

CRP DF

01DF

CONSELHO REGIONAL
DE PSICOLOGIA DO DF

AD&M *consultoria
empresarial*

Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Psicologia do Distrito Federal (CRP-DF 01)

Outubro de 2018

Sumário:

- 1- Análise Interna
- 2- Pesquisa de Mercado Qualitativa
- 3- Análise Externa e Benchmarking
- 4- Construção do Mapa Estratégico e BSC
- 5- Gestão Estratégica

Etapa:

Análise Interna

Solução:

A etapa de Análise Interna consiste na coleta e análise de informações internas do CRP e o entendimento do impacto que as mesmas possuem na organização – para, então, contribuir com o levantamento de forças e fraquezas. O objetivo é conseguir informações embasadas sobre a empresa para usá-las nas etapas seguintes do projeto, adaptando a solução proposta ao cenário.

1.1 – Histórico

Iniciado em 1971, o Conselho Regional de Psicologia do Distrito Federal – CRP-01, é uma entidade dotada de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira.

O mesmo possui como finalidade fiscalizar o exercício da profissão de Psicólogo, atribuindo-lhe as funções de orientar, disciplinar e zelar pela fiel observância dos princípios éticos profissionais, contribuindo para o desenvolvimento da psicologia enquanto ciência e profissão.

Contando com um quadro de aproximadamente 9000 profissionais afiliados, o CRP sofre com um atual conflito político, que, conseqüentemente, dificulta a perpetuidade das estratégias traçadas. Dessa forma, seu maior desafio é sobre as gestões: toda vez que uma nova gestão assume, alguns encaminhamentos são parados e algumas vezes não possuem justificativas plausíveis. Além disso, cada eleição, por exemplo, faz-se com que os projetos da gestão passada sejam modificados, desde identidade visual, organograma e atividades internas. Na prática, não é observado um foco no objetivo do conselho, pois as divergências e opiniões pessoais prevalecem. Essa situação interna reflete na parte externa, já que aquilo que é construído em uma gestão, em termos estratégicos – metas, objetivos e como alcança-los, por exemplo - é descontinuado na gestão seguinte, interferindo na imagem que o CRP passa aos seus associados.

Outro problema pontuado é a comunicação. Mais precisamente, as gestões anteriores não desenvolviam e exploravam o contato com os funcionários, apenas direcionando-os a executarem determinadas estratégias, privando-os da formulação das mesmas. Como consequência, o clima organizacional fica abalado, já que os funcionários se sentem pouco relevantes estrategicamente, justamente por não perceberem seu papel estratégico.

Entre os próprios conselheiros, vê-se que a comunicação interna também é defeituosa, seja em relação a assuntos

administrativos ou políticos. Além da comunicação, foi relatado a falta de formalização e padronização dos processos. O mais destacado e apresentado como exemplo no CRP é a questão do atendimento, onde não há uma padronização do serviço, ou seja, cada funcionário tem uma visão de como protocolo das tarefas deve ser feito, não existindo alinhamento entre eles. Como consequência, algumas atividades acabam ficando reféns de quem repassa a maneira de executá-la, estando vulneráveis a fatores como o esquecimento de determinada informação ou a não demonstração de todos os critérios de execução de determinada atividade. Essas falhas de comunicação e processos refletem, também, sobre stakeholders externos. No caso do atendimento, ocasionam em uma experiência diferente para cada atendido. Podem ser abordados com soluções diferentes para o mesmo problema, exigindo mais ou menos recursos, demorando mais ou menos para serem resolvidas, por exemplo. Além disso, a falta de um atendimento padronizado gera insatisfação para alguns e satisfação para outros, prejudicando a organização, dificultando o estabelecimento de um bom gerenciamento da satisfação e do relacionamento com os clientes.

Uma observação é a de que as mudanças estratégicas “a cada eleição” são mais recentes. Isso influencia na maneira de manter a continuidade e a perpetuidade das metas e objetivos traçados, dificultando, assim, o atingimento dos mesmos. Além disso, gera retrabalho ao traçar exaustivamente novas metas a cada gestão e destrinchá-las para cada setor. O histórico demonstra que antigamente os conflitos eram menores. De aproximadamente 2010 até atualmente, observou-se a tal divergência de opiniões prevalecendo.

Os problemas citados acentuam a necessidade da realização de um Planejamento Estratégico, já que o mesmo traça iniciativas, objetivos e metas baseadas na missão, visão e valores do CRP e conta com o auxílio de indicadores para as mesmas, monitorando as metas e facilitando a elaboração de

planos de ação, garantindo, assim, o cumprimento das metas em si.

1.2 – Portfólio

As funções do CRP são: orientar, disciplinar e fiscalizar a profissão de psicólogo (a).

As funções de cada servidor são atribuídas por lei, porém o eixo de trabalho, ou seja, a linha de execução de suas atividades, é atribuído por gestão. Cada gestão formula e executa seu planejamento estratégico.

As comissões permanentes (como a COE e a COF) atendem as funções permanentes, regulamentadas por lei, sendo as fundamentais, chamadas de área fim do conselho. As outras são áreas meios, atualmente possuindo diversas comissões especiais, determinadas pelo projeto político de cada gestão. As áreas meio cuidam das áreas técnicas, gerenciando a autarquia, fazendo-a funcionar como um todo.

O CRP oferece alguns serviços, sendo estes o serviço de inscrição (psicólogos individuais ou organizações), a transferência para outro CRP, a realização de eventos e cursos para psicólogos, e o recebimento de denúncia, por exemplo. Não há a intenção de oferecer serviços além dos que já são oferecidos.

É perceptível a necessidade de aperfeiçoar as atividades de cada área. Por exemplo, na COE (Comissão de Orientação e Ética) há uma psicóloga fiscal e na COF (Comissão de Orientação e Fiscalização) há duas psicólogas fiscais trabalhando com demandas muito grandes para cada uma delas, sobrecarregando os mesmos. A sobrecarga dentro dessas duas áreas acontece por conta da falha de: execução do processo, comunicação, protocolos que atualmente estão sendo adotados. Como consequência, tais sobrecargas podem acarretar em atrasos, em uma menor qualidade do serviço/processo, além de elevar os níveis de stress do funcionário.

1.3 – Setor

O CRP realiza inscrição de psicólogos individuais ou organizações. Há, também, instituições que realizam o registro, por oferecerem algum serviço de ligação à psicologia (como centros espíritas, por exemplo) mas não pagam anuidade, por não ser o “serviço” central da instituição.

O perfil maior dos inscritos é da área clínica, segundo dados nacionais. Estes, para atuar, precisam do registro. Há profissionais que realizam o registro inicial apenas para apresentar no concurso. A maioria das inscrições também ocorre quando há colação de psicólogos, ou seja, quando graduam no curso superior. O contrato social define qual a atividade principal exercida: se for psicologia, o registro deve ser realizado no CRP. O registro é pago, porém, o cadastro não. O cadastro ocorre quando a atividade principal do estabelecimento, por exemplo, não é a psicologia (uma clínica, um hospital). Pessoas físicas tem apenas a opção de registrar-se, enquanto pessoas jurídicas podem se cadastrar ou se registrar, dependendo da atividade principal.

De janeiro a março ocorrem diversos cancelamentos, pois, em alguns casos, os recém-formados não arranjam um emprego fixo e cancelam. Com isso, o CRP acaba possuindo associados “ociosos”, já que, em determinada sazonalidade, há um maior número de membros, que não segue associado até o fim do ano, pagando a anuidade. Outro cenário são mudanças no Brasil - as variações da economia e da sociedade brasileira que ocorrem ao longo do tempo - que também levam a cancelar a inscrição. Além disso, existem reclamações de que o conselho existe apenas “para punir”.

Um ponto de atenção é o de que não ocorrem campanhas para buscar garantir que o filiado permaneça. Tal “insistência” acaba sendo refém dos atendentes, que, como citado anteriormente, não possuem uma padronização de atendimento. É de interesse do CRP que existam protocolos

para tais campanhas, aumentando as chances de mantê-los associados e diminuindo os índices de cancelamento.

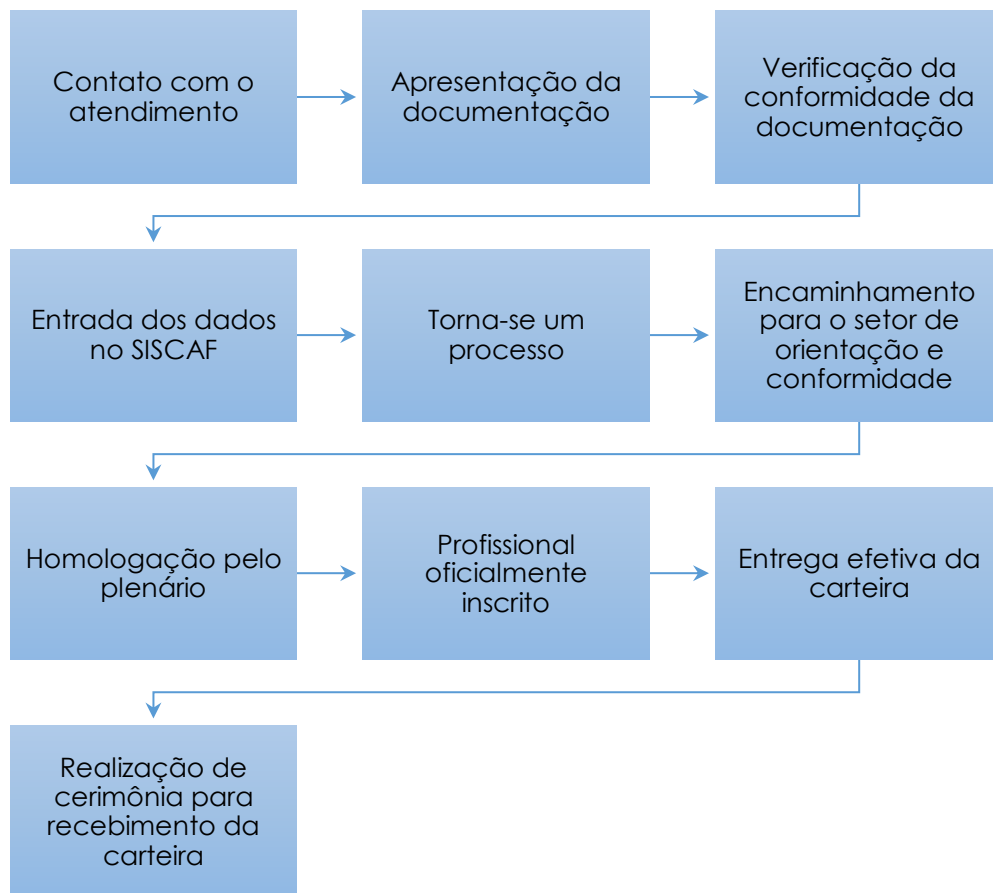
Em relação ao gerenciamento do relacionamento com os filiados, cada comissão tem seu projeto individual, fazendo com que, a cada gestão, os projetos sejam começados do zero, demandando mais tempo e capacidade produtiva para a realização dos mesmos. Além disso, transparece uma imagem negativa do Conselho aos funcionários e aos filiados, por nunca seguirem uma linha lógica estratégica ao longo dos anos.

O Conselho promove debates, cursos e palestras. Em 2017 começaram a divulgar pílulas de orientação e direcionar artigos sobre os principais problemas éticos. Além disso, o uso da mídia sempre foi muito presente, mas varia de acordo com cada gestão, trazendo consequências negativas, como o fato de que os protocolos de execução, por parte dos funcionários, sejam diferentes a cada gestão. Há uma falha em relação a disponibilidade de tecnologia e pessoal, por exemplo, dificultado a atuação do setor de mídias do CRP. Ativos, atualmente, existem o site, a página do CRP no Facebook e o e-mail marketing. É percebido pelo CRP que, mesmo com tais meios, os psicólogos alegam não receberem as divulgações e as notícias importantes, pois desconhecem as mídias. Assim, o acesso à coleta de percepções dos filiados em relação ao CRP torna-se menos tangível, além de diminuir o poder de alcance da divulgação de notícias e eventos. É notado, também, que o alcance do Facebook estagnou, ou seja, não há um crescimento do número de curtidas na página com o decorrer do tempo. Dessa forma, é necessário que tal mídia seja melhor trabalhada e divulgada, para alcançar a divulgação necessária.

Atualmente, o marketing está em construção, visando uma reestruturação nas mídias apresentadas.

1.4 – Processos de negócio

Processo de inscrição (pessoa física):



Os procedimentos não são formalizados. Os mesmos são passados por via oral, por conta da facilidade, segundo os funcionários. Existe o interesse por parte do CRP na criação de um fluxograma com os processos, para que os funcionários possuam o conhecimento e o processo seja executado de forma padronizada. Foi citada a existência de um manual utilizado antigamente. Porém, o mesmo entrou em desuso, pois os funcionários acreditam ser mais fácil transmitir o conhecimento por comunicação oral. Como ponto negativo, tal forma de comunicação inibe a padronização do serviço, por estar suscetível à perda de informações e é sujeita a diferentes interpretações por parte de quem recebe. Além disso, torna-se inviável manter uma gestão do conhecimento acerca dos processos, o que viabilizaria um banco de dados que perpetuaria a padronização dos mesmos.

Atualmente, as metas e objetivos do CRP são traçados da seguinte forma: é criado um projeto de campanha. Então, seguem para reuniões iniciais, que discutem as propostas

principais e são pensados meios de executá-las. Por fim, colocam-nas em prática.

Na gestão passada os funcionários não participaram da criação e não sabiam das metas. Como citado anteriormente, foi gerado um clima ruim de separação do conselho e servidores. A gestão atual do CRP julga necessária a participação dos funcionários na criação e execução das mesmas. Tal participação traria um senso de inclusão e pertencimento por parte dos funcionários acerca da organização, possivelmente aumentando sua motivação – refletindo em seu desempenho profissional. Além disso, torna-se mais fácil a delimitação de metas e objetivos alcançáveis e mensuráveis, reduzindo a chance de os mesmos não serem cumpridos.

Foi notada, também, a inexistência de ferramentas e indicadores utilizados como forma de gerenciamento de metas e objetivos, tanto para geri-los, como para executá-los. Sem tais formas de gerenciamento, o processo de mensuração das metas e das iniciativas estratégicas torna-se pouco tangível. Assim, torna-se mais trabalhoso o delineamento de planos de ação, contribuindo para que os erros que ocorrerem se repitam.

1.5 – Estrutura

Organograma:

(Será adicionado posteriormente)

Atualmente, o quadro conta com 18 funcionários e 5 estagiários, além de 1 funcionário terceirizado (contabilidade).

Áreas e funções:

RH: (1 funcionário)

- Controle da folha de ponto;
- Controle de atestados;
- Controle de férias;

- Controle de pasta dos funcionários;
- Coleta informações e encaminhamento para contabilidade;
- Controle da folha de pagamento.

FINANCEIRO:

- Gerenciamento de tudo que for relacionado a pagamentos;
- Lançamento das ativas dos profissionais (cobranças administrativa e jurídica);
- Recebimento de pagamentos de dívidas administrativas;
- Realização de cobranças;
- Responsabilidade por todo pagamento do conselho;
- Realização de conciliação bancária diária;
- Encaminhamento de documentação para contador;
- Recebimento da folha do RH para conferência;
- Verificação de disponibilidade orçamentaria para validar as licitações;
- Responsabilidade pela aplicação do dinheiro do conselho.

LICITAÇÃO: (1 funcionário)

- Aquisição de bens ou serviços de necessidade do conselho, aplicando o processo de licitação;
- Organização do processo;
- Realização da licitação;
- Envio do processo montado para o financeiro;
- Realização de dispensas de licitação.

É notada a ocorrência de alguns erros nas licitações se não há a supervisão. Dessa forma, ocasiona retrabalho e uma despadronização das licitações emitidas.

PROTOCOLO: (1 funcionário)

- Recebimento de correspondências;
- Elaboração de protocolos para envio;
- Controle do almoxarifado;
- Controle do estoque;
- Realização, ao final do ano, do balanço patrimonial;
- Realização de aquisições;
- Coleta de assinaturas como serviço externo,

ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO: (setor de atividade fim do conselho)

- Realização de fiscalização no local de denúncia;
- Realização de visitas de rotina (não fazendo visitas em todos lugares);
- Responsabilidade de responder dúvidas sobre atuação dos psicólogos;
- Orientação de psicólogos e atendidos;
- Homologação dos documentos das inscrições dos novos psicólogos (presencial, telefone ou e-mail).

ÉTICA:

- Resolução de problemas de atuação dos psicólogos (denúncias);
- Recebimento de denúncias;
- Processamento da representação de denúncia (pela comissão ética);
- Encaminhamento de denúncias para o conselheiro de ética.

