CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA - CRCSC

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

DICAS PARA ESCREVER UM PLANO DE AÇÃO



65.012.2:657
S233d

2001 / Ex.01 F000185

Nivaldo João dos Santos

PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO DA QUALIDADE DOS SERVIÇOS CONTÁBEIS

DICAS PARA ESCREVER UM PLANO DE AÇÃO

Nivaldo João dos Santos

Florianópolis
CRCSC
2001

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA
Rua Felipe Schmidt, 303 – Ed. Dias Velho, 9º andar – Caixa Postal 76
88.010-903 – Florianópolis – SC
Telefone: (48) 224-5400 / Fax: (48) 224-9321
E-mail: crcsc@crcsc.org.br

COORDENAÇÃO GERAL
Contador JUAREZ DOMINGUES CARNEIRO
(Presidente do CRCSC)

PROJETO GRÁFICO
EDITORAÇÃO ELETRÔNICA
FOTOLITOS
Editora Movimento e Arte
Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina

1ª edição
Tiragem: 5.000 exemplares

RB-21.753
FARN
BIBLIOTECA
Nº Reg. 000185
09/05/05

F
65.012.2:657
S233d
2001

FICHA CATALOGRÁFICA

S237p Santos, Nivaldo João dos

Programa de desenvolvimento da qualidade dos serviços contábeis: dicas para escrever um plano de ação / Nivaldo João dos Santos. Florianópolis: CRCSC, 2001.
20p.: il.

1. Qualidade nos serviços contábeis. 2. Plano de ação. I. Título.

Printed in Brazil

nota sobre o autor

Nivaldo João dos Santos é contador e professor da UFSC. Possui Mestrado em Engenharia de Produção e Especialização em Auditoria. Coordenador do Núcleo de Pesquisas e Extensão dos Indicadores Contábeis Brasileiros - NICB, do Departamento de Ciências Contábeis da UFSC. Atuou durante 24 anos na ELETROSUL, nas áreas de finanças, planejamento empresarial e gestão da qualidade.

E-mail: **nivaldo@cse.ufsc.br**

sumário

Mensagem aos contabilistas, 9

Introdução, 11

O drama gerencial, 12

Os conceitos, 16

Visão estratégica, 19

Estabelecendo metas, 20

Escrevendo a meta, 22

Testando a consistência da meta, 23

Bibliografia, 25

mensagem aos contabilistas

Sintonizado com o ambiente de mudanças e competição que caracteriza este final de século, o CRCSC compreende que a qualificação do contabilista é complementada com o estudo de práticas gerenciais voltadas à plena satisfação dos clientes e que é inerente à sua função o esclarecimento dos benefícios do uso das informações contábeis na gestão das empresas.

O sucesso alcançado pelo Curso de Especialização e Aperfeiçoamento em Gerência da Qualidade nos Serviços Contábeis, envolvendo cerca de 600 participantes e executado pelas universidades catarinenses, é a demonstração do êxito de uma das metas estabelecidas no planejamento estratégico do CRCSC, no início da nossa gestão.

O presente texto faz parte do conjunto de ações e propósitos do CRCSC no sentido de desenvolver a qualidade dos serviços contábeis prestados pelos escritórios e profissionais espalhados por todo o Estado de Santa Catarina.

É também uma oportunidade do Professor Nivaldo João dos Santos contatar novamente com os alunos da disciplina Avaliação da Qualidade em Serviços e estimulá-los à criação de metas de melhoria da qualidade em suas atividades.

Saudações,

Contador JUAREZ DOMINGUES CARNEIRO
Presidente CRCSC

introdução

É ponto em comum na grande maioria das empresas que estão iniciando sua incursão nas tarefas do planejamento estratégico, a dificuldade de obter a descrição completa e suficientemente clara dos objetivos empresariais, respectivas metas e ações requeridas, principalmente quando precisa contar com a contribuição de todos os colaboradores da organização.

Por não existir consenso sobre a forma prática de descrevê-los, os primeiros momentos do processo de planejamento estratégico se constituem períodos de angústia para os gestores, exatamente quando chega a época de elaborar o plano de ação para o ano seguinte.

