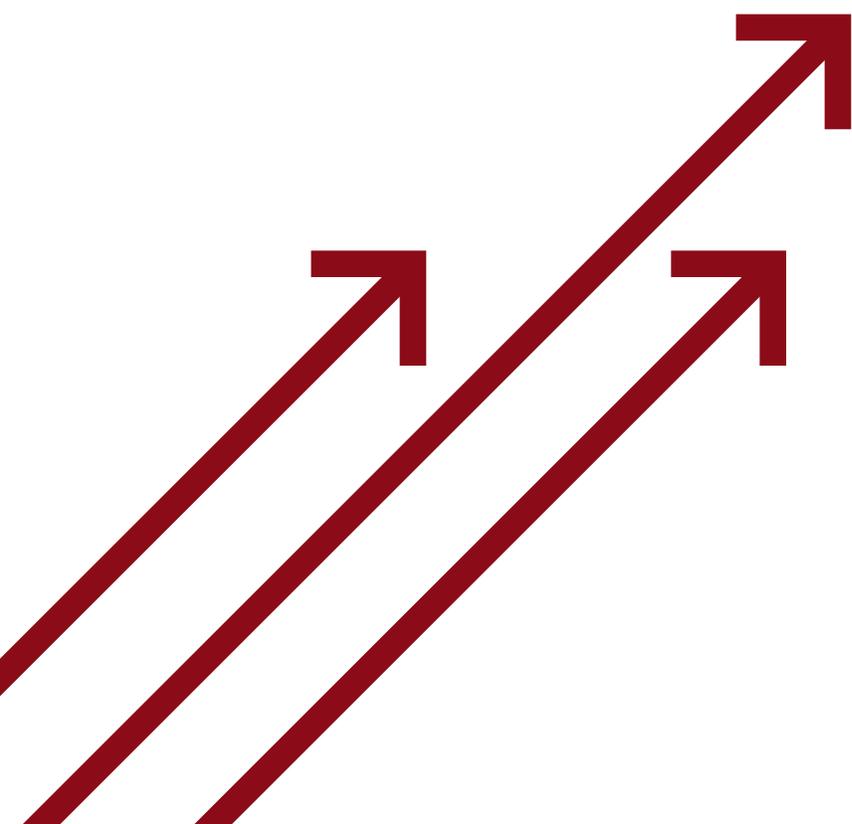




CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA

PLANO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico
Institucional 2020-2025



CONSELHO
FEDERAL DE
ODONTOLOGIA

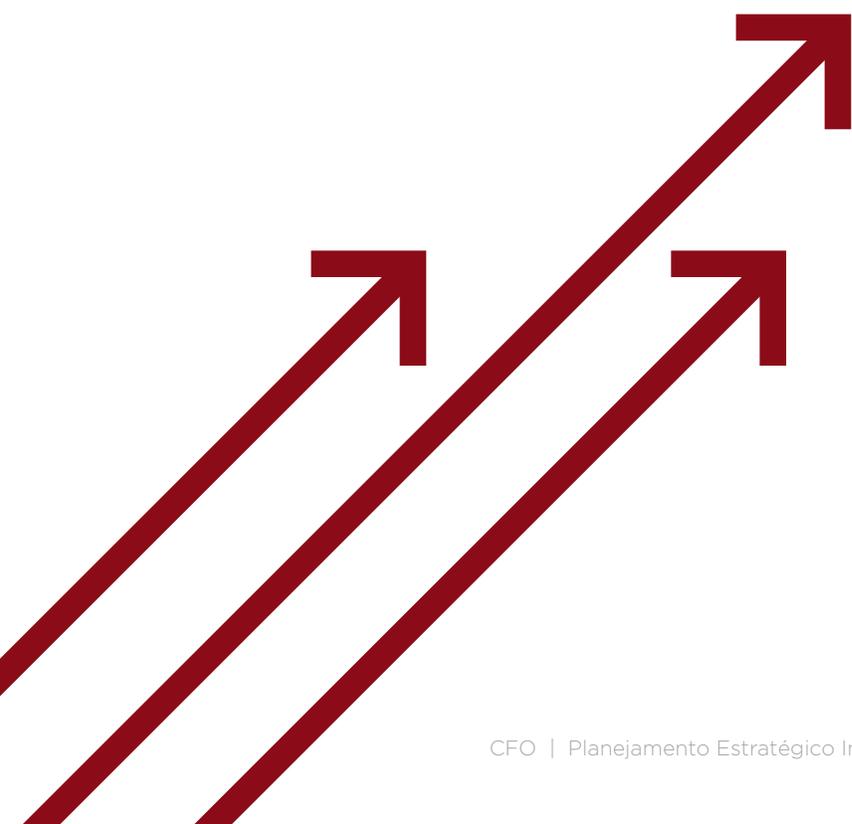




CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA

PLANO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico
Institucional 2020-2025



PLANO ESTRATÉGICO

Planejamento Estratégico Institucional 2020-2025



CONSELHO
FEDERAL DE
ODONTOLOGIA



Conselho Federal de Odontologia

(Gestão 2018-2021)

Conselheiros Federais Efetivos

1. Juliano do Vale – Presidente
2. Ermensson Luiz Jorge – Vice-Presidente
3. Claudio Yukio Miyake – Secretário-Geral
4. Luiz Evaristo Ricci Volpato – Tesoureiro
5. Ataíde Mendes Aires
6. Renato Codeceira Lopes Gonçalves
7. Samir Najjar
8. Tito Pereira Filho
9. Viviane Coelho Dourado

Conselheiros Federais Suplentes

1. Eduardo Borges Neiva Ferro
2. Élio Silva Lucas
3. Jairo Santos Oliveira
4. João Batista Figueiredo Franco
5. José Maria Holderbaum
6. Luiz Fernando Rodrigues Rosa
7. Raimundo Nazareno de Souza Ávila
8. Roberto de Sousa Pires
9. Tessa de Lucena Botelho

Este trabalho foi elaborado com a colaboração da Fundação Vanzolini.



