

GESTÃO PÚBLICA RESPONSÁVEL

UMA ABORDAGEM DO SISTEMA CFC/CRCs

Brasília - 2011

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE - CFC
SAS Quadra 5 - Bloco J - Edifício CFC - 70070-920 - Brasília - DF
Telefone (61) 3314-9600 - Fax (61) 3322-2033
Site: www.cfc.org.br
E-mail: cfc@cfc.org.br

CAPÍTULO IV

GESTÃO PÚBLICA

4.1 GESTÃO PÚBLICA

O termo Gestão representa, de forma simplificada, o ato de gerir ou administrar. Administrar, por sua vez, é planejar, organizar, dirigir e controlar as organizações, fazendo as ações acontecerem, visando atingir os objetivos estabelecidos.

Entre as principais funções de gestão são:

- fixar objetivos futuros e estabelecer metas a serem atingidas (planejar);
- reconhecer, analisar e solucionar problemas;
- organizar e alocar recursos (materiais, financeiros, tecnológicos, etc.);
- respeitar leis e normas internas;
- negociar;
- comunicar, dirigir e motivar as pessoas (liderar);
- relacionar-se, de forma adequada, com fornecedores, clientes, entidades públicas, privadas e do terceiro setor, entre outros agentes econômicos e sociais;
- analisar informações e tomar decisões;
- mensurar e avaliar (controlar), orientando-se por resultados.

Para as entidades públicas, há praticamente um consenso mundial de que a gestão constitui um fator fundamental para o aumento da eficiência das ações governamentais, visando à melhoria da prestação dos serviços ao cidadão e não apenas focada em seus processos burocráticos internos, sem impactos significativos sobre a população. É justamente o que aponta o amplo movimento que se observa em quase todos os países, no sentido da reforma e modernização do Estado, buscando assim formar um novo conceito de gestão pública.

Para que as funções de gestão sejam executadas a contento, deve-se estabelecer um modelo de gestão que, ao se utilizar de uma abordagem sistêmica, leva em consideração as dimensões de Pessoas, Estruturas, Processos, Projetos e Estratégias, que são absolutamente interdependentes, possuindo uma clara relação de causa e efeito entre elas, conforme demonstrado na Figura 5.

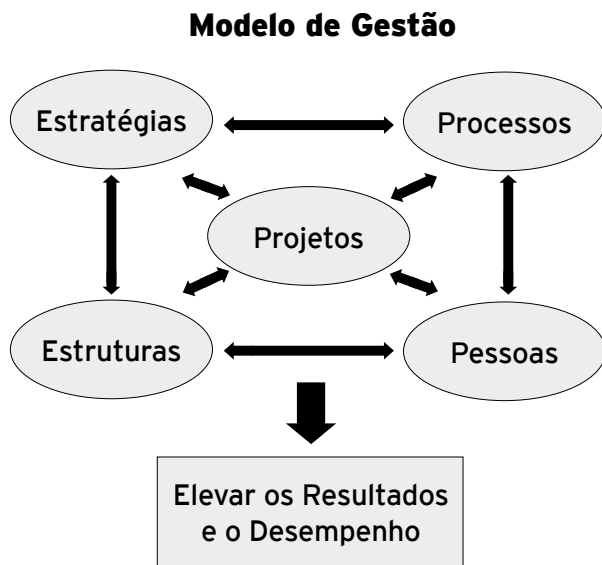


Figura 5 - Modelo de Gestão

A dimensão das Pessoas constitui a base fundamental, o alicerce sobre o qual toda a entidade se posiciona. O objetivo é preparar os profissionais para promover uma mudança de mentalidade, desenvolver habilidades técnicas que proporcionem máxima qualidade em todas as atividades desenvolvidas, além de prepará-los para conviver em um ambiente de mudanças constantes, criando um clima que facilite o desenvolvimento da capacidade de antecipação da organização, condição fundamental para o seu fortalecimento.

Na dimensão das Estruturas, consideram-se as condições físicas e organizacionais e as normas que criam a infraestrutura necessária ao pleno funcionamento da instituição. O objetivo principal dessa ação é dotá-la de uma condição que permita alcançar as estratégias e objetivos estabelecidos.

Na dimensão dos Processos, analisam-se os procedimentos e as atividades atuais da organização, redesenhando-os por meio de mecanismos que criam condições para o desenvolvimento das atividades de maneira ágil e eficaz, com mais fluidez e possibilidade mínima de erros com menor custo.

A dimensão das Estratégias define parte do modelo de gestão no que diz respeito à formatação da Identidade Organizacional, ao processo de Alinhamento Estratégico a ser

utilizado na organização, aos objetivos a serem alcançados (visão de futuro) e à gestão da mudança onde se avalia a cultura da organização, sua capacidade de projetar o futuro e de empreender as ações necessárias para atingir os objetivos definidos.

Nesse sentido, a gestão, para se iniciar, precisa estabelecer claramente o seu Planejamento Estratégico.

4.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PENSAMENTO EM LONGO PRAZO

Lewis Carroll, em sua obra *Alice no País das Maravilhas*, um clássico da literatura infantil, consegue resumir para que serve o planejamento. Em determinado momento, Alice se encontra em uma encruzilhada e pergunta a outro personagem qual estrada ela deveria escolher. O outro personagem devolve a pergunta questionando para onde ela quer ir. Ela responde que não sabe e ele então diz: “se você não sabe aonde ir pode pegar qualquer estrada”.

Isso também acontece com as organizações. Ao não saber aonde se quer chegar: caminhos errados podem ser tomados, energia, tempo e dinheiro podem ser perdidos, comprometendo sua sobrevivência e o seu futuro.

Nesse sentido, vale destacar que toda instituição almeja sempre que seu desempenho seja melhor amanhã do que é hoje. Para que este desejo se torne realidade, é preciso se estruturar um Planejamento Estratégico, processo pelo qual a organização identifica a situação futura desejada (Visão), realiza um diagnóstico de sua situação atual por meio da análise do Ambiente Externo (oportunidades e ameaças oriundas dos *stakeholders*¹ e da conjuntura econômica e social) e do Ambiente Interno (pontos fortes e pontos a fortalecer). O Planejamento Estratégico é a ponte que deve ligar o presente e o futuro.

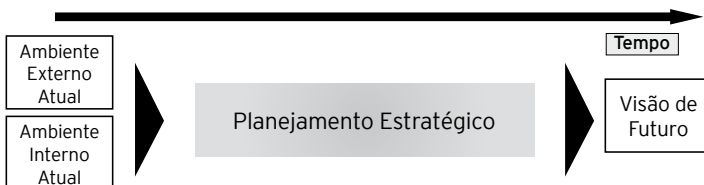


Figura 6 - Planejamento Estratégico.

¹ Segundo Freeman (1984, p. 24), stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa.

O conceito de estratégia provém dos cenários de guerra, quando combates e lutas no decorrer dos séculos fizeram com que militares começassem a pensar antes de agir, planejando suas ações, na busca de vitória nas batalhas. Tal conceito foi refinado ao longo dos tempos, sendo incorporado em várias instâncias da vida em sociedade. Abandonando-se o sentimento aguerrido e a disputa agressiva das batalhas, pessoas e organizações conscientizaram-se da necessidade de planejar seu futuro e estabelecer ações que as levem a alcançá-lo.

O Planejamento Estratégico é, portanto, um processo contínuo e sistemático de tomada de decisões, baseado no futuro desejado e na relação entre a organização e o ambiente interno e externo. Para tanto, faz-se imprescindível a organização sistemática das atividades necessárias à execução dessas decisões, levando-se em conta os objetivos organizacionais e medindo-se o resultado alcançado em comparação às expectativas criadas, por meio de uma retroalimentação organizada.

Um Planejamento Estratégico deve conter, basicamente, os componentes apresentados na Figura 7.

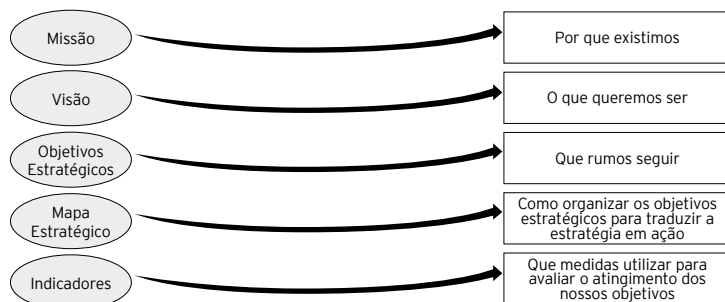


Figura 7 - Componentes de um Planejamento Estratégico

4.2.1 Missão (por que a organização existe)

Expressa a razão de ser ou de existir da organização, demonstrando o motivo para o qual ela foi criada; qual a sua finalidade no âmbito do Governo. Explica o que a instituição faz, englobando os benefícios para a sociedade.

4.2.2 Visão (o que a organização quer ser)

A Visão representa o ideal inspirador e motivador de realidade futura da organização, o qual lhe serve de guia. Descreve o que deve ser realizado em um determinado horizonte de tempo.

4.2.3 Objetivos Estratégicos (que rumos a organização deve seguir)

Os objetivos estratégicos representam o caminho predefinido a ser seguido para garantir a legitimidade e a sobrevivência da entidade em longo prazo. É o conjunto de desafios em médio e longo prazos necessário ao cumprimento da missão institucional e ao alcance da visão de futuro.

4.2.4 Mapa Estratégico (como a organização deve traduzir os objetivos em ação)

O Mapa Estratégico é a ferramenta que apresenta, de forma lógica e estruturada, a estratégia da entidade. Aponta, por meio de objetivos estratégicos, agrupados em perspectivas, o caminho para se atingir a Visão. O Mapa cria referencial comum e de fácil compreensão para gestores e funcionários da organização. São mapas que permitem visualizar os diferentes itens de uma organização, em uma cadeia de causa-efeito que conecta os resultados almejados com os respectivos impulsores.

Conforme mencionado, o Mapa Estratégico pode ser dividido em perspectivas ou dimensões. Cada perspectiva agrupa um conjunto de objetivos estratégicos que indicam os rumos. Seguem alguns exemplos:

- Perspectiva de Recursos e Logística;
- Perspectiva de Pessoas e Tecnologia;
- Perspectiva dos Processos;
- Perspectiva do Público-Alvo;
- Perspectiva de Resultados.

4.2.4.1 Perspectiva de recursos e logística

Apresenta o suporte orçamentário e logístico necessário para assegurar a inovação e o desenvolvimento de novas tecnologias, com o conseqüente aprimoramento dos processos internos, de forma sustentável e em longo prazo.