ASSESSORIA JURÍDICA:

- Emissão de pareceres em geral;
- Acompanhamento de plenário em reuniões que necessitam de esclarecimento jurídico;

- Verificação da conformidade dos processos de compra;
- Verificação de contratos;
- Confecção de minutas de contratos;
- Atuação na justiça em casos de demanda trabalhistas, ou de demanda contra o conselho na justiça.

COMUNICAÇÃO: (2 jornalistas)

- Gerenciamento da comunicação interna (responsável pelo mural);
- Gerenciamento da comunicação externa com os psicólogos;
- Edição e publicação de matérias nas mídias digitais;
- Cobertura de eventos do conselho, eventos com participação do conselho ou de psicólogos do conselho;
- Confecção de matérias para o Facebook;
- Confecção de pílulas – matérias para e-mail, entrevistas para publicação.

INFORMÁTICA: (1 ESTAGIÁRIO)

- Responsabilidade por todos os equipamentos de informática do conselho;
- Oferecimento de suporte ao usuário em dificuldades de software;
- Responsabilidade pela configuração de redes de computadores de conselho;
- Responsabilidade pela manutenção do servidor;
- Responsabilidade pela implementação de novas tecnologias.

ASSESSORIA CONTÁBIL:

- Cálculo da folha de pagamento;
- Realização de balancetes;

- Prestação de contas;
- Realização de orçamentos.

É necessário frisar que tais processos são realizados em conjunto com o conselho, onde estes fornecem as informações.

Em relação ao plenário: são escolhidos 4 conselheiros para se tornarem diretores (presidente, vice-presidente, tesoureiro, secretário), escolhidos pelos próprios conselheiros. São responsáveis por assinar cheques/pagamentos. Os diretores realizam apenas o que é aceito pelo plenário, pois não existe maior poder da diretoria sob plenário, já que a decisão é colegiada.

São notados problemas entre as áreas e em relação à comunicação. Não existem nivelamentos e retornos referentes ao que ocorre no CRP. Não existe autonomia para tomada de decisão nas áreas, pois não existe uma chefia imediata, ou seja, se tornam reféns das decisões do conselho.

1.6 – Forças e Fraquezas

A Matriz SWOT é uma ferramenta que consiste na captação de dados relevantes que caracterizam o ambiente interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças) de uma organização. A partir disso é feita uma análise que visa estabelecer prioridades de atuação, com o intuito de levantar riscos e sanar problemas. Isso será feito na etapa de Análise Externa, em que será realizado um cruzamento das forças e oportunidades e das fraquezas e ameaças.

Forças são pontos positivos da autarquia, ou seja, fatores e processos que estão consolidados e ocorrem de maneira eficaz e eficiente dentro da organização.

Fraquezas são pontos negativos que ainda precisam ser desenvolvidos ou mudados, ou seja, fatores ou processos que prejudicam a atuação efetiva da organização.

Forças:

- Pagamentos dos salários em dia – trazendo um sentimento de confiança do funcionário na autarquia;
- Flexibilidade em relação à resolução de problemas particulares dos funcionários – amenizando conflitos internos;
- Construção de outras possibilidades de interação (ex: Certidão negativa agora existe pela internet);
- Internet como suporte, otimizando os processos;
- Espaço físico adequado e de qualidade;
- Transparência (pagamentos e gastos são publicados no site) – apesar de ser obrigatório, algumas autarquias não realizam tais ações.

Fraquezas:

- Atendimento ruim – é demorado e não conta com processos formalizados;
- Dificuldade de encontrar o que procura no site – estruturação do site confusa e pouco intuitiva;
- Processos longos no setor de ética;
- Individualismo dos servidores; - não há uma abertura dos servidores para realizarem atividades fora de suas atribuições, mesmo que as mesmas contribuam para o andamento eficaz da autarquia.
- Dependência de determinados agentes para o andamento de processos – burocracia excessiva torna o andamento de processos longo e demorado, comprometendo sua continuidade;
- Comunicação não padronizada e não formalizada – estando sujeita a perda de informações e interpretações divergentes por cada funcionário;
- Desconhecimento das metas e objetivos por parte dos funcionários;

- Ausência de diretrizes e metas organizacionais, setoriais e individuais alinhadas com o objetivo da organização;
- Troca de gestão torna projetos e iniciativas reféns das decisões dos novos gestores – ocasionando retrabalho e desperdício de recursos.

1.7 – Missão, Visão e Valores (MVV)

A missão de uma organização captura o seu dever, alinhando tanto ao público que pretende atingir com seu negócio quanto à forma pela qual suas atividades são exercidas. Ou seja, a missão de uma organização consiste na sua razão de existir.

A visão de uma organização engloba onde a mesma pretende chegar, tanto a curto quanto a longo prazo. Ela facilita o estabelecimento de caminhos mais embasados para alcançar os objetivos desejados. Dessa forma, a importância de se traçar uma visão está na precisão do objetivo por ela trazido às estratégias da organização, além de contribuir para a inspiração dos colaboradores no trajeto para alcançá-la.

Os valores de uma organização são atributos estabelecidos de acordo com as características da mesma, de sua cultura e seus objetivos, com o intuito de traçar suas ações e atividades e, dessa forma, fundamentar sua conduta. Os valores não estão alinhados apenas ao comportamento dos colaboradores, mas também à atmosfera presente no ambiente de trabalho.

Serão tidos como base o MVV delineados em reunião. Estes são:

Missão: Orientar, disciplinar e fiscalizar a atuação dos profissionais de Psicologia.

Visão: Ser referência no sistema Conselhos de psicologia, pela prestação de serviços de orientação, fiscalização e ética, promovendo uma aproximação com o profissional por meio de demandas pertinentes à psicologia.

Valores: Transparência, ética, diálogo e respeito à diversidade e à pluralidade da classe.

Etapa:

Pesquisa de Mercado Qualitativa

Solução:

A etapa de pesquisa de mercado qualitativa consiste na coleta de percepções subjetivas, de uma amostra restrita, com atuais e/ou potenciais usuários dos serviços da autarquia, possuindo como foco a qualidade da informação e a passagem de percepções mais fidedignas. Tem como objetivo entender de forma mais detalhada as preferências e expectativas dos psicólogos, gerando insumo para traçar iniciativas estratégicas mais alinhadas ao CRP-DF.

2.1 – Psicólogos

Foram entrevistados 8 psicólogos, desde recém-formados até profissionais com mais de 10 anos de experiência e não associados. Dentre eles, psicólogos clínicos e comportamentais foram contatados, assim como servidores públicos e professores. Dessa forma, tornam-se uma gama de opiniões bem explorada, com uma variedade maior de feedbacks, expectativas e sugestões.

2.2 – A pesquisa

Foram traçados um objetivo geral e alguns específicos. O primeiro representa a finalidade da Pesquisa de Mercado, e o segundo são micro objetivos que auxiliam o atingimento do objetivo geral.

Objetivo Geral: Compreender as opiniões de psicólogos acerca das experiências em relação ao CRP

Objetivos Específicos:

- 1 - Coletar qualidades do CRP
- 2 - Coletar pontos de melhoria
- 3 - Coletar as expectativas dos psicólogos acerca do CRP
- 4 - Coletar feedbacks e sugestões a fim de melhorar o CRP como um todo
- 5 - Entender qual imagem o CRP transmite aos associados
- 6 - Compreender como o relacionamento do CRP com os psicólogos é visto pelos mesmos

As entrevistas tiveram um caráter qualitativo e foram guiadas a partir de um roteiro, previamente validado e então aplicado. As informações coletadas foram compiladas em

tópicos: relacionamento (percepção dos associados sobre o vínculo do órgão com os psicólogos), papel (percepção de qual é e qual deveria ser o papel do CRP), serviços (como são visualizados os serviços que o CRP oferece e exerce), eventos (como são vistos os eventos em relação à temas e execução), mídias (refere-se à utilização de mídias digitais para divulgação e orientação) e direcionamentos gerais.

Profissional:

1. Qual sua formação em psicologia? (Universidade, mestrado, etc)
2. Formada em psicologia a quanto tempo?
3. Trabalha em um setor específico? Se sim, qual?
4. É associado ao CRP?

Associados:

5. Associado há quanto tempo?
6. Como é o seu relacionamento com o CRP?

Não associados:

7. Já foi associado? Se sim, por que se desassociou? Se não, não associado por que?
8. (Não associado) Você já teve contato com os serviços do CRP?

CRP

9. Como vc conheceu o CRP? (Foi apresentado no curso de psicologia, por mídias digitais, notícias, etc)
10. Qual você sente que é o papel do CRP?
11. Com qual frequência você procura algum serviço oferecido pelo CRP?
12. Já necessitou de quais serviços do CRP?

13. Como foi a experiência com as atividades do CRP? (inscrição, atendimento, pagamento...)

14. Foi encontrada alguma dificuldade? Qual?

15. Nesses procedimentos, o que acha que pode ser melhorado?

16. Já participou de algum evento do CRP? (Cursos, palestras) Quais?

17. Qual foi a experiência em cada um deles?

18. Nesses serviços, o que foi percebido que pode ser melhorado?

19. O que você percebe como ponto forte ou aspecto positivo do CRP?

20. O que você percebe como ponto negativo do CRP?

21. Existe algum serviço que o CRP não oferece que deveria ser oferecido? Se sim, qual?

22. Qual imagem o CRP passa aos associados?

23. Quais expectativas os psicólogos têm acerca do CRP? Você sente que as mesmas são supridas?

24. Em relação às mídias, quais você tem contato (Facebook, email-marketing...)? Por que?

25. Você sente que existe algum contato por parte do CRP além do pagamento e da inscrição? (Se oferece cursos, divulga notícias...)

26. Qual a opinião sobre a inscrição ser obrigatória? Se não fosse obrigatória, você se associaria mesmo assim?

27. Qual opinião sobre o preço da anuidade?

28. Se você tivesse que definir o CRP em três palavras, quais seriam?

2.3 – Relacionamento

Unanimemente, todos afirmaram possuir um relacionamento distante com o CRP. Os mesmos acionam a autarquia esporadicamente, apenas em necessidades de orientações específicas. Isso é causado pela falta de confiança que os profissionais afirmam ter acerca da organização, pois citam que a mesma não passa credibilidade e não defende a categoria da maneira que deveria. É importante citar que a Visão da autarquia é conquistar uma aproximação com os profissionais, logo tal fator é um ponto de atenção, visto que tal distanciamento é percebido pelos psicólogos e os mesmos não se mostram interessados em reverter a situação, ou seja, é algo que deve partir do Conselho.

Uma observação interessante foi o fato de que o CRP se mostrou presente nas universidades enquanto esses profissionais se encontravam nas mesmas, apresentando a autarquia. Porém, todos eles afirmaram que o contato foi bem superficial, não criando um vínculo de confiança e reciprocidade entre os estudantes e o órgão, sendo algo que necessita aperfeiçoamento.

Tais informações indicam que o contato do CRP com seus associados é distante e os mesmos não enxergam como a relação pode ser mutualística. Estes citam que “não enxergam o papel do CRP na prática” e veem um órgão apenas como uma “obrigação financeira que não traz retorno”. Um vínculo bem estabelecido durante o curso de psicologia pode formar psicólogos que tem consciência da necessidade e do real papel do Conselho, impactando na imagem, no posicionamento e na perspectiva de futuro do mesmo, garantindo maior envolvimento e apoio nas atividades promovidas, podendo ser feito por meio de aulas expositivas ou até mesmo palestras conscientizadoras, durante o curso de psicologia. No longo prazo, tal vínculo bem estabelecido no começo da carreira pode reverter a questão do distanciamento dos associados.

2.4 – Papel

Todos os entrevistados entendem que o papel do CRP é orientar e fiscalizar os profissionais da categoria. Porém, unanimemente, os psicólogos acreditam que o papel pode ser mais que isso. É de comum concordância que o CRP deveria ser o “porta-voz do psicólogo”, representando-os publicamente, e “lutar batalhas que não luta”, mostrar a realidade da profissão para a sociedade, em termos de conscientização, e lutar pelo fortalecimento da carreira. Citam que a função do psicólogo não é muito bem compreendida pela sociedade. Os profissionais não veem tais lutas, observando o Conselho como um órgão que “apenas realiza palestras e nada mais”.

É relevante que o CRP se posicione em relação a tais questionamentos dos entrevistados, enaltecendo o que o Conselho pode ou não fazer. Assim, algumas das reclamações da categoria seriam sanadas, demonstrando transparência. Caso a autarquia possa resolver, de fato, algumas das reclamações, é importante que isso seja divulgado e os psicólogos vejam a diferença sendo feita.

2.5 – Serviços

Os serviços são utilizados circunstancialmente. O de orientação foi, todas as vezes, muito bem elogiado, tanto pela eficiência, quanto pela qualidade, não sendo citados problemas. O de fiscalização foi algumas vezes retratado como “precário”: o problema é a fiscalização e a punição, pois faltam normativos nos códigos de ética. Foram citados que existem diversos profissionais no mercado que não são devidamente punidos. Acham que a fiscalização poderia ser mais assertiva e detalhista.

É interessante que o CRP traga mais transparência em relação à fiscalização feita, publicando um diário mensal do

que foi feito nesse aspecto de orientar e fiscalizar, por exemplo. Publicar exemplos de casos resolvidos ou até mesmo publicar em termos quantitativos quantas pessoas foram orientadas também são direcionamentos válidos.

2.6 – Eventos

Dos entrevistados, apenas 3 não frequentam os eventos do CRP. Dos que frequentam, dizem ser bem organizados, agradáveis, pontuais e com palestrantes convocados com qualidade elevada, existindo respeito à categoria. Além disso, os temas diferenciados não foram restritos à psicólogos, ou seja, profissionais de outras categorias também foram a estes eventos.

Um ponto de atenção citado por alguns entrevistados é o posicionamento do CRP acerca de certos temas abordados nos eventos: deve-se manter em mente, caso se posicionem como contra ou a favor, dizer o porquê e oferecer as propostas operacionais de maneira efetiva.

Segundo os entrevistados, a interdisciplinaridade é muito bem vista e visa uma união entre os profissionais dessa e de outras categorias, além de criar renome e boas relações entre os próprios Conselhos. Em termos de sugestões, o CRP poderia se associar com outros Conselhos Regionais para fazer debates sobre diversos assuntos.

Outro direcionamento, advindo dos entrevistados, foi a possibilidade de convidar os psicólogos que trabalham no governo federal, por exemplo, a discutirem a atuação do psicólogo no âmbito público, adicionando mais um tópico hábil à discussão. Isso enaltece a necessidade de inclusão de diversas áreas de atuação da psicologia serem postas para discussão.

O CRP pode, também, coletar a percepção dos participantes dos eventos acerca dos mesmos, buscando entender a satisfação e coletando sugestões dos psicólogos,

acerca da estrutura e dos temas, por exemplo, além de entender de qual mídia digital os mesmos visualizam o convite, focando na divulgação pela mesma. É possível, também, abrir votações de temas no Facebook. Como resultado de tais direcionamentos, é possível aumentar, em relação à categoria, a aceitabilidade e a boa perspectiva perante o Conselho.

2.7 – Mídias

De forma geral, os entrevistados julgam as maneiras de divulgar notícias e se comunicar com os associados como positiva, por meio do e-mail e do Facebook, sendo eficaz e transmitindo bem as mensagens devidas. Foi notável a utilização desses serviços de mídia, porém existem algumas críticas, principalmente ao site. Em termos gerais, o ponto abordado de mais urgência é o fato do alcance das informações do CRP ser restrita aos associados, ou seja, a disseminação do conhecimento entre a categoria é muito reduzida.

Foram citados, também, outros problemas atrelados ao site, acerca do buscador e da dificuldade de encontrar informações no mesmo.

Algo também abordado, foi a questão de as informações divulgadas no e-mail serem normalmente focadas em eventos. Foi percebido que há a demanda por recomendações de artigos e de cursos, por exemplo, algo que o CRP pode sanar. Outro fator também citado foi a carência de informações do setor público, como por exemplo, a divulgação de datas de concursos, de salários, entre outros. Passando a abarcar diversas áreas de atuação da categoria, tem-se como consequência o aumento do sentimento de pertencimento desses profissionais em relação ao Conselho. Além disso, torna-se mais fácil criar um vínculo de aproximação com os mesmos, já que estes se sentirão ouvidos e possivelmente começarão a visualizar algum retorno do CRP.

2.8 – Direcionamentos gerais

Neste tópico serão compilados direcionamentos sugeridos por alguns entrevistados, em forma de lista. Entretanto, cabe ao CRP analisar e priorizar o que realmente é cabível ao Conselho, averiguando a viabilidade dos mesmos. Tal tópico tem como função apenas apresentar algumas percepções pontuais dos participantes.