Fundação Vanzolini

Apresentação

Este Plano Estratégico do Conselho Federal de Odontologia (CFO) é um documento de referência para a gestão da organização. Instrumento dinâmico, ele pode ser aprimorado a cada novo ciclo de Planejamento Estratégico que se faça necessário. Trata-se de um plano conciso, mas completo, refletindo o presente estágio do CFO no processo de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica.

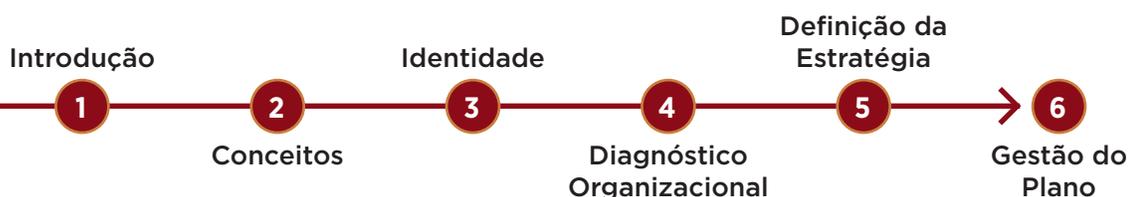
O Plano Estratégico tem como público principal o próprio CFO, representado pela sua direção, gerências, colaboradores e partes componentes do Sistema Conselho de Odontologia (SCO) e os órgãos de controle externos. Serve como guia para monitoramento e controle das ações e para orientação de novos ciclos parciais ou completos de Planejamento Estratégico.

A introdução de uma referência metodológica, no caso a utilizada pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) em seus treinamentos, teve o objetivo de orientar o entendimento desse ciclo de aprofundamento e melhorias. Houve a preocupação de sintetizar claramente os objetivos e de estabelecer as diretrizes para identificação de indicadores para, gradativamente, formular metas e visualizar efeitos das ações operacionais sobre os resultados.

A abordagem Balanced Scorecard (BSC) tem se difundido e se mostrado adequada para as organizações públicas brasileiras. Ela possibilita uma linguagem comum entre aqueles que usam os Planos Estratégicos para as suas atividades e aproveita da simplicidade de sua apresentação para melhor identificar os elementos importantes de Gestão Estratégica, bem como os pontos de detalhamento e melhoria de seus componentes.

O CFO retoma assim seu processo sistemático de Planejamento Estratégico, após um longo período de drásticas mudanças que não permitiram a sua aplicação. O direcionamento do trabalho de consultoria da Fundação Vanzolini se deu no sentido de elaborar um produto que servisse como base sólida para estabelecer essa retomada e permitir novos ciclos de aprofundamento e melhoria. Isso envolveu a organização das informações de referência, a aplicação dos elementos analíticos e o detalhamento adequado do que é necessário neste momento para a consolidação do Planejamento Estratégico.

Roteiro do Plano Estratégico



1. Introdução

O CFO vive um momento de grande transformação organizacional. É um processo iniciado há alguns anos, resultado dos enormes desafios que a instituição teve de enfrentar ao ser obrigada a adotar medidas de ajuste de grande impacto, como a mudança da sede do Rio de Janeiro para Brasília, a partir de 2017, e outras ainda em andamento.

Além desse processo interno, ocorrem paralelamente outras mudanças na sociedade em temas relacionados com o desenvolvimento da Odontologia e o exercício da profissão, o que afeta as perspectivas e a atuação do CFO. Essa situação propicia à organização repensar o seu posicionamento e aperfeiçoar os modelos de gestão em perspectiva de longo prazo, de forma a enfrentar esses desafios.

O último Planejamento Estratégico formal da instituição foi elaborado em 2016, como uma resposta isolada às necessidades daquele momento e registro das decisões relativas às medidas de ajustes que estavam sendo tomadas. A consolidação dos resultados e os novos desafios internos e externos oferecem a oportunidade da atual gestão de estabelecer este novo Planejamento Estratégico, como parte dos processos sistemáticos de Gestão Estratégica.

Este documento é resultado da introdução das bases conceituais e metodológicas e das primeiras experiências no exercício da execução do ciclo de atividades necessárias para suportar uma abordagem de Gestão Estratégica permanente, sistemática e abrangente, que resulte em aprendizado constante e melhorias contínuas da organização.

Este ciclo inicial de trabalho teve como diretriz as ricas experiências do CFO. Procurou-se organizar essas experiências numa estrutura conceitual atual e adequada, referenciada nas melhores práticas, para apoiar um processo de Planejamento Estratégico simples, porém completo, de tal forma que a organização vá aprendendo gradativamente a desenvolver o planejamento, a implantar metodologias e a gerenciar resultados. Para tanto, existe neste Plano Estratégico a preocupação em fornecer os conceitos, os processos e a organização necessária para permitir ao CFO iniciar a trajetória independente na busca de ser uma organização orientada pela estratégia.