É evidente que a maioria das pessoas têm em mente o que significa objetivo, meta e coisas do gênero. O problema é que subconscientemente estes conceitos não estão disponíveis sob estes títulos.

Daí, vem a necessidade de se conhecer esses conceitos, nas suas diferentes dimensões e na forma usual da expressão pelo planejamento estratégico.

O texto a seguir é uma ilustração de uma situação gerencial, que sugere reflexões e também serve para desmistificar um pouco esse processo. Vejamos, então, a crônica da experiência do Gerente Ribeiro.



o drama gerencial

Na segunda quinzena do mês de novembro de 1994, a secretaria avisou que às 09:00 horas eu tinha um encontro com o diretor da minha Área, para tratar do Plano de Metas do ano seguinte. Naquela época, eu era o chefe do departamento de orçamento e custos de uma grande empresa de consultoria de nível mundial.

A convocação do diretor não me causou surpresa, porque nas rodas de cafezinho o que mais se comentava era a intenção da empresa de implantar o sistema de planejamento estratégico.

Aliás, eu já havia notado uns sujeitos lá pelas bandas das salas dos diretores, fazendo não sei bem o quê. Apenas dizia-se que estavam "bolando" o tal sistema do planejamento estratégico.

Enfim, lá estava eu diante do diretor que naquele dia, em especial, refletia um ar de entusiasmo. Assim que me sentei, ele começou a falar:

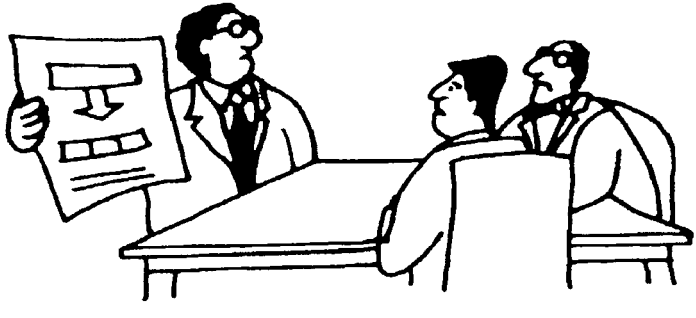
- Ribeiro, aqui estão as grandes metas que a empresa pretende alcançar no próximo ano. Em seguida arrematou:

- Preciso que você estabeleça as metas do seu departamento, até o dia 15 de dezembro, pois na reunião de fim de ano, com o Conselho de Administração, quero sair na frente em termos de assimilação do planejamento estratégico. É claro que até lá vamos compatibilizar as metas internas, entre os departamentos da nossa área e, também, com as metas das outras diretorias que estejam envolvidas com nossas atividades – concluiu o diretor.



Retornei ao departamento, convoquei uma reunião com meus colaboradores e chefes de seção para fazer o relato da minha audiência com o diretor. Naquela oportunidade, entreguei o material que havia recebido, pedi que o analisassem e determinei solenemente:

- Estabeleçam suas metas. Vamos fazer uma reunião preliminar no dia 12 de dezembro, assim teremos algum tempo para fazer ajustes, antes de entregar os formulários do PLANO DE AÇÃO ao diretor.



Em menos de uma semana minha agenda indicava reunião, a pedido de meus colaboradores e chefes de seção, para tratar das metas do departamento. Fiquei surpreso com a velocidade do meu pessoal.

Enfim, lá estava eu em reunião com eles.

Notei semblantes carregados. Um dos chefes de seção foi direto ao assunto:

- Ribeiro, esse negócio de estabelecer metas preenchendo esse formulário, está dando a maior confusão. E, prosseguindo, abriu o verbo:

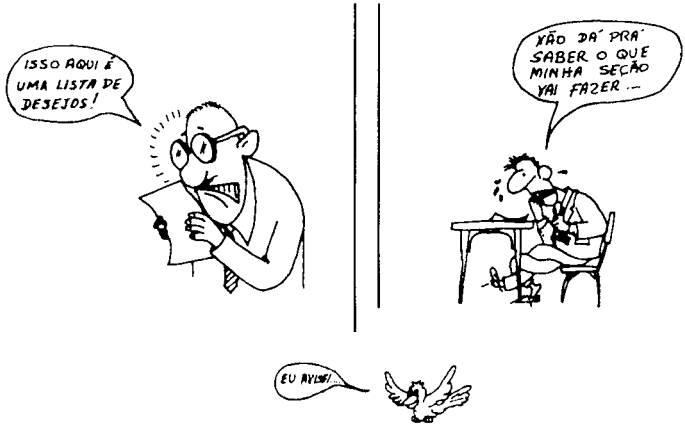
- Juca está confundindo META com REPONSABILIDADE;