4.2.4.2 Perspectiva de pessoas e tecnologia

Identifica ações e inovações, nas áreas de gestão de pessoas, sistemas de informação, tecnologia e comportamento organizacional, necessárias para assegurar o crescimento e o aprimoramento contínuo. Descreve como pessoas, tecnologia, inovação e clima organizacional se conjugam para dar suporte à estratégia.

4.2.4.3 Perspectiva dos processos

Relacionam os processos internos críticos que focalizam a maximização do cumprimento da missão institucional. Vale ressaltar que a constante inovação nos processos e procedimentos fortalece a atuação em longo prazo, refletindo positivamente no resultado final.

4.2.4.4 Perspectiva do público-alvo

Indica o atendimento específico ao público-alvo da organização, promovendo a sua satisfação.

4.2.4.5 Perspectiva de resultados

Define o que a instituição deve avaliar e perseguir para maximizar o cumprimento da missão institucional e atingir a visão de futuro projetada. Dessa forma, ele estará atendendo à sociedade.

4.2.5 Indicadores

Medidas utilizadas para avaliar e comunicar o desempenho alcançado em relação aos resultados esperados pela implementação dos objetivos estratégicos. Cada objetivo estratégico deve ter seus próprios indicadores.

Nos capítulos seguintes, serão apresentadas as responsabilidades de um gestor público e o Planejamento Estratégico no âmbito do Sistema CFC/CRCs.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

6.1 PROCESSO DE BUSCA DA QUALIDADE NO SISTEMA CRC/CRCs

A partir da criação dos Conselhos de Contabilidade, foi contínua a evolução da profissão contábil e o conseqüente aumento do número de registros profissionais e de organizações contábeis. Vislumbrando a necessidade de alcançar a excelência no desenvolvimento dos trabalhos, o Conselho Federal de Contabilidade estimula e apoia o desenvolvimento técnico e operacional dos Conselhos Regionais de Contabilidade.

Com a institucionalização do Sistema CFC/CRCs, os Conselhos de Contabilidade passaram a se organizar de forma sistêmica, definiram suas estratégias de atuação e criaram o seu modelo de Planejamento Participativo.

Essa nova forma de planejar e executar ações em conjunto levou a resultados significativos, permitindo a implantação de projetos mais ousados e a projeção da classe contábil, fortalecendo e alinhando a gestão por meio de um Planejamento Estratégico.

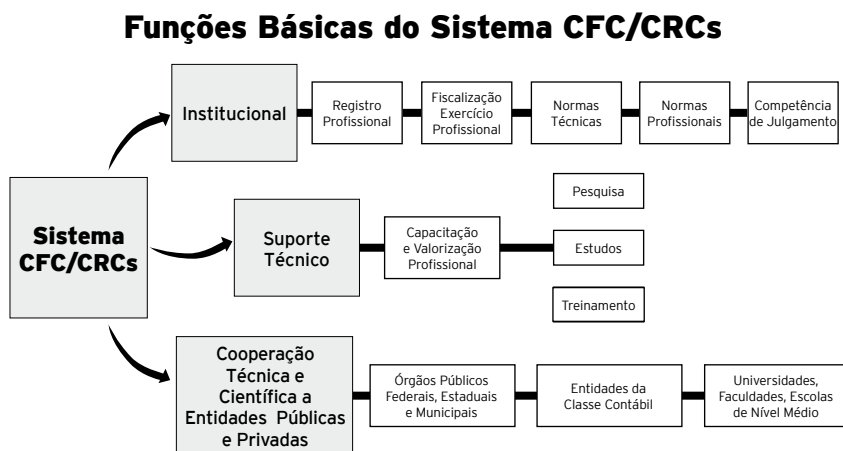


Figura 8 - Áreas de Atuação do Sistema CFC/CRCs

O CFC concentrou esforços na construção do seu Planejamento Estratégico, com a missão de promover o desenvolvimento da profissão contábil, primando pela ética e qualidade na prestação dos serviços à classe contábil e à sociedade.

Focado em seu Mapa Estratégico, o CFC passou em uma primeira etapa a redesenhar suas áreas e otimizar procedimentos internos para garantir eficácia nos processos e maior interação com o Sistema CFC/CRCs.

Na segunda etapa, visando à especificação, à padronização e à documentação de procedimentos, o CFC trabalhou para implementar a certificação da Norma ISO 9001, que trata da qualidade dos processos. A série ISO 9001 é um conjunto de normas que formam um modelo de gestão da qualidade para organizações que podem, se desejarem, certificar seus sistemas de gestão por meio de organizações de certificação.

O CFC foi o primeiro órgão de classe federal a receber a Certificação ISO 9001. A partir de então, intensificou e ampliou seus trabalhos de redesenho de processos para obtenção da certificação em todas as suas áreas.

Contemplando os anseios da classe contábil e na busca da melhoria contínua, em 2007, o Sistema CFC/CRCs, por meio de seus presidentes e diretores, uniu-se para discutir os objetivos estratégicos e refletir sobre os rumos organizacionais, procurando realinhá-los na busca da convergência de todos os Conselhos de Contabilidade, a fim de traçar e unificar o seu planejamento estratégico. O Planejamento Estratégico do Sistema CFC/CRCs foi validado em 2008, com metas a serem alcançadas até o ano de 2017. A partir de então, todos os programas, projetos ou atividades passaram a ser concebidos pelos Conselhos de Contabilidade para atender a sua visão de futuro.

6.2 COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

6.2.1 Missão do Sistema CFC/CRCs

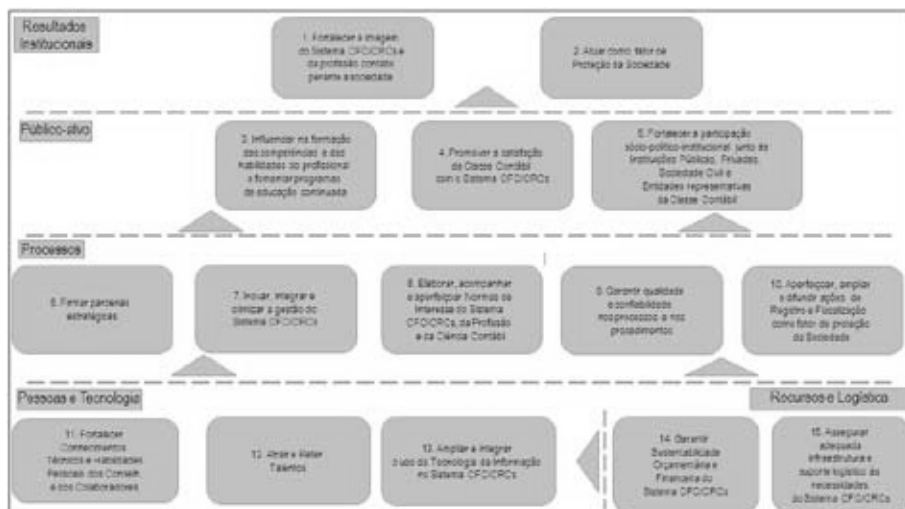
Promover o desenvolvimento da profissão contábil, primando pela ética e qualidade na prestação dos serviços, realizando o registro e a fiscalização de profissionais e organizações contábeis, atuando como fator de proteção da sociedade.

6.2.2 Visão do Sistema CFC/CRCs

A visão do Sistema CFC/CRCs foi construída em 2007 para ser atingida até o ano de 2017.

Ser referência nacional e internacional como órgão de profissão regulamentada, politicamente articulado e formador de opinião em questões socioeconômicas, tributárias, técnicas e organizacionais, consolidando a profissão contábil como fator de proteção da sociedade.

6.2.3 Mapa Estratégico do Sistema CFC/CRCs



Resultados Institucionais

Fortalecer a imagem do Sistema CFC/CRCs e da profissão contábil perante a sociedade

Atuar como fator de Proteção da Sociedade

Público-alvo

Influenciar na formação das competências e das habilidades do profissional e fomentar programas de educação continuada

Promover a satisfação da Classe Contábil com o Sistema CFC/CRCs

Fortalecer a participação sócio-político-institucional junto às Instituições Públicas, Privadas, Sociedade Civil e Entidades representativas da Classe Contábil

Processos

Firmar parcerias estratégicas

Inovar, integrar e otimizar a gestão do Sistema CFC/CRCs

Elaborar, acompanhar e aperfeiçoar Normas de Interesse do Sistema CFC/CRCs, da Profissão e da Ciência Contábil

Garantir qualidade e confiabilidade nos processos e nos procedimentos

Aperfeiçoar, ampliar e difundir ações de Registro e Fiscalização como fator de proteção da Sociedade

Pessoas e Tecnologia

Fortalecer Conhecimentos Técnicos e Habilidades pessoais dos Conselheiros e dos Colaboradores do Sistema CFC/CRCs

Atrair e Reter Talentos

Ampliar e integrar o uso da Tecnologia da Informação no Sistema CFC/CRCs

Recursos e Logística

Garantir Sustentabilidade Orçamentária e Financeira do Sistema CFC/CRCs

Assegurar adequada infra-estrutura e suporte logístico às necessidades do Sistema CFC/CRCs

EXECUÇÃO DO MAPA ESTRATÉGICO DO SISTEMA CFC/CRCs

Para alcançar os objetivos contidos no Mapa Estratégico, elencados no item 6.2.3, este tópico apresenta sugestões de projetos e iniciativas que servem como exemplos para uma boa gestão. Para cada um dos objetivos estratégicos estão vinculadas as ações, fixadas as metas temporais de execução e indicadores, como forma de executar e gerenciar a execução. Outros procedimentos podem ser julgados indispensáveis pelo gestor para aprimorar o exposto. “Disciplina” é a palavra-chave no cumprimento de um Mapa Estratégico.

Cada objetivo estratégico constante do Mapa terá sua descrição dividida em três itens:

- Iniciativas Estratégicas: sugestões de ações a serem realizadas para alavancar o objetivo.
- Legislação: aplicável ao objetivo estratégico específico.
- Pontos de Controle: indicadores sugeridos para medir o alcance do objetivo.

7.1 GARANTIR SUSTENTABILIDADE ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DO SISTEMA CFC/CRCs

7.1.1 Iniciativas Sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear universidades e faculdades que tenham cursos de Ciências Contábeis. • Mapear as instituições que promovam cursos técnicos em Contabilidade. • Conhecer a quantidade de futuros concluintes dos cursos de graduação e a quantidade de futuros técnicos em contabilidade. • Monitorar a quantidade de profissional da contabilidade registrados.
	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar material de divulgação, seguindo modelo padrão do CFC, que apresente o Sistema CFC/ CRCs, informe os procedimentos para o registro profissional, bem como demonstre a importância do registro para o profissionais da contabilidade e para a sociedade. • Negociar com as instituições de ensino (universidades, faculdades e de ensino médio) o calendário para a realização das palestras.