2. Conceitos

Os conceitos deste Plano Estratégico são apresentados para orientar os procedimentos dos ciclos de Gestão da Estratégica e da Gestão do Plano Estratégico.

Planejamento Estratégico é um processo que tem como propósito pensar a organização como um todo dentro de seu ambiente de atuação. Deve-se determinar objetivos, estabelecer alternativas de caminhos e as ações e decisões para alcançá-los e identificar os recursos necessários para sustentá-los. Esse processo orienta a organização para a mudança de uma situação atual a uma situação futura (ideal ou possível) e em geral está relacionado com objetivos de longo prazo.

Plano Estratégico é o resultado desse processo, podendo tomar diferentes formas para atender aos propósitos da organização. Ele contém os elementos principais para orientar a organização nas ações necessárias para atender os objetivos, os procedimentos de avaliação de resultados, a tomada de decisão para ajustes, as correções e atualização do seu conteúdo.

O processo de Planejamento Estratégico ganhou nova importância com a introdução da abordagem Balanced Scorecard (BSC, Indicadores de Desempenho Balanceados). Essa abordagem buscou resolver os problemas de separação das atividades operacionais e das ações estratégicas da organização. Ao apresentar soluções, o BSC se tornou parte integrante das diferentes metodologias de Planejamento Estratégico e base para uma diferente forma de gestão das organizações.

Suas técnicas e ferramentas são atualmente difundidas como os elementos principais de modelos de gestão estratégica de organizações. Permite-se assim a elaboração e implantação de estratégias e o alinhamento da organização, por meio do vínculo entre Iniciativas (ou Ações) operacionais e os objetivos estratégicos da organização. Esse alinhamento permitiu novas formas de Gestão Estratégica das organizações.

Gestão Estratégica é um termo que associa a direção cotidiana da organização segundo diretrizes administrativas que mantenham o foco nos temas estratégicos. É uma tentativa de integração e coordenação de ações para evitar a diferenciação entre administração estratégica e das atividades cotidianas. Para isso, é necessário o alinhamento de ações estratégicas de longo prazo e operacionais de dia-a-dia, bem como ter ferramentas que permitam identificar mudanças e realinhar estratégias de maneira sistemática e contínua.

O Planejamento Estratégico do CFO visa sustentar um processo de Gestão Estratégica sistemático e permanente da instituição, tirando proveito da abordagem BSC que fundamenta a estrutura do Plano Estratégico. A articulação dos ciclos de Gestão Estratégica com o de Gestão do Plano Estratégico permite trabalhar de forma interativa. Assim, inicia-se o processo com base mínima, porém completa, e, a cada ciclo, ganha-se experiência e maturidade na utilização do Plano Estratégico e seus componentes por meio da avaliação, revisão e introdução de melhorias contínuas.

► **Figura 1 - Ciclo de Gestão Estratégica do CFO**



O processo de Planejamento Estratégico parte da identificação da Missão Organizacional e dos Valores para a fornecer elementos para a Definição da Estratégia. Esta também resulta do Diagnóstico Organizacional, utilizando abordagens de análise do ambiente externo e das características do ambiente interno da organização. Somada à Visão de Futuro, que expressa a situação futura desejada para a organização, é possível estabelecer a Definição Estratégica.

A Definição Estratégica se expressa nos Objetivos Estratégicos. Para que esses objetivos se concretizem, é preciso estabelecer uma relação clara entre eles e as correspondentes Iniciativas (ou Ações) e entre estas últimas e os recursos a elas destinados em cada ciclo orçamentário. É preciso cuidar para que os recursos sejam alocados no montante e no momento necessário. Essa ligação entre o que se pretende conseguir e as iniciativas, ou seja, entre o planejamento estratégico e o operacional, é consolidado no Mapa Estratégico, que é o principal elemento do BSC.

O Mapa Estratégico decodifica os complexos processos de escolha aos quais os gestores de todos os níveis estão expostos diariamente. Orienta as propostas de mudança no que diz respeito às prioridades e caminhos desejados. É mediante o Mapa Estratégico que a alta direção monitora o cumprimento da estratégia. O mapa é o meio pelo qual se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e operacional.

Ele é composto pelo arranjo dos Objetivos Estratégicos. As Medidas (ou Indicadores de Desempenho) e suas Metas o complementam com as informações dos Indicadores de Desempenho Balanceados, que vão ser monitorados no processo de Gestão Estratégica. Aos Objetivos Estratégicos correspondem Indicadores e Metas que estão associados a Iniciativas (ou Ações) num quadro resumo, indicando, em geral, todas as informações importantes sobre elas, como objetivo, escopo, responsáveis e prazos associados.

As Perspectivas de Gestão do BSC são grandes dimensões que a organização utiliza para orientar e classificar seus objetivos e ações. São quatro as Perspectivas consideradas genéricas nas aplicações do BSC. Mas a prática do BSC recomenda que essas Perspectivas devam ser construídas de modo a se adequar às características e necessidades da organização.

Neste Plano Estratégico, são utilizadas as Perspectivas genéricas levando-se em conta as principais características do CFO.

