



**28/09/2023 – 14h30 às 17h30**

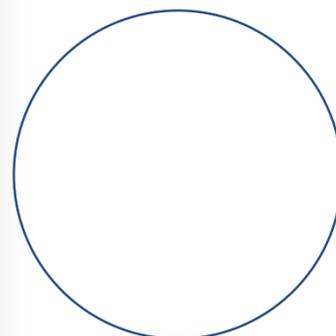
**Planejamento estratégico e execução  
orçamentária transparente.**



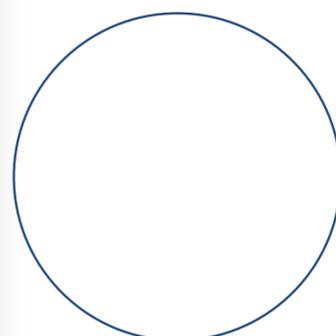
## PALESTRA/OFICINA #

**PALESTRA: 28/09/2023 – das  
14h30 às 17h30:**

**Tema: Planejamento estratégico e  
execução orçamentária  
transparente.**



**Mesaque Araújo**



**Mesaque A da S**



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Tipos de Planejamento estratégico

PES; (Carlos Matos); **BALANCED SCORECARD (BSC)** (Kaplan/Norton); ZOOOP; ISHIKAWA;

### ➤ CONCEITOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

#### ❑ O que é?

Um processo de Gestão contínuo, sistemático, organizado e que realiza análises sobre cenários futuros.

#### ❑ Para que serve?

Tomar decisões que minimizem riscos e, com isso, estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização.

#### ❑ Como fazer?

Por meio de ferramentas de diagnóstico e metodologias específicas, seguindo os princípios de inovação e diferenciação.



# 1. INTRODUÇÃO

## ➤ COMPONENTES DO REFERENCIAL ESTRATÉGICO

### ❑ MISSÃO

Representa a razão de existência da organização e transmite seus valores a funcionários, fornecedores e sociedade

### ❑ VISÃO

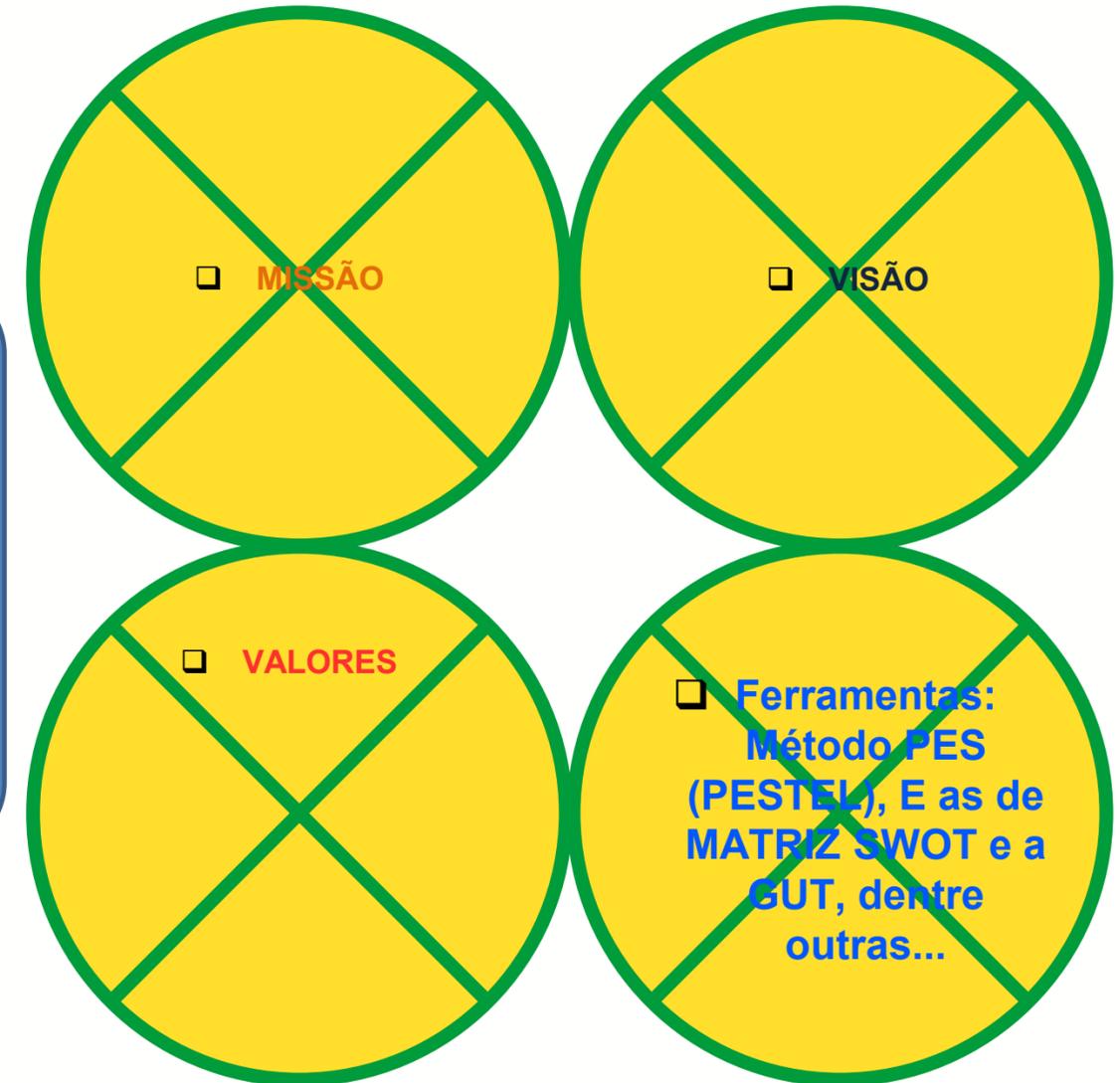
Expressa a forma que a organização deseja ser reconhecida em um horizonte de tempo determinado

### ❑ VALORES

Expressam a cultura da organização  
Indicam o modo de agir e determinam o comportamento desejado.

### ❑ MATRIZ SWOT e a GUT

Ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica oportunidades, ameaças, forças e fraquezas no ambiente em que a organização atua.



O Planejamento Estratégico não prevê o futuro, mas fornece boas condições e informações para uma caminhada mais segura no presente e na construção do futuro.



**1º quadro de exposição - aula**

**1º Planejamento estratégico: Roteiro:**

**O que é?**

**Metodologia;**

**Conceito;**

**Fontes;**

**A - A construção da missão visão valores e a chuva (tempestade de ideias) com o envolvimento de todos os presentes na oficina, e ou do maior número possível de participantes**

- **Monitorar e Avaliar**

**2º Nível – Análise de cenários; Matriz SWOT)**

**2º quadro de exposição - aula**

- Monitorar e Avaliar

**3º quadro de exposição - aula**

**3º Nível tático – Análise de riscos (GUT)**

- Monitorar e Avaliar

**4º quadro de exposição - aula**

**4º Desdobramentos tático pelos Plano de Ação e a sua construção estrutural**

**Aqui será demonstrado um modelo de Plano de Ação.**

**A conformidade na construção dos Planos de Ação, (LAI; Conselho de Usuários, LRF ;Lei 4.320 e a contabilidade pública e o uso dos centros de custos, a LGPD; a IN 84; DN 198 e demais acórdãos;**

- Monitorar e Avaliar

## ■ Monitorar e Avaliar

### 5º quadro de exposição - aula

#### 5º Indicadores:

**Conceitos dos indicadores:** estratégico; de esforço; de resultados; de investimentos; de projeção das metas e ou de custeio; dentre outros....

**Usos das informações geradas/consolidadas e demonstradas pelos indicadores:**

- para subsidiar a tomada de decisão pela gestão
- para dar visibilidade a sociedade através de um painel de gestão a vista
- para medir o alcance e os impactos x frente as metas estabelecidas .

Como podem ser estabelecidos, e sua **aplicabilidade** – para futuros ajustes de percurso, e ou de projeto, avaliação de sua pertinência, com testes de aderência, e confronto com os três “Es” ....

indicadores estratégicos;

Indicadores de esforço;

Indicadores de resultados;

Podendo ter aplicado os três “Es” de forma mista e ou individual, de acordo com o tipo de entrega, e para quem será a entrega. (Ver finalidades) e objetivos a serem alcançados) e impactos desejados...

Indicadores situacionais;

Indicadores para projeção de metas e ou investimentos;

- Monitorar e Avaliar

## 6º quadro de exposição - aula

6º O monitoramento:

O ciclo PDCA - em decorrência da **implantação** com as **metas estabelecidas**, **monitoramento** e das **avaliações** .....estudos, e novas decisões, e ou manutenção das decisões já tomadas com novas variáveis e ou em novos cenários, e ou ainda, com novos atores (troca de gestão); O estabelecimento de regras de transição;

## **7º quadro de exposição – aula**

### **A transparência das informações, e do orçamento.**

#### **7º O orçamento**

- **Dados históricos de custos, orçamentação pesquisas, e estimativas...**
- **A previsão Orçamentária (dados históricos, cenários; indicadores para projeção);**
- **A interrelação do orçamento com o planejamento estratégico;**
- **A previsão orçamentária e a relação com o desdobramento tático do Planejamento estratégico pelos planos de ação;**
- **A transparência e os dados abertos;**

## **8º quadro de exposição - aula**

### **8º A decisão do que fazer no planejamento estratégico**

- Temporalidade: médio e longo prazo = plurianual, (liga-se aos objetivos de desenvolvimento da ONU?) e o que fazer com as forças, corpo (equipe, estrutura e equipamentos e influências, e o papel dos stakeholder, como usar os recursos financeiros, e capital (profissionais) funcionários, conselheiros, diretores)
- O que possui no momento e como este capital se movimenta ao longo do tempo (por ação, por inércia, e ou por influência dos cenários externos, ou condução de terceiros), ..
- A decisão do que executar pelos planos de ação (no nível de curto e médio prazo) ...

## **9º quadro de exposição - aula**

### **9º A consolidação da cadeia de valores: O que é?**

- São efetuadas as entregas para as partes que dimensionam os espaços que a autarquia ocupa?
- Alcançou um nível que consegue ao menos de tempos em tempos pautar os entes públicos, em algumas decisões de investimentos e ou de criação de novos espaços, inclusive na iniciativa privada. Há espaços para as PPPs ?
- Está presente de tempos em tempos na vida de parte significativa da sociedade?
- Os valores; da imagem;
- Qual o alcance do conselho com seus (profissionais regulamentados, reconhecido e acionados pela sociedade). O Conselho possui um estudo consistente sobre sua abrangência e seus impactos na sociedade?
- Qual a importância, o apoio, e a relação dinâmica do conselho (enquanto autarquia para com estes profissionais?
- Qual a importância e o dialogo da autarquia com a sociedade? Como isto é feito?
- O papel e legado da gestão para com a autarquia, para com os profissionais e para com a sociedade...

