



CAU/BR Conselho de Arquitetura
e Urbanismo do Brasil

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO CAU

Exercício 2013

Aprovado na 11ª Reunião Plenária.

Brasília/DF, 04 de outubro de 2012.





CONSELHO DE ARQUITETURA E URBANISMO DO BRASIL – CAU/BR

SCN Quadra 01, BL. E, Ed. Central Park – Brasília/DF.

CEP: 70.711-903

Haroldo Pinheiro Villar de Queiroz | **Presidente**

Conselho Diretor

Napoleão Ferreira da Silva Neto | **Coord. Comissão de Ética e Disciplina**

Antônio Francisco de Oliveira | **Coord. Comissão de Exercício Profissional**

José Roberto Geraldine Júnior | **Coord. Comissão de Ensino e Formação**

Roberto Rodrigues Simon | **Coord. Comissão de Planejamento e Finanças**

Anderson Fioreti de Menezes | **Coord. Comissão de Organização e Administração**

Comissão de Planejamento e Finanças

Roberto Rodrigues Simon | **Coordenador**

Laércio Leonardo de Araújo | **Coordenador Adjunto**

Cláudia Teresa Pereira Pires

Roberto Lopes Furtado

Rodrigo Capelatto

Mirna Cortopassi Lobo | **Diretora Geral**

Coordenação e Elaboração

Assessoria de Planejamento

Equipe de Elaboração

Maria Filomena M. Paulos | **Assessora de Planejamento**

Vivianne Silva | **Técnica de Nível Superior**



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	04
1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS.....	05
2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS.....	06
3. VALORES ORGANIZACIONAIS.....	07
4. ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO E INTERNO (ANÁLISE SWOT).....	07
4.1 Ambiente Externo.....	09
4.2 Ambiente Interno.....	10
5. ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO.....	10
6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
7. PROJETOS PRIORITÁRIOS.....	12



O Planejamento Estratégico definido pelo Conselho de Arquitetura e Urbanismo do Brasil, para 2013, tem como objetivo orientar o planejamento e as ações do CAU/BR e dos CAU/UF. Estabelecer, de maneira sistematizada um caminho para a atuação do Conselho na busca do fortalecimento e desenvolvimento da profissão e da arquitetura e urbanismo, bem como de sua excelência na gestão, mediante um conjunto de políticas e estratégias formuladas frente ao diagnóstico do cenário atual e dos objetivos estratégicos projetados para 2013.

Em função das importantes mudanças que vem acontecendo no cenário econômico e social do País, dos resultados que o Conselho vem alcançando, ao longo destes nove meses de atuação, visando cumprir sua missão institucional de “orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da profissão de arquitetura e urbanismo, zelar pela fiel observância dos princípios de ética e disciplina da classe em todo o território nacional, bem como pugnar pelo aperfeiçoamento do exercício da arquitetura e urbanismo”, mostrou-se importante estabelecer as novas estratégias e prioridades institucionais do Conselho, como forma de potencializar sua atuação, medir e comunicar resultados para o público-alvo e a sociedade em geral.

O processo de planejamento também é uma oportunidade para aprimorar o processo de gestão da estratégia do CAU, estabelecendo uma relação mais direta entre os objetivos estratégicos, as metas da organização e os projetos prioritários.

Nesse contexto e, buscando utilizar um processo participativo e inclusivo de formulação da estratégia do CAU e contar com um método que traduza essa estratégia de forma consistente e que possibilite um monitoramento efetivo por meio de objetivos, indicadores, metas e projetos prioritários, os objetivos que nortearam o processo de planejamento do CAU, foram:

- Aprimoramento contínuo de seus processos e metodologias de gestão.



- Disponibilizar para seus clientes produtos e serviços com altos padrões de excelência, qualidade e inovação.
- Ter uma gestão cada vez mais transparente e participativa, orientada para produzir resultados relevantes e mensuráveis que transformem e melhorem o exercício da profissão e a realidade da arquitetura e urbanismo brasileiro.
- Fortalecer a atuação sistêmica, possibilitando mensurar, avaliar e comunicar, de forma objetiva, os resultados alcançados no cumprimento da missão.

