



PROJETO LIFE

Metodologia BSC

Consultores: Rebecca Pissutti e Vinícius Tosta

Gerente: Helena Fernandes

Follow: Pedro Cunha



Sumário

1. <i>Planejamento estratégico</i>	p.3
2. <i>Metodologia</i>	p.6
a. BSC	
b. Componentes do BSC	
3. <i>Mapa Estratégico</i>	p. 10
4. <i>Objetivos Estratégicos</i>	p.14
5. <i>Iniciativas Estratégicas</i>	p.27
6. <i>Indicadores Estratégicos</i>	p. 67



Planejamento Estratégico

De acordo com Maurício Pereira (2011), doutor em engenharia da produção e autor de renomadas pesquisas na área administrativa, “planejamento estratégico é um procedimento utilizado para analisar de maneira sistemática uma organização para que possa prever os problemas que o ambiente externo possa influenciar de forma negativa na instituição, ao mesmo tempo em que possa valorizar as ações positivas e extinguir os pontos negativos da própria entidade”.

Nesse contexto, a definição do planejamento estratégico de uma empresa tem como objetivo delinear a essência e os propósitos de sua atuação. Com isso traçado, será possível que a empresa delimite estrategicamente suas ações operacionais e intervenções no mercado para que esse propósito seja atingido.

Na visão de Alfonso Ossorio (2002), autor argentino, o planejamento estratégico da esfera pública tem como característica importante considerar todas as opiniões dos atores sociais envolvidos em seu processo. Além disso, a estratégia viabiliza diferentes pontos de vista porque não descarta a realidade de seus atores sociais a partir do momento em que leva em conta os seus interesses e aceita seus valores como formas de enriquecer as ações e os objetivos estipulados.

Ou seja, para a elaboração dessa fase do projeto, foram consideradas visões, experiências, interesses e a realidade de diversas áreas e funcionários do CRM-DF, assim como um alinhamento com as expectativas da atual gestão, buscando elaborar estratégias alinhadas com a realidade da autarquia.

Nesse sentido, Francisco Matos (1999, p.30), escritor da área de administração e recursos humanos, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

1. “O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável”

Cada gestão sofrerá com percepções diferentes sobre seus processos e suas áreas, ou seja, liderará com ambientes incertos. Desse modo, o Planejamento Estratégico busca traçar os objetivos da organização de maneira que auxilie na adaptação a essas mutações do ambiente sem interferir na qualidade do serviço prestado.

2. “O planejamento estratégico é orientado para o futuro”

Focado sempre a longo prazo, um planejamento estratégico é criado considerando os problemas atuais e as barreiras que podem ocorrer no caminho da organização para o alcance das suas metas, objetivos e visão.

3. “O planejamento estratégico é compreensivo”

Deve envolver toda a organização, não sendo responsabilidade de uma única área, ou seja, todos devem estar voltados para o mesmo objetivo para alcançar as metas. Nesse sentido, a participação de todos é fundamental, para que seja colocado em prática tudo aquilo que almeja conseguir ao final do ciclo.

4. “O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso”

Muito atrelado ao ponto anterior, todo o processo deve ser construído em conjunto, visando compreender todas as partes envolvidas. Nesse sentido, é preciso a aceitação ampla das pessoas envolvidas, em todos os níveis da organização.

5. “O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional”

Por fim, é preciso que todos da organização estejam abertos para aprendizagem e adaptação, visando o alcance dos objetivos do ciclo, em um ambiente complexo e suscetível às mudanças.

Sendo assim, realizar um planejamento estratégico é de suma importância para traçar os objetivos e metas para o CRM-DF. Dessa forma, levou-se em consideração a análise interna e externa realizadas, visando o estabelecimento de metas e objetivos alinhadas à realidade da autarquia, almejando a participação de todos os colaboradores.



Balanced Scorecard

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

Nesse viés, segundo Kaplan e Norton, o BSC tem como função traduzir a estratégia organizacional em **prioridades claras e relacionadas com resultados tangíveis** que a organização deseja alcançar. Sendo assim, a escolha dessa metodologia visa transformar as estratégias do CRM-DF em uma tarefa para todos, visando o crescimento da organização através do **estabelecimento de metas e objetivos claros**.

Em suma, na atualidade, o Balanced Scorecard é composto por: mapa estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas. Sendo assim, o planejamento estratégico do CRM-DF irá seguir as etapas estabelecidas na metodologia.



- **Mapa Estratégico:** Segundo Kaplan e Norton (2004), mapa estratégico é a “[...]representação visual em uma página de todas as dimensões da estratégia”. Assim, é um esquema composto pelas estratégias da organização, permitindo **observar de forma sintetizada e visual os objetivos do CRM-DF** ao longo do planejamento estratégico. De acordo com a metodologia, o mapa estratégico apresenta quatro perspectivas, sendo destrinchadas ao longo do documento: *Aprendizado e Crescimento*, *Processos Internos*, *Clientes* e *Financeiro*.
- **Objetivos Estratégicos:** Representam os **desafios que a organização deve superar para concretizar a estratégia**, sendo expostos de acordo com as perspectivas da metodologia. Além disso, é importante salientar que os **objetivos estratégicos interligam-se por relações de causa e efeito**, ou seja, a execução de um objetivo influencia positivamente a concretização de outro objetivo, visando o alcance da estratégia do CRM-DF.

- **Metas:** É o nível de desempenho esperado ou taxas de melhoria necessárias à estratégia. Além disso, é um **componente referente a uma quantificação dos objetivos estratégicos**, isto é, define, por exemplo, prazos para que tal objetivo seja alcançado.
- **Iniciativas Estratégicas:** São programas, projetos, ações e planos que **visam alcançar os objetivos estratégicos** estabelecidos no Mapa Estratégico.
- **Indicadores:** De acordo com Martins e Marini (2010), autores do livro “Um guia de governança para resultados em administração pública”, um indicador é definido como “[..] forma de **representação quantificáveis** de características de produtos/serviços ou processos, utilizadas para **acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo**”. Assim, os indicadores são uma maneira de mensurar os objetivos e metas traçados por uma organização, ou seja, através deste mecanismo, será possível acompanhar o cumprimento de cada estratégia organizacional, podendo criar planos de ações caso os objetivos não estejam sendo alcançados.

Ciclo Estratégico

Como destacado anteriormente, o planejamento estratégico possui um **período definido para que os objetivos e metas traçadas possam ser realizadas**, ou seja, possui uma vida útil. Nesse aspecto, esse tempo determinado é chamado de ciclo estratégico e irá auxiliar no cumprimento, organização e otimização do planejamento.

Desse modo, os objetivos do planejamento estratégico do CRM-DF foram elaborados para um **ciclo estratégico de 3 anos completos**, já que assim poderá ser utilizado pela gestão atual (até o fim de 2023).

Dessa forma, espera-se que ao fim desse período, o Conselho Regional de Medicina tenha conseguido cumprir esses objetivos (os quais representam desafios para a organização) e assim, tenha alcançado sua visão por meio da estratégia estabelecida. Ao decorrer do período de tempo determinado, tem-se como base para alcance dos objetivos as metas elaboradas citadas e explicadas posteriormente e seus indicadores para controle de atingimento dessas metas. Além disso, cada indicador deverá ser controlado em espaços de tempo para garantir que os objetivos serão alcançados durante o ciclo.

Nessa lógica, é importante observar que os ciclos estratégicos devem ser adequados às realidades e às necessidades de cada instituição. Assim, espera-se que o planejamento estratégico seja cumprido nos três anos, de modo a estabelecer transparência na atuação do Conselho com continuidade dos objetivos e de suas iniciativas.



Mapa Estratégico

A primeira etapa do BSC, construção do Mapa Estratégico, consiste em arquitetar as fases da metodologia, de maneira mais visual, objetiva e que facilite a visualização dos objetivos para toda a autarquia. Assim, a visão será destrinchada em objetivos estratégicos, os quais fornecerão orientação para o CRM-DF estar apto à conquistá-la.

Segundo Kaplan e Norton (2004), o mapa estratégico adiciona a dinâmica temporal da estratégia, trazendo mais clareza e foco. Portanto, a ferramenta possibilita que a organização seja observada sob várias perspectivas simultaneamente e, dessa forma, proporciona a **coordenação das atividades** para que os **objetivos principais** sejam **atingidos**.

Nesse contexto, pode ser observado um esquema o qual mostra as considerações que devem ser feitas ao elaborar um mapa estratégico clássico pelo BSC, seguido pela descrição de cada uma das perspectivas observadas na metodologia.



- **Aprendizado e Crescimento:** Segundo Kaplan e Norton (2004), “[...] as organizações devem estar em contínuo e intenso melhoramento dos produtos e serviços, visando conseguir talentos para introduzir novas diversidades de produtos e serviços com características melhoradas”. Sendo assim, essa perspectiva está relacionada à cultura organizacional e ao capital humano, sendo a base para que o CRM-DF desenvolva suas estratégias. Ou seja, através do aprendizado e crescimento será possível desenvolver ações que auxiliem no alcance das demais perspectivas.
- **Processos Internos:** Representa o que a autarquia necessita desenvolver nos procedimentos realizados atualmente, ou seja, quais os processos internos podem ser otimizados.

- **Partes Interessadas:** Retrata o que o CRM-DF deseja gerar/alcançar em relação a suas partes interessadas, isto é, médicos e empresas prestadoras de serviços de saúde. Para Kaplan e Norton (1996), é preciso identificar que valor será oferecido a esses.
- **Financeira:** Configura o que a autarquia deseja alcançar em termos financeiros no período.

Desenvolvimento do Mapa Estratégico do CRM-DF:

Para o desenvolvimento de objetivos alinhados às necessidades, estratégias e visão do CRM-DF, foram consideradas informações coletadas a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores e da análise interna da autarquia, desenvolvida previamente por meio dos dados levantados.

Além disso, também contou com reuniões de alinhamento junto com a diretoria da autarquia para que as iniciativas estivessem de acordo com o previsto. Assim, pode-se observar abaixo o Mapa Estratégico desenvolvido para o CRM-DF para 2021 a 2023.

Missão: Garantir, através de um trabalho de excelência, o perfeito desempenho ético da medicina, dentro dos parâmetros da legalidade, visando a defesa da sociedade e da classe médica.