**A conformidade do que se faz, do que se está gerando, do que se está entregando e o papel do conselho enquanto delegação de papel do estado;**

**10º quadro de exposição – aula**

**O relato Integrado e a prestação contas, a transparência, os dados abertos, a LGPD.**

**Os predicados do futuro?**

**A Governança pública,**

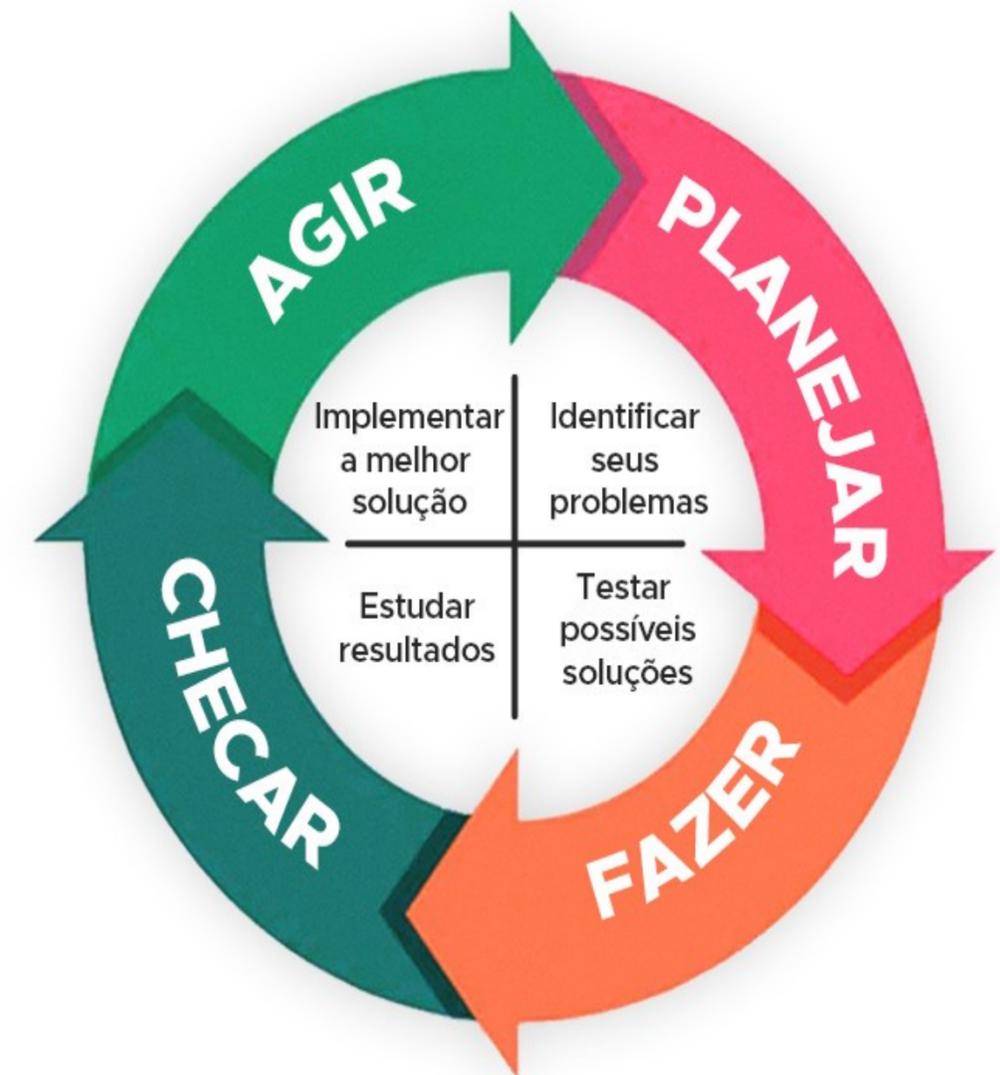
**A transformação digital;**

**A interatividade com os profissionais e com a sociedade e a inteligência artificial, o trato com sensibilidade humana (humanização das relações e empatias)**

- A
- PACS;
- POPS
- PROCESSOS;
- FOC;
- DADOS ABERTOS;
- E-SOCIAL;
- INADIMPLENCIA;

## ➤ ESTRATÉGIA DE AÇÃO

- Planejamento
- Diálogo com a sociedade – Transparência e Divulgação
- Diálogo com Organizações da Sociedade e do Estado
- Elaboração de Planos e Projetos
- Como fazer?
- Onde chegar?
- Monitorar e Avaliar

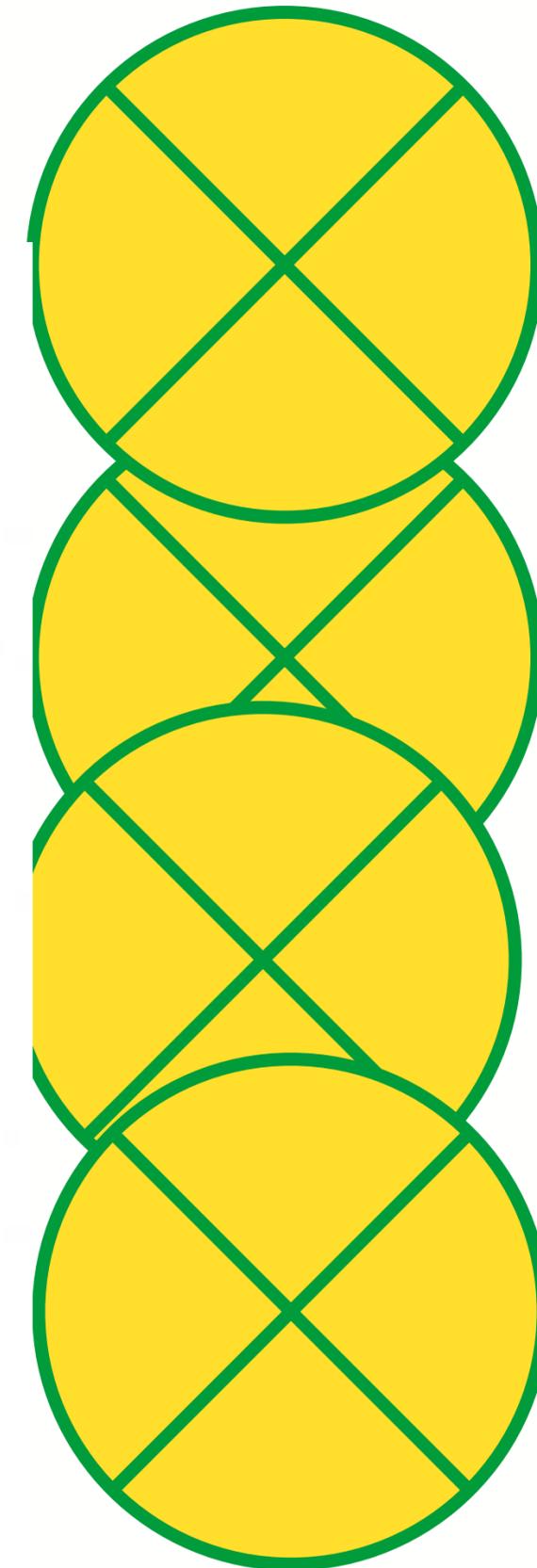




## ➤ ANÁLISE SWOT e a FOFA

- ❑ É uma ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas do conselho no ambiente em que está inserido e, a partir dessas informações, possibilita dentre outros, a criação de planos de ação.

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<b>FORÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pessoal qualificado</li><li>• Gestão eficiente</li><li>• Legitimidade do Conselho</li><li>• Proximidade com os profissionais;</li><li>• Proximidade com a sociedade;</li><li>• Possui parceiros estratégicos</li></ul>	<b>FRAQUEZAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Não efetua gestão por competência</li><li>• Não possui discricionariedades</li><li>• Atua em sua grande maioria de forma vertical e ou exageradamente horizontalmente.</li></ul>
Fatores Externos	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aquecimento econômico</li><li>• Novas parcerias a serem exploradas</li></ul>	<b>AMEAÇAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Pandemia (Covid-19)</li><li>• Legislações estranhas</li></ul>



# 3. CONSTRUINDO A VISÃO

## ➤ **VISÃO do Conselho:**

Ser referência como conselho profissional AAAAAAA e XXXXXX, com reconhecimento da sociedade e dos Profissionais.

## ➤ **DEFININDO A VISÃO:**

1. Definir um horizonte de planejamento em um tempo determinado. Como a organização se vê ao final desse período?
2. Estabelecer indicadores de avaliação e metas numéricas que poderiam ser atingidas nesse período de tempo.
3. Elaborar uma declaração em que conste o(s) objetivo(s) que a organização irá atingir durante o período. Ou Um Plano Tático.

## ➤ **ELEMENTOS DA VISÃO:**

- Meta Ambiciosa
- Definição do nicho de atuação
- Horizonte Temporal



# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## 4.1 MATRIZ SWOT ou FOFA



### ➤ **ESTRATÉGIAS:**

❑ **Sobrevivência:**  
Predominância de fraquezas e ameaças

❑ **Manutenção:**  
Predominância de forças em um ambiente de ameaças

❑ **Crescimento:**  
Predominância de Fraquezas em um ambiente de oportunidades

❑ **Desenvolvimento:**  
Predominância de Forças em um ambiente de oportunidades

### ➤ **CONCEITO:**

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização no ambiente em que está inserida e, a partir dessas informações, possibilita a criação de planos de ação.

# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

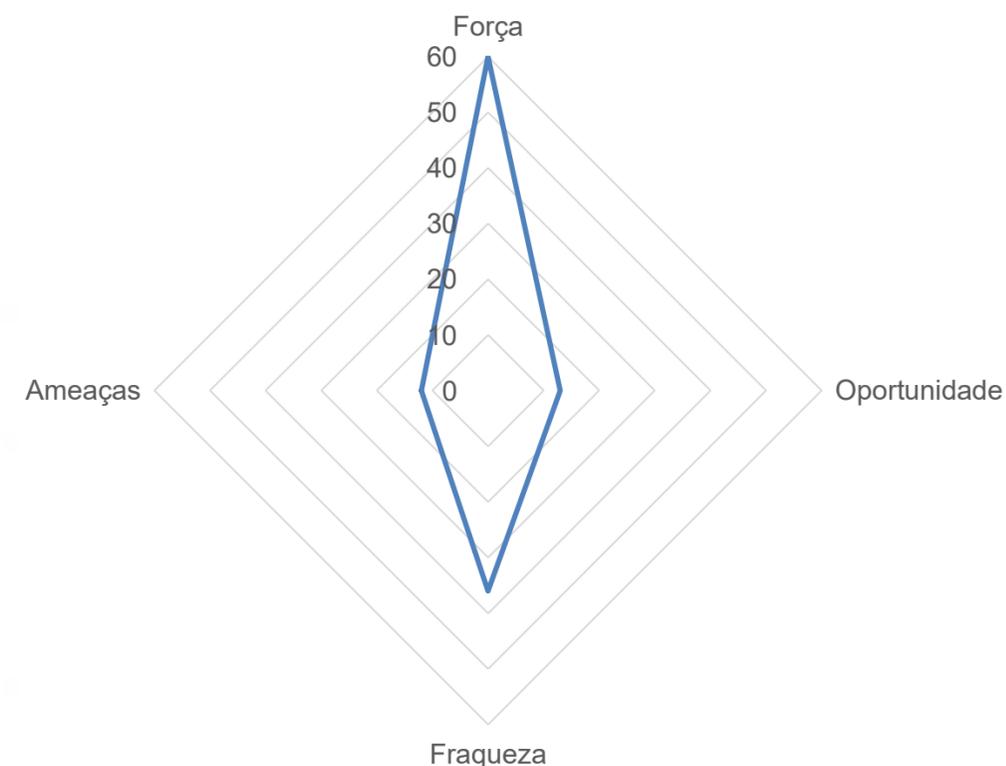
## 4.1 MATRIZ SWOT ou FOFA

### ➤ CONCEITO:

É uma ferramenta de diagnóstico estratégico que identifica as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da organização no ambiente em que está inserida e, a partir dessas informações, possibilita a criação de planos de ação.



### ➤ MATRIZ RISCO



Capacidade Ofensiva (Q1-Q3)	30	30	=	13	60%	34%
Capacidade Ofensiva (Q2-Q4)	30	30	=	12	60%	36%
Capacidade Ofensiva (Q1-Q2-Q3-Q4)			=	25		

Efetividade

# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## 4.2 LINHAS DE DEFESA

### ➤ CONCEITO

As 3 (três) linhas de defesa constituem uma ferramenta de controle e proteção para mitigar riscos e impactos na execução da missão institucional. São fundamentais para o alcance dos objetivos.

### LINHAS DE DEFESA

1<sup>a</sup>

Linha de Defesa

- Procuradoria/jurídico
- Diretoria
- Gestores (gerentes)

Controlam suas áreas de atuação, gerenciando os riscos e são responsáveis por implementar ações para corrigir deficiências e processos

2<sup>a</sup>

Linha de Defesa

- Comissão de Contas ou de Orçamento
- Plenária

Supervisiona conformidade através da Prestação de Contas mensais (balancetes), promovendo vistas e emitindo pareceres para as demais áreas internas do Conselho

3<sup>a</sup>

Linha de Defesa

- Auditoria interna (INDEPENDENTE) contratada pelo sistema e efetuada nos regionais

Auditoria interna (ao Sistema) Além disso, para mitigar os riscos o regional conta com a participação da Comissão de Contas e com o monitoramento efetuado pela equipe do Planejamento Estratégico no monitoramento da execução orçamentária.

# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## 4.3 CADEIA DE VALOR

### ➤ CONCEITO

A cadeia de valor é um método que permite à organização estruturar suas atividades de forma coordenada através de processos específicos. Visa garantir a qualidade máxima do serviço prestado ou produto fornecido, agregando valor em cada etapa do processo.



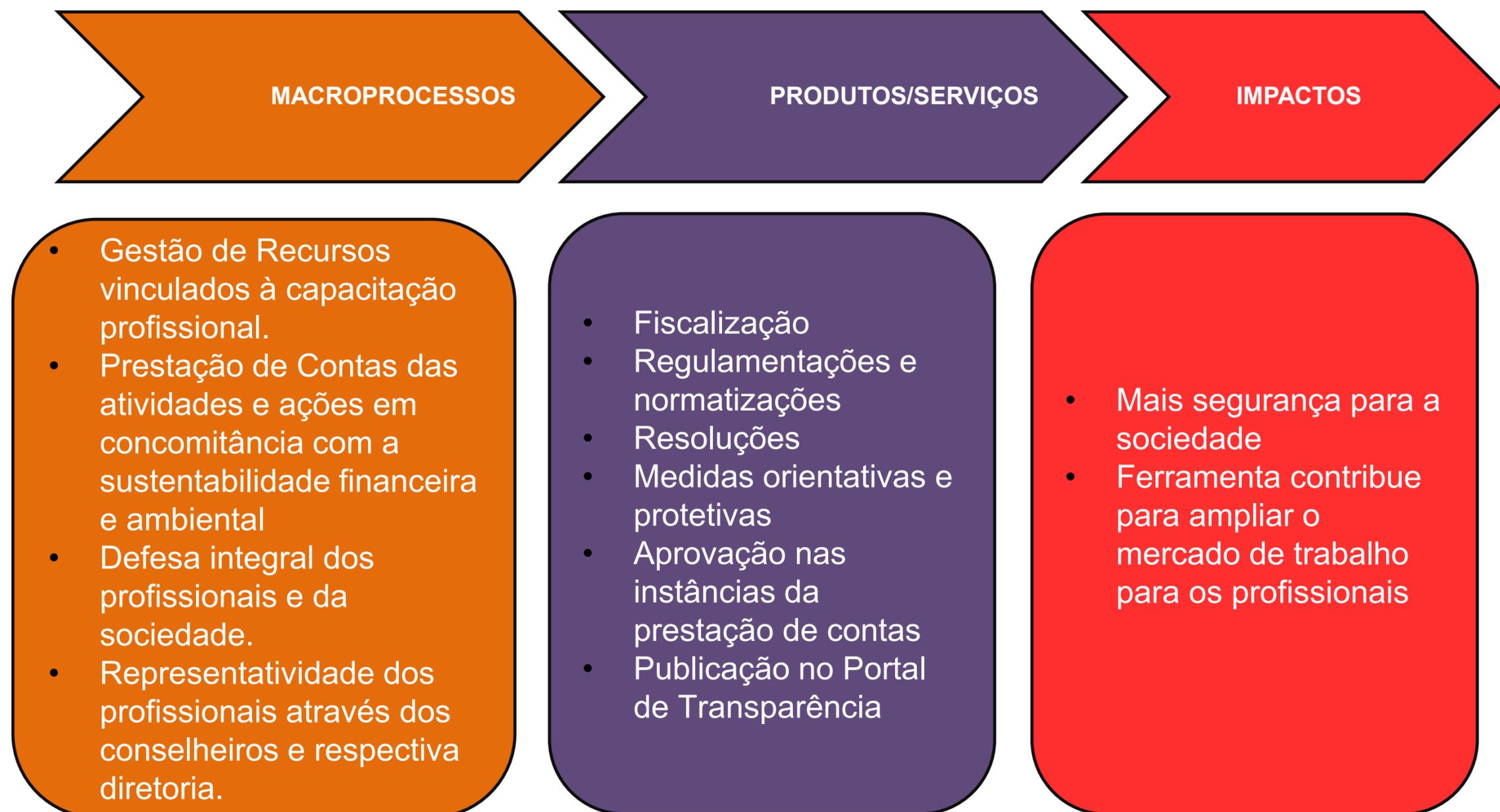
# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## 4.3 CADEIA DE VALOR

### CADEIA DE VALOR ÁREA MEIO

#### ➤ CONCEITO

A cadeia de valor é um método que permite à organização estruturar suas atividades de forma coordenada através de processos específicos. Visa garantir a qualidade máxima do serviço prestado ou produto fornecido, agregando valor em cada etapa do processo.



# 4. FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## 4.4 PROPOSTA DE VALOR

### ➤ CHAVES PARA ELABORAR UMA PROPOSTA DE VALOR

#### ➤ CONCEITO:

A **proposta de valor** é uma ferramenta que visa levar ao seu potencial “cliente” uma ideia concisa, clara e transparente a respeito de como determinado produto ou serviço será relevante para ele. É através dessa proposta que o conselho busca reter e atrair mais profissionais habilitados, além de esclarecer o seu papel à sociedade.



#### EVIDÊNCIAS

O CONSELHO precisa apresentar evidências de que pode entregar o que promete. É necessário dispor de confiabilidade.

#### DIFERENCIAL

Os Stakeholders precisam perceber que a proposta é diferenciada em relação aos demais atores. É preciso atuar com excelência.

#### IMPACTO / RESSONÂNCIA

Tem que buscar constantemente demonstrar a sociedade a importância do Trabalho dos PROFISSIONAIS e a existência do Conselho. Seu papel, alinhando com as inovações e necessidades da sociedade & profissionais para que eles reconheçam que necessitam dos serviços prestados pelo CONSELHO.

# FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

## BALANCED SCORECARD (BSC)

### ➤ O QUE É?

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia para implementar e gerenciar a estratégia através de indicadores sob diferentes perspectivas. (ambientes internos, externos e os alavancadores....)

### ➤ PERSPECTIVAS:

#### ❑ **Aprendizado e Crescimento:**

Identifica a necessidade em termos de Capital Humano, Capital Organizacional e Capital de Informação para atingir os objetivos estratégicos.

#### ❑ **Stakeholders/Clientes:**

❑ **Ativ Finalist\_Efetua as entregas, avalia e propõe melhorias e novas parcerias...**

Identifica os stakeholders, o grau de influência e a proposta de valor.

#### ❑ **Processos Internos:**

Identifica os processos necessários para entregar o valor de proposta aos stakeholders.

#### ❑ **Financeira /administrativo:**

Diz respeito aos recursos orçamentários e financeiros e pessoas, necessários para a implantação dos objetivos.

Financeiro / administrativo



Processos Internos



Processos/Ativ. Finalísticos /externos



Stakeholders/Clientes

Balanced Scorecard



Aprendizado e Crescimento

# Exemplo: DESENVOLVENDO A ESTRATÉGIA

➤ **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

São declarações de direcionamento, contínuos no tempo. Determinam de que forma a organização irá alcançar os resultados esperados.

