADO
Preservação da memória estratégica	Evitar perda de histórico, justificativas e aprendizados do ciclo
Continuidade da execução	Reduzir rupturas entre mudanças de gestão e composição institucional
Rastreabilidade das decisões	Manter registro claro de prioridades, ajustes e encaminhamentos
Proteção da coerência do plano	Evitar descontinuidade arbitrária ou esvaziamento das prioridades estratégicas
Fortalecimento da institucionalidade	Reduzir dependência de conhecimento tácito e ampliar maturidade organizacional

11.2. PRESSUPOSTOS INSTITUCIONAIS DO PROTOCOLO

O protocolo parte do entendimento de que a continuidade institucional não é resultado espontâneo da boa vontade das gestões, mas efeito de mecanismos formais de registro, organização e transmissão de informação estratégica. Em outras palavras, a continuidade precisa ser construída.

No caso do CRP-18/MT, esse pressuposto é particularmente importante porque o diagnóstico consolidado e o mapa estratégico já identificaram, entre os desafios do ciclo, a necessidade de reduzir dependência de conhecimento tácito, ampliar formalização, fortalecer coordenação entre instâncias e consolidar rotinas mais estáveis de governança e acompanhamento. Assim, o protocolo deve ser lido como desdobramento natural dos objetivos estratégicos ligados à governança da execução, gestão do conhecimento, maturidade digital e capacidade institucional.

11.2. PRESSUPOSTOS INSTITUCIONAIS DO PROTOCOLO

O protocolo também parte da premissa de que a transição não ocorre apenas ao final de um mandato. Ela se manifesta em diversas escalas: substituição de conselheiras(os), mudanças em coordenações, alteração de responsáveis por projetos, renovação de equipes de apoio, reconfiguração de prioridades ou redimensionamento de agendas. Por isso, a continuidade não pode ser tratada apenas como rito terminal; ela precisa estar incorporada ao cotidiano da governança do plano.

11.3. ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PROTOCOLO

Para cumprir sua finalidade, o protocolo de transição e continuidade deve se apoiar em um conjunto mínimo de elementos estruturantes, que funcionam como suportes da memória e da rastreabilidade do ciclo estratégico.

O primeiro elemento é a manutenção de um repositório formal do planejamento, reunindo documentos-base, mapa estratégico, matriz de rastreabilidade, indicadores, metas, iniciativas, painéis de monitoramento, atas de avaliação estratégica e registros de revisão. Esse repositório deve ser institucional, acessível às instâncias competentes e organizado de modo a facilitar consulta e atualização.

O segundo elemento é a existência de um dicionário vivo do plano, contendo definições mínimas dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das regras de apuração, das metas pactuadas e das responsabilidades associadas à execução. Isso é essencial para evitar descontinuidade conceitual entre gestões e preservar integridade metodológica do ciclo.

O terceiro elemento é o registro sistemático das decisões estratégicas, especialmente das reprogramações, revisões de prioridade, justificativas de mudança e deliberações sobre riscos críticos. Sem esse registro, a instituição perde a capacidade de compreender por que determinadas escolhas foram feitas, o que fragiliza a continuidade e a coerência do plano.

O quarto elemento é a manutenção de um quadro atualizado de iniciativas e status do ciclo, permitindo que qualquer nova gestão, coordenação ou responsável identifique, com relativa rapidez, o que está em andamento, o que foi concluído, o que foi suspenso, o que foi reprogramado e quais condicionantes permanecem abertos.

O quinto elemento é a consolidação de uma rotina de transição documentada, a ser acionada em momentos de mudança relevante, especialmente na passagem entre gestões, no encerramento de ciclos anuais e nas alterações importantes de coordenação ou responsabilidade executiva.

Quadro 2 - Elementos estruturantes da continuidade institucional

11.3. ELEMENTOS ESTRUTURANTES DO PROTOCOLO

Repositório formal do plano	Preservar documentação, histórico e instrumentos de governança
Dicionário de objetivos e indicadores	Manter coerência metodológica e evitar perda conceitual
Registro de decisões estratégicas	Garantir memória de revisões, ajustes e justificativas
Quadro de status das iniciativas Rotina formal de transição	Permitir leitura rápida do estágio de execução do plano
	Organizar passagem de informações entre gestões e responsáveis

11.4. PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA TRANSIÇÃO

A operacionalização do protocolo exige que o CRP-18/MT adote procedimentos mínimos de transição, que podem ser aplicados tanto em mudanças de gestão quanto em ciclos periódicos de consolidação.

