



A Gestão, o Planejamento Estratégico Institucional e a Governança nos Conselhos de Fiscalização Profissional

São Paulo
10 e 11 de dezembro de 2024



**SILP EVENTOS E
TREINAMENTOS**



**SILP EVENTOS E
TREINAMENTOS**

Empresa especializada em grandes eventos e conferências. Realizadora do maior encontro nacional de conselhos profissionais, a CONFERÊNCIA NACIONAL DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS.

O grande diferencial da SILP Eventos & Treinamentos está no seu time, que agrega profissionais com experiências e formações diversas. Contamos com profissionais atuantes há mais de 20 anos no mercado.

Isso faz com que o resultado do trabalho tenha, ao mesmo tempo, embasamento técnico e prático, tornando a SILP uma empresa reconhecida por seus clientes pela paixão, inovação, seriedade e excelência nas capacitações e propostas apresentadas.

www.silp.com.br



Bianca Dreyer

- Relações- públicas
- Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela ECA-USP
- Professora, pesquisadora e consultora
- Autora de diversos artigos e de 3 livros
- MBA em Governança Pública



Objetivos do curso

Capacitar profissionais para:

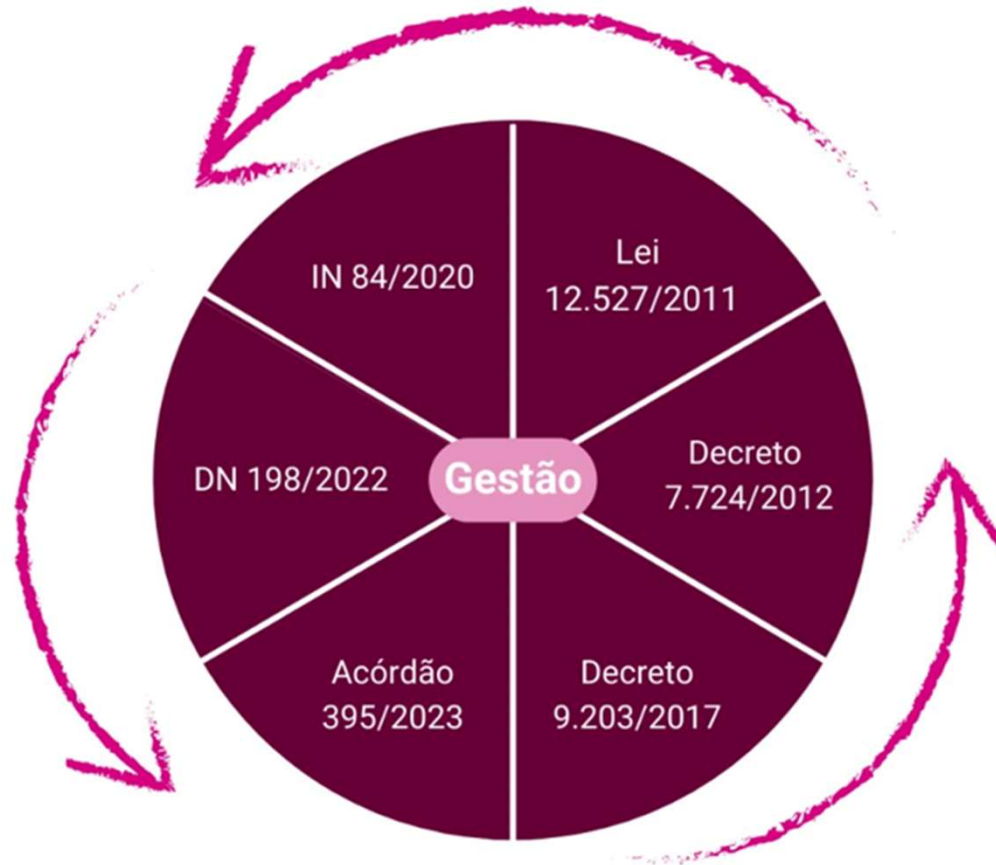
- ✓ a gestão da governança
- ✓ a construção do planejamento estratégico

Programa do curso

1. Governança e gestão para resultados;
2. Princípios da governança pública;
3. Diretrizes para a gestão da governança;
4. Mecanismos e práticas de governança;
5. As principais fases do planejamento estratégico;
6. Tipos e níveis de planejamento estratégico;
7. Definição da missão, visão e valores e a relação com o planejamento estratégico;
8. Compreensão e descrição do modelo de negócio;

9. Modelo Balanced Scorecard – BSC
10. Cadeia de valor;
11. Definição dos objetivos estratégicos;
12. Análise do macroambiente, ambiente setorial e ambiente interno;
13. Identificação das partes interessadas;
14. Análise estratégica e elaboração do diagnóstico institucional;
15. Definição dos objetivos táticos;
16. Elaboração do plano de ação;
17. Definição de objetivos operacionais;
18. Definição de indicadores e metas;
19. Mensuração e avaliação dos resultados.

Por que a gestão é necessária?



Instrução Normativa - TCU nº 84/2020

- ✓ Estabelece normas para a tomada e prestação de contas dos administradores e responsáveis da administração pública federal, para fins de julgamento pelo Tribunal de Contas da União [...];
- ✓ Prestação de contas é o instrumento de gestão pública mediante o qual os administradores [...] apresentam e divulgam informações e análises quantitativas e qualitativas dos resultados de gestão orçamentária, financeira, operacional e patrimonial do exercício, com vistas ao controle social e ao controle institucional [...];
- ✓ Tomada de contas é o instrumento de controle externo mediante o qual o Tribunal de Contas da União apura a ocorrência de indícios de irregularidades [...].

Instrução Normativa -TCU nº 84/2020

Finalidades e princípios da prestação de contas:

- ✓ A prestação de contas tem como finalidade demonstrar, de forma clara e objetiva, a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais para atender às necessidades de informação dos cidadãos e seus representantes, dos usuários de serviços públicos e dos provedores de recursos, e dos órgãos do Poder Legislativo e de controle para fins de transparência, responsabilização e tomada de decisão.
- ✓ As contas devem expressar, de forma clara e objetiva, a exatidão dos demonstrativos contábeis, a legalidade, a legitimidade e a economicidade dos atos de gestão dos responsáveis que utilizem, arrecadem, guardem, gerenciem ou administrem dinheiros, bens e valores públicos [...]

Instrução Normativa - TCU nº 84/2020

São princípios para a elaboração e a divulgação da prestação de contas:

- ✓ Foco estratégico e no cidadão
- ✓ Conectividade da informação
- ✓ Relações com as partes interessadas
- ✓ Materialidade
- ✓ Concisão
- ✓ Confiabilidade e completude
- ✓ Coerência e comparabilidade
- ✓ Clareza
- ✓ Tempestividade
- ✓ Transparência

Instrução Normativa –TCU nº 84/2020

Art. 8º Integram a prestação de contas:

- a) **Os objetivos, as metas, os indicadores de desempenho** definidos para o exercício e os **resultados** por eles alcançados, **sua vinculação aos objetivos estratégicos e à missão da UPC** [...];
- b) **O valor público em termos de produtos e resultados gerados**, preservados ou entregues no exercício, e a capacidade de continuidade em exercícios futuros;
- c) **As principais ações de supervisão, controle e correção** adotadas para a garantia da legalidade, legitimidade, economicidade e transparência na aplicação dos recursos públicos;
- d) **A estrutura organizacional**, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;
- e) **Os programas, projetos, ações, obras e atividades**, com indicação da unidade responsável, **principais metas e resultados** e, quando existentes, **indicadores de resultado e impacto**, com indicação dos valores alcançados no período e acumulado no exercício.

Decisão Normativa -TCU nº 198/2022

- **Estabelece normas complementares para a prestação de contas** dos administradores e responsáveis da administração pública federal [...]
- Divulgação de informações de transparência e prestação de contas:
- As informações de que tratam as alíneas “a” a “e” serão **divulgadas em até trinta dias após o final do primeiro trimestre de cada exercício, e atualizadas em até trinta dias após o encerramento de cada trimestre** civil ou sempre que ocorrerem mudanças relevantes nas informações.

Acórdão -TCU nº 395/2023

Levantamento para obtenção de conhecimento sistêmico acerca dos conselhos de fiscalização profissional, identificando seu papel, principais desafios e dificuldades.

Temas de transparência
Lei 12.527/2011 (LAI)

Tema	Crerios principais
plano estratgico	DN 198/2022, art. 8º, Anexo
objetivos estratgicos, indicadores, metas e resultados	IN 84/2020, art. 8º, I, a; DN 198/2022, Anexo
ações continuadas e projetos	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso V; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.2; e IN 84/2020, art. 8º, I, e
riscos e ações de mitigação	DN 198/2022, art. 8º, Anexo
estrutura organizacional administrativa e de seus colegiados (componentes, finalidades e subordinação)	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso I; Acórdão 96/2016, itens 9.1.1.1 e 9.1.1.4; IN 84/2020, art. 8º, I, d
atas de colegiados	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.4
atos normativos e administrativos	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.4; DN 198/2022, Anexo
relação de processos administrativos	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
rol de mandatários (conselheiros titulares e suplentes)	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.4; IN 84/2020, art. 8º, IV

Acórdão -TCU

nº 395/2023

Levantamento para obtenção de conhecimento sistêmico acerca dos conselhos de fiscalização profissional, identificando seu papel, principais desafios e dificuldades.

Temas de transparência
Lei 12.527/2011 (LAI)

Tema	Crítérios principais
plano de cargos e salários	Arts. 37, "caput" (princípios da publicidade e moralidade) e 39 da CF
relação de empregados, comissionados, temporários e estagiários	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.11
relação de concursos e processos seletivos	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
relação de imóveis próprios e locados	DN 198/2022, art. 8º, Anexo
relação de obras em andamento	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.2
relação de veículos automotores	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
relação de bens móveis	Acórdão 198/2022, art. 8º, Anexo
relação de aquisições de materiais e serviços	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso IV; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.10
relação de penalidades aplicadas a fornecedores de bens e serviços	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)

Acórdão -TCU

nº 395/2023

Levantamento para obtenção de conhecimento sistêmico acerca dos conselhos de fiscalização profissional, identificando seu papel, principais desafios e dificuldades.

Temas de transparência
Lei 12.527/2011 (LAI)

Tema	Critérios principais
relação de alienações de imóveis e veículos	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
relação de contratos	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso IV; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.10; IN 84/2020, art. 8º, I, h
relação de convênios e congêneres, onerosos ou não	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
relação de auditorias realizadas pelo Controle Interno do próprio Conselho, pelo Conselho Federal, pela CGU ou outros	Lei 12.527/2011, art. 7º, VII, b; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.5
ações em resposta aos apontamentos de auditoria do item anterior	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
ações em resposta às deliberações do TCU	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
plano de contas	DN 198/2022, art. 8º, Anexo
relatório consolidado de receitas (por conta contábil)	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º
relatório consolidado de despesas (por conta contábil)	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso III; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.9

Acórdão -TCU nº 395/2023

Levantamento para obtenção de conhecimento sistêmico acerca dos conselhos de fiscalização profissional, identificando seu papel, principais desafios e dificuldades.

**Temas de transparência
Lei 12.527/2011 (LAI)**

Tema	Critérios principais
balanço patrimonial	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º
relatório discriminado de pagamentos	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.7; DN 198/2022, art. 8º, Anexo
relatório discriminado de indenizações	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.8; IN 84/2020, art. 8º, I, i
relatório discriminado de diárias	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.9
relatório discriminado de passagens	Acórdão 96/2016, item 9.1.1.9
relatório consolidado de inadimplência	Proposta inicial de decisão normativa específica (peça 108 do TC 014.054/2021-3)
respostas às perguntas frequentes da sociedade	Lei 12.527/2011, art. 8º, §1º, inciso VI; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.12
rol de documentos classificados como sigilosos	Lei 12.527/2011, art. 30º; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.13
rol de informações desclassificadas (isto é, que deixaram de ser sigilosas) nos últimos 12 meses	Lei 12.527/2011, art. 30; Acórdão 96/2016, item 9.1.1.13

Decreto nº 7.724/2012 e Lei 12.527/2011

Capítulo III – Da Transparência Ativa

- § 1º Os órgãos e entidades deverão implementar em seus sítios na Internet seção específica para a divulgação das informações de que trata o caput.
- § 2º Serão disponibilizados nos sítios na Internet dos órgãos e entidades, conforme padrão estabelecido pela Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República:
 - I – banner na página inicial, que dará acesso à seção específica de que trata o § 1º ; e
 - II – barra de identidade do Governo federal, contendo ferramenta de redirecionamento de página para o Portal Brasil e para o sítio principal sobre a Lei nº 12.527, de 2011.

Decreto nº 7.724/2012 e Lei 12.527/2011

- § 3º Deverão ser divulgadas, na seção específica de que trata o § 1º , informações sobre:
 - I - estrutura organizacional, competências, legislação aplicável, principais cargos e seus ocupantes, endereço e telefones das unidades, horários de atendimento ao público;
 - II - programas, projetos, ações, obras e atividades, com indicação da unidade responsável, principais metas e resultados e, quando existentes, indicadores de resultado e impacto;
 - III - repasses ou transferências de recursos financeiros;
 - IV - execução orçamentária e financeira detalhada;
 - V - licitações realizadas e em andamento, com editais, anexos e resultados, além dos contratos firmados e notas de empenho emitidas; [...]

Decreto 9.203/2017

- Art. 6º Caberá à alta administração dos órgãos e das entidades, observados as normas e os procedimentos específicos aplicáveis, implementar e manter mecanismos, instâncias e práticas de governança em consonância com os princípios e as diretrizes estabelecidos neste Decreto.
- Parágrafo único. Os mecanismos, as instâncias e as práticas de governança de que trata o caput incluirão, no mínimo:
 - I - formas de acompanhamento de resultados;
 - II - soluções para melhoria do desempenho das organizações; e
 - III - instrumentos de promoção do processo decisório fundamentado em evidências.

Gestão da Governança

Governança

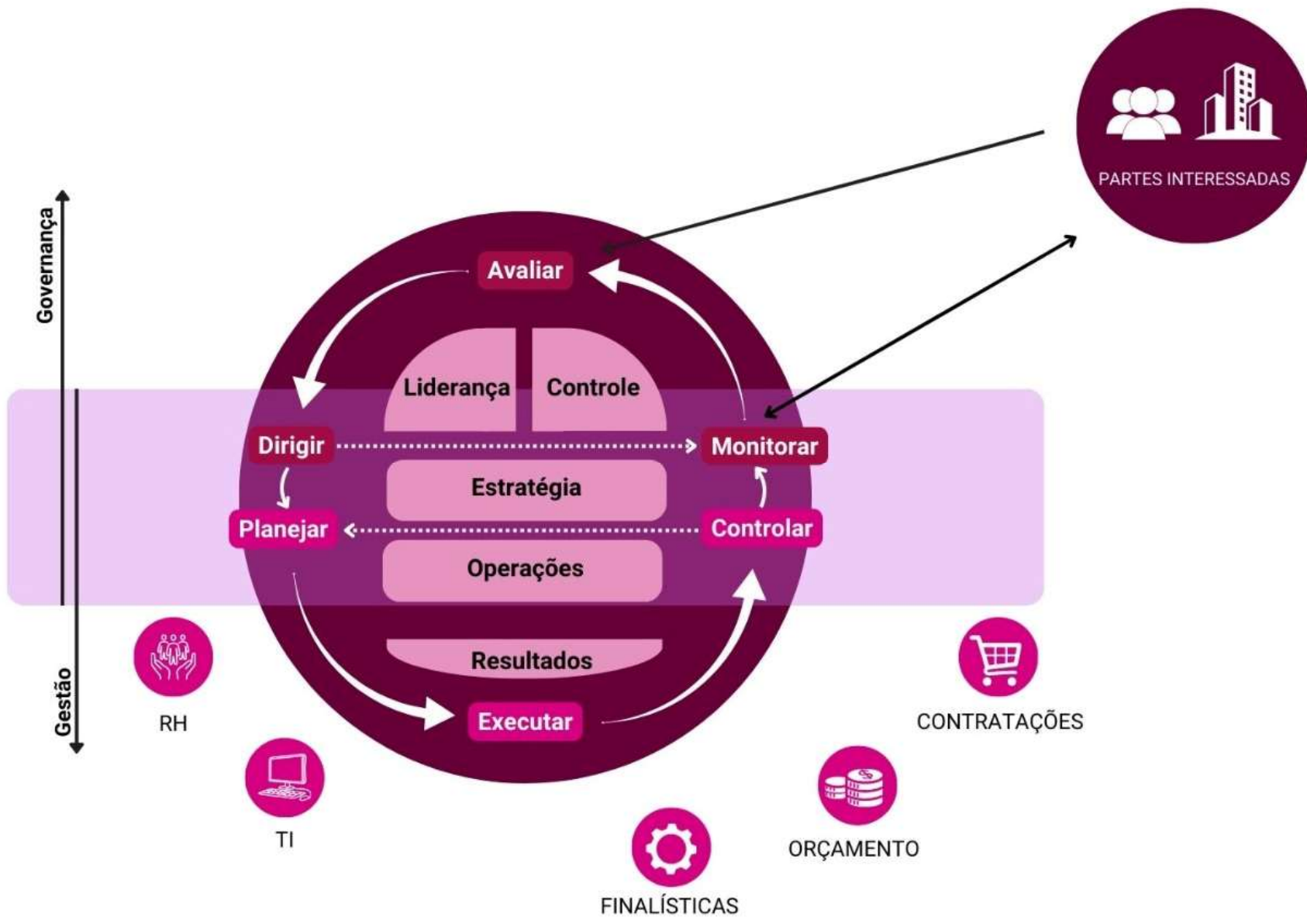
- ✓ O propósito da governança não é a criação de mais controles e de mais burocracia. Seu objetivo é a melhoria do desempenho da organização para a geração de valor. A mera adoção burocrática de práticas, sem foco nos resultados, não conduz à boa governança e nem condiz com ela.
- ✓ A governança organizacional tem como objetivo a entrega de resultados às partes interessadas que, no caso das organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU, são representadas principalmente pelos usuários dos serviços, cidadãos e sociedade em geral.