➤ **MAPA ESTRATÉGICO / Estabelecimento de metas. Onde chegar, quando e como?**

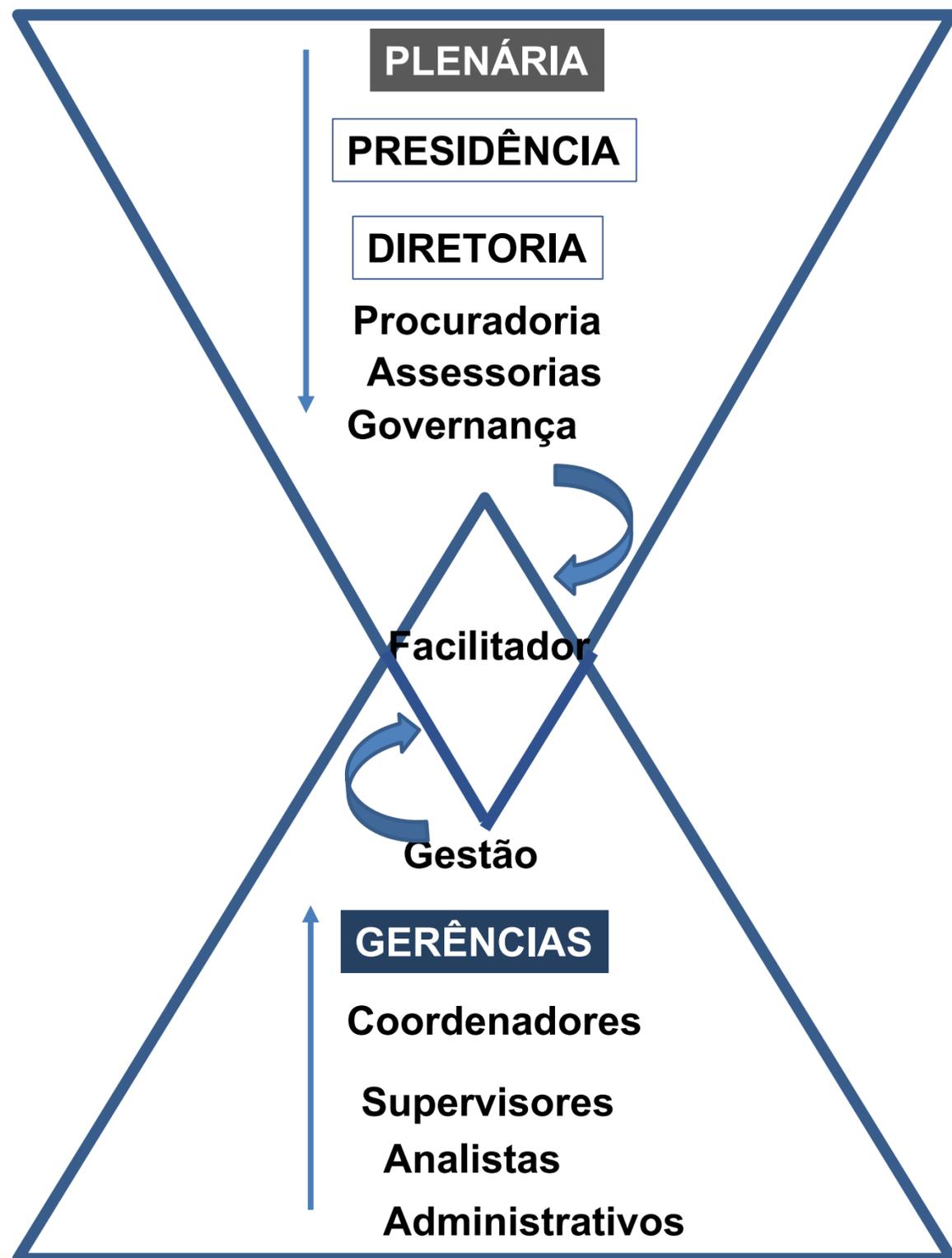
É uma representação gráfica que sobrepõem os Mapas Temáticos. Evidencia os desafios que a organização terá que superar para concretizar sua missão e visão.

➤ **MAPA TEMÁTICO / Planos de Ação**

É uma representação gráfica dos objetivos alocados nas diversas perspectivas para um único Tema (Ex: Inovação tecnológica; capacitação)



# Exemplo: GOVERNANÇA E GESTÃO



## ➤ ÓRGÃOS DE APOIO À PLENÁRIA:

- Comissões Permanentes
- Comissões e GTs
- Apoio aos Órgãos Colegiados
- Gerências
- Assessorias
- Procuradoria Jurídica

## ➤ DIRETORIA:

## ➤ ÓRGÃOS DE APOIO À DIRETORIA:

- Procuradoria Jurídica
- Gerência Geral e Gerências
- Assessorias
- Comissões Permanentes e GTs

## ➤ GERÊNCIAS – DEPARTAMENTOS – ACOMPANHAMENTOS:

- Gerência Geral
- Assessorias
- Gerência de Planejamento Estratégico

## ➤ GERÊNCIAS – DEPARTAMENTOS – ACOMPANHAMENTOS:

- Administrativa
- Financeira
- Exercício Profissional
- Atendimento
- Fiscalização

# MODELO DE NEGÓCIO & CADEIA DE VALOR

## PARCEIROS CHAVES

(O que precisamos para gerar valor (IMPUTS recursos))

- A
- B
- C
- D
- E

Cadeia de Valor dos principais processos

• & +

- Reconhecimento dos "STAKEHOLDERS"
- Políticas organizacionais
- Parcerias e alianças estratégicas
- Qualificação da Mão de Obra
- Relacionamento e proximidade com os credenciados (Registrados)
- Regulamentação e fiscalização
- Soluções descentralizadas
- Mapeamento dos Impactos Sociais



## Geração de valor:

### ATIVIDADES

CHAVES/PRODUTOS/SERVIÇOS/PROCESSOS

- A
- B
- C
- D
- E



RECURSOS CHAVES & SUSTENTAVEL

## Capitais:

- Humano
- Financeiro
- Tecnológico
- Ambiental



PROPOSTA DE VALOR /  
IMPACTOS SOBRE OS CAPITAIS  
(OUTPUTS)

- A;
- B;
- C
- D

& +

- Projetos no entorno;
- Melhorias nas relações de trabalho;
- Engajamento com a cadeia de valor;
- Soluções customizadas;
- Contribuições com as melhorias de soluções;
- Investimento Social;
- Numero de beneficiarios com projetos;
- Queixas sobre o atendimento ;
- Numero de fornecedores;
- Numero de Profissionais registrados



RELACIONAMENTO  
COM CLIENTES

- Orientação e suporte
- Serviços on-line
- Diálogos intergovernamentais
- Valorização dos profissionais por meio da orientação e fiscalização



SEGMENTO DE CLIENTES

- Sociedade profissionais
- Instituições de Ensino
- Instituições governamentais e não governamentais



CANAIS

- Publicidade
- Site
- Eventos
- Portal da Transparência
- Informativo
- Newsletter
- Redes Sociais

## Valor Gerado Resultados

- Aplicação da Cultura de Integração
- Desenvolvimento dos setores de atividades profissionais
- Credibilidade de qualidade;
- Geração de novos produtos e serviços – com agregação de valor
- Imagem do Conselho (ética, respeito ao meio ambiente e as pessoas);
- Proteção jurídica,
- Expansão do mercado de trabalho;...

## IINSUMOS E ESTRUTURA DE CUSTOS



- Pessoal
- Material de Consumo
- Serviços de Terceiros
- Centros Compartilhados

## FONTES DE RECEITA E SUSTENTABILIDADE



- Anuidade
- Taxa de Serviços
- TRT
- Receita de Aplicações Financeiras
- Doações, Legados

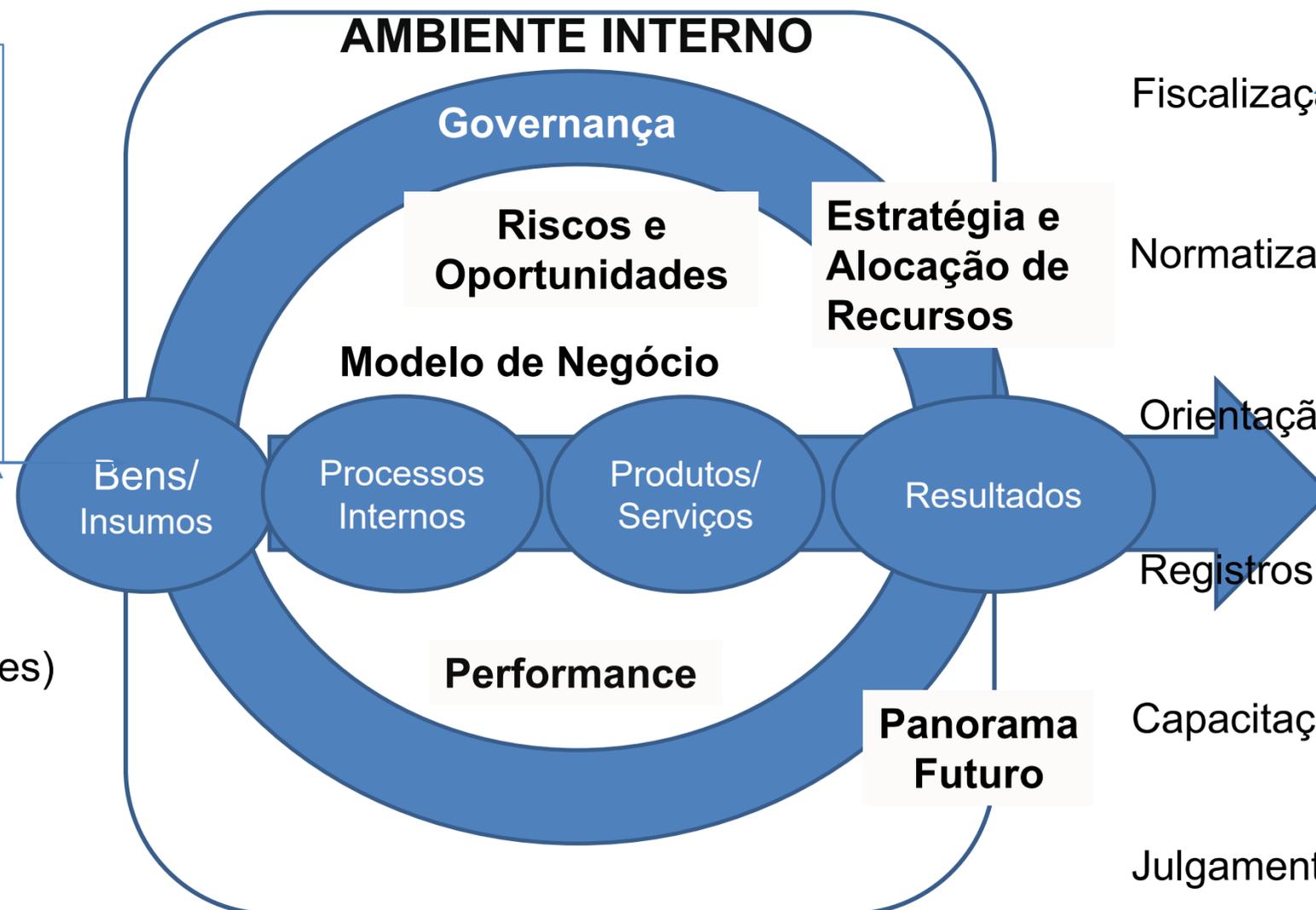
# MODELO DE NEGÓCIO – CADEIA DE VALOR

## AMBIENTE EXTERNO

### FATORES

Econômico  
Legal  
Tecnológico  
Social (humano/relações)  
Cultural

## AMBIENTE INTERNO



### RESULTADOS

Fiscalização  
Normatização  
Orientação  
Registros  
Capacitação  
Julgamentos

PROFISSIONAIS

Entregas dos resultados para a sociedade e Profissionais:  
1. Profissionais habilitados e com credenciais para o desempenho dos serviços contratados;  
2. Resoluções com a descrição e definição das atribuições de cada profissão;  
3. Orientação e prerrogativas dos profissionais