- Utilização de Whatsapp para divulgação de informações, eventos e até disponibilidade de cadastramento, por exemplo.
- Maior proximidade do CRP em relação ao ambiente universitário, pois estudantes e recém-formados tendem a ficar “desamparados”, sendo uma oportunidade de estabelecer vínculos de reciprocidade, melhorando a imagem do Conselho perante os estudantes.
- Desenvolver os projetos do CRP Jr., atraindo universitários.
- Campanhas de conscientização da profissão do psicólogo em relação a sociedade, de cunho publicitário, demonstrando uma defesa da categoria.
- Maior visibilidade do retorno que o Conselho traz aos psicólogos, pois o mesmo passa despercebido.
- Diferenciar, reforçar e buscar deixar mais nítido publicamente, as responsabilidades do CRP e do CFP, no site, por exemplo.
- Banco de Dados e de Talentos, onde existiria um cadastramento anual de cada profissional, indicando onde os mesmos trabalham, criando uma rede de recomendações entre os profissionais e entre pacientes.
- Incentivar a presença dos psicólogos em outros estabelecimentos, como hospitais e escolas, por exemplo.

- Ser uma rede de contatos, onde no site seria possível acessar um “mini currículo” do profissional, observando se já foi punido por problemas de ética, por exemplo.
- Transparência de gastos mais claras aos psicólogos, de maneira que o entendimento seja fácil e acessível.
- Construir uma interação maior com a categoria.
- Oferecer o espaço para que psicólogos tenham a oportunidade de realizarem cursos da categoria para a própria categoria.
- Tornar o site mais interativo, oferecendo um canal de sugestão, um acesso rápido ao código de ética e até um atendimento online, em forma de chat.

Etapa:

Analise Externa e Benchmarking

Solução:

A etapa de Analise Externa consiste na análise dos ambientes externos que influenciam a organização. Tem como objetivo entender o meio em que a organização está inserida e utilizar as informações coletadas para direcionar a autarquia a alcançar seus objetivos estratégicos e elaborados de maneira mais alinhada ao setor.

A etapa de Benchmarking consiste na realização de entrevistas e análise dos processos de outras organizações, que se assemelham aos processos da organização cliente. Tem como objetivo levantar boas práticas para os processos e para a estratégia do CRP-DF.

3.1 – Definição de objetivos

Objetivo Geral: Aprofundar o nível de entendimento do setor em que o CRP-DF se encontra, levantar as variáveis macro e microambientais relativas a este cenário e identificar oportunidades de atuação e melhorias.

Objetivos Específicos:

- Analisar o setor em que a autarquia está inserida;
- Priorizar e analisar os macro e microambientes que mais se adequam ao contexto da organização;
- Identificar boas práticas exercidas por outras autarquias por meio da realização de benchmarkings;
- Levantar as oportunidades de atuação e melhoria;
- Levantar as ameaças e seus pontos de atenção;
- Analisar a Matriz SWOT por meio do cruzamento das forças e fraquezas, levantadas na etapa de Análise Interna, com as oportunidades e ameaças;
- Gerar embasamentos e análises para as próximas etapas do Planejamento Estratégico.

3.2 – Macroambientes

Os macroambientes são todas as variáveis incontrolláveis, cuja organização não pode atuar diretamente, mas que possuem influência indireta em seus resultados. No entanto, estas podem e devem ser monitoradas de modo que o CRP-DF atue da forma mais adequada. Os macroambientes são divididos em seis ambientes, sendo eles: demográfico, econômico, natural, tecnológico, político-legal e sociocultural. Abaixo encontra-se a definição de cada um deles.

Demográfico: é o estudo de variáveis demográficas do ambiente onde a autarquia está inserida, levando em conta aspectos como renda, idade, distribuição por regiões, classe,

sexo, densidade, entre outros. Sendo assim, consiste no estudo das características das pessoas que compõem o ambiente em que a autarquia está inserida.

Econômico: consiste nas características econômicas da população e as relações mercadológicas nela presentes. Leva em conta todos os fatores que afetam o poder de compra do consumidor, crescimento do mercado e crise econômica.

Natural: compreende a pesquisa e análise do ambiente natural em que a autarquia está inserida, considerando sua relação com a natureza, seus impactos em relação ao meio ambiente e também o uso de recursos naturais.

Tecnológico: tem como objetivo o estudo da pesquisa e desenvolvimento na área tecnológica, possuindo relação tanto com as novas tendências de mercado - que são impactadas pelos avanços tecnológicos - como também com os recursos científicos-técnicos que a empresa utiliza.

Político-Legal: é composto pela constituição legal dos aspectos do mercado em que uma organização está inserida, envolvendo quaisquer aspectos legais que impactem o funcionamento da organização.

Sociocultural: explora os aspectos ligados à cultura, hábitos, preferências, crenças, valores e costumes da população. Visa analisar pontos relacionados à padrões de comportamento, os quais podem direcionar as ações de marketing.

Apesar da teoria explorar os seis macroambientes, apenas alguns serão priorizados para o CRP-DF, sendo esses o tecnológico, o político-legal e o demográfico. Nem todos os macroambientes estão alinhados à realidade do CRP, não gerariam insumos relevantes pra pesquisa e, por isso, existe a priorização.

O aspecto econômico não foi avaliado tendo em vista que a relação do Conselho com os associados não é baseada em poder de compra do consumidor, já que estes pagam

apenas uma anualidade, e o Conselho não comercializa produtos ou serviços.

O componente natural também não será considerado pois não existe nenhum vínculo da autarquia com o meio ambiente ou recursos que este utiliza, já que seus “serviços” não requerem insumos do mesmo.

Por fim o sociocultural foi desconsiderado pois todos “consumidores” do CRP são psicólogos, e o papel do CRP se restringe ao profissional, não tendo que se adaptar aos hábitos de consumo da população

3.2.1 – Tecnológico

O macroambiente tecnológico foi priorizado, pois é relevante para o Conselho obter informações sobre como a tecnologia pode influenciar nos serviços ofertados e atribuições da autarquia, segundo os dados analisados na Pesquisa de Mercado.

Aplicativo:

Aplicativo do CRA-RJ completa um mês e já soma cerca de mil downloads

O aplicativo do CRA-RJ acaba de completar um mês do lançamento e já é sucesso entre os estudantes, Tecnólogos e Administradores. O app do Conselho soma cerca de mil downloads, 140 compartilhamentos no Facebook, 90 no Twitter, e no ranking de avaliações tem 4,65 estrelas. Todos esses números foram alcançados apenas no mês de junho.

O app foi desenvolvido pelo próprio CRA-RJ e pode ser instalado gratuitamente em smartphones com sistema Android ou iOS. De maneira prática e dinâmica, ele mostra aos usuários todos os serviços e novidades do Conselho, como as obras da Biblioteca Virtual, componentes da Universidade Corporativa do CRA-RJ, novo portal do Clube de Serviços, calendário de Eventos do CRA-RJ e muito mais.

No ícone de “notificações importantes”, o aplicativo mostra novas atualizações e as últimas notícias publicadas no site do Conselho. Os registrados ainda podem autorizar e receber notificações por *push* sobre os próximos eventos externos ou na sede do CRA-RJ.

Baixe agora na [App Store](#) ou na [Play Store](#) o aplicativo do CRA-RJ em seu smartphone e saiba tudo o que acontece em Administração!

O uso de aplicativos tem sido interessante para autarquias. Tais aplicativos contam com a exposição de Eventos realizados pelo Conselho, a notificação de novas

notícias publicadas no site, um espaço onde se encontram artigos e um espaço com os serviços oferecidos pelo Conselho.

A utilização de tal meio permite a união de diversos pontos (tanto em termos de conscientização, como de publicações e convites) em uma plataforma só. Tais questões foram mencionadas durante as entrevistas da Pesquisa de Mercado, ou seja, são aspectos que os associados veem a necessidade de serem sanados.

O uso de aplicativos em autarquias tem sido bem aceito e possui a tendência de crescimento. Os próprios Conselhos têm desenvolvido seus apps de acordo com suas necessidades. Novos meios tecnológicos têm surgido e o público dos Conselhos vem exigindo maior adaptabilidade e flexibilidade dos órgãos quanto a essa realidade.

Segundo uma pesquisa de 2017 da empresa AppAnnie, "O Brasil é o país com o maior número de aplicativos utilizados por dia em Smartphones. Os aplicativos mais baixados no país são o Facebook e o WhatsApp. No entanto, o brasileiro baixa cerca de 80 aplicativos por mês, mas só utiliza metade." Assim, é possível observar que a população possui grande disposição para baixar aplicativos, caso o CRP tenha interesse em desenvolver o seu. Porém, um ponto de atenção é o fato de que, se o app desenvolvido não for bem explorado e atender bem as necessidades do público alvo, pode-se tornar obsoleto.

Mídias:

Outro ponto também citado durante a Pesquisa de Mercado foi o uso de outras redes para comunicação, sendo uma delas o Whatsapp.

O Conselho Federal de Psicologia já vem utilizando esse serviço como meio de comunicar os associados acerca de eventos e notícias, bastando apenas o mesmo cadastrar-se no sistema.

O cadastro é feito a partir de um formulário na internet (vide:

https://docs.google.com/forms/u/1/d/e/1FAIpQLSdtbhfJ5Ck7mWq3loHINz5Erbe7WayXqJp0-wd460_a5Rq_1A/viewform), no qual são posicionados alguns avisos sobre o serviço e, em seguida, espaços onde os associados inserem suas informações.

Tal serviço é benéfico, pois, além de facilitar e acessibilizar a comunicação com o psicólogo, torna-se possível criar um banco de dados de quem utiliza o serviço, direcionando estratégias de marketing e fazendo com que as mesmas sejam mais eficazes.

Uma pesquisa feita pela empresa sueca Better Business World Wide e divulgada no fim do ano passado, mostra o Brasil no penúltimo lugar na classificação sobre atendimento a clientes iniciados com um sorriso. Sendo assim, com novas plataformas, é possível melhorar a qualidade dos atendimentos, oferecendo serviços mais adaptados, reduzindo o tempo do processo de atendimento por outros meios por conta da facilidade de acesso.

Para que o sistema funcione, é necessário avaliar se existe um gerenciamento de mídia, que cuide de tal área, assim como os processos e cargos definidos para gerenciar a mesma, transformando a iniciativa em investimento e praticidade, no lugar de apenas mais uma demanda, não potencializando alguma fraqueza já identificada, mas contornando-a.

3.2.2 – Político-Legal

O macroambiente político-legal foi priorizado por existirem pontos de atenção que devem ser avaliados pelo CRP, já que alterações na legislação podem resultar em mudanças que influenciem o Conselho.

O Projeto de Lei do Senado (PLS) nº 439/2015, que dispõe sobre o exercício de atividades nos campos da Administração, ao discorrer sobre as atividades do administrador, compromete a atuação multiprofissional na área de Gestão de Pessoas, indiretamente retirando psicólogos de tal área de atuação.

É interessante notar o posicionamento do CRP-ES em relação ao PLS: o Conselho convocou os psicólogos a votarem contra o projeto de lei, demonstrando seu posicionamento sobre o assunto. Foi publicada uma nota no site (<http://crp16.org.br/pls-43915-vote-contra-o-projeto-de-lei-que-visa-retirar-psicologas-da-atuacao-em-rh/>) explicando o PLS e os motivos de votar contra.

Dessa forma, é possível observar a prática de conscientização e de posicionamento por parte de outro CRP, e como o acompanhamento do Conselho frente a mudanças e projetos de lei trouxe uma boa imagem ao mesmo. É válido gerenciar toda mudança capaz de intervir nas atividades dos psicólogos e assumir ativamente um posicionamento perante estas. Como visto na etapa anterior de Pesquisa de Mercado, os associados do CRP-DF percebem a necessidade de maior presença do Conselho, em termos de posicionamento. Assim, pode-se concluir que tal prática é uma boa alternativa para sanar tais expectativas dos associados. Além de não possuir custo, demonstra interesse e preocupação do CRP pela categoria.

Outro ponto interessante de análise é o caráter informativo de algumas notícias. Por exemplo, o CFP possui uma nota sobre a legislação de serviços psicológicos pela internet (<https://site.cfp.org.br/servicos-psicologicos-on-line/>), que pode ser atualizada quando houver qualquer tipo de alteração.

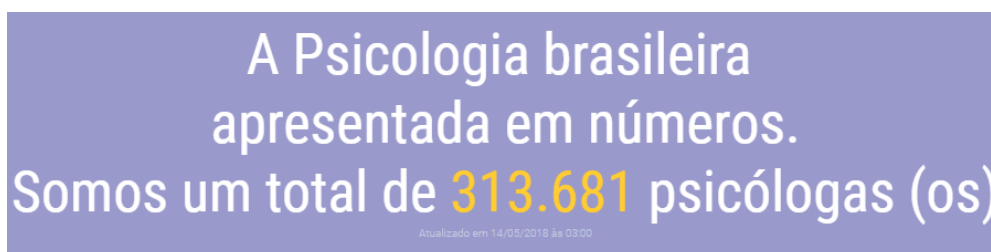
Dessa forma, quando não existir um posicionamento por conta do órgão, é notada a participação do Conselho em termos de conscientização. Tal prática, se aplicada pelo CRP, pode ser um início do contorno do problema de

conscientização da sociedade, já que o link não fica restrito ao acesso apenas de psicólogos, mas também de quem busca o serviço.

3.2.3 – Demográfico

O macroambiente demográfico foi priorizado por conter algumas informações que podem direcionar o Marketing do Conselho, já que existe uma diversificação do grupo de pessoas que compõe os associados do Conselho.

Fonte: <http://www2.cfp.org.br/infografico/quantos-somos/>



Como visto, o DF representa aproximadamente 3% dos psicólogos do país. Sendo assim, julga-se uma amostra alcançável pelo conselho, em termos de conscientização e divulgação.

No Facebook, por exemplo, a divulgação orgânica é maior em publicações que possuem por volta de 1500 “likes”, ou seja, as publicações do CRP-DF podem ser impulsionadas organicamente se vistas e bem avaliadas pelos assinantes da página.

Como a amostra de psicólogos no DF é pequena, se comparada a outros estados, é válido direcionar esforços para buscar alcançar grande parte da mesma.

Distrito Federal



7.862 psicólogas



1.317 psicólogos

Outro fator que chama a atenção é a quantidade de mulheres em reação aos homens. Se algumas iniciativas de marketing forem direcionadas às mulheres, e estas comprarem as ideias do conselho, já são 83% da população de psicólogos do DF como aliados do CRP.

É importante dar atenção à escrita de artigos e formulação de eventos que abarquem pontos que afetam muitas das mulheres. Assédio no ambiente de trabalho, violência doméstica, e saúde feminina são exemplos de temas.

Deve-se analisar estrategicamente o público que o CRP está ou não alcançando atualmente (classificando-o) de forma a ampliar o número de profissionais atingidos por suas iniciativas e ações, sejam essas de marketing ou de conscientização.

3.3 – Microambientes

Os microambientes são variáveis sobre as quais a organização possui certo tipo de influência. São variáveis específicas de cada empresa, que não influenciam o mercado como um todo. Os microambientes podem ser: concorrentes, clientes, mix de produtos, fornecedores e

localização. Abaixo encontra-se a definição de cada um deles.

Concorrentes: é responsável por identificar quais são os concorrentes da organização, o que compõe seus respectivos portfólios, como eles atuam no mercado, dentre outros atributos.

Clientes: refere-se ao público potencial e alvo que um negócio possui, e consiste na identificação de características específicas desse segmento. Não apenas os clientes consumidores, mas possíveis stakeholders envolvidos no setor mercadológico em que a empresa está inserida podem vir a ser pesquisados e analisados.

Mix de produtos: está ligado às conjunturas internas da organização, pois diz respeito ao portfólio que possui, as formas como este é oferecido, o alinhamento com possíveis tendências de mercado, as etapas de pesquisa e desenvolvimento, dentre outros fatores relacionados às questões internas da empresa.

Fornecedores: visa elencar informações e análises acerca da disponibilidade de fornecedores para o negócio do cliente, desde os insumos que utiliza para realizar o seu serviço ou produto até fornecedores para questões de estrutura do negócio.

Localização: objetiva pesquisar e analisar questões relacionadas ao local onde a empresa está inserida ou atuará.

Dessa forma, o único ambiente priorizado foi o Mix de produtos, que leva em consideração os serviços oferecidos pelo Conselho.

Os microambientes de Concorrentes e Fornecedores não serão analisados, pois o CRP não possui os mesmos, por ser uma autarquia prestadora de serviços e que possui uma anuidade obrigatória.

O ambiente de Clientes também não será analisado, pois as características do público não interferem intensamente nas

atividades do Conselho, além do fato de que diversas opiniões e percepções já foram coletadas na etapa de Pesquisa de Mercado.

Já o de Localização não será pesquisado, pois a localização não interfere nos serviços do CRP.

3.3.1 – Mix de produtos

O microambiente de mix de produtos foi priorizado por existirem oportunidades de melhoria em termos de serviços.