As Orientações Estratégicas estabelecidas pelo CAU para 2013, discutidas, definidas e estruturadas na reunião de Planejamento Estratégico, ocorrida em Brasília, no dia 17 de agosto de 2012, com a participação do presidente do CAU/BR, coordenadores das Comissões e do Colegiado, membros da Comissão de Planejamento e Finanças, gerentes e assessores do CAU/BR, apresentam-se como segue:

1. ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS

No estabelecimento de Premissas Estratégicas e Estratégias de Atuação o CAU refletiu sobre alguns pontos, como:

- I. Como o CAU pode contribuir no desenvolvimento e fortalecimento da arquitetura e urbanismo?
- II. Como o CAU pode contribuir para que a arquitetura e urbanismo se posicione na sociedade e nos mercados de forma inovadora e em níveis de excelência internacionais?
- III. Como o CAU pode contribuir para a melhoria da qualificação técnica e profissional da arquitetura e urbanismo?
- IV. Como o CAU pode garantir a sua sustentabilidade?



- V. Como o CAU pode atuar para ser reconhecido como a entidade indutora do fortalecimento e desenvolvimento da arquitetura e urbanismo?

2. PREMISSAS ESTRATÉGICAS

2.1 Para a atuação finalística

Com foco exclusivo na atividade-fim, as premissas para o estabelecimento de estratégias de atuação são:

- *Considerar o exercício profissional responsável e ético, a formação, as relações humanas e a capacidade empreendedora como fatores primordiais para o aprimoramento da arquitetura e urbanismo e o fortalecimento da profissão junto à sociedade e aos mercados nacional e internacional.*
- *Adotar procedimentos inovadores e de excelência na orientação e fiscalização do exercício da profissão da arquitetura e urbanismo em todo o território nacional.*

2.2 Para a excelência na gestão

Para uma atuação com foco na excelência de gestão, a premissa estabelecida é:

- *Implantar no CAU uma gestão participativa, transparente e inovadora focada em resultados mensuráveis, visando o aprimoramento e desenvolvimento do exercício da profissão e da arquitetura e urbanismo comunicando-os para os arquitetos e urbanistas e a sociedade em geral.*



3. VALORES ORGANIZACIONAIS

Valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma organização, bem como fornecem sustentação para suas decisões. Trata-se da sua essência, o que ela é, e o que almeja ser. Devem ser claros e objetivos, positivos e desafiadores. Os Valores estabelecidos para o CAU são:

- **Ética** nas relações e nos procedimentos.
- **Transparência e Credibilidade.**
- **Comprometimento** com a sociedade e os arquitetos e urbanistas.
- **Conhecimento** sobre o ambiente de sua atuação.
- **Competência técnica** dos seus profissionais.
- **Incentivo** ao desenvolvimento e aprimoramento profissional.
- **Articulação e atuação** em rede de parcerias estratégicas.
- **Estímulo** à cooperação.
- **Gestão** com foco em resultados.

4. ANÁLISE DE AMBIENTE EXTERNO E AMBIENTE INTERNO (ANÁLISE SWOT)

O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras:

Strengths – Forças

Weaknesses – Fraquezas

Opportunities – Oportunidades

Threats – Ameaças.

A Análise SWOT tem por objetivo verificar a posição estratégica da organização no ambiente em questão. A ideia central é avaliar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização e do “mercado” onde ela está atuando.

A Análise divide-se em duas partes, como seja:

- O *Ambiente Externo* à organização (Oportunidades e Ameaças); e
- O *Ambiente Interno* à organização (Pontos Fortes e Pontos Fracos).



Essa divisão é necessária porque a organização tem que agir de formas diferentes em um e em outro caso.

O **Ambiente Externo** está “fora do controle” da organização. É composto por seu público-alvo, entidades parceiras - públicas, privada e do terceiro setor, concorrentes, usuários, fornecedores, a sociedade de modo geral.

Importante conhecê-lo. Apesar de “não podermos controlá-lo”, podemos monitorá-lo e procurar aproveitar as **oportunidades** da maneira mais ágil e eficiente e evitar ou minimizar as **ameaças** enquanto for possível. Neste ambiente se analisa a realidade do país e do mundo e as tendências (econômicas, tecnológicas, políticas, demográficas, socioculturais etc.) para o futuro.

- **Oportunidades** – são situações externas, que se adequadamente aproveitadas pela entidade, poderão favorecer/aprimorar o trabalho do público-alvo, bem como o da entidade.
- **Ameaças** são situações externas, que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela entidade, poderão afetá-la negativamente.