Governança

- ✓ Governança pública organizacional compreende essencialmente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Governança e Gestão





Práticas de governança

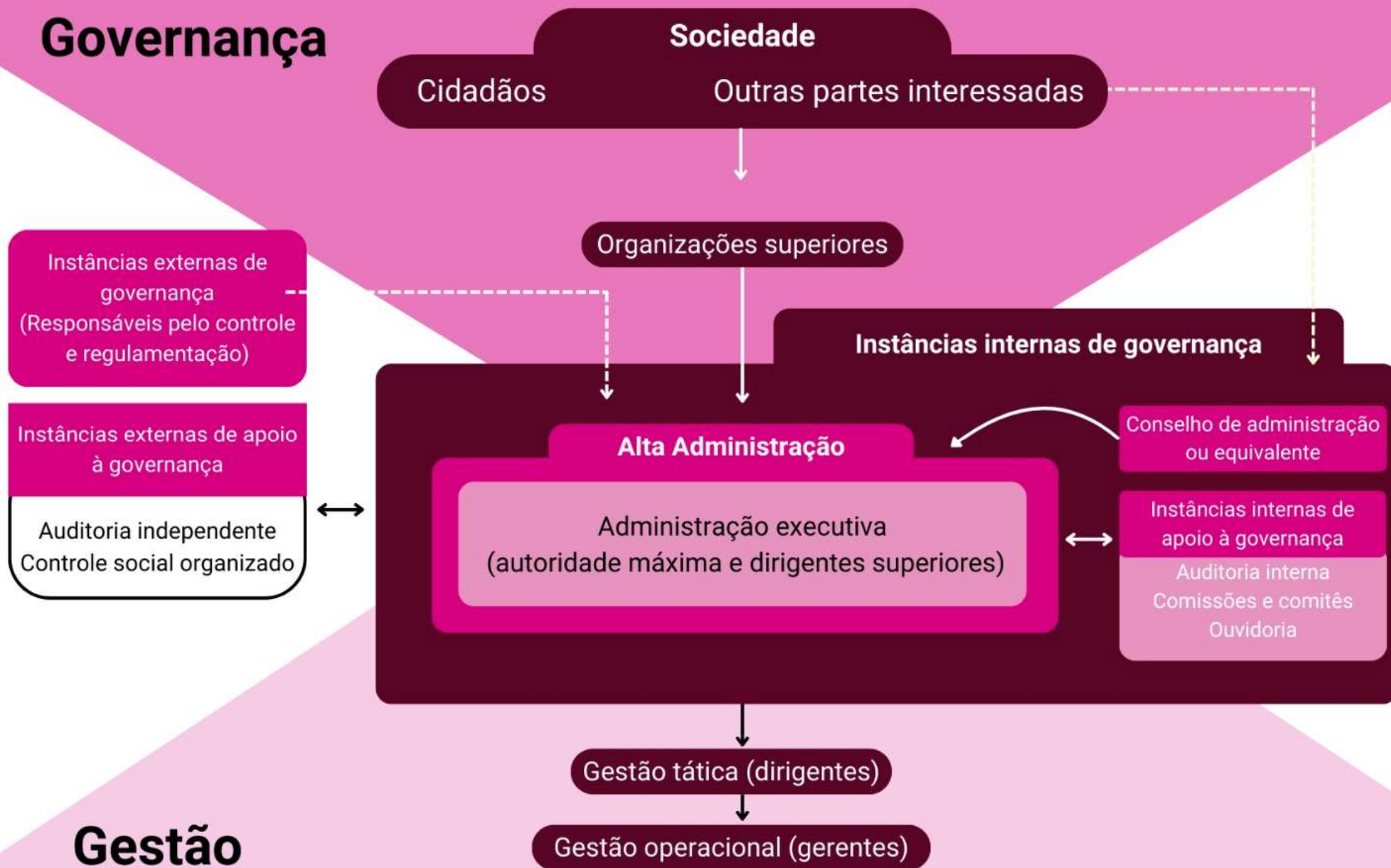
- ✓ As práticas de governança podem ser implementadas de maneiras diferentes e com níveis de complexidade diversos, dependendo das necessidades do conselho em foco.
- ✓ Por isso, recomenda-se que cada organização observe a natureza do seu negócio, o contexto no qual se encontra inserida, seus objetivos mais relevantes e os riscos a eles associados, e implemente as práticas de governança com formato e nível de complexidade adequados para o alcance daqueles e tratamento destes, de acordo com a sua realidade, evitando a implementação de controles cujos custos superam os possíveis benefícios.

Sistema de Governança no Setor Público

- ✓ Para garantir que uma organização atenda aos interesses da sociedade, é necessário realizar um conjunto de práticas:
 - Transparência
 - Política de relacionamento com partes interessadas
 - Avaliação de desempenho da alta administração
 - Independências da auditoria interna
 - Gerenciamento de riscos
 - Promoção de valores éticos e padrões de conduta

- ✓ Tais práticas devem ser realizadas por instâncias de governança.

Governança



Sistema de Governança no Setor Público

Instâncias externas de governança:

- são responsáveis pela fiscalização, pelo controle e pela regulação;
- são autônomas e independentes;
- Ex. TCU, Congresso Nacional.

Instâncias externas de apoio à governança:

- são responsáveis pela avaliação, auditoria e monitoramento independente e pela comunicação dos fatos às instâncias superiores de governança, sejam elas internas ou externas.
- Ex. auditorias independentes

Sistema de Governança no Setor Público

Instâncias internas de governança:

- são responsáveis por definir ou avaliar a estratégia e as políticas internas, bem como monitorar a conformidade e o desempenho destas. São também responsáveis por garantir que a estratégia e as políticas atendam ao interesse público;
- Ex. conselhos de administração e a alta administração.

Instâncias internas de apoio à governança:

- realizam a comunicação entre partes interessadas internas e externas à administração, bem como auditorias internas que avaliam os processos de governança e de gestão de riscos e controles internos.
- Ex. ouvidoria, auditoria interna, conselho fiscal, as comissões e os comitês.

Sistema de Governança no Setor Público

Administração executiva ou alta administração:

- É uma instância interna de governança e é responsável por avaliar, direcionar e monitorar internamente a organização.

Instâncias de gestão:

- A gestão tática é responsável por coordenar a gestão operacional em áreas específicas.
- A gestão operacional é responsável pela execução de processos produtivos finalísticos e de apoio.

Princípios de Governança Pública

- ✓ Capacidade de resposta
- ✓ Integridade
- ✓ Transparência
- ✓ Equidade e participação
- ✓ *Accountability*
- ✓ Confiabilidade
- ✓ Melhoria regulatória

Diretrizes para a gestão da governança

- Definir formalmente e comunicar os papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à governança;
- Estabelecer processos decisórios transparentes;
- Promover valores de integridade e implementar elevados padrões de comportamento;
- Aprimorar a capacidade de liderança da organização;
- Desenvolver continuamente a capacidade da organização, assegurando a eficácia e eficiência da gestão dos recursos organizacionais, como a gestão e a sustentabilidade do orçamento, das pessoas, das contratações e da tecnologia e segurança da informação.

Diretrizes para a gestão da governança

- Apoiar e viabilizar a inovação;
- Estabelecer um sistema eficaz de gestão de riscos e controles internos;
- Estabelecer objetivos organizacionais alinhados ao interesse público e comunicá-los;
- Monitorar o desempenho da organização e utilizar os resultados para identificar oportunidades de melhoria e avaliar as estratégias organizacionais estabelecidas;
- Considerar os interesses, direitos e expectativas das parte interessadas nos processos de tomadas de decisão;
- Implementar boas práticas de transparência;

Diretrizes para a gestão da governança

- Prestar contas às partes interessadas e implementar mecanismos eficazes de responsabilização dos agentes;
- Apoiar o uso de ferramentas digitais;
- Promover a simplificação administrativa, a modernização da gestão pública e a integração dos serviços públicos;
- Editar e revisar atos normativos realizando consultas públicas sempre que conveniente.

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

Mecanismos

LIDERANÇA

ESTRATÉGIA

CONTROLE

Estabelecer o modelo de governança

Promover a integridade

Promover a capacidade da liderança

Gerir riscos

Estabelecer a estratégia

Promover a gestão estratégica

Monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Monitorar o desempenho das funções de gestão

Promover a transparência

Garantir a *accountability*

Avaliar a satisfação das partes interessadas

Avaliar a efetividade da auditoria Interna

Práticas

O mecanismo de liderança e suas práticas

- ✓ Liderança é sinônimo de instâncias internas de governança, e engloba os conselhos ou colegiados superiores e a alta administração da organização.
- ✓ É papel da liderança avaliar o modelo de governança adotado e ajustá-lo ao contexto e aos objetivos organizacionais, comunicando-o adequadamente às partes interessadas.

O mecanismo de liderança e suas práticas

Prática: estabelecer o modelo de governança

Estabelecer o modelo de governança implica:

- definir as instâncias internas de governança e as instâncias internas de apoio à governança;
- garantir, por meio de mecanismos formais, às instâncias internas de governança e às de apoio os recursos necessários e o acesso oportuno a informações necessárias ao desempenho de suas funções.
- estabelecer a responsabilidade da mais alta instância de governança: pela aprovação e avaliação da estratégia organizacional e das políticas internas, de modo que estejam alinhadas ao interesse público; pela supervisão da gestão; e pela *accountability* da organização.

O mecanismo de liderança e suas práticas

Prática: estabelecer o modelo de governança

Estabelecer o modelo de governança implica:

- identificar as principais partes interessadas da organização e definir diretrizes de comunicação, transparência e prestação de contas;
- estabelecer medidas para fortalecimento da atuação pautada em padrões de ética e integridade;
- definir diretrizes para direcionar e monitorar o desempenho da gestão e acompanhar os resultados organizacionais. Os resultados devem ser medidos considerando as expectativas das partes interessadas, que devem ser conhecidas e adequadamente endereçadas.

O mecanismo de liderança e suas práticas

Prática: promover a integridade

Para promover a integridade é necessário:

- evidenciar o apoio da liderança aos programas e políticas de integridade pública. Pressupõe compromisso formal com valores éticos e padrões de conduta;
- direcionar e monitorar a gestão da integridade na organização, com base nos riscos de integridade identificados.
- estabelecer mecanismos de controle para evitar que preconceitos ou conflitos de interesse influenciem as decisões e as ações da liderança.

O mecanismo de liderança e suas práticas

Prática: promover a capacidade da liderança

Promover esta prática envolve:

- definir e divulgar as competências desejáveis ou necessárias da liderança;
- definir diretrizes para o desenvolvimento da liderança;
- estabelecer procedimentos para transmissão de informação e conhecimento no momento da sucessão da liderança.
- definir diretrizes para a avaliação de desempenho desses membros, bem como indicadores e metas de desempenho.
- definir diretrizes e conjunto de benefícios, financeiros e não financeiros para o reconhecimento da liderança.

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

Mecanismos

LIDERANÇA

ESTRATÉGIA

CONTROLE

Estabelecer o modelo de governança

Promover a integridade

Promover a capacidade da liderança

Gerir riscos

Estabelecer a estratégia

Promover a gestão estratégica

Monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Monitorar o desempenho das funções de gestão

Promover a transparência

Garantir a *accountability*

Avaliar a satisfação das partes interessadas

Avaliar a efetividade da auditoria Interna

Práticas

MECANISMO LIDERANÇA

PRÁTICA

AÇÕES DO CFC

Estabelecer o modelo de governança	Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade
	Regimento Interno
	Política de Governança no âmbito do Sistema CFC/CRCs
	Portaria para delegação de competências
Promover a Integridade	Plano de Integridade
	Código de Conduta para os Conselheiros, Colaboradores e Funcionários dos Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade
	Regimento das Comissões de Conduta
	Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por conselheiros do Sistema CFC/CRCs
	Comissão de Conduta para apuração de infração cometida por funcionários e colaboradores do CFC
	Guia de Conduta para Relações Público-Privadas
	Cartilha de Combate e Prevenção contra Assédio Moral, Assédio Sexual e Discriminação no Ambiente de Trabalho do CFC
Comissão de Integridade, Gestão da Governança e <i>Compliance</i> do CFC	
Promover a capacidade da liderança	Resolução para eleição dos membros do Plenário do CFC
	Plano de Transição de Gestão do Sistema CFC/CRCs
	Guia de Orientação para o Plano de Transição de Gestão (PTG)
	Plano de Cargos e Salários (PCS)
	Comissão de Avaliação de Desempenho (CAD)
	Plano Anual de Treinamentos (PAT), Plano de Desenvolvimento de Líderes (PDL) e Plano de Treinamento e Desenvolvimento de Proteção de Dados (PTDPD)

PRÁTICA

AÇÕES DO CFC

Gerir riscos	Política de Gestão de Riscos
	Plano de Gestão de Riscos
	Comitê de Gestão de Riscos
	Planilhas de mapeamento de riscos
Estabelecer a estratégia	Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs para 2018/2027
	Proposta Orçamentária
Promover a gestão estratégica	Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)
	Plano de Contratações Anual (PCA)
	Plano de Logística Sustentável (PLS)
	Normativos relacionados à Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)
Monitorar o alcance dos resultados organizacionais	Sistema de Gestão Integrado (qualidade, meio ambiente, antissuborno e saúde e segurança)
	Sistema Plano de Trabalho
Monitorar o desempenho das funções de gestão	Sistema de Gestão por Indicadores

MECANISMO ESTRATÉGIA

PRÁTICA

AÇÕES DO CFC

Promover a transparência	Resolução que regula o acesso a informações, previsto na Lei n.º 12.527, de 2011, no âmbito do Sistema CFC/CRCs
	Portal da Transparência e Prestação de Contas
	Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão (e-SIC)
Garantir a accountability	Relatório de Gestão
	Ouidoria
	Resolução que dispõe instauração e organização de processo de tomada de contas especial no âmbito do Sistema CFC/CRCs
	Resolução que regulamenta o Processo Administrativo Disciplinar
	Manual Prático de Processo Administrativo
	Comissão Permanente de Procedimento Administrativo Disciplinar (CPPAD)
Avallar a satisfação das partes interessadas	Resolução que regula a participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos, previstas na Lei n.º 13.460, de 2017, no âmbito do Sistema CFC/CRCs
	Carta de Serviços ao Usuário
Avallar a efetividade da auditoria interna	Pesquisas de satisfação
	Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs
	Nota de Auditoria (NA)
	Relatório de Auditoria (RA)
	Relatório de atividades de auditoria interna (RAINT)

MECANISMO CONTROLE

Mecanismo	Práticas	Resultados	Objetivos Estratégicos
LIDERANÇA	Promover a capacidade da liderança	<ul style="list-style-type: none"> Foi realizada uma capacitação sobre "Redação legislativa do CFFa". Participaram 17 conselheiros e 3 fonoaudiólogas do CFFa. Foram realizadas duas capacitações sobre legislação da Fonoaudiologia. Foi realizado um curso da nova lei de licitações. Foi realizada uma palestra e um curso da nova lei de licitações. O 1º Encontro de Integração do CFFa foi realizado em junho e contou com a participação de diretores, conselheiros, empregados e colaboradores. Resolução 697/2023 • Resolução 698/2023 • Resolução 701/2023 	OE3
ESTRATÉGIA	Gerir riscos	<ul style="list-style-type: none"> O CFFa contratou uma consultoria jurídica especializada para incorporar os conceitos da LGPD à rotina administrativa. Foram avaliados os riscos na captação de informações e realizadas diversas reuniões. Foi realizado monitoramento de forma contínua dos planos de ação das comissões para evitar riscos dentro dos limites de capacidade de risco da organização. Resolução 699/2023 • Resolução 721/2023 	OE24

Relato Integrado 2023

O mecanismo de estratégia e suas práticas

- ✓ A liderança da organização é responsável pelo direcionamento estratégico e pelo monitoramento;
- ✓ A estratégia deve ser desenvolvida (com orçamentos viáveis), comunicada e desdobrada para as demais unidades organizacionais, de forma que os objetivos estratégicos sejam traduzidos em objetivos, indicadores e metas para as áreas responsáveis, monitorando-se e avaliando-se sua execução;
- ✓ A estratégia deve ser atualizada de acordo com o aprendizado organizacional e as mudanças no ambiente; Para isso, a gestão de riscos deve estar integrada não somente à formulação da estratégia e seu planejamento, mas também à sua execução e monitoramento nos diversos níveis organizacionais.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: gerir riscos

Gerir riscos refere-se a:

- definir e implementar a estrutura de gestão de riscos por meio de uma política. A estrutura de gestão de riscos deve ainda abranger:
 - estabelecer fluxos de comunicação para compartilhar informações e decisões acerca de gestão de riscos interna e externamente.
 - definir os limites de exposição ao risco e a formalização do processo de gestão de riscos, incluindo os critérios de análise e avaliação de riscos.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: gerir riscos

Gerir riscos refere-se a:

- gerenciar os riscos críticos;
- implementar um processo de gestão de continuidade de negócios para se preparar e reduzir os efeitos de possíveis incidentes que tenham o potencial de interromper as atividades da organização, sejam provocados pelo homem ou naturais. O ideal é ter uma política de continuidade do negócio.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: estabelecer a estratégia

Estabelecer a estratégia engloba:

- definir o modelo de gestão estratégica. Este modelo deve estimular o pensamento estratégico e orientar o planejamento, a comunicação, a execução, o monitoramento, a avaliação e a revisão da estratégia;
- definir a estratégia da organização. Consiste em fazer escolhas e estabelecer prioridades, a partir de evidências.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: promover a gestão estratégica

Promover a gestão estratégica pressupõe:

- a identificação das unidades ou funções finalísticas e de suporte;
- a definição de objetivos, indicadores e metas para cada unidade ou função alinhados com a missão, visão e estratégia organizacionais e com as estratégias das demais unidades.
- a definição do modelo de monitoramento da estratégia, que permita acompanhamento contínuo da evolução dos indicadores e dos planos de ação.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Para monitorar o alcance dos resultados organizacionais, a liderança deve garantir:

- que a execução da estratégia seja periodicamente monitorada por meio de rotinas projetadas para aferir o alcance de metas, para tratar as situações de não alcance de metas e para relatar às partes interessadas os resultados alcançados;
- que os principais processos pelos quais a estratégia é implementada sejam periodicamente avaliados quanto à eficiência;
- que os efeitos da execução da estratégia sejam periodicamente avaliados para saber se os problemas priorizados estão sendo resolvidos e se estão aparecendo efeitos colaterais indesejáveis.