Como o órgão é regido por lei, não há como introduzir novos serviços no portfólio do Conselho. Porém, é visto que algumas práticas têm feito à diferença da realidade da autarquia, podendo ser analisadas.

Nos serviços obrigatórios, como o atendimento, a orientação e a fiscalização, é interessante que seja analisado os possíveis pontos de melhoria em cada um deles. Como por exemplo, o tempo de atendimento, a eficácia da orientação e a divulgação dos casos de sucesso das fiscalizações. A etapa de Pesquisa de Mercado traz insumos do que os associados perceberam que pode ser melhorado.

Os eventos realizados pelo CRP-DF são diferenciais por oferecer vasta gama de temas e tópicos para debates e palestras.

O CRP Jr. foi uma iniciativa de aproximação das universidades para com o Conselho, criando uma oportunidade de criação de laços do estudante com o CRP e a abertura de um espaço para troca de conhecimentos. Tal iniciativa é algo a mais que a autarquia realiza, ou seja, vai além de sua obrigação. Sendo assim, é um ponto que demonstra aos psicólogos que o Conselho não é passivo, mas busca a inovação.

3.4 – Benchmarkings

Foram realizados Benchmarkings com outros conselhos (CAU-BR, CRM-DF e CRC-DF), visando encontrar boas práticas que pudessem ser replicadas ou adaptadas ao CRP-DF, além de entender como tais conselhos construíram seus respectivos Planejamentos Estratégicos, juntamente com as percepções do que deu certo ou errado.

Foram compilados os dados mais relevantes entre os Conselhos, com o intuito de direcionar a atuação do CRP-DF.

Pesquisa:

Antes da estruturação de seus respectivos planejamentos estratégica, os Conselhos utilizaram de dados externos para embasarem suas iniciativas. Um exemplo interessante foi o da CAUBrasil, que buscou o Datafolha para entender como a sociedade visualizava a profissão e se compreendia o serviço do arquiteto. Com isso, refutaram e confirmaram hipóteses sobre seu público e utilizaram os dados para direcionar seu PE.

Deve-se avaliar a viabilidade do CRP-DF em pesquisar sobre a visão da sociedade acerca dos atendimentos psicológicos e seus respectivos serviços, já que esse tipo de pesquisa pode trazer insumos que embasem o planejamento e as iniciativas estratégicas do mesmo.

Capacitação:

É comum que empresas/órgãos/autarquias tenham dificuldade com gestão, tendo em vista que não possuem esse tipo de conhecimento por terem formação em áreas de conhecimento distintas.

Entre todos os Conselhos foi percebida a necessidade de uma capacitação prévia do Gestor vigente sobre Gestão, principalmente em termos de Gestão Pública. É notável o diferencial que a capacitação traz em termos de resolução de problemas, inovação estratégica, acompanhamento dos colaboradores, internalização do mindset de inovação e perpetuação da estratégia.

Tais pontos são trabalhados em diversos cursos. É interessante que o Conselho verifique a viabilidade de capacitar tanto a diretoria quanto determinadas áreas acerca de assuntos que julguem válidos e necessários.

Cultura:

Segundo o presidente do CRC, é essencial que exista uma cultura organizacional dentro da autarquia de que o Conselho não existe apenas para fiscalizar e garantir o exercício da função, mas também para promover o desenvolvimento profissional da categoria, batalhar por uma melhor valorização da classe, buscar o poder público para trazer legislações alinhadas às necessidades das categorias e buscar oportunidades à mesma.

Com um gestor que perceba a necessidade da internalização de tal cultura, abre-se caminho para o desenvolvimento de estratégias cada vez mais alinhadas ao mundo moderno e às necessidades do CRP e dos associados e, com isso, para a perpetuação das mesmas.

De acordo com o CRC, o desafio é tirar os funcionários da zona de conforto. Por meio de aulas expositivas ou até a introdução dos mesmos em reuniões estratégicas, cria-se um senso de pertencimento e de urgência para os problemas, despertando o conhecimento das consequências de determinadas iniciativas ou atitudes não serem realizadas da melhor forma.

Eventos:

Os eventos devem ter caráter desenvolvedor, não apenas expositor. É entendido que devem existir cursos e treinamentos, que capacitem o profissional da área. Algo percebido no CRM-DF é a necessidade de uma maior oferta de cursos de reciclagem de conhecimento, pois muitos dos associados estão na profissão a algum tempo, e a cada ano novas pesquisas e informações são realizadas e coletadas.

Uma boa prática é a criação de parcerias com instituições que oferecem e realizam cursos de capacitação

para a categoria, em prol de benefícios ou descontos na anuidade dos mesmos. É interessante pesquisar que tipo de parceria os associados teriam interesse e como estas auxiliariam no desenvolvimento profissional dos mesmos. Com isso, é enaltecida a aproximação dos Conselhos com a categoria, diminuindo o caráter "apenas punitivo" dos órgãos.

Mídias:

Os Conselhos entrevistados possuem terceiros que são responsáveis pela parte de mídias digitais dos mesmos. Em todos, é percebida a utilização do Facebook como ferramenta de divulgação principal, por possuir um alcance orgânico positivo.

Além disso, foi percebido o uso do Youtube, para transmissão ao vivo de palestras. Com a criação de um canal no Youtube, torna-se viável o armazenamento de vídeos direcionados não apenas aos associados, mas a sociedade como um todo. Vídeos que esclareçam a atuação da profissão podem ser bem vistos pela categoria, por demonstrarem que o CRP se preocupa com tal problema. Além disso, vídeos de cursos ou palestras direcionados aos associados, ajudam a disseminar o conhecimento mais preciso e correto de determinados assuntos, além de proporcionar uma capacitação ampla, em termos de tópicos, aos psicólogos.

Vídeo é uma das formas de Marketing Digital que mais chama a atenção das pessoas, e plataformas como Facebook e Instagram. Vídeos curtos e com legenda prendem a atenção do espectador, e, quando bem aproveitados, podem ser utilizados como forma de divulgação, propaganda, e até mesmo propagação de determinados conhecimentos.

Uma prática notável é a utilização de clipping: o acompanhamento e registro de todas as matérias divulgadas em veículos impressos, virtuais e eletrônicos a respeito de uma determinada organização. A "clipagem" vai registrar em quantos veículos a organização foi divulgada, quantas vezes

isso aconteceu e quanto a mesma economizou por não precisar pagar por um espaço publicitário para ter seu nome nas revistas e jornais impressos, sites de notícias, blogs, televisão ou rádio. Assim, a “clipagem” é uma espécie de avaliação de resultados, permitindo compreender de uma melhor forma como a autarquia está sendo vista pela sociedade, pelos seus associados e por outros Conselhos também.

Com isso, torna-se possível identificar quais mídias estão sendo bem aceitas e investir nas mesmas, além de direcionar planos de ação às que não estão.

Outro ponto abordado, também, foi o de eventos entre os conselhos, com foco na formulação de estratégias, que foram bem citados e indicados, como forma de elencar insumos e sanar dores dos Conselhos.

Estratégia:

É perceptível que todos os conselhos notam sua evolução após um Planejamento Estratégico bem estruturado e que contempla as necessidades do Conselho e de seus colaboradores. É essencial que exista uma cultura de inovação em relação ao PE, já que este deve ser revisto a cada ciclo estratégico. Foi percebido, também, que os Planejamentos, quando bem estruturados, tendem a se perpetuarem, não sendo descartados.

Elementos de suma importância em todos os PEs são: a definição de iniciativas estratégicas, a gestão e o monitoramento das mesmas, a definição de indicadores estratégicos, a definição de metas e a definição de planos de ação.

Cada conselho possui iniciativas diferentes, de acordo com sua realidade. Em relação a gestão e monitoramento, o CRC utiliza um software, de preenchimento manual por cada responsável do setor.

A definição de indicadores, metas e seus monitoramentos são realizados pelos responsáveis pelo setor. Os indicadores demonstram o desempenho do conselho (por exemplo, um

indicador de quantos cursos foram oferecidos no mês), acompanhados de suas metas, que devem ser realistas e mensuradas continuamente. Quando alguma meta traçada não é batida, os planos de ação são definidos para descobrir o motivo do descumprimento da meta e é definida uma forma de reverter tal situação.

Além disso, os Conselhos utilizam o sistema de Avaliação de Desempenho para observar o comportamento dos funcionários, mensurando-as anualmente. Com isso, utilizando o Plano de Cargos e Salários, são definidas bonificações pelo desempenho dos colaboradores, incentivando os mesmos a cumprirem suas metas.

3.5 – Análise SWOT

Na Análise Interna foram levantadas as forças e fraquezas do CRP-DF. Na Análise Externa, por tratar-se de um estudo acerca do setor, serão identificadas as oportunidades e ameaças. As oportunidades são fatores que podem influenciar positivamente a organização, visando melhores resultados. Por outro lado, as ameaças representam aquilo que pode afetar negativamente a organização, sendo importante monitorá-las para minimizar seu impacto.

Lembrando que as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades compõem a Matriz SWOT, ferramenta que visa estabelecer prioridades de atuação, com o intuito de resolver riscos ou problemas no Conselho a partir do cruzamento dos fatores externos com os internos.

Explicando os cruzamentos:

- Forças e oportunidades: estratégia ofensiva
- Forças e ameaças: estratégia de confronto
- Fraquezas e oportunidades: estratégia de reforço
- Fraquezas e ameaças: estratégia de defesa

Ofensiva: As estratégias ofensivas ocorrem quando você analisa o quanto uma força ajuda na possibilidade de

uma oportunidade acontecer. De maneira geral, essa é uma estratégia que visa o crescimento e o desenvolvimento de um fator positivo da organização.

Confronto: É uma análise de como as forças identificadas podem minimizar a chance de as ameaças ocorrerem.

Reforço: A estratégia de reforço surge sempre que existe a necessidade de pensar em como diminuir os impactos que uma fraqueza tem diminuindo a chance de uma oportunidade ocorrer. As ações adotadas devem reforçar suas fraquezas para que elas não atrapalhem no seu ambiente externo.

Defesa: é o cenário mais crítico e que tem como objetivo minimizar perdas e impactos negativos que as fraquezas e ameaças podem causar na organização. Deve-se pensar em como minimizar a chance de uma fraqueza fazer com que uma ameaça se torne realidade.

Relembrando:

Forças:

- Pagamentos dos salários em dia – trazendo um sentimento de confiança do funcionário na autarquia;
- Flexibilidade em relação à resolução de problemas particulares dos funcionários – amenizando conflitos internos;
- Construção de outras possibilidades de interação (ex: Certidão negativa agora existe pela internet);
- Internet como suporte, otimizando os processos;
- Espaço físico adequado e de qualidade;
- Transparência (pagamentos e gastos são publicados no site) – apesar de ser obrigatório, algumas autarquias não realizam tais ações.

Fraquezas:

- Atendimento ruim – é demorado e não conta com processos formalizados;

- Dificuldade de encontrar o que procura no site – estruturação do site confusa e pouco intuitiva;
- Processos longos no setor de ética;
- Individualismo dos servidores; - não há uma abertura dos servidores para realizarem atividades fora de suas atribuições, mesmo que as mesmas contribuam para o andamento eficaz da autarquia.
- Dependência de determinados agentes para o andamento de processos – burocracia excessiva torna o andamento de processos longo e demorado, comprometendo sua continuidade;
- Comunicação não padronizada e não formalizada – estando sujeita a perda de informações e interpretações divergentes por cada funcionário;
- Desconhecimento das metas e objetivos por parte dos funcionários;
- Ausência de diretrizes e metas organizacionais, setoriais e individuais alinhadas com o objetivo da organização;
- Troca de gestão torna projetos e iniciativas reféns das decisões dos novos gestores – ocasionando retrabalho e desperdício de recursos.

Sendo assim, serão definidas as oportunidades e ameaças:

Oportunidades:

- Alto índice do consumo de conteúdo na internet – O alto índice de consumo de conteúdo evidencia a oportunidade da potencialização da visibilidade do Conselho.
- Alto índice de acesso à internet e redes sociais - A maior parte da população utiliza a internet e as redes sociais, o que mostra a oportunidade de potencializar seu uso para aumentar a visibilidade.
- Utilização de clipping – A utilização de clipping pode auxiliar o monitoramento sobre o que é falado

sobre o CRP ao longo do tempo, sendo visível os pontos de melhoria e permitindo o acompanhamento de sua evolução.

- Parcerias – Como dito por alguns Conselhos, a formação de parcerias com serviços relacionados à Psicologia pode demonstrar aos associados à inovação e a preocupação do CRP para com a categoria.

Ameaças:

- Grandes demandas tecnológicas que o Conselho não possui suporte para gerir – A falta de adaptabilidade do Conselho e termos tecnológicos pode dificultar a aproximação do mesmo com os psicólogos.
- Mudanças e projetos de lei contrários ou limitantes a atuação dos psicólogos e do Conselho – A legislação pode-se tornar um obstáculo para a realização de iniciativas do CRP que aproximem a categoria.
- Falta de apoio dos psicólogos - São necessários o apoio e a mudança de pensamento dos psicólogos sobre o CRP-DF para que as mudanças planejadas sejam efetivamente postas em prática e tenham efeitos positivos.
- Substituição – Levando em conta o fato de que a taxa cobrada pelos sindicatos não é mais obrigatória, levanta-se o risco dos serviços do CRP, como o de orientação, serem substituídos por outras instituições, já que existe a falta de apoio e confiabilidade por parte dos associados em relação ao Conselho.

Cruzando dados:

Força X Oportunidade:

Internet como suporte, otimizando os processos X Utilização de clipping – Como o Conselho já vem introduzindo o uso de meios de informática para otimização de seus processos, a utilização de clipping pode automatizar ainda mais a captação e monitoramento de informações sobre o CRP, otimizando os processos de divulgação e norteados os esforços.

Força X Ameaça:

Construção de outras possibilidades de interação X Falta de apoio dos psicólogos – Apesar da intenção do CRP de construir novas formas de interação e aproximação deste com a categoria, é necessário que os psicólogos compreendam as ideias do Conselho para que exista espaço para acertos e feedbacks que viabilizem construções de planos de ação. Isso deve ser feito por meio de uma construção conjunta com a categoria, coletando as percepções dos psicólogos à cada interação, focando no que é útil e viável para os mesmos.

Fraqueza X Ameaça:

Troca de gestão torna projetos e iniciativas reféns das decisões dos novos gestores X Falta de apoio dos psicólogos – O fato da troca de gestão inviabilizar e descontinuar diversos projetos descredibiliza a gestão do CRP como um todo, enfatizando e acentuando os motivos da falta de apoio da categoria, que desacredita nas ações do Conselho, dificultando a reversão da situação.

Ausência de diretrizes e metas organizacionais, setoriais e individuais alinhadas com o objetivo da organização X Falta de apoio dos psicólogos – A ausência das metas torna difícil de identificar as áreas mais problemáticas da autarquia, inviabilizando a formalização de planos de ação. Sendo assim, por não identificar as áreas que necessitam de melhoria, o serviço que é oferecido aos psicólogos é o mesmo e não muda. Se não houver uma mudança nos pontos que podem

ser melhorados, a categoria continua não apoiando o Conselho.

Comunicação não padronizada e não formalizada X Grandes demandas tecnológicas que o Conselho não possui suporte para gerir – Conforme novas demandas tecnológicas surgem, a dificuldade em se comunicar internamente pode comprometer a implementação das mesmas dentro do Conselho. A burocracia e o obstáculo da comunicação não formalizada tendem a tornar o entendimento de novas tecnologias em algo mais complexo e demorado do que deveria ser.

3.6 – Direcionamentos

Aqui serão relacionados em tópicos alguns direcionamentos pontuais já explicitados ao longo do documento:

- Estudo da viabilidade de introdução de novas formas de interação (como o Whatsapp e aplicativos);
- Estudo e posicionamento acerca das mudanças na legislação que afetam a categoria;
- Estratégias de marketing direcionadas;
- Identificação de pontos de melhoria nos serviços padrão;
- Capacitação em Gestão Pública;
- Criação e manutenção de uma cultura organizacional alinhada com a estratégia e focada nas melhorias visadas pelo Conselho;
- Criação de parcerias;
- Maior utilização das mídias digitais disponíveis (como vídeos);
- Definição de iniciativas estratégicas, metas e indicadores.

Etapa:

Construção do Mapa Estratégico e BSC

Solução:

A etapa de Construção do Mapa Estratégico e BSC consiste na elaboração do mapa estratégico, o qual apresenta-se como um esquema de visualização da estratégia. Dessa forma, nessa etapa, a visão será destrinchada em objetivos estratégicos, os quais fornecerão orientação para a entidade e os colaboradores da organização estarem aptos a atingir a estratégia. Assim, o intuito dessa etapa é estabelecer objetivos estratégicos que possibilitem o alcance da estratégia.