# PLANOS DE AÇÃO – Alguns Exemplos

ÁREA	ATIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS
<b>Comunicação, Marketing &amp; Inovação</b>	Gestão da criação de conteúdo para redes sociais do conselho; articulação com entidades; criação de material de comunicação e divulgação; busca por parcerias.	Fazer a diferença por estar, existir em nichos que se pretende estabelecer. Expansão da presença digital.
<b>Tecnologia da Informação</b>	Propor e solicitar aquisição de softwares e hardwares; efetuar a gestão tecnológica do conselho; gerir riscos de acesso às informações do banco de dados.	Manter a segurança e equipamentos atualizados, funcionalidades de todos os sistemas e equipamentos vinculados a TI.
<b>Fiscalização</b>	Identificar as denúncias no sistema do conselho; Realizar fiscalização: Desenvolver procedimentos operacionais de fiscalização.	Levantar o máximo de informações à respeito dos profissionais e empresas.
<b>Gerência Administrativa</b>	Prover o Conselho de ferramentas de apoio para os processos de trabalho dos profissionais; Realizar pagamentos; Manter as instalações da sede funcionando; Disponibilizar os materiais necessários para as atividades dos setores.	Manter as atividades do Conselho em pleno funcionamento, em todos os aspectos, propiciando a conformidade e sustentabilidade da Gestão.
<b>Exercício Profissional e Atendimento</b>	Gerir a comunicação direta ao profissional em relação a suas demandas operacionais; Registrar Profissionais; Registrar Empresas; Contactar e Registrar Instituições de Ensino; Atendimento presencial e por e-mail.	Maximizar o atendimento profissional e empresarial de forma ágil, segura e de alta performance.
<b>Gerência Financeira</b>	Prestação de contas mensal e anual, considerando auditorias; Elaboração de Relatório de Gestão Integrado Simplificado do Departamento Financeiro;	Atender à legislação e dar publicidade as informações financeiras e contábeis do conselho. Visa à sustentabilidade

# 9. ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

## INDICADORES E METAS

➤ Possibilitam o acompanhamento da execução dos planos de ações, contribuindo para a melhoria dos processos e para a correção de desvios.

### ➤ **INDICADORES DE RESULTADO**

Representam uma aferição do resultado final de um objetivo, um programa, um projeto ou serviço (três “Es”) utilizando ou não os indicadores propostos inicialmente

### ➤ **INDICADORES DE PROCESSO**

São aqueles que avaliam o andamento das ações necessárias para atingir os resultados.

### ➤ **INDICADORES DE ESFORÇO**

São aqueles que avaliam e medem a execução das ações e atividades antes, durante no processo para atingir os resultados.

### ➤ **METAS**

Equivalem a um recorte temporal do objetivo, indicam o que se pretende alcançar no curto prazo.

### ➤ **ATRIBUTOS DOS INDICADORES**

- Validade
- Precisão
- Praticidade
- Economicidade
- Rastreabilidade
- Disponibilidade
- Comparabilidade
- Simplicidade
- Materialidade



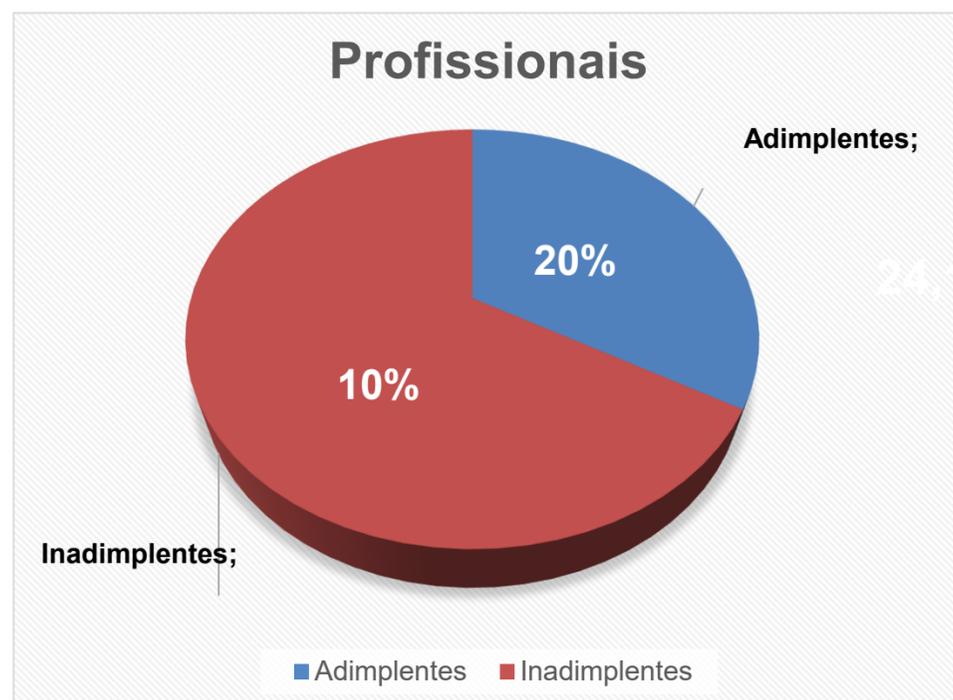
# 9. ACOMPANHAMENTO DA ESTRATÉGIA

## INDICADORES E METAS

### ➤ TAXA DE INADIMPLÊNCIA:

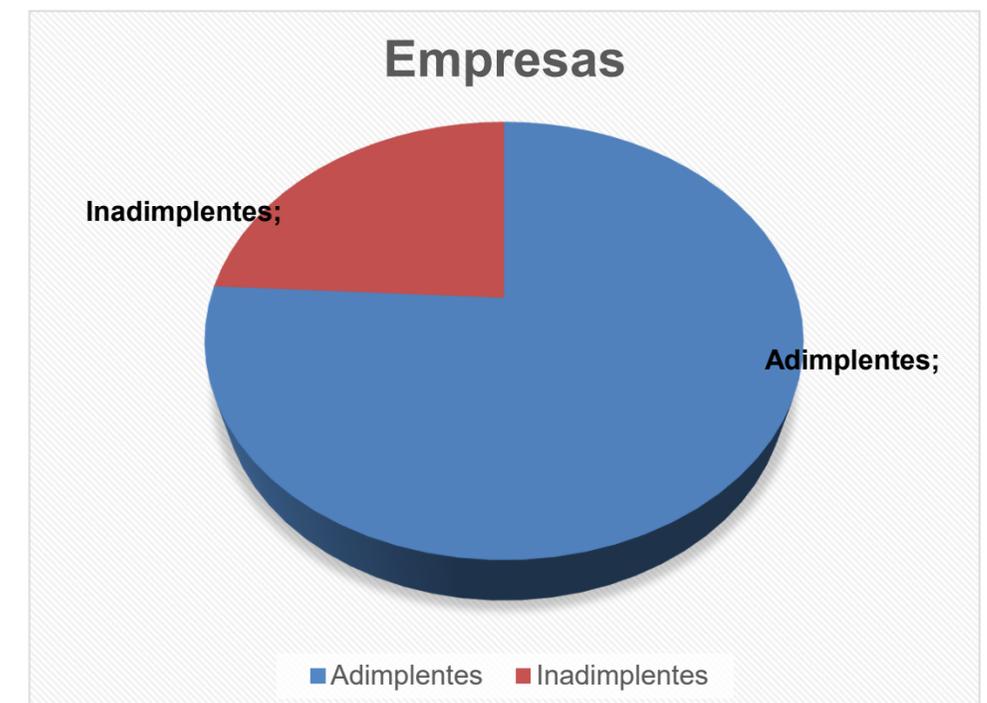
- $\frac{\text{Profissionais Inadimplentes}}{\text{Profissionais Registrados}} = \frac{\text{XXXXX}}{\text{XXXXX}} = 20\%$

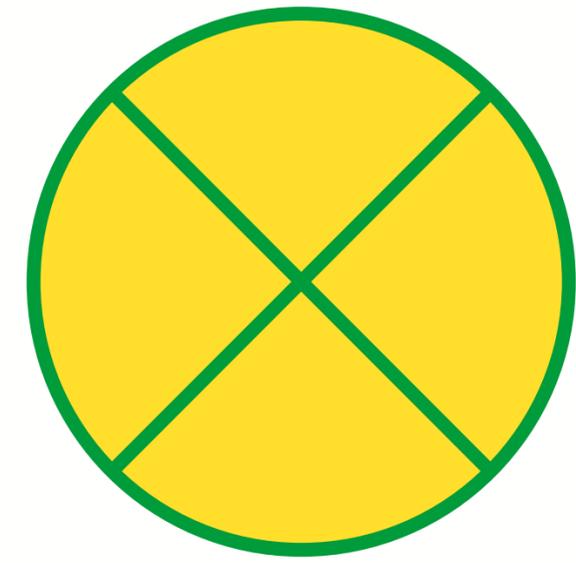
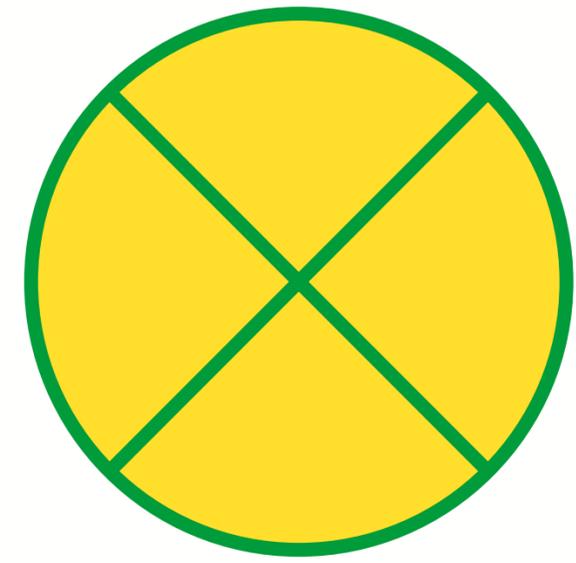
- $\frac{\text{Empresas Inadimplentes}}{\text{Empresas Registradas}} = \frac{\text{XXXXX}}{\text{XXXXXX}} = 20\%$