Os demais presentes também se manifestaram:

- Mateus está descrevendo AÇÕES e o pessoal dele está entendendo como RESULTADOS A ALCANÇAR;

- Quando apresentei as minhas metas envolvendo as seções do Alex e do Jaime, disseram-me que eu tinha feito uma LISTA DE DESEJOS.

- E agora? Finalizou um dos chefes de seção.



Dei uma rápida olhada no material que meus colaboradores prepararam e, sinceramente, também não gostei. Mas me senti pouco à vontade para falar em como fazer o trabalho. Primeiro, porque meu pessoal era da melhor qualidade – se eles tiveram dificuldade para escrever as metas, fatalmente eu também as teria. Em segundo lugar, ninguém ali era especialista em planejamento estratégico.

Diante de tanta angústia, resolvemos consultar o pessoal que estava implantando o Sistema de Planejamento Estratégico - aqueles sujeitos que eu já havia notado lá pelas bandas das salas dos diretores – e, também, a bibliografia especializada, de tal forma que elaboramos uma espécie de roteiro-resumo para escrever e estabelecer metas.

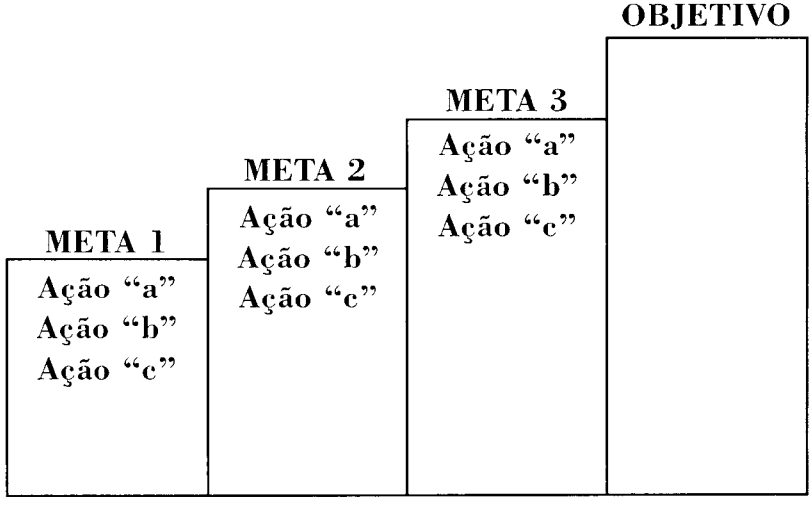


O OBJETIVO é o alvo que se quer alcançar ou atingir. Precisa ser específico e mensurável em termos de *qualidade e tempo*.

A META é o desdobramento ou detalhamento do objetivo. Será *expressa quantitativamente* em etapas ou ações, indicando *data ou prazo*, *responsável e*, se possível, *o custo* para realizá-la.

A AÇÃO é a iniciativa concreta, que *produzirá fatos* orientados para o alcance da meta proposta.

Nota-se que é muito importante deixar claro a dimensão a que estamos nos referindo, sempre que usarmos as terminologias – OBJETIVO, META, AÇÃO e RESULTADO ESPERADO, se em nível de país, empresa, departamento etc., para evitar constrangimentos desnecessários ou simples jogo de adivinhação.



Em suas pesquisas Ribeiro leu o exemplo de um cidadão que queria emagrecer e adaptou aquele OBJETIVO para uma linguagem de planejamento.

De acordo com as anotações de conceitos, EMAGRECER é um resultado que se pretende alcançar, e ao mesmo tempo um objetivo vago, porque não está quantificado nem delimitado em termos de tempo.

