

# ORGANIZAÇÃO PROFISSIONAL DE CONTABILIDADE (PAO) KIT DE FERRAMENTAS DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



Um Guia Completo para a Transformação Estratégica

# Mensagem do Diretor Executivo da IFAC, Lee White



A IFAC tem como objetivo capacitar as organizações profissionais de contabilidade (PAOs) para a mudança. É crucial para os seus membros e para o interesse público que estas organizações sejam resilientes, adaptáveis e tenham uma visão de futuro, de modo a responder aos desafios e oportunidades em constante evolução da profissão.

Um plano estratégico sólido pode fazer toda a diferença. Pois, ele clarifica a visão, a missão, os valores e os objectivos de uma organização - todos eles elementos necessários para decisões bem informadas. Isso envolve a definição dos objetivos estratégicos e processos para medir o sucesso em relação a esses objetivos, em prol da tomada de decisões internas e da comunicação do desempenho da organização aos seus *stakeholders*. Ajuda, ainda, a organização a antecipar mudanças em seu ambiente, não apenas reagindo às tendências atuais.

Este conjunto de ferramentas destina-se às Organizações Profissionais de Contabilidade (PAOs) em todas as fases de

desenvolvimento de um plano estratégico. Para as PAOs que estão a desenvolver um plano pela primeira vez, oferecemos conselhos práticos que tornarão a tarefa menos intimidante. Para as PAOs que já têm um plano em vigor, oferecemos orientação para atualizá-lo e refiná-lo. Como o planeamento estratégico é um processo contínuo, e não um exercício único, esperamos que este conjunto de ferramentas tenha um valor duradouro como referência.

Sempre que possível, um plano estratégico deve ser perene. Este é um princípio que a IFAC incorpora no seu próprio Plano Estratégico a partir de 2022. Construímos cada edição subsequente do nosso plano com base na mesma estrutura, definida pela nossa abordagem "*IMPACT*", o que nos permitiu concentrarmo-nos no ajuste dos pormenores e na definição de ações específicas necessárias para avançar continuamente com a estratégia global. A definição de um plano estratégico sólido e permanente pode racionalizar recursos (tempo e esforço) de forma considerável ao longo prazo.

O Guia de Desenvolvimento Estratégico no cerne deste conjunto de ferramentas baseia-se não apenas nas experiências da IFAC em planeamento estratégico, mas também nas jornadas das nossas organizações membros. O nosso papel único como facilitador global da profissão contabilística permitiu-nos destilar exemplos de toda a família da IFAC, composta por 180 membros em 135 jurisdições, para criar um *framework* aplicável em todo o mundo.

O planeamento estratégico pode ser desafiante, mas tende a facilitar tudo o resto. Espero que este conjunto de ferramentas possa iniciar o processo ou dar novo impulso e inspiração àqueles que já estão envolvidos nele.

# Mensagem Principal da Presidente do Grupo Consultivo de Desenvolvimento de PAOs da IFAC, Jelena Misita



O Grupo Consultivo de Desenvolvimento de PAOs da IFAC apoia a IFAC no seu trabalho de desenvolvimento de organizações profissionais de contabilidade (PAOs) fortes e sustentáveis em todo o mundo. O nosso trabalho está ancorado na visão, missão e plano estratégico da IFAC, que reflecte as prioridades das nossas 180 organizações membros, servindo coletivamente o interesse público ao assegurar que a sociedade tenha acesso a uma mão de obra sólida, ética e qualificada de contabilistas profissionais.

Em 2021, a IFAC introduziu a abordagem *IMPACT* para o planeamento estratégico para orientar o seu trabalho e comunicar sobre como e porque fazemos o trabalho que fazemos, nossa contribuição, em termos de valor, para a sociedade, e como e com quem nos relacionamos.

Para comunicar eficazmente o impacto global do nosso trabalho coletivo orientado para um objetivo, é essencial que a profissão esteja organizada e alinhada nos seus processos de desenvolvimento e implementação da estratégia, bem como na comunicação do seu impacto para promover o desenvolvimento sustentável.

A aplicação global da abordagem *IMPACT* pelas PAOs e a manutenção de uma resposta coerente a estratégias e iniciativas que possam gerar efeitos de sinergia a nível global e local ajudar-nos-ão a atingir este objetivo.

Reconhecendo este facto, o nosso Grupo Consultivo identificou uma necessidade crítica de ajudar as PAOs a relacionarem os seus esforços diários com a natureza de interesse público da nossa profissão e a serem capazes de ligar os seus esforços ao objetivo social. À medida que a profissão procura atrair e reter talentos imensos e diversificados, é essencial que nós (IFAC e cada um de vós) ajudemos a sociedade a ver a nossa profissão pelo trabalho orientado para o objetivo que realiza.

Assim, em 2023, o nosso Grupo Consultivo estabeleceu um Grupo de Trabalho de Planeamento Estratégico, presidido por Sheree Ebanks, membro da PAODAG, para desenvolver um conjunto de ferramentas práticas aproveitando as técnicas de planeamento estratégico da IFAC. O responsável pelo conteúdo, Zarif Ludin, concebeu este kit de ferramentas

juntamente com o Grupo de Trabalho de Planeamento Estratégico para beneficiar toda as PAOs, independentemente da sua fase de desenvolvimento. O cumprimento da missão da IFAC assenta fortemente na colaboração com diversas partes interessadas para promover mudanças com impacto.

Gostaria de aproveitar esta oportunidade para agradecer pelo apoio contínuo. Esperamos sinceramente que estas ferramentas sejam úteis para o vosso trabalho e convidamo-los a colaborar connosco na sua implementação.

## *Membros do Grupo de Trabalho de Planeamento Estratégico:*

Sheree Ebanks (presidente), Alta Prinsloo, Amin Miramago, Anas Abou El Mikias, Asad Feroze, Aucky Pratama, Berry Wammes, Comfort Olu. Eytayo, Dan Worsley, Farrukh Rehman, Joselin Martin, Mkombozi Karake, Razak Jaiyeola, e Zarif Ludin.

## *Pessoal da IFAC:*

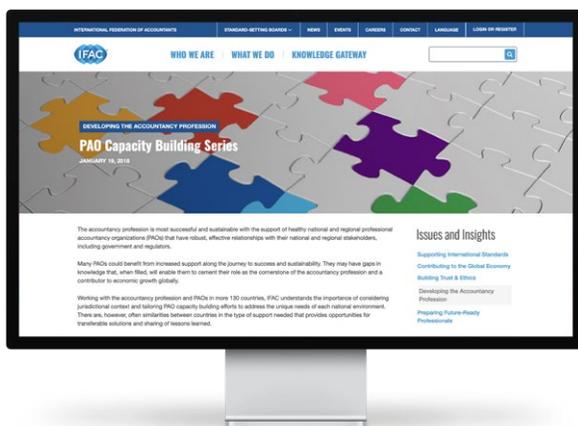
Dana Jensen, Gestora Sénior, IFAC  
Tanya Musumhi, Gestora, IFAC

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>	<b>GUIA DE CONTROLO</b>	<b>22</b>
Processo de planeamento estratégico	6	Etapa 10: Recolha e análise de dados	23
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO</b>	<b>7</b>	Etapa 11: Avaliação e ajustamento	24
<b>FLUXO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA</b>	<b>8</b>	Etapa 12: Relatórios e transparência	25
<b>ESTRATÉGIA GUIA DE DESENVOLVIMENTO</b>	<b>9</b>	Conclusão do Guia de Acompanhamento	26
Etapa 1: Visão, Missão, Valores e Objectivos	10	<b>Anexo 1 – Declaração de visão, missão e objectivos</b>	<b>28</b>
Etapa 2: Análise ambiental	11	<b>Anexo 2 – Modelo de análise SWOT</b>	<b>29</b>
Etapa 3: Iniciativas e objectivos estratégicos	12	<b>Anexo 3 – Modelo de iniciativas estratégicas</b>	<b>30</b>
Etapa 4: Indicadores-chave de desempenho (KPIs)	13	<b>Anexo 4 – Exemplos de perguntas às partes interessadas</b>	<b>31</b>
Etapa 5: Feedback e envolvimento das partes interessadas	14	<b>Anexo 5.1 – Modelo de plano de ação</b>	<b>32</b>
Etapa 6: Alocação de recursos	15	<b>Anexo 5.2 – Gráfico de Subsídios</b>	<b>33</b>
Conclusão do plano de desenvolvimento da estratégia	16	<b>Anexo 6 – Modelo de plano de comunicação com as partes interessadas</b>	<b>34</b>
<b>PLANO DE EXECUÇÃO</b>	<b>17</b>	<b>Anexo 7 – Exemplo de conteúdo de um relatório de progresso</b>	<b>35</b>
Etapa 7: Planeamento de acções	18	<b>Anexo 8 – Exemplo de conteúdo de um relatório anual Relatório</b>	<b>36</b>
Etapa 8: Comunicação e adesão	19	Alinhamento do Toolkit com os SMOs da IFAC	37
Etapa 9: Execução e controlo	20	Sobre o Grupo Consultivo de Desenvolvimento de PAOs da IFAC	38
Concluindo o plano de implementação	21	Membros e consultores técnicos do Grupo Consultivo para o Desenvolvimento do PAO 2024and Technical Advisors	39

# INTRODUÇÃO

Uma profissão contabilística robusta e bem estruturada, composta por profissionais competentes e capacitados apoiados por uma organização profissional eficaz (PAO), contribui significativamente para a sustentabilidade das pequenas, médias e grandes empresas; para mercados de capitais sólidos; para serviços públicos eficazes; e, em última análise, para o crescimento económico.