4.1 – Conceitos

Mapa Estratégico:

Segundo Kaplan e Norton, **mapa estratégico** é a “**representação visual** em uma página de todas as **dimensões da estratégia**”. Nesse contexto, percebe-se que essa ferramenta possibilita que os diversos temas estratégicos sejam analisados separadamente, mas também permite a visualização conjunta da estratégia. Então, esse instrumento é benéfico, pois possibilita que a organização seja observada sob várias perspectivas simultaneamente e, dessa forma, proporciona a **coordenação das atividades** para que os **objetivos principais** sejam **atingidos**.

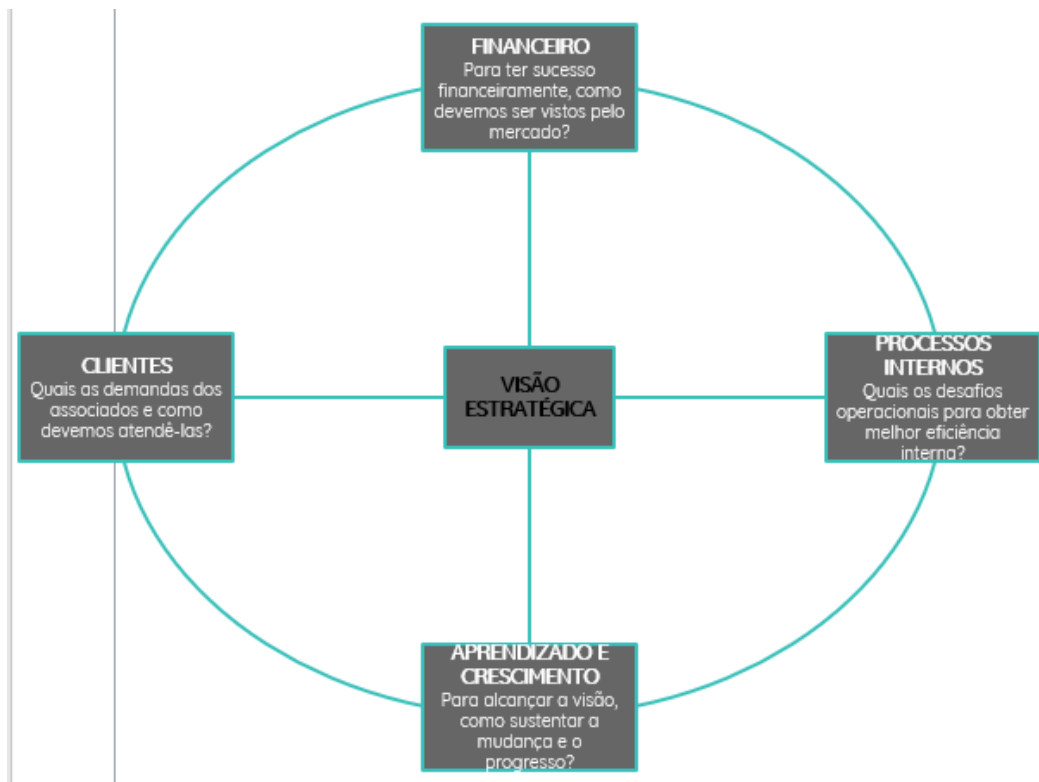
Desse modo, o mapa estratégico do CRP-DF permitirá que a autarquia destrinche sua estratégia, pois indicará objetivos a serem cumpridos em diversos panoramas (estratégico, tático e operacional) e também em diferentes perspectivas (desde orçamento até à visão da organização). Desse modo, o mapa estratégico possibilitará a visualização das estratégias do CRP-DF, por meio de uma representação sistêmica das diferentes partes da autarquia e como esses diversos componentes impactam na estratégia.

BSC- Balanced Scorecard

O BSC (traduzido como Indicadores Balanceados de Desempenho) é uma metodologia, criada em 1992 por Robert Kaplan e David Norton, professores da Harvard Business School. No início, essa ferramenta era utilizada apenas para avaliação de desempenho por meio da elaboração de indicadores; todavia, na atualidade, o **BSC** constitui-se como **elemento da gestão estratégica**, já que é utilizado juntamente com os mapas estratégicos para fornecer uma **visão dos principais elementos da estratégia**.

É interessante saber que normalmente os mapas estratégicos construídos pela metodologia BSC apresentam quatro perspectivas: *Aprendizado e Crescimento*, *Processos Internos*, *Clientes* e *Financeiro* e assim, os objetivos estratégicos são definidos de acordo com essas perspectivas, de modo a abordarem as diferentes áreas da organização, constituindo, dessa forma, um modelo holístico de estratégia.

Nesse contexto, pode ser observada um esquema o qual mostra as considerações que devem ser feitas ao elaborar um mapa estratégico clássico pelo BSC.



Todavia, é importante ressaltar que as perspectivas da metodologia **BSC** são **adaptadas ao contexto de cada organização**. Nessa lógica, Allan Fernandes, especialista em Administração Pública, comenta: “Kaplan e Norton, defendem que os **cidadãos e beneficiários dos serviços prestados pelas instituições da esfera pública** devem ser colocados no **topo do mapa estratégico**, pois o **sucesso destas organizações** está diretamente **associado ao alcance da eficácia na prestação de benefícios para a população**.”. Assim, o CRP-DF, como instituição pública, terá o mapa estratégico adaptado para essas características.

Dessa forma, para o CRP-DF, a perspectiva *Financeiro* será representada por *Orçamento*, uma vez que, em instituições públicas, os recursos financeiros resultam da gestão orçamentária e também, a perspectiva *Clientes* será substituída por *Sociedade*, visto que um dos principais objetivos do CRP-DF é atender adequadamente os associados, para que esses consigam servir à sociedade apropriadamente. Assim, as perspectivas utilizadas para o mapa estratégico do

CRP-DF serão: *Orçamento, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Sociedade e Visão* e essas perspectivas serão detalhadas ao longo do documento).

Diante disso, o mapa estratégico do CRP-DF será elaborado de acordo com a **metodologia BSC**, já que esse sistema gerencial possibilita que o mapa estratégico traduza, comunique e mensure as estratégias definidas, uma vez que essa ferramenta demonstra diferentes óticas da organização, permitindo que o CRP-DF expanda sua estratégia, tanto de maneira interna, quanto de forma externa. Assim, essa metodologia permitirá que a **estratégia** da organização seja **vista de maneira destrinchada**, realidade que poderá trazer diversos benefícios para o CRP-DF, a exemplo: colaboradores entenderem mais facilmente quais são suas funções no alcance da estratégia, mensuração dos objetivos a serem cumpridos por meio da análise dos indicadores, observação das relações de causa e efeito entre os objetivos (explicitando como as diversas áreas da autarquia são interdependentes). Logo, nota-se como o mapa estratégico construído pela metodologia BSC facilita a visualização da estratégia, tanto para a percepção da estratégia pelos colaboradores, quanto para o entendimento de como os diversos processos da organização relacionam-se e impactam nos objetivos finais.

4.2 – Componentes do BSC

Na atualidade, o BSC é composto por: mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

- **Mapa Estratégico: representação visual da estratégia.** É um esquema composto pelos objetivos estratégicos da organização e, dessa forma, permite observar de **forma resumida e visual** a estratégia adotada.
- **Objetivos Estratégicos:** obstáculos que a estratégia pretende transpor, divididos entre as perspectivas da metodologia. Assim, os objetivos estratégicos

representam os **desafios** que a organização deve superar **para** assim, **concretizar** a **estratégia** e, esses desafios são expostos de acordo com as perspectivas da metodologia. Além disso, é importante salientar que os **objetivos estratégicos interligam-se por relações de causa e efeito**, desse modo, a execução de um objetivo influencia positivamente a concretização de outro objetivo e assim, o alcance da estratégia.

- **Indicadores:** De acordo com os autores Martins&Marini (2010), um indicador é definido como “forma de **representação quantificável** de características de produtos/serviços ou processos, utilizadas para **acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo.**” Dessa maneira, nota-se que os indicadores como **monitoram** o sucesso ou o fracasso (**desempenho**) da organização em comparação com as metas estabelecidas. Dessa forma, indicam como configura-se o cenário da empresa em comparação a como a situação deveria estar. Nessa perspectiva, é possível observar que os indicadores apresentam algumas características, como: fórmula, unidade de medida, meta estimada e resultado. Assim, a análise dessas informações pode fornecer maior embasamento para a tomada de decisão.
- **Metas:** nível de desempenho esperado ou taxas de melhoria necessárias à estratégia
- **Iniciativas:** ações para atender os objetivos estratégicos estabelecidos

Nessa etapa, serão elaborados o mapa e os objetivos estratégicos.

4.3 – Mapa Estratégico CRP-DF

“O mapa estratégico descreve o processo de criação de valor por meio de uma série de **relações de causa e efeito entre os objetivos** das perspectivas do Balanced Scorecard” (Kaplan e Norton, 2009). Dessa forma, conforme explicado anteriormente, serão aplicadas **perspectivas adequadas ao contexto da autarquia**, visto que o CRP-DF é uma instituição pública, sem fins lucrativos e assim, necessita de objetivos estratégicos alinhados à missão e visão dessa organização.

Nesse cenário, as perspectivas utilizadas são: *Orçamento, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade*, propiciando o atingimento da Visão.

Abaixo, há a explicação das perspectivas utilizadas no mapa do Conselho Regional de Psicologia- DF.

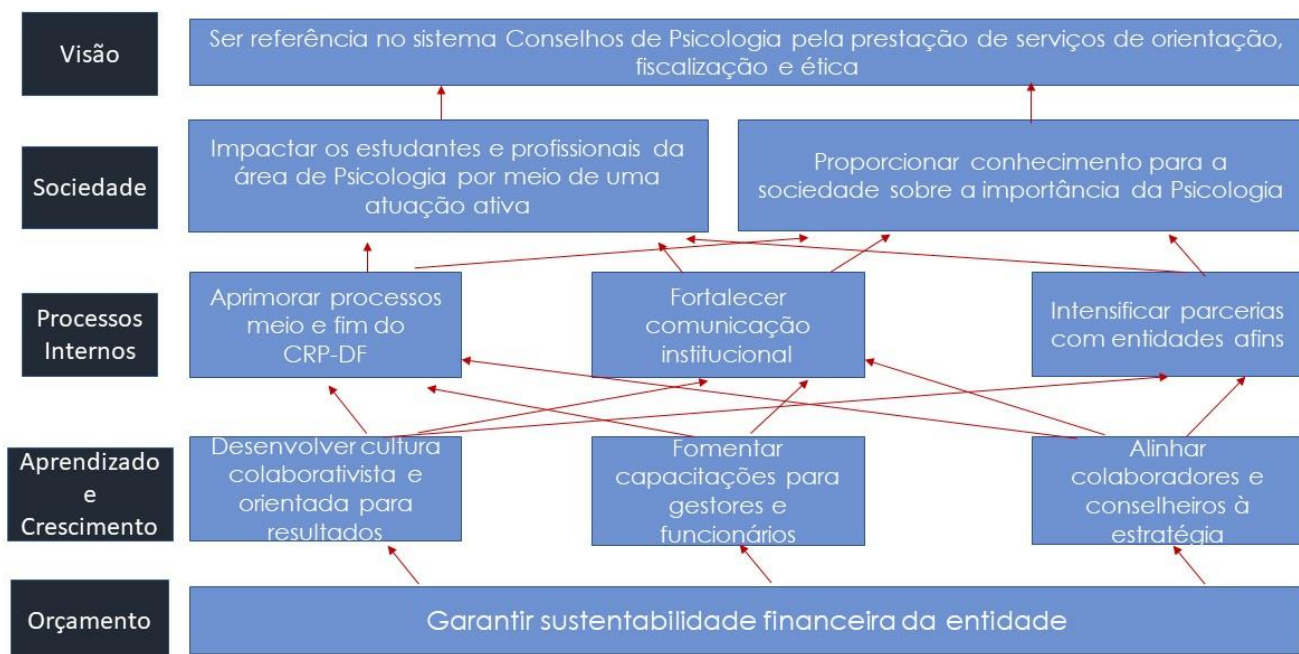
- **Orçamento:** os objetivos e os indicadores financeiros na realidade do CRP-DF estão relacionados à **matriz orçamentária**, uma vez que o orçamento constitui um fator limitante para a execução das ações. Dessa forma, a execução orçamentária adequada fornecerá base para as outras perspectivas da organização.
- **Aprendizado e Crescimento:** relaciona-se com o **desenvolvimento profissional e gestão das pessoas** da entidade. Desse modo, nota-se que essa perspectiva correlaciona-se com os diversos colaboradores da empresa, assim compreende tanto o nível operacional, quanto o nível estratégico da organização.
- **Processos Internos:** essa perspectiva relaciona-se com o alcance da **eficiência na execução dos processos internos**. Segundo Kaplan e Norton (2010), essa perspectiva “identifica **processos-chave** para que os gestores e funcionários possam concentrar-

se na **melhoria contínua** deles e assim impactar outras perspectivas". Dessa forma, essa perspectiva engloba processos muito importantes da organização, os quais necessitam ser cumpridos da melhor maneira possível.

Nesse cenário, na realidade do CRP-DF, exemplos desses processos são: fiscalização do exercício de Psicologia e orientação de profissionais dessa área.

- **Sociedade:** associa-se ao valor que a empresa deseja gerar para seus principais stakeholders externos, os associados. No cenário de organizações públicas, essa perspectiva representa a sociedade, já que o foco da organização é servir à sociedade.

A seguir, observa-se o mapa estratégico proposto para o CRP-DF.



É importante considerar que esse mapa foi elaborado para um **ciclo estratégico de 4 anos completos**, já que assim poderá ser utilizado pela gestão atual (até o fim de 2019) e também para a próxima gestão (2020 a 2022). Dessa forma, espera-se que ao fim desse período, o Conselho Regional de Psicologia tenha conseguido cumprir esses objetivos (os quais representam desafios para a organização) e assim, tenha alcançado sua visão por meio da estratégia estabelecida.

Nessa lógica, é importante observar que os ciclos estratégicos devem ser adequados às realidades e às necessidades de cada instituição. Como exemplo dessa prática, é possível notar organizações públicas com diferentes ciclos estratégicos. O Conselho de Arquitetura e Urbanismo (CAU-Brasil), referência de autarquia, possui planejamento estratégico atual para 5 anos, já o Ministério Público Federal (MPF) apresenta planejamento estratégico institucional para 10 anos, enquanto o Conselho Federal de Psicologia (CFP) possui planejamento estratégico para apenas 3 anos (2017-

2019). A partir disso, é possível confirmar que os ciclos estratégicos são estabelecidos de acordo com as necessidades das instituições.

Dessa maneira, observa-se que o ciclo estratégico de quatro anos é adequado à realidade do Conselho Regional de Psicologia, pois, nesse período, a entidade poderá superar os desafios propostos pelos objetivos do mapa e assim, atingir sua estratégia. Então, espera-se que, mesmo com a troca de gestão, o planejamento estratégico continue a ser cumprido, de modo a estabelecer regularidade na atuação do Conselho com continuidade dos projetos e das iniciativas. Desse modo, nota-se que o ciclo estratégico de 4 anos não só é adequado para que as mudanças sejam realizadas e a estratégia seja atingida, como também permite que o retrabalho e o desperdício de recursos ocasionados pela troca de gestão (fraqueza identificada na Análise Externa) sejam reduzidos. Assim, é possível observar o impacto positivo que o Planejamento Estratégico pode proporcionar à realidade da organização.

4.4 Registro Geral dos Objetivos Estratégicos

Com os objetivos estratégicos já definidos, serão elaborados os Registros Gerais (RG) desses objetivos, os quais são úteis para explicar cada um desses desafios. Dessa forma, o RG detalha diversas características desses desafios, como: perspectiva, dono do objetivo, validação semântica, o que não é, impacto em outros objetivos e efeito de outros objetivos. Assim, logo abaixo estão evidenciados esses registros.

- **Perspectiva:** de qual perspectiva (Orçamento, Aprendizado e Crescimento, Processos Internos, Sociedade) o objetivo é;
- **Dono do objetivo:** quem deve realizar o objetivo;
- **Validação semântica:** o que consiste o objetivo;
- **O que não é:** o que não pertence ao objetivo;
- **Causa impacto nos objetivos:** as setas que saem do objetivo;
- **É efeito dos objetivos:** setas que chegam no objetivo.

Objetivo 1: **Garantir sustentabilidade financeira da entidade**

Perspectiva: Orçamento

Dono do Objetivo: : Tesoureiro, Coordenador Financeiro

Validação Semântica: Esse objetivo visa que o Conselho Regional de Psicologia realize a gestão orçamentária adequada da instituição para que assim tenha recursos suficientes para o funcionamento da organização. Dessa

forma, é essencial que o CRP-DF realize o orçamento dos possíveis gastos de maneira realista, a fim de que a instituição conheça seus potenciais e suas limitações financeiras. Assim, esse objetivo inclui o controle dos recursos orçamentários e também a otimização de como esse processo é realizado na atualidade. Diante disso, percebe-se que esse objetivo é muito relevante, já que o orçamento constitui-se como base para outros objetivos e garante o funcionamento adequado do órgão.