<p>Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.</p>	<p>Continuamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Realizar palestras conforme calendário estabelecido. Selecionar e preparar para a realização das palestras, profissionais (conselheiros delegados e funcionários), com profundo conhecimento do Sistema CFC/CRCs e da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para esclarecer aos futuros profissionais da contabilidade a necessidade de ser registrado.
<p>Realizar palestras em escolas de ensino médio.</p>	<p>Mensalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mapear escolas que deverão receber as visitas de representantes do CRC. Realizar o mapeamento acima mencionado por meio de parceria com os respectivos serviços de orientação pedagógica das escolas, com Secretarias de Educação Municipais e Estaduais e com Centros de Integração Empresa-Escola (CIEE).
	<p>Continuamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Negociar com as escolas o calendário de palestras sobre a profissão contábil. Utilizar material de divulgação, seguindo padrão do CFC, que apresente a atuação do profissional contábil na sociedade. Selecionar e preparar, para realização da palestra, profissional com profundo conhecimento da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para inspirar nos jovens o desejo de ser contador. Realizar as palestras.
<p>Manter atualizado o cadastro dos profissionais da contabilidade registrados.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover a sensibilização dos profissionais da contabilidade para a contínua atualização de seus dados cadastrais. Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. Pesquisar o cadastro do profissional da contabilidade junto à Receita Federal com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. Criar no site do CRC a opção de recadastramento.
<p>Manter atualizado o cadastro das organizações contábeis registradas.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> Promover a sensibilização dos empresários contábeis para a contínua atualização de seus dados cadastrais. Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. Criar no site do CRC a opção de recadastramento.

Monitorar índice de inadimplência.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Calcular o índice de inadimplência. • Realizar ações para redução do índice de inadimplência. • Trabalhar em conjunto com as demais áreas do CRC para fortalecer o combate à inadimplência.
Realizar ações de cobrança administrativa.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Indicar responsável, no CRC, pela atividade de cobrança.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer os procedimentos descritos no Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs. • Verificar os profissionais da Contabilidade registrados no CRC e que estejam com débitos de anuidades e multas. • Negociar o pagamento do débito, conforme as normas vigentes.
Monitorar débitos a prescrever.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrever na Dívida Ativa débitos de anos anteriores, não prescritos, cobrados administrativamente, atendendo às exigências legais e emitindo a respectiva Certidão da Dívida Ativa (CDA).
Realizar execução judicial dos débitos não pagos por meio da cobrança administrativa.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar documentação à Assessoria Jurídica do CRC, para o competente ajuizamento da ação de execução. • Monitorar as ações judiciais por meio de relatórios trimestrais da Assessoria Jurídica sobre o andamento das execuções.
Verificar o efetivo recebimento das anuidades.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar conciliação entre as cobranças baixadas e o efetivo recebimento dos recursos.
	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> • Manter os recebimentos das anuidades exclusivamente por meio de boletos pagos na rede bancária.
	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a ocorrência de aumento da receita com anuidades, a partir das ações implementadas. • Controlar os descontos concedidos (nome do profissional da contabilidade, número de registro, valor original devido, valor do desconto, percentual do desconto, valor líquido, número do processo, conselheiro relator, número da deliberação/ata, mês de competência), mantendo um rito processual que documente a decisão sobre o desconto. • Deliberar, sobre os descontos concedidos, na Câmara de Controle Interno.
Manter controle rigoroso das despesas.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar as rubricas de despesas, priorizando a análise dos valores mais relevantes. • Otimizar a aplicação dos recursos e combater desperdícios.
	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar a execução do Plano de Trabalho e do orçamento. • Acompanhar os processos de licitação e os contratos.

Reserva para provisão e constituição de fundos.	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear volume de recursos envolvidos em causas trabalhistas contra o CRC para constituição de provisão. • Prever volume de recursos para outras contingências, tais como: causas de perdas e danos, sinistros não cobertos por seguros, etc., para constituição de fundos. • Editar resolução do CRC que constitua a reserva financeira, estabelecendo as contingências que possam utilizar os recursos constantes da mesma reserva. • Prever recursos no orçamento anual para constituição da provisão. • Realizar aplicação financeira com os valores da reserva constituída. • Manter controle rigoroso da reserva para que não haja utilização indevida dos valores, prestando contas anualmente ou quando da utilização dos recursos, perante o Plenário do CRC. • Estabelecer, com a aprovação do Plenário do CRC, o valor máximo de reserva financeira. Tal reserva se acumulará a cada ano até atingir esse valor máximo e será recomposta à medida que for sendo utilizada.
---	------------	--

7.1.2 Legislação aplicada

- Decreto-Lei n.º 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.
- Lei n.º 6.206, de 7/5/1975, que dá valor de documento de identidade às carteiras expedidas pelos órgãos fiscalizadores de exercício profissional e dá outras providências.
- Lei n.º 6.840, de 3/11/1980, que dispõe sobre títulos de crédito comercial e dá outras providências.
- Lei n.º 6.830, de 22/9/1980, que dispõe sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública e dá outras providências.
- Artigo n.º 174 do Código Tributário Nacional (Lei n.º 5.172 de 25/10/1966).
- Resolução CFC n.º 827/1998, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.166/2009, que dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis.
- Resolução CFC n.º 1.167/2009, que dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas.
- Resolução CFC n.º 1.182/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.

- Resolução CFC n.º 1.280/2010, que fixa as diretrizes de cobrança dos Conselhos Regionais de Contabilidade e dá outras providências.
- Resolução do CFC que dispõe sobre a cobrança de débitos de exercícios anteriores.
- Resolução do CFC que dispõe sobre os valores da anuidade, taxas e multas devidas aos Conselhos Regionais de Contabilidade.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.1.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Ampliação da receita de contribuição (anuidade)	$[(\text{Receita de Contribuição do ano atual} / \text{Receita de Contribuição do ano anterior}) - 1] \times 100$
Índice de inadimplência da anuidade de profissionais do exercício	$(\text{quantidade de profissionais inadimplentes no exercício} / \text{quantidade de profissionais ativos}) \times 100$
Índice de inadimplência da anuidade de profissionais (inadimplência geral)	$(\text{quantidade de profissionais inadimplentes} / \text{quantidade de profissionais ativos}) \times 100$
Índice de inadimplência da anuidade de pessoas jurídicas do exercício	$(\text{quantidade de organizações contábeis inadimplentes no exercício} / \text{quantidade de organizações contábeis ativas}) \times 100$
Índice de inadimplência da anuidade de organizações (inadimplência geral)	$(\text{quantidade de organizações contábeis inadimplentes} / \text{quantidade de organizações contábeis ativas}) \times 100$
Índice anual de recebimento das multas de infração	$(\text{valor das multas de infração recebidas nos últimos 12 meses} / \text{valor das multas de infração aplicadas nos últimos 12 meses}) \times 100$
Índice geral de recebimento das multas de infração	$(\text{valor das multas de infração recebidas nos últimos 5 anos} / \text{valor das multas de infração aplicadas nos últimos 5 anos}) \times 100$
Índice de egressos de formandos	$(\text{quantidade de contadores registrados no ano} / \text{quantidade de alunos graduados em ciências contábeis no ano}) \times 100$
Índice de inscrição em dívida ativa	$(\text{valor dos débitos inscritos em Dívida Ativa no ano corrente} / \text{valor dos débitos em cobrança normal vencidos, gerados no exercício anterior}) \times 100$
Índice de execução judicial	$(\text{valor dos débitos executados judicialmente até o exercício anterior} / \text{valor dos débitos inscritos na dívida ativa e não recebido até o exercício anterior}) \times 100$
Grau de eficácia da receita de contribuição	$(\text{valor da receita de contribuição recebida no exercício} / \text{valor da receita de anuidade prevista no plano de trabalho}) \times 100$
Índice de despesas com pessoal	$(\text{valor da despesa com pessoal} / \text{valor total da arrecadação - anuidades, taxas e emolumentos}) \times 100$
Realização da reserva de contingências	$(\text{valor da reserva para contingência constituída} / \text{valor da reserva para contingência prevista}) \times 100$
Constituição da reserva para contingências	$(\text{valor da receita corrente líquida} \times \text{percentual de reserva para contingência aprovado})$

7.2 ASSEGURAR ADEQUADA INFRAESTRUTURA E SUPORTE LOGÍSTICO ÀS NECESSIDADES DO SISTEMA CFC/CRCs

7.2.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Manter adequado o ambiente físico do CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Designar responsável, no CRC, pela manutenção e conservação do ambiente físico.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades dos conselheiros e dos funcionários. Manter área de atendimento adequada ao contabilista. Manter imóveis em condições de uso seguro (extintores de incêndio, sistema de alarme, fechaduras, estrutura predial, infiltração, etc.). Manter seguro dos imóveis. Realizar manutenção e conservação periódica dos imóveis do CRC. Cuidar da acústica, da iluminação, das cores de móveis e paredes e da temperatura do ambiente de trabalho.
Realizar controle de frota.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Designar responsável pela manutenção, conservação e controle da frota.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Ter veículos na quantidade necessária para a efetiva execução das atividades do CRC, priorizando as ações de fiscalização. Manter veículos em condições de uso seguro (peças, pneus, extintor de incêndio, cintos de segurança, etc.). Realizar manutenção dos veículos (limpeza, manutenção corretiva e preventiva). Realizar controle da utilização dos veículos e controle de consumo de combustível. Estabelecer tempo razoável de renovação da frota, realizando a respectiva programação orçamentária e financeira.
	Permanente	<ul style="list-style-type: none"> Manter veículos com a identificação da entidade e de "uso em serviço". Manter seguro dos veículos.
Realizar controle do almoxarifado.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Designar responsável pelo controle do almoxarifado. Estabelecer local apropriado para guarda dos materiais de expediente, dos materiais de limpeza e dos materiais de copa e cozinha.