- **Perspectiva da Sociedade/Cliente:** Pela natureza das atribuições do CFO, considera-se a perspectiva que primeiramente orienta a instituição e que incluem os principais grupos como sendo a Sociedade, os Profissionais e o Sistema Conselho de Odontologia.
- **Perspectiva econômico-financeira:** Considera-se a Estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados econômico-financeiros. São metas que se relacionam com a rentabilidade e o crescimento e, neste caso, se articulam com Receitas, Despesas e Orçamento (Planejamento e Execução)
- **Perspectiva dos processos internos:** As organizações identificam os processos ou procedimentos críticos para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Os processos devem criar as condições para que a organização ofereça propostas de valor, capazes de atrair e reter, aos grupos de Cliente/Sociedade.
- **Perspectiva do aprendizado e do crescimento:** É relacionada com a organização, o seu crescimento, o processo de aprendizado e os seus ativos e recursos. Envolve pessoas, processos/procedimentos, tecnologia e infraestrutura como os elementos de caracterização.

O Mapa Estratégico apresenta inter-relacionados os objetivos relativos às Perspectivas de Gestão. Existe uma ordem lógica das Perspectivas de Gestão no seu relacionamento e adequação com as necessidades da Gestão Estratégica.

O Mapa Estratégico sintetiza a visão da Estratégia, permite visualizar num único elemento o que de importante deve ser seguido e como os Objetivos Estratégicos estão distribuídos.

O processo de Planejamento Estratégico, utilizando a abordagem BSC, permite estabelecer as bases da Gestão Estratégica da organização.

Nos primeiros ciclos, a experiência com o uso das técnicas e ferramentas ainda será pequena. O processo permite identificar elementos dos Objetivos Estratégicos e, paulatinamente, ajustar a sua lista desses objetivos, construindo e detalhando quais os melhores Indicadores que representam o seu desempenho e resultado, quais as Metas a serem definidas e as Iniciativas (ou Ações) que contribuem para atingir esses Objetivos.

Com base nesses Indicadores e suas Metas, é possível construir outro elemento da abordagem BSC, o Painel de Gestão, onde os principais indicadores são dispostos para o gestor. Sua função é de fornecer não só o acompanhamento e monitoramento desses Indicadores e suas Metas, mas também uma ferramenta de gestão, de alternativas e ajuste da estratégia dentro dos contextos dinâmicos que a organização opera.

3. Identidade

O CFO e os 27 Conselhos Regionais de Odontologia (CROs), criados pela Lei nº 4.324, de 14 de abril de 1964, e, posteriormente, instituídos pelo Decreto nº 68.704, de 3 de junho de 1971, formam em seu conjunto uma Autarquia, cada um deles dotados de personalidade jurídica de direito público, com autonomia administrativa e financeira, constituindo o Sistema Conselho de Odontologia (SCO).

Missão

O CFO, como acontece com outras entidades públicas, tem a sua finalidade definida pela legislação que estabelece a sua criação e instituição. Portanto, a Missão Organizacional do CFO, compartilhada com as entidades que compõem o SCO, é a estabelecida na legislação: a supervisão da ética odontológica em todo o território nacional, cabendo zelar e trabalhar pelo bom conceito da profissão e dos que a exercem legalmente.

Para cumprir essa missão, o CFO legisla por meio de Atos Normativos, julga Processos Éticos e centraliza as informações sobre cursos de especialização registrados e reconhecidos, bem como sobre o número de inscritos em todo o Brasil, entre cirurgiões-dentistas, auxiliar de saúde bucal, técnicos em saúde bucal, técnicos em prótese dentária, auxiliares de prótese dentária e clínicas odontológicas.

A importância da qualidade da atividade profissional especializada é o fundamento que estabelece os poderes e as responsabilidades dos Conselhos Profissionais em geral e do CFO em particular. Há interesse público na relação de prestação de serviços entre aquele que exerce atividade profissional especializada e aqueles do público geral que utilizam esses serviços, mas que têm dificuldades para estabelecer as bases de qualidade para uma boa escolha.

A profissão regulamentada é um direito que a sociedade oferece àqueles que cumprem os atributos que definem o profissional e a qualidade de seus serviços, bem como a obrigação de se submeter às leis e regulamentos específicos da atividade.

As mudanças políticas, sociais, econômicas e tecnológicas nas últimas décadas criaram um contexto mais abrangente de execução da Missão estabelecida e limitada pela legislação original. Na prática, o CFO atua como uma força política na defesa e promoção da saúde bucal, no acompanhamento do desenvolvimento técnico e científico da Odontologia e na identificação de interesses dos profissionais inscritos no SCO. Essas ações expandem sua atividade e relacionamento, mas constituem o fundamento do interesse público por trás da sua Missão original: permitir, através de iniciativas de valorização do profissional, que a sociedade identifique, qualifique e discrimine, selecionando em favor daqueles profissionais competentes e éticos que atendam sempre melhor o público.

Valores

Valores organizacionais são aqueles compartilhados que moldam os comportamentos comuns no relacionamento, nas avaliações e nas escolhas pelos participantes da organização.