O que não é: não é utilizar recursos de modo indevido e desnecessário. Além disso, não é apenas formalizar o planejamento orçamentário da instituição, mas sim, realizar ações para o controle e cumprimento desse delineamento.

Causa impacto nos objetivos: 2, 3 e 4

2-Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

3-Fomentar capacitações para gestores e funcionários

4-Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

É efeito dos objetivos: -

Objetivo 2: ***Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados***

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Dono do objetivo: Secretário e Coordenação Geral

Validação Semântica: O CRP-DF irá incentivar a nova cultura da instituição, a qual apresenta duas características principais: foco em resultado e colaborativismo. Dessa forma, esse objetivo preza que os funcionários sejam estimulados a lidar com as tarefas individuais e também, a interagir com os outros colaboradores de modo a ajudá-los no cumprimento das obrigações. Assim, será incentivado, entre os funcionários, o entendimento de que a realização das metas é muito importante para que a entidade obtenha sucesso no mercado e que, com o suporte entre os colaboradores, o trabalho será mais efetivo e beneficiará a todos (CRP-DF, colaboradores, conselheiros e sociedade).

O que não é: não espera-se que essa mudança de cultura ocorra de maneira espontânea, mas sim que sejam realizadas ações na instituição de modo a difundir entre os colaboradores as características da nova cultura, a fim de que os funcionários do CRP-DF tenham a cultura da instituição internalizada, apresentando, assim, normas, valores e comportamentos compartilhados e padronizados. Além disso, é interessante notar que esse objetivo não visa desenvolver favoritismo e também não propõe que os funcionários assumam responsabilidades e atribuições dos outros, mas sim pretende que os colaboradores apoiem-se e incentivem-se a alcançar mais resultados para a organização e para suas equipes por meio da colaboração.

Causa impacto nos objetivos: 5, 6, 7

5-Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6-Fortalecer comunicação institucional

7-Intensificar parcerias com entidades afins

É efeito dos objetivos: 1

1- Garantir sustentabilidade financeira da entidade

Objetivo 3: **Fomentar capacitações para gestores e funcionários**

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Dono do objetivo: Diretoria Executiva, Coordenação Geral

Validação Semântica: recomenda-se que o CRP-DF realize investimentos em capacitações para os diversos colaboradores da instituição, assim, não só os gestores, como também os funcionários serão beneficiados pelas qualificações. Dessa forma, esse objetivo almeja desenvolver uma equipe de colaboradores mais capacitados e mais alinhados com novos conhecimentos e competências para que assim, esses aprendizados sejam aplicados às rotinas e às atividades do CRP-DF. Nessa lógica, as capacitações poderão ser de variados temas, como: gestão pública, sistemas de informação e outros assuntos, os quais sejam pertinentes à realidade da instituição.

O que não é: Esse objetivo não se relaciona a despesas, mas sim a investimentos (gastos que proporcionarão **retorno futuro** para a entidade). Dessa maneira, essas capacitações (cursos, experiências profissionais) deverão ser alinhadas às necessidades do CRP-DF, ou seja, não deverão ser sobre quaisquer temáticas, mas sim sobre assuntos realmente aplicáveis na instituição e sobre temas alinhados com os

processos e com as atribuições dos cargos do CRP-DF. Assim, nota-se que, quando bem escolhidas, as capacitações poderão impactar efetivamente os colaboradores da organização e, conseqüentemente, os resultados da entidade.

Causa impacto nos objetivos: 5, 6, 7

5-Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6-Fortalecer comunicação institucional

7-Intensificar parcerias com entidades afins

É efeito dos objetivos: 1

1- Garantir sustentabilidade financeira da entidade

Objetivo 4: Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Dono do objetivo: Secretário, Coordenação Geral, Recursos Humanos

Validação Semântica: Esse objetivo evidencia que a **estratégia** deve ser **divulgada e comunicada** aos **diferentes níveis hierárquicos da organização** (incluindo não somente os funcionários, como também os conselheiros). Dessa forma, serão expostos todos os componentes da estratégia, desde o mapa até as iniciativas, a fim de que os colaboradores e os conselheiros possuam conhecimento sobre a estratégia atual

e assim, atuem em prol de desafios tangíveis e específicos. Desse modo, é necessário que a estratégia seja **difundida de maneira objetiva e coesa**, a fim de que os indivíduos envolvidos entendam os seus papéis no atingimento da estratégia e assim, trabalhem para o alcance desse desafio.

O que não é: Esse objetivo preza que a estratégia seja comunicada de maneira efetiva para os funcionários e os conselheiros, dessa forma não é apenas a exposição dos temas estratégicos, mas sim a viabilização do entendimento desses temas para todos os indivíduos envolvidos, por meio de explicação, análise e contextualização desses assuntos, eliminando as dúvidas e reforçando o real significado da estratégia. Logo, é necessário que as pessoas estejam cientes de suas atividades e consigam observar o impacto e a importância dessas ações para o atingimento da estratégia.

Causa impacto nos objetivos: 5, 6 e 7

5-Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6-Fortalecer comunicação institucional

7-Intensificar parcerias com entidades afins

É efeito dos objetivos: 1

1- Garantir sustentabilidade financeira da entidade

Objetivo 5: **Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF**

Perspectiva: Processos Internos

Dono do objetivo: Coordenadores (Geral, Financeiro e Administrativo), Supervisor de Atendimento, Plenária

Validação Semântica: A organização deverá observar as diversas atividades realizados na instituição, como os processos-fim (fiscalização, verificação de ética) e também os processos os quais viabilizam que as atividades anteriores também ocorram (a exemplo: atendimento ao usuário, registro de denúncias), a fim de analisar se esses processos estão alinhados com o que a instituição deseja e também perceber possibilidades de melhoria e de inovação nesses processos. Dessa forma, ocorrerá o gerenciamento da eficiência e da eficácia dos processos (manutenção, monitoramento) para que esses sejam realizados da melhor maneira, com qualidade interna e externa.

O que não é: Esse objetivo não visa apenas o planejamento da melhoria dos processos do CRP-DF, mas sim a efetiva mudança de como os processos ocorrem. Dessa maneira, deverão ser realizadas ações as quais promovam as transformações desses processos, como treinamentos e discussões da importância da padronização nos processos da organização.

Causa impacto nos objetivos: 8 e 9

8- Impactar os Estudantes e Profissionais da Psicologia por meio de uma atuação ativa

9- Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia

É efeito dos objetivos: 2,3 e 4

2-Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

3-Fomentar capacitações para gestores e funcionários

4-Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

Objetivo 6: Fortalecer comunicação institucional

Perspectiva: Processos Internos

Dono do objetivo: Coordenação Geral, Secretário

Validação Semântica: Esse objetivo visa que a comunicação na instituição ocorra de maneira mais adequada para que assim, os processos e os resultados da empresa sejam melhores, uma vez que os colaboradores estarão mais alinhados sobre os assuntos e haverá maior padronização da informação, evitando ruídos e falsas informações; além disso, com o fortalecimento da comunicação institucional, a gestão da informação será facilitada, pois os registros formais serão mais frequentes, proporcionando maior facilidade para encontrar informações de acordo com o período, impactando assim positivamente a organização. Nessa lógica, a formalização da comunicação deve ocorrer por meio de práticas variadas, como: registro e veiculação de documentos e estabelecimento de uma canal padrão de comunicação (como email). Assim, esse objetivo propõe o fortalecimento do valor “diálogo” na organização.

O que não é: Não é fortalecer a comunicação exterior da instituição, por meio de diálogos com stakeholders externos, a exemplo associados e sociedade, mas sim formar e consolidar

a comunicação formal, clara e coesa entre as diversas áreas da organização, principalmente entre os funcionários e entre os conselheiros.

Causa impacto nos objetivos: 8 e 9

8- Impactar os Estudantes e Profissionais da Psicologia por meio de uma atuação ativa

9-Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia

É efeito dos objetivos: 2,3 e 4

2-Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

3-Fomentar capacitações para gestores e funcionários

4-Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

Objetivo 7: Intensificar parcerias com entidades afins

Perspectiva: Processos Internos

Dono do objetivo: Plenária

Validação Semântica: Esse objetivo propõe que o CRP-DF estabeleça parcerias com entidades (principalmente Conselhos) as quais lidem com assuntos relevantes ao exercício da Psicologia e assim, possam agregar aos associados, aos profissionais e aos estudantes dessa área do conhecimento por meio: do debate de temas atuais, da

discussão da relação da Psicologia com outras áreas (interdisciplinaridade), da percepção da Psicologia como impactante em outras profissões. Dessa maneira, parcerias com outros Conselhos para promoção de eventos e para posts informativos no site e no blog dessas instituições constituirá ótima prática para o CRP-DF, já que evidenciará para os stakeholders que o CRP-DF é ativo na rotina dos colaboradores e ainda promove o conhecimento no dia a dia.

O que não é: Não é associar-se com qualquer outra entidade apenas para realizar uma parceria, mas sim observar instituições as quais apresentem afinidade com o CRP-DF, possuem credibilidade na sociedade e realmente possam agregar ao público do CRP-DF.

Causa impacto nos objetivos: 8 e 9

8- Impactar os Estudantes e Profissionais da Psicologia por meio de uma atuação ativa

9- Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia

É efeito dos objetivos: 2, 3 e 4

2- Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

3- Fomentar capacitações para gestores e funcionários

4- Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

Objetivo 8: Impactar os Estudantes e Profissionais da Psicologia por meio de uma atuação ativa

Perspectiva: Sociedade

Dono do objetivo: Plenária

Validação Semântica: Esse objetivo visa que o CRP-DF realize suas funções com maior frequência e promova atividades de impacto (como eventos) periodicamente. Dessa maneira, esse objetivo pretende que a atuação do Conselho Regional de Psicologia seja efetiva e assim, os diversos propósitos da instituição (como: fiscalização do exercício da Psicologia, verificação da ética nessa profissão, suporte aos psicólogos e estudantes dessa área) sejam devidamente cumpridos. Dessa forma, com o atingimento desse objetivo, o CRP-DF estará exercendo com competência a função de Conselho, a qual inclui atuar diretamente no controle ético e técnico-profissional e ainda, estará promovendo ações que facilitam o atingimento da visão (ser referência no sistema de conselhos).

O que não é: Não é somente realizar as funções essenciais do Conselho (a exemplo operacionalizar a COE e a COF), mas também efetuar maior aproximação do Conselho com os associados, psicólogos e estudantes de Psicologia, no dia a dia. Dessa maneira, promover eventos mensais para debate sobre temas de psicologia constitui uma ação visada por esse objetivo, assim como quaisquer atividades as quais promovam entendimento e suporte aos psicólogos também configuram ações visadas por esse objetivo.

Causa impacto nos objetivos: -

É efeito dos objetivos: 5, 6 e 7

5-Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6-Fortalecer comunicação institucional

7-Intensificar parcerias com entidades afins

Objetivo 9: Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia

Perspectiva: Sociedade

Dono do objetivo: Plenária

Validação Semântica: O CRP-DF, como instituição pública, visa **impactar toda a sociedade**, principalmente por meio do contato direto (a exemplo: eventos, informações nas redes sociais) com profissionais e estudantes de Psicologia. Assim, é de extrema importância que o Conselho divulgue as funções da Psicologia (como por exemplo por meio de: posts nas redes sociais, propagandas em outdoors, revistas e rádios) e promova a discussão de como essa profissão é relevante e essencial no cenário atual.

O que não é: Não é apenas realizar publicidades e propagandas sobre a Psicologia, mas sim observar a efetividade dessas ações e o impacto dessas atividades na atuação de Psicologia.

Causa impacto nos objetivos: -

É efeito dos objetivos: 5,6 e 7

5-Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6-Fortalecer comunicação institucional

7-Intensificar parcerias com entidades afins

Etapa:

Definição da Gestão Estratégica

Solução:

A etapa de definição da gestão estratégica consiste na criação de indicadores estratégicos e também na elaboração do esboço das iniciativas estratégicas. Desse modo, nessa fase, será apresentado um conjunto de indicadores os quais irão mensurar o desempenho e o resultado do que foi planejado para assim, auxiliar na viabilização do cumprimento da estratégia. Ainda nessa parte, serão propostos programas, planos e ações a fim de atingir os objetivos definidos no Mapa Estratégico. Dessa forma, percebe-se que o intuito dessa etapa é produzir mecanismos os quais possibilitem que a

estratégia seja acompanhada ao longo dos períodos para que, ao fim, a organização alcance a estratégia delimitada.

5.1-Contextualização

Para fortalecer o **acompanhamento** da **implementação dos objetivos**, serão criados indicadores, os quais apresentam como intuito mensurar o desempenho e o resultado do que foi planejado. Desse modo, cada perspectiva terá um conjunto de indicadores que auxiliarão na viabilização do cumprimento da estratégia e da visão da empresa.

5.2-Indicadores Propostos

Perspectiva: Orçamento

Objetivo 1: Garantir sustentabilidade financeira

Nome do Indicador	Taxa de Cumprimento do Orçamento
Fórmula	$(\text{quantia realizada} / \text{quantia orçada}) \times 100$
Meta	100%
Polaridade	Igual melhor
Unidade de Medida	Porcentagem

Responsável pela Mensuração	Assessoria Contábil
Responsável pela Análise	Coordenação Financeira
Método de Mensuração	A partir do Plano de Ação de cada ano, deve-se catalogar o valor do orçamento previsto para ser gasto nesse período. Ao fim dos períodos, deve-se observar qual foi a quantia realmente gasta e assim, realizar o cálculo desse indicador. Desse modo, o resultado do indicador será mensurado e deverá comparado com a meta traçada. Assim, será possível identificar os gaps e traçar planos de ação para saná-los. Além disso, por meio do registro orçamentário, será possível observar a quantidade de recursos previstos que não foram gastos e, assim, será possível planejar a realocação desses recursos nos períodos posteriores para desse modo, otimizar a gestão orçamentária do CRP-DF.
Periodicidade	Anualmente

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

Objetivo 2: Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

Nome do Indicador	Índice de alinhamento dos funcionários à cultura
Fórmula	Soma da média do resultado dos colaboradores/número de colaboradores
Meta	A definir
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Pontuação
Responsável pela Mensuração	Coordenação Geral e Recursos Humanos
Responsável pela Análise	Recursos Humanos
Método de Mensuração	A partir da aplicação da pesquisa de cultura, deve-se coletar as respostas dos colaboradores e preencher os devidos espaços na aba do indicador. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.