Visão: Ser uma autarquia reconhecida por sua atuação e promoção do exercício ético da medicina, através de um serviço de excelência, com sustentabilidade e transparência.

FINANCEIRO

Reduzir a inadimplência de pessoas físicas e jurídicas

Regularizar pessoas físicas e jurídicas que não estão registradas no CRM-DF

PARTES INTERESSADAS

Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde

Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade

PROCESSOS INTERNOS

Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF

Alinhar os processos departamentais entre os diferentes setores

Aperfeiçoar a comunicação interna

Estabelecer metas para as áreas

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Promover a sustentabilidade ambiental no âmbito interno do CRM-DF

Capacitar os colaboradores sobre os processos do CRM-DF

Fortalecer a cultura interna do CRM-DF

Promover programa de incentivo e reconhecimento da força de trabalho

Valores:

- Ética;
- Legalidade;
- Sustentabilidade;
- Imparcialidade;
- Credibilidade;
- Transparência;
- Responsabilidade social.



Objetivos Estratégicos

Após a construção do mapa estratégico, foram elaborados os Registros Gerais (RG) de cada um dos objetivos estratégicos das diferentes perspectivas. Nesse sentido, **o RG auxilia no entendimento dos desafios**, detalhando nos seguintes pontos:

Objetivo	
Perspectiva	Destaca de qual perspectiva da metodologia o objetivo pertence;
Dono do objetivo	Quem deve realizar o objetivo;
Validação semântica	O que consiste o objetivo;
O que não é?	O que não consiste o objetivo;
Causa impacto nos objetivos	Demais objetivos que são impactados a partir da implementação deste;
Efeito dos objetivos	Objetivo que impacta na realização deste;
Metas	Resultados que se espera atingir com a implementação do objetivo.

1. Promover a sustentabilidade ambiental no âmbito interno do CRM-DF

Perspectiva	Aprendizado e Crescimento.
Dono do objetivo	Chefes de departamento e diretoria
Validação semântica	Esse objetivo visa estabelecer medidas de impacto sustentável no ambiente interno do CRM-DF, definidos pela ONU, como a realização de atividades no presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras Dessa forma, tem como intuito promover uma cultura de sustentabilidade ambiental, através da mudança de práticas e hábitos que impactam o meio ambiente.
O que não é?	Não tem como função desse objetivo mudar todas as práticas realizadas atualmente no CRM-DF. Não é restringir ativos e diminuir investimentos.
Causa impacto nos objetivos	Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF.
Efeito dos objetivos	Não possui.
Metas	Com esse objetivo, espera-se que o CRM-DF seja referência na prática da sustentabilidade.

2. Capacitar os colaboradores sobre os processos do CRM-DF

Perspectiva	Aprendizado e Crescimento.
Dono do objetivo	Chefes de departamento.
Validação semântica	Esse objetivo tem como função o desenvolvimento dos colaboradores acerca das atividades e processos realizados em seus respectivos departamentos. Assim, através da formalização e entendimento dos processos e atribuições exercidas por cada departamento, o colaborador poderá ter acesso às atividades que irá realizar, podendo se capacitar acerca do trabalho realizado.
O que não é?	Não é treinar e criar cursos para os colaboradores acerca dos processos do CRM-DF. Não é criar documentos apenas para leitura, haja vista a importância na divulgação para conhecimento dos colaboradores.
Causa impacto nos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF;2. Alinhar os processos departamentais entre os diferentes setores.
Efeito dos objetivos	Não possui.
Metas	Espera-se que os colaboradores compreendam as atividades exercidas com maior facilidade, mitigando retrabalhos e processos com lentidão.

3. Fortalecer a cultura interna do CRM-DF

Perspectiva	Aprendizado e Crescimento.
Dono do objetivo	Diretoria.
Validação semântica	Esse objetivo visa fortalecer a cultura de pertencimento dentro da organização, ou seja, que haja maior integração, comunicação e senso de equipe com os colaboradores. Assim, através das iniciativas, os colaboradores do CRM-DF poderão compreender a cultura interna, os objetivos e metas, visando uma autarquia integrada, comprometida e motivada na realização do trabalho.
O que não é?	Não é interferir na cultura de cada membro do CRM-DF. Não é mudar completamente a cultura atual da autarquia.
Causa impacto nos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Aperfeiçoar a comunicação interna;2. Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade
Efeito dos objetivos	Não possui.
Metas	É esperado que haja maior espírito de equipe, ou seja, que haja maior união e integração dos diferentes departamentos.

4. Promover programa de incentivo e reconhecimento da força de trabalho

Perspectiva	Aprendizado e Crescimento.
Dono do objetivo	Departamento de Recursos Humanos.
Validação semântica	Esse objetivo tem como principal função a motivação e engajamento dos colaboradores no alcance das metas e objetivos do CRM-DF. Nesse viés, através do reconhecimento da força de trabalho, ou seja, valorização do desempenho dos funcionários. Espera-se que a realização das atividades seja mais fluida e eficaz dentro de cada departamento, alcançando os resultados esperados.
O que não é?	Não tem como função desse objetivo a bonificação financeira dos colaboradores do CRM-DF. Não busca reconhecer todos os colaboradores da autarquia. Não visa criar rivalidade entre os colaboradores.
Causa impacto nos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Aperfeiçoar a comunicação interna2. Estabelecer metas para as áreas
Efeito dos objetivos	Não possui.
Metas	Espera-se que os colaboradores compreendam a importância das atividades para o cumprimento das metas e objetivos do CRM-DF.

5. Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF

Perspectiva	Processos internos.
Dono do objetivo	Diretoria e DETIN - Departamento de Tecnologia da Informação.
Validação semântica	Esse objetivo propõe a gestão dos processos da autarquia de forma mais otimizada e automatizada, seja por meio de softwares, planilhas ou outras ferramentas digitais. A informatização de processos está relacionada a torná-los automatizados ou mais eficientes por meio do auxílio da tecnologia para realização de certas atividades.
O que não é?	Não é utilizar a tecnologia como suporte a parte e não é alterar todas as formas de processos.
Causa impacto nos objetivos	Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde.
Efeito dos objetivos	Promover a sustentabilidade ambiental no âmbito interno do CRM-DF.
Metas	Esse objetivo visa permitir que os processos do CRM-DF sejam mais rápidos, de melhor controle por parte dos colaboradores e eficazes, melhorando a oferta de serviço às partes interessadas.

6. Alinhar os processos departamentais entre os diferentes setores

Perspectiva	Processos internos.
Dono do objetivo	Chefes e funcionários de departamento
Validação semântica	O objetivo em questão tem por finalidade garantir que todos os departamentos do CRM-DF estejam cientes das atividades que estão sendo executadas dentro de cada um deles. Isto é, permitir com que tenham maior transparência dentro da autarquia, evitando potenciais retrabalhos.
O que não é?	Não é somente se pautar em reuniões mensais onde informações são passadas de modo geral, pois o alinhamento deve ser feito de maneira mais detalhada e mais regularmente. Não é restringir o alcance de informações para os outros setores. Não é relatar informações confidenciais.
Causa impacto nos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde2. Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade
Efeito dos objetivos	Capacitar os colaboradores sobre os processos do CRM-DF.
Metas	Tornar a comunicação interna mais eficiente, alinhar os diferentes departamentos de suas responsabilidades e do andamento de processos dentro da autarquia, de maneira que os colaboradores se sintam seguros e capacitados para realizarem seus serviços e entregarem bom atendimento às partes interessadas.

7. Aperfeiçoar a comunicação interna

Perspectiva	Processos internos.
Dono do objetivo	Chefes de departamento.
Validação semântica	O propósito desse objetivo é garantir que os colaboradores se sintam pertencentes ao ambiente em que trabalham por meio de uma comunicação interna mais efetiva. Assim, tem como função garantir um ambiente mais aberto para sugestão de melhorias e feedbacks, além de auxiliar no relacionamento horizontal entre colaboradores, chefes e gestores, além de formar e consolidar a comunicação formal, clara e coesa entre as diversas áreas da autarquia, principalmente entre os colaboradores.
O que não é?	Não é fortalecer a comunicação exterior da instituição, por meio de diálogos com stakeholders externos, a exemplo inscritos e sociedade.
Causa impacto nos objetivos	Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade.
Efeito dos objetivos	Fortalecer a cultura interna do CRM-DF.
Metas	Espera-se que colaboradores sintam-se motivados a trabalharem na autarquia e cumprir suas funções com êxito, melhorando os relacionamentos internos e a qualidade dos serviços entregues à sociedade.

8. Estabelecer metas para as áreas

Perspectiva	Processos internos.
Dono do objetivo	Chefes de departamento.
Validação semântica	Esse objetivo tem por principal finalidade buscar com que os colaboradores tenham orientação para aperfeiçoar seu desempenho. Isto é, que tenham de maneira mais clara suas responsabilidades para atingir os objetivos da autarquia, visando uma melhor distribuição da força de trabalho, evitando a ociosidade e sobrecarga.
O que não é?	Não é estabelecer metas inalcançáveis e que possam ter duplo sentido. Além disso, as metas não devem ser encaradas de forma competitiva entre colaboradores. Também não é criar a ideia de uma cultura somente voltada para resultado e não é mensurar desempenho total dos funcionários somente pelas metas.
Causa impacto nos objetivos	Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade.
Efeito dos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Promover programa de incentivo e reconhecimento da força de trabalho2. Fortalecer a cultura interna do CRM-DF
Metas	Espera-se alcançar um melhor engajamento dos funcionários em suas atividades e que se sintam reconhecidos por seus esforços, de modo que tenham alinhamento com a cultura interna na autarquia.

9. Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde

Perspectiva	Partes interessadas.
Dono do objetivo	Chefes do Departamento de Registro (DEREG) e Departamento Financeiro (DEFIS).
Validação semântica	Esse objetivo tem como viés o melhor atendimento aos clientes finais do CRM-DF. Assim, através de uma otimização do trabalho realizado, espera-se entregar um serviço de maior qualidade e eficiência para os médicos e empresas prestadoras de serviço de saúde, otimizando o tempo e mitigando potências retrabalhos gerados.
O que não é?	Não tem como função a criação de um novo departamento para o atendimento e alteração de todo o procedimento realizado atualmente na autarquia.
Causa impacto nos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Reduzir a inadimplência de pessoas físicas e jurídicas;2. Regularizar pessoas físicas e jurídicas que não estão registradas no CRM-DF.
Efeito dos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF;2. Alinhar os processos departamentais entre os diferentes setores.
Metas	Espera-se que seja entregue um atendimento mais eficaz e rápido para o público. Assim, entregar um serviço de maior qualidade e de referência para toda a sociedade

10. Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade

Perspectiva	Partes interessadas.
Dono do objetivo	Departamento de fiscalização.
Validação semântica	Esse objetivo tem como função assegurar que o serviço realizado pelo CRM-DF tenha um impacto positivo para toda a sociedade do Distrito Federal, através da fiscalização dos parâmetros legais da profissão. Assim, para que a população tenha um serviço médico de qualidade, os serviços realizados pela autarquia necessitam ser realizados com eficiência.
O que não é?	Não tem como função desse objetivo alterar as regras de fiscalização existentes no departamento.
Causa impacto nos objetivos	Regularizar pessoas físicas e jurídicas que não estão registradas no CRM-DF.
Efeito dos objetivos	<ol style="list-style-type: none">1. Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF;2. Estabelecer metas para as áreas.
Metas	É esperado que a população se sinta segura ao realizar algum atendimento médico, graças aos serviços realizados pelo CRM-DF.

11. Reduzir a inadimplência de pessoas físicas e jurídicas

Perspectiva	Financeira.
Dono do objetivo	Tesoureiro.
Validação semântica	Esse objetivo tem por finalidade garantir com que os médicos e as empresas que prestam serviços de saúde inscritos no CRM-DF realizem o pagamento de suas taxas de anuidade conforme a data prevista de validade para o pagamento, permitindo que a autarquia tenha um controle eficaz de seus inscritos e, conseqüentemente, de suas receitas e despesas anuais.
O que não é?	Não é reduzir ou aumentar as taxas de anuidade cobradas. Também não é não ter uma pessoa exclusiva para acompanhar a inadimplência, assim como para acompanhar a atualização dos dados dos inscritos.
Causa impacto nos objetivos	Alcance final do Planejamento Estratégico.
Efeito dos objetivos	Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde.
Metas	Pretende-se com esse objetivo que o CRM-DF tenha atualização dos dados de seus inscritos, assim como estes estarem atuando regularmente. Também permitirá que, com a garantia dos pagamentos em dia, a autarquia possa melhor alocar seus recursos.

12. Regularizar pessoas físicas e jurídicas que não estão registradas no CRM-DF

Perspectiva	Financeira.
Dono do objetivo	Departamento de Registro (DEREG).
Validação semântica	Esse objetivo tem como propósito registrar médicos e empresas gradualmente, de acordo com o tempo de ciclo estratégico, que prestam serviços de saúde que não estão regulares no Distrito Federal, proporcionando serviços e profissionais de saúde atuantes dentro da legalidade.
O que não é?	Não é registrar todos aqueles que estão irregulares de maneira instantânea. Também não é aguardar que todas as pessoas físicas e jurídicas tenham a iniciativa de procurar o CRM para realizar seus registros.
Causa impacto nos objetivos	Alcance final do Planejamento Estratégico.
Efeito dos objetivos	Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade.
Metas	Ter controle legal das pessoas físicas e jurídicas atuando no âmbito médico, de maneira que estejam regulares, assim como tomar as devidas providências contra aqueles que atuam na área irregularmente.



Iniciativas Estratégicas

Iniciativas estratégicas são **programas, projetos, planos e ações** propostos para atingir os objetivos definidos no mapa estratégico. Para Rogério Caiuby (2011), profissional em Planejamento Estratégico, principalmente nos setores de Saúde e em Governo, é com a **execução do conjunto das Iniciativas Estratégicas que será possível atingir os objetivos estratégicos**, os quais viabilizarão a efetividade estratégia da organização.

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

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

Nesse contexto, para o Planejamento Estratégico do CRM-DF foram elaboradas 6 iniciativas estratégicas, as quais apresentam como foco: Disseminação da Estratégia e da Cultura, Formalização da Comunicação Interna e Mapeamento de Processos, Promoção de Hábitos Sustentáveis e Automatização de Serviços.

Objetivo Estratégico Relacionado

3. Fortalecer a cultura interna do CRM-DF;
4. Promover programa de incentivo e reconhecimento da força de trabalho;
6. Alinhar os processos departamentais entre os diferentes setores;
7. Aperfeiçoar a comunicação interna.

Descrição:

Segundo Beón (1992), escritor do livro “Como desenvolver a comunicação na empresa”, é de suma importância o compartilhamento de informações e a transferência de conhecimento para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização. Nesse sentido, a base para garantir que as iniciativas estratégicas apresentadas no planejamento estratégico ocorram no CRM-DF é que tenha uma comunicação efetiva entre os diferentes departamentos, visando a divulgação e implementação das ações realizadas.

Atualmente, como destacado na análise interna, a comunicação entre os diferentes setores não funciona de maneira eficiente, gerando retrabalho e delegações de funções errôneas para alguns departamentos. Nesse viés, essa iniciativa visa aperfeiçoar a comunicação interna da autarquia, fortalecendo a cultura e disseminando as estratégias com mais facilidade para os colaboradores, através do alinhamento da missão, visão e valores da autarquia. Assim, com o fortalecimento da cultura, pretende-se, no futuro, o aumento do engajamento dos colaboradores e de maior sentimento de pertencimento na autarquia, auxiliando na implementação das iniciativas propostas.

1) Definição de canal de comunicação oficial do CRM-DF

Através da **análise interna** do órgão, foi possível observar que a comunicação não acontece de maneira padronizada entre os diferentes departamentos. Nesse sentido, foi relatado que muitas informações e demandas de serviço são perdidas, ou seja, não há uma formalização da comunicação. Assim, são utilizados diferentes plataformas para comunicação, como Whatsapp em alguns departamentos e e-mail em outros, ou seja, o CRM-DF não possui um canal de comunicação oficial.

Nesse sentido, a primeira etapa é a definição dos canais de comunicação oficiais para os colaboradores do CRM-DF. Assim, visando a diminuição da comunicação informal, sugere-se algumas ações a serem realizadas:

- Estabelecer a plataforma que será utilizada **entre os departamentos**, sugerindo o e-mail, para garantir a formalização dos assuntos. Ao estabelecer a plataforma que será utilizada, espera-se que haja a centralização da comunicação do órgão, evitando perdas de informações e garantindo maior facilidade na entrega da mensagem. Assim, o colaborador saberá o local que as demandas irão ser recebidas, não tendo que olhar para diferentes canais, gerando um benefício na agilidade do processo. Por fim, após definição, deve ser realizada a divulgação da medida decidida, sendo responsabilidade dos chefes de departamentos a implementação em cada setor.
- Outra ação deve ser a implementação da Intranet, uma rede exclusiva para comunicação interna do CRM-DF. Com essa ferramenta, poderão ser feitas publicação de documentos, divulgação de notícias e resultados,

treinamentos, manuais internos e diversas medidas que auxiliem na comunicação com todos os colaboradores da autarquia. Além disso, com os serviços da intranet, será possível mostrar o andamento das metas, objetivos e resultados alcançados ao longo do ano, demonstrando maior clareza e acompanhamento nos serviços realizados no órgão;

- Sugerir o uso de uma plataforma única para comunicação **dentro dos diferentes departamentos**, distinto ao WhatsApp, haja vista seu caráter mais pessoal. Assim, sugere-se a padronização dos canais de comunicação em um ambiente exclusivo do trabalho, como por exemplo: Teams, Google Chat ou Slack.

2) Planejar ações para disseminação da cultura e da estratégia do CRM-DF

Após a definição dos meios de comunicação que serão utilizados, é de suma importância a realização de reuniões e eventos para promover a **integração, disseminação e divulgação das estratégias** que serão adotadas na autarquia. Nesse sentido, essas ações irão auxiliar no cumprimento e estabelecimento de metas, através da demonstração do andamento e resultados das iniciativas estratégicas, fazendo com que os colaboradores compreendam o que está sendo realizado e o que falta para cumprir com os objetivos levantados no planejamento estratégico.

Além disso, poderá ser realizado reconhecimento das equipes de trabalho que alcançaram os objetivos, visando demonstrar a importância dos colaboradores com o atingimento das metas. Por fim, é importante que haja momentos de descontração para os colaboradores, como eventos em datas comemorativas, com o objetivo de criar a cultura de pertencimento supracitada.

Nesse sentido, as ações devem ser realizadas periodicamente, podendo ser alternadas entre ações de cultura e de estratégicas, sugeridas abaixo:

- Para Kaplan e Norton (2001, p.24), “[...]a reunião gerencial mensal se concentra na revisão do desempenho em comparação com as previsões, na análise das variações do real em relação ao orçamento e no desenvolvimento de planos de ação para cuidar das discrepâncias”. Assim, sugere-se **reuniões mensais envolvendo a diretoria e os chefes de cada departamento** com a finalidade de apresentar os resultados da autarquia perante o cumprimento de seus objetivos estratégicos, levantando a apuração de seus indicadores e compreendendo o desenvolvimento das estratégias do CRM-DF.
- **Eventos de disseminação da cultura**, como por exemplo um evento para apresentação da missão, visão e valores do CRM-DF, onde pode ser realizado uma dinâmica para identificar o nível de entendimento dos colaboradores acerca dessa mudanças, sendo sugerido o aplicativo “Mentimeter”, que é possível realizar uma “nuvem de palavras”. Através disso, será possível demonstrar a importância dos valores estabelecidos, demonstrando aos colaboradores o que se espera para nas atitudes e virtudes de todos.
- Por fim, sugere-se **ações de reconhecimento para os departamentos que cumprirem as metas** estabelecidas no planejamento. Nesse sentido, poderão ser realizadas simples ações, como por exemplo a divulgação na intranet ou meio de comunicação oficial definido nas etapas anteriores, como o objetivo de demonstrar a importância de cada departamento no cumprimento dos objetivos estratégico do CRM-DF.