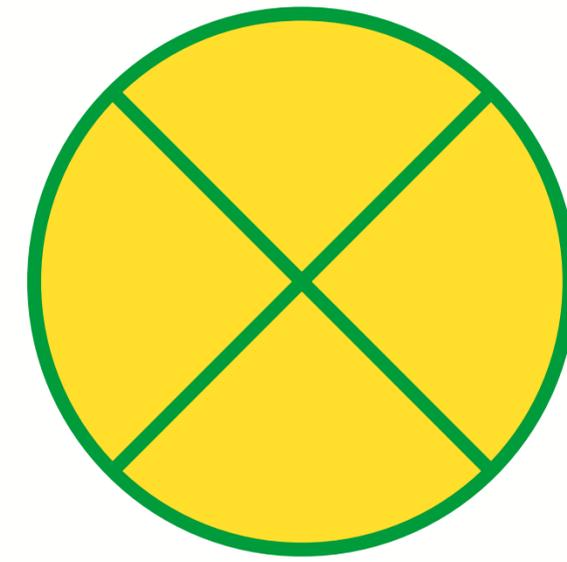
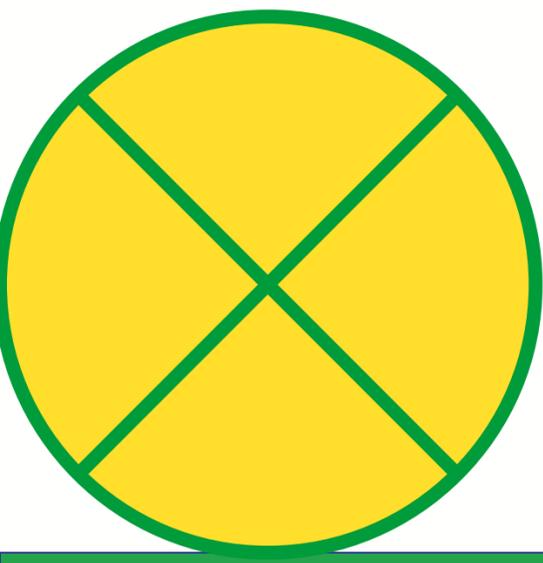
### ➤ TAXA DE ATIVIDADE:

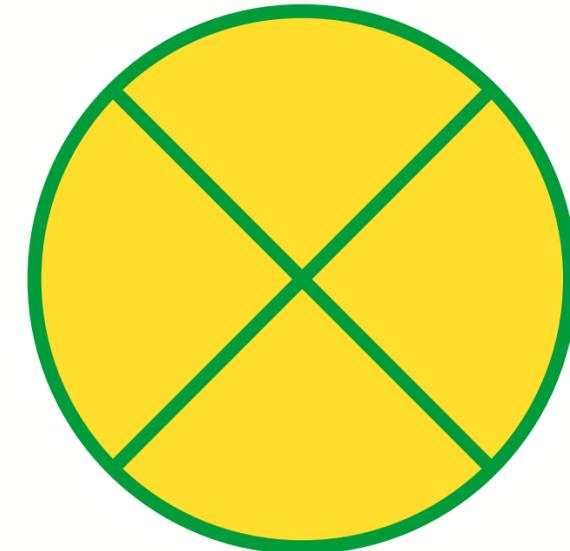
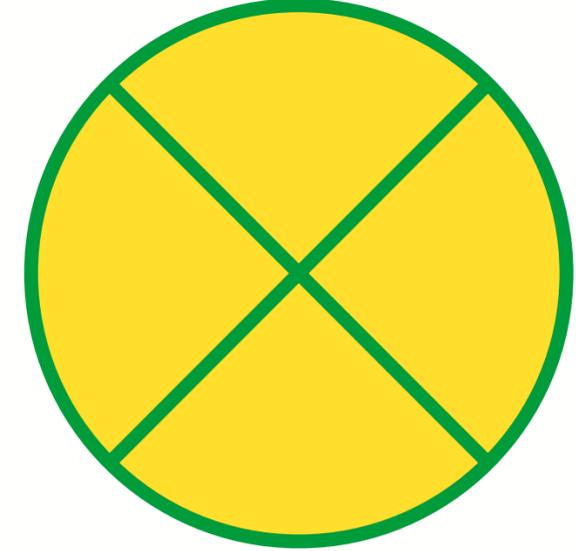
$$\frac{\text{TRTs Emitidos}}{\text{Profissionais Registrados}} = \frac{\text{XXXXXXXX}}{\text{XXXXXXXX}} = 00000$$



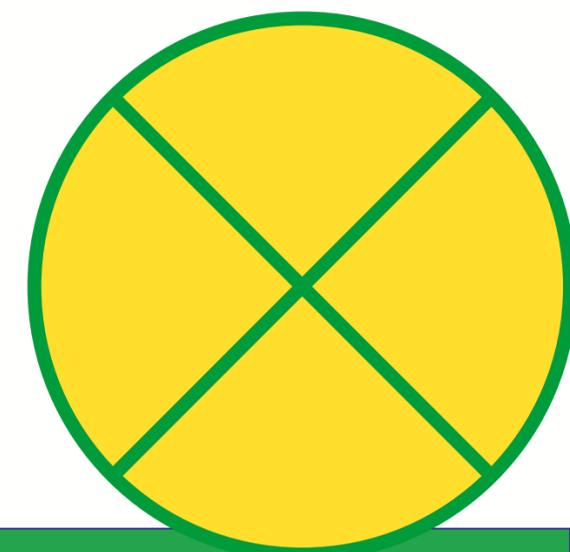
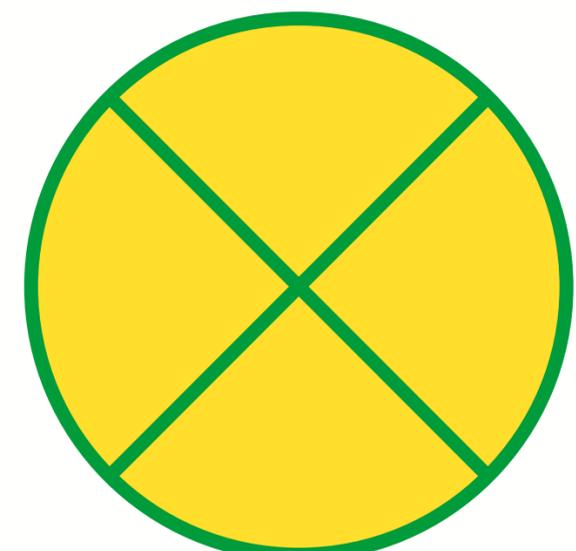


**PDCA**





## Monitoramento e avaliação





## O processo de Elaboração do Orçamento Transparente

Considerando o conhecimento que os senhores já possuem sobre os conselhos até hoje. SE vocês fossem elaborar o orçamento do Conselho, por onde vocês **COMEÇARIAM ?**

**Diretrizes:** Considerar as regras/normas (Resolução) aprovadas pelas instâncias do Federal e Regional;

**Legislação existente:** Aplica-se a LRF, LOA? O que diz a lei 4.320?

**Regras contábeis – Contabilidade pública:** Orçamento por centro de custos e por projetos/atividades: considerando os custos fixos e os variáveis, bem como os novos investimentos propostos. MCASP;

**Planejamento Estratégico Sistêmico?** Houve atualização nas metas, objetivos a serem alcançados?

**Histórico dos dados do passado** (como se comportaram as rubricas de arrecadação nos anos anteriores: e se detemos explicações para estes comportamentos: Arrecadação: dos indicadores que frearam algumas rubricas de arrecadação; estes indicadores mudaram de humor?

**Projeções:** Considerar os cenários, as variáveis e seus respectivos indicadores que impactam a arrecadação. Efetuar projeção por rubrica de acordo com o comportamento de exercícios anteriores, e os anúncios que podem aludir novas perspectivas para o nicho que o conselho atua. (Emprego, renda, investimentos: públicos e privados. Outras variáveis internas e externas que podem afetar a projeção?



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS





# O processo de análise dos Cenários x indicadores na elaboração do Orçamento Transparente



Considerando o aprendizado dos senhores (a) sobre os conselhos até hoje. Quais variáveis dentro de um cenário constituído, vocês levariam em conta para a proposta de Orçamento do exercício seguinte?

Conhecer os **Tipos de Orçamentos** e os tipos de **Análises de Cenários**.

- Identificar os **principais gastos/investimentos** da gestão e das políticas de Recursos Humanos, de TI, comunicação, capacitação tanto para área meio, como para área finalística do Conselho;
- Identificar e analisar o impacto dos **Reajustes Contratuais** (plano de saúde, VT, VR, VA e demais benefícios);
- **Compras: Identificar No PAC OS REAJUSTES NOS CONTRATOS EXISTENTES;**
- **Compras: Identificar os novos contratos que serão efetuados e respectivos indicadores de execução por medição e os seus reajuste – impactos;**
- Compreender o impacto orçamentário dos **reajustes salariais** por acordo coletivo/Convenção Coletiva ou oriundos de promoção ou enquadramento frente a avaliações;
- Compreender o impacto orçamentário da **Remuneração Variável** (premiações, gratificações, comissões, bonificações, etc.)
- Compreender o impacto orçamentário das rescisões, indenizações, novos projetos e passivos trabalhistas, tributários e previdenciários.