Periodicidade	Coleta de dados: Quadrimestral Mensuração: Quadrimestral
---------------	-------------------------------------------------------------

Objetivo 3: Fomentar capacitações para gestores e funcionários

Nome do Indicador	Número de funcionários e conselheiros capacitados
Fórmula	Número de funcionários e conselheiros capacitados
Meta	2 funcionários
Polaridade	Maior melhor
Unidade de Medida	Unidade
Responsável pela Mensuração	Recursos Humanos
Responsável pela Análise	Recursos Humanos
Método de Mensuração	O CRP-DF deverá ter um documento de controle no qual sejam registrados os funcionários que obtiveram capacitação, com dados como: nome do colaborador, nome da capacitação e data da atividade. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser

	comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta de Dados: Conforme demanda Mensuração dos Dados: Semestral

Nome do Indicador	Índice de qualidade das capacitações realizadas
Fórmula	Soma da média do resultado dos colaboradores/número de colaboradores
Meta	7
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Pontuação
Responsável pela Mensuração	Recursos Humanos
Responsável pela Análise	Coordenação Geral
Método de Mensuração	A partir da aplicação do formulário de coleta de percepções sobre a qualidade da capacitação, deve-se coletar as respostas dos

	colaboradores e preencher os devidos espaços na aba do indicador. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta de dados: Conforme capacitação realizada Mensuração dos Dados: Semestralmente

Objetivo 4: Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia

Nome do Indicador	Índice de Alinhamento dos Funcionários à Estratégia
Fórmula	Soma da média do resultado dos colaboradores/número de colaboradores
Meta	8
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Pontuação
Responsável pela	Secretário e Coordenação Geral

Mensuração	
Responsável pela Análise	Secretário e Coordenação Geral
Método de Mensuração	A partir da aplicação do questionário de pesquisa da estratégia, deve-se coletar as respostas dos colaboradores e preencher os devidos espaços na aba do indicador. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta dos dados: Quadrimestral Mensuração: Quadrimestral

Perspectiva: Processos Internos

Objetivo 5: Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

Nome do Indicador	Índice da Pesquisa de Percepção
Fórmula	Soma da média do resultado das respostas/quantidade de respostas
Meta	

Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Pontuação
Responsável pela Mensuração	Diretoria e Coordenação Geral
Responsável pela Análise	Diretoria e Coordenação Geral
Método de Mensuração	Deve-se aplicar uma pesquisa, a fim de entender como os funcionários observam a mudança da realização dos processos no CRP-DF. A partir disso, quadrimestralmente, deve-se observar a evolução dos processos na instituição pela percepção dos funcionários. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta dos dados: Quadrimestralmente Mensuração dos Dados: Quadrimestralmente

Nome do Indicador	Índice de Satisfação no
-------------------	-------------------------

	atendimento ao público
Fórmula	Média das respostas do formulário de satisfação no atendimento
Meta	4
Polaridade	Maior, melhor
Unidade de Medida	Pontuação
Responsável pela Mensuração	Funcionários do atendimento
Responsável pela Análise	Supervisor atendimento
Método de Mensuração	O formulário de satisfação no atendimento deve ser enviado a cada indivíduo que tenha sido atendido pelo CRP-DF (pessoalmente ou pelo link do QRCode). As respostas deverão ser coletadas e transferidas para a ferramenta do indicador. Dessa forma, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta de Dados: Diariamente

	Mensuração dos Dados: Mensalmente
--	--------------------------------------

Objetivo 6: Fortalecer comunicação institucional

Nome do Indicador	Taxa da efetividade do fluxo de informações
Fórmula	$(\text{Total de avaliações} / \text{total máximo}) \times 100$
Meta	60%
Polaridade	Maior melhor
Unidade de Medida	Porcentagem
Responsável pela Mensuração	ASCOM
Responsável pela Análise	ASCOM
Método de Mensuração	<p>A partir da aplicação do questionário sobre o fluxo da informação, deve-se coletar as respostas dos colaboradores e preencher os devidos espaços na aba do indicador</p> <p>Desse modo, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será</p>

	possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta de dados: Trimestralmente Mensuração de Dados: Trimestralmente

Objetivo 7: Intensificar parcerias com entidades afins e outras instituições

Nome do Indicador	Número de parcerias realizadas
Fórmula	Número de parcerias realizadas
Meta	Manter 15 parceiros
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Unidades
Responsável pela Mensuração	Coordenação Geral
Responsável pela Análise	Coordenação Geral
Método de Mensuração	O CRP-DF deverá registrar o número de parcerias realizadas no período, então o documento com o registro das parcerias

	deverá conter: data, instituição parceira, tipo de parceria (post em site e redes sociais, eventos). Assim, a ferramenta do indicador deverá ser preenchida com esses dados. Desse modo, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta de dados: Semanalmente Mensuração dos Dados: Mensalmente

Perspectiva: Sociedade

Objetivo 8: Impactar os Estudantes e Profissionais da Psicologia por meio de uma atuação ativa

Nome do Indicador	Satisfação com os eventos realizados
Fórmula	(Soma das respostas no formulário de satisfação de atendimento/Total de respostas

	do formulário de satisfação no atendimento)
Meta	4
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Unidades
Responsável pela Mensuração	Coordenação Geral e Coordenação do Evento
Responsável pela Análise	Funcionário responsável pela organização de eventos
Método de Mensuração	As parcerias do CRP-DF com entidades afins deverão ser registradas na ferramenta de controle do indicador assim que essas forem estabelecidas. Desse modo, o resultado do indicador será mensurado e deverá ser comparado com a meta traçada. Além disso, será possível identificar os gaps existentes e traçar planos de ação para saná-los.
Periodicidade	Coleta: Mensalmente Mensuração: Mensalmente

Objetivo 9: Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia

Nome do Indicador	Número de Campanhas Publicitárias
Fórmula	Número de campanhas publicitárias
Meta	1 por semestre
Polaridade	Quanto maior, melhor
Unidade de Medida	Unidade
Responsável pela Mensuração	ASCOM
Responsável pela Análise	ASCOM
Método de Mensuração	Deve-se planejar a quantidade de campanhas publicitárias deverão ser feitas pelo CRP-DF a cada 6 meses. A partir disso, semestralmente, deve-se evidenciar a realização, ou não, das ações previstas no indicador.
Periodicidade	Coleta de Dados: Semestralmente Mensuração dos Dados: Semestralmente

5.2 Iniciativas Estratégicas

Iniciativas estratégicas são **programas, projetos, planos e ações** propostos para **atingir os objetivos** definidos no mapa estratégico, proporcionando assim, o atingimento da visão. Para Caiuby (2011), é com a execução do conjunto das Iniciativas Estratégicas que será possível atingir os objetivos estratégicos, os quais viabilizarão a efetividade estratégia da organização.

A Iniciativa Estratégica se diferencia dos objetivos estratégicos e da rotina organizacional por ser:

- Mais específica e tática;
- Ter começo e fim predeterminados;
- Equipe e recursos financeiros preestabelecidos se necessários;
- Direcionada para atingir o objetivo estratégico.

Nesse contexto, para o Planejamento Estratégico do CRP-DF foram elaboradas 5 iniciativas estratégicas, as quais apresentam como foco: Disseminação da Estratégia, Disseminação da Cultura, Formalização da Comunicação Interna e Estruturação do Processo de Atendimento Adequado. Dessa maneira, esses projetos visam facilitar o atingimento da estratégia.

Além disso, é interessante notar que as iniciativas estratégicas relacionam-se diretamente com as perspectivas de *Orçamento, Aprendizado e Crescimento e Objetivos Internos*, uma vez que esses aspectos relacionam-se diretamente com as áreas internas à organização, enquanto a perspectiva *Sociedade* depende também de stakeholders externos (como os profissionais de Psicologia) e, dessa forma, não é abordada diretamente nas Iniciativas Estratégicas. Diante disso, percebe-se que as iniciativas estratégicas são ações que visam atingir os objetivos estratégicos estabelecidos e, dessa forma, lidam com objetivos nos quais o CRP-DF pode atuar diretamente (perspectivas *Orçamento, Aprendizado e Crescimento e Processos Internos*) para assim,

consequentemente atingir os objetivos da perspectiva *Sociedade*.

Iniciativa 1: Disseminação da Cultura

Objetivos Estratégicos Relacionados: 2, 5, 6

2-Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados

5- Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6- Fortalecer comunicação institucional

Descrição: Estruturar pilares da nova cultura desejada para o CRP-DF e fazer com que os colaboradores da autarquia internalizem essa cultura colaborativista e orientada para resultados.

Etapas:

1. Definir características da nova cultura

Refletir sobre quais serão as características da nova cultura do CRP-DF, como os valores dessa cultura e também, ponderar sobre como a missão da entidade relaciona-se com as características dessa nova cultura. Nesse contexto, é importante criar mecanismos os quais possibilitem que o **CRP-DF estabeleça uma cultura forte e compartilhada entre todos os funcionários**, a fim de evitar a formação de contra culturas (culturas muito diferentes em relação à do núcleo central da entidade, que geram resistências à cultura organizacional de fato e, por isso, devem ser combatidas).

Depois disso, os resultados deverão ser registrados, a fim de documentar e facilitar a gestão da informação no CRP-DF.

2. Planejar ações

Planejar ações internas que podem ser feitas ao longo do ciclo para auxiliar a internalização da cultura por parte dos colaboradores. Deve-se delimitar as ações a serem realizadas, determinar a periodicidade desses planos, levantar os custos

desses projetos, definir os benefícios proporcionados e também delimitar o resultado esperado com a realização da ação. Dessa forma, será possível verificar se o resultado foi alcançado.

Além disso, recomenda-se que o conteúdo das ações esteja associado ao foco em resultado e também ao colaborativismo, uma vez que esses são os comportamentos desejados pelo CRP-DF. Dessa forma, alguns projetos que podem ser feitos a fim de fortalecer a cultura do CRP-DF são:

- Fazer banner com missão, visão e valores do CRP-DF a ser exposto em local movimentado da entidade.
- Criar políticas de reconhecimento e incentivo para os colaboradores. A exemplo: reconhecer mensalmente algum colaborador que apresentou explicitamente um valor do CRP-DF durante o período. E, a escolha do membro a ser reconhecido será feita por todos os funcionários do CRP-DF.
- Elaborar e executar um plano de socialização (conjunto de práticas realizadas para a perpetuação e para a disseminação da cultura previamente estabelecida). Dessa forma, alguns exemplos de projetos que podem ser realizados são: evento de recepção de novos funcionários, reuniões de projetos as quais abordem a cultura, cafés interativo (momentos para compartilhar notícias de maneira informal e integradora), cafés comemorativos (com eventos, como: aniversário do CRP-DF, aniversariantes do mês, confraternização de fim de ano, comemoração do dia do psicólogo). Assim, será incentivado um bom ambiente de trabalho no CRP-DF e funcionários terão mais oportunidades de adquirir senso de equipe.
- Realizar reconhecimento do colaborador o qual proporcionou mais resultados para o CRP-DF durante o período (e, esse resultado deve ser mensurado a partir da avaliação de desempenho aplicada).
- Coletar sugestões dos colaboradores sobre modos de fortalecer a cultura, a fim de garantir maior alinhamento dos funcionários nesse processo de fortalecimento da cultura. Como exemplo dessa ação pode ser feito um

questionário perguntando em quais tipos de momentos os colaboradores gostariam de compartilhar a cultura de resultado e colaborativismo da organização e, a partir disso, o CRP-DF realizar uma filtragem, percebendo quais ações realmente podem ser feitas para assim, realizar a implementação desses projetos e obter maior participação dos funcionários.

3. Acompanhar ações

O acompanhamento das ações é importante para o controle da execução do projeto e também para a coleta de feedbacks rápidos, os quais permitem o replanejamento ao longo da realização da ação para a adaptação e a adequação das atividades.

4. Aplicar pesquisa de cultura

Os resultados destas ações serão mensurados por meio da Pesquisa de Cultura, a qual será realizada quadrimestralmente. Dessa maneira, será possível identificar os retornos positivos dessas ações e também quais aspectos da cultura ainda precisam ser fortalecidos.

5. Analisar resultados

Após a realização das ações, é necessário identificar: a efetividade dessas atividades, o alcance do resultado esperado e o retorno percebido para o CRP-DF.

Dessa forma, é possível utilizar lições aprendidas no planejamento das próximas ações. Além disso, deve-se analisar os resultados da pesquisa de cultura, a fim de obter insumo e foco para a realização das próximas ações.

Resultados Esperados: Colaboradores alinhados à cultura do CRP-DF.

Responsável: Diretoria e Coordenação Geral

Equipe:

Conselheira Presidente- Andreza

Conselheiro Secretário- Vitor

Coordenadora Geral- Selma

Analista de Recursos Humanos- Thais Cristina

Duração:

Data de Início	
Data de Finalização	

Cronograma de atividades:

11/09/2018- Reunião com consultores e com colaboradores para alinhar sobre a mudança de cultura.

01/10/2018- Reunião dos Conselheiros e consultores

09/10/2018- Reunião dos Conselheiros e colaboradores para discussão dos valores da nova cultura.

19/10/2018- Revisar processo de Pesquisa de Cultura (revisar instrumento e definir plataforma de mensuração).

22/10/2018- Realizar divulgações das características da cultura do CRP-DF.

22/10/2018- Aplicar Pesquisa de Cultura

31/10/2018- Analisar resultados da Pesquisa de Cultura

20/11/2018- Feedback juntos aos colaboradores acerca da pesquisa.

31/11/2018- Contínuo acompanhamento das ações realizadas e elaboração do cronograma do próximo semestre.

Estimativa de Investimento:

Impacto: Colaboradores imersos à cultura do CRP-DF.

Urgência: Urgente

Facilidade de Implementação: Médio

Prioridade: Realizar a comunicação da cultura com todos os colaboradores e fomentar constantemente os valores em atividades rotineiras.

Iniciativa 2: Disseminação da Estratégia

Objetivos Estratégicos Relacionados: 4, 5, 6, 7, 8 e 9

- 4: Alinhar colaboradores e conselheiros à estratégia
- 5: Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF
- 6: Fortalecer comunicação institucional
- 7: Intensificar parcerias com entidades afins
- 8: Impactar estudantes e profissionais da área de Psicologia por meio de uma atuação ativa
- 9: Proporcionar conhecimento para a sociedade sobre a importância da Psicologia.

Descrição: Promover o conhecimento da estratégia do CRP-DF para todos os colaboradores e conselheiros da autarquia. Dessa forma, essa iniciativa visa informar aos funcionários e aos conselheiros da instituição a importância da estratégia e também o papel de cada indivíduo no atingimento dos objetivos, inserindo essa sensibilização em suas rotinas.

Etapas:

Comunicação Geral:

É necessária a realização de uma reunião geral com os colaboradores e com os conselheiros do CRP-DF (na qual também estarão presentes membros da AD&M), a fim de explicar-se o que é estratégia e como esse processo adequa-se ao contexto do CRP-DF.

Nessa lógica, nessa reunião, serão apresentados: Missão, Visão e Valores do CRP-DF e o Mapa Estratégico da autarquia, o qual inclui os objetivos estratégicos que deverão ser realizados durante o ciclo estratégico proposto. Além disso, é recomendável que as iniciativas estratégicas também sejam apresentadas, a fim de que os colaboradores e os conselheiros saibam quais ações devem ser realizadas para que a estratégia seja alcançada.

Reforço da Estratégia:

Para reforçar a estratégia, o CRP-DF pode realizar algumas ações como:

- Fazer um dashboard (painel que mostra os indicadores e as metas estabelecidas de forma visual) para que todos os colaboradores acompanhem quanto da meta o CRP-DF já atingiu naquele período.
- Colocar a Missão, Visão e Valores em locais de visibilidade para os colaboradores (nas paredes, nos planos de fundo dos computadores, em banners distribuídos no espaço físico);
- Em reuniões gerais, expor o Mapa e os objetivos estratégicos para que estes desafios sejam internalizados pelos colaboradores
- Em reuniões gerais, associar as discussões e pautas aos objetivos do Mapa, reforçando a importância desses aspectos;
- Realizar reuniões de nivelamento sobre os objetivos estratégicos e o desempenho do CRP-DF no alcance das metas por meio dos resultados dos indicadores.
- Enviar emails constantes com resultados dos indicadores estratégicos a fim de que os colaboradores saibam como estão os resultados do CRP-DF.

Nesse contexto, é importante lembrar que essas ações representam algumas sugestões, dessa maneira, outras ações também podem ser realizadas, a fim de promover a inovação das práticas do CRP-DF. Além disso, é necessário recolher feedbacks desses projetos para assim, constantemente melhorar as ações no CRP-DF.

Pesquisa de Estratégia:

Para gerenciar o domínio dos colaboradores acerca da estratégia, é importante realizar uma pesquisa que mensure o nível de conhecimento acerca desse assunto, de modo que seja possível identificar os gaps existentes no conhecimento da estratégia e, a partir disso, criar planos de ação para saná-los.

Análise dos resultados da Pesquisa:

A partir da aplicação da Pesquisa de Estratégia, será possível identificar os colaboradores alinhados à Estratégia e os que apresentam gaps em relação a estes conhecimentos. Além disso, será possível identificar os assuntos que os colaboradores apresentaram maior dificuldade de internalização. Dessa forma, após essa análise, os responsáveis por essas iniciativas terão o embasamento necessário para realizar ações específicas direcionadas à resolução dos gaps.

Resultados Esperados: Funcionários engajados para realizarem suas atividades e conscientes de que irão contribuir para que o CRP-DF atinja os objetivos estratégicos propostos.

Responsável: Diretoria e Coordenação Geral

Equipe:

Conselheira Presidente- Andreza

Conselheiro Secretário- Vitor

Coordenadora Geral- Selma

Analista de Recursos Humanos- Thaís

Duração:

Data de Início	
Data de Finalização	

Cronograma:

11/09/2018: Reunião com consultores e com colaboradores para alinhar sobre a estratégia da entidade.

01/10/2018: Reunião com consultores e com conselheiros para introduzir a estratégia do CRP-DF.

09/10/2018: Realizar divulgações sobre a estratégia da entidade no CRP-DF, tanto nas reuniões, como também nas atividades cotidianas do CRP-DF.

19/10/2018: Estruturar processo de Pesquisa de Estratégia (elaborar instrumento e definir estratégia de mensuração).

19/11/2018: Realizar Pesquisa de Estratégia.

26/11/2018: Analisar resultados da Pesquisa de Estratégia.

30/11/2018: Promover acompanhamentos para coletar percepções, opiniões e dúvidas acerca da Pesquisa de Estratégia.

03/12/2018: Acompanhar resultados das ações.

03/12/2018: Analisar ações atuais de promoção de estratégia e, se necessário, planejar novas ações para essa disseminação.