Resultados Esperados

Espera-se que com uma comunicação eficiente, os colaboradores conseguirão compreender os objetivos, metas e ações estabelecidas. Além disso, essa iniciativa tem como resultado esperado o fortalecimento da cultura interna da autarquia, auxiliando na melhoria do ambiente de trabalho para engajamento de todos os colaboradores com as ações propostas.

Responsável

Departamento de Recursos Humanos, Chefes de Departamento e Diretoria.

Urgência

Muito importante, tendo em vista que essa iniciativa é a base para disseminação das estratégias do CRM-DF e cumprimento das outras iniciativas. Assim, quando se tem uma comunicação corporativa bem estruturada, todos os setores estarão informados das atividades realizadas, mantendo a transparência, interação entre os colaboradores e auxilia os colaboradores a compreenderem a importância de cada indivíduo para a organização.

Facilidade de Implementação

Alta dificuldade na implementação, a julgar pela necessidade e dificuldade de manter os colaboradores engajados, sendo preciso a cobrança diária, ou seja, verificar se os colaboradores estão seguindo o que foi definido, como por exemplo utilização da plataforma oficial do órgão. Assim, é papel dos chefes de departamento realizarem as cobranças com os colaboradores, auxiliando no processo de implementação.

Prioridade

Definir os meios de comunicação oficial para o CRM, haja vista que será a base para disseminação da cultura, objetivos e metas, visando uma comunicação efetiva.

Riscos

Um dos principais riscos dessa iniciativa é a não utilização dos aplicativos oficiais definidos para a autarquia. Além disso, a não aderência nas reuniões e na falta de comprometimento nas reuniões, ou seja, tornar reuniões obsoletas.

Como mitigá-los

Para que a definição do canal de comunicação da autarquia funcione de maneira eficiente, é necessário que os chefes de departamento utilizem apenas as plataformas selecionadas para comunicar com a equipe. Segundo Phillippa Lally, pesquisador de psicologia da saúde no University College de Londres, através de um estudo sobre a quantidade de dias para que uma pessoa forme um novo hábito, foi concluído que, em média, são necessários 66 dias para que um novo comportamento se torne automático. Assim, os colaboradores irão passar por uma fase de adaptação até que se estabeleça o hábito de utilização.

Além disso, para que haja uma aderência nos novos aplicativos e nas reuniões, é preciso que a alta gerência acompanhe os colaboradores durante esse processo de adaptação, fiscalizando quem está realizando as propostas estabelecidas.

Objetivo Estratégico Relacionado:

2 - Capacitar os colaboradores sobre os processos do CRM-DF

Descrição:

Considerando a necessidade apontada pelos colaboradores de se capacitarem acerca dos detalhes dos processos internos do CRM-DF e suas respectivas etapas, é importante promover esse desenvolvimento visando as determinadas responsabilidades de seus departamentos por meio de um mapeamento dos processos do CRM-DF. Desse modo, terá por finalidade proporcionar o entendimento e formalização das atribuições e processos executados nos diferentes setores, permitindo maior adaptação dos funcionários à empresa e gerando maior sentimento pertencimento à autarquia e, portanto, maior engajamento no trabalho.

Etapas:

1. Especificar Macro e Microprocessos

- Macroprocessos

Inicialmente, a diretoria em geral, juntamente com os chefes de cada departamento do CRM-DF, deverá realizar uma reunião para identificar e definir todos os macroprocessos internos da autarquia, ligados aos cargos estratégicos. De acordo com Ferruccio Lamborghini, “os macroprocessos expressam o *core business* da organização, seus processos principais”. Por exemplo, definir quais são as funções principais de cada área, como o Dereg responsável por realizar o registro das pessoas físicas e jurídicas.

Desse modo, é importante que todos estejam presentes para estarem cientes dos processos sendo realizados e não restarem dúvidas pendentes acerca desse tema.

- Microprocessos

Já os microprocessos devem ser vistos como todos aqueles que ocorrem em cada um dos departamentos, descritos de maneira mais detalhada. A vista disso, sugere-se uma reunião para cada departamento envolvendo os chefes e cada um de seus colaboradores para que seus processos sejam identificados e, posteriormente, definidos de acordo com a ficha de identificação abordada abaixo. É importante a presença de todos para que estejam cientes dos processos que competem à seus cargos e funções.

- Ficha para identificação dos processos

A partir da definição de cada processos, será claro para todos os chefes de departamento e colaboradores quais processos se destinam à suas áreas de atuação. Para essa reunião sugere-se o preenchimento da ficha indicada a seguir, pois esta aponta as informações importantes relacionadas a cada processo:

FICHA PARA PROCESSOS INTERNOS
Nome do processo: _____
Descrição do processo: _____
Qual objetivo é atingido com a realização desse processo: _____
Departamento responsável pelo processo: _____
Ferramentas: _____
Gestão dia-a-dia: _____

Sobre a ficha:

- **Nome do processo:** Aqui deverá ser colocado o nome do processo (Exemplo: preenchimento de formulário);
- **Descrição dos processos:** Aqui deverá ser colocado uma breve descrição do processo (Exemplo: o formulário deverá ser completamente preenchido pela secretária e entregue para o diretor da área financeira);
- **Qual objetivo é atingido com a realização desse processo:** Aqui deverá ser colocado o objetivo principal que o processo dentro da organização atinge. (Exemplo: O processo em questão tem o intuito de organizar os dados preenchidos pelos clientes);
- **Departamento:** Aqui deverá ser colocado o departamento responsável pelo processo (Exemplo: Departamento de Fiscalização/Departamento Financeiro);
- **Ferramentas:** Aqui deverá ser colocado todas as ferramentas necessárias para que o processo tenha sucesso. (Exemplo: Folha de papel para formulário e computador);
- **Gestão dia-a-dia:** Aqui deverá ser colocado se existe um supervisor que tenha interferência direta no processo e como é realizado essa supervisão, incluindo o tempo de duração. (Exemplo: o preenchimento do formulário ocorre diariamente e no final do dia todos são recolhidos e passados para o banco de dados da empresa pela supervisão da diretor(a) financeiro(a)).

Espera-se nessa etapa que possam ser determinadas as características predominantes dos processos, presentes na ficha acima, de maneira que seja claro a todos o principal objetivo de cada processo, por qual meio são realizados e quem são seus responsáveis, permitindo maior organização e controle.

2. Mapeamento dos processos:

Com a definição dos processos realizados, compete aos membros do CRM-DF, realizar o mapeamento de todos os processos, pois a partir disso, a organização poderá encontrar os processos que possuem mais falhas e gargalos. Assim, podem ser realizadas melhorias (redesenho) e padronização do que será feito pelos funcionários, permitindo sanar dúvidas dos colaboradores quanto à maneira que é feita a atividade, principalmente quando ocorrem transferências de servidores para outros departamentos, momento que gera grandes dúvidas em relação a suas novas responsabilidades. Ou seja, permite evitar maiores desgastes dos funcionários para se capacitarem, além de garantir que o serviço seja feito e entregue com mais qualidade.

A realização do mapeamento dos macroprocessos compete aos membros da diretoria e aos chefes de cada departamento. Já para o mapeamento dos microprocessos, sugere-se que os chefes de cada departamento e seus respectivos colaboradores realizá-lo.

O Mapeamento dos Processos é o **entendimento do fluxo de trabalho e formalização do processo em um modelo**. Nessa etapa, deve ser extraído o máximo de informações relevantes ao processo como, por exemplo, tempo e custo com recursos utilizados.

A **situação real** apresentada do fluxo deve ser documentada, e deve ser apenas o **retrato da realidade**, independente se o processo está correto ou não. Assim, uma ferramenta que pode ser utilizada para o auxílio do mapeamento seria o Fluxograma.

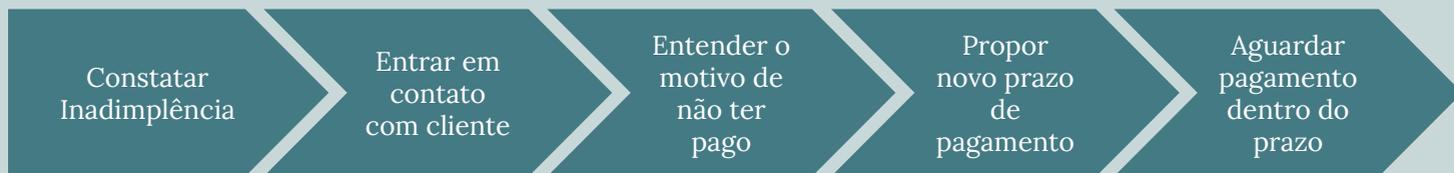
Fluxograma: Representação gráfica da seqüência de atividades de um processo. Além da seqüência das atividades, o fluxograma mostra o que é realizado em cada etapa, os materiais ou serviços que entram e saem do processo, as decisões que devem ser tomadas e as pessoas envolvidas. O modelo de fluxograma será apresentado a seguir.

Processo: _____



Dessa forma, todos os processos deverão ser mapeados para que todos presentes na reunião tenham um visão crítica sobre os processo da organização e, conseqüentemente, um entendimento sobre cada etapa. De maneira mais específica, irá possibilitar que cada colaborador entenda sua responsabilidade ao realizar o serviço, passará a ter conhecimento do que e como acontece cada etapa dos processos e, conseqüentemente, gerará menor dependência sobre um único funcionário para capacitá-lo. Para melhor visualização é possível observar o exemplo de fluxograma abaixo:

Processo: Entender motivação para inadimplência



Obs: É importante ressaltar que o fluxograma acima representa somente um exemplo, no presente projeto não foi realizada nenhuma atividade de mapeamento.

Sugere-se que para o mapeamento seja utilizado o software Bizagi Modeler, uma plataforma gratuita desenvolvida especialmente para essa finalidade. De acordo com a Secretaria de Estado de Gestão e Planejamento (SEGEP), o Bizagi é utilizado para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação Business Process Management Notation (BPMN) – Notação de Gerenciamento de Processos de Negócio.

Para mais, ele permite elaborar uma documentação completa em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações, além do acesso para todos que fazem parte da organização, o que auxiliará no atingimento dos objetivos estratégicos e se enquadrará no valor de transparência do CRM-DF.