Vejam então:

OBJETIVO: Perder 50 quilos em 5 meses

Metas	Descrição da Meta	Ações	Estimativa de gastos	Prazo
1	Perder 10 Kg	Correr de manhã - 10 Km Nadar à tarde - 2.000 m Fazer dieta - 900 calorias	R$ 1.500,00	01 a 30/06/1999
2	Perder 10 Kg	Correr de manhã - 15 Km Nadar à tarde - 2.000 m Fazer dieta - 700 calorias	R$ 1.800,00	01 a 30/07/1999
3	Perder 10 Kg	Correr de manhã - 15 Km Nadar à tarde - 3.000 m Fazer dieta - 700 calorias	R$ 1.800,00	01 a 31/08/1999
4	Perder 10 Kg	Correr de manhã - 20 Km Nadar à tarde - 3.000 m Fazer dieta - 800 calorias	R$ 1.400,00	01 a 30/09/1999
5	Perder 10 Kg	Correr de manhã - 20 Km Nadar à tarde - 3.000 m Fazer dieta - 700 calorias	R$ 1.400,00	01 a 31/10/1999

Ficou entendido, também, que para alcançar aquele objetivo, em particular, teria que ser tomada uma série de providências do tipo: consultar médico, deslocar-se para o clube, preparar refeições especiais, controlar horários, obter dinheiro para custear o regime etc. Enfim, uma lista interminável de coisas a fazer.

Todavia, se nosso amigo gorducho fosse descrever o que pretendia fazer, contando seu plano dessa maneira, pouquíssimas pessoas iriam compreender que o OBJETIVO dele era EMAGRECER.



Um PLANO DE AÇÃO pode ser tomado como o conjunto de metas e iniciativas resultantes da tradução da visão empresarial. Também é o detalhamento do grande objetivo ou do grande propósito da firma num determinado horizonte de tempo.

A visão empresarial deve ser ousada, mas factível. Portanto, também deve estar alinhada à vocação e às habilidades da organização. Para estabelecê-la deve-se bem compreender o ambiente competitivo, as potencialidades e as limitações entidade.



estabelecendo metas

As pesquisas revelaram alguns compromissos que favorecem uma eficiente formulação de metas, sintetizados da seguinte forma:

- antes de escrever metas é necessário se certificar de que os rumos foram perfeitamente compreendidos, ou seja, se os objetivos que se pretende alcançar estão claros;
- não tentar agradar o escalão superior escrevendo metas inatingíveis (pode até fazer cena na hora de apresentá-las), pois corre-se o risco de passar maus momentos quando chegar a hora da avaliação de desempenho, e ainda ser responsabilizado pelo não atingimento dos objetivos empresariais;
- ficar atento para não deixar passar descrição de ações inócuas, metas facilmente realizáveis, ou qualquer coisa escrita, só para se livrar do Plano de Ação.

Ribeiro resolveu deixar registrados dois trechos que leu no livro:

"Estabeleça poucas metas – somente aquelas que podem ser alcançadas".

E, também:

"Se você estabelecer mais de uma dezena de metas, desconfie da sua capacidade de gerente ou da sua habilidade para escrever metas".



Nunca esquecer que há dois destinatários interessados e muito exigentes com a clareza e a objetividade do nosso texto:

- os nossos superiores;
- os nossos colaboradores.

Os primeiros nem sempre são tão especialistas em nossa área quanto nós, mas têm a perfeita noção de onde a empresa deve chegar. Já os nossos subordinados querem uma linguagem concreta para discernir o que vão executar.

Evitar usar verbos que servem melhor para caracterizar responsabilidades, tais como: gerenciar, viabilizar, melhorar, desenvolver, promover, coordenar, planejar, aprovar, revisar, priorizar, investir, aprimorar, tentar etc.

É preferível adotar verbos que facilitem a descrição de pontos de controle, ou seja: vender, construir, apresentar, implantar, concluir, desativar, produzir, elaborar, transferir, obter, reduzir, efetuar, cancelar, unificar etc.



testando a consistência da meta

Revisar a descrição das metas é tarefa muito importante. É recomendável mentalizar a ocasião futura em que estiver relatando os resultados alcançados; é claro que ele – o diretor, estará conferindo tudo com as metas que você esta elaborando agora. Logo, quanto mais o texto favorecer a exposição de fatos concretos, melhor.