## QUANDO AS PAOS SÃO CAPAZES DE MANTER UMA CAPACIDADE ADEQUADA, SÃO CAPAZES DE:

- Atuar em prol do interesse público;
- Fomentar contabilistas profissionais capazes e competentes;
- Apoiar de forma eficaz a adoção e a implantação de normas e melhores práticas internacionais;
- Melhorar a qualidade da informação financeira e da auditoria através da educação e da formação;
- Alargar o papel dos contabilistas em novos domínios emergentes, como a elaboração de relatórios e a garantia da sustentabilidade; e
- Atuar como um recurso para o governo, reguladores e outras partes interessadas em questões relacionadas com a contabilidade.

Embora as PAOs em todo o mundo tenham o potencial de contribuir significativamente para o desenvolvimento económico e social nacional, algumas lutam para cumprir as suas funções e não conseguem realizar todo o seu

potencial. Esta situação deve-se principalmente porque não dispõem de uma estratégia coerente e de um modelo operacional que oriente o desenvolvimento organizacional, financeiro, técnico e global da sua organização, definição de atividades principais e indicadores que facilitem a medição dos progressos. Apoio adicional às PAOs no desenvolvimento de um sistema de governação sólido, a estruturação adequada das operações e a utilização de técnicas de planeamento estratégico ajudá-los-ão a desempenhar um papel mais importante na promoção do sector financeiro e do crescimento económico.

As PAOs que estão dotadas de um plano estratégico sólido asseguram que os dirigentes estejam todos “ no mesmo barco” em termos de apoio à direção estratégica global da organização. Quando uma PAO é capaz de comunicar com eficácia os resultados e os impactos das iniciativas estratégicas às partes interessadas, está mais apta a promover a confiança, a responsabilidade e o envolvimento contínuo, o que contribui para o sucesso geral e a resiliência da PAO.

# PROCESSO DE PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

## ETAPA 1:

### GUIA DE DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

Visão, Missão, Objectivos

Análise ambiental

Iniciativas e objectivos estratégicos

Indicadores-chave de desempenho

Feedback e envolvimento das partes interessadas

Alocação de recursos

### PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

## ETAPA 2:

Planeamento de ações

Comunicação e adesão

Execução e controlo

## ETAPA 3:

### GUIA DE CONTROLO

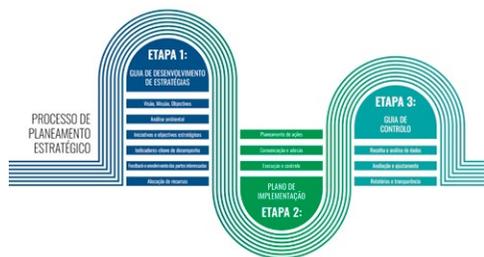
Recolha e análise de dados

Avaliação e ajustamento

Relatórios e transparência

# SUMÁRIO EXECUTIVO

Este documento tem como objetivo fornecer uma estrutura que capacite as PAOs com um claro “Porquê”, um “Como” prático e um framework orientado para resultados para desenvolver, implementar e monitorar uma estratégia eficaz. O Kit de Ferramentas está dividido em três etapas: Planeamento, Implementação e Monitorização, cada uma subdividida em passos menores que guiam a PAO ao longo do ciclo estratégico. Cada passo é apoiado por exemplos e modelos. A sequência de passos dentro de cada etapa é fornecida como orientação, mas as PAOs podem executar os passos na ordem que considerem mais adequada para a sua organização.



## Fase 1: Plano estratégico

Um plano estratégico orienta e dirige as atividades e prioridades da organização profissional de contabilidade durante um período específico. Por outras palavras, determina para onde uma organização está a ir, como vai lá chegar e como vai saber se lá chegou. O plano estratégico também ajuda a clarificar os planos da organização e a garantir que os principais líderes estão todos “no mesmo barco” - e serve como guia para a organização como um todo, incluindo a Direção e/ou o Conselho, Comité, e pessoal, cujas atividades e prioridades devem apoiar a direção estratégica global da organização. A fase 1 deste manual ilustra as questões a considerar no âmbito do processo de planeamento e desenvolvimento estratégicos e a forma como o plano estratégico pode ser apresentado.

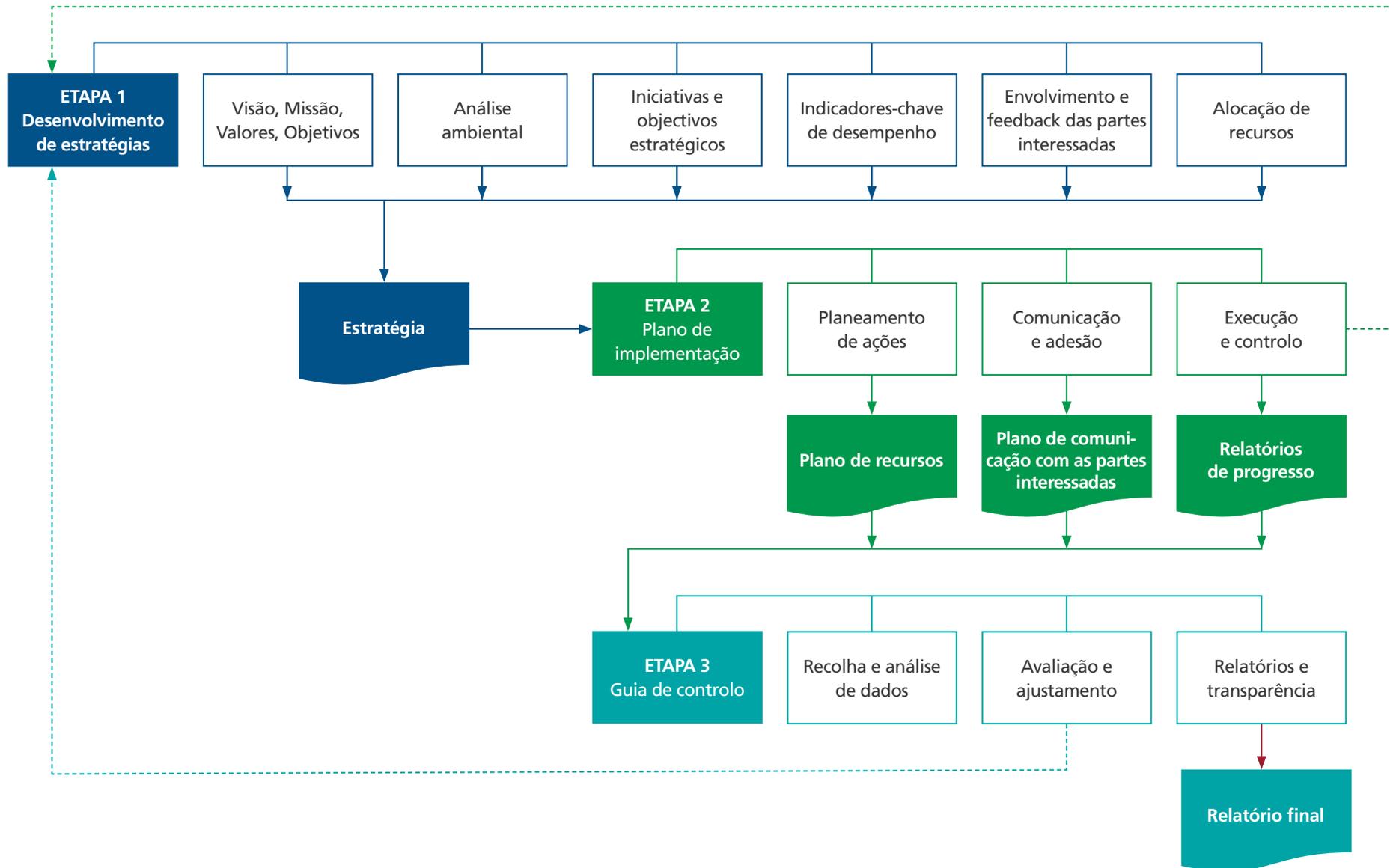
## Fase 2: Plano de implementação

Para as organizações que já iniciaram o processo de planeamento estratégico, pode ser útil convidar um especialista para ajudar na implementação. A abordagem nesta fase consiste em (i) dividir cada iniciativa em etapas acionáveis; (ii) desenvolver um plano robusto de comunicação e adesão que transmita com eficácia o objetivo, os benefícios e o alinhamento com os interesses das partes interessadas; e (iii) monitorizar a execução de cada iniciativa e fazer os ajustamentos necessários para garantir um processo de implementação dinâmico e reativo.