Realizar controle do almoxarifado.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar controle de material consumido. Manter a quantidade de material de expediente necessária ao cumprimento das atividades do CRC. Manter controle sobre a validade e a obsolescência dos materiais. Criar e manter atualizado o controle de estoques. Controlar os momentos de reposição de materiais (estoques mínimos e máximos), levando em consideração o tempo necessário para realização do processo licitatório. Realizar o controle dos itens do almoxarifado por meio de sistema informatizado.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar processo de inventário.
Disponibilizar mobiliário e equipamentos de informática.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer tempo razoável de atualização do parque tecnológico (máximo 3 anos) e de renovação do mobiliário.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades do CRC. Cuidar da adaptação ergonômica de móveis e equipamentos de informática. Realizar manutenção corretiva e preventiva de móveis e equipamentos de informática. Realizar seguro de equipamentos específicos que não constem da apólice de seguro do imóvel.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> Programar orçamentária e financeiramente a renovação de 1/3 (um terço) do parque de informática a cada ano.
Realizar controle dos bens patrimoniais.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Designar responsável, no CRC, pelo controle dos bens patrimoniais e softwares.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar a contabilização e a guarda das notas fiscais referentes aos bens patrimoniais e softwares adquiridos. Realizar a contabilização dos bens patrimoniais e softwares recebidos mediante termo de doação. Registrar e etiquetar bens patrimoniais do CRC. Registrar os softwares adquiridos pelo CRC. Designar os responsáveis pelos bens patrimoniais do CRC, mediante assinatura de termo de responsabilidade. Manter atualizados os termos de responsabilidade sobre os bens patrimoniais. Estabelecer controle de movimentações dos bens no CRC. Realizar o controle dos bens patrimoniais por meio de sistema informatizado.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar processo de inventário.

Realizar processos licitatórios consistentes.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir normativos legais. • Cuidar para não existirem processos de aquisição de bens e serviços sem o respectivo procedimento licitatório. • Realizar especificação detalhada, dada pelo setor solicitante, do material ou serviço a ser adquirido. • Realizar estimativa de custos necessária para abertura do processo licitatório. • Verificar a existência de dotação orçamentária. • Solicitar autorização, pela autoridade competente no CRC, para abertura do processo licitatório. • Firmar os contratos ou emitir as autorizações de fornecimento/serviços. • Realizar controle adequado dos contratos e dos respectivos vencimentos. • Respeitar os normativos legais no que se refere à renovação de contratos e às contratações em caráter de urgência. • Formalizar os contratos estabelecendo prazos determinados e com a devida publicação na imprensa oficial. • Realizar controle dos procedimentos de compra, por modalidade de licitação, inclusive dispensa, para evitar o fracionamento de despesas. • Manter arquivos organizados para os contratos e processos licitatórios do CRC.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Nomear, por meio de ato específico, a comissão de licitação e os pregoeiros.

7.2.2 Legislação aplicada

- Decreto-Lei n.º 200, de 25/2/1967, que dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências.
- Decreto n.º 3.555, de 8/8/2000, que aprova o Regulamento para a modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns.
- Decreto n.º 5.450, de 31/5/2005, que regulamenta o pregão, na forma eletrônica, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
- Decreto n.º 93.872, de 23/12/1986, que dispõe sobre a unificação dos recursos de caixa do Tesouro Nacional, atualiza e consolida a legislação pertinente e dá outras providências.
- Lei complementar n.º 123, de 14/12/2006, que institui o Estatuto Nacional da Micro-empresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis n.ºs 8.212 e 8.213, ambas de 24/7/91, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decre-

- to-Lei n.º 5.452, de 10/5/43, da Lei n.º 10.189, de 14/2/2001, da Lei Complementar n.º 63, de 11/1/90; e revoga as Leis n.ºs 9.317, de 5/12/96, e 9.841, de 5/10/99.
- Lei n.º 4.320, de 17/3/1964, que estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal.
 - Lei n.º 8.666, de 21/6/93, que regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.
 - Lei n.º 10.520, de 17/7/2002, que institui, no âmbito da União, Estados, Distrito Federal e Municípios, nos termos do art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, modalidade de licitação denominada pregão, para aquisição de bens e serviços comuns, e dá outras providências.
 - Resolução CFC n.º 1.101, de 24/8/2007, que aprova o Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
 - Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
 - Resolução CFC n.º 1.161, de 13/2/2009, que aprova o Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.

7.2.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de renovação do parque de informática	(quantidade de equipamentos adquiridos no exercício / quantidade de equipamentos do exercício anterior) x 100
Adequação de espaço físico (área útil de trabalho)	(quantidade de metros quadrados ocupados / quantidade de colaboradores)
Índice de adequação da frota de veículos de uso da fiscalização	(quantidade de veículos da fiscalização / quantidade de fiscais) x 100
Índice de renovação da frota de veículos de uso da fiscalização	(quantidade veículos adquiridos / quantidade total de veículos do exercício anterior) x 100
Índice de satisfação com as condições físicas, ambientais e de saúde	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação (espaço físico, leiaute, acústica, iluminação, cores, temperatura, mobiliário, equipamentos de informática, adaptação ergonômica, limpeza e manutenção, veículos, material de expediente, segurança)

7.3 AMPLIAR E INTEGRAR O USO DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NO SISTEMA CFC/CRCs

7.3.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Disponibilizar softwares/sistemas.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Designar responsável, no CRC, para promover o adequado uso da Tecnologia da Informação. • Mapear demandas de softwares/sistema para utilização nas atividades do CRC. • Verificar no CFC a existência de soluções no Sistema CFC/CRCs que atendam às demandas.
	Bimestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar e eliminar o uso de softwares “piratas”, divulgando inclusive as penalidades previstas.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer orçamento para investimentos em tecnologia da informação.
Capacitar usuários de tecnologia	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar gestores e funcionários do CRC para o pleno uso dos sistemas informatizados, fazendo com que os treinamentos sejam direcionados para as pessoas que realmente operacionalizam os sistemas. • Capacitar conselheiros e gestores do CRC para utilizar informações gerenciais dos sistemas informatizados no intuito de aprimorar o processo decisório. • Implantar política de segurança da informação.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Disseminar conhecimentos sobre segurança da informação. • Efetuar backup, preferencialmente com guarda externa, de Arquivos de Usuários, Bancos de Dados, Sistemas Utilizados e E-Mails.
Conhecer todos os relatórios, operacionais e gerenciais, emitidos pelos sistemas utilizados.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e analisar as informações gerenciais oriundas dos Sistemas Informatizados utilizados pelo CRC. A seguir são relacionados alguns relatórios e consultas sugeridos para acompanhamento diário: <ul style="list-style-type: none"> - Relatórios Estatísticos sobre Cadastros Profissionais e de Organizações Contábeis. - Relatórios Gerenciais de Pagamentos – Posição da anuidade e descontos. - Relatórios Gerenciais de Débitos. - Relatórios – Dívida Ativa. - Relatórios das Visitas de Fiscalização. - Relatórios de Processos (em julgamento e julgados). - Controle das Metas de Fiscalização. - Demonstrativos Orçamentários. - Demonstrativos Contábeis. - Controle das contas a pagar e dos pagamentos efetuados.

Conhecer todos os relatórios, operacionais e gerenciais, emitidos pelos sistemas utilizados.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de Contratos. - Controle de Conta Corrente. - Relatório dos Bens Patrimoniais. - Relatório dos Materiais (controle de estoques). - Relatório de Diárias e Passagens. - Relatório de Controle de Resoluções, Portarias, Deliberações, etc.
Verificar satisfação dos usuários.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa de satisfação com os conselheiros e funcionários sobre a tecnologia utilizada no CRC. • Utilizar modelo padrão de pesquisa de satisfação, sugerido pelo CFC.
Integrar informações no Sistema CFC/CRCs.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Integrar banco de dados do CRC com o banco de dados do CFC, que consolida todas as informações do Sistema CFC/CRCs.

7.3.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.3.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de capacitação de usuários em tecnologia	$(\text{quantidade de horas de capacitação} / \text{quantidade total de funcionários e conselheiros}) \times 100$
Índice de integração de informações do Sistema CFC/CRCs	$(\text{número de CRCs que integram seus bancos de dados com o CFC} / \text{número de CRCs}) \times 100$
Índice de satisfação em relação aos equipamentos e softwares disponibilizados e os serviços prestados pela área de informática	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação (software, hardware, segurança da informação, facilidade de utilização das ferramentas tecnológicas, suporte)

7.4 ATRAIR E RETER TALENTOS

7.4.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Manter quadro de funcionários e estagiários compatível com as atividades do CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer quadro mínimo de funcionários para a adequada realização das atividades do CRC. • Realizar contratações por meio de concurso público.

Manter quadro de funcionários e estagiários compatível com as atividades do CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Dar devida publicidade ao edital do concurso. • Cuidar para que os concursos públicos sejam realizados com a antecedência devida, a fim de que os serviços do CRC não sejam interrompidos ou sofram perda de desempenho no atendimento dado ao profissional da contabilidade. • Alocar funcionários de acordo com o perfil funcional e dentro das possibilidades da contratação. • Monitorar o <i>turnover</i> (rotatividade de pessoal), para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar para que o número de estagiários não seja superior ao que determina a Lei. • Monitorar a existência de funcionários com desvio de função. • Controlar o cumprimento da carga horário de trabalho e acompanhar o volume de eventuais horas extras. • Criar mecanismos adequados e justos de distribuição de tarefas, respeitando-se as atribuições dos cargos supridos por concurso público.
Implantar modelo de gestão de pessoas.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver o Manual de Políticas de Gestão de Pessoas. • Implementar e monitorar o Plano de Carreira, Cargos e Salários. • Homologar o Plano de Carreira, Cargos e Salários à Delegacia Regional do Trabalho (DRT); • Realizar Avaliação de Desempenho dos funcionários; • Implementar mecanismos de feedback contínuo para promover o desenvolvimento humano. • Definir modelo de gestão por competências.
Propiciar um bom clima organizacional (ambiente saudável), com valores humanistas, transparência, lazer, espaço favorável para o desenvolvimento de relacionamento, liderança, segurança, comunicação, confiança e bem-estar.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Auscultar o cliente interno (ex: caixa de sugestão, encontros de trabalho, pesquisas, dinâmicas, etc.). • Desenvolver campanha de sensibilização para valorização profissional dos funcionários e conselheiros (mensagens, textos, brindes, etc.). • Aplicar metodologia para avaliar a situação atual do Clima Organizacional do CRC. • Elaborar calendário para realização de ações em datas comemorativas (ex: Dia das Crianças, Dia das Mães). • Elaborar plano de ação de melhoria do Clima Organizacional. • Promover ações de melhoria do relacionamento profissional e pessoal. • Desenvolver ações de integração social e cultural dos funcionários e conselheiros (ex: Amostra de Talentos). • Estabelecer modelo de comunicação interna sobre a atuação do CRC. • Promover ações de responsabilidade social e ambiental.