Em primeiro lugar, recomenda-se que ao final de cada exercício anual seja produzido um Relatório de Situação do Ciclo Estratégico, sintetizando: objetivos com melhor e pior desempenho, status das iniciativas, principais riscos materializados, decisões de revisão tomadas no período, pendências críticas e recomendações para o exercício seguinte. Esse relatório funciona como peça de memória gerencial e reduz a dependência de reconstrução retrospectiva do ciclo.

Em segundo lugar, recomenda-se que, nas transições de gestão ou de composição diretiva, seja formalizado um Relatório de Transição Estratégica, contendo, no mínimo:

- 01

síntese do estágio atual do plano;
- 02

indicadores e metas em andamento;
- 03

situação das iniciativas prioritárias;
- 04

principais riscos e condicionantes ativos;
- 05

decisões estratégicas pendentes;

11.4. PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA TRANSIÇÃO



REGISTRO INSTITUCIONAL · CONSTRUÇÃO PARTICIPATIVA DO PLANEJAMENTO

• e pontos que exigem continuidade imediata.

Em terceiro lugar, recomenda-se que a mudança de responsáveis por coordenações, áreas técnicas ou frentes estratégicas seja acompanhada de registro de passagem de informação, contendo status de processos, pendências, documentos críticos, riscos associados e marcos seguintes de acompanhamento.

Em quarto lugar, deve-se assegurar que a documentação do plano permaneça armazenada em ambiente institucional estável, preferencialmente em base digital organizada, com regras de atualização, rastreabilidade documental e acesso controlado conforme competência institucional.

Quadro 3 - Procedimentos mínimos de transição

11.4. PROCEDIMENTOS RECOMENDADOS PARA TRANSIÇÃO

PROCEDIMENTO	QUANDO APLICAR	PRODUTO ESPERADO
Relatório anual do ciclo estratégico	Ao final de cada exercício	Síntese do desempenho, riscos, iniciativas e ajustes do período
Relatório de transição estratégica	Na passagem de gestão ou diretoria	Situação consolidada do plano e das prioridades em curso
Registro de passagem de coordenação/responsável	Em mudanças de função ou substituição relevante	Continuidade operacional e memória da frente estratégica
Atualização do repositório institucional	De forma contínua	Base documental íntegra e acessível para governança

11.5. CONTINUIDADE COMO COMPONENTE DA GOVERNANÇA DO PLANO

O protocolo de transição e continuidade não deve operar de forma separada do restante do planejamento. Ele é, na verdade, uma dimensão da própria governança do plano. Sua efetividade dependerá da qualidade do monitoramento, da consistência dos registros, da maturidade das rotinas de acompanhamento e da disposição institucional de tratar a estratégia como processo contínuo.

Isso significa que a continuidade não se produz apenas pela formalização documental, mas também pela prática regular de:

- 01

atualizar indicadores e metas;
- 02

registrar decisões estratégicas;
- 03

manter viva a matriz de responsabilidades;
- 04

consolidar evidências das iniciativas;
- 05

e preservar a memória das justificativas que orientaram escolhas, adiamentos e revisões.

Sob essa perspectiva, o protocolo funciona como elemento de proteção da estratégia contra dois riscos recorrentes em instituições colegiadas: o risco de descontinuidade por rotatividade e o risco de recomeço permanente, em que cada novo ciclo tenta reconstruir do zero aquilo que já foi diagnosticado, pactuado ou iniciado.

11.6. RESULTADOS ESPERADOS COM A ADOÇÃO DO PROTOCOLO

A adoção do presente protocolo deve produzir ganhos institucionais relevantes ao longo do ciclo 2026-2028. Entre eles, destacam-se:

01

maior estabilidade do planejamento diante de mudanças de gestão;

02

menor dependência de conhecimento individual ou informal;

03

maior integridade da memória estratégica do Conselho;

04

maior rapidez na retomada e continuidade de iniciativas em curso;

05

maior coerência entre monitoramento, revisão e passagem de ciclo;

06

e maior maturidade institucional na condução da estratégia.

Quadro 4 - Resultados esperados do protocolo

RESULTADO ESPERADO	IMPACTO INSTITUCIONAL PRETENDIDO
Mais continuidade estratégica	Menor ruptura entre ciclos, gestões e composições institucionais
Mais memória institucional	Preservação de decisões, justificativas e aprendizados
Mais previsibilidade	Continuidade das iniciativas prioritárias e menor desorganização em transições
Mais maturidade gerencial	Redução da dependência de arranjos pessoais ou informais
Mais coerência institucional	Melhor alinhamento entre estratégia, execução e legado do ciclo

11.7. SÍNTESE EXECUTIVA

Em síntese, o Protocolo de Transição e Continuidade constitui uma peça essencial da arquitetura de governança do presente Planejamento Estratégico. Sua função é assegurar que o ciclo 2026-2028 seja conduzido como processo institucional acumulativo, e não como sequência descontínua de decisões isoladas. Ao estruturar mecanismos de preservação da memória estratégica, de transmissão organizada de informações e de proteção da continuidade das prioridades, o CRP-18/MT fortalece sua capacidade de sustentar a estratégia ao longo do tempo, reduzindo vulnerabilidades associadas à rotatividade, à fragmentação e à dependência de conhecimento tácito.