## Etapa 3: Guia de acompanhamento

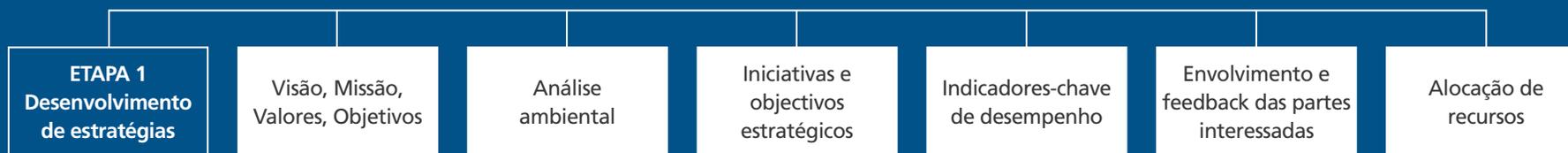
O plano estratégico deve ser revisto regularmente para garantir que continua a ser adequado, tendo em conta a evolução do ambiente nacional e global em que o organismo profissional opera. É igualmente importante que sejam elaborados relatórios periódicos que comparem os progressos realizados em relação aos objetivos e as prioridades estabelecidas tanto para o Conselho como para os constituintes do organismo profissional. Na terceira e última fase, os organismos profissionais de contabilidade são orientados para (i) estabelecer um processo sólido de recolha e análise de dados que forneça uma base sólida para avaliar os progressos em relação aos indicadores-chave de desempenho (KPI); (ii) avaliar os resultados e os impactos; e (iii) criar mecanismos de informação transparentes para comunicar eficazmente os resultados e os impactos das iniciativas estratégicas às partes interessadas.

# FLUXO DO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA



# ESTRATÉGIA GUIA DE DESENVOLVIMENTO

## ETAPA 1

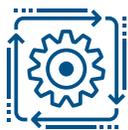


## ETAPA 1: VISÃO, MISSÃO, VALORES E OBJETIVOS

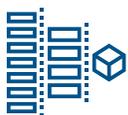
- Definir uma visão clara que descreva o futuro desejado pela PAO.
- Definir uma missão contendo o objetivo e o âmbito da PAO.
- Definir objetivos SMART que estejam de acordo com a missão e a visão.



**PORQUÊ:** A definição clara da visão, missão, valores e objetivos da PAO proporciona uma direção e um objetivo unificados, orientando a tomada de decisões e a atribuição de recursos.



**COMO:** Envolver as partes interessadas em workshops ou inquéritos para desenvolver uma visão que articule o futuro desejado pela sua organização. Elaborar uma missão que explique o objetivo principal da sua PAO. Estabelecer objetivos que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e temporais.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa seria uma visão, missão e objetivos claramente definidos da PAO, formulados num documento e comunicados às partes interessadas da PAO.

### Elementos essenciais a considerar:

DEFINIÇÃO DA VISÃO	DEFINIÇÃO DA MISSÃO	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS
Clarificar o objetivo e os valores da PAO.	Articular claramente o objetivo da PAO.	Definir claramente cada objetivo, evitando a ambiguidade.
Imaginar o futuro ideal para a PAO e considerar o que é o sucesso a longo prazo.	Descrever as principais atividades e serviços prestados.	Especificar o que deve ser alcançado, quem está envolvido e os resultados esperados.
Refletir sobre o impacto que a PAO pretende ter nas partes interessadas e na comunidade em geral.	Identificar as principais partes interessadas (membros, trabalhadores, organismos reguladores) e reconhecer a sua importância na missão.	Estabelecer critérios mensuráveis para acompanhar os progressos.
Definir uma visão que inspire e motive as partes interessadas.	Assegurar que a declaração de missão está em consonância com a visão.	Assegurar que os objetivos são realísticos e exequíveis.
Utilizar uma linguagem que esteja em sintonia com os valores e aspirações da PAO.	A missão deve fornecer orientações para alcançar a visão.	Alinhar cada objetivo com a missão e a visão globais da PAO.
A definição da visão deve ser concisa, geralmente uma ou duas frases.	Integrar os valores da PAO na missão.	Definir um calendário claro para atingir cada objetivo.
Utilizar uma linguagem simples que seja facilmente compreensível.	Comunicar os valores éticos e profissionais defendidos pela PAO.	
Refletir o compromisso da organização para com a excelência, a integridade e a satisfação das partes interessadas.	A missão deve ser concisa e fácil de compreender, não devendo exceder dois parágrafos.	
	Utilizar uma linguagem que reflecta o compromisso da PAO para com as suas partes interessadas e a comunidade em geral.	

Assegurar que a missão apoia a visão e que os objetivos estão alinhados com ambas. Criar uma narrativa coesa e comunicá-la claramente às partes interessadas externas e internas para garantir a compreensão e o alinhamento. Analisar e rever periodicamente a visão, a missão e os objetivos para refletir as mudanças no ambiente externo ou as prioridades da PAO. Para desenvolver uma estratégia que proteja a PAO em tempos de incerteza, veja as dicas em vídeo de Joselin Martin do Grupo de Desenvolvimento e Aconselhamento da PAO.

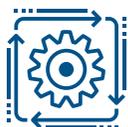
## ANEXO 1 - DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E DOS OBJETIVOS

## ETAPA 2: ANÁLISE AMBIENTAL

- Compreender o estado atual da PAO e o seu ambiente operacional.
- Identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças (análise SWOT).
- Analisar as tendências da profissão, a regulamentação, a tecnologia e as necessidades das partes interessadas.



**PORQUÊ:** Esta etapa ajuda as PAOs a compreender o estado atual da PAO e os fatores externos que o influenciam. Fornece informações cruciais para a tomada de decisões estratégicas informadas.



**COMO:** Efetuar uma análise SWOT para avaliar as capacidades internas e as forças do mercado externo. Recolher dados sobre as tendências do sector, alterações regulamentares e necessidades dos intervenientes relevantes.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa seria uma visão claramente definida, uma missão e objetivos de uma PAO formulados num documento e comunicados aos *stakeholders* da PAO.



### IDENTIFICAR OS PONTOS FORTES (INTERNOS)

- Considerar as competências e a experiência do OPC em vários domínios da profissão de contabilista.
- Avaliar as qualificações e competências da equipa executiva e dos membros da governação.
- Avaliar a eficácia e a eficiência dos processos e sistemas internos.
- Analisar a reputação e a satisfação das partes interessadas com o PAO.

### IDENTIFICAR OPORTUNIDADES (EXTERNAS)

- Analisar as tendências actuais e emergentes na profissão (sustentabilidade/tecnologia, etc.) e as mudanças na regulamentação que podem criar oportunidades hoje e no futuro.
- Considerar o potencial de expansão para novos sectores (atratividade) ou serviços (que o PAO não oferece atualmente).
- Avaliar a procura de serviços específicos relacionados com a profissão de contabilista (qualificação profissional, formação profissional contínua, formação, etc.)
- Procurar parcerias ou colaborações com as partes interessadas (sector público, doadores, etc.) que possam beneficiar o PAO.

### IDENTIFICAR OS PONTOS FRACOS (INTERNOS)

- Avaliar os domínios em que o PAO pode não ter conhecimentos ou recursos.
- Considerar eventuais limitações em termos de tecnologia, infra-estruturas, competências do pessoal ou da equipa de governação, recursos financeiros.
- Avaliar as potenciais áreas de melhoria dos processos internos.
- Procurar quaisquer desafios históricos ou actuais que o PAO esteja a enfrentar.

### IDENTIFICAR AMEAÇAS (EXTERNAS)

- Considerar os factores económicos que podem ter impacto no PAO (inflação, empregabilidade, admissão de estudantes, retenção de membros, etc.).
- Avaliar as mudanças na regulamentação que podem colocar desafios ao PAO.
- Avaliar o panorama concorrencial e os potenciais novos operadores de OPP, se for caso disso.
- Procurem os avanços tecnológicos que possam perturbar os métodos e processos tradicionais.
- Considerar a posição dos CPA na comunidade profissional, se é de confiança e se a sua voz é ouvida.

- Criar uma matriz que enumere os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças identificadas e utilizar a matriz para refletir sobre os factores que afectam o PAO e avaliar o impacto.
- Dar prioridade aos elementos mais críticos de cada categoria com base no seu impacto no PAO. Desenvolver iniciativas estratégicas que potenciem os pontos fortes e as oportunidades e, ao mesmo tempo, resolvam os pontos fracos e atenuem as ameaças.