Exercitar **como elaborar o orçamento** anual por áreas setores;

- Entender a **importância da gestão orçamentária** no dia a dia (**empenhos, transposições, dentre outras**)
- Apresentar **indicadores de performance** da gestão orçamentária (Arrecadação e os de execução orçamentaria)





**As interfaces da Proposta Orçamentaria com o Planejamento x contingenciamento x investimentos frente a novas oportunidades não previstas.**



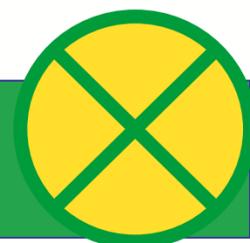
**O uso do Superavit = Adicional de receita Está previsto tanto em normativo, como em algum projeto especial?**

**O que não foi atendido do Planejamento ESTRATÉGICO expresso no desdobramento tático com os Planos de Ação podem ser considerados na proposta orçamentária para gastos dentro do exercício?**

**Em que momento a Reformulação deve ser efetuada, e quais as penalidades caso não sejam efetuadas frente a alterações nos valores do orçamento?**

**A reserva de contingencia pode ser utilizada para pagar precatórios e ou outros passivos constantes em previsões de processos contra o conselho?**

**A transparência do Orçamento se dá somente pela sua publicação no portal de transparência na sua totalidade?**



# Gestão do orçamento observando os indicadores

## O acompanhamento e monitoramento do **orçamento** nos principais gastos

- . RH: custo, despesa ou investimento? Qual o momento da decisão e da aferição
- . Tipos de cenários: mudança de governos, crises sociais e econômicas, e outras forças em movimento;
- . Tipos de orçamentos e diferença de **Budget** (o processo de planejamento financeiro, que envolve a definição de um orçamento a ser seguido) e **Forecast** (processo de previsão de receitas e despesas futuras,)
- . Salários como estratégia de retenção de quadros técnicos qualificados e Remuneração
- . Horas extras, compensação de jornada e “banco de horas” flexibilidades com “home office”, adicionais salariais (noturno, insalubridade, periculosidade, etc.)
- . Ajudas de custos e diárias de viagens para eventos/capacitações e representações do conselho;
- . Encargos sociais e trabalhistas os impactos em face de aumentos planos de carreira, e ou PDV...
- . Provisões (Férias, INSS, FGTS, 13º Salário) e eventos não previstos tais como processos



# Gestão através de indicadores



## 1.2 – Planejamento das Admissões – Concurso público e o equilíbrio exigido pelo TCU nos cargos de livre provimento (ver a resolução)

- Dimensionamento da força de trabalho conforme estratégia do regional e a perspectiva de crescimento do sistema
- Definição da forma de contratação (CLT, autônomo, intermitente, temporário, tempo parcial, etc.)
- Teletrabalho (home office) – despesas para adequação dos postos de trabalho
- Definição da forma do Recrutamento e Seleção (tradicional, on line ou inteligência artificial)
- Procedimentos de contratação e admissão, exames médicos e treinamentos obrigatórios (*on boarding*)

## 1.3 – Planejamento de Remuneração, Benefícios e Programas de Qualidade de Vida

- Benefícios legais/obrigatórios e benefícios espontâneos
- Benefícios Flexíveis e benefícios diferenciadores que aumentam a atratividade do conselho e diminui o turnover, melhorando o engajamento dos empregados;
- Reajustes de contratos (plano de saúde, plano odontológico, vale alimentação, vale refeição, transporte, etc.)
- Impacto do acidente de trabalho ou doença ocupacional no orçamento de RH (**FAP e SAT**)
- Impacto da sinistralidade do plano de saúde
- Acordo ou Dissídio coletivo
- Remuneração variável x Promoções e enquadramentos salariais por avaliação mediante Plano de cargos carreira e salário;





# Planejamento



## 1.– Planejamento de T&D

- . Ações de Treinamento e Desenvolvimento do RH: treinamentos presenciais, EAD, e realização de pesquisas, etc.
- . Eficiência, eficácia e efetividade das ações de T&D
- . Impacto orçamentário dos planos de carreira e suas avaliações;
- . Impacto das ações de educação para empregados,

## 2 – Planejamento de Demissões

- . Custo do turnover
- . Planejamento das demissões, verbas rescisórias e indenizações
- . Programas de demissão voluntária (PDV) ou dispensas

## 3 – Acompanhamento dos Resultados – Area financeira

- . Acompanhamento, análise e revisão orçamentária (Ciclo PDCA)
- . DRE (Demonstrativo de Resultados trimestrais do Exercício), fluxo de caixa e balanço patrimonial; execução orçamentária, x arrecadação x inadimplência, políticas de descontos e parcelamentos
- . Indicadores de Desempenho

Indicadores de Desempenho observados ao longo da cadeia de negócios e com o olhar para as suas interfaces na cadeia de valor. Ou seja: os valores quantitativos fundamentais que medem os seus principais processos internos.

são os principais alvos que você deve rastrear para causar o máximo impacto nos resultados estratégicos de seus negócios. Os indicadores-chave de desempenho apoiam sua estratégia





# A definição dos indicadores



- . Tempo e custo que leva para contratar e capacitar as pessoas por área.
- . Resultado por equipe x colaborador. X Valor dos salários.
- . Registro de conflitos e queixas dos colaboradores e suas tratativas. E como impactam a rotatividade de colaboradores.

## Como criar um sistema com indicadores passo a passo

1. Defina quais processos serão monitorados. Os indicadores-chave estão diretamente ligados ao planejamento estratégico. ...
2. Crie metas e objetivos. ...
3. Defina indicadores SMART. ...
4. Estabeleça a metodologia de coleta e análise de dados. ...
5. Acompanhe resultados.

No entanto, ao entrar no tema de gestão através dos indicadores qualquer um pode entender que não se trata simplesmente de olhar para um [dashboard](#) com métricas que se autoatualizam.

O primeiro passo é compreender a profundidade dos indicadores e do que eles se destinam a medir. Então classificar é importante.

## Indicadores primários

Os indicadores primários são aqueles que **medem o verdadeiro desempenho** de uma instituição, indicando o quão bem eles alcançaram seus objetivos.

Exemplos incluem receita, lucro líquido, taxa de retenção de clientes/profissionais operando (não interrupção de registro), participação de mercado, retorno sobre os investimentos..





# Gestão através de indicadores



**Indicadores secundários:** Os indicadores secundários são aqueles que medem o desempenho das operações de uma instituição.

1. Exemplos incluem o custo de funcionamento, taxa de atendimento dos profissionais, índice de satisfação dos clientes (Profissionais), dentre outros.
2. Os indicadores práticos são aqueles que **medem o desempenho de uma organização de forma prática**.
3. Exemplos podem incluir o time-to-market, taxa de investimento em pesquisa e desenvolvimento, taxa de conversão de clientes, taxa de click-through (CTR), tempo médio de manuseio, e muito mais.
4. Estes indicadores fornecem insights úteis sobre operações e processos e podem ajudar as organizações a identificar as áreas que requerem melhorias.
5. Performance de dados são **focados em métricas** que podem ser medidas a fim de acompanhar o progresso ao longo do tempo.
6. Eles criam a base de análises olhando para o panorama geral a partir de um conjunto específico de pontos de dados.
7. Por outro lado, o estabelecimento de **direcionadores** para um bom alinhamento e meio de medir os resultados e **fornecem metas detalhadas para funções individuais** dentro de uma organização ou equipe.
8. Esse tipo de estrutura coloca ênfase em como as equipes ou indivíduos completam tarefas e se aproximam para alcançar os objetivos gerais da empresa.
9. Quando usados em conjunto, os **KPIs e OKRs** (**é uma metodologia de desdobramento de metas a partir da definição de objetivos**) podem fornecer insights poderosos sobre o desempenho de uma organização – tanto de uma perspectiva geral quanto do nível individual.
10. Em essência, os KPIs são os objetivos principais pelos quais uma organização se esforça e como eles medem seu sucesso, enquanto as métricas são as medidas usadas para acompanhar o progresso em direção a esses objetivos.
11. **Você poderia pensar nos KPIs como o destino enquanto as métricas são como as placas de sinalização ao longo do caminho.**



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS





# Gestão através de indicadores



Manter uma estratégia de marketing de sucesso requer uma análise cuidadosa dos indicadores-chave de desempenho.

Entre os principais, vários deles se correlacionam com os indicadores citados anteriormente, bem como alguns outros que podem ser interessantes para medir o desempenho das organizações, como:

- Lifetime Value (LTV); é uma estimativa da receita média que um “cliente” irá gerar ao longo de sua vida como cliente
- Custo de aquisição por cliente (CAC);
- Número de seguidores dos canais de mídias sociais;
- Duração da visita ao site; Taxa de rejeição ao site;
- Origem do tráfego;
- Taxa de clique (CTR); Custo por clique (CPC).

Por exemplo, se você estiver realizando uma campanha publicitária, o LTV é um grande indicador a ser rastreado, pois ajuda a medir a receita total que você gera de cada cliente ao longo de sua jornada com seu negócio.

O foco acentuado nas métricas dos Key Performance Indicators **permite que as organizações façam ajustes táticos** para que possam atingir seus objetivos de forma mais eficaz.

## Pontos de atenção

- Medidas Provisórias e flexibilização trabalhista (suspensão de contrato de trabalho, redução de jornada e salário)
- Hardwares e Softwares de RH para: (trabalho remoto – home office, layout, educação à distância – EAD,
- Outsourcing de processos e serviços;
- Adaptação de postos de trabalho e medidas de proteção à saúde e segurança no trabalho devido a Pandemia
- Eventos, viagens, campanhas, premiações; Projetos de Responsabilidade Social
- Passivo trabalhista, tributário e previdenciário,....





# Gestão através de indicadores



- . Horas extras/banco de horas; Adicionais salariais: adicional noturno, periculosidade, insalubridade, etc.)
  - . Provisões: Férias, 13º salário, INSS e FGTS; Encargos Sociais e Trabalhistas
  - . Promoções horizontais e verticais; Reajuste salarial e enquadramento salarial devido a Acordo Coletivo
  - . Benefícios legais ou por acordos coletivos: VT, etc. Benefícios espontâneos: VR, VA, Plano de Saúde, etc.
- Gastos com recrutamento, seleção e admissões;  
Investimentos em ações de T&D  
Gastos com demissões (verbas rescisórias, aviso prévio, indenizações, etc.)  
Acompanhamento do Previsto x Realizado

## O que é a gestão de indicadores?

*Gestão de indicadores é a tarefa de monitorar dados diretamente relacionados às atividades operacionais que demonstrem os resultados da instituição. É a ação constante de gestão e revisão dos indicadores definidos para o seu “negócio”.*

Você acompanha e sabe exatamente o que são e quais os **indicadores de desempenho** da sua organização?

Em uma instituição, os indicadores são uma ferramenta bastante eficaz e popular de gestão de performance.

Uma vez definidos e mapeados, eles ajudam os gestores a compreenderem os resultados de toda operação (tanto individuais, setoriais como gerais).

Os indicadores ajudam ainda a tornar a rotina da sua empresa mais produtiva e focada no que realmente importa para o seu negócio, por essa razão, eles precisam estar totalmente alinhados com o seu **“núcleo do negócio”**.



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS





# Gestão através de indicadores



## Para que serve a gestão de indicadores?

A gestão de indicadores é uma atividade estratégica, que demonstra se a sua instituição está alcançando as metas e objetivos predefinidos.

Com um bom monitoramento dos indicadores, é possível entender em tempo real o andamento das operações. Isso lhe permite realizar revisões assertivas em seu plano de ações, bem como otimizar os processos com maior precisão.