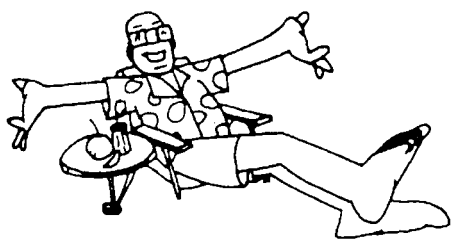
Também mentalizar os colaboradores executando suas tarefas com base nesse conjunto de determinações. Tudo deverá estar muito claro para eles.

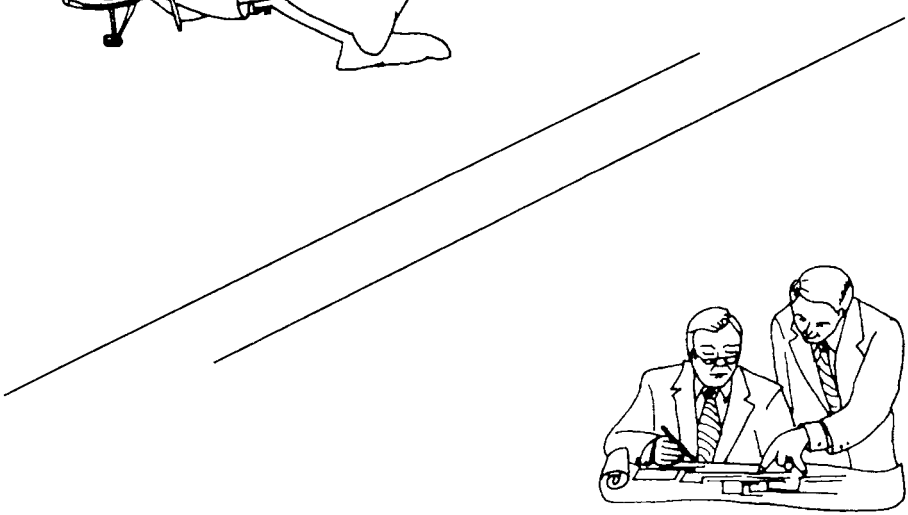
Se, ao final desse exercício mental, estiver convencido de que o conjunto de metas retrata as suas potencialidades e define os seus esforço em concretizar os objetivos da empresa, então é hora de entregar o PLANO DE AÇÃO ao diretor.



No fim do ano de 1999 o Departamento de Orçamento e Custos foi agraciado com todos os prêmios – qualidade, produtividade, eficácia etc. – oferecidos pela empresa aos órgãos que alcançaram melhor desempenho no ano.

Atualmente o Ribeiro não mais trabalha na empresa – aposentou-se. Uns, dizem que está gozando a justa aposentadoria lá pelas bandas do Caribe. Outros, falam que ele agora está dando consultoria de gestão competitiva em um daqueles países denominados Tigres Asiáticos.





FARN

bibliografia

Buzzell, Robert D., e Gale, Bradley T.. Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas. São Paulo: Pioneira, 1991.

Campos, Vicente Falconi, TQC: Controle da Qualidade Total: no estilo japonês. Belo Horizonte: UFMG. 1992.

Crosby, Philip B.. Qualidade Sem Lágrimas: A arte da Gerência Descomplicada. Rio de Janeiro: José Olyimpio. 1992.

Deming, W. Edward. Qualidade: A Revolução da Administração. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

Feigenbaum. Armand V., Controle da Qualidade Total: Gestão de Sistemas. Vol. 5. São Paulo: McGraw-Hill; Makron Books. 1994.

Fundação Prêmio Nacional da Qualidade. Critérios de Excelência: O Estado da Arte da Gestão da Qualidade Total. São Paulo. FPNQ. 1999.

Juran, J. M., Juran. Planejando para a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1990.