Estabelecer os cuidados devidos na gestão do Plano de Carreira, Cargos e Salários.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar a concessão de aumento salarial para um funcionário ou um grupo de funcionários desrespeitando o Plano de Carreira, Cargos e Salários e sem a avaliação de desempenho para dar respaldo. • Evitar mudanças de cargo dos funcionários sem amparo legal, pois esse procedimento só pode ser feito mediante concurso público. • Evitar a criação de cargo em comissão sem previsão em Plano de Carreira, Cargos e Salários.
Elaborar e implementar Projeto de Segurança e Saúde no Trabalho.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar práticas de atividades saudáveis no local de trabalho (Ex: Ginástica Laboral, Coral, etc.). • Desenvolver campanhas de hábitos de vida saudável (prevenção de doenças, fumo, obesidade, etc.) e promover ações de melhoria da qualidade de vida de conselheiros e de funcionários.
Verificar satisfação dos funcionários.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa de satisfação, seguindo modelo utilizado pelo CFC, que avalie itens como: Relacionamento, Clima Organizacional, Satisfação Profissional, Atividades Sociais, Comunicação Interna, Capacitação, Benefícios, Participação, Promoção e Reconhecimento, Imagem Institucional, entre outros.
Cumprir a legislação trabalhista.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir a data de pagamento dos salários e recolhimento dos encargos. • Oferecer estrutura física adequada para o exercício das funções. • Promover ações que ocasionem a geração de causas trabalhistas.
Monitorar as causas trabalhistas.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e analisar as causas trabalhistas porventura existentes, adotando as medidas processuais cabíveis. • Manter reserva financeira para suprir o pagamento das causas trabalhistas existentes e registrá-las contabilmente.
Estabelecer política de benefícios.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Definir os benefícios mínimos a serem concedidos aos funcionários, respeitando-se as questões orçamentárias e financeiras do CRC e a realidade local. • Estabelecer convênios e parcerias com empresas privadas, órgãos públicos, organizações não governamentais ou entidades associativas, que possam criar benefícios para os conselheiros e para os funcionários, sem ônus para o CRC. • Estabelecer política de reconhecimento.

7.4.2 Legislação aplicada

- Constituição Federal de 1988;
- Decreto-Lei n.º 968, de 13/10/1969, que dispõe sobre o Exercício da Supervisão Ministerial Relativamente às Entidades Incumbidas da Fiscalização do Exercício de Profissões Liberais.
- Decreto-Lei n.º 1.040, de 21/10/1969, que dispõe sobre os Conselhos Federal e Regionais de Contabilidade, regula a eleição de seus membros e dá outras providências.
- Decreto-Lei n.º 5.452, de 1/5/1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho - CLT.
- Resolução CFC n.º 1.062, de 9/12/2005, que aprova o Manual de Contratação de Pessoal do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
- Exigência de Concurso Público – Artigo 37, inciso II, da Constituição Federal, e Súmula 231 – Jurisprudência do TCU (Rel. 01/2001, Ata 01/2001 – 1a C; Dec. 712/99 – P., Ac. 50/98 – 2a C).
- Exigência de Concurso Público – Decisão TCU n.º 484/98 e Decisão TCU n.º 031/2001 – Plenário.

7.4.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Tempo médio de trabalho no Sistema CFC/CRCs	(soma do tempo de trabalho dos funcionários / quantidade de funcionários efetivos)
Percentual de Benefícios	(valor gasto com benefícios para funcionários / valor da folha de pagamento) x 100
Quantidade de convênios firmados em benefícios dos funcionários	quantidade de convênios firmados sem ônus e que representam benefícios para os funcionários
Taxa de desligamento	(quantidade de funcionários que se desligaram do quadro funcional no período / total de funcionários ativos no final do período anterior) x 100
Grau de satisfação dos funcionários em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo Conselho em prol do corpo funcional	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação dos funcionários
Taxa de avaliação de desempenho	(Número de funcionários com avaliação de desempenho satisfatória / total de funcionários que participaram do ciclo de avaliação) x 100

7.5 FORTALECER CONHECIMENTOS TÉCNICOS E HABILIDADES PESSOAIS DOS CONSELHEIROS E DOS FUNCIONÁRIOS DO SISTEMA CFC/CRCs

7.5.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Implantar modelo de gestão por competências.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer competências organizacionais. • Mapear competências técnicas, habilidades e atitudes necessárias aos funcionários e aos conselheiros para o adequado andamento das atividades do CRC. • Mapear diferenças entre as competências necessárias e as competências existentes.
Desenvolver modelo de fortalecimento das competências.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar Plano de Capacitação, Treinamento e Desenvolvimento dos funcionários e dos conselheiros para suprir competências. • Elaborar e implementar Programa de Benefício de Auxílio Educação para Cursos de Graduação e Pós-Graduação. • Elaborar e implementar Projeto "Ciclo de Palestras" (cronograma/temas/palestrantes) para funcionários e conselheiros do CRC. • Desenvolver as habilidades comportamentais dos conselheiros e dos funcionários, formando uma nova postura profissional que sirva de exemplo e de motivo de orgulho para a classe contábil. • Monitorar a quantidade, bem como a qualidade das capacitações, estruturando controles que registrem o plano de capacitação e sua respectiva execução e estabelecendo ferramentas de avaliação.
Executar o Plano de Capacitação para os funcionários e para os conselheiros.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Estimular a participação de conselheiros em eventos da classe, compatíveis com sua área de atuação/formação. • Normalizar os critérios de participação de conselheiros em eventos, conforme Resolução do CFC. • Cumprir plano de capacitação.
	Anualmente	<ul style="list-style-type: none"> • Prever recursos no orçamento anual (Plano de Trabalho) necessários ao cumprimento do plano de capacitação. • Elaborar e implementar Programa "Seja Bem-Vindo" para integração de novos funcionários e conselheiros (cartilha ou vídeo explicitando a finalidade do Sistema CFC/CRCs, as atribuições e as responsabilidades dos funcionários e dos conselheiros, o Regimento Interno do CRC, etc.).

Disseminar conhecimento.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Disponibilizar as normas do CRC e CFC para os funcionários e conselheiros.
	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Fazer com que todos os conselheiros e funcionários recebam a capacitação adequada às suas responsabilidades no CRC. Criar mecanismos de disseminação do conhecimento, por parte dos conselheiros e funcionários que participaram de eventos de capacitação (cursos, seminários, palestras, etc.).

7.5.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.5.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Universalização da capacitação de funcionários e conselheiros	$(\text{quantidade de funcionários capacitados} / \text{quantidade total de funcionários efetivos}) \times 100$
	$(\text{quantidade de conselheiros capacitados} / \text{quantidade total de conselheiros efetivos}) \times 100$
Índice do nível de escolaridade	$(\text{quantidade de funcionários com nível superior} / \text{quantidade de funcionários efetivos}) \times 100$
Hora média de capacitação dos funcionários e conselheiros	$(\text{quantidade de horas de capacitação dos funcionários} / \text{quantidade de funcionários efetivos})$
	$(\text{quantidade de horas de capacitação dos conselheiros} / \text{quantidade de conselheiros efetivos})$
Percentual de treinamentos realizados para atender as competências definidas	$(\text{número de treinamentos realizados} / \text{total de treinamentos previstos no plano anual}) \times 100$
Índice de cumprimento do plano de investimentos em capacitação	$(\text{Valor investido em capacitação dos funcionários} / \text{valor total orçado}) \times 100$
	$(\text{Valor investido em capacitação dos conselheiros} / \text{valor total orçado}) \times 100$

7.6 APERFEIÇOAR, AMPLIAR E DIFUNDIR AÇÕES DE REGISTRO E FISCALIZAÇÃO COMO FATOR DE PROTEÇÃO DA SOCIEDADE

7.6.1 Iniciativas sugeridas - Registro profissional e cadastral

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Conhecer toda a regulamentação voltada para o registro profissional e cadastral.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Fazer com que os conselheiros, funcionários e estagiários da área de Registro tenham conhecimento de todas as resoluções e manuais vigentes que regulamentam a finalidade legal do CRC de realizar registro profissional e cadastral (organizações contábeis).
Manter área de atendimento adequada ao profissional da contabilidade.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Manter horário de atendimento que atenda às necessidades dos profissionais da contabilidade. Manter espaço físico agradável e confortável para o atendimento do profissional da contabilidade. Facilitar o acesso ao local de atendimento do profissional da contabilidade. Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades de registro do CRC. Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades do registro no CRC.
Prover quadro de lotação de funcionários e estagiários compatível com as atividades do Registro no CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Designar funcionário responsável para atuação, exclusiva, na área de Registro. Estabelecer quadro de lotação mínimo e exclusivo para a adequada realização das atividades do Registro no CRC. Suprir o quadro de lotação necessário e exclusivo para a área de Registro, seguindo-se os normativos legais para a contratação. Estabelecer perfil apropriado de funcionários para realizar as atividades de Registro. Monitorar o <i>turnover</i> (rotatividade de funcionários) para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos.
Manter atualizado o cadastro dos profissionais da contabilidade registrados.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Promover a sensibilização dos profissionais da contabilidade para a contínua atualização de seus dados cadastrais. Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. Pesquisar o cadastro do profissional da Contabilidade na Receita Federal com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. Criar no site do CRC a opção de recadastramento.

<p>Manter atualizado o cadastro das organizações contábeis registradas.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a sensibilização dos empresários contábeis para a contínua atualização de seus dados cadastrais. • Manter constante monitoração do cadastro, verificando possíveis inconsistências, para que haja garantia de que as cobranças cheguem aos seus destinatários. • Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Criar no site do CRC a opção de recadastramento.
<p>Preservar sistemática de arquivamento apropriado para documentos e processos da área de Registro.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manter acesso restrito aos arquivos da área de Registro. • Criar uma política de acesso aos arquivos visando garantir a preservação e o acesso somente aos funcionários autorizados. • Utilizar armários com chaves e tranca para o arquivo dos processos de registro, visando maior segurança. • Efetuar a guarda dos formulários de carteiras de registro provisório não utilizados preferencialmente em um cofre, juntamente com os formulários de carteira de registro profissional comuns, estabelecendo mecanismos de controle de utilização deles. • Manter os espaços do arquivo da área de Registro em condições físicas apropriadas (ventilação, higienização, organização, etc.).
	<p>Periodicamente a partir da necessidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudar a possibilidade da implantação de um sistema de arquivos que mantenha uma pasta para cada profissional, de forma a facilitar o acesso a seus dados e histórico profissional. • Estudar a implantação de sistemática de digitalização de documentos.
<p>Integrar a atuação da área de Registro do CRC com a atuação das delegacias.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir nas delegacias o mesmo padrão de atendimento e de prestação de serviços ao profissional da contabilidade. • Treinar e manter reuniões periódicas com os delegados e os funcionários das delegacias.
<p>Disponibilizar os serviços da área de Registro no site do CRC.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilizar serviços da área de Registro no site, como: lista de documentos necessários para o registro, atualização de endereços, emissão da Certidão de Regularidade Profissional, emissão do Alvará de Organização Contábil. • Indicar na página principal do site, com rápida visualização, a existência dos serviços de registro. • Manter informações atualizadas no site sobre os documentos necessários para o registro profissional e cadastral.