O mecanismo de estratégia e suas práticas

Prática: monitorar o desempenho das funções de gestão

Esta prática implica:

- estabelecimento das rotinas para o levantamento das informações necessárias ao monitoramento;
- implantação dos indicadores de desempenho;
- monitoramento da execução dos planos vigentes quanto ao alcance das metas estabelecidas;
- definição do formato e periodicidade dos relatórios de gestão gerados para a liderança;
- definição do formato e periodicidade dos relatórios gerados para as partes interessadas e publicação desses relatórios.

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

Mecanismos

LIDERANÇA

ESTRATÉGIA

CONTROLE

Estabelecer o modelo de governança

Promover a integridade

Promover a capacidade da liderança

Gerir riscos

Estabelecer a estratégia

Promover a gestão estratégica

Monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Monitorar o desempenho das funções de gestão

Promover a transparência

Garantir a *accountability*

Avaliar a satisfação das partes interessadas

Avaliar a efetividade da auditoria Interna

Práticas

O mecanismo de controle e suas práticas

- ✓ O mecanismo “controle” não se refere à atuação da unidade de controle interno. Remete às práticas que têm o potencial de promover o controle das organizações públicas pelas partes interessadas. São práticas voltadas para estimular a responsabilidade das organizações e dos agentes públicos, e ainda para criar mecanismos que garantam que eles sejam responsabilizados por suas ações.
- ✓ O controle sobre como os recursos públicos estão sendo empregados e se as metas estão sendo atingidas é um requerimento da sociedade e só é viável se houver práticas de transparência e de prestação de contas eficazes.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: promover a transparência

Promover a transparência implica:

- assegurar transparência ativa e passiva às partes interessadas;
- disponibilizar os dados de forma aderente aos princípios de dados abertos para facilitar o manuseio e a análise das informações.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: garantir a *accountability*

- ✓ A liderança é responsável por garantir que a implementação do modelo de governança pública inclua mecanismos de *accountability* (prestação de contas e responsabilização);
- ✓ Garantir a *accountability* é uma prática que está diretamente relacionada à promoção da transparência, existindo até uma sobreposição entre as duas quanto ao elemento “prestação de contas”.
- ✓ A promoção da transparência isoladamente não garante a *accountability*, pois esta última exige que os responsáveis informem e justifiquem suas decisões no que tange à gestão dos recursos públicos, e ainda que as estruturas e processos organizacionais garantam que eles sejam responsabilizados por suas ações.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: garantir a *accountability*

- ✓ O segundo elemento da *accountability*, a responsabilização, decorre diretamente da competência recebida para gerir os recursos que provêm dos cidadãos, o que implica também a responsabilidade pelo seu eventual mau uso;
- ✓ Para garantir a responsabilização, as organizações devem estabelecer mecanismos que possibilitem a clara atribuição de papéis e responsabilidades e a identificação e apuração de ilícitos, bem como a instauração dos procedimentos necessários à apuração de irregularidades, e a aplicação de sanções nos casos pertinentes;
- ✓ Recomenda-se a disponibilização de canais alternativos para denúncias.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: garantir a *accountability*

Garantir a *accountability* contempla:

- prestar contas da atuação organizacional, de acordo com a legislação vigente e demandas da sociedade;
- estabelecer canal para recebimento de manifestações das partes interessadas;
- designar as instâncias responsáveis por apurar (mediante denúncia ou de ofício) e tratar desvios éticos e infrações disciplinares cometidos por gestores, servidores ou empregados da organização.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: garantir a *accountability*

Garantir a accountability contempla:

- padronizar procedimentos para orientar a apuração e tratamento de desvios éticos cometidos por pessoas jurídicas contra a organização;
- capacitar as equipes que compõem as comissões processantes, bem como as de sindicância e de investigação;
- adotar meios de simplificação de apuração e punição de faltas de menor potencial ofensivo.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: avaliar a satisfação das partes interessadas

Para avaliar a satisfação das partes interessadas, a organização deve:

- Elaborar, divulgar e manter atualizada a Carta de Serviços ao Usuário contendo informações claras e precisas em relação a cada serviços prestado;
- identificar os requisitos a serem considerados para a prestação dos serviços;
- realizar pesquisas de satisfação dos usuários.

O mecanismo de controle e suas práticas

Prática: avaliar a efetividade da auditoria interna

Exemplos de ações que a liderança pode adotar para assegurar para a efetividade da auditoria interna:

- informar a auditoria interna acerca das estratégias, objetivos, e prioridades organizacionais, riscos relacionados, expectativas das partes interessadas, processos e atividades relevantes para que essas informações possam ser consideradas na elaboração dos planos de auditoria interna;
- promover o acompanhamento sistemático das recomendações da atividade de auditoria interna;
- apoiar o programa de avaliação e melhoria da qualidade da auditoria interna, contribuindo para a definição dos principais indicadores de desempenho e avaliando o valor que a atividade de auditoria interna agrega à organização.

GOVERNANÇA ORGANIZACIONAL PÚBLICA

Mecanismos

LIDERANÇA

ESTRATÉGIA

CONTROLE

Estabelecer o modelo de governança

Promover a integridade

Promover a capacidade da liderança

Gerir riscos

Estabelecer a estratégia

Promover a gestão estratégica

Monitorar o alcance dos resultados organizacionais

Monitorar o desempenho das funções de gestão

Promover a transparência

Garantir a *accountability*

Avaliar a satisfação das partes interessadas

Avaliar a efetividade da auditoria Interna

Práticas

Planejamento Estratégico Institucional

As principais fases do planejamento estratégico





Por que o planejamento é importante?

- ✓ É um processo de gestão contínuo e fundamental para qualquer organização pública;
- ✓ Oferece a estrutura básica para que a organização possa dar andamento em atividades e projetos de forma alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos;
- ✓ Ajuda a transformar uma realidade em outra, a melhorar a qualidade dos serviços e a obter resultados;
- ✓ Reduz a incerteza e antecede à ação;
- ✓ Proporciona mais governabilidade para as organizações públicas.



Resultados do planejamento

- ✓ O planejamento estratégico deve ter como resultado um conselho fortalecido, coeso, sólido, seguindo firme na direção da melhoria da eficiência operacional, da prestação dos serviços, e da efetividade de suas ações.
- ✓ O planejamento estratégico é fundamental para a geração de valor público.

TIPO	NÍVEL	AMPLITUDE DA ESTRATÉGIA
Planejamento estratégico	Estratégico	Macroestratégia
Planejamento tático	Tático	Estratégia funcional ou central
Planejamento operacional ou plano de ação	Operacional	Microestratégia ou estratégia operacional

Nível Estratégico

Nível Tático

Nível Operacional

Princípios do Planejamento Estratégico

EFICIÊNCIA

- Fazer as coisas de maneira adequada
- Resolver os problemas
- Reduzir custos

EFICÁCIA

- Além de fazer as coisas de maneira adequada, é preciso seguir um plano de ação
- Produzir alternativas criativas
- Maximizar a utilização dos capitais
- Melhorar os resultados do CFP

EFETIVIDADE

- Melhorar resultados ao longo do tempo
- Atuação estratégica ao longo do tempo
- Gerar impacto na sociedade



Missão

- ✓ Expressa a razão da existência de um conselho profissional;
- ✓ Momento de definir qual o negócio do conselho. Por que o CFP existe?
- ✓ Exerce função orientadora e delimitadora da ação dentro de um período normalmente longo.

Missão - *Exemplos*

Missão CFQ:

- ✓ Promover a atividade plena da Química, com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável do país.

Missão CRMV - CE :

- ✓ Fiscalizar, regulamentar e orientar o exercício da Medicina Veterinária e Zootecnia, contribuindo para o bem-estar da sociedade através da melhoria da saúde animal e humana, segurança alimentar e da sustentabilidade.

Missão - *Exemplos*

Missão CFFa:

- ✓ Normatizar, orientar, fiscalizar e disciplinar o exercício profissional legal e ético dos fonoaudiólogos em benefício da sociedade.

Missão dos Conselhos Regionais

- ✓ Atuar na orientação, fiscalização e disciplina do exercício profissional da Fonoaudiologia, assegurando a ética, a qualidade, a eficiência e a segurança dos serviços prestados à sociedade.

Visão

- ✓ Idealização de um futuro desejado. Representação de como o CFP quer ser visto pelas suas partes interessadas;
- ✓ Demonstração do escopo do negócio. Em que tipo de negócio a organização quer ser referência?
- ✓ É o grande delineamento do planejamento estratégico. Por quê?

Visão - *Exemplos*

Visão CFM:

- ✓ Ser reconhecida nacionalmente como uma instituição capaz de atuar com excelência pelo bom exercício ético e técnico no âmbito da prestação de serviços médicos, em atendimento às expectativas da sociedade, além de ser instrumento da valorização e de defesa da dignidade profissional do médico, contribuindo para o debate em questões relacionadas à Saúde e à Medicina.

Visão COREN - SC:

- ✓ Ser reconhecido entre as autarquias pela pró-atividade da gestão e perante a Categoria de Enfermagem no comprometimento, valorização e fortalecimento da profissão.

Visão - *Exemplos*

Visão do Sistema de Conselhos de Fonoaudiologia

- ✓ Ser reconhecida como instituição de referência e excelência na promoção e valorização plena da Fonoaudiologia.

Valores

- ✓ Representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de um CFP;
- ✓ Fornecem sustentação para as funções;
- ✓ Devem fazer parte do modelo de gestão da organização.

Valores – *Exemplos*

Valores COFECI :

- ✓ Ética
- ✓ Transparência
- ✓ Efetividade
- ✓ Competência

Valores CRP – DF :

- ✓ Transparência,
- ✓ Ética
- ✓ Diálogo
- ✓ Respeito à diversidade e à pluralidade da classe

Valores – *Exemplos*

Valores do Sistema de Conselhos de Fonoaudiologia

- ✓ Ética
- ✓ Transparência
- ✓ Honestidade
- ✓ Excelência
- ✓ Integração
- ✓ Responsabilidade socioambiental

Missão, visão e valores – *Exemplos*

- **Missão CFC**

Inovar para o desenvolvimento da profissão contábil e zelar pela ética e pela qualidade na prestação dos serviços, atuando com transparência na proteção do interesse público.

- **Visão CFC**

Ser reconhecido como uma entidade profissional partícipe no desenvolvimento sustentável do país e que contribui para o pleno exercício da profissão contábil no interesse público.

- **Valores CFC**

Ética, Excelência, Confiabilidade e Transparência.



Modelo de Negócio

- ✓ O modelo de negócio demonstra de que forma os recursos, aplicados às atividades, se transformam em produtos e serviços.
- ✓ O diagrama deve apresentar fluxo narrativo lógico.



Nossos recursos

Força de trabalho

802 Conselheiros	851 Empregados	170 Colaboradores	154 Estagiários	28 Jovens aprendizes
----------------------------	--------------------------	-----------------------------	---------------------------	--------------------------------

Infraestrutura do TIC

- Data centers**
380,2 TB de Armazenamento
2.296 CPU Core Processamento
849 Aplicações /Sistemas
- Equipamentos (und.)**
1354 Computadores
949 Notebooks
1.426 Videoconferências

Recursos financeiros (Orçamento)

- Receita total**
R\$ 411.644.255,57
- Despesa total**
R\$ 278.627.820,80
- Pessoal**
R\$ 177.036.058,99
- Serviços terceiros**
R\$ 101.591.761,81
- Investimentos**
R\$ 101.884.081,22

Infraestrutura física

- Imóveis**
R\$ 409.773.377,35
- Bens Móveis**
R\$ 55.736.867,42

Parcerias

- 272 Órgãos Públicos
- 7 Organizações Internacionais
- 167 Pessoas Jurídicas
- 51 Entidades do 3º setor
- 126 Instituições de ensino

ISO

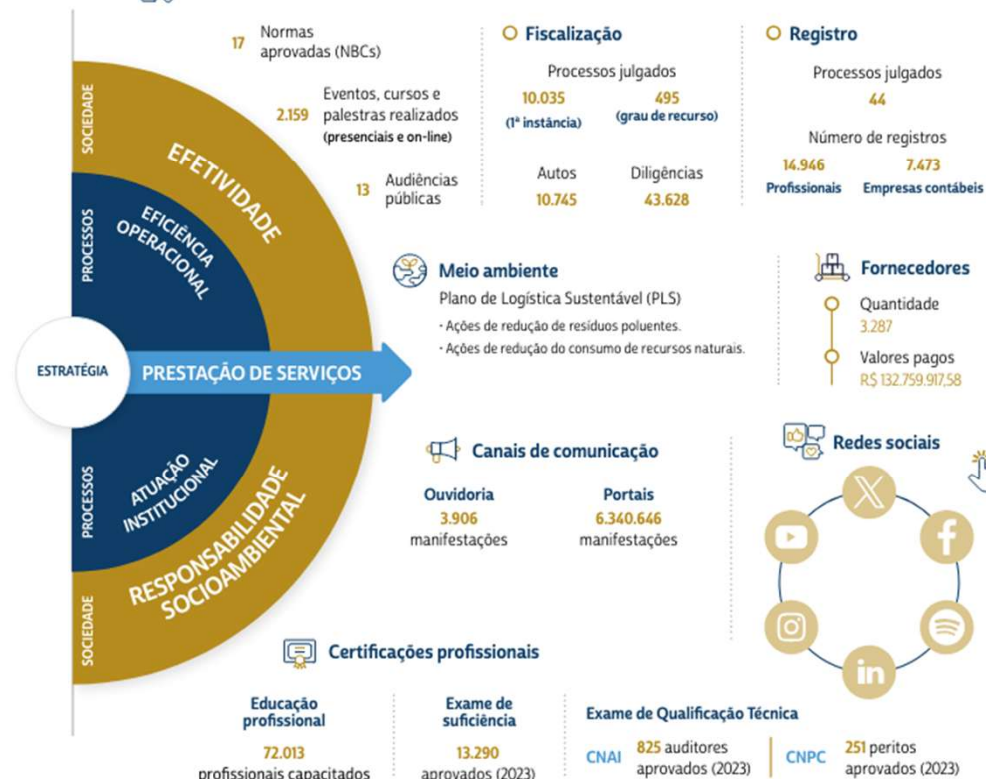
- 16 auditorias internas/externas realizadas
- 61 sugestões de melhorias
- 20 não conformidade

Certificações



Resultados

Atividades finalísticas



Impactos



**PARCERIAS
PRINCIPAIS**



**ATIVIDADES
CHAVES**



**PROPOSTA DE
VALOR**



**RELACIONAMENTO
PARTES INTERESSADAS**



**SEGMENTO DE
ATUAÇÃO**



**ESTRUTURA
DE CUSTO**



**RECURSOS
PRINCIPAIS**



CANAIS



**FONTES DE
RECEITA**

PARCEIROS CHAVE

- ✓ Sociedade
- ✓ Associações e Sindicatos
- ✓ Instituições de Ensino
- ✓ Estudantes
- ✓ CRQs
- ✓ CFQ
- ✓ Órgãos Públicos



ATIVIDADES CHAVE

- ✓ Registrar Profissionais e Pessoas Jurídicas
- ✓ Fiscalizar Profissionais e Pessoas Jurídicas
- ✓ Cadastrar Cursos
- ✓ Realizar cursos de Aprimoramento Profissional e Responsabilidade Técnica
- ✓ Orientar e Prestar suporte ao Plenário (Comissões)



RECURSOS CHAVE

- ✓ Capital Humano
- ✓ Capital Financeiro
- ✓ Capital Contábil
- ✓ Capital Intelectual



PROPOSTA DE VALOR

- ✓ Zelar pela atividade Química
- ✓ Zelar pelo cumprimento do Código de Ética
- ✓ Influenciar na qualidade do Ensino de Nível Médio e Superior
- ✓ Contribuir para que a sociedade receba serviços e produtos de qualidade
- ✓ Prestar serviços com ética, transparência e economicidade.