Em suma, o mapeamento dos processos permitirá ao CRM-DF a visualização completa dos fluxos de trabalhos, facilitando a melhor visualização de melhorias e das etapas de cada processo, isto é, uma capacitação global, e maior transparência em relação aos serviços prestados.

3. Descrição das etapas dos processos:

Após realizado o mapeamento de cada processo, é importante que cada etapa apresentada dentro destes seja descrita de maneira detalhada, explicitando o que compete ao servidor ser realizado dentro de cada passo das atividades, assim como o que objetiva-se ser atendido por meio de cada um deles. Isso concederá aos servidores uma explicação aprofundada de cada etapa do processo. Os responsáveis pela descrição dessas etapas serão os mesmos que realizarão o mapeamento dos processos.

Pode-se observar abaixo um exemplo dessa etapa:

Processo: Entender motivação para inadimplência

Etapa 1

Constatar
Inadimplência

Como é feito: Conferir no banco que não houve o pagamento

Objetivo: Para entrar em contato e realizar a cobrança

Etapa 2

Entrar em
contato com
cliente

Como é feito: Por meio do envio de um e-mail

Objetivo: Para entender o motivo de não ter pago

Etapa 3

Entender o
motivo de não ter
pago

Como é feito: Ao enviar e-mail procurar entender o motivo da inadimplência.

Objetivo: Buscando traçar uma estratégia para que diminuam as inadimplências

Etapa 4

Propor novo
prazo de
pagamento

Como é feito: Após a resposta do inadimplente, oferecer outro prazo de tolerância para realizar o pagamento.

Objetivo: Para que o inadimplente não seja punido e a organização receba o valor esperado.

Etapa 5

Aguardar
pagamento
dentro do prazo

Como é feito: Ao chegar a data limite do novo prazo, verificar se foi feito o pagamento da anuidade.

Objetivo: Para retirar a inadimplência, caso tenha pago. Para realizar outra cobrança, caso não tenha pago.

4. Armazenamento do material:

O armazenamento dos dados coletados e dos processos mapeados deverá ser feito por meio do sistema de armazenamento de dados interno do CRM-DF, o qual todos os colaboradores têm acesso, permitindo a consulta do mapeamento de processos realizados em caso de necessidade.

É muito importante que todos os colaboradores tenham alcance ao mapeamento dos processos que estão ligados à suas respectivas funções, pois em caso de dúvida poderão realizar uma consulta para que esta seja esclarecida e tenham direcionamentos de cada etapa importante que está relacionada.

Resultados Esperados

Espera-se que os colaboradores do CRM-DF tenham conhecimento dos principais processos estratégicos da autarquia (macroprocessos), assim como dos processos que competem aos seus devidos departamentos (microprocessos), assegurando que tenham consciência de cada etapa envolvida em cada um deles e que saibam executá-los da maneira esperada. Isto é, a partir do momento que terão o banco de dados com todos os processos mapeados e descritos poderão mais facilmente entender a maneira que devem realizá-los e o que compete em cada um deles, evitando que ao serem capacitados tenham que depender somente de determinadas pessoas para capacitá-los.

Responsável

Diretoria e chefes de cada departamento.

Urgência

Urgente, considerando que muitos colaboradores relataram a falta de conhecimento nos processos que estavam atribuídos às suas funções, gerando desmotivação na realização de suas atividades e alta rotatividade dos funcionários entre os setores.

Facilidade de Implementação

Médio, tendo em vista que será necessário mapear os principais processos do CRM-DF, tanto aqueles de posições estratégicas, quanto os de cada departamento.

Prioridade

Mapear processos internos, pois é a partir do cumprimento dessa etapa que será possível disponibilizar os passos importantes de cada processo para os colaboradores responsáveis. Isso auxiliará na otimização das atividades, no alinhamento dos processos departamentais entre os diferentes setores e, conseqüentemente, irá otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras de serviços de saúde.

Riscos

Como principal risco, tem-se o não conhecimento dos colaboradores de como realizar um mapeamento de processo completo, podendo levar a erros no momento de realizá-los e, conseqüentemente, à informações incompletas dos colaboradores em relação ao passo a passo de seus fluxos de trabalho, o que gera dificuldade na capacitação e no entendimento dos processos.

Como mitigá-los

Como meio de mitigar esse risco, sugere-se duas alternativas, sendo elas:

- 1) Realizar a capacitação de colaboradores, por meio de cursos, para o aperfeiçoamento do conhecimento sobre a realização de mapeamento de processos.
- 2) Contratar serviços terceirizados de empresas que executem esse serviço e sejam experientes no mapeamento de processos de instituições governamentais.

Objetivo Estratégico Relacionado

1 - Promover a sustentabilidade ambiental no âmbito interno do CRM-DF.

Descrição:

Haja vista que um dos valores do CRM-DF é a sustentabilidade, promover práticas e hábitos sustentáveis no âmbito interno da organização é uma das iniciativas para alcançar os objetivos estratégicos da autarquia.

Nesse sentido, essa iniciativa tem como finalidade a criação de um Plano de Logística Sustentável para o CRM-DF, que consiste, de acordo com a Instrução Normativa nº 10, de 12 de novembro de 2012, da Secretaria de Logística e Tecnologia da Informação do Ministério do Planejamento, em uma ferramenta de planejamento com responsabilidades, ações, metas, prazos e objetivos definidos de práticas sustentáveis em um órgão. Sendo assim, com sua estruturação, busca-se a criação de uma cultura de sustentabilidade ambiental a partir da contribuição de todos os colaboradores.

Etapas

1) Levantamento de práticas sustentáveis realizadas no CRM-DF

A primeira etapa tem como objetivo a compreensão das práticas que são realizadas atualmente na autarquia. Nesse sentido, sugere-se listar os materiais utilizados, desde produtos de limpeza até a quantidade de resmas de papel usadas no mês e observar a existência de informativos de práticas sustentáveis no CRM-DF, como consumo consciente da água, papel e plástico.

Sendo assim, após a delimitação das práticas realizadas, será possível compreender quais iniciativas poderão ser tomadas para promover a sustentabilidade no âmbito interno da autarquia.

2) **Aplicação das iniciativas sustentáveis**

Após levantar as práticas atuais executadas no CRM, parte-se para a aplicação de iniciativas sustentáveis que não foram implementadas. Nesse viés, com base no plano de logística sustentável, foram **sugeridas algumas ações de sustentabilidade** que podem ser realizadas na autarquia:

Implementação de materiais sustentáveis

A primeira ideia sugerida é a utilização de materiais sustentáveis dentro do órgão, tais como:

- Dar preferência a embalagens retornáveis;
- Diminuição do uso de papel, buscando a instalação de secador de mão nos banheiros;
- Priorizar a compra de produtos que sejam vendido refis, evitando o descarte de plásticos;
- Substituir as lâmpadas convencionais para as de LED's.

Uso consciente da energia elétrica

O segundo ponto abordado visa a conscientização dos colaboradores e a economia de energia elétrica. Assim, ter o hábito de diminuição de consumo e orientar no uso consciente da energia elétrica, é uma simples prática sustentável de grande impacto para o CRM-DF, tendo como exemplo as práticas listadas:

- Instalação de sensores de presença nos ambientes internos;
- Proibir o uso de extensões e divisores não pré estabelecidos;
- Desligar luzes e equipamentos quando não utilizados;
- Padronizar e verificar a temperatura dos equipamentos de refrigeração;
- Instruir a diminuir a abertura e fechamento de aparelhos de refrigeração;
- Priorizar aparelhos que possuem menos gasto de energia;
- Configurar os computadores para desligamento automático;
- Promover campanhas com os colaboradores das práticas que podem ser adotadas.

Incentivar a reutilização de materiais

Outra iniciativa levantada é a reutilização dos materiais utilizados pelos colaboradores. Assim, visando a diminuição do lixo e descarte de materiais, sugere-se as seguintes ações:

- Incentivar o uso de copos reutilizáveis, evitando a utilização de copos descartáveis;
- Priorizar o uso de mensagens eletrônicas evitando o uso do papel nas comunicações internas e externas;
- Monitorar o consumo de papel para impressão e cópias;
- Realizar campanhas de sensibilização para redução do consumo de papel;
- Incentivar o uso de papéis inutilizáveis para rascunho.

Criação de informativos sobre a prática sustentável dentro do órgão

Além da realização das iniciativas supracitadas, é de suma importância a divulgação das práticas que serão realizadas, evidenciando o auxílio de todos

os colaboradores. Nesse sentido, visando a colaboração de todos, sugere-se a elaboração de informativos de práticas sustentáveis no órgão, como por exemplo:



Resultados Esperados

Com a implementação do plano sustentável no CRM-DF espera-se que os colaboradores se engajem com as causas e ações propostas, visando uma autarquia mais sustentável. Além disso, alcançando os objetivos e ações estabelecidas, o órgão servirá como influenciador em práticas sustentáveis para os clientes e outras autarquias.

Responsável

Todos os colaboradores possuem a responsabilidade de promover e cumprir com as ações estabelecidas no plano.

Urgência

Médio Prazo, haja vista que são ações realizadas de maneira contínua para criação de uma cultura sustentável, ou seja, não será implementado rapidamente.

Facilidade de Implementação

Fácil, haja vista que as iniciativas criadas são de simples implementação e compreensão dos colaboradores.

Prioridade

Levantamento das práticas realizadas no CRM-DF, tendo em vista que servirá de insumo para todas as etapas.

Riscos

O principal risco dessa iniciativa é não haver a participação dos colaboradores nas ações propostas, tornando a iniciativa obsoleta e sem atingir os resultados esperados.

Como mitigá-los

Por fim, sugere-se a criação de ações semestrais promovendo a sustentabilidade para os colaboradores do CRM-DF, como por exemplo palestras sobre a importância de economizar água. Assim, essa etapa tem como objetivo fomentar a cultura da sustentabilidade para todos os funcionários, buscando ações de conscientização e trabalho mútuo para construção do CRM sustentável.

Objetivos Estratégicos Relacionados

1- Promover sustentabilidade

2 - Capacitar os colaboradores sobre os processos do CRM-DF.