- Considere objetivos a curto e a longo prazo no desenvolvimento da sua estratégia.
- Não esquecer que a análise SWOT é uma ferramenta dinâmica e que deve ser revista sempre que necessário para garantir a sua relevância à luz da evolução das circunstâncias no ambiente da PAO.

## ANEXO 2 - MODELO DE ANÁLISE SWOT

### ETAPA 3: INICIATIVAS E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar as iniciativas estratégicas que ajudarão a atingir os objetivos estabelecidos e definir as suas prioridades.
- Definir objetivos específicos para cada iniciativa, descrevendo o que se pretende alcançar.



**PORQUÊ:** Dividir os seus objetivos em iniciativas acionáveis facilita o planeamento e a execução eficaz de iniciativas estratégicas.



**COMO:** Para cada objetivo, identificar as iniciativas estratégicas que contribuem para a sua realização. Definir objetivos específicos e mensuráveis para cada iniciativa. Atribuir responsabilidades e criar calendários para cada objetivo.

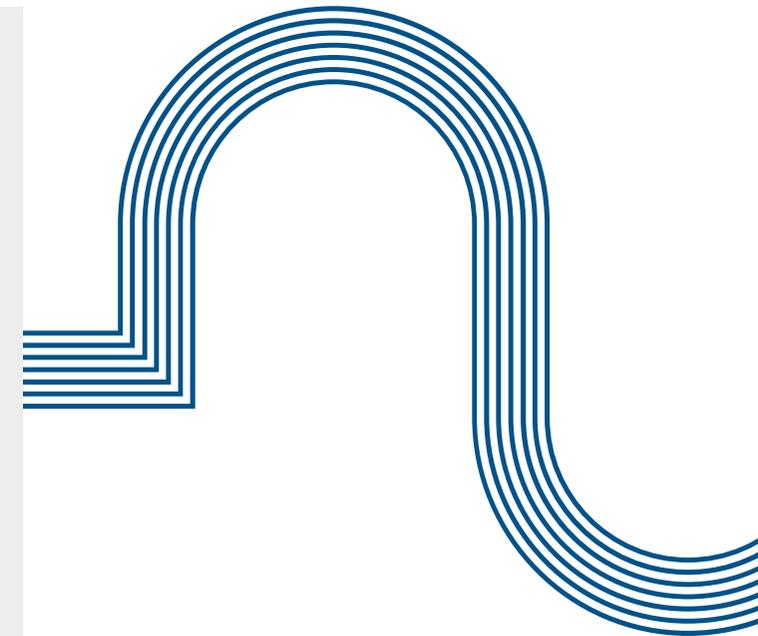


**O QUÊ:** O objetivo desta etapa é identificar as iniciativas que farão a transição das suas aspirações para resultados tangíveis. Estas devem ser documentadas em conjunto com a sua visão, missão e declaração de objetivos.



#### Elementos essenciais a considerar:

- ✓ Compreender cada objetivo SMART e os resultados esperados. Garantir clareza sobre o que é o sucesso de cada objetivo.
- ✓ Avaliar a importância e o impacto de cada objetivo na visão global e utilizar a avaliação para dar prioridade aos objetivos com base em fatores como a urgência, a importância e o grau de alinhamento com a missão e os valores da PAO.
- ✓ Para atingir os objetivos, considere iniciativas que abordem os pontos fracos, capitalizem os pontos fortes, tirem partido das oportunidades e atenuem as ameaças.
- ✓ Definir claramente os objetivos de cada iniciativa, a fim de compreender a direção a seguir e os resultados a alcançar.
- ✓ Avaliar a viabilidade de cada iniciativa em termos de recursos, competências e calendário. Considerar as implicações financeiras e quaisquer riscos potenciais. Determinar se a PAO tem as capacidades necessárias para implementar a iniciativa.
- ✓ Determinar os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para cada iniciativa (ver Etapa 6 para uma abordagem pormenorizada da alocação de recursos).



Definir um calendário para cada iniciativa estratégica (ver Etapa 7 para uma abordagem pormenorizada da implementação das iniciativas). Ao considerar estes passos, pode efetivamente identificar, priorizar e implementar iniciativas estratégicas alinhadas com os objetivos da PAO, assegurando uma abordagem sistemática e focada para alcançar o estado futuro desejado.

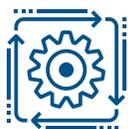
### ANEXO 3 - MODELO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

## ETAPA 4: INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO (KPIs)

- Definir KPIs relevantes para cada iniciativa e objetivo.
- Estes indicadores-chave de desempenho devem ser mensuráveis e fornecer informações sobre os progressos e o impacto das iniciativas.



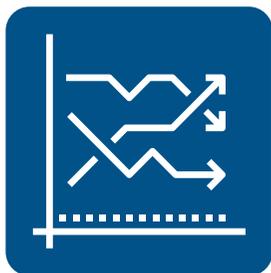
**PORQUÊ:** KOs KPIs fornecem referências mensuráveis para acompanhar o progresso e medir o impacto das suas iniciativas estratégicas.



**COMO:** Identificar KPIs relevantes para cada iniciativa e objetivo. Por exemplo, os KPIs podem incluir taxas de retenção de membros, crescimento da participação no programa ou melhorias nos índices de satisfação dos membros.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa é uma lista de KPIs para cada iniciativa e objetivo que permite medir o progresso e o sucesso da implementação de uma forma simples e clara.



### Elementos essenciais a considerar:

A definição de Indicadores Chave de Desempenho (KPIs) relevantes para cada iniciativa e objetivo é crucial para acompanhar o progresso e medir o impacto das iniciativas estratégicas, uma vez que oferecem métricas quantificáveis para avaliar o sucesso e identificar áreas de melhoria. Ajudam a responder a questões críticas sobre se a organização está no bom caminho para atingir os seus objetivos estratégicos e se os resultados desejados estão a ser alcançados.

- ✓ Assegurar que cada KPI selecionado está diretamente relacionado com os objetivos específicos da iniciativa.
- ✓ Os indicadores-chave de desempenho devem medir os aspetos do desempenho que são mais críticos para alcançar os resultados pretendidos.
- ✓ Assegurar que os KPI são bem definidos, medidos de forma quantificável e fornecem informações claras, acionáveis e comparáveis e considerar o impacto dos KPI no comportamento das partes interessadas.
- ✓ Considerar a incorporação de indicadores ambientais, sociais e de governação para refletir o compromisso do PAO com uma agenda de sustentabilidade e com os SDG (objetivos de desenvolvimento sustentáveis).
- ✓ Rever regularmente os KPIs de acordo com as revisões de progresso programadas e os resultados desejados.
- ✓ Desenvolver mecanismos para ajustar a abordagem de implementação com base nos resultados dos KPI. Se determinados KPIs não estiverem a ser cumpridos, considere a possibilidade de rever as iniciativas estratégicas, a atribuição de recursos, os planos de ação e reavaliar a adequação do próprio KPI.

### Elementos essenciais a considerar:

INDICADOR	MEDIÇÃO
Taxas de retenção de membros	Taxas de retenção em percentagem
Índices de satisfação dos membros	Qualidade dos serviços da PAO medida como uma mudança ao longo do tempo
Métricas financeiras	Aumento das receitas, redução de custos, retorno do investimento
Eficiência operacional	Melhoria dos processos internos e redução das deficiências de controlo
Taxas de adoção de tecnologias	Transição para plataformas digitais, percentagem de formação profissional contínua fornecida em linha
Métricas de qualidade	Exames avaliados a nível mundial e taxas de aprovação atingidas
Comunicação	Apresentação de relatórios transparentes e atempados às partes interessadas
Partes interessadas	Contributos e reacções incorporados na estratégia e nas operações
Melhoria contínua	Lições aprendidas e incorporadas nas operações

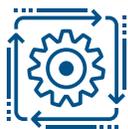
Seguindo estas directrizes, pode definir KPIs relevantes e mensuráveis para cada iniciativa e objetivo para acompanhar o progresso, medir o impacto e tomar decisões informadas durante a fase de execução.

## ETAPA 5: REAÇÕES E ENVOLVIMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

- Identificar e envolver as principais partes interessadas, incluindo trabalhadores, membros, estudantes, reguladores, parceiros da indústria, educadores, empregadores, parceiros de desenvolvimento e público.
- Procurar obter informações sobre as iniciativas estratégicas propostas para garantir o alinhamento com as necessidades das partes interessadas.



**PORQUÊ:** O envolvimento das partes interessadas garante que as iniciativas estratégicas da PAO estão de acordo com as suas necessidades e expectativas, promovendo o apoio e a colaboração.