Como entidade pública e autarquia federal, o CFO se obriga a obedecer aos princípios estabelecidos pelo artigo 37 da Constituição Federal, que são os valores básicos que guiam a instituição:

▶ **Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência**

Pela natureza de sua Missão e atribuições, o CFO também tem valores específicos que orientam as suas atividades e decisões:

▶ **Comportamento ético, Excelência e Aprimoramento Contínuo**

4. Diagnóstico Organizacional

Situação Atual

O CFO ainda passa pelas grandes transformações organizacionais que tiveram início com o atendimento de exigências dos órgãos externos de controle. Estas trouxeram inúmeras dificuldades enfrentadas pela sua Direção, no desafio de reorganização e mudanças.

Ocorreram a transferência da sede do Rio de Janeiro para Brasília, a implantação do Plano de Demissão Voluntária e as decisões que obrigaram a alteração dos contratos de pessoal e no procedimento de compras e contratação de serviços. Isso resultou em pressões para a mudança em direção à modernização da organização e na busca de uma administração mais eficiente, em conformidade com as normas legais e boas práticas administrativas de controle interno.

A construção de um processo de Planejamento Estratégico coloca uma oportunidade de modernização e crescimento das atividades. A modernização trará maior eficiência e confiabilidade na execução dos processos e atividades de apoio (Atividades Meio), permitindo a ampliação e melhoria das atividades relacionadas à Missão da organização (Atividades Fim).

Partes interessadas e geração de valor

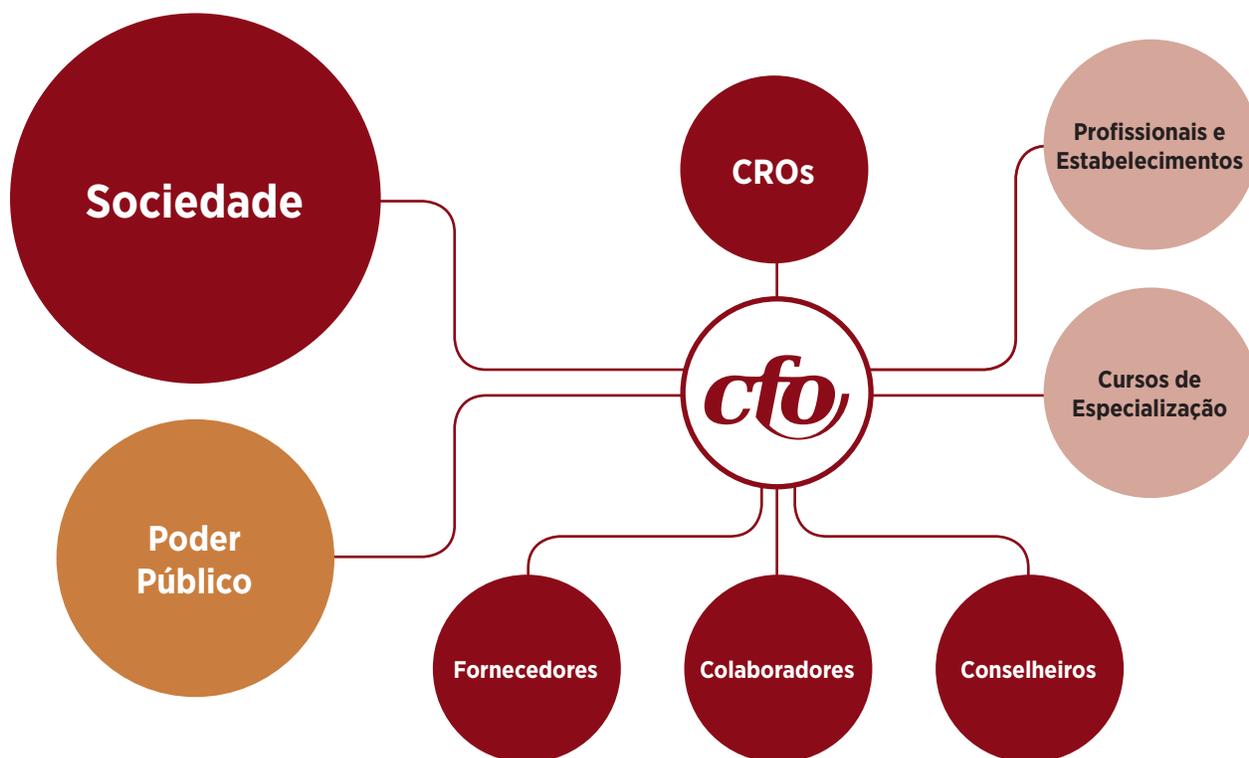
Consideram-se partes interessadas aquelas que se relacionem diretamente ou indiretamente com a organização e cujas atividades são mutuamente afetadas, positiva ou negativamente, em razão desse relacionamento.

O Mapa de Partes Interessadas permite identificar pessoas e organizações que são impactadas pela organização ou cujas atividades possam impactá-la.

Entre as partes interessadas apresentadas, destacam-se a Sociedade como um todo, o SCO e os profissionais que interagem com o CFO através do SCO. A elas é associada a Geração de Valor das atividades do CFO.

Por sua natureza de interesse público, o SCO foi criado pela legislação com a missão de atender a sociedade. Porém ele não faz parte do Poder Executivo, nem cumpre as suas finalidades por meio de dotação orçamentária da União. Seu orçamento resulta da cobrança de anuidade, de caráter legal e compulsória, de profissionais e entidades registradas no SCO para custeio de suas atividades.