5- Otimizar e informatizar os processos do CRM-DF

9- Otimizar o atendimento prestado aos médicos e às empresas prestadoras

de serviços de saúde

Descrição

A iniciativa em questão busca promover a automatização e informatização necessária de processos operacionais dentro do CRM-DF, garantindo uma prestação de serviços de maior qualidade e eficiência aos clientes finais, otimizando o tempo e mitigando potências retrabalhos gerados.

Além disso, ao adaptar os processos para o modelo tecnológico, auxilia a promover a sustentabilidade, evitando o uso de folhas de papel. Dados importantes que mostram a importância dessa redução é das pesquisas que as empresas *Coopers and Lybrand*, *Gartner* e *PricewaterhouseCoopers* realizaram. Segundo elas: :

- Um profissional perde até 50% do seu tempo de trabalho na busca por documentos que foram extraviados, armazenados em locais errados ou que, muitas vezes, não existem mais;
- Cerca de 1 bilhão de cópias são feitas no mundo a cada dia, sendo que, em média, cada documento é copiado de 9 a 11 vezes; e

- O armazenamento de documentos custa em média R\$50 por cópia e grandes empresas perdem documentos a cada 12 segundos, o que resulta em um custo de recuperação estimado em R\$ 1.000 a R\$1.500.

De acordo com Roberto Teófilo (2007), o Sistema de Informação tem como conceito a transformação de dados, sendo estes elementos brutos dentro da empresa, em informações - uma vez que ambos em seu conjunto têm a finalidade de auxiliar todo e qualquer processo de gestão. A partir desses sistemas, o autor afirma que as empresas tendem a ter um controle mais eficiente sobre suas operações e terminam por garantir melhores resultados de seus serviços, garantindo mais agilidade e segurança.

Ainda segundo esse autor, a tecnologia da informação facilita o controle de armazenamento de dados e processos, o que diminuindo a alocação de papel nas organizações (estando ligado ao objetivo de promover sustentabilidade do CRM-DF) e favorecendo a comunicação entre os departamentos.

Outro fato importante ao se considerar a digitalização de processos é que, segundo a chief information officer (CIO), plataforma internacional que fornece recursos a líderes organizacionais, “com a chegada da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), as empresas devem ser responsáveis pela alta de 9,6% em investimentos de segurança em 2020. “Quase 60% das organizações terão a LGPD em sua pauta estratégica neste ano e quase 2/3 das empresas estarão em processo de adequação ao longo do ano”, afirmou Luciano Ramos, gerente de pesquisa e consultoria para o segmento Enterprise da IDC Brasil [...].”

1. Delimitar processos que devem ser informatizados

A partir do mapeamento dos processos realizado previamente e da realidade vivenciada pelos colaboradores diariamente, será possível analisar e definir quais processos devem ser de fato adaptados para o modelo tecnológico. Para que sejam estabelecidos, é interessante que levem em consideração os seguintes aspectos:

- O processo pode ser realizado por meio de uma ferramenta/software;
- Se o processo for automatizado, irá otimizar o tempo de quem o realiza e se tornará mais efetivo, melhorando o atendimento às partes interessadas;
- É tecnicamente viável de implementar a automatização do processo em questão no CRM-DF.
- Os responsáveis pela implementação e capacitação deverá ter conhecimento aprofundado sobre a ferramenta/software.

Caso esteja atribuído aos aspectos mencionados, o processo poderá ser delimitado por apresentar necessidade de informatização.

2. Levantar ferramentas/software que poderão ser utilizados

Após a definição de todos os processos que poderão ser informatizados, é importante a diretoria e os chefes de departamento ponderarem quais ferramentas informatizadas ou softwares poderão compatibilizar com sua execução. Assim, deverá ser realizada uma análise de todas aquelas consideradas, comparando-as e avaliando para definição de qual atenderá de maneira mais eficiente às demandas do processo em discussão.

Além disso, podem ter custos variáveis de acordo com o sistema, assim como também podem ser feitos softwares alinhados ao sistema interno e a um único processo interligando os departamentos, o que auxiliará tanto na transparência de dados dentro da autarquia quanto na agilidade de acesso das informações.

3. Implementação

Posteriormente à definição da ferramenta que será utilizada, é necessário solicitar ao Conselho Federal de Medicina (CFM) que compreenda a necessidade de implementação de determinada digitalização em seus processos e, conseqüentemente, permitindo que o CRM-DF implemente a automação em questão em seu dia a dia. Desse modo, é interessante especificar como e porquê ocorrerá todo o procedimento de implantação da ferramenta/software escolhida, detalhando como será feita a capacitação e adaptação da autarquia à inovação proposta e quais serão os impactos.

4. Capacitação

Por fim, recebida a autorização do CFM, será necessário capacitar os colaboradores para que saibam utilizar a ferramenta de maneira correta, atingindo o resultado visado com sua implantação. É importante que não permaneçam dúvidas após essa etapa, alcançando uma otimização completa da utilização da estratégia.

De acordo com a Uppertools, consultoria ca viabilização e implantação de projetos, equipes podem ser capacitadas para utilizar softwares de gestão contando com os seguintes pontos:

Treinar pequenos grupos durante o expediente

É recomendado que a equipe seja capacitada durante o horário de expediente para transmitir um senso de dever e seriedade em relação ao software de gestão. Além disso, afirmam que quanto menor o grupo, mais eficiente será a dinâmica da capacitação.

Oferecer um treinamento pautado em diferentes funções e dispositivos

Um software de gestão é um programa abrangente e elaborado, por isso deve-se envolver a equipe em treinamentos baseados em suas respectivas atividades dentro da ferramenta, evitando o desperdício desnecessário de tempo e recursos. É importante certificar, então, de que cada departamento aprenda o que é relevante para exercer suas respectivas funções. Além disso, o software muitas vezes pode ser utilizado por meio do computador, do celular e outros dispositivos, portanto é importante deixar claro todos seus meios de acesso.

Capacitar quem não utilizará o software cotidianamente

Não limitar o treinamento somente àqueles que realmente usarão o software de gestão, pois caso caso necessite de ajuda, os funcionários que não foram capacitados não poderão ajudar. Recomenda-se que conheçam ao menos os conceitos básicos do sistema.

Monitorar o progresso continuamente recompensar os funcionários

É necessário monitorar continuamente o progresso dos colaboradores para entender onde se há dificuldades e dúvidas permanentes e se está sendo devidamente utilizado, pode-se até mesmo solicitar personalizações e mudanças dentro do sistema, caso possível. Além disso, para garantir um progresso positivo é importante considerar que os funcionários melhoram seu desempenho quando são recompensados e devidamente treinados.

Resultados Esperados

Com a automatização de alguns processos, espera-se alcançar maior otimização e qualidade das atividades internas do CRM-DF, tendo em vista que as ferramentas implementadas permitirão que:

- Os colaboradores tenham acesso aos processos de maneira mais rápida, não dependendo de outros servidores para terem informação sobre;
- Os servidores não dependam de folhas de papel que podem vir a desaparecer ou não ser achadas caso sejam armazenadas no local incorreto;
- As funções automáticas de alguns softwares permitem que o tempo seja melhor alocado do que quando a atividade era feita manualmente.

Portanto, ao adotar essa estratégia irá influenciar na melhor prestação de serviço aos médicos e empresas prestadoras de serviços de saúde inscritos na autarquia, além de também busca gerar impacto sustentável a partir de suas atividades.

Responsável

Diretoria e chefes de departamento.

Urgência

Médio prazo, tendo em vista que irá melhorar e facilitar a qualidade do serviço prestado, porém os processos ainda podem ser feitos da maneira atual, sem que haja urgência imediata para essa demanda.

Facilidade de Implementação

Difícil, tendo em vista que será necessário levantar todos os processos que necessitam ser informatizados, escolher a ferramenta/software correto para cada um, receber a autorização do CFM e capacitar os colaboradores para implantação.

Prioridade

Definir processos que devem ser informatizados.

Riscos

Há dois riscos que podem vir a interferir na iniciativa em questão, sendo eles:

- 1) A ferramenta definida para informatização não ser a correta levando em consideração a maneira como o processo deve ser feito, interferindo em sua qualidade;
- 2) A capacitação dos colaboradores para utilização da ferramenta não ser realizada de maneira efetiva e esclarecedora de todas as etapas de utilização e, conseqüentemente, a ferramenta ser manuseada da maneira incorreta, o que pode gerar atraso nos processos e um serviço que não seja satisfatório no atendimento dos inscritos e o atingimento dos objetivos estratégicos do CRM-DF.

Como mitigá-los

Tais riscos mencionados podem ser evitados garantindo os seguintes aspectos:

- 1) Ao levantar todas as ferramentas e softwares que podem vir a ser utilizados na digitalização de um determinado processo, é importante ponderar entre os pontos positivos e negativos de cada um, os riscos que esses podem vir a ter e se se encaixam perfeitamente para a utilização em todas as etapas do fluxo, não interferindo na qualidade do serviço, mas sim melhorando-o e que tenha usabilidade. Além disso, também pode ser feita, se possível, a contratação do software junto com capacitação para os funcionários ou membros estratégicos do CRM.
- 2) Ao capacitar os colaboradores, é importante garantir que esses tenham entendido todo o procedimento que envolve a utilização ferramenta. Para garantir esse entendimento, pode-se aplicar questionários acerca de sua operacionalização, observando se todos estão alinhados ao conhecimento necessário para utilizá-lo.

Objetivos Estratégicos Relacionados

8 - Estabelecer metas para as áreas.

10 - Assegurar um serviço médico de qualidade para a sociedade.

Descrição

A partir da análise interna, foi possível observar uma necessidade dos colaboradores de compreender se as atividades realizadas estão colaborando com os objetivos de seus departamentos e do CRM-DF. Sendo assim, é interessante a inserção de metas individuais para cada colaborador e departamento, assegurando que tenham conhecimento de suas responsabilidades para atingir os objetivos estratégicos da autarquia.

Nesse sentido, com o estabelecimento de metas departamentais, espera-se que haja maior motivação aos funcionários, considerando que terão a compreensão dos resultados e esforços realizados. Além disso, é importante ressaltar que as metas individuais ajudarão o CRM-DF a alcançar os objetivos estratégicos definidos.