<p>Elaborar e executar um Plano de Trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar registro profissional e cadastral.</p>	<p>Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos de construção participativa do Plano de Trabalho junto aos conselheiros e funcionários da área de registro. • Prever recursos no orçamento anual necessários ao cumprimento das atividades da área de Registro. • Criar mecanismos de controle, inclusive gerando relatório de acompanhamento das propostas do Plano de Trabalho, visando dar maior controle à execução dos projetos da área de Registro e ao cumprimento das metas propostas. • Incluir no Plano de Trabalho ações de divulgação e incentivo ao Registro, sugeridas anteriormente neste documento. • Incluir no Plano de Trabalho a previsão de realização de treinamentos com os delegados do CRC e funcionários dessas delegacias para capacitá-los à execução das atividades de Registro, visando evitar erros na instrução processual e atraso no atendimento às solicitações dos profissionais.
<p>Garantir instrução e tramitação processual adequada na área de registro.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir os instrumentos normativos vigentes. • Garantir que o julgamento dos processos seja realizado pelos conselheiros. • Evitar julgamento de processos por pessoas não habilitadas. • Evitar instrução processual inadequada (falta de capa nos processos, falta de numeração e rubrica nas folhas, existência de documentos sem assinaturas, ausência de requerimento, ausência de impressão datiloscópica e/ou fotografia nos requerimentos, fotocópias ilegíveis e/ou sem autenticação, ausência de deliberação da Câmara de Registro e/ou Plenário do CRCs, etc.). • Evitar a tramitação processual inadequada (rito inadequado, ausência de relato de conselheiro em processo que deveria tramitar sobre o rito ordinário, etc.). • Comunicar aos interessados sobre as decisões dos processos. • Garantir o cumprimento dos prazos processuais.
<p>Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.</p>	<p>Mensalmente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapear universidades e faculdades que tenham cursos de Ciências Contábeis. • Mapear as instituições que promovam cursos técnicos em Contabilidade. • Conhecer a quantidade de futuros concluintes dos cursos de graduação e a quantidade de futuros técnicos em contabilidade. • Monitorar a quantidade de profissionais da contabilidade registrados.

Difundir a obrigatoriedade dos registros de contadores e de técnicos em contabilidade.	Continuamente	<ul style="list-style-type: none"> Utilizar material de divulgação, seguindo modelo padrão do CFC, que apresente o Sistema CFC/CRCs, informe os procedimentos para o registro profissional, bem como demonstre a importância do registro para o profissional da contabilidade e para a sociedade. Negociar com as instituições de ensino (universidades, faculdades e de ensino médio) o calendário para a realização das palestras. Realizar palestras conforme calendário estabelecido. Selecionar e preparar, para a realização das palestras, profissionais (conselheiros delegados e funcionários), com profundo conhecimento do Sistema CFC/CRCs e da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para esclarecer aos futuros profissionais da contabilidade a necessidade de ser registrado.
Realizar palestras em escolas de ensino médio.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> Mapear escolas que deverão receber as visitas de representantes do CRC. Realizar o mapeamento acima mencionado por meio de parceria com os respectivos serviços de orientação pedagógica das escolas, com secretarias de educação municipais e estaduais e com centros de integração empresa-escola – CIEE. Negociar com as escolas o calendário de palestras sobre a profissão contábil. Utilizar material de divulgação que apresente a atuação do profissional contábil na sociedade. Selecionar e preparar, para realização da palestra, profissional com profundo conhecimento da profissão contábil e com reconhecida habilidade de comunicação para inspirar nos jovens o desejo de ser contador. Realizar as palestras.
Ampliar a quantidade de organizações contábeis registradas.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> Promover ações na junta comercial para informar sobre a obrigatoriedade do registro da organização contábil, para explorar atividade contábil.

7.6.2 Iniciativas sugeridas - Fiscalização

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Elaborar e executar um plano de trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar fiscalização profissional.	Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> Criar mecanismos de construção participativa do Plano de Trabalho junto aos conselheiros e funcionários da área de Fiscalização. Prever recursos no orçamento anual (Plano de Trabalho) necessários ao cumprimento das atividades da área de Fiscalização.

Elaborar e executar um plano de trabalho compatível com a finalidade legal do CRC de realizar fiscalização profissional.	Elaborar anualmente e acompanhar mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> • Criar mecanismos de controle, inclusive gerando relatório de acompanhamento das propostas do Plano de Trabalho, visando dar maior controle à execução dos projetos da área de Fiscalização e ao cumprimento das metas propostas. • Incluir no Plano de Trabalho ações de divulgação da Fiscalização. • Manter o orçamento na forma original proposta, durante a execução, garantindo o cumprimento do plano de trabalho previsto.
Disponibilizar os recursos necessários para a realização das atividades de Fiscalização.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Manter móveis e equipamentos de informática na quantidade e qualidade adequadas para a realização das atividades de Fiscalização do CRC. • Manter espaço físico e leiaute adequados para a realização das atividades da Fiscalização no CRC. • Disponibilizar veículo(s) exclusivo(s) para a Fiscalização. • Normatizar a utilização dos veículos de uso exclusivo da Fiscalização.
Prover quadro de lotação de funcionários e estagiários compatível com as atividades da Fiscalização no CRC.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Designar funcionário responsável para atuação, exclusiva, na área de Fiscalização. • Estabelecer quadro de lotação mínimo e exclusivo para a adequada realização das atividades da Fiscalização no CRC. • Suprir o quadro de lotação necessário e exclusivo para a área de Fiscalização, seguindo-se os normativos legais para a contratação. • Estabelecer perfil apropriado de funcionários para realizar as atividades da Fiscalização. • Monitorar o <i>turnover</i> para conhecer e analisar as causas e promover ações para a retenção de talentos.
Preservar sistemática de arquivamento apropriado para documentos e processos da área de Fiscalização.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Manter acesso restrito aos arquivos da área de Fiscalização. • Criar uma política de acesso aos arquivos, visando garantir a preservação e o acesso somente aos funcionários autorizados. • Utilizar armários com chaves e tranca para o arquivo dos processos de Fiscalização, visando maior segurança. • Manter os espaços do arquivo da área de Fiscalização em condições físicas apropriadas (ventilação, higienização, organização, etc.). • Estudar a implantação de sistemática de digitalização de documentos.
Conhecer toda a regulamentação voltada para a Fiscalização profissional.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer com que os conselheiros, funcionários e estagiários da área de Fiscalização tenham conhecimento de todas as resoluções e manuais vigentes que regulamentam a finalidade legal do CRC de fiscalizar o exercício profissional.

<p>Garantir instrução e tramitação processual adequada na área de Fiscalização.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir instrumentos normativos vigentes. • Garantir que o julgamento dos processos seja realizado pelos conselheiros. • Evitar o julgamento de processos por pessoas não habilitadas. • Evitar instrução e tramitação processual inadequadas. • Comunicar aos interessados sobre as decisões dos processos. • Garantir o cumprimento dos prazos processuais. • Utilizar adequadamente sistema informatizado de tramitação processual. • Evitar estoques de processos sem julgamento.
<p>Capacitar fiscais.</p>	<p>Continuamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prever no Plano de Trabalho valores específicos para capacitação dos fiscais. • Capacitar quanto a questões comportamentais (postura, apresentação pessoal, comunicação verbal/escrita, relacionamento interpessoal, ética e sigilo profissional, administração de conflitos, etc.). • Capacitar quanto a questões técnicas (auditoria, perícia e normas contábeis, etc.). • Padronizar metodologia de trabalho dos fiscais.
<p>Promover a integração entre as áreas do CRC.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer parceria com a área de cobrança do CRC para fortalecer o combate à inadimplência. • Realizar fiscalização a profissional que solicitou baixa do registro. • Divulgar internamente as ações da área de Fiscalização; • Realizar divulgação das ações de Fiscalização nos eventos realizados pelo CRC. • Informar e montar estatísticas sobre os pontos mais críticos detectados durante a fiscalização para subsidiar capacitações (realizadas pelo CRC ou por outras entidades).
<p>Manter serviço de fiscalização ininterrupto.</p>	<p>Diariamente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir as metas de diligências e as metas de Fiscalização. • Fiscalizar empresas para identificar profissionais da Contabilidade sem registro e leigos responsáveis técnicos pela contabilidade. • Incrementar as ações de fiscalização preventiva. • Divulgar as ações da Fiscalização na sociedade. • Divulgar as ações da Fiscalização nos cursos de Ciências Contábeis com o objetivo de prevenção e orientação aos futuros profissionais da contabilidade.

7.6.3 Legislação aplicada - Registro Profissional e Cadastral

- Decreto-Lei n.º 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.

- Resolução CFC n.º 1.182/09, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.166/09, que dispõe sobre o Registro Cadastral das Organizações Contábeis.
- Resolução CFC n.º 1.167/09, que dispõe sobre o Registro Profissional dos Contabilistas.
- Resolução CFC n.º 1.280/10, que fixa as diretrizes de cobrança dos Conselhos Regionais de Contabilidade e dá outras providências.
- Resolução do CFC que dispõe sobre a cobrança de débitos de exercícios anteriores.
- Resolução do CFC que dispõe sobre os valores da anuidade, taxas e multas devidas aos Conselhos Regionais de Contabilidade.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.6.4 Legislação aplicada - Fiscalização

- Decreto-Lei n.º 9.295, de 27/5/1946, que cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do Contador e do Guarda-livros e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 827/98 que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

Julgamento de processos administrativos de fiscalização

- Resolução CFC n.º 1.309/10, que aprova o Regulamento de Procedimentos Processuais dos Conselhos de Contabilidade, dispõe sobre os processos administrativos de fiscalização e dá outras providências.
- Manual de Procedimentos Processuais.