**COMO:** Realizar inquéritos, grupos de discussão ou entrevistas com membros, parceiros, reguladores e outras partes interessadas relevantes. Recolher informações sobre as suas preferências, necessidades, desafios e expectativas relativamente aos serviços da PAO. Partilhar projectos de iniciativas para obter o seu feedback.



**O QUE:** O resultado desta etapa é uma lista de partes interessadas com as quais a PAO deve colaborar, um plano de colaboração sólido e as reacções e consultas documentadas recolhidas na participação das partes interessadas.

### Elementos essenciais a considerar:

- ✓ Reconhecer as competências e conhecimentos dos funcionários. Abordar as preocupações relacionadas com o volume de trabalho e as mudanças nos processos. Realizar workshops de equipa, sessões de brainstorming, reuniões de câmara. Criar uma cultura de comunicação aberta e de feedback.
- ✓ Manter-se informado sobre a regulamentação contabilística e os requisitos de conformidade. Seja proactivo na abordagem de quaisquer alterações regulamentares. Participar em reuniões, workshops ou conferências sobre regulamentação. Procurar orientação sobre iniciativas propostas para garantir a conformidade.
- ✓ Mantenha-se a par das tendências e das melhores práticas na profissão de contabilista. Aproveitar as oportunidades de trabalho em rede. Participar em eventos, conferências e fóruns do sector.
- ✓ Promover relações com empregadores para o recrutamento de potenciais talentos. Colaborar em programas de formação ou estágios. Procurar obter informações sobre iniciativas que preencham a lacuna entre o ensino e as necessidades do sector.
- ✓ Considerar o impacto da organização na comunidade local. Abordar quaisquer preocupações ambientais ou de responsabilidade social. Participar em eventos comunitários. Procurar participar em iniciativas que contribuam positivamente para a comunidade.
- ✓ Concentrar-se no envolvimento efetivo das partes interessadas através de uma comunicação clara e transparente, adaptando as mensagens aos interesses e preocupações de cada grupo de partes interessadas, estando aberto a ajustar os planos com base nas contribuições das partes interessadas, demonstrar vontade de se adaptar à evolução das circunstâncias, reconhecer e apreciar as contribuições das partes interessadas e realçar o impacto positivo do seu contributo para o êxito da organização.
- ✓ Estabelecer um plano de envolvimento para cada parte interessada identificada e recolher e documentar as reacções recebidas, a fim de as integrar na estratégia.

Ao colaborar de forma eficaz com as partes interessadas, pode garantir que as iniciativas estratégicas são bem informadas, obtêm apoio e contribuem para o sucesso global da PAO.

## ANEXO 4 - EXEMPLOS DE PERGUNTAS ÀS PARTES INTERESSADAS

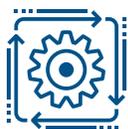


## ETAPA 6: ALOCAÇÃO DE RECURSOS

- Determinar os recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) necessários para cada iniciativa.
- Alocar recursos com base na prioridade e no impacto potencial de cada iniciativa.



**PORQUÊ:** A alocação adequada dos recursos garante que as suas iniciativas estratégicas podem ser implementadas com eficácia sem sobrecarregar a organização.



**COMO:** Avalie o seu orçamento, a disponibilidade de pessoal e a infraestrutura tecnológica. Atribua recursos com base na prioridade e considere o impacto potencial de cada iniciativa e a viabilidade da execução.



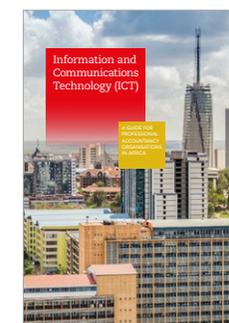
**O QUÊ:** O resultado desta etapa é um orçamento claro e um plano de recursos para cada iniciativa estratégica a realizar dentro de um prazo definido.



### Elementos essenciais a considerar:

- ✓ **Dar prioridade às iniciativas:** Reveja cada iniciativa estratégica identificada na Etapa 3 e classifique as iniciativas com base na sua importância estratégica e no seu potencial impacto na realização dos objetivos.
- ✓ **Recursos financeiros:** Desenvolver um orçamento global abrangente e afetar fundos no âmbito do orçamento a cada iniciativa.
- ✓ **Alinhar o orçamento com as prioridades:** Assegurar que as dotações orçamentais estão alinhadas com as iniciativas estratégicas prioritárias.
- ✓ **Planeamento da força de trabalho:** Determinar o número de efectivos necessários para cada iniciativa e as respectivas funções.
- ✓ **Avaliação das competências:** Avaliar as competências e conhecimentos necessários para cada iniciativa.
- ✓ **Formação:** Identificar eventuais lacunas nas competências do pessoal e planear programas de formação, se necessário.
- ✓ **Infraestrutura atual:** Avaliar a infraestrutura tecnológica existente.
- ✓ **Necessidades tecnológicas:** Determinar se são necessárias novas tecnologias ou atualizações para iniciativas específicas.
- ✓ **Integração:** Assegurar uma integração perfeita da tecnologia com os sistemas existentes.
- ✓ **Identificar os riscos:** Avaliar os riscos potenciais que podem afetar a atribuição de recursos e a execução do projeto.
- ✓ **Estratégias de mitigação:** Desenvolver estratégias para atenuar os riscos e garantir a disponibilidade de recursos.
- ✓ **Criar uma matriz de recursos:** Desenvolver uma matriz de afetação de recursos que descreva a afetação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos para cada iniciativa.

Ao considerar cuidadosamente estas etapas, pode desenvolver um plano sólido para alocar recursos de forma eficaz, assegurando que os aspectos financeiros, humanos e tecnológicos estão alinhados com as iniciativas e objetivos estratégicos da PAO. Para obter recursos relacionados com considerações sobre tecnologias da informação, consulte os guias da Série de Desenvolvimento de Capacidades da PAO sobre [o desenvolvimento do roteiro das Tecnologias da Informação e Comunicação](#) e a [Transformação Digital da PAO](#).



### Exemplo de recursos.

- Financeiro: Orçamento detalhado da PAO ou modelo financeiro. Ver exemplo [aqui](#).
- Humanos: Equipas executivas, não executivas e voluntários, bem como as suas capacidades e competências.
- Tecnológicos: plataformas, equipamentos, licenças, capacidades, etc.

# CONCLUSÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA

Para desenvolver uma estratégia final que permita concluir a fase de planeamento e prosseguir com a implementação da estratégia, o PAO deve reunir os resultados das etapas 1 a 6 num único documento que deve ser disponibilizado internamente e criar a base para outras ações práticas.

A estratégia deve também ser disponibilizada às partes interessadas externas, uma vez que demonstra a direção global da PAO e cria uma plataforma de diálogo.

É de notar que a estratégia deve ser reexaminada e revista regularmente, pelo menos uma vez por ano, para garantir que os seus elementos continuam a ser pertinentes e viáveis.



## Um exemplo de conteúdo da estratégia:

**Visão:** declaração das aspirações da PAO para o Futuro.

**Missão:** define o objetivo e o âmbito das operações da PAO.

**Valores:** definir os valores da PAO.

**Objetivos:** enumeração dos objetivos que a PAO espera alcançar na realização da sua visão e missão.

**Ações e iniciativas:** descrição das ações da PAO para atingir os objetivos estratégicos.

**Análise situacional:** análise do ambiente operacional externo da PAO e das forças que afetam o seu desempenho.

**Previsões financeiras:** objetivos financeiros e avaliação do impacto financeiro de vários fatores externos e internos.

**Mapa de riscos:** avaliação dos principais riscos e propostas de estratégias de atenuação.

O plano de recursos e o envolvimento e feedback das partes interessadas permanecerão fora da estratégia como documentação de apoio ao planeamento interno, mas são parte integrante dos processos de planeamento da estratégia e devem também ser regularmente revistos e actualizados.

A última etapa da fase do Plano de Desenvolvimento da Estratégia é a aprovação da estratégia pelo Conselho de Administração da PAO.

# PLANO DE EXECUÇÃO

## ETAPA 2

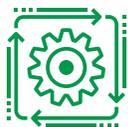


## ETAPA 7: PLANEAMENTO DE AÇÕES

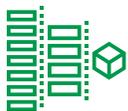
- Divida cada iniciativa estratégica em passos práticos.
- Atribuir responsabilidades para cada etapa.
- Desenvolver um calendário para a implementação de cada iniciativa.



**PORQUÊ:** Os planos de ação detalhados fornecem um roteiro para a execução de iniciativas de forma eficiente e eficaz.



**COMO:** Divida cada iniciativa em etapas acionáveis. Defina tarefas, responsabilidades e prazos. Nesta etapa, pode utilizar uma ferramenta de gestão de projetos para acompanhar os progressos.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa é a criação de um cronograma visual, como um gráfico de subsídios e um plano de ação para cada iniciativa.