RELACIONAMENTO COM A SOCIEDADE

- ✓ Plataforma de serviços digitais
- ✓ Bolsa de Empregos
- ✓ Cadastro de Peritos
- ✓ Materiais de divulgação voltados para profissionais, empresas e público em geral



SEGMENTOS DE ATUAÇÃO

- ✓ Profissionais
- ✓ Empresas
- ✓ Prestadoras de Serviços
- ✓ Instituições de Ensino de nível Técnico Profissionalizante e Nível Superior



CANAIS DE COMUNICAÇÃO

- ✓ Site
- ✓ Portal da Transparência
- ✓ Ouvidoria
- ✓ Redes Sociais
- ✓ Informativo



ESTRUTURA DE CUSTOS

- ✓ Recursos com Pessoal
- ✓ Manutenção Predial
- ✓ Serviços terceirizados
- ✓ Material de Consumo
- ✓ Projetos
- ✓ Recursos Tecnológicos

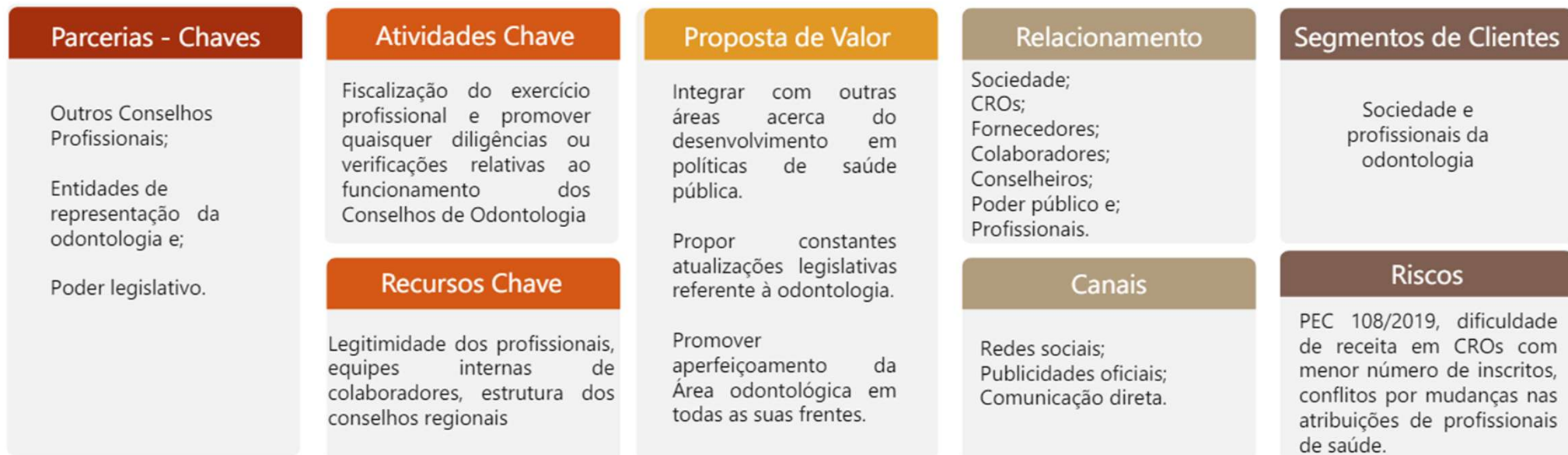


FONTES DE RECEITA

- ✓ Receitas Correntes
 - ✓ Anuidades
 - ✓ Taxas
 - ✓ Multas
- ✓ Receitas Patrimoniais
 - ✓ Aplicações Financeiras
 - ✓ Contrato de Locação



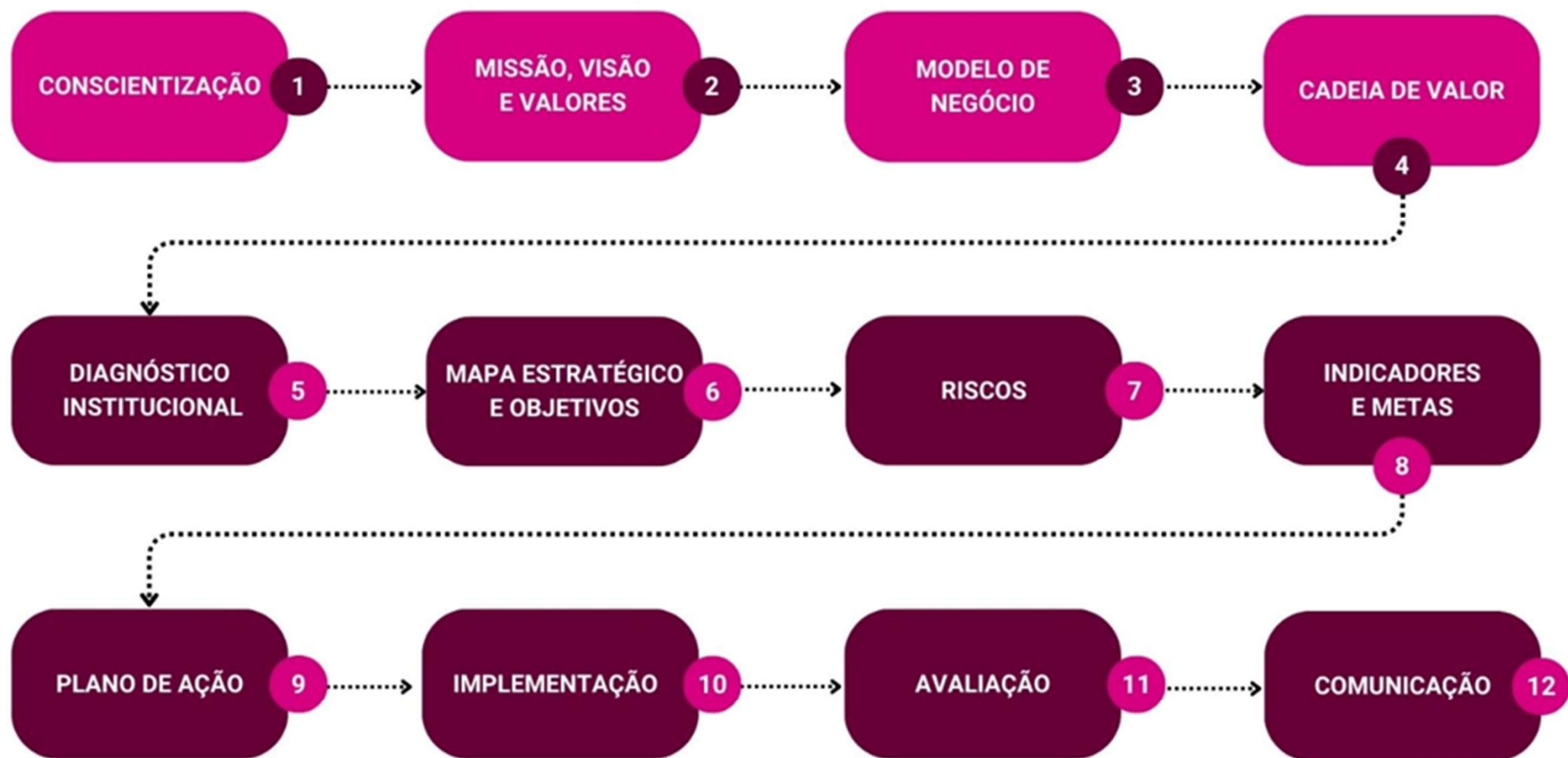
CRQ SP – Relatório de Gestão 2023



Fontes de Receita

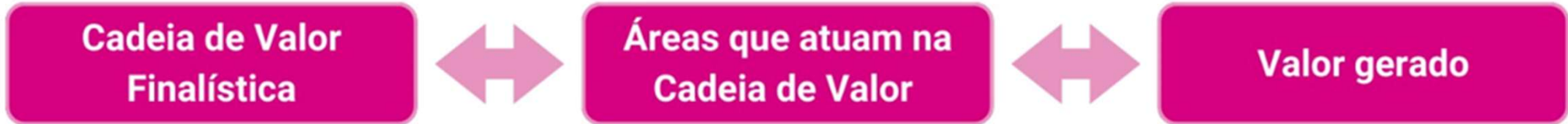
20% da totalidade do imposto sindical pago pelos cirurgiões-dentistas;
Um terço das anuidades cobradas pelos Conselhos Regionais;

Um terço da taxa de expedição das carteiras profissionais;
Um terço das multas aplicadas pelos Conselhos Regionais.



Cadeia de Valor

- ✓ Apresentação, por meio de modelo representativo, do conjunto de atividades que a organização realiza, com reconhecimento do valor público – produtos e resultados gerados, preservados ou entregues pelas atividades do conselho que representam respostas efetivas e úteis às necessidades ou demandas de interesse público e modificam aspectos do conjunto da sociedade ou de alguns grupos específicos aceitos como destinatários legítimos de bens e serviços públicos.



Cadeia de Valor



Cadeia de Valor – CFC – Relatório de Gestão 2023

Cadeia de Valor Finalística	Áreas que atuam na Cadeia de Valor	Valor gerado
Gestão Orçamentária dos Conselhos de Contabilidade	Presidências, Vice-Presidências de Desenvolvimento Operacional e Administrativas	Assegurar a sustentabilidade orçamentária, financeira e operacional
Relacionamento institucional	Presidências, Vice-Presidências de Política Institucional	Realizar parcerias estratégicas que assegurem o reconhecimento como uma entidade profissional partícipe do desenvolvimento sustentável do país e que contribui para o pleno exercício da profissão contábil

Cadeia de Valor – CFC

MISSÃO

VISÃO

NOSSOS VALORES

MISSÃO

Gerenciais

Finalístico

Suporte

VISÃO

MISSÃO

Normatizar, orientar, fiscalizar e disciplinar o exercício profissional legal e ético dos fonoaudiólogos em benefício da sociedade.

VISÃO

Ser reconhecida como instituição de referência na promoção e valorização da atuação plena da Fonoaudiologia, contribuindo para uma assistência de excelência nos serviços prestados à sociedade.

Nossos Valores

MISSÃO**Gerenciais**

Desenvolver o planejamento estratégico

Inovar em temas da profissão e da sociedade

Planejar a gestão integrada

Planejar a gestão da comunicação institucional

Finalístico

Fiscalizar as atividades realizadas pelos regionais

Normatizar o exercício ético da profissão

Disciplinar e aprimorar os trabalhos na esfera judicante

Suporte

Gerenciar o capital humano

Planejar a gestão financeira e contábil

Prover soluções tecnológicas

Promover a atuação sistêmica do sistema de conselhos

VISÃO

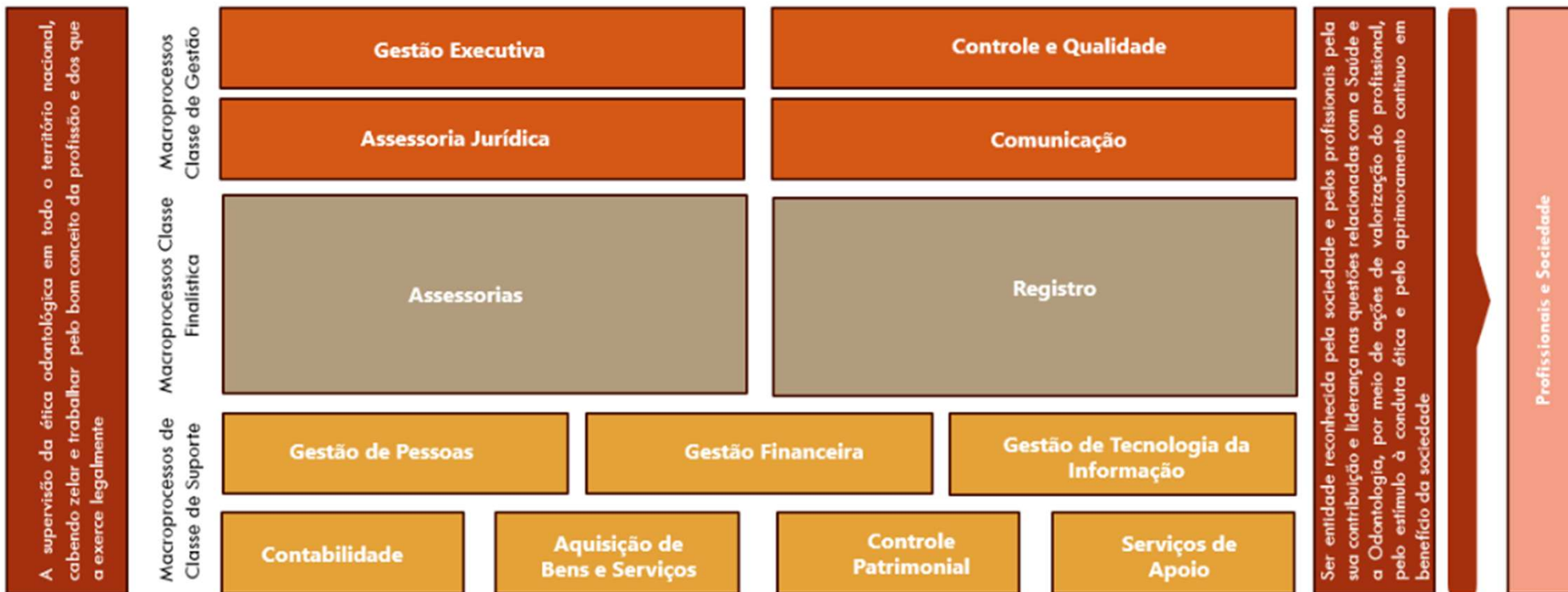
Gestão de excelência para as partes interessadas

Profissionais registrados para a prestação de serviços à sociedade com qualidade

Sustentabilidade nos processos, produtos e serviços de qualidade para a sociedade

Integração - Ética - Transparência - Qualidade - Compromisso

Cadeia de Valor



Modelo de Negócio com Cadeia de Valor

Nossos Capitais

Humano

Empregados **225**
Conselheiros **96**
Diretores Regionais **30**
Inspetores Regionais **359**

Relacionamento

Fornecedores **557**

Produtivo

Ativo Imobilizado
R\$ 41.734.555,13

Financeiro

Receita Líquida
R\$ 70.795.304,20

Nossos Processos

Registrar

Registro de pessoa física
Registro de pessoa jurídica
Anotação de Responsabilidade Técnica
Acervo Técnico
Instituições de Ensino
Cursos
Entidades de Classe

Fiscalizar

Fiscalizações
Auto de Infração
Denúncias averiguadas

Julgar

Processos julgados em 1ª instância
Processos julgados em 2ª instância

Orientar

Cursos patrocinados
Palestras realizadas

Normalizar

Atos normativos

Nossos Produtos

Profissionais Registrados **71.190**
Empresas Registradas **18.742**
ARTs Registradas **457.703**
Certidões de Acervo Técnico emitidas **5.405**
Instituições de Ensino cadastradas **217**
Cursos cadastrados **624**
Entidades de classe **50**
Fiscalizações realizadas **49.676**
Autos de Infração lavrados **1.324**
Denúncias tratadas **2.106**
Sanções éticas aplicadas
15 advertências e **3** censuras públicas
Processos julgados em 1ª instância **14.487**
Processos julgados em 2ª instância **211**
Cursos patrocinados **136**
Atos normativos **217 Portarias**

Estado & Sociedade

Tributos
Tributos Federais **R\$ 8.253.918,34**
Tributos Municipais **R\$ 109.786,32**

Empregados

Remuneração e Benefícios
(Ativos/Inativos/Estagiários/
Menor Aprendiz)
R\$ 37.455.624,56
FGTS **R\$ 2.056.313,75**

Fornecedores

Fornecedores **R\$ 28.453.143,23**

Repasses Financeiros legais

Confrea **R\$ 11.325.808,88**
Mútua **R\$ 9.283.656,81**

Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina

CADEIA DE VALOR

As atividades que agregam valor aos fluxos de processo no CRO-ES partem da sinergia entre os stakeholders, inclusive a Comissão de Ética e a Fiscalização, na execução de planos, e objetivam potencializar a proteção da sociedade e do profissional de Odontologia, por meio da disciplina do exercício profissional.

A Cadeia de Valor a seguir possibilita maior compreensão de como os processos internos se relacionam entre si, gerando valor para a sociedade.