Etapas

1. Estabelecer metas e competências mensais para cada colaborador

O estabelecimento de metas, tem como objetivo a compreensão das ações que cada colaborador possui para o alcance dos objetivos da autarquia. Nesse sentido, segundo Oyadomari (2008), autor do texto *Influências da remuneração de executivos na congruência de metas*, “Para que as pessoas gerem valor para o

negócio, é necessário que sejam motivadas a atingir as metas organizacionais”. Assim, nesta etapa, sugere-se a realização de metas mensais para colaborador da autarquia, sendo papel dos chefes de departamento a compreensão das tangibilidade de cada uma, ou seja, levando em consideração o serviço realizado em cada um dos setores do CRM-DF.

2. Mensurar se as metas foram alcançadas

Após a definição das metas, é importante que haja a mensuração para compreender se os resultados estão sendo alcançados. Sendo assim, ao final de cada mês, deve ser realizado a conferência das metas estabelecidas, ou seja, identificar os departamentos e colaboradores que atingiram as metas pré definidas. Para que isso seja possível, é sugerido a documentação e acompanhamento em uma planilha compartilhada com a gerência do CRM-DF, buscando a mensuração entre os cargos de chefia da autarquia.

3. Realizar reconhecimento interno das forças de trabalho

Por fim, para que haja a motivação dos colaboradores na realização das atividades, sugere-se o reconhecimento daqueles que atingiram as metas estabelecidas.

Assim, através da mensuração das metas, será possível compreender o desempenho dos diferentes níveis estratégicos do CRM-DF, sendo possível reconhecer os funcionários e departamentos com maior engajamento no alcance dos objetivos específicos e gerais. Nesse viés, esse reconhecimento pode ser feito nas reuniões gerais estabelecidas na primeira iniciativa e também nos meios de comunicação oficiais da autarquia.

Resultados Esperados

Com a definição de metas específicas para os diferentes departamentos, espera-se que os objetivos estratégicos sejam atingidos mais facilmente. Assim, ao alcançar metas específicas, os colaboradores estarão auxiliando no alcance dos objetivos estabelecidos para toda a autarquia, ou seja, o alcance das iniciativas levantadas.

Por fim, é esperado que o estabelecimento das metas auxilie no engajamento dos colaboradores nas atividades a serem realizadas, compreendendo a importância de cada indivíduo nos serviços realizados.

Responsável

Chefes de departamento.

Urgência

Urgente, tendo em vista que atualmente os colaboradores não compreendem os seus objetivos dentro da autarquia. Assim, buscar a definição das metas irá auxiliar na compreensão das estratégias para todos os funcionários.

Facilidade de Implementação

Difícil, tendo em vista que será necessário o engajamento de todas as partes do CRM, tanto na cobrança, mensuração e realização das metas estabelecidas para cada departamento.

Prioridade

Estabelecer metas e competências mensais para cada colaborador.

Riscos

O principal risco dessa iniciativa é não haver a participação ou entendimento dos colaboradores no estabelecimento das metas que deverão ser alcançadas, por falta de costume ou outra motivação. Assim, poderá tornar a iniciativa obsoleta.

Como mitigá-los

Para mitigar o risco levantado, sugere-se que os gestores acompanhe semanalmente os colaboradores nas realizações das atividades. Dessa forma, caso os funcionários não estejam motivados e realizando as metas estabelecidas, os gestores poderão compreender o problema antes da mensuração do resultado, podendo agir de maneira imediata na causa do problema.

Objetivos Estratégicos Relacionados

11 - Reduzir a inadimplência de pessoas físicas e jurídicas

12 - Regularizar pessoas físicas e jurídicas que não estão registradas no CRM-DF

Descrição

Tendo em vista que a visão do CRM-DF está voltada à promoção do exercício ético da medicina, essa iniciativa tem por finalidade garantir que pessoas físicas e jurídicas da área da saúde estejam atuando no Distrito Federal de acordo com a legalidade e o exigido pelo código de ética. Ou seja, certificar que todas as entidades físicas e jurídicas de saúde estejam inscritas no CRM-DF e realizem o pagamento de suas anuidades dentro do período exigido.

Para isso, é importante promover a educação das partes interessadas sobre a primordialidade desses recursos financeiros para o CRM-DF e para a atividade médica do Brasil. Além disso, outro fator que irá auxiliar o exercício ético da medicina é manter os dados de contato dos inscritos atualizados, permitindo que eventuais cobranças sejam feitas caso haja necessidade.

Etapas

1. Educação da importância da anuidade para o conselho e para a medicina no geral

- Redes Sociais e meios de comunicação

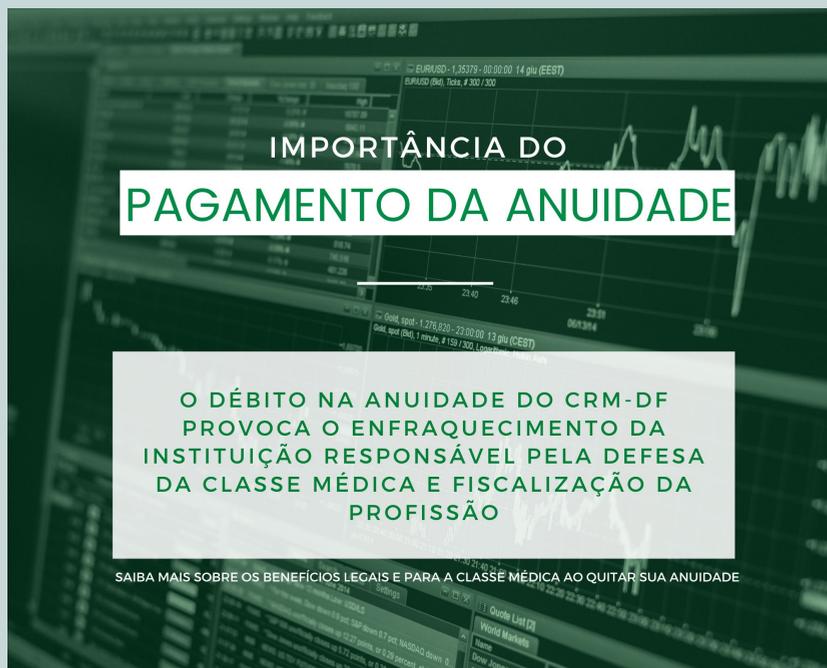
Conforme demonstrado na análise externa realizada, uma pesquisa da App Annie mostrou que o **Brasil é o terceiro país com maior utilização de aplicativos diários no mundo**, perdendo apenas para China e Coreia do Sul, tendo um aumento de utilização de 40% de 2017 a 2019, o que demonstra uma alta no crescimento e engajamento em redes sociais como o Instagram. Assim, é interessante que o CRM-DF utilize esse meio de comunicação para informar aos médicos e empresas prestadoras de serviço de saúde sobre a importância do pagamento da anuidade para eles e para o CRM-DF. Isto é, realizar uma postagem informando para onde o dinheiro é destinado, com quais finalidades e como afetará aos inscritos e a medicina de maneira positiva ao ser recebido pela autarquia.

Além disso, também pode ser informado em postagens o que acontecerá em decorrência de parcelas e anuidades não quitadas, ou seja, de acordo com o Parágrafo 4, o Artigo. 17 da Resolução 2.231 do Diário Oficial da União, os médicos e as pessoas físicas e jurídicas que não realizarem o pagamento até os prazos estabelecidos, sofrerão os seguintes acréscimos:

“I - multa de 2% (dois por cento);

II - juros de 1% (um por cento) ao mês, calculados de acordo com a regra pro rata die.”

Como o exemplo a seguir:



As informações referidas acima também podem ser reforçadas ao entrar em contato com os inscritos por e-mail para lembrá-los do pagamento.

- Faculdades

A educação dos pontos descritos acima também devem ser reforçadas nas faculdades de medicina, informando aos próximos formandos não somente sobre o registro no CRM-DF, mas também reforçando a importância do pagamento das anuidades. Sendo assim, é importante buscar que sensibilize-os sobre a destinação do dinheiro pago por eles, quais as finalidades dessa cobrança e como afetará positivamente aos inscritos e a medicina, tendo em vista que auxilia no investimento do serviço médico brasileiro de mais qualidade.

2. Atualização de dados cadastrais

- Redes Sociais

Assim como o pagamento das anuidades, outro fator que pode ser reforçado em redes sociais do Conselho é que os inscritos realizem a atualização de seus dados cadastrais no CRM-DF, caso estes venham a sofrer mudanças. É importante fortalecer a necessidade da atualização dos dados tendo em vista que, de acordo com o Departamento de Registro (DEREG), um dos principais motivos da inadimplência de inscritos é a desatualização dos dados. Em decorrência disso, o departamento fica impossibilitado de entrar em contato com os médicos e entidades físicas e jurídicas para realizar a cobrança da quitação.

- Fazer contato para confirmar dados e reforçar a ideia de atualização

Tendo em vista que há o risco de nem todos os inscritos estarem presentes e utilizarem redes sociais, é interessante também que o Departamento de Registro entre em contato periodicamente com os inscritos, por meio do e-mail ou telefonema. Assim poderão ser confirmados os dados, não dependendo somente dos inscritos para atualizá-los.

Outro fator que pode auxiliar na cobrança dos inadimplentes, caso os dados estejam desatualizados, é a iniciativa tomada pelo Conselho Regional de Medicina do Estado de São Paulo (CREMESP) em 2019, que contou com o envio da cobrança para empresas médicas inadimplentes pelo correio. É interessante que a notificação enviada por correio conte com a alegação do débito do inscrito, enfatizando sua atuação irregular, a importância do pagamento da anuidade para o CRM-DF e as possíveis consequências caso o pagamento não seja efetuado.

3. Parcerias com órgãos fiscalizadores e sanitários

Em consonância com o Departamento de Fiscalização (DEFIS), as empresas que tem o registro, mas estão irregulares devido a falta de quitação da anuidade continuam realizando suas atividades irregularmente.

Visando a diminuição desses casos, o CRM-DF pode realizar parcerias com órgãos fiscalizadores federais, como a Vigilância Sanitária e o Ministério do Trabalho, auxiliando na cobrança das taxas e alertando quanto às consequências que podem ponderar sobre a empresa caso continue atuando irregularmente. Além disso, é importante informar aos médicos que trabalham nessas clínicas as consequências que a inadimplência pode acarretar, como por exemplo perda do registro no CRM e ir para sindicância, ou seja, a interrupção da atuação legal desses médicos.