### Elementos essenciais a considerar:

Dividir cada iniciativa em etapas acionáveis, definir tarefas, responsabilidades e prazos e criar uma linha de tempo visual são passos cruciais para uma gestão de projetos eficaz:

- ✓ Divida cada iniciativa estratégica em componentes mais pequenas e mais fáceis de gerir.
- ✓ Identificar os principais marcos que assinalam progressos significativos ou a conclusão das principais fases.
- ✓ Definir claramente as tarefas individuais necessárias para realizar cada componente da iniciativa.
- ✓ Definir os resultados de cada tarefa e etapa.
- ✓ Atribuir responsabilidades a membros da equipa ou departamentos específicos para cada tarefa.
- ✓ Estabelecer prazos realistas para cada tarefa.
- ✓ Crie um gráfico de subsídios para visualizar o calendário de cada iniciativa.
- ✓ Estabelecer uma abordagem para acompanhar os progressos ao longo do processo de execução, incluindo a utilização de ferramentas digitais de gestão de projetos, reuniões diárias e relatórios de progresso.
- ✓ Manter uma documentação completa para cada tarefa e etapa.
- ✓ Mantenha registos das decisões, alterações e quaisquer desafios encontrados ao longo do processo de planeamento.

Seguindo estes passos, pode se criar um plano de ação de gestão de projetos estruturado e visual que garanta que cada iniciativa estratégica é dividida em passos práticos, que as responsabilidades são claramente definidas, que os prazos são cumpridos e que a gestão de projetos é feita de forma eficaz, são estabelecidos e os progressos são acompanhados de forma eficiente. Esta abordagem aumenta a probabilidade de uma implementação bem sucedida e da realização dos objetivos definidos na Etapa 2.

**ANEXO 5.1 - MODELO DE PLANO DE ACÇÃO**

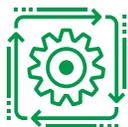
**ANEXO 5.2 - DIAGRAMA DE GANTT**

## ETAPA 8: COMUNICAÇÃO E ADESÃO

- Comunicar a estratégia a todas as partes interessadas.
- Salientar os benefícios da estratégia e a forma como esta se alinha com os interesses dos intervenientes.
- Abordar quaisquer preocupações ou questões para obter a adesão e o apoio.



**PORQUÊ:** Uma comunicação transparente promove o apoio e o envolvimento das partes interessadas, aumentando a probabilidade de uma implementação bem sucedida.



**COMO:** Desenvolver um plano de comunicação que defina o público-alvo, as mensagens-chave e os canais de comunicação. Realizar apresentações, webinars ou reuniões de câmara para explicar os benefícios da estratégia e responder a questões.



**O QUE:** O resultado desta etapa é um plano de comunicação com as partes interessadas que orientará a PAO na promoção da sua estratégia junto de cada grupo de partes interessadas de uma forma relevante e adequada.



### Elementos essenciais a considerar:

O desenvolvimento de um plano abrangente de comunicação e adesão é crucial para garantir que as partes interessadas estejam bem informadas, envolvidas e apoiem a estratégia. Assegurar que o plano de comunicação é preparado com as seguintes considerações:

- ✓ Identificar as partes interessadas adicionais, para além das referidas na etapa 5, com as quais a PAO terá de se envolver durante a implementação da iniciativa e para efeitos de elaboração de relatórios.
- ✓ Elaborar mensagens-chave claras, concisas e convincentes que realcem o objetivo, as vantagens e os resultados esperados da estratégia.
- ✓ Articular claramente a forma como o plano se alinha com a missão, visão e valores da organização.
- ✓ Adaptar as mensagens para responder aos interesses e preocupações de cada grupo de partes interessadas identificado na etapa 5.
- ✓ Utilizar uma combinação de canais de comunicação, tais como apresentações, webinars, reuniões de câmara, actualizações por correio eletrónico e boletins informativos internos.
- ✓ Aproveitar as plataformas das redes sociais e o sítio Web da organização para chegar a um público mais vasto.
- ✓ Desenvolver um calendário de comunicação que inclua actualizações regulares em etapas importantes da implementação da estratégia.
- ✓ Estabelecer um ritmo que mantenha as partes interessadas informadas sem as sobrecarregar.
- ✓ Estabelecer mecanismos formais de feedback, tais como endereços de correio eletrónico específicos ou formulários de feedback, para que as partes interessadas possam apresentar questões ou preocupações.

Ao implementar estas técnicas, pode desenvolver um plano robusto de comunicação e adesão que transmita eficazmente o objetivo, os benefícios e o alinhamento da estratégia com os interesses dos intervenientes. Esta abordagem aumenta a probabilidade de apoio e envolvimento das partes interessadas ao longo do processo de implementação.

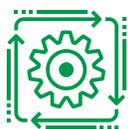
### ANEXO 6 - MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

## ETAPA 9: EXECUÇÃO E CONTROLO

- Começar a executar os planos de ação para cada iniciativa.
- Monitorar regularmente os progressos e fazer os ajustamentos necessários para se manter no bom caminho.
- Resolver quaisquer desafios ou obstáculos que surjam durante a implementação.



**PORQUÊ:** O acompanhamento contínuo garante que as iniciativas estratégicas estão a ser implementadas conforme planeado e que quaisquer questões que surjam são tratadas prontamente.



**COMO:** Designar indivíduos responsáveis ou patrocinadores de projectos para supervisionar a execução de cada iniciativa. Analisar regularmente os progressos em relação aos planos de ação e realizar reuniões de atualização da situação. Identificar eventuais obstáculos e adaptar os planos em conformidade.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa será o acompanhamento dos progressos das iniciativas, com relatórios documentados sobre a situação e provas de medidas de correção, quando necessário.



### Elementos essenciais a considerar:

Levar o plano de ação à execução e ao acompanhamento implica uma supervisão cuidadosa, análises regulares do progresso e uma resolução proactiva de problemas.

- ✓ Atribuir a indivíduos ou equipas responsáveis a supervisão da execução de cada iniciativa, com um patrocinador de projeto atribuído a cada iniciativa como força motriz da execução.
- ✓ Comunicar claramente as funções, responsabilidades e expectativas a todos os envolvidos.
- ✓ Assegurar que os líderes organizacionais estão ativamente envolvidos no processo de monitorização e execução.
- ✓ Comece com uma reunião de arranque com a equipa do projeto, definindo os objetivos e os resultados desejados, respondendo a perguntas e motivando a equipa para o sucesso.
- ✓ Estabelecer um calendário para revisões regulares do progresso e efetuar revisões em marcos importantes e conforme necessário para iniciativas em curso.
- ✓ Realizar reuniões de atualização da situação para discutir os progressos, os desafios e as realizações.
- ✓ Incentivar a comunicação aberta e a partilha de conhecimentos.
- ✓ Se utilizar uma ferramenta de gestão de projetos, certifique-se de atualizar regularmente com o progresso de cada tarefa.
- ✓ Avaliar a utilização dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos e avaliar e documentar as lições aprendidas durante a fase de execução.
- ✓ Estar preparado para adaptar os planos de ação em função da evolução das circunstâncias ou de desafios imprevistos.
- ✓ Dispor de planos de emergência para fazer face a perturbações graves e desenvolver estratégias para as atenuar.
- ✓ Celebrar a realização de marcos importantes e reconhecer os esforços e os contributos dos indivíduos e das equipas.

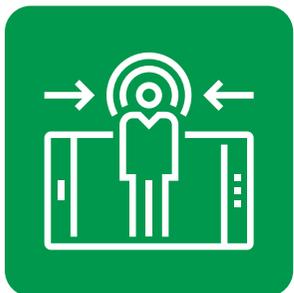
Com os passos acima descritos, pode garantir que a execução de cada iniciativa é monitorizada de perto, que o progresso é revisto regularmente e que são feitos os ajustes necessários para se manter no caminho certo. Esta abordagem apoia um processo de implementação dinâmico e reativo que aumenta a probabilidade de atingir os objectivos estratégicos.

### ANEXO 7 - EXEMPLO DE CONTEÚDO DE UM RELATÓRIO INTERCALAR

## CONCLUINDO O PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO

O resultado da Etapa 2 é um plano de ação abrangente que orienta a implementação das iniciativas planejadas e um plano de comunicação com as partes interessadas para garantir que a estratégia, as ações e os resultados da PAO sejam comunicados a todas as partes interessadas de forma transparente e atempada. Esta etapa estabelecerá igualmente um quadro de comunicação dos progressos realizados, a fim de garantir que a comunicação às partes interessadas seja regular, clara e conforme com as suas necessidades, criando confiança e mantendo o apoio.

É importante lembrar que o plano de ação e o plano de comunicação requerem uma revisão regular e não são um exercício único. Como estratégia e recurso de uma PAO Se a capacidade mudar, será necessário ajustar o plano de ação. As necessidades das partes interessadas também mudam em resposta às novas tendências e à regulamentação da profissão e, por conseguinte, o plano de comunicação também pode ter de ser alterado periodicamente para se manter relevante e garantir que as necessidades de comunicação das partes interessadas são satisfeitas.