Acompanhamento e avaliação do desempenho dos CRCs

- Resolução CFC n.º 827/98, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 886/00, que altera o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 890/00, que dispõe sobre Parâmetros Nacionais de Fiscalização.
- Resolução CFC n.º 951/02, que altera a redação da Resolução CFC n.º 890/00 e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182/09, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Manual de Avaliação de Desempenho dos CRCs.

Consultas sobre legislação e procedimentos de fiscalização

- Livro da Legislação da Profissão Contábil.

7.6.5 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de evolução de diligências	$(\text{quantidade de diligências realizadas no ano} / \text{quantidade de diligências realizadas no ano anterior} - 1) \times 100$
Índice de organizações contábeis diligenciadas	$(\text{quantidade de organizações contábeis diligenciadas} / \text{total de organizações contábeis ativas}) \times 100$
Índice de profissionais contábeis diligenciados	$(\text{quantidade de profissionais contábeis diligenciados} / \text{total de profissionais contábeis ativos}) \times 100$
Índice de movimentação do estoque de processos instaurados	$(\text{estoque de processos no final do período atual} / \text{estoque final do período anterior} - 1) \times 100$
Quantidade de profissionais contábeis por fiscal	$(\text{quantidade de profissionais da contabilidade com registro ativo} / \text{número de fiscais})$
Índice da evolução de registro de profissionais ativos	$(\text{total de profissionais da contabilidade com registro ativo no ano atual} / \text{total de contabilistas com registro ativo no ano anterior} - 1) \times 100$
Tempo de capacitação dos fiscais do sistema CFC/CRCs	$(\text{quantidade total de horas de capacitação} / \text{quantidade total de fiscais}) \times 100$
Universalização de capacitação dos fiscais do Sistema CFC/CRCs	$(\text{total de fiscais capacitados} / \text{quantidade total de fiscais}) \times 100$
Distribuição do quadro de pessoal	$(\text{quantidade de funcionários lotados nas áreas de registro, fiscalização e desenvolvimento profissional} / \text{quantidade de funcionários efetivos}) \times 100$

7.7 GARANTIR QUALIDADE E CONFIABILIDADE NOS PROCESSOS E NOS PROCEDIMENTOS

7.7.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Cumprir procedimentos descritos nos normativos legais.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir a legislação e manuais para execução de todas as atividades do CRC.
Garantir tempestividade nos processos.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar os funcionários para realização de suas atividades. • Cumprir ritos e prazos processuais.

Cumprir contratos e acordos.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> Cumprir o pactuado nos instrumentos legais firmados entre os CRCs e outras entidades. Cumprir as obrigações contratuais.
Controlar documentação.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Manter controle de recepção e de expedição de documentos. Manter controle de atas, resoluções, portarias, deliberações e regimento interno. Manter arquivos adequadamente organizados e catalogados. Usar sistema informatizado disponível.
Padronizar e aprimorar processos e rotinas.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Mapear e documentar procedimentos de trabalho, caso não estejam documentados. Garantir padronização de procedimentos de trabalho Sugerir melhorias nos procedimentos de trabalho para o Sistema CFC/CRCs.
Verificar a satisfação de funcionários e conselheiros quanto aos procedimentos de trabalho.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Aplicar questionário aos funcionários e profissionais da Contabilidade para avaliar o grau de satisfação em quanto às ações desenvolvidas pelo CRC.

7.7.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 1.161, de 13/2/2009, que aprova o Manual de Contabilidade do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182, de 28/8/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.280, de 16/4/2010, que fixa as diretrizes de Cobrança dos CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.
- Manual de Cobrança do Sistema CFC/CRCs.
- Manual de Procedimentos Processuais.

7.7.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Índice de satisfação com a qualidade no atendimento do CFC	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação do CRC em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo CFC
Índice de satisfação com a qualidade no atendimento do CRC	resultado da aplicação da pesquisa para medir o grau de satisfação/insatisfação dos contabilistas em relação a infraestrutura e ações desenvolvidas pelo CRC em prol da classe contábil

Percentual do tempo médio de julgamento dos processos de registro	$(\text{total de processos julgados dentro do prazo} / \text{total de processos julgados}) \times 100$
Percentual do tempo médio de julgamento de processos de registro em grau de recursos	$(\text{total de processos julgados dentro do prazo} / \text{total de processos julgados}) \times 100$
Percentual do tempo dos processos de fiscalização julgados dentro do prazo	$(\text{total de processos julgados dentro do prazo} / \text{total de processos julgados}) \times 100$
Índice de devolução de processos por falhas na instrução	$(\text{quantidade de processos devolvidos por falha na instrução} / \text{quantidade de processos}) \times 100$
Grau de atendimento às recomendações da auditoria	$[1 - (\text{quantidade de recomendações da auditoria repetidas no exercício atual} / \text{quantidade de recomendações do exercício anterior})] \times 100$
Índice de tempo médio de julgamento dos processos de registro	Total de dias gastos a partir da entrada do processo no CRC/CFC até a data da saída do processo do CRC/CFC.
Índice de tempo médio de tramitação dos processos de fiscalização	Total de dias gastos a partir da entrada do processo no CRC/CFC até a data da saída do processo do CRC/CFC.

7.8 ELABORAR, ACOMPANHAR E APERFEIÇOAR NORMAS DE INTERESSE DO SISTEMA CFC/CRCs, DA PROFISSÃO E DA CIÊNCIA CONTÁBIL

7.8.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Alinhar e integrar normatização no Sistema CFC/CRCs.	Quinzenalmente	<ul style="list-style-type: none"> Garantir que as normas emitidas estejam de acordo com a legislação editada pelo CFC.
Incentivar a participação da classe contábil no aprimoramento das normas contábeis.	Quinzenalmente	<ul style="list-style-type: none"> Divulgar as audiências públicas nos canais de comunicação utilizados pelo CRC. Incentivar a participação da classe contábil nas audiências públicas.
Disseminar normas contábeis.	Quinzenalmente	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer e divulgar normas vigentes nos canais de comunicação utilizados pelo CRC.
Avaliar normas contábeis.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Criar instrumentos para avaliação e obtenção de feedback sobre a aplicabilidade das normas contábeis vigentes.

7.8.2 Legislação aplicada

- Normas Brasileiras de Contabilidade.
- Normas Brasileiras de Contabilidade Aplicadas ao Setor Público.

7.8.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Quantidade de normas técnicas atualizadas	número de normas técnicas atualizadas em relação à demanda (convergência)
Grau de aplicabilidade das normas técnicas	resultado da pesquisa sobre aplicabilidade das normas técnicas emitidas

7.9 INOVAR, INTEGRAR E OTIMIZAR A GESTÃO DO SISTEMA CFC/CRCs

7.9.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Elaborar um Plano Estratégico.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Adaptar o Plano Estratégico do Sistema CFC/CRCs à realidade local. Elaborar o Plano de Trabalho e o orçamento alinhado ao Plano Estratégico. Elaborar Plano de Ação (com ações a serem executadas, responsáveis pela execução e prazos de início e término previstos), detalhando o Plano Estratégico.
	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer o Plano Estratégico do Sistema CFC/CRCs.
Monitorar execução do Plano Estratégico.	Mensalmente	<ul style="list-style-type: none"> Mensurar os indicadores. Estabelecer metas. Acompanhar o atingimento das metas..
Estruturar informações gerenciais para as tomadas de decisão.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Implantar sistemática de acompanhamento dos projetos e do orçamento. Padronizar os relatórios gerenciais utilizados no Sistema CFC/CRCs. Criar e utilizar ferramentas gerenciais (fluxo de caixa, acompanhamento de contratos, contas a pagar e a receber, bens patrimoniais, etc.), visando dar suporte ao gestor no cumprimento do Plano de Trabalho.
Monitorar as atividades que são apontadas nos relatórios de auditoria.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Conhecer os procedimentos de auditoria – Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs. Cumprir normativos legais. Evitar constatações e recomendações de auditoria em seu relatório de gestão.
Fortalecer o uso de Tecnologia da Informação.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Integrar todos os sistemas utilizados, para evitar trabalhos manuais. Reestruturar e manter atualizado o parque de informática do CRC.

Aprimorar a gestão de pessoas.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar profissionais qualificados para os diversos setores do CRC • Capacitar e atualizar os conhecimentos dos funcionários para realização das atividades do CRC. • Realizar capacitações específicas para fortalecer a gestão da entidade.
Incentivar o potencial inovador.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Criar momentos no dia-a-dia para a geração de ideias inovadoras. • Criar instrumentos de avaliação de ideias inovadoras. • Reconhecer e implantar ideias inovadoras viáveis.

7.9.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 1.101, de 24/8/2007, que aprova o Manual de Auditoria do Sistema CFC/CRCs e dá outras providências.
- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.9.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Grau de eficiência orçamentária	$(\text{despesas totais realizadas} / \text{receita orçamentária}) \times 100$
Grau de incentivo à inovação	$(\text{total de ações inovadoras aprovadas pelo CFC} / \text{total de ações inovadoras apresentadas pelos CRCs}) \times 100$
Grau de implementação da inovação	$(\text{total de ações inovadoras implementadas} / \text{total de ações inovadoras aprovadas}) \times 100$
Índice de implementação de indicadores	$(\text{quantidade de CRCs que informaram indicadores e metas} / \text{quantidade total de CRCs}) \times 100$
Grau de cumprimento das metas	$(\text{quantidade de indicadores que atingiram as metas} / \text{total de indicadores mensurados}) \times 100$
Hora média de capacitação em gestão para conselheiros	$(\text{somatório da quantidade de horas de capacitação em gestão dos conselheiros} / \text{quantidade de conselheiros efetivos})$

7.10 FIRMAR PARCERIAS ESTRATÉGICAS

7.10.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Firmar parcerias estratégicas.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar convênios com juntas comerciais, secretarias de finanças municipais, cartórios e com outras entidades públicas, com a finalidade de atualizar os endereços que estiverem inconsistentes. • Firmar convênios com faculdades, secretaria estadual de educação, escolas técnicas de contabilidade para receber a relação dos alunos formandos. • Firmar convênios com a secretaria da fazenda estadual e secretaria de finanças municipais para apresentação de documento de regularidade profissional no CRC, quando do cadastramento das empresas perante esses órgãos. • Promover ações nas juntas comerciais para falar sobre a obrigatoriedade do registro da organização contábil para explorar atividade contábil. • Celebrar convênios com outras entidades para a ampliação do programa de educação profissional continuada (instituições de ensino superior, Sebrae, outras entidades da classe contábil, etc.)