Outra iniciativa seria comunicar aos planos de saúde vinculados a essas empresas e à vigilância sanitária sobre essas atividades irregulares, pois assim eles estariam também sofrendo consequências financeiras. Assim, os planos de saúde poderão ter a iniciativa de não atender nesses locais, acarretando na diminuição dos clientes e, conseqüentemente, na receita do estabelecimento.

Resultados Esperados

Espera-se que com essas medidas o CRM-DF consiga diminuir a incidência de inadimplentes quanto a anuidade, tendo em vista que esse capital se aplica para a melhor qualidade dos serviços médicos prestados à sociedade. Para mais, espera-se diminuir a atuação irregular de médicos e pessoas físicas e jurídicas, garantindo um serviço médico ético e de excelência.

Responsável

Departamento de Registro (DEREG)

Urgência

Urgente, levando em consideração que há bastantes casos de inadimplência e, conseqüentemente, pessoas e empresas atuando irregularmente, o que fere os valores de ética médica da autarquia.

Facilidade de Implementação

Médio, tendo em vista que será necessário maior contato com os inscritos e conseguir passar com êxito a mensagem desejada. Além disso, o envolvimento de outros órgão também torna o processo mais trabalhoso e burocrático.

Prioridade

Alarmar os inscritos e futuros médicos sobre a importância da quitação das taxas.

Riscos

O principal risco levantado é o alto investimento de tempo nas ações citadas, porém não surtirem o efeito esperado. Isto é, continuar tendo inadimplentes e as iniciativas se tornarem obsoletas. Há também o risco de não atingir todo o público, haja vista que nem todos estão nas redes sociais.

Como mitigá-los

Sugere-se que para as redes sociais seja feito um acompanhamento do alcance das publicações, isto é, quantas pessoas visualizaram, assim o Conselho saberá se a informação está chegando ao público alvo. Além disso, caso necessário e viável, pode-se considerar maior pressão quanto às consequências da irregularidade.

Já em relação ao limite de atingimento devido às pessoas que não estão nas redes sociais, recomenda-se adotar os diversos mecanismos de cobrança citados, como envio de correio, e-mail, telefonema, entre outros.



Indicadores

Após o levantamento das iniciativas estratégica presente no planejamento estratégico do CRM-DF, é preciso criar formas de mensuração de cada uma. Sendo assim, nessa fase foram criados indicadores para cada iniciativa, visando acompanhar o progresso durante o ciclo estratégico. Nesse sentido, foram criadas duas planilhas de mensuração, sendo:

- Uma para cada departamento do CRM-DF com seus devidos indicadores de controle; e
- Uma planilha de controle para a diretoria, visando o acompanhamento das iniciativas em cada um dos departamentos da autarquia.

Em um primeiro momento, é preciso compreender cada indicador abordado como forma de mensuração de cada objetivo. Assim, a seguir estão representadas a explicação de cada um deles, servindo como **material de apoio**. Além disso, na planilha disponibilizada, possui o Registro Geral dos Indicadores (RG), que consiste em uma estruturação dos principais pontos de cada indicador.

Indicador Iniciativa 1

Porcentagem de participação nos eventos realizados

Como estabelecido na primeira iniciativa, após a definição dos meios de comunicação que serão utilizados, foi sugerido a realização de reuniões e eventos para promover a **integração, disseminação e divulgação das estratégias**. Sendo assim, o primeiro indicador, tem como função acompanhar a participação dos colaboradores nos eventos realizados no âmbito interno do CRM-DF.

Nesse viés, o indicador é calculado com base na proporção entre a quantidade de participantes no evento e o total de colaboradores no departamento. Assim, o chefe de departamento deve preencher a tabela a cada novo semestre do ano, com base na quantidade de eventos realizados nesse período.

Assim, a meta para cada departamento é **75% dos colaboradores presentes nos eventos**, haja vista a importância dessa iniciativa para o estabelecimento e fortalecimento da cultura do CRM-DF.

Indicador Iniciativa 2

Porcentagem de Processos Disponíveis Para Instrução

O segundo indicador visa estabelecer uma **meta de processos disponíveis para instrução aos colaboradores**, de maneira que estes tenham cada vez mais processos mapeados e detalhados para instruir suas ações, visando a entrega de um serviço de qualidade.

A realização das quatro etapas dessa iniciativa em cada um dos processos deve ser feita dentro do período de duração do ciclo estratégico. Entretanto, para **planilha de preenchimento de cada departamento**, por viés de controle, foi estabelecida uma checagem **mensal** do andamento da iniciativa. A cada mês o chefe de departamento deve atualizar a planilha, contendo a especificação de conclusão ou não de cada etapa dos processos da área ou então se estas estão em andamento.

Já a planilha de **controle da diretoria** também será atualizada trimestralmente, porém não haverá necessidade de alterar dados manualmente, tendo em vista que será completada e dirá se a meta foi alcançada conforme as planilhas dos departamentos forem preenchidas.

Sendo assim, a meta projetada para o ciclo foi de **85% dos processos disponíveis para instrução**, haja vista as indicações e sugestões passadas durante a explicação da iniciativa. Dessa forma, a meta para cada ano do ciclo é de, ao menos, 29% dos processos de cada departamento instruídos.

Indicador Iniciativa 3

Porcentagem de diminuição de gastos no período

Após estabelecer as práticas sustentáveis sugeridas na iniciativa, espera-se que tais práticas tenham redução nos gastos do CRM-DF. Assim, para medir a eficácia da iniciativa, o indicador tem como objetivo compreender a porcentagem de diminuição nas contas da autarquia, através da comparação do período inicial de implementação e o final.

Dessa maneira, esse indicador não será de controle de todos os departamentos, sendo responsabilidade do DE.. fazer o acompanhamento, haja vista que são dados do departamento em específico. Além disso, a diretoria poderá acompanhar os resultados através da planilha de controle automatizada.

Assim, a meta para esse indicador foi de uma diminuição de 5% dos gastos a cada período de mensuração, ou seja, a cada semestre. Assim, ao final do período espera-se uma redução de X%

Indicador Iniciativa 4

Porcentagem de processos digitalizados

O indicador da iniciativa 4 visa acompanhar o andamento dos processos digitalizados dentro da autarquia, de maneira que cada departamento cumpra as etapas de seleção dos processos a serem digitalizados e coloquem em prática a nova maneira de realizá-lo, garantindo maior autonomia em sua execução, qualidade e sustentabilidade aos serviços.

A realização das quatro etapas dessa iniciativa, em cada um dos processos, deve ser feita dentro do período de duração do ciclo estratégico. Entretanto, para **planilha de preenchimento de cada departamento**, por viés de controle, foi estabelecida uma checagem **mensal** do andamento da iniciativa. Assim, a cada mês o chefe de departamento deve atualizar a planilha, contendo a especificação de conclusão ou não de cada etapa dos processos da área ou então se estas estão em andamento.

A planilha de **controle da diretoria**, assim como nos demais indicadores, será atualizada conforme preenchimento das planilhas de cada departamento.

Sendo assim, a meta projetada para o ciclo foi de **80% dos processos digitalizados**, considerando que essa iniciativa trará grandes benefícios relacionados à qualidade e otimização do trabalho. Dessa forma, a meta para cada ano do ciclo é de, ao menos, 27% dos processos de cada departamento digitalizados e incorporados.

Indicador Iniciativa 5

Porcentagem de alcance das metas estabelecidas

O indicador da iniciativa 5, tem como objetivo mensurar se as metas estabelecidas para cada colaborador estão sendo atingidas. Assim, foi realizado um modelo Sprint para o CRM-DF, que consiste em uma metodologia de gestão de projetos onde cada pessoa deve cumprir as metas dentro de um período de tempo determinado, um mês. Tendo isso como base, são sugeridas as seguintes etapas de aplicação:

1) Reunião de planejamento das metas a serem alcançadas no mês

Essa etapa compõe-se de uma reunião entre os colaboradores e os chefes de departamento para estabelecimento dos objetivos individuais para o período. Assim, deve ser colocado na planilha cada uma das metas traçadas para o mês.

2) Acompanhamento dos resultados

Na segunda parte, os chefes devem acompanhar se os colaboradores estão alcançando as metas ou não, sendo recomendável mensurações semanais. Assim, a cada semana, os colaboradores deverão mostrar se estão cumprindo o que foi estabelecido ou não, devendo criar planos em casos adversos.

3) Mensuração dos resultados

Por fim, ao final de cada mês, os chefes de departamento deverão preencher as planilhas com “sim” ou “não” para cada uma das metas levantadas. Assim, poderá mensurar se o alcance dos objetivos de cada colaborador, servindo de insumo para futuros reconhecimentos.

Por fim, a meta para esse indicador foi do alcance de 80%, das metas estabelecidas para cada colaborador,

Indicador Iniciativa 6

Porcentagem de inadimplentes e atualização de dados em comparação com períodos anteriores

O indicador realizado para a iniciativa 6 tem por objetivo comparar nos quatro semestres contidos no decorrer de um ano, sendo:

- A quantidade de inadimplentes, assim será possível mensurar se ações estratégicas colocadas em prática estão impactando positivamente na diminuição da quantidade de mensalidades em débito, isto é, se as iniciativas propostas estão sendo efetivas.
- A quantidade de inscritos com dados atualizados, desse modo poderá garantir que a cobrança de inadimplentes seja feita e o pagamento realizado o quanto antes.

A planilha **deverá ser preenchida pelo Departamento de Registro (DEREG)**, que deverá preencher, **trimestralmente**, os números relacionados à quantidade de inscritos com dados atualizados e entrar em contato com o Departamento de Contabilidade e Finanças (DECFI) para preencher a quantidade de inadimplentes. Os números referentes a cada dado devem ser recolhidos tanto no início do trimestre quanto no final. É importante que conte com o apoio e divulgação dos dados para o DEFIS, para acompanhamento e fiscalização.

Já a planilha de **controle da diretoria** será também atualizada trimestralmente, porém não haverá necessidade de alterar dados manualmente, tendo em vista que será completada e dirá se a meta foi alcançada conforme a planilha do DEREG for preenchida.