# GUIA DE CONTROLO



## ETAPA 3

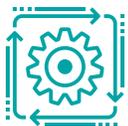


## ETAPA 10: RECOLHA E ANÁLISE DE DADOS

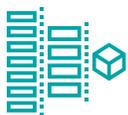
- Recolher regularmente dados para acompanhar, avaliar e monitorizar os progressos em relação aos indicadores-chave de desempenho.
- Analisar os dados para identificar tendências, sucessos e áreas que precisam de ser melhoradas.



**PORQUÊ:** As informações baseadas em dados ajudam-no a avaliar a eficácia das suas iniciativas estratégicas e a tomar decisões informadas.



**COMO:** Recolher dados através de inquéritos, formulários de feedback, ferramentas analíticas. Analisar os dados para identificar tendências, correlações e áreas que precisam de ser melhoradas.



**O QUE:** O resultado desta etapa seria um relatório regular sobre o estado dos KPI, como painéis de controlo ou relatórios de análise de tendências.

A recolha e análise regular de dados é essencial para acompanhar o progresso em relação aos indicadores-chave de desempenho (KPI) e obter informações valiosas sobre a eficácia das suas iniciativas estratégicas.

### Elementos essenciais a considerar:

- ✓ **Recolha de dados:** inquéritos e formulários de feedback, ferramentas analíticas, sistemas internos de acompanhamento, métricas de desempenho e avaliação comparativa externa (relatórios do sector) realizados de forma regular e consistente, utilizando os mesmos métodos em cada iteração para garantir a comparabilidade.
- ✓ **Análise de dados:** identificar tendências (análise estatística), êxitos e realizações, valores atípicos nos dados que indiquem potenciais problemas, áreas que necessitem de melhorias e análises comparativas efetuadas ao longo da execução da iniciativa.
- ✓ **Visualização:** visualização de dados (quadros, gráficos, dashboards), gráficos de tendências (trajetória) para garantir a visibilidade das principais tendências e valores e facilitar a compreensão e interpretação dos dados pelas partes interessadas.
- ✓ **Análise das causas profundas:** identificar as causas profundas dos problemas que surgem, o que forneceria informações acionáveis e permitiria eliminar problemas sistémicos no processo.
- ✓ **Reuniões de revisão regulares:** partilhar os resultados com as partes interessadas fora da equipa para informar sobre os progressos realizados e recolher ideias e opiniões sobre a resolução de eventuais desafios. Isto contribuirá para uma tomada de decisões mais informada para orientar o projeto.
- ✓ **Feedback e melhoria contínua:** incorporar o feedback das partes interessadas e ajustar as iniciativas estratégicas e os planos de ação com base em informações baseadas em dados.
- ✓ **Documentação:** documentar as principais ideias e conclusões e criar um repositório de informações para referência e planeamento futuro.

### EXEMPLOS DE INSTRUMENTOS DE ANÁLISE:

Google Analytics

Power BI

QlikView

SAS

Utilizar o Excel para plotar dados e a funcionalidade de gráficos para visualizar

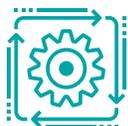
Seguindo estes passos, pode estabelecer um processo sólido de recolha e análise de dados, proporcionando uma base sólida para avaliar o progresso em relação aos KPIs e obter informações valiosas para uma melhoria contínua. Esta abordagem garante que as decisões são informadas, que as abordagens são adaptáveis e que a organização se mantém concentrada na consecução dos seus objectivos.

## ETAPA 11: AVALIAÇÃO E AJUSTAMENTO

- Avaliar os resultados e o impacto das iniciativas em relação aos objetivos estabelecidos.
- Verificar se a estratégia leva ao alcançar dos resultados pretendidos.
- Se necessário, fazer ajustamentos à estratégia, aos planos de implementação ou à alocação de recursos com base na avaliação.



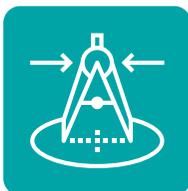
**PORQUÊ:** A avaliação regular garante que as suas iniciativas estratégicas permanecem alinhadas com os objetivos e podem ser ajustadas com base na alteração das circunstâncias.



**COMO:** Utilize os dados recolhidos durante a Etapa 12 para analisar regularmente o progresso em relação aos objetivos e KPIs. Compare os resultados reais com os resultados desejados. Se necessário, adapte os planos de ação com base nos conhecimentos obtidos através da monitorização.



**O QUÊ:** O resultado desta etapa será uma avaliação do desempenho da iniciativa durante e após a sua implementação, com uma lista dos progressos realizados em relação aos objetivos e aos planos de ação de correção.



### Elementos essenciais a considerar:

A avaliação do desempenho das iniciativas em relação aos objetivos estabelecidos é um passo fundamental para garantir que as iniciativas estratégicas permanecem alinhadas com os objetivos e podem ser ajustadas com base na alteração das circunstâncias.

- ✓ Efetuar revisões regulares dos progressos, comparar os progressos com os objetivos definidos no início da etapa 3 e avaliar em função dos KPI, utilizando os dados recolhidos e os painéis de visualização.
- ✓ Efetuar análises comparativas e avaliações qualitativas para medir o grau em que os resultados definidos estão a ser alcançados.
- ✓ Adaptar a abordagem à implementação com base em informações utilizando a tomada de decisões baseada em dados e ajustar as iniciativas estratégicas e o plano de ação de execução em conformidade.
- ✓ Utilizar a avaliação para reavaliar o alinhamento com a missão, a visão e os valores, a afetação de recursos e o calendário da PAO e fazer ajustamentos para garantir que continuam a ser adequados para cumprir os objetivos e alcançar os resultados.
- ✓ Recolher as reações das partes interessadas e incorporá-las nos planos de execução com base em avaliações intercalares.
- ✓ A avaliação apoia um processo iterativo para alcançar os resultados definidos na fase de planeamento e permite realizar iterações de ajustamento para aperfeiçoar a abordagem à implementação.
- ✓ Documentar os resultados de cada avaliação e criar um registo exaustivo dos resultados, impactos e ajustamentos efetuados.
- ✓ Criar um repositório dos ensinamentos retirados das avaliações e utilizá-lo em futuros ciclos estratégicos.
- ✓ Envolver os dirigentes da organização no processo de avaliação, que podem dar orientações sobre os ajustamentos a efetuar na implementação das iniciativas e dar indicações.
- ✓ A comunicação transparente às partes interessadas e a justificação dos ajustamentos é fundamental para garantir um apoio contínuo e satisfazer as expectativas das partes interessadas.
- ✓ Reuniões de revisão regulares: reuniões de revisão programadas para discutir os resultados da avaliação e avaliar, em colaboração, os resultados e planear os ajustamentos necessários.
- ✓ Após a conclusão do projeto, faça uma análise retrospectiva do que correu bem e do que não correu.

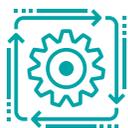
Seguindo estes passos, pode estabelecer um processo sólido para avaliar os resultados e impactos, assegurando que as suas iniciativas estratégicas permanecem alinhadas com os objetivos e são adaptáveis a condições em mudança. A avaliação e o ajustamento regulares são componentes-chave de uma estratégia dinâmica e reativa e de um processo de implementação.

## ETAPA 12: APRESENTAÇÃO DE RELATÓRIOS E TRANSPARÊNCIA

- Comunicar os resultados e os impactos da estratégia às partes interessadas.
- Partilhar os êxitos, os desafios e as lições aprendidas de forma transparente.
- Utilizar o feedback recebido para melhorar o desenvolvimento e a implementação de estratégias futuras.



**PORQUÊ:** Telatórios transparentes mostram o progresso da PAO, criam confiança com as partes interessadas e facilitam a responsabilização.



**COMO:** Elabore relatórios periódicos que resumam as realizações, os desafios e as lições aprendidas. Partilhe estes relatórios em reuniões, boletins informativos, no seu sítio Web ou em plataformas de redes sociais.



**O QUE:** O resultado desta etapa será um relatório anual com a descrição da iniciativa, os objetivos, o plano de ação e os recursos utilizados, os progressos e os resultados e impactos finais.



### Elementos essenciais a considerar:

Comunicar os resultados e impactos da estratégia às partes interessadas através de relatórios transparentes é crucial para criar confiança, mostrar os progressos e facilitar a responsabilização.