O **Ambiente Interno** pode ser controlado pelos dirigentes da organização, já que ele é o resultado de estratégias de atuação por eles definidas. Compreende seus funcionários, colaboradores externos, recursos físicos e financeiros.

Desta forma, quando percebemos um **ponto forte** em nossa análise, devemos ressaltá-lo ainda mais; quando percebemos um **ponto fraco**, devemos agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Neste ambiente se analisa a situação atual da entidade (pessoal, infraestrutura, comunicação, finanças, qualidade, competências etc.) e suas perspectivas para o futuro.

- **Forças** (pontos fortes) - é o que a entidade possui, internamente, que pode potencializar sua atuação.
- **Fraquezas** (pontos fracos) - é o que a entidade possui, internamente, que pode enfraquecer ou dificultar sua atuação.



A Análise SWOT possibilita à organização:

- I. Estabelecer metas de melhorias dos itens que tenham sido considerados prioritários e de baixo desempenho;
- II. Estabelecer metas relacionadas à forma de atuação no que diz respeito ao aproveitamento de oportunidades; e
- III. Estabelecer quais as ações que serão importantes para evitar ou minimizar os efeitos de eventuais ameaças.

Essas metas serão a base do planejamento anual de atividades da organização.

4.1 Ambiente Externo

Da análise do ambiente externo, as oportunidades e ameaças elencadas pelo CAU, apresentam-se no Quadro 01 a seguir:

Quadro 01. Análise do Ambiente Externo

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Nova dinâmica econômica e social do país.	• Desconhecimento e desinformação dos arquitetos e urbanistas e da sociedade
• Novas práticas sociais.	• Sombreamento de atuação com profissões regulamentadas por outras organizações
• Novas Tecnologias.	• Mobilidade/ Fluxo de Profissionais Estrangeiros
• União e apoio das entidades de arquitetura e dos arquitetos e urbanistas.	• Fragilidade nos processos de formação e atualização profissional
• Abertura para criação de um novo modelo de conselho.	• Ações do poder executivo, legislativo e judiciário
• Maior inserção regional e global do país	• Má distribuição dos profissionais nas unidades da federação
• Mobilidade/fluxo de profissionais estrangeiros.	• Imagem negativa dos conselhos em geral
• Reorganização espacial do país	• Baixa valorização do projeto e do planejamento pelo poder público
• Modalidade licitatória de “concurso público de projetos”	• Resistência à modalidade licitatória de “concurso público de projetos”
	• Desvalorização do profissional pela remuneração
	• Baixa inserção do arquiteto na esfera pública



4.2 Ambiente Interno

Da análise do ambiente interno, as oportunidades e ameaças elencadas pelo CAU, apresentam-se no Quadro 02 a seguir:

Quadro 02. Análise do Ambiente Interno

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none">• Legitimação pela categoria profissional	<ul style="list-style-type: none">• Insegurança financeira
<ul style="list-style-type: none">• Presença em todas as unidades da federação	<ul style="list-style-type: none">• Carência de informações sobre o público-alvo
<ul style="list-style-type: none">• Competência e comprometimento dos conselheiros, funcionários e demais colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Deficiência/ausência de sistemas corporativos – “terceirizados”
<ul style="list-style-type: none">• Ausência de história negativa• Base tecnológica diferenciada	<ul style="list-style-type: none">• Tecnologia própria em desenvolvimento
<ul style="list-style-type: none">• Poder de “polícia”	<ul style="list-style-type: none">• Corpo funcional temporário
<ul style="list-style-type: none">• Criado com 100 mil arquitetos e urbanistas já registrados	<ul style="list-style-type: none">• Influência do antigo conselho
<ul style="list-style-type: none">• Apoio das entidades nacionais	<ul style="list-style-type: none">• Fluxos e processos inter-relacionados
<ul style="list-style-type: none">• Possuir a experiência e a história acumuladas por mais de 90 anos pelas entidades de arquitetos	<ul style="list-style-type: none">• Insustentabilidade financeira de alguns CAU/UF

5. ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

As Estratégias de Atuação são escolhas estratégicas, que indicam o foco e orientam a revisão, construção e gestão de projetos, atividades, ações e metas, cujos resultados contribuirão para o seu alcance, no período do Plano de Ação.