BIÊNIO 2000-2001

DIRETORIA
Presidente: Contador Juarez Domingues Carneiro
Vice-Presidente de Administração: Contador Nilson José Goedert
Vice-Presid. da Câmara de Fiscalização: Contador Sérgio Faraco
Vice-Presidente da Câmara de Registro: Contador José Nilton Junckes
Vice-Presid. da Câmara de Cont. Interno: Contador Eli Oliveira de Souza

CONSELHEIROS EFETIVOS

Contadores
Juarez Domingues Carneiro - Florianópolis
Nilson José Goedert - Florianópolis
Sérgio Faraco - Florianópolis
José Nilton Junckes - Florianópolis
Eli Oliveira de Souza - Tubarão
Tadeu João Schlickmann - Florianópolis
Francisco Antônio Zanon - Florianópolis
Aladir Godel - Lages
Carlos Roberto Victorino - Blumenau
Sandra Pereira Hoffmann - Florianópolis

Técnicos
Hipócrates Fernandes - Joinville
Décio Sarda - Florianópolis
Marcelo Vieira Souto - Florianópolis
Adilson Schweitzer - Florianópolis
Magda Bez - Balneário Camboriú

CONSELHEIROS SUPLENTES

Contadores
Renato Gonçalves - Criciúma
Dirceu Paulo do Nascimento - Itajaí
Luciano Rosa – Florianópolis
Vilson Holz - Joinville
Lindomar Antônio Fabro - Florianópolis
Joceli José Coelho - Florianópolis
Jorge Abohatem - Florianópolis
Raul Natal Garbin - Florianópolis
Flávio Nicolazzi Medeiros - Florianópolis
Udo Roberto Deucher - Florianópolis

Técnicos
Saulo Santos - Florianópolis
Maurício Melo - Florianópolis
Augusto Marquart Neto - Florianópolis
Francesco Andréa Dalla Costa - Concórdia
Adilson Cordeiro - Florianópolis

CÂMARA DE FISCALIZAÇÃO E ÉTICA

Membros Titulares
Contador Sérgio Faraco
Contador Aladir Godel
Contador Carlos Roberto Victorino
Téc. Cont. Hipocrátes Fernades
Téc. Cont. Magda Bez

Membros Suplentes
Contador José Nilton Junckes
Contador Francisco Antônio Zanon
Contadora Sandra Pereira Hoffmann
Téc. Cont. Adilson Schweitzer
Téc. Cont. Décio Sarda

CÂMARA DE REGISTRO

Membros Titulares
Contador José Nilton Junckes
Contador Francisco Antônio Zanon
Contadora Sandra Pereira Hoffmann
Téc. Cont. Marcelo Vieira Souto
Téc. Cont. Décio Sarda

Membros Suplentes
Contador Eli Oliveira de Souza
Contador Aladir Godel
Contador Tadeu João Schlickmann
Téc. Cont. Magda Bez

CÂMARA DE CONTROLE INTERNO

Membros Titulares
Contador Eli Oliveir
Contador Tadeu João Schlickmann
Téc. Cont. Adilson Schweitzer

Membros Suplentes
Contador Sérgio Faraco
Contador Carlos Roberto Victorino
Téc. Cont. Marcelo Vieira Souto

RELAÇÃO DAS DELEGACIAS DO CRCSC

ARARANGUÁ
Delegado: Edio Silveira
e-mail: edinho@contacto.com.br
Fone: (48) 524-2816 / 524-0455 - Fax: (48) 522-0034

BALNEÁRIO CAMBORIU
Delegado: Sidemir Rogério de Souza
e-mail: gemeos@nts.com.br
Fone/Fax: (47) 367-2922

BLUMENAU
Delegado: Sérgio Paulo Westphal
e-mail: conticon@zaz.com.br
Fone/Fax: (47) 322-3462 / 326-0236 / 322-8372

BRUSQUE
Delegado: Adolfo Witkowsky
e-mail: witkowsk@zaz.com.br
Fone: (47) 351-0537

CAÇADOR
Delegado: Antônio José Schmitz
e-mail: schmitz@conection.com.br
Fone: (49) 662-2079 - Fax: (49) 662-2079

CAMPOS NOVOS
Delegado: Hilário Zancanaro
Fone: (49) 541-0047 - Fax: 544-1235

CANOINHAS
Delegada: Soraia Cristina Bueno
e-mail: ilex@newage.com.br
Fone: (47) 622-0688 - Fax: (47) 622-4517

CHAPECÓ
Delegado: Valmor Slomski
e-mail: chapecon@redamp.com.br
Fone/Fax: (49) 323-5646

CONCÓRDIA
Delegado: Ari Adamy
e-mail: assessor@netcon.com.br
Fone: (49) 442-2744 - Fax: 442-4851