CRO – ES / Relatório de Gestão 2023



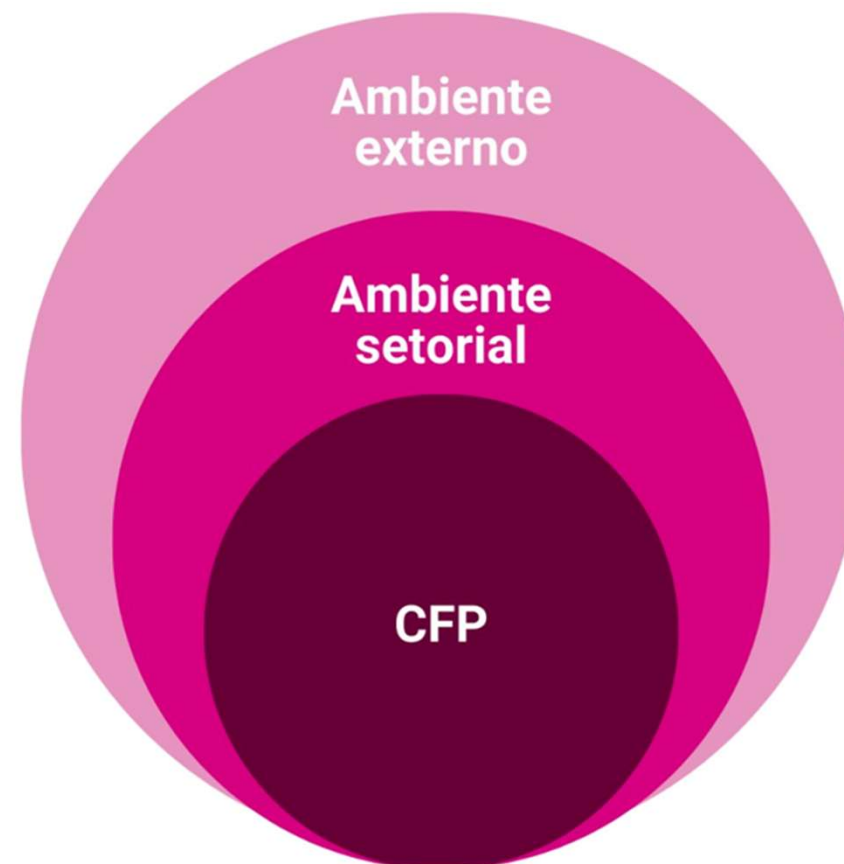
Diagnóstico Institucional

- ✓ Diagnóstico é o momento de reunir um conjunto de informações para fundamentar os planos de ação;
- ✓ O diagnóstico é uma análise estratégica interna e externa ao conselho. Deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio;
- ✓ Deve ser efetuado da forma mais real possível;
- ✓ É realizado em etapas.

Diagnóstico Institucional

Etapas do diagnóstico:

- ✓ Ambiente interno
- ✓ Ambiente setorial
- ✓ Ambiente externo
- ✓ Análise SWOT
- ✓ Análise estratégica
- ✓ Diagnóstico



Ambiente interno

- ✓ É formado pelo conjunto de elementos que constituem o conselho.
- ✓ É o momento de colocar em evidência as qualidades e as deficiências da autarquia diante da atual posição de seus serviços e do relacionamento com as partes interessadas.
 - ✓ Apresentar a estrutura organizacional
 - ✓ Mapear os 36 temas de transparência
 - ✓ Mapear atividades, programas e projetos com as partes interessadas
 - ✓ Avaliar o desempenho da gestão e os resultados atuais
 - ✓ Descrever pontos fortes e fracos

Ambiente setorial

- ✓ Constitui o ambiente externo mais próximo do conselho;
- ✓ É onde os relacionamentos com as partes interessadas acontecem;
- ✓ É o ambiente operacional;
- ✓ É formado por grupos que exercem influência direta sobre a autarquia.
 - ✓ Mapear as partes interessadas
 - ✓ Analisar o relacionamento do conselho com as principais partes interessadas
 - ✓ Descrever oportunidades e ameaças

Como mapear as partes interessadas?

Partes interessadas

- As partes interessadas estão ativamente envolvidas no dia a dia do CFP, e seus interesses podem afetar positiva ou negativamente o conselho.
- Exemplos: profissionais, estudantes, funcionários, prestadores de serviços, entidades de classe, IES, órgãos de controle, fiscalização e regulação, fornecedores, poder executivo, legislativo e judiciário etc.

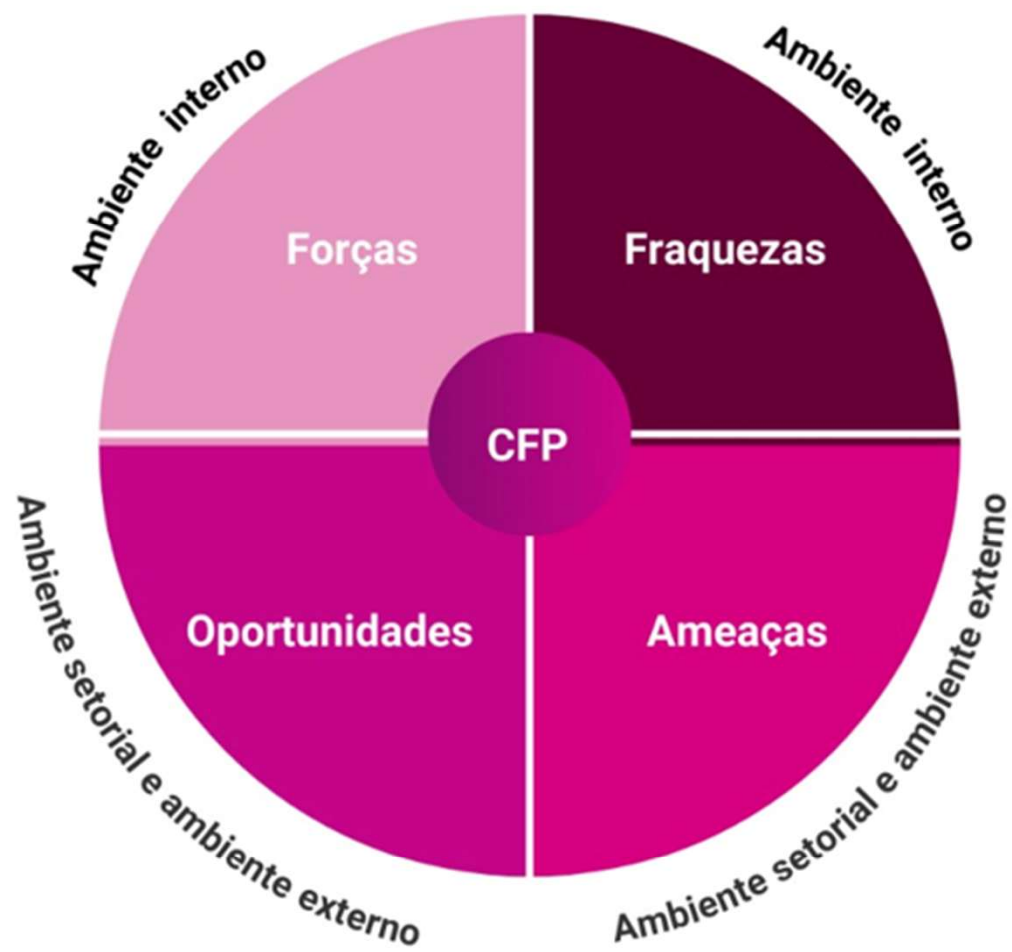
Parte interessada	Relacionamento	Proposta de valor	Valor gerado
Profissionais	Regulação, representação e fiscalização	Projeto cursos Projeto prêmio	Participação institucional, respeito e confiança
Estudantes	Aproximação, responsabilidade e social	Projeto palestras	Respeito, orgulho, sentimento de participação

TIPO	DENOMINAÇÃO	RELACIONAMENTO	BENEFÍCIO GERADO	BENEFÍCIO RETORNADO
Classe de profissionais	Profissional X e egressos	Regulação, representação e fiscalização	Defesa de princípios e aperfeiçoamento das práticas; regulação, promoção e zelo; valorização e defesa da classe.	Respeito e participação institucional; contribuição parafiscal; respeito às normas e princípios do exercício legal, ético e técnico da prestação de serviços; apoio e sugestões nas atividades finalísticas.
Sistema de conselho	Conselho federal e regionais	Integração e parceria	Regulação, padronização, integração, execução e apoio institucional; informações qualificadas.	Atuação regional na regulação, fiscalização, execução e cooperação institucional (administrativa, jurídica, financeira etc.)
Sociedade	Cidadão, estudantes, Instituições de Ensino Superior	Responsabilidade social	Informações qualificadas; orientação, normatização e supervisão do exercício legal, ético e técnico da profissão; julgamento do exercício ético das atividades; elaboração de conteúdo ético e técnico-científico; monitoramento e atuação de políticas públicas.	Respeito institucional; credibilidade e confiança na profissão; apoio e sugestões da sociedade em questões técnico-científicas.

Parte interessada	Relacionamento	Proposta de valor	Valor gerado

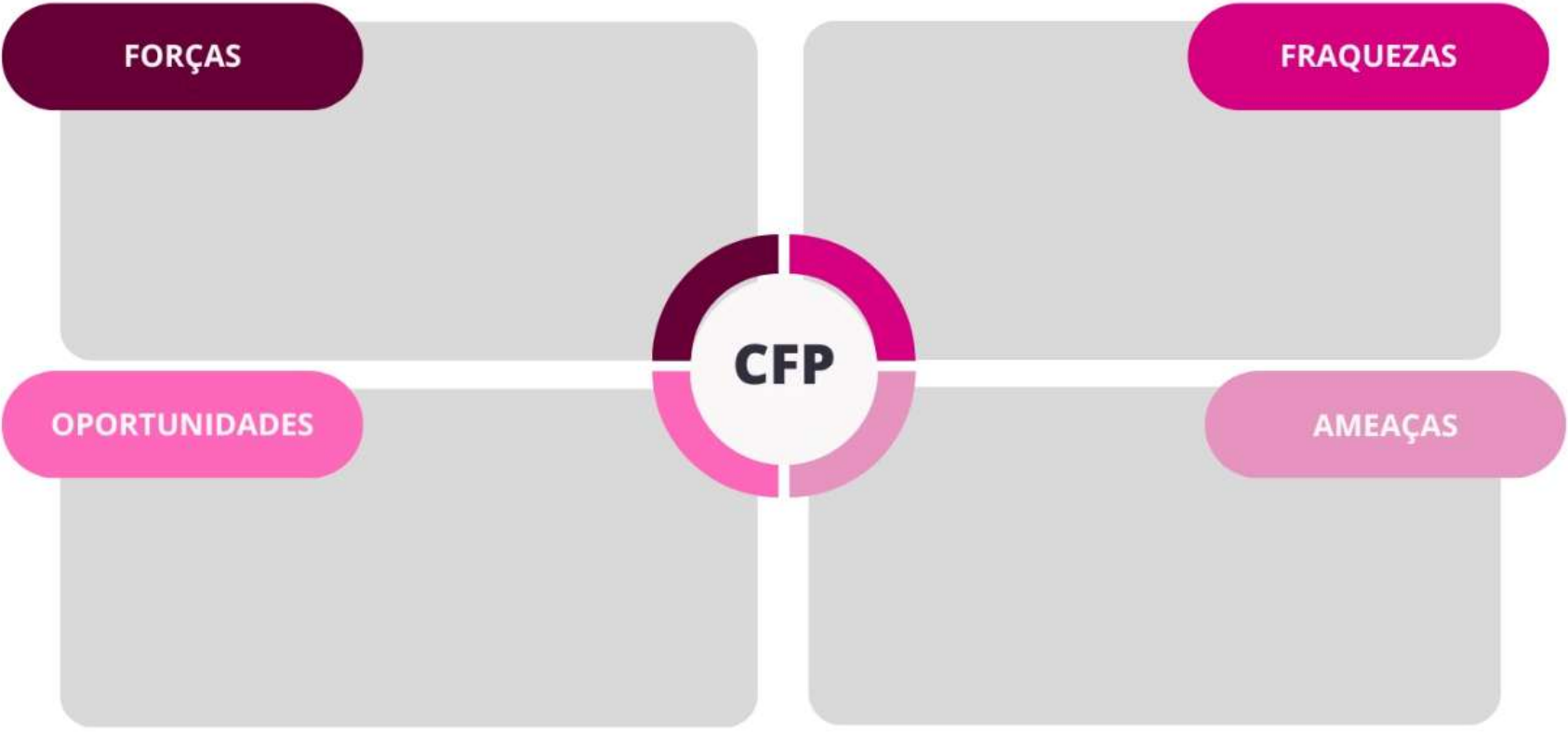
Ambiente externo

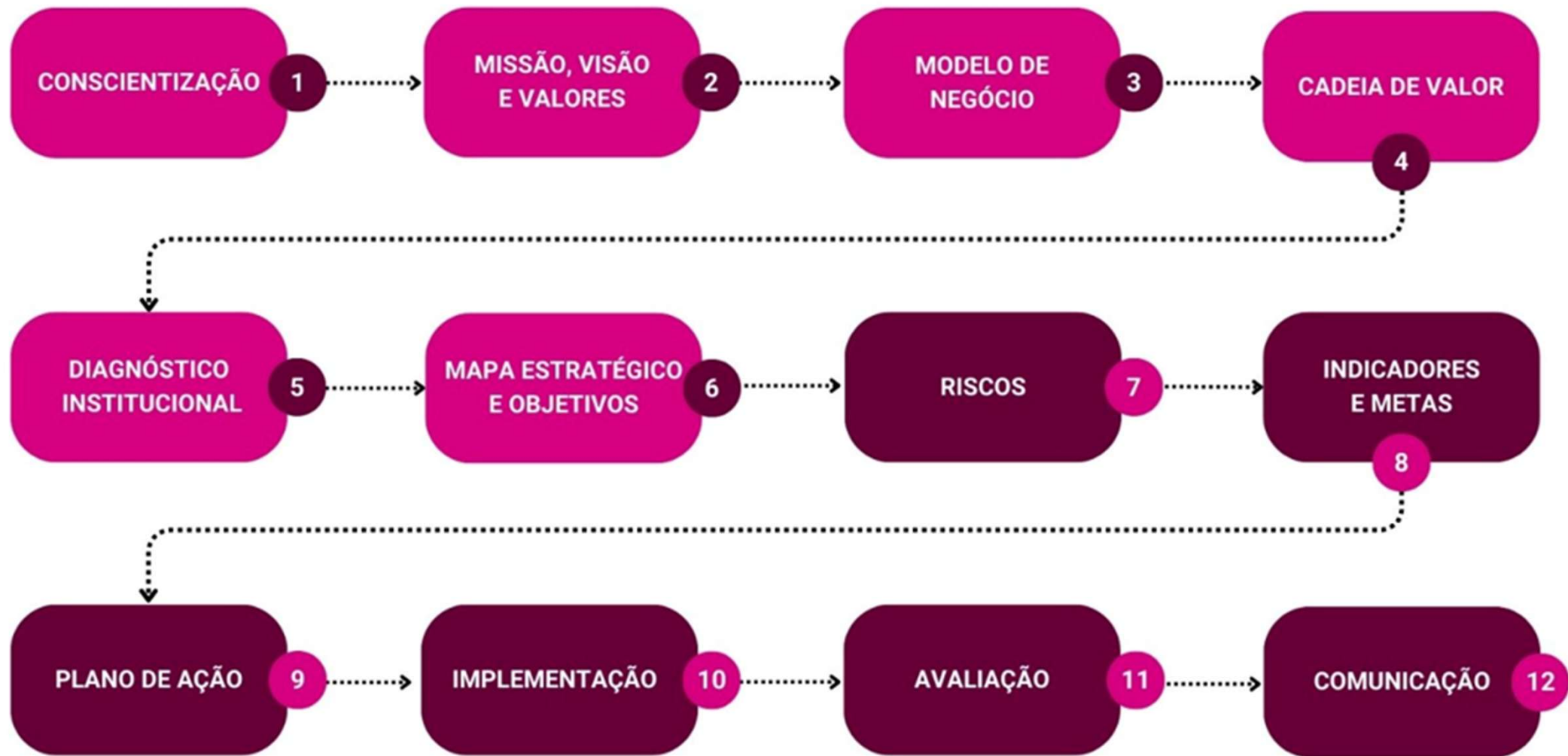
- ✓ Constitui o ambiente não controlado pelo conselho
- ✓ É formado por fatores: político, tecnológico, social, econômico, legal, ambiental, cultural etc.
- ✓ Identificar os fatores que influenciam a autarquia
- ✓ Verificar as oportunidades e as ameaças