Para o Plano de Ação de 2013 são definidas, a partir das necessidades e oportunidades dos clientes do Conselho, e da necessidade de atingir a excelência na gestão do CAU, as seguintes estratégias:

- I. Apoiar o desenvolvimento da arquitetura e urbanismo, focando a inclusão social, o crescimento econômico e a preservação do meio ambiente, alinhando com as políticas públicas e com modernas práticas educacionais e de gestão.



- II. Intensificar parcerias estratégicas com entidades de arquitetura e urbanismo, instituições públicas, privadas e do terceiro setor, visando alavancar competências, conhecimentos, mercados e recursos para ampliar a atuação do CAU no desenvolvimento e fortalecimento do exercício profissional e da arquitetura e urbanismo.
- III. Enfatizar iniciativas destinadas a aprimorar o atendimento, tanto presencial quanto virtual, visando atender às demandas e necessidades dos arquitetos e urbanistas com prontidão e excelência.
- IV. Estimular e priorizar projetos e ações voltadas para a valorização e fortalecimento da profissão com foco em resultados, mensuráveis em metas e indicadores.
- V. Priorizar, aprimorar e implementar ações e processos inovadores de Gestão Estratégica (planejamento, monitoramento e avaliação de resultados) de forma a medir e comunicar os resultados para os arquitetos e urbanistas e a sociedade em geral.
- VI. Adotar procedimentos na busca da efetiva atuação sistêmica.
- VII. Adotar mecanismos de aperfeiçoamento da regulamentação do exercício da arquitetura e urbanismo.

6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Objetivo estratégico refere-se a posições desejadas a serem conquistadas ao longo dos alguns anos, e que procuram antecipar-se a mudanças do meio ambiente e da adaptação da organização a estas mudanças.

Os Objetivos Estratégicos do CAU, norteadores das ações a serem desenvolvidas em prol do fortalecimento e desenvolvimento da profissão e da arquitetura e urbanismo, são:

- I. Dotar o CAU de um sistema inovador e eficaz de fiscalização da profissão.



- II. Incorporar ao CAU procedimentos modernos e inovadores, em patamares de excelência internacional.
- III. Articular junto aos órgãos competentes, na busca do aperfeiçoamento da formação em arquitetura e urbanismo, em padrões internacionais de qualidade.
- IV. Intensificar parcerias com órgãos governamentais, visando dotar a profissão de legislação moderna e aderente ao bom funcionamento da arquitetura e urbanismo.
- V. Intensificar parcerias com organismos nacionais e internacionais como forma de adquirir e transmitir conhecimentos relevantes para a arquitetura e urbanismo.
- VI. Dotar a profissão de arquitetura e urbanismo de mecanismos ético-profissionais, que regulem seus direitos, deveres e obrigações com a sociedade em geral.
- VII. Intensificar o relacionamento interno ao CAU/BR e entre este e os CAU/UF.
- VIII. Identificar novas fontes de recursos visando aperfeiçoar e intensificar as ações do conselho em prol da arquitetura e urbanismo.
- IX. Implantar sistema de Gestão da Estratégia no CAU.
- X. Aprimorar os meios de comunicação da organização com o público-alvo e a sociedade em geral.
- XI. Atuar em estreita parceria com as entidades profissionais de arquitetura e urbanismo.

7. PROJETOS PRIORITÁRIOS

Entre um vasto número de ações demandadas ao Conselho em cumprimento de sua missão institucional, os priorizados pelo CAU, vinculados a um ou mais Objetivos Estratégicos, são:

- I. Criar certificação de excelência na formação: Acreditação de Cursos.



- II. Criar certificação de excelência profissional.
- III. Desenvolver estudos para conhecer experiências exitosas da profissão (nacional e internacional), disseminando conhecimentos e boas práticas.
- IV. Estabelecer parcerias com órgãos governamentais para incentivar e valorizar a arquitetura e urbanismo em seus projetos.
- V. Estabelecer parcerias junto ao poder legislativo, nas três esferas de governo, para intensificar a participação do CAU na busca de legislação adequada para a arquitetura e urbanismo.
- VI. Implementar sistemas e controles para que o atendimento do CAU seja uma referência nacional de qualidade.
- VII. Implementar sistema de fiscalização inovador, que garanta agilidade, transparência, segurança e o correto exercício da profissão.