7.10.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.10.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Percentual de parcerias firmadas	(quantidade de parcerias firmadas / quantidade de parcerias previstas) x 100

7.11 FORTALECER A PARTICIPAÇÃO SOCIOPOLÍTICO-INSTITUCIONAL NAS INSTITUIÇÕES PÚBLICAS, PRIVADAS, SOCIEDADE CIVIL E ENTIDADES REPRESENTATIVAS DA CLASSE CONTÁBIL

7.11.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Fortalecer a participação sociopolítico-institucional junto às instituições públicas, privadas, sociedade civil e entidades representativas da classe contábil.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivar o projeto de participação de parlamentares nas reuniões plenárias. • Criar treinamentos voltados à capacitação dos gestores para participação em reuniões sociopolíticas. • Incentivar visitas periódicas a parlamentares (esferas federal, estadual e municipal). • Criar assessoria parlamentar ou utilizar a assessoria do CFC. • Buscar inserir na lei eleitoral a obrigatoriedade das prestações de contas a serem elaboradas e assinadas por profissional da contabilidade. • Divulgar os ritos de criação/alteração de uma lei (tramitação no Congresso Nacional). • Criar comissão para acompanhamento dos projetos de lei de interesse da classe contábil. • Manter relacionamento estreito com as demais entidades da classe contábil para fortalecer as demandas feitas a parlamentares em nome dos profissionais da contabilidade. • Estruturar ou participar de projetos de responsabilidade socioambiental. • Monitorar a quantidade de parlamentares que são profissionais da contabilidade. • Pleitear espaço na mídia para debater assuntos de interesse da classe contábil, buscando dar maior visibilidade para a profissão.

7.11.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Relacionamento parlamentar	número de autoridades públicas que visitaram ou participaram de eventos do Sistema CFC/CRCs
Participação institucional (convite) em eventos de outras entidades	quantidade de participações institucionais dos CRCs e do CFC em eventos de outras entidades (com convite formal)
Responsabilidade socioambiental	quantidade de projetos sociais e eventos registrados no balanço socioambiental

Posicionamento do CFC e CRCs sobre temas relevantes de interesse da classe contábil e sociedade	número de posicionamento destacado na imprensa
Crescimento da participação política	número de profissionais da contabilidade eleitos em pleitos eleitorais (Federal, Estadual e Municipal)

7.12 PROMOVER A SATISFAÇÃO DA CLASSE CONTÁBIL COM O SISTEMA CFC/CRCs

7.12.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Realizar atendimento ao profissional da contabilidade.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> • Manter serviço de atendimento adequado ao profissional da contabilidade. • Manter horário de atendimento ao Profissional da contabilidade. • Manter espaço físico agradável para receber o profissional da contabilidade. • Disponibilizar serviços via web. • Adequar constantemente os serviços às necessidades do profissional da Contabilidade. • Analisar e dar retorno tempestivo às demandas, sugestões e/ou reclamações dos profissionais da contabilidade.
Facilitar o dia-a-dia do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediar nas entidades públicas em atividades que facilitem o trabalho do profissional. • Analisar as obrigações acessórias que podem ser eliminadas em decorrência do avanço da Tecnologia da Informação, propondo sua exclusão nos respectivos órgãos.
Realizar convênios de interesse do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar parcerias, facilitando a criação de planos de previdência privada, planos médicos, planos odontológicos, etc., voltados para o profissional da contabilidade registrado.
Realizar pesquisa de satisfação.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar pesquisa de satisfação do profissional da contabilidade em relação ao Sistema CFC/ CRCs, seguindo metodologia padrão definida pelo CFC.

7.12.2 Legislação aplicada

- Manual Administrativo e Financeiro do Sistema CFC/CRCs.

7.12.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Grau de satisfação dos profissionais da contabilidade	resultado da pesquisa aplicada aos profissionais da contabilidade para avaliar o grau de satisfação em relação as ações desenvolvidas pelo Sistema CFC/CRCs

7.13 INFLUENCIAR NA FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS E DAS HABILIDADES DO PROFISSIONAL E FOMENTAR PROGRAMAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

7.13.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Influenciar na formação das competências e das habilidades do profissional e fomentar programas de educação continuada.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer cursos de extensão e de especialização, visando aprimorar matérias das áreas de atuação. • Estabelecer políticas de educação profissional continuada (EPC), voltadas à realização de cursos; • Incentivar a participação do profissional em cursos a distância.
Articular parceria com o Ministério da Educação, Secretarias Estaduais e Municipais de Educação.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver política de aproximação com os órgãos de educação, visando a uma participação mais efetiva nas decisões da área acadêmica (Contabilidade). • Participar na formação de grade curricular e na autorização de novos cursos de Ciências Contábeis. • Acompanhar a avaliação feita pelos órgãos educacionais sobre os cursos de Ciências Contábeis.
Aprimorar mecanismos de avaliação do desempenho dos eventos realizados pelo Sistema CFC/CRCs.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Definir e aplicar técnicas de fidelização, com vistas ao estabelecimento de uma relação de parceria e compromisso dos participantes do evento com a avaliação.

7.13.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Avaliação dos cursos de graduação em Ciências Contábeis	(quantidade de cursos de graduação em Ciências Contábeis com avaliação satisfatória pelo MEC / quantidade de cursos de graduação em Ciências Contábeis) x 100
Participação dos profissionais da contabilidade em eventos de capacitações - educação continuada	(quantidade de profissionais da contabilidade que participaram de capacitações promovidos pelo Sistema CFC/CRCs / quantidade de profissionais da contabilidade ativos) x 100
Investimento em desenvolvimento profissional - per capita	(Valor do recurso investimento pelo Sistema CFC/CRCs em desenvolvimento profissional / total de profissionais da contabilidade ativos) x 100
Avaliação dos eventos promovidos pelo Sistema CFC/CRCs	resultado da pesquisa aplicada aos participantes de eventos para avaliar o grau de satisfação com relação a técnica, estrutura e logística
Universalização de cursos à distância	(quantidade de profissionais da contabilidade que participam de cursos a distância promovidos pelo Sistema CFC/CRCs / total de profissionais da contabilidade com registro ativo) x 100

7.14 ATUAR COMO FATOR DE PROTEÇÃO DA SOCIEDADE

7.14.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Fortalecer o cumprimento do Código de Ética Profissional do profissional da contabilidade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver campanha sobre a importância da ética direcionada à prática profissional. • Intensificar a fiscalização profissional. • Intensificar a educação profissional continuada. • Posicionar-se perante a sociedade sobre casos, relatados pela mídia, de participação de profissionais da contabilidade em atos fraudulentos ou de corrupção. • Divulgar o quantitativo de diligências de fiscalização realizadas pelo Sistema (reportagens, matérias, entrevistas, etc.).
Fortalecer a função de auditoria como fator de proteção da sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver campanha de conscientização da importância da auditoria na gestão das empresas e no controle dos recursos públicos. • Articular a ampliação de demonstrativos e instituições que devam realizar processos de auditoria externa (tanto no âmbito privado quanto no público). • Criar e manter dados estatísticos sobre o cumprimento da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) no Brasil.

Fortalecer a função de auditoria como fator de proteção da sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar um conjunto de indicadores sobre a LRF para divulgação à sociedade. • Incentivar a participação de profissionais da Contabilidade em ações de controle social, seja na efetiva execução, seja na capacitação da sociedade.
Combater o leigo.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campanha sobre a importância da contratação de profissionais da Contabilidade com registro no CRC. • Estimular que cargos públicos que possuam vínculo com as prerrogativas da profissão contábil contratem somente profissionais contábeis.

7.14.2 Legislação aplicada

- Resolução CFC n.º 803, de 10/10/1996, que aprova o Código de Ética Profissional do Contador, alterada pela Resolução n.º 1.307/10.
- Resolução CFC n.º 827, de 20/11/1998, que aprova o Manual de Fiscalização e dá outras providências.
- Resolução CFC n.º 1.182, de 28/8/2009, que altera o Manual de Registro e dá outras providências.
- Normas Brasileiras de Contabilidade que regulamentam a auditoria.
- Manual de Procedimentos Processuais.

7.14.3 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Ética na profissão	(quantidade de processos com penalização / quantidade de processos abertos) x 100
Índice de controle social	(quantidade de profissionais da Contabilidade ativos participando de programas de voluntariado / quantidade de profissionais da contabilidade ativos) x 100

7.15 FORTALECER A IMAGEM DO SISTEMA CFC/CRCs E DA PROFISSÃO CONTÁBIL PERANTE A SOCIEDADE

7.15.1 Iniciativas sugeridas

Iniciativa sugerida	Frequência (quando fazer)	Ações (o que fazer)
Realizar pesquisa de satisfação.	Semestralmente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar pesquisa de imagem do profissional da contabilidade e do Sistema CFC/CRCs, seguindo metodologia padrão definida pelo CFC.
Ampliar a capacidade de comunicação do Sistema CFC/CRCs com a sociedade.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Posicionar-se perante a sociedade sobre casos, relatados pela mídia, de participação de profissionais da contabilidade em atos fraudulentos ou de corrupção. Proceder à análise crítica de todas as matérias tributárias, divulgando na mídia. Posicionar o Sistema CFC/CRCs em assuntos importantes para a opinião pública. Capacitar integrantes do Sistema CFC/CRCs para concederem entrevistas na mídia. Realizar campanhas (site, jornal, revista, etc.) para fortalecer a imagem da instituição como representativa da classe contábil e do profissional da contabilidade. Aprimorar processo de resposta às consultas que chegam ao Sistema CFC/CRCs oriundas da sociedade.
Aperfeiçoar normas contábeis.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Consolidar o processo de convergência das Normas Internacionais de Contabilidade, com divulgação nacional e internacional.
Averiguar as denúncias recebidas.	Periodicamente a partir da necessidade	<ul style="list-style-type: none"> Ser tempestivo na apuração das denúncias.
Monitorar a posição da mídia sobre o profissional da contabilidade e sobre o Sistema CFC/CRCs.	Diariamente	<ul style="list-style-type: none"> Realizar processo de clipagem (extração de notícias, notas e informações publicadas na mídia). Analisar material catalogado e posicionar-se, quando for o caso.

7.15.2 Pontos de controle

Indicadores Estratégicos	Forma de Apuração
Imagem do profissional da contabilidade	resultado da pesquisa aplicada a sociedade para avaliar o grau de reconhecimento da imagem positiva do profissional da contabilidade
Imagem do Sistema CFC/CRCs	resultado da pesquisa aplicada aos formadores de opinião (jornalistas, empresários, políticos) para avaliar a imagem do Sistema CFC/CRCs (empresários, parlamentares e representantes de outras entidades de classe, representantes da sociedade civil organizada)