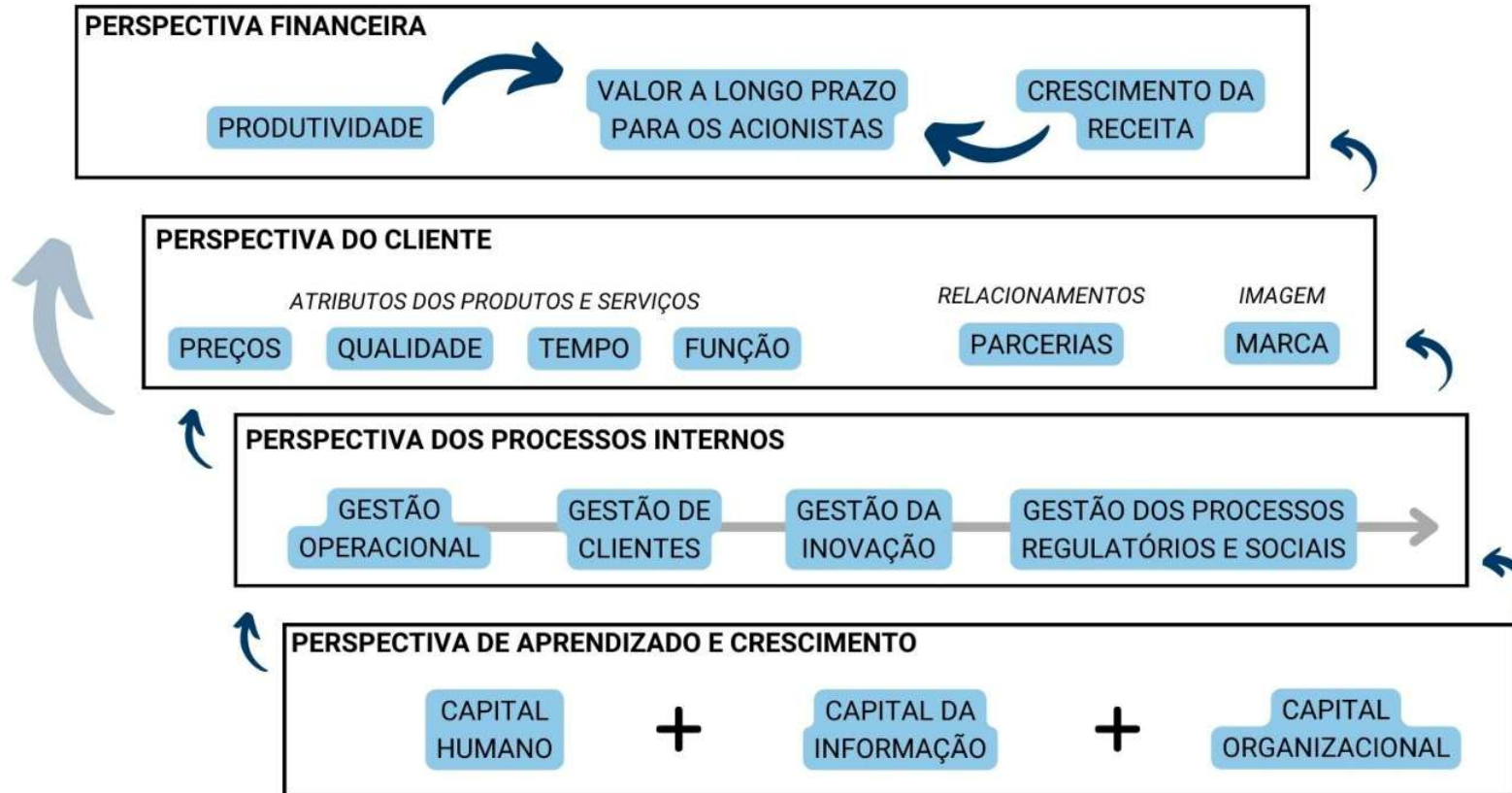
Análise estratégica

- Força + Oportunidade: Estratégia de ação. Aproveitar a oportunidade utilizando as forças.
- Força + Ameaça: Estratégia de combate. Aproveitar as forças e criar estratégias para enfrentar as ameaças.
- Fraqueza + Oportunidade: Estratégia de apoio ou reforço. Rever as fraquezas para poder aproveitar as oportunidades.
- Fraqueza + Ameaça: Estratégia de defesa ou proteção. Rever os pontos fracos. Avaliar o negócio e os riscos.





MODELO BALANCED SCORECARD PARA ORGANIZAÇÕES PRIVADAS



Mapa estratégico do Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 2018)

Balanced Scorecard – BSC

- ✓ O BSC fornece um novo referencial para a descrição da estratégia, mediante a conexão de ativos intangíveis e tangíveis em atividades criadoras de valor.
- ✓ O BSC é um modelo de gestão estratégica que alinha missão, visão e estratégias a um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros.
- ✓ O BSC pode ser utilizado para três finalidades principais: como um sistema de medição, como sistema de gerenciamento estratégico e como sistema de comunicação.

Mapa estratégico

- ✓ O mapa estratégico tem a função de traduzir a estratégia em objetivos e seus respectivos meios de medição, os indicadores.
- ✓ Quais são os objetivos estratégicos do conselho?
- ✓ O mapa estratégico deve conter basicamente quatro perspectivas para organizações públicas:
 - ✓ Resultados para a sociedade
 - ✓ Resultados para as partes interessadas
 - ✓ Processos internos
 - ✓ Infraestrutura e aprendizagem

Resultados para a sociedade

Mudanças na
realidade social

Resultados para as partes interessadas

Produtos e serviços

Processos internos

Inovação

Processos
finalísticos

Processos de
suporte

Infraestrutura e aprendizagem

Recursos

Capital Humano

Organização

VISÃO DO SISTEMA

Ser reconhecida como instituição de referência e excelência na promoção e valorização plena da Fonoaudiologia.

MISSÃO DO CONSELHO FEDERAL

Normatizar, orientar, fiscalizar e disciplinar o exercício profissional legal e ético dos fonoaudiólogos em benefício da sociedade.

MISSÃO DOS CONSELHOS REGIONAIS

Atuar na orientação, fiscalização e disciplina do exercício profissional da Fonoaudiologia, assegurando a ética, a qualidade, a eficiência e a segurança dos serviços prestados à sociedade.

VALORES DO SISTEMA

· Ética · Transparência · Honestidade · Excelência
· Integração · Responsabilidade Socioambiental

Resultados para a sociedade

OE15: Fomentar o acesso à Fonoaudiologia em diversas instâncias

Mudanças na realidade social

OE16: Incentivar a inclusão e acessibilidade no âmbito da Fonoaudiologia

Resultados para as partes interessadas

OE13: Garantir um canal permanente de comunicação e transparência com a categoria profissional e a sociedade

Produtos e Serviços

OE14: Aperfeiçoar os serviços prestados ao fonoaudiólogo

Processos internos

Inovação

OE7: Promover atualização tecnológica constante nos processos administrativos, de fiscalização, comunicação e informação

OE8: Ter um sistema de informação unificado para o apoio das atividades da instituição

Processos finalísticos

OE9: Realizar as funções de normatização, registro, orientação, fiscalização e julgamento da atuação do fonoaudiólogo de modo a promover o exercício ético da profissão e a segura prestação de serviços à sociedade

OE10: Normatizar o exercício ético e legal da Fonoaudiologia, acompanhando as novas demandas da sociedade e os avanços da ciência

Processos de suporte

OE11: Aprimorar e organizar os processos de trabalho

OE12: Ampliar a articulação e o diálogo com o Sistema de Conselhos e outros órgãos que apresentem relação com a Fonoaudiologia

Infraestrutura e aprendizagem

Recursos

OE1: Assegurar a sustentabilidade financeira

OE2: Modernizar a infraestrutura física

OE3: Garantir qualidade, conformidade e integridade nos processos e procedimentos operacionais

Capital Humano

OE4: Investir em capacitação contínua

OE5: Realizar concursos e novas contratações

Organização

OE6: Promover modelo de gestão

✓ Resultados institucionais

(Política, Legal)

✓ Político e sociedade

(Responsabilidade Social, Alinhamento e Integração, Iniciativa Institucional)

✓ Resultado econômico

(Financeira)

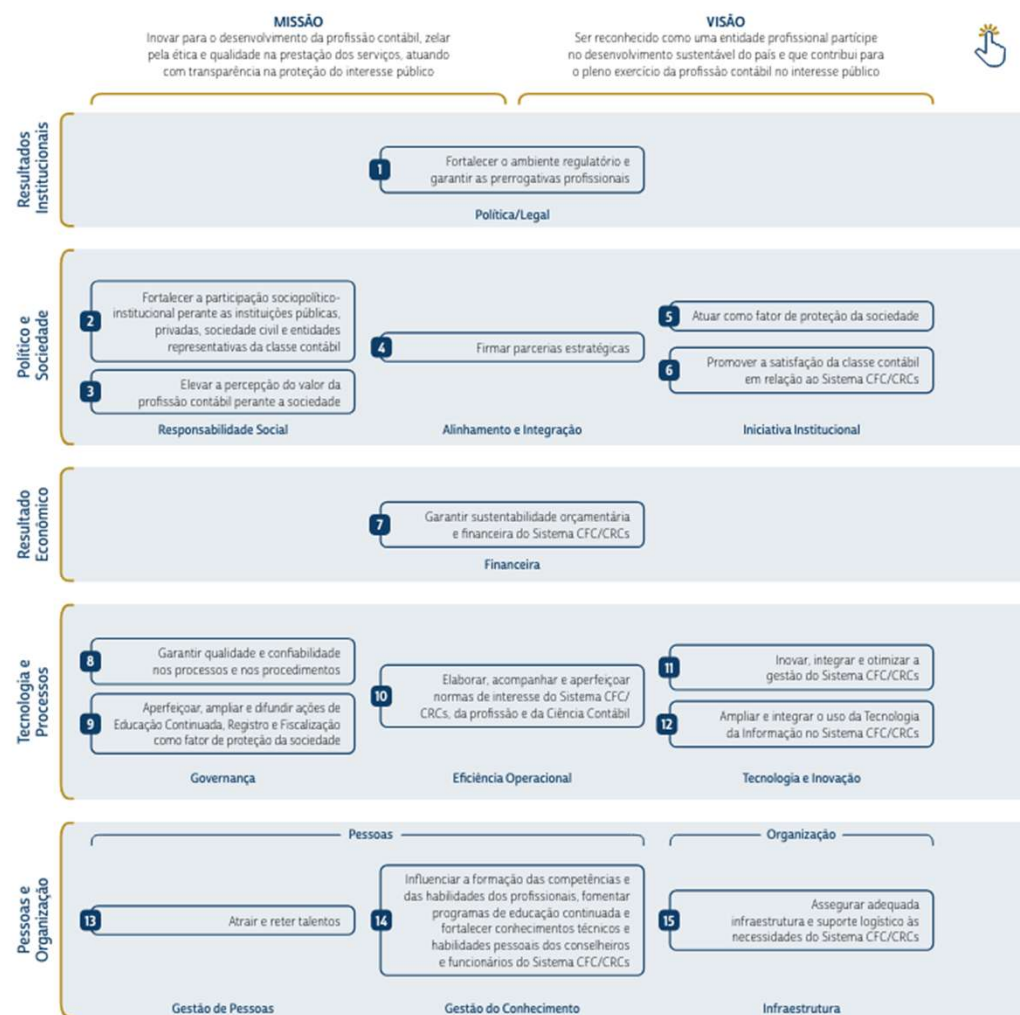
✓ Tecnologia e processos

(Governança, Eficiência Operacional, Tecnologia e Inovação)

✓ Pessoas e organização

(Gestão de Pessoas, Gestão do Conhecimento e Infraestrutura)

Mapa Estratégico do Sistema CFC/CRCs



CFC – Relatório de Gestão 2023

MAPA ESTRATÉGICO SISTEMA CFQ/CRQS



**MAPA
ESTRATÉGICO
2018 - 2028**

MISSÃO

Promover a atividade plena da Química, com vistas a contribuir para o desenvolvimento sustentável do país

VISÃO

Ser reconhecido como referência no desenvolvimento da Química no Brasil

VALORES

- ✓ Ética
- ✓ Integridade
- ✓ Transparência
- ✓ Unicidade
- ✓ Foco na Sociedade
- ✓ Inovação
- ✓ Excelência em Gestão
- ✓ Autorresponsabilidade

SOCIEDADE

OE 01 Assegurar a Química como uma das estratégias de desenvolvimento da nação

OE 02 Assegurar que a sociedade receba produtos e serviços de qualidade

PROCESSOS INTERNOS

Relações com a Sociedade

OE 03 Normatizar o exercício das atividades químicas

OE 04 Estabelecer sistemática de orientação do exercício profissional

OE 05 Garantir uma fiscalização eficaz e efetiva

Relações Institucionais

OE 06 Ampliar parcerias institucionais

OE 07 Influenciar os processos político e legislativo nacional

OE 08 Influenciar as diretrizes educacionais da Química

OE 09 Garantir a eficácia da comunicação com os profissionais de Química e a Sociedade

GOVERNANÇA E GESTÃO

OE 10 Garantir a sustentabilidade financeira de todo Sistema CFQ/CRQS

OE 11 Adotar as melhores práticas de Governança e Gestão

OE 12 Promover a inovação de processos e serviços, por meio da melhoria contínua e das ferramentas de Inteligência Artificial

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

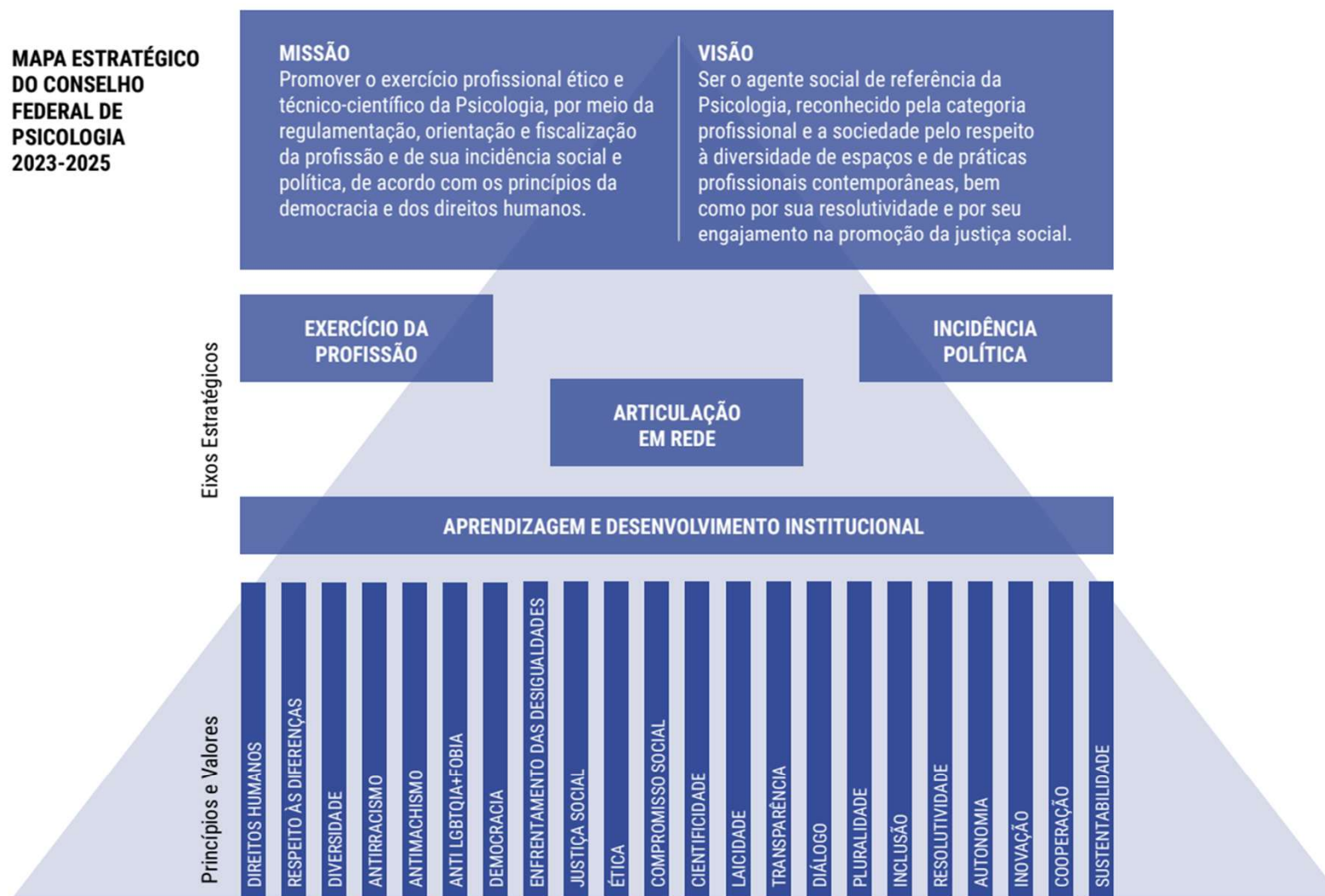
OE 13 Qualificar adequadamente o time de gestores e colaboradores para suprir as demandas do Sistema CFQ/CRQS