CRICIÚMA
Delegado: Dourival Giassi
e-mail: dgi@unesc.rct-sc.br
Fone/Fax: (48) 438-2411 / 431-2636 / 431-2500

CURITIBANOS
Delegado: Ubaldo Furghieri Ribeiro
Fone: (49) 245-0651 / 245-1247 / 245-0364

IBIRAMA
Delegado: Adolfo Bini
e-mail: bini@ibnet.com.br
Fone: (47) 357-2201

INDAIAL
Delegado: Almir Malkowski
e-mail: contmalk@brasinet.com.br
Fone/Fax: (47) 333-0092

ITAJAÍ
Delegado: Salésio Rocha Machado
e-mail: escrita@iai.matrix.com.br
Fone: (47) 348-9251 - Fax: 349-3044

ITUPORANGA
Delegado: Luiz Gonzaga Maciel
Fone: (47) 833-1395 / 833-1623 - Fax: (47) 833-1586

JARAGUÁ DO SUL
Delegado: Aldo Salai
e-mail: marlian@netuno.com.br
Fone: (47) 371-2044 / 371-8920 - Fax: (47) 371-2435

JOAÇABA
Delegado: Marcos Luiz Comini
e-mail: mocaplan@cnx.com.br
Fone: (49) 522-2633 - Fax: 522-2466

JOINVILLE
Delegado: José Lourival Klein
e-mail: sesconsc@sesconsc.org.br
Fone: (47) 433-1131 - Fax: (47) 433-9849

LAGES
Delegado: Genésio Zanoni
e-mail: scont@iscc.com.br
Fone: (49) 222-5152 / 2240846

LAGUNA
Delegado: Ivo Perin
e-mail: contasul@seanet.com.br
Fone: (48) 644-0148

MAFRA
Delegado: Antônio Arten
e-mail: arten@mfa-creativenet.com.br
Fone: (47) 642-0210

ORLEANS
Delegado: Woldemar Alexandre da Cruz
e-mail: wold@matrix.com.br
Fone/Fax: (48) 466-0174 / 466-0683

PALMITOS
Delegado: Hainz Post
e-mail: srp@westodissey.com.br
Fone: (49) 872-0419

PORTO UNIÃO
Delegado: Claudinei Binder
e-mail: binder@net-uniao.com.br
Fone/Fax: (42) 522-5868

RIO DO SUL
Delegado: Vilson Schulie
e-mail: apolo@softhouse.com.br
Fone/Fax: (47) 821-1862

SÃO BENTO DO SUL
Delegado: Rudolf Jaensch
e-mail: ecrudolf@sbs.net.com.br
Fone: (47) 633-0717 / 634-1087

SÃO JOAQUIM
Delegado: Altamiro Arlindo de Abreu
e-mail: altamiro@iscc.com.br
Fone/Fax: (49) 233-0734 / 233-0548

SÃO JOSÉ DO CEDRO
Delegado: Olmiro Wendpap
Fone: (49) 843-0260 / 843-0335 / 843-0082

SÃO LOURENÇO DO OESTE
Delegado: José Alberto Erbes
e-mail: erbes@cmnnet.com.br
Fone: (49) 744-1339

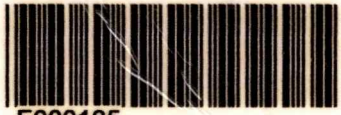
SÃO MIGUEL DO OESTE
Delegado: Valmor Annoni
e-mail: escritoriodm@smo.com.br
Fone/Fax: (49) 822-0960 / 822-0379 / 822-0826

TIJUCAS
Delegada: Fernanda Silva dos Anjos
e-mail: Fernanda@unetvale.com.br
Fone: (48) 263-0693

TUBARÃO
Delegado: João Carlos Duarte Mathias
e-mail: jmathias@tro.matrix.com.br
Fone: (48) 622-0863

VIDEIRA
Delegado: Juarez Luiz Ríboli
e-mail: pcacontabil@videiranet.com.br
Fone: (49) 566-1611

XANXERÊ
Delegada: Sedirlei Roseli Grunitzki Dagort
e-mail: contaxan@redamp-xxe.com.br
Fone/Fax: (49) 433-3558 / 433-1651


F000185