► **Figura 2 - Partes Interessadas CFO**



Os altos índices de inadimplência devem ser considerados nas ações do Plano Estratégico. Eles têm relação com a percepção de valor gerado para o profissional por meio de sua contribuição obrigatória. A apresentação da Geração de Valor para o profissional é importante para combater a percepção de que os valores cobrados dos profissionais são similares a impostos cobrados do contribuinte, sem uma evidente contrapartida de benefícios.

Visão de Futuro

A Visão de Futuro é a construção da situação desejada pela organização. Ela se articula com a Missão Organizacional, estabelecida pela legislação e por outros fatores que se mostram importantes para o posicionamento futuro e pelos valores específicos, relacionados com a melhoria da Saúde e com os padrões de excelência exigidos para os profissionais. A Visão de Futuro pode assim ser resumida:

Ser entidade reconhecida pela sociedade e pelos profissionais pela sua contribuição e liderança nas questões relacionadas com a Saúde e a Odontologia, por meio de ações de valorização do profissional, pelo estímulo à conduta ética e pelo aprimoramento contínuo em benefício da sociedade.

O Diagnóstico Organizacional é resultado da construção de uma análise integrada e conjunta do ambiente externo e do ambiente interno utilizando-se a técnica de Matriz SWOT, que é a sigla em inglês dos elementos considerados na análise.

► **Figura 3 - Mapa de Partes Interessadas do CFO**

Seq	Parte	Função-Relacionamento	Benefícios gerados pelo CFO	Benefícios retornados ao CFO
1	Sociedade	Qualidade e Segurança- Atendimento e prestação de contas da atividade do SCO	Garantia de qualidade da Odontologia	Confiança na classe
2	Profissionais e Estabelecimentos	Registro - SCO presta serviços Cartoriais	Reconhecimento e Autorização do profissional e instituição	Cadastro de profissionais e estabelecimentos; sustentação econômica do SCO
3	Profissionais e Estabelecimentos	Normatização, Fiscalização e Julgamento - O SCO estabelece as premissas éticas e técnicas para a profissão e fiscaliza seu cumprimento	Prática qualificada e ética da Odontologia	Reconhecimento, aprendizado
4	Cursos de Especialização	Aprovação - O CFO avalia e autoriza cursos de especialização, turmas e reconhece certificados	Reconhecimento dos cursos, alto padrão de qualidade das especializações em Odontologia, alto nível de especialização dos cirurgiões dentistas	Cadastro de cursos de especialização em odontologia
5	Poder Público	Orientação - O SCO informa e estimula o Poder Público em temas relacionados à Odontologia	Políticas Públicas alinhadas ao conhecimento existente na Odontologia	Reconhecimento, aprendizado
6	Órgãos Públicos de Controle e Fiscalização	Prestação de Contas - O SCO se submete ao controle do Poder Público	Regularidade na operação	Oportunidades de melhoria, reconhecimento
7	CROs	Apoio e Controle - O CFO estabelece os padrões de operação e apoia CROs com viabilidade operacional reduzida	Padrões de operação, cobertura nacional das ações do SCO	Informação consolidada de qualidade uniforme, qualidade da odontologia em todo o país
8	Colaboradores do CFO	Produção das atividades do CFO - Trabalho e emprego	Remuneração, benefícios, desenvolvimento pessoal	Ação competente, ética, comprometida
9	Conselheiros do CFO	Direção das atividades do CFO - Trabalho honorífico	Reconhecimento e custeio	Gestão competente, ética, transparente
10	Comissões do CFO	Produção de conteúdos, pareceres e decisões - Trabalho honorífico	Reconhecimento e custeio	Normas, regulamentos, pareceres carregados de alto nível de conhecimento técnico, científico e ético
11	Fornecedores do CFO	Consumo - Suprimento das necessidades de produtos e serviços do CFO	Transparência nos processos de compras e gestão de contratos, pontualidade nos pagamentos	Produtos e serviços de qualidade adquiridos por preços justos

Essa técnica levanta informações sobre o Ambiente Interno da organização, por meio de suas competências, capacidades e recursos, identificando aspectos positivos e negativos, classificando respectivamente como Forças (Strength) ou Fraquezas (Weakness) a serem consideradas quando da construção de estratégias organizacionais.

As informações sobre o Ambiente Externo são levantadas seguindo um procedimento similar, identificando situações atuais e futuras no contexto da organização, classificando-as respectivamente como Oportunidades (Opportunities) ou Ameaças (Threats). A análise conjunta permite fazer um diagnóstico das situações e capacidades da organização e orienta a definição de estratégias e seus objetivos, como forma de aproveitar os pontos positivos e reduzir os efeitos dos pontos negativos identificados na análise.

Neste Plano Estratégico, cada situação considerada no Diagnóstico Organizacional é organizada com base na classificação SWOT, indicando tema geral e parte interessada relacionada a ela.