Estimativa de Investimento:

Impacto: Colaboradores alinhados à estratégia do CRP-DF

Urgência: Urgente

Facilidade de Implementação: Difícil

Prioridade: Realizar a comunicação da estratégia para todos os colaboradores e fornecer constantemente informações sobre a estratégia em atividades rotineiras.

*Iniciativa 3: **Formalização da Comunicação Interna***

Objetivos Estratégicos Relacionados: 2, 4, 6

2: *Desenvolver cultura colaborativista e orientada para resultados*

4: Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

6: Fortalecer comunicação institucional

Descrição: Definir quais serão os canais de comunicação formal da instituição. Assim, estarão documentados os meios offline e online possíveis de comunicação e também serão formuladas ações para que essa comunicação possa ocorrer de melhor maneira.

Etapas:

Definir canais de comunicação oficial:

É necessário que sejam definidos canais de comunicação oficial para os colaboradores do CRP-DF. Dessa maneira, a comunicação informal (a exemplo: discussão de assuntos importantes apenas pelo diálogo) será reduzida. Dessa forma, é importante ressaltar que devem ser estabelecidos meios de comunicação adequados à realidade do CRP-DF e às necessidades dos colaboradores da instituição. Assim, alguns exemplos de meios possíveis são: email institucional, Slack, Basecamp.

Informar aos colaboradores modelo ideal de comunicação:

Os colaboradores devem ser informados da necessidade de meios de comunicação formal, a fim de perceberem a importância e os benefícios dessa mudança para o contexto de trabalho do CRP-DF. Desse modo, recomenda-se que seja realizada uma reunião com todos os colaboradores, a fim de informar as mudanças no processo de comunicação interna e os impactos dessa transformação no cotidiano de trabalho. Além disso, é recomendável que sejam distribuídos folhetos ou informativos os quais expliquem e detalhem os meios de comunicação que serão utilizados a partir da mudança; desse modo, nesses informativos, haverá o canal de comunicação a ser utilizado e também os requisitos necessários para a transmissão da mensagem nesse canal.

Reforçar práticas ideais de comunicação:

Para reforçar o novo modelo de comunicação, o CRP-DF pode:

- Abordar esse assunto em diversas reuniões
- Sensibilizar os líderes das equipes para que esses informem a todos os colaboradores a importância de adotar novas práticas do modelo de comunicação

- Incentivar que líderes ou colegas de trabalho corrijam possíveis erros de comunicação (como mensagens enviadas pelo meio inadequado, comunicações com falta de requisitos básicos) de forma profissional, a fim de que os colaboradores acostumem-se a usar os meios de comunicação formais de maneira adequada

-Estimular os feedbacks de comunicação entre os colaboradores, como promover o envio de mensagens de confirmação, de recebimento, de leitura e de compreensão dos recados, emails e outros tipos de mensagens formais

Aplicar Pesquisa de Taxa de Efetividade do Fluxo de Informações:

Para gerenciar a efetividade do novo modelo de comunicação, é importante realizar uma pesquisa que mensure o nível de mudança da comunicação interna da organização, a partir da percepção dos colaboradores sobre esse aspecto. Dessa forma, por meio da pesquisa, será possível identificar os gaps existentes na comunicação interna e, a partir disso, criar planos de ação para saná-los.

Analisar resultados da Pesquisa:

Os resultados destas ações serão mensurados por meio da Pesquisa de Taxa de Efetividade das Informações, a qual será realizada trimestralmente. Dessa maneira, será possível identificar quais aspectos do novo modelo de comunicação já ocorrem de maneira adequada e quais aspectos da comunicação interna ainda precisam ser fortalecidos.

Nessa lógica, por meio dessa análise, será possível observar: se os meios de comunicação escolhidos estão adequados à realidade do CRP-DF e também se todos os processos de comunicação ocorrem de maneira adequada. Assim, a partir dessa análise, será possível realizar planos de ação, os quais poderão adaptar e rever os meios de comunicação atual do CRP-DF, a fim de aplicar recursos de comunicação mais direcionados aos desafios da entidade.

Resultados Esperados: Comunicação mais formal e mais efetiva entre os colaboradores do CRP-DF.

Responsável: Conselheiro Secretário , RH e ASCOM

Equipe: Vitor

Thaís

Mayara

Ana Paula

Duração:

Data de Início	
Data de Finalização	

Cronograma:

DD/MM/AAAA: Reunião da equipe: brainstorming de possíveis meios de comunicação a serem utilizados

DD/MM/AAAA: Reunião da equipe: definição dos meios de comunicação formal e dos requisitos básicos da mensagem para cada meio

DD/MM/AAAA: Reunião com colaboradores: nivelar sobre os novos meios de comunicação a serem utilizados e os requisitos básicos de estruturação da mensagem nesses meios

DD/MM/AAAA: Estruturar e enviar informativos com meios de comunicação exigidos e requisitos básicos da mensagem

DD/MM/AAAA: Monitorar adequação dos colaboradores aos novos meios de comunicação

DD/MM/AAAA: Planejar Pesquisa de Taxa de Efetividade das Informações

DD/MM/AAAA: Aplicar Pesquisa de Taxa de Efetividade das Informações

DD/MM/AAAA: Analisar resultados da Pesquisa de Taxa de Efetividade das Informações

DD/MM/AAAA: Formular Planos de Ação para melhorar o processo de comunicação

Estimativa de Investimento:

Impacto: Maior clareza e mais disponibilidade de informações na autarquia, proporcionando dessa maneira, menos desgastes entre funcionários devido falhas de comunicação.

Urgência: Urgente

Facilidade de Implementação: Médio

Prioridade: Revisar meios de comunicação formal, estruturar requisitos básicos da mensagem e nivelar colaboradores sobre os novos meios de comunicação formal.

*Iniciativa 4: **Estruturação do Processo de Atendimento ao Público Adequado***

Objetivos Estratégicos Relacionados: 5

5- Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

Descrição: Tornar o processo de atendimento do CRP-DF mais satisfatório aos stakeholders externos.

Etapas:

Realizar Análise Interna sobre o processo de atendimento ao público

Nessa etapa, os funcionários deverão ser questionados sobre como o processo de atendimento pode ser melhorado, quais atividades podem ser feitas para que esse processo seja mais adequado. Desse modo, será possível coletar as percepções dos colaboradores do CRP-DF sobre esse processo e assim obter insights para a reestruturação do modelo de atendimento.

Reestruturar o processo atual de atendimento ao público

É necessário pensar na reestruturação do modelo de atendimento do CRP-DF, a fim de que a satisfação dos indivíduos que utilizam esse serviço aumente. Dessa maneira, para essa melhora acontecer, pode ocorrer a inserção de novas etapas no processo atual ou apenas modificações nas etapas existentes.

Implementar novo processo de atendimento ao público

Com a reestruturação do processo de atendimento realizada, deve-se implementar essa mudança. Dessa forma, será possível observar o funcionamento do novo modelo de processo na prática e assim, perceber aspectos positivos e eficazes, mas também notar etapas as quais podem ser modificadas e melhoradas.

Monitorar resultados da pesquisa de satisfação de atendimento

O sucesso desta ação será mensurado por meio dos resultados do Índice de Satisfação no Atendimento, o qual será obtido por meio da aplicação de pesquisa às pessoas que utilizaram o serviço de atendimento do CRP-DF. Dessa maneira, será possível identificar os retornos positivos dessa ação e também quais aspectos do atendimento ainda precisam ser fortalecidos.

Resultados Esperados: Maior satisfação dos indivíduos atendidos pelo CRP-DF.

Responsável: Coordenação Geral e Supervisor de Atendimento

Equipe: Selma
Airam
Márcio

Duração:

Data de Início	
Data de Finalização	

Cronograma:

DD/MM/AAAA: Realizar Análise Interna do processo de atendimento atual

DD/MM/AAAA: Planejar reestruturação do processo de atendimento

DD/MM/AAAA: Formalizar novo processo de atendimento

DD/MM/AAAA: Aplicar novo processo de atendimento

DD/MM/AAAA: Coletar dados para Índice de Satisfação no Atendimento

DD/MM/AAAA: Calcular Índice de Satisfação no Atendimento

DD/MM/AAAA: Analisar resultados do Índice de Satisfação no Atendimento

DD/MM/AAAA: Formular planos de ação para melhorar o processo de atendimento

Impacto: O CRP-DF irá interagir com a sociedade civil de melhor maneira, realizando serviços mais eficazes e transmitindo melhor imagem da organização para externos.

Urgência: Média

Facilidade de Implementação: Média

Prioridade: Estruturar novo processo de atendimento, observar os resultados dessa mudança e replanejar, se necessário

*Na atualidade, o CRP-DF está satisfeito com o modo como os processos fim (orientação, fiscalização, verificação de ética) são realizados. Dessa maneira, não foram propostas iniciativas estratégicas para esses objetivos.

*Iniciativa 5: **Pesquisa e Análise de cursos a serem ofertados***

Objetivos Estratégicos Relacionados: 3, 5, 8

3: Fomentar capacitações para gestores e funcionários

5: Aprimorar processos meio e fim do CRP-DF

8: Impactar os estudantes e profissionais da área de Psicologia por meio de uma atuação ativa

Descrição: Selecionar e analisar os cursos que serão ofertados no CRP-DF de modo a atender melhor às necessidades dos funcionários da entidade.

Etapas:

Mapear as necessidades de cada área:

Deve-se, primeiramente, identificar quais são os gaps de conhecimento em cada área do CRP-DF, o que os colaboradores necessitam desenvolver para executarem um trabalho ainda melhor na autarquia. Nesse contexto, englobar todas as áreas é importante, já que cada cargo e cada área têm atribuições distintas e assim, exigem conhecimentos diferentes.

Observação: A avaliação de desempenho terá um papel fundamental para a avaliação de quais pontos precisam ser melhorados em cada funcionário, logo, indica-se que, a cada avaliação, os responsáveis por essa iniciativa avaliem os pontos mais críticos da avaliação individual e, a partir disso, busque capacitações alinhadas às necessidades encontradas.

Pesquisar cursos e capacitações adequadas:

Depois de identificados os gaps e os pontos de melhoria nas áreas e nos cargos, indica-se que os responsáveis por essa iniciativa pesquisem cursos e capacitações no mercado, os quais sejam alinhados às necessidades da autarquia. Dessa maneira, nessa etapa, é interessante que os colaboradores sejam consultados sobre quais capacitações gostariam que o CRP-DF oferecesse.

Então, a partir disso, o CRP-DF terá insumo para decidir quais cursos e capacitações serão ofertados. Assim, quando as capacitações foram elencadas, é interessante que os gestores de cada área sejam consultados a fim de validar que o conteúdo a ser ofertado é realmente o que a área precisa.

Orçar custos e capacitações adequadas

Após a decisão de quais cursos serão ofertados, deve-se orçar os melhores valores. Nesse contexto, é importante

ressaltar que os critérios de qualidade devem ser considerados , além do quesito preço.

Dessa maneira, com o conhecimento dos custos da capacitação e com a confirmação da necessidade desses cursos com os responsáveis das áreas do CRP-DF será possível aprovar essa capacitação e assim, efetuar-la na autarquia.

Avaliação e mensuração do impacto dos cursos e capacitações

É importante que todas as ações executadas sejam mensuradas e analisadas, a fim de entender o impacto que elas proporcionaram à autarquia. Dessa forma, essa iniciativa poderá ser mensurada por meio do Indicador 4 (índice de Qualidade das Capacitações), o qual registrará como os funcionários perceberam a utilidade das capacitações.

Resultados Esperados: Funcionários capacitados para exercerem suas funções no CRP-DF.

Responsável: Conselheiro Secretário

Equipe: Andreza
Vitor

Duração:

Data de Início	
Data de Finalização	

Cronograma:

A partir de fevereiro de 2019. Datas a definir no ano corrente.

DD/MM/AAAA: Reunião com as áreas para comunicação da iniciativa estratégica

DD/MM/AAAA: Identificação dos gaps de conhecimento de cada área

DD/MM/AAAA: Pesquisa de cursos e de capacitações alinhadas às necessidades do CRP-DF

DD/MM/AAAA: Coleta de sugestões dos funcionários sobre capacitações

DD/MM/AAAA: Orçamento e aprovação dos cursos e capacitações selecionadas

DD/MM/AAAA: Analisar dados do Indicador 4

DD/MM/AAAA: Planejamento do próximo curso

Impacto: Evolução técnica e comportamental dos funcionários e conseqüentemente do CRP-DF

Urgência: Média

Facilidade de Implementação: Média

Prioridade: Selecionar capacitações para os funcionários

5.3 Modelagem dos Processos Estratégicos

Ao final do ciclo estratégico, a organização deve **refazer o planejamento estratégico** a fim de que assim, consiga traçar planos para alcançar novos desafios no período seguinte. Dessa forma, abaixo, seguem as etapas necessárias para a

realização de um novo planejamento estratégico.



1-Análise Interna

Na análise interna ocorre a **conscientização sobre os pontos fortes e fracos** da entidade. Os pontos fortes são a diferenciação conseguida pela organização (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem na atuação de suas atividades. Já os pontos fracos consistem em situações inadequadas da entidade (variável controlável) que proporcionam desvantagem operacional no ambiente. Assim, nessa etapa, deve-se coletar o máximo de percepções possíveis dos colaboradores, a fim de garantir maior alinhamento entre a realidade e as conclusões da análise interna.

Dessa maneira, essa etapa é importante, pois permite a análise da realidade interna da organização.

2-MVV

Depois disso, deve-se revisar a Missão, Visão e Valores para identificar se estes fatores ainda condizem com as

pretensões do CRP-DF e também para verificar se ainda são adequados e capazes de guiá-lo no alcance de seus novos objetivos. Dessa forma, é interessante que os diversos membros da equipe do CRP-DF sejam consultados sobre o MVV da entidade para que assim, os colaboradores também participem da decisão de onde o CRP-DF deseja chegar.

Assim, se esses aspectos forem adequados para a realidade da organização deve-se mantê-los e caso já estejam desalinhados, é recomendável redefinir a missão, a visão e os valores.

É importante destacar também que o MVV pode ser realizado e revisado juntamente com a etapa de análise interna, já que assim é possível efetuar uma análise externa já adequada ao novo contexto da organização e, dessa forma, validar o novo MVV ao longo de outras etapas (como análise externa). Desse modo, ao realizar um novo Planejamento Estratégico, deve-se pensar qual ordem de etapas é mais adequada às necessidades do CRP-DF no momento.

3-Análise Externa

Dessa maneira, a análise externa compreende analisar as oportunidades e as ameaças dos microambientes e macroambientes (detalhados acima). Nessa lógica, podem ser realizados diversas ações, como: benchmarks (coleta de melhores práticas com outros Conselhos), pesquisa desk (buscas, principalmente pela internet), entrevistas com usuários de serviços semelhantes para coletar informações sobre o ambiente no qual o CRP-DF está inserido.

Assim, com as informações sobre as oportunidades e sobre as ameaças (ambiente externo), combinadas com os pontos fortes e fracos (ambiente interno) da entidade, realiza-se o cruzamento na matriz SWOT. Além disso, com a análise do ambiente externo, é possível avaliar também se o MVV da entidade está adequado pro contexto na qual a autarquia está inserida. Dessa maneira, percebe-se a importância dessa etapa para a realização de um Planejamento Estratégico efetivo e atualizado.

4-Mapa Estratégico

Com o cruzamento da Matriz SWOT e o MVV estabelecido, deve-se construir o Mapa Estratégico da organização a partir das perspectivas definidas, com objetivos que sejam desafiadores e que contribuam para o alcance da Visão.

Nessa lógica, é importante destacar que os objetivos da organização devem ser SMART (Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal- conforme já detalhado no documento de indicadores). Assim, alguns objetivos podem ser mantidos caso ainda representem desafios para a organização e, dessa forma, ainda precisam ser alcançados.

5-Gestão Estratégica

Nessa etapa, serão criados mecanismos os quais possibilitem que a estratégia seja acompanhada ao longo dos períodos, para que, ao fim do ciclo estratégico, a estratégia seja alcançada.

Assim, nessa fase, serão feitos indicadores para cada objetivo estratégico a fim de acompanhar o alcance desses objetivos. Nessa lógica, é importante saber que os indicadores devem ter periodicidade de coleta e de mensuração, metas e responsáveis. Além disso, os indicadores devem fornecer dados para tomada de decisão e para estabelecimento de planos de ação a longo prazo.

Ademais, nessa etapa, são definidas as iniciativas estratégicas: planos, ações e programas elaborados a serem executados na rotina da organização com intuito de facilitar o alcance dos objetivos estratégicos.

6-Implementação

Depois dessas etapas, a elaboração do novo processo estratégico finaliza-se e assim, é necessário realizar as ações propostas no planejamento, a fim de que a estratégia seja alcançada no final do ciclo.

A partir disso, percebe quais são as etapas necessárias para a realização de um novo planejamento estratégico para o CRP-DF.