Assim, pode potencializar qualquer tipo de entrega atrelada aos indicadores, como sua produtividade ou a qualidade dos produtos ou serviços.

Vale ainda ressaltar que a gestão de indicadores é uma atividade essencialmente de um **negócio orientado a dados**. Afinal, quando você gerencia sua equipe com indicadores, os dados estão sempre à frente da tomada de decisão.

O que isso significa é que você pode ajustar seu trabalho com base em dados, coletados em tempo real, e que demonstrem claramente o impacto de sua equipe na organização.

## Qual é a importância de uma gestão de indicadores bem feita?

A gestão de indicadores permite que você avalie o desempenho de sua empresa e como sua performance pode melhorar.

Sua importância está no fato de que ele proporciona esse poder de “lupa”, identificando exatamente as áreas, atividades ou profissionais que devem aprimorar sua performance.

Afinal, você seleciona um indicador para o seu negócio porque ele fornece feedback objetivo sobre a eficácia da estratégia de um setor ou função específica.

Isso quer dizer que, na maioria das vezes, o indicador é tão valioso quanto a ação que o inspira.

Muitas vezes, as organizações adotam cegamente determinados indicadores reconhecidos pelo setor e se perguntam por que esse indicador acaba não refletindo seus próprios negócios, bem como, não impacta em qualquer mudança positiva.



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS





# Gestão através de indicadores



## Quais são os tipos de indicadores?

Quem busca aprimorar sua gestão sabe quais os principais tipos de indicadores utilizados pelo seu conselho? Existem diferentes categorias, que medem diferentes aspectos da sua organização.

Na verdade, pode-se até mesmo afirmar que os indicadores-chave são diferentes de tipos de negócio para tipos de negócio.

Ou seja, os indicadores de um conselho da área de saúde são diferentes dos conselhos da área serviços técnicos industriais depende dos objetivos e métricas que influenciam o trabalho do conselho.

E explicamos aqui, alguns dos principais tipos::

### **Indicadores financeiros/econômicos**

A boa gestão financeira não depende apenas do controle do fluxo de caixa, mas de todo controle financeiro do negócio.

Isso depende da gestão de indicadores-chave para entender o momento da instituição, sua capacidade de pagar as contas e seu potencial de receita. Entre os principais indicadores financeiros e econômicos de uma instituição, podemos citar:

Receita bruta; Inadimplência; Receita líquida;

### **Indicadores de resultados operacionais**

Os resultados operacionais são aqueles relacionados com a parte prática dos resultados da instituição.

Ou seja, o que aconteceu com o esforço que levou a instituição ao seu resultado atual.

Os indicadores de resultados mais utilizados são: Nível de qualidade; Sucesso dos resultados de alcance ; Capacidade de realizar.

### **Indicadores de qualidade**

Esses indicadores são extremamente importantes na gestão de indicadores, pois permitem que os conselhos meçam sua eficiência e, por sua vez, a satisfação dos seus clientes, profissionais, sociedade.

Ou seja, se um conselho conseguiu, dentro de um período de tempo, cumprir com 98% de seus prazos, isso significa uma vitória para seus indicadores de qualidade. porém, além desse exemplo, há outros indicadores que podem ser considerados, como:

Valor agregado obtido; Satisfação dos stakeholders;  
contentamento dos profissionais



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS



# Gestão através de indicadores

## Como pode ser feita a gestão através dos indicadores?

Antes de partir para a parte prática da gestão, é necessário entender como chegar neste ponto. O principal é definir os indicadores e as métricas que irão alimentá-los. Ou seja, cada indicador depende de métricas diferentes: para medir os resultados, você irá se basear em dados diferentes daqueles que baseiam no atendimento aos profissionais. Aqui, é importante estabelecer quem será o responsável por coletar e monitorar esses dados com frequência.

Nesse ponto, um sistema de gestão é essencial, permite automatizar a coleta, disponibiliza informações em uma interface bastante completa.

Dados dos resultados dos profissionais através de emissão de “TRs”, por exemplo, normalmente necessitam de coleta e atualização diárias. Já outros, como indicadores financeiros, podem ser atualizados apenas semanalmente ou mesmo mensalmente.

Quanto ao responsável, o ideal é que seja alguém diretamente ligado ao controle das métricas. É algo que os próprios gestores dos setores podem fazer – afinal, são eles quem normalmente apresentam os relatórios com os indicadores.

Além disso, comunicar os indicadores (quais são, sua importância, como são medidos, etc) com clareza a todos os envolvidos.

Se você for responsável por uma equipe ou sua função estiver ligada a um indicador organizacional, é preciso atenção neste ponto.

É preciso que seus relatórios informem exatamente como cada indicador impacta o trabalho. Desse modo, os gestores e tomadores de decisão entenderão exatamente quais atividades devem ser realizadas para resolver problemas e executar melhorias.

Aqui, o uso de uma estratégia como **balanced scorecard** pode ser muito útil para medir a eficiência operacional de maneira abrangente.

Junto de um sistema de gestão, a visualização de cada ação tomada se torna ampla e, ao mesmo tempo, aprofundada, ajudando você a medir sucessos, fracassos e oportunidades de melhoria. Após isso, você pode fazer alterações e ver como os indicadores respondem.

Com este tipo de gestão, você pode ajustar suas operações como quiser e achar necessário. Como os indicadores organizados visualmente por dashboard costumam reagir rapidamente à mudanças, você pode experimentar diferentes mudanças e prosseguir com aquelas que apresentam o melhor resultado.



 **implanta**  
INFORMÁTICA

 **SILP**

 **7ª**  
CONFERÊNCIA  
NACIONAL DOS  
CONSELHOS  
PROFISSIONAIS





O orçamento é demonstração da estratégia de uma empresa. Portanto, nele pode estar contido os recursos necessários para conduzir a empresa aos seus objetivos. Além disso, um orçamento bem feito contribui para reduzir dos custos, melhorar processos e aumentar a produtividade, além de impedir problemas de muitas reformulações.



### Vantagens da gestão por indicadores

## Gestão de indicadores

Ao optar pelo modelo de gestão de indicadores, sua instituição/organização eleva o nível de competitividade. **Os pontos de controles a partir dos indicadores principais** ajudam sua instituição/organização a guiar a tomada de decisões com base não apenas em dados, mas em análises de tendências e projeções precisas. Desse modo, os gestores têm em mãos insumos suficientes para estruturar um bom plano de ação. **:Tomada de decisão mais rápida e ancorada em dados atualizados**

A gestão por indicadores é um modelo gerencial estratégico que traz os dados para perto da tomada de decisões. Dessa forma, cada ação ou melhoria planejada e executada tem como base as informações reais que os indicadores apresentam.

### Organização de Macroprocessos e processos

Com a gestão de indicadores, não há lugar para o caos administrativo. Afinal, cada setor contribui de forma a potencializar seus indicadores. Ou seja, cada um sabe o que faz e como deve ser feito. Outro ponto é que, durante o ciclo de análise de indicadores, é comum que os gestores avaliem a eficiência de cada processo. Assim, àqueles que pouco agregarem ao negócio, serão repensados de maneira a tornar o fluxo produtivo mais assertivo.

### Otimização de recursos

Outra vantagem relativa à gestão de indicadores é que, com sua implementação, é mais fácil otimizar os recursos. Afinal, ao entender em quais atividades focar e como agir para alcançar os resultados esperados, é possível planejar exatamente a quantidade/qualidade das pessoas e dos insumos a serem demandadas.

### Acompanhamento de projetos – O ideal é que se organize painel de Gestão a Vista disponibilizado para alguns gestores estratégicos.

Um dos benefícios mais interessantes da gestão de indicadores é que ele potencializa a visão sobre todos os processos e projetos. Afinal, uma política operacional medida por indicadores sem ranqueamento, capacita a gestão a analisar os avanços (ou recuos) de forma direta. Com um sistema de gestão, esse benefício ganha outras camadas de importância. O gerenciamento através de indicadores sem ranqueamento permite que você extraia visualizações de diferentes projetos e setores. Assim, pode responder a qualquer pergunta com base em informações retiradas em tempo real. Com um dashboard rico em informações e recursos, os gerentes podem compartilhar os indicadores entre si ou com os gestores, melhorando a comunicação.

### Aumento dos resultados de forma geral

Por fim, com um modelo de gestão por indicadores, você impacta diretamente os resultados. Ao entender quais as métricas mais importantes para sua operação, bem como compreender como melhorá-las de forma a impulsionar os resultados da instituição, você otimiza todas as ações operacionais. Assim, minimiza os erros estratégicos e torna a tomada de decisões mais assertiva, direcionando os capitais para o caminho que melhor funciona a autarquia.



# Sugestões/recomendações

Padronizações

Processos;

Manuais;

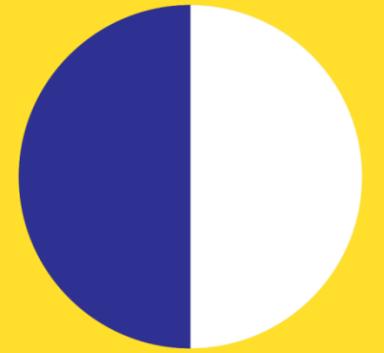
Compras conjuntas;

Criar situações de aprendizados e demonstrar as boas práticas para servir de referência para os sistemas;

Criar espaços de criatividade/ inovação;

E espaços para ouvir a sociedade junto com os profissionais;

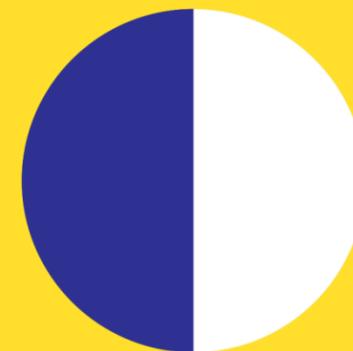
Estabelecer conexões mais duradouras com os stakeholders;



# Obrigado!

Parabens a todos vocês e continuem de braços abertos para o novo, continuem com o coração tranquilo e a serenidade com a Certeza do seu papel. Acredite em vocês e sobretudo que as caminhadas feito juntos alcançam o almejado.

Mesaque A da S  
SILP a disposição de todos.



Contamos com o apoio essencial de  
parceiros incríveis



Realização



Eventos e Treinamentos

### Telefone

(41) 9 9151-5593

(41) 9 9151-5088

### Redes sociais

@silpeventosetreinamentos

facebook.com/SILPEventos

### E-mail

contato@silp.com.br

### Site

www.silp.com.br

#### LOCAL DO EVENTO:

CICB – Centro Internacional Convenções do Brasil - Hotsite do Local com estacionamento  
St. de Clubes Esportivos Sul Trecho 2 Conjunto 63, Lote 50 - Asa Sul, Brasília - DF, 70200-002