► **Figura 4 - Matriz Análise SWOT do CFO**

	 Fatores Positivos	 Fatores Negativos
Ambiente Interno	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boa relação com os CROs • Capacidade de apoio aos CROs menores • Controle dos Cursos de Especialização • Capacidade de Orientação ao Poder Público • Normas atuais com os avanços da Odontologia • Padronização dos Serviços Cartoriais 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitação do CFO em auditoria nos CROs • Falta de padronização de processos SCO • Falta de integração de TI no SCO • Sistemas de TI não atendem necessidades • CROs menores não têm recursos para TI • Informações dos CROs não chegam padronizadas ao CFO • Sistema de Cursos de Especialização sem integração com Registro • Colaboradores inexperientes exigem capacitação • Prestação de contas fora do prazo e de qualidade a aperfeiçoar • Falhas no planejamento e execução da Fiscalização
Ambiente Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar superávit para reduzir anuidade, reduzir inadimplência e atrair novos registros • Integração com outras áreas no desenvolvimento de Políticas Públicas de Saúde 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • CROs menores não têm receitas para a sua operação • PEC 108/2019 sobre Conselhos Profissionais • Perda de confiança na relação CFO/CROs em razão dos serviços de TI • Falhas que levem ao não atendimento de exigências externas existente e futuras • Potencial de aumento de custos por reposição de colaboradores • Potencial de perda de colaboradores novos após capacitação por outras oportunidades • Riscos na gestão de informações cadastrais (LGPD) • Conflitos por mudanças nas atribuições de profissões de saúde

5. Definição da Estratégia

A Estratégia é estabelecida por meio da identificação e da construção dos Objetivos Estratégicos. Eles foram identificados com base no Diagnóstico Organizacional, na Missão Organizacional e na Visão de Futuro.

Este Plano Estratégico é o resultado inicial da retomada do processo de Planejamento Estratégico da Organização e da utilização do BSC como base para o Modelo de Gestão. Os Objetivos Estratégicos sofrerão a crítica de implantação, com o uso dos Indicadores e suas Metas, o que implica ajustes e alterações. É um processo dinâmico de organização dos Objetivos Estratégicos e de ganho de experiência e maturidade da organização no uso das técnicas do Modelo de Gestão.

A apresentação da Estratégia, resultado da Definição Estratégica, é apresentada em dois elementos, os Objetivos Estratégicos e o Mapa Estratégico.

Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos detalham a Estratégia definida para a organização. Eles são relacionados com Indicadores e Metas para construir o BSC, ou seja, a lista de Indicadores de Desempenho Balanceados e alinhados com a Estratégia.

Em seguida, são apresentados os Objetivos Estratégicos, detalhados por temas relacionados e por áreas ou funções.

► **Figura 5 - Objetivos Estratégicos do CFO**

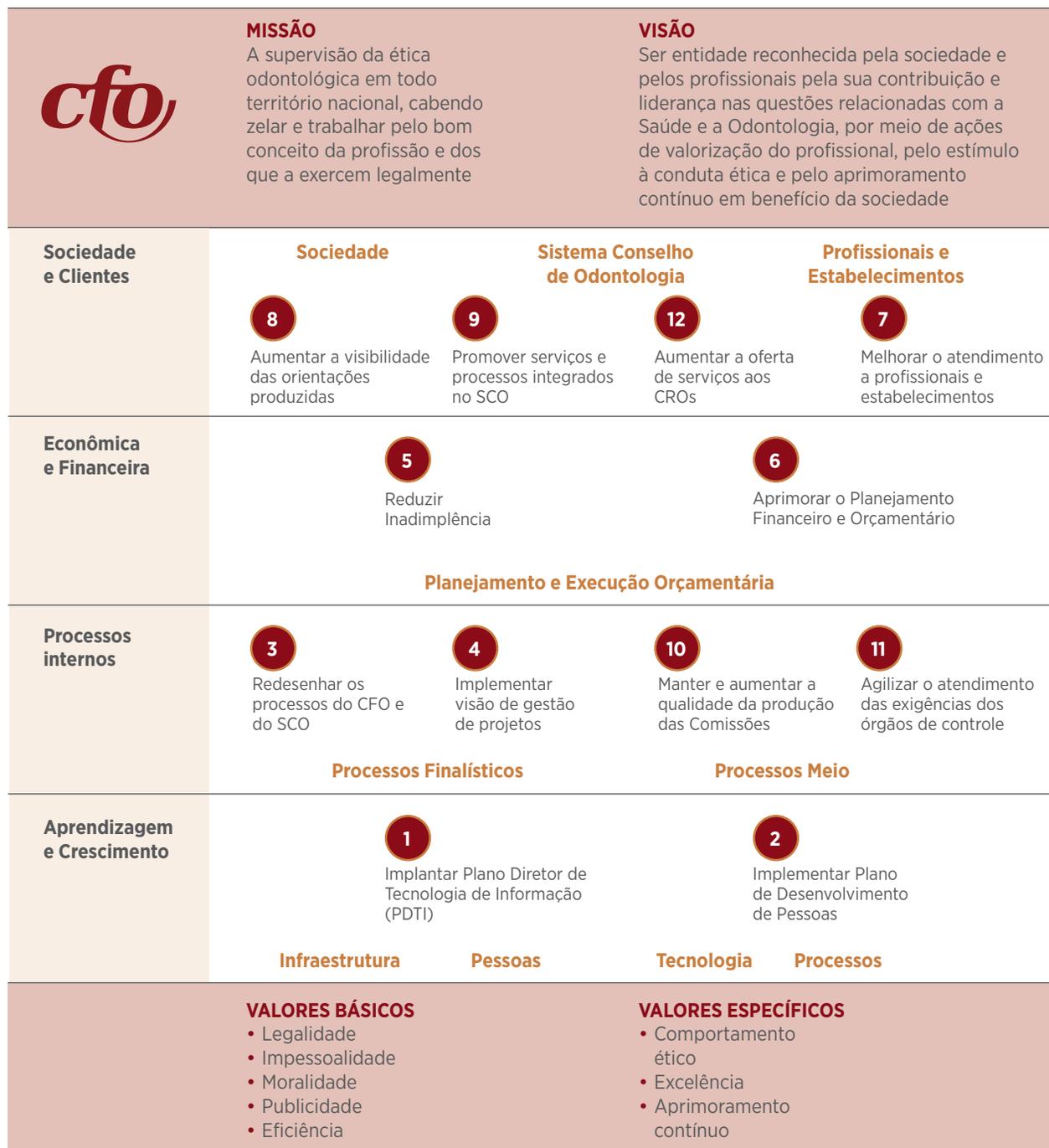
Ref.	Objetivos	Perspectiva	Item da Perspectiva
1	Implantar Plano Diretor de Tecnologia de Informação (PDTI)	Aprendizagem e Crescimento	Tecnologia
2	Implementar Plano de Desenvolvimento de Pessoas	Aprendizagem e Crescimento	Pessoas
3	Redesenhar os processos do CFO e do SCO	Processos Internos	Geral
4	Implementar visão de gestão de projetos	Processos Internos	Geral
5	Reduzir Inadimplência	Econômico-Financeiro	Geral
6	Aprimorar o Planejamento Financeiro e Orçamentário	Econômico-Financeiro	Geral
7	Melhorar o atendimento a profissionais e estabelecimentos	Sociedade e Clientes	Profissionais e Estabelecimentos
8	Aumentar a visibilidade das orientações produzidas	Sociedade e Clientes	Sociedade
9	Promover serviços e processos integrados no SCO	Sociedade e Clientes	SCO
10	Manter e aumentar a qualidade da produção das Comissões	Processos Internos	Geral
11	Agilizar o atendimento das exigências dos órgãos de controle	Processos Internos	Geral
12	Aumentar a oferta de serviços aos CROs	Sociedades e Clientes	SCO