OE 14 Implementar políticas de valorização para manter o capital humano

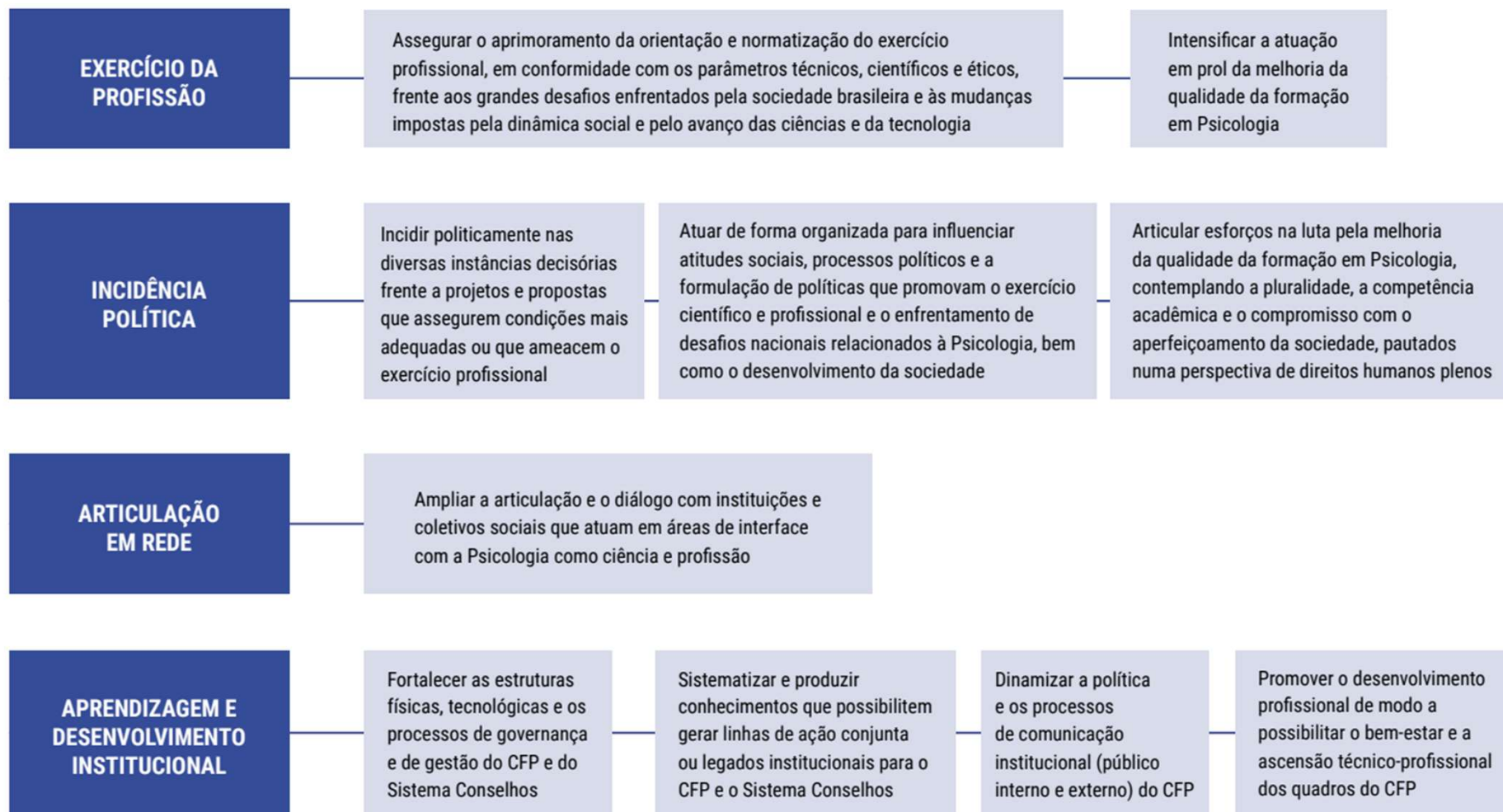
OE 15 Adotar um sistema integrado e inovador de informação capaz de interligar o sistema CFQ/CRQS e as partes interessadas

OE 16 Conscientizar, alinhar, direcionar e disseminar os objetivos estratégicos do Sistema CFQ/CRQS para atingir os resultados esperados

**MAPA ESTRATÉGICO
DO CONSELHO
FEDERAL DE
PSICOLOGIA
2023-2025**



EIXOS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Objetivos estratégicos do Conselho

**Objetivos estratégicos por
área e/ou comissão**

Objetivo do projeto

Objetivos

Objetivos estratégicos do CFP

- ✓ São objetivos amplos e de longo prazo que são definidos para o cumprimento da missão e alcance da visão da organização, vinculados à entrega de valor público para o qual foi criada.
- ✓ Cada objetivo deve ter indicador e meta.

Objetivos – *Exemplos*

Objetivos estratégicos do CFP

- ✓ Prestar contas de forma transparente das ações do conselho
- ✓ Fiscalizar as atividades realizadas pelos regionais e pela Gestão
- ✓ Investir no desenvolvimento e fortalecimento do capital humano e intelectual
- ✓ Inovar a atuação do Conselho em temas de interesse da profissão e da sociedade
- ✓ Buscar a satisfação dos usuários dos produtos e serviços do Conselho

Objetivos

Objetivos estratégicos por área e/ou comissão

- ✓ Decorrem dos objetivos estratégicos do CFP;
- ✓ É o resultado desejado da área e/ou comissão;
- ✓ O que a área e/ou comissão pode fazer para garantir que o conselho atinja seus objetivos estratégicos?
- ✓ Cada objetivo deve ter metas e indicadores.

Objetivos - *Exemplos*

Objetivos estratégicos da área e/ou comissão

Acompanhar e fiscalizar a realização das contas como uma forma de auditoria interna.

Corresponde aos objetivos:

- ✓ Prestar contas de forma transparente das ações do conselho
- ✓ Fiscalizar as atividades realizadas pelos regionais e pela Gestão

Objetivos – *Exemplos*

Objetivos estratégicos da área e/ou comissão

Acompanhar a qualidade do ensino em XXXXXXX, a partir da aproximação com as Instituições de Ensino Superior (IES), visando uma formação plena do educando para o exercício ético e qualificado da profissão de XXXXXXX.

Corresponde ao objetivo:

- ✓ Inovar a atuação do Conselho em temas de interesse da profissão e da sociedade

Objetivos

Objetivos estratégicos de projeto

- ✓ Decorrem dos objetivos estratégicos das áreas e/ou comissões;
- ✓ É o resultado desejado de um projeto;
- ✓ Cada objetivo deve ter metas e indicadores.

Objetivos - *Exemplos*

Objetivo estratégico de projeto

- Realizar projeto com estudantes de graduação para aproximar o conselho deste público

Corresponde ao objetivo estratégico da área e/ou comissão

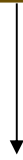
Acompanhar a qualidade do ensino em XXXXXXX, a partir da aproximação com as Instituições de Ensino Superior (IES), visando uma formação plena do educando para o exercício ético e qualificado da profissão de XXXXXXX.

Corresponde ao objetivo estratégico do CFP

Inovar a atuação do Conselho em temas de interesse da profissão e da sociedade



Objetivos estratégicos do CFP



Riscos



Mitigação

Objetivos estratégicos do CFP

Riscos

Mitigação

Possibilidade de algo acontecer e ter impacto nos objetivos.

Principais riscos vinculados aos objetivos estratégicos do CFP

Objetivo estratégico:

Assegurar o exercício ético e legal da profissão para proteger à sociedade

Risco 1

Longo tempo na tramitação de processos éticos e administrativos

Mitigação do risco 1

Qualificar as Comissões responsáveis para mitigar as possíveis fragilidades nos processos

Principais riscos vinculados aos objetivos estratégicos do CFP

Objetivo estratégico:

Buscar a satisfação dos usuários dos produtos e serviços do conselho

Risco 2

- Ter baixo número de programas de relacionamento com as principais partes interessadas

Mitigação do risco 2

- Aprimorar programas de relacionamento como ferramenta da gestão para mitigar possíveis problemas e dúvidas



Indicadores

- ✓ Indicadores são instrumentos de medição, definidos pelos gestores, para acompanhar o desempenho das metas associadas ao objetivo;
- ✓ Indicadores são instrumentos de gestão essenciais nas atividades de monitoramento e avaliação do desempenho das organizações, assim como de seus projetos, programas e políticas;
- ✓ A função do indicador é traduzir, de forma qualitativa e quantitativa, uma dada situação;
- ✓ O indicador está diretamente associado ao sucesso da ação que estamos mensurando e deve estar associado a uma tomada de decisão;
- ✓ Indicadores apontam, mas não resolvem problemas.

Indicadores

- Indicadores do mapa estratégico
- Indicadores de projetos



Indicadores

Modelo para elaboração de indicadores de desempenho

Critérios Relevantes de Interpretação é uma ferramenta que ajuda a transformar um objetivo em indicadores de desempenho.

Indicadores



CRI: Características-chave que mostram o significado do objetivo.

Indicadores - *Exemplos*

Objetivo: Promover o Conselho como referência para a sociedade

Critérios Relevantes de Interpretação:

- Profissionais registrados
- Projetos para as partes interessadas

Indicadores - *Exemplos*

Objetivo: Promover o Conselho como referência para a sociedade

Critérios Relevantes de Interpretação:

- Profissionais registrados
- Projetos para os profissionais

Indicadores:

Nº de profissionais registrados em 2024 / total de registrados

Nº de projetos para os profissionais em 2024 / total de projetos do Conselho

Indicadores - *Exemplos*

Objetivo: Atingir a excelência em fiscalização para empresas

Crítérios Relevantes de Interpretação:

Empresas registradas

Fiscalizações PJ

Indicadores:

Nº de empresas registradas em 2024 / total de registrados

Nº de fiscalizações PJ em 2024 / total de fiscais

Indicadores - *Exemplos*

Objetivo de projeto: Realizar projeto com estudantes de graduação

Crítérios Relevantes de Interpretação:

IES

Estudantes

Indicadores:

Nº de IES

Nº de estudantes inscritos

Indicadores

- Descrever primeiro o objetivo, interpretando suas características-chave; aí sim elabora-se o indicador de desempenho;
- O processo de interpretar um conceito genérico em itens específicos é o passo mais importante na elaboração dos indicadores de desempenho;
- É prerrogativa do gestor interpretar o significado do termo a ser medido;
- Cada objetivo estratégico suscita diversas interpretações, umas mais outras menos relevantes. Somente as interpretações julgadas relevantes é que devem dar origem a indicadores de desempenho;
- Todos os objetivos estratégicos devem ter, necessariamente, pelo menos um indicador que mostre o que se deseja medir.

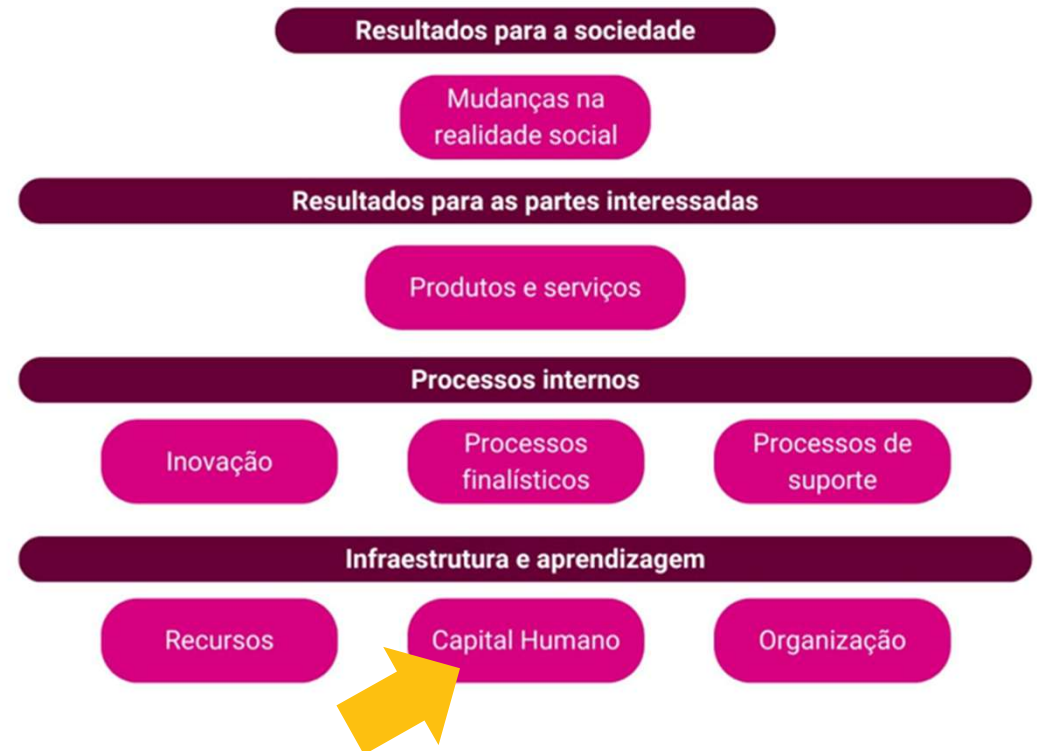
Indicadores

Componentes básicos de um indicador

- Medida
- Fórmula
- Índice
- Padrão de comparação
- Meta

Indicadores do mapa estratégico

- **Objetivo:** Investir no desenvolvimento e fortalecimento do capital humano e intelectual



Indicadores do mapa estratégico

Objetivo:

- Investir no desenvolvimento e fortalecimento do capital humano e intelectual

Indicadores:

- Proporção de projetos realizados
- Porcentagem de empregados satisfeitos
- Proporção de empregados capacitados



Fórmulas para indicadores

A fórmula descreve como deve ser calculado o indicador;

As unidades de medida mais comuns são:

Indicadores simples: representam um valor numérico (uma unidade de medida) atribuível a uma variável. Normalmente, são utilizados para medir eficácia, ou seja, a quantidade de determinado produto ou serviços entregue ao beneficiário. Não expressa a relação entre duas ou mais variáveis.

Exemplos:

- Número de empresas fiscalizadas
- Número de estudantes que participaram do projeto
- Número de auditorias realizadas

Fórmulas para indicadores

Indicadores compostos: os indicadores compostos expressam a relação entre duas ou mais variáveis. São quatro tipos de indicadores compostos:

1 - Proporção ou coeficiente: é a divisão entre duas medidas, sendo o numerador o número de casos específicos e o denominador o número total do conjunto. Pode ser usada para estimar a probabilidade de um evento.

Exemplos:

- Número de pessoas físicas fiscalizadas / total de fiscalizações
- Número de funcionários presentes no evento / total de funcionários
- Coeficiente de participação por regional = número de participantes da regional x / total de participantes

Fórmulas para indicadores

2 - Porcentagem: obtida a partir do cálculo das proporções, simplesmente multiplicando o quociente obtido por 100. As porcentagens e proporções têm por objetivo principal criar comparações relativas destacando a participação de determinada parte no todo.

Exemplo:

Porcentagem de pessoas físicas fiscalizadas = $\frac{\text{número de pessoas físicas fiscalizadas}}{\text{total de fiscalizações}} \times 100$

Fórmulas para indicadores

3 - Razão ou índice: a razão entre dois números é a divisão entre duas medidas de interesse, sendo que o denominador não inclui o numerador, ou seja, são duas medidas separadas e excludentes.

Exemplo:

Conhecer o índice entre o número de fiscais da regional X e a quantidade de empresas da regional

Fórmulas para indicadores

4 - Taxa: são coeficientes multiplicados por uma potência de 10 e seus múltiplos para melhorar a compreensão do indicador.

Exemplos:

Taxa de funcionários = $\frac{\text{Número de funcionários presentes no evento}}{\text{total de funcionários}} \times 1000$ ou $\times 100$

Metas

Metas

- Metas para objetivos estratégicos
- Metas para objetivos de projetos

Metas

- Todos os indicadores de desempenho devem ter metas; é possível definir mais de uma meta por indicador;
- As metas têm como objetivo serem suficientes para assegurar a efetiva implementação da estratégia;
- Meta é definida como um valor a ser atingido por um indicador que traduz o significado de um objetivo;
- Toda meta, necessariamente, deve ter um prazo para ser atingida e depende do tipo de objetivo a que o indicador correspondente está associado.

Metas

S – Specific (específico): Usar termos claros e precisos.

M – Measurable (mensurável): Possível de ser medido numericamente; informações possíveis de serem coletadas.

A – Achievable (alcançável): Possível de ser realizado em bases concretas. Possível é diferente de ideal.

R – Relevant (relevante): Vale a pena colocar energia para alcançar.

T – Time frame (temporal): Prazo definido para ser alcançado; data de início e data de fim.

Metas - *Exemplos*

Metas para objetivo estratégico

Objetivo estratégico: Aprimorar a relação do Conselho com os profissionais, técnicos e estudantes

Indicador: Porcentagem de cursos ofertados

Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ cursos ofertados} / \text{N}^\circ \text{ cursos previstos}) \times 100$

Meta: 50% dos cursos previstos realizados ao ano

Indicador: Porcentagem de encontros anuais

Fórmula: $(\text{N}^\circ \text{ encontros realizados} / \text{N}^\circ \text{ encontros previstos}) \times 100$

Meta: 70% dos encontros planejados

Metas - *Exemplos*

Metas para projetos

- As metas são a quantificação dos objetivos;
- Meta representa as etapas ou passos intermediários para alcançar os desafios e os objetivos;
- Equivalem aos objetivos operacionais;
- Existem dois tipos de metas:
 - ✓ **MAIs:** metas de ação internas
 - ✓ **MPEs:** metas de percepção externas

Metas - *Exemplos*

Metas para projetos

- ✓ **MAIs**: metas de ação internas
- ✓ **MPEs**: metas de percepção externas

- Realizar **1** projeto com estudantes de graduação no **1º semestre**

MAIs

Metas - *Exemplos*

Metas para projetos

- ✓ **MAIs:** metas de ação internas
- ✓ **MPEs:** metas de percepção externas

MAIs

- Realizar **1** projeto com estudantes de graduação no **1º semestre** e receber **50 inscrições até a data x.**

MPEs

Metas - *Exemplos*

Metas para projetos

Fiscalizar 10 profissionais e obter 100% de retorno positivo em 30 dias.