11.7. SÍNTESE EXECUTIVA

Mais do que garantir passagem formal entre gestões, o protocolo assegura que o planejamento permaneça como patrimônio institucional do Conselho, preservando coerência, aprendizagem e valor público ao longo do ciclo estratégico.

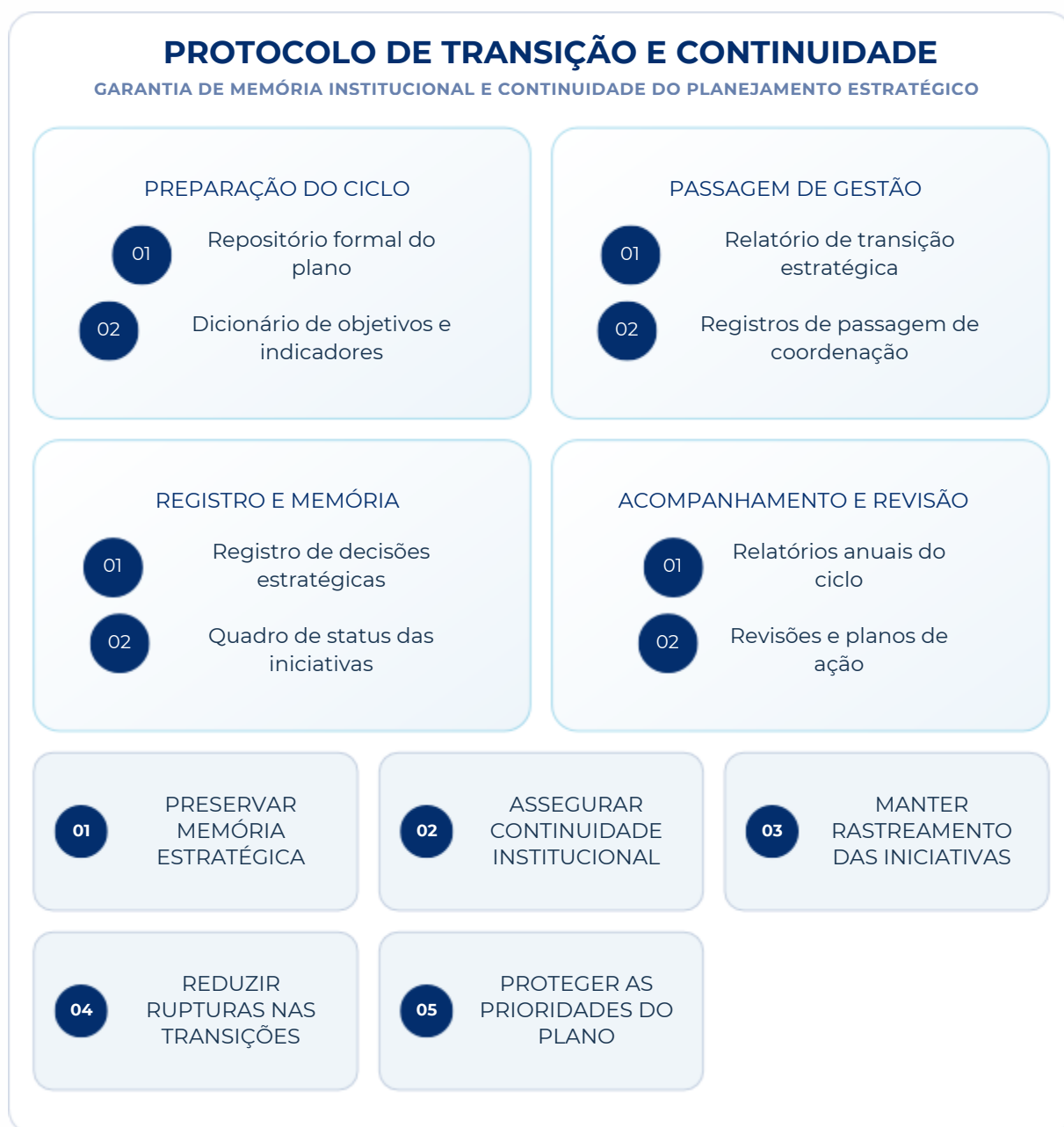


Figura 3. Protocolo de transição e continuidade



CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA DA 18ª REGIÃO · MATO GROSSO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CICLO 2026-2028