Mapa estratégico

O Mapa Estratégico é o quadro que resume e consolida as informações para a Gestão Estratégica e permite a comunicação dos elementos principais para alinhamento das ações da organização. O modelo adotado neste Plano Estratégico considera as quatro Perspectivas sugeridas na abordagem tradicional do BSC (Cliente e Sociedade, Financeira, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento).

► **Figura 6 - Mapa Estratégico CFO**

● Objetivos Estratégicos



6. Gestão do Plano

O Plano Estratégico é o instrumento para a Gestão Estratégica da organização. Porém, a Gestão Estratégica da organização, que implementa e controla o conteúdo do Plano Estratégico, não se confunde com o processo de Gestão do Plano Estratégico.

► **Figura 7 - Gestão do Plano Estratégico**



A Gestão Estratégica da organização é conduzida pela direção e seus colaboradores, seguindo o Plano Estratégico. Este articula as ações cotidianas da organização com os seus objetivos estratégicos, orientando a implantação da estratégia para os resultados esperados no curto, médio e longo prazos.

O formato do Plano Estratégico estabelece as ações, os seus responsáveis e a contribuição de cada uma delas para os resultados. Elas são acompanhadas pelos Indicadores e suas Metas, constituindo um instrumento da Gestão Estratégica da organização.

A Gestão do Plano Estratégico é um processo distinto e igualmente importante. O processo de Planejamento Estratégico deve ser conduzido de maneira sistemática e permanente. Vários são os fatores que podem exigir a mudança do Plano Estratégico. As circunstâncias podem mudar e afetar premissas e condições que foram consideradas na sua elaboração.

Outro fator é a própria experiência e maturidade da organização na sua implantação. O uso do Plano Estratégico mostra oportunidades de alteração, aprofundamento e melhorias dos seus elementos. Ele é algo dinâmico que merece um processo próprio de gestão para a alteração de partes ou a reformulação do próprio Plano Estratégico.

A Gestão do Plano Estratégico é realizada por um Comitê de Gestão Estratégica composto pelos Diretores do CFO e pelo Superintendente, com reuniões periódicas a cada trimestre, com duas atribuições principais:

Monitoramento da Execução do Plano Estratégico

É o processo de Gestão Estratégica de acompanhar a implantação, a execução e os resultados do Plano Estratégico. Envolve a execução das ações pelos seus responsáveis, a execução orçamentária, as metas e os indicadores associados aos objetivos e a avaliação das premissas assumidas para adoção de ações de ajuste e correção.

Avaliação do Conteúdo do Plano Estratégico

É o processo de Gestão do Plano Estratégico, acompanhando as suas premissas, seus componentes e a sua adequação à situação da organização, avaliando, quando necessárias, as condições de ajuste, atualização ou reformulação de parte ou do todo do Plano Estratégico, incluindo as autorizações para início dos ciclos regulares (anuais) dos processos de Planejamento Estratégico para elaboração de novos Planos Estratégicos.

CONSELHO FEDERAL DE ODONTOLOGIA - CFO

SHIN CA 7, Lote 2, Bloco B, Lago Norte
71503-507 - Brasília - DF

Tels.: (61) 3033-4429 / 3033-4469 / 3033-4499
E-mail: cfo@cfo.org.br / Site: www.cfo.org.br