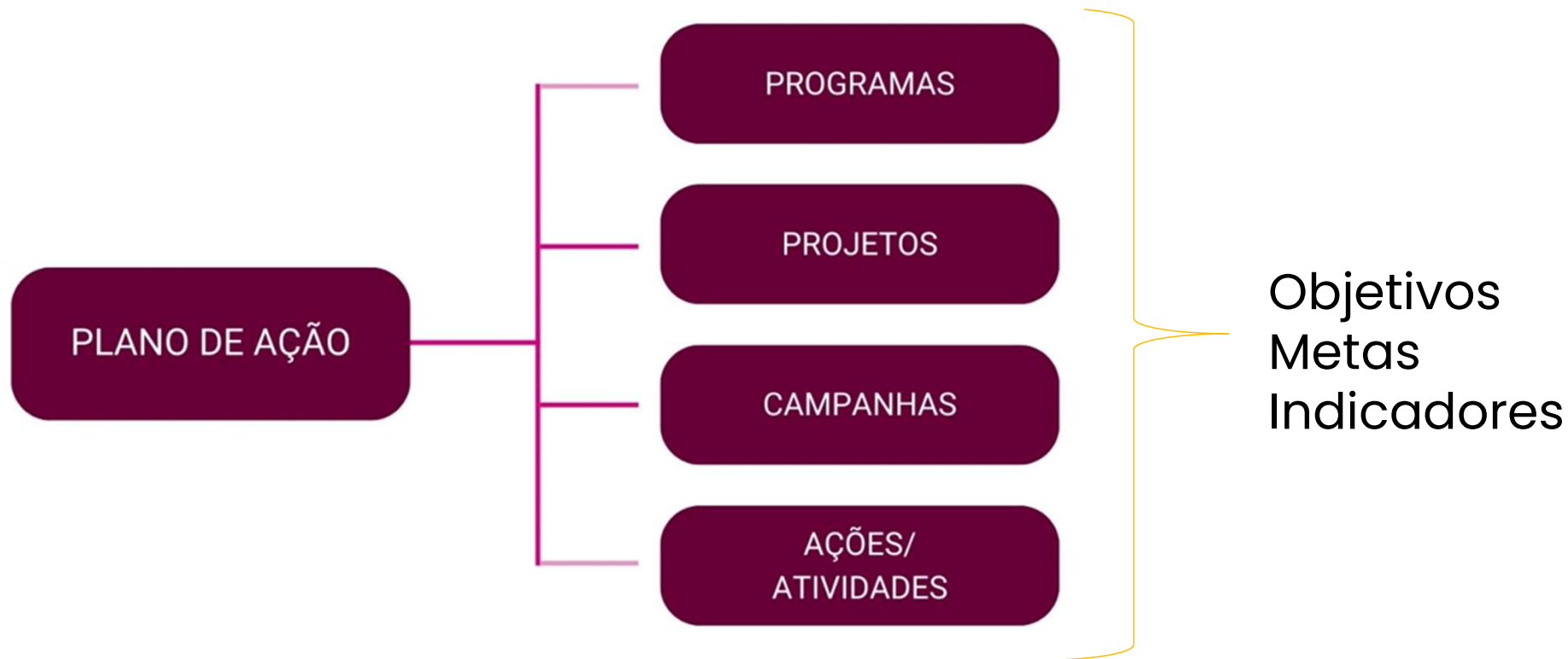
Metas - Exemplos

Metas para projeto

Objetivo: Realizar projetos com estudantes de graduação

Nº	Metas/Ações	Indicadores	Resultado das metas/ações	Prazo final de todas as metas/ações
1	Realizar 3 projetos com estudantes de graduação em 2024	Nº de projetos		
2	Escrever 1 edital de participação até a data x para o projeto 1	Cumprimento do prazo		
3	Entrar em contato com 10 IES até a data x para o projeto 1	Nº de IES		
4	Receber 50 inscrições até a data x para o projeto 1	Nº de inscritos		





Planejamento estratégico do Conselho

Plano de Ação da área 1

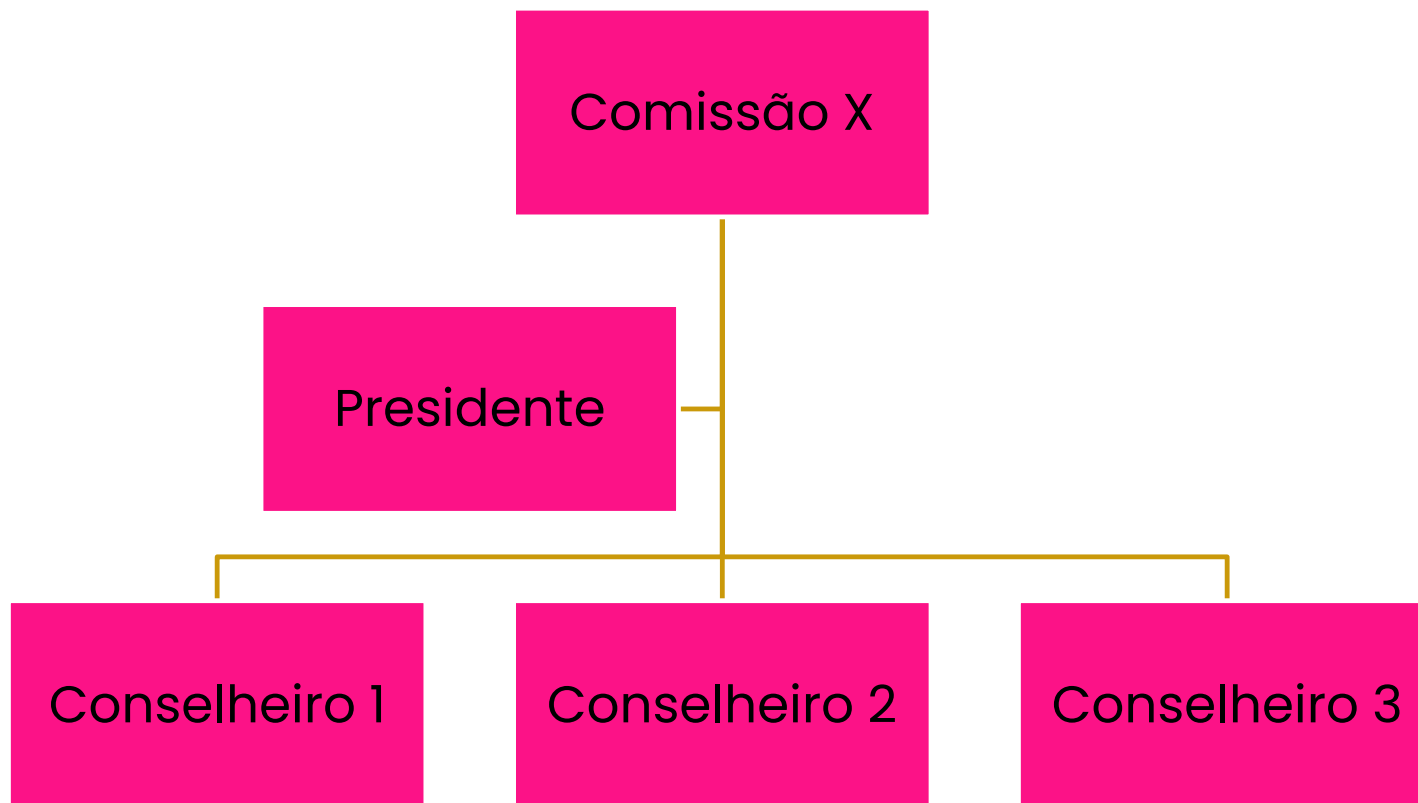
- Programas
- Projetos
- Campanhas
- Ações
- Atividades

Plano de Ação da área 2

- Atividades

Plano de Ação da comissão X

- Projetos
- Campanhas
- Ações



PLANO DE AÇÃO

Área:

Objetivo:

Meta:

Indicador:

Orçamento:

Nome do projeto 1:

OEX

Objetivo do projeto:

Responsável:

Nº	Metas/Ações	Indicadores	Prazo final	Resultados das metas/ações	Observação	Valor	Resultado final
1							
2							
3							

Nome do projeto 2:

OEX

Objetivo do projeto:

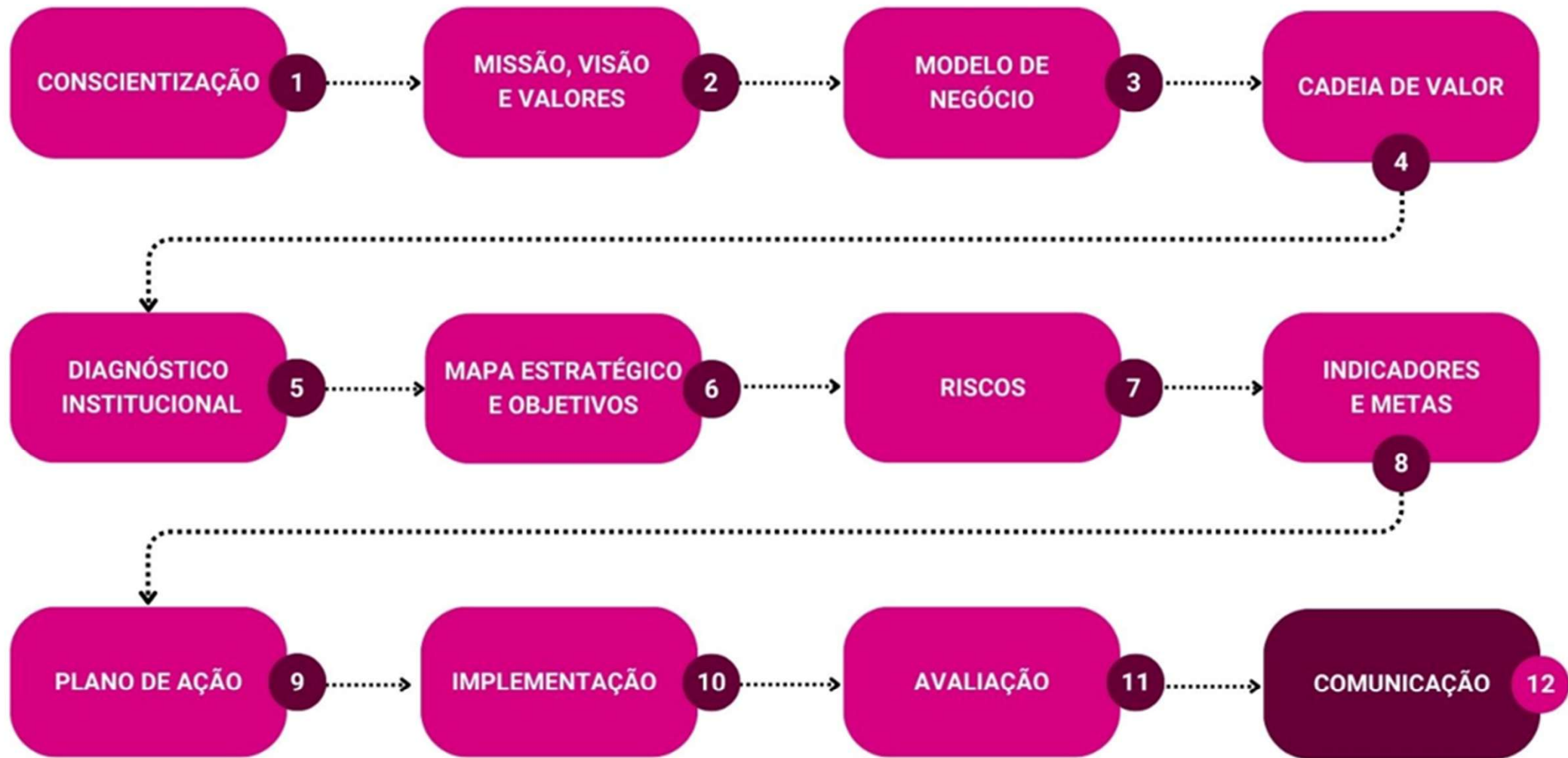
Responsável:

Nº	Metas/Ações	Indicadores	Prazo final	Resultados das metas/ações	Observação	Valor	Resultado final
1							
2							
3							

Lista de atividades

	Descrição da atividade	Prazo final	Indicador	Responsável	Resultado
1					
2					
3					
4					
5					





Mensuração do desempenho

- Cada indicador tem um objetivo e uma frequência de monitoramento;
- Seja diário, mensal ou anual, o processo de análise depende das pessoas;
- A mensuração do desempenho é iniciada com a coleta de dados e o cálculo do indicador de acordo com a fórmula definida;
- É extremamente importante, para o estabelecimento da cultura focada em resultados, que a organização tenha um processo formal para que o plano de ação seja monitorado na frequência necessária à tomada de decisão.

Plano de Ação

Atividade: Fiscalização presencial

Objetivo: Fiscalizar, de forma presencial, o exercício profissional da XXXXXX em benefício da sociedade

Nº	METAS	INDICADORES
1	Fiscalizar 15 pessoas físicas em 30 dias	Nº de pessoas físicas fiscalizadas
2	Fiscalizar 5 empresas em 30 dias	Nº de empresas fiscalizadas
3	Analisar 100% das denúncias recebidas em 30 dias	Porcentagem de denúncias analisadas
4	Realizar 15 fiscalizações de rotina em 30 dias	Nº de fiscalizações de rotina



Plano de Ação

Atividade: Fiscalização presencial

Objetivo: Fiscalizar, de forma presencial, o exercício profissional da XXXXXX em benefício da sociedade

Nº	METAS	INDICADORES	RESULTADOS
1	Fiscalizar 15 pessoas físicas em 30 dias	Nº de pessoas físicas fiscalizadas	15
2	Fiscalizar 5 empresas em 30 dias	Nº de empresas fiscalizadas	6
3	Analisar 100% das denúncias recebidas em 30 dias	Porcentagem de denúncias analisadas	80%
4	Realizar 15 fiscalizações de rotina em 30 dias	Nº de fiscalizações de rotina	15



Referências

BAHIA, Leandro Oliveira. Guia referencial para construção e análise de indicadores. Brasília: Enap, 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Guia Técnico de Gestão Estratégica. Brasília, DF: ME, 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Guia referencial para medição de desempenho e manual para construção de indicadores. Brasília: MPOG, 2009.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Construindo e gerenciando indicadores: guia metodológico – Brasília: STJ, 2018.

BRASIL. Decreto 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/governanca-publica/comite-interno-de-governanca/legislacao/decreto-no-9-203-de-22-de-novembro-de-2017.pdf/view> Acesso em 01/12/2024.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a organizações públicas e outros entes jurisdicionados ao TCU. Edição 3 – Brasília: TCU, Secretaria de Controle Externo da Administração do Estado – SecexAdministração, 2020.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Instrução Normativa nº 84 de 22 de abril de 2020. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/> Acesso em 31/08/2023.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Decisão Normativa nº 198 de 23 de março de 2022. Disponível em <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/> Acesso em 31/08/2023.

BRASÍLIA. Tribunal de Contas da União. Acórdão TCU Plenário-395/2023. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/governanca/governancapublica/organizacional/conselhos-profissionais/>. Acesso em 31/08/2023.

Referências

DREYER, Bianca M. Teoria e Prática de Relações Públicas: uma metodologia para diagnosticar, construir e obter resultados com os relacionamentos. São Paulo: Summus Editorial, 2021.

DREYER, Bianca M. A gestão do relacionamento e a interação com o cidadão: uma proposta de cadeia de valor para o capital social e de relacionamento. In: Anais do X Encontro Brasileiro de Administração Pública: Grupo de Trabalho 19 – Gestão da Comunicação Pública. Brasília/DF: IDP Norte, 2023. Disponível em: <https://sbap.org.br/anais-2023/>. Acesso em: 09 out. 2023.

FRANCISCHINI, Andresa S. N.; FRANCISCHINI, Paulino G. Indicadores de Desempenho: dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro, Alta Books, 2017.

International Integrated Reporting Council. A Estrutura Internacional para Relato Integrado, 2014. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/contas/contas-e-relatorios-de-gestao/prestacao-de-contas/relato-integrado.htm>
Acesso em 31/08/2023.

Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Mapas estratégicos – Balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PALUDO, Augustinho V.; OLIVEIRA, Antonio G. Governança organizacional pública e planejamento estratégico: para órgãos e entidades públicas. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2021.

YANAZE, Mitsuru Higuchi; Freire, Otávio; Senise, Diego. Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração. São Caetano do Sul/Rio de Janeiro: Difusão/Ed. Senac Rio de Janeiro, 2013.

DÚVIDAS E PERGUNTAS



**SILP EVENTOS E
TREINAMENTOS**



AGRADECIMENTOS

AGRADECEMOS IMENSAMENTE A CONTRIBUIÇÃO VALIOSA DO PALESTRANTE. SEUS CONHECIMENTOS E INSIGHTS COMPARTILHADOS DURANTE O EVENTO FORAM INCRIVELMENTE ENRIQUECEDORES.

QUEREMOS EXPRESSAR TAMBÉM NOSSA GRATIDÃO A TODOS OS PARTICIPANTES QUE MARCARAM PRESENÇA, VOCÊS TORNARAM ESTE CURSO EXTRAORDINÁRIO E MEMORÁVEL A TODOS NÓS.

 contato@silp.com.br

 WhatsApp: (41) 9 9151-5593

 www.silp.com.br



**SILP EVENTOS E
TREINAMENTOS**