- ✓ Elaborar relatórios claros, concisos e transparentes. Os relatórios devem ser periódicos e abrangentes, apresentando histórias de sucesso, bem como desafios e lições aprendidas.
- ✓ O formato e a apresentação do relatório devem satisfazer as necessidades das partes interessadas e incluir um resumo executivo (resumir os pontos principais e as conclusões para consulta rápida), claro e conciso, com imagens e conclusões.
- ✓ A incorporação do feedback das partes interessadas é fundamental para manter o apoio no futuro. Efetuar uma análise das reações das partes interessadas e responder às suas preocupações imediatamente, se possível, ou como parte de iniciativas futuras.
- ✓ Os canais de comunicação devem ser adequados a cada grupo de partes interessadas e podem incluir reuniões e apresentações, boletins informativos, sítio Web e redes sociais.
- ✓ A apresentação atempada de relatórios gera confiança, uma vez que as partes interessadas esperam receber feedback da PAO em determinados momentos e que as informações comunicadas sejam atuais e relevantes. Os relatórios devem estar em conformidade com o plano de comunicação estabelecido.
- ✓ O reconhecimento é uma ótima ferramenta de motivação para todos os que estiveram envolvidos. Apreciar e reconhecer os contributos das partes interessadas.
- ✓ É necessário um compromisso pós-relatório para manter a dinâmica, como sessões de feedback, reflexão sobre os progressos, reflexão sobre o alinhamento estratégico.

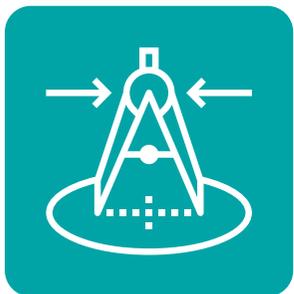
Seguindo estes passos, pode criar mecanismos de informação transparentes que comunicam eficazmente os resultados e impactos das suas iniciativas estratégicas às partes interessadas. Esta abordagem promove a confiança, a responsabilização e o envolvimento contínuo, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade globais da PAO.

### ANEXO 8 - EXEMPLO DE CONTEÚDO DE UM RELATÓRIO ANUAL

# CONCLUINDO O GUIA DE ACOMPANHAMENTO

Como resultado da conclusão da terceira fase de acompanhamento e avaliação da execução da estratégia, será criada uma lista de indicadores-chave de desempenho mensuráveis, serão recolhidos dados para analisar esses indicadores e será efetuada uma avaliação do desempenho da execução da estratégia para identificar o que correu bem e o que pode ser melhorado no futuro. Como passo final, poderá emitir um relatório anual que demonstre o trabalho do PAO durante o período de referência, as realizações e as perspectivas para o futuro.

A criação dos documentos supramencionados e a execução das tarefas subjacentes permitirão a PAO melhorar continuamente as suas operações e cumprir o seu objetivo uma vez que fornece uma visão geral do desempenho da PAO com base em dados e provas. Esta abordagem apoia o mandato de valor acrescentado que a PAO tem perante as suas partes interessadas e assegura a transparência, a clareza e a responsabilidade.



ANEXO



# DEFINIÇÃO DA VISÃO, MISSÃO E DOS OBJETIVOS

## Visão

Inclua aqui um pequeno parágrafo, normalmente não superior a duas frases, sobre o plano e as aspirações da sua PAO para o futuro e qual seria o estado ideal da PAO a longo prazo.

## Missão

Incluir aqui um ou dois parágrafos sobre a finalidade/objetivo da PAO, os seus principais serviços e ofertas e quem são os destinatários desses serviços (ou seja, as partes interessadas).

Se não estiver a definir os valores da PAO separadamente, estes podem também ser incluídos na declaração de missão e neste parágrafo.

## Valores

Se optar por descrever os valores da PAO separadamente, bastará um parágrafo que enumere os valores-chave e uma breve descrição do que está por detrás de cada um.

Os valores são provavelmente os princípios que orientam a visão e a missão da PAO e formam o quadro da sua abordagem a todos os aspetos das operações. Exemplos de valores podem ser: integridade, honestidade, profissionalismo, inovação, etc.

## Objetivos

Descreva cada objetivo individualmente, descrevendo-o sob vários aspetos, como o resultado esperado e o calendário. Inclua uma métrica que permita avaliar se o objetivo foi alcançado ou se está em vias de o ser até à data do relatório.

Ligar os objetivos à missão e à visão para criar uma imagem holística da estratégia. Pode ser útil incluir infografias ou diagramas para explicar como os objetivos estão ligados à visão e à missão e como estão alinhados com os valores da PAO.

Os objetivos podem ser descritos para o próximo ano ou para um prazo mais longo.

As métricas correspondentes que definem os valores-alvo são mais bem expressas quantitativamente, como percentagens, valores absolutos, por exemplo, “% de alunos que passam um exame num ano”, “% de membros retidos”, “número de novos alunos recrutados”, “pontuação líquida do promotor de um grupo específico de partes interessadas”, etc.

Assegurar que os objetivos estratégicos são descritos de forma a serem específicos, mensuráveis, exequíveis, relevantes e limitados no tempo (SMART).

# MODELO DE ANÁLISE SWOT

<b>FORÇAS (fatores internos)</b>	<b>PONTOS FRACOS (fatores internos)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Especialização</li><li>• Experiência</li><li>• Qualificações do pessoal</li><li>• Processos internos</li><li>• Marca e reputação</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos</li><li>• Finanças</li><li>• Tecnologia e infra-estruturas</li><li>• Ineficiências nos processos internos</li><li>• Desafios</li><li>• Mandato e estatuto</li></ul>
<b>OPORTUNIDADES (fatores externos)</b>	<b>AMEAÇAS (fatores externos)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendências da profissão</li><li>• Mudanças na tecnologia</li><li>• Novos serviços e ofertas</li><li>• Potenciais parcerias e colaborações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Factores económicos, políticos e sociais</li><li>• Mudanças tecnológicas</li><li>• Factores ambientais</li><li>• Alterações regulamentares</li><li>• Concorrência</li></ul>

## MODELO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Objetivo	Iniciativa estratégica	Objetivos	Ligação à análise SWOT	Recursos	Linha do tempo
Indicar cada objetivo identificado em Etapa 1 por ordem de prioridade do mais alto para o mais baixo.	Para cada objetivo, descrever a iniciativa que ajudará alcançá-lo.	Definir os objetivos para cada iniciativa que descreve os resultados desejados e resultados esperados.	Ligar a iniciativa à Análise SWOT efectuada na Etapa 1. A iniciativa ajudar a resolver um ponto fraco, capitalizar os pontos fortes, aproveitar uma oportunidade ou proteção contra uma ameaça.	Definir a um nível elevado o recursos previstos que podem para aplicar a iniciativa, afirmando que categoria de recurso tais como humanos, financeiros, tecnológico.	Indicar o valor aproximado de prazo de execução a iniciativa que poderia abrangem vários anos. Se este é o caso de tentar quebrar o calendário em etapas.
<b>Objetivo 1</b>	<b>Iniciativa estratégica 1</b>				
<b>Objetivo</b>	<b>Iniciativa estratégica 2</b> <b>Iniciativa estratégica 3</b>				
<b>Objetivo 3</b>	<b>Iniciativa estratégica 4</b>				
<b>Objetivo 4</b>	<b>Iniciativa estratégica 5</b> <b>Iniciativa estratégica 6</b> <b>Iniciativa estratégica 7</b>				

## EXEMPLOS DE PERGUNTAS PARA AS PARTES INTERESSADAS

O desenvolvimento de uma estratégia é um processo consultivo. A recolha de reações das partes interessadas ajudará a formular uma estratégia global e holística que satisfaça as necessidades das partes interessadas e coloque a PAO à realização da sua visão, missão e objetivos, tendo em conta as expectativas das partes interessadas.

Abaixo estão algumas das perguntas que podem ser feitas a vários grupos de interessados quando se recolhem comentários sobre a visão, a missão, os objetivos e as iniciativas estratégicas. As perguntas devem ter como objetivo identificar os requisitos e as necessidades de cada grupo de partes interessadas e o que esperam da PAO no próximo ano/dois anos/cinco anos.

GRUPO DE PARTES INTERESSADAS	EXEMPLOS DE PERGUNTAS
Membros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considera que ter uma designação profissional de contabilista lhe dá uma vantagem quando procura um novo emprego?</li> <li>• Que ofertas atuais de PAO utiliza mais frequentemente e porquê?</li> <li>• Em que é que a PAO o pode ajudar no seu desenvolvimento profissional?</li> <li>• Considera que a comunicação da PAO é suficientemente frequente?</li> </ul>
Estudantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza as competências adquiridas durante os seus estudos no trabalho e em que medida?</li> <li>• Os seus estudos de qualificação profissional apoiam-no no desempenho das suas atividades profissionais diárias?</li> <li>• Quais são os seus principais desafios na progressão da qualificação profissional?</li> </ul>
Pessoal do PAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaria a PAO como local de trabalho?</li> <li>• Considera que as suas opiniões são ouvidas e tidas em conta na tomada de decisões pela direção?</li> <li>• Sente que tem um equilíbrio entre a vida profissional e a vida privada?</li> </ul>
Empregadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as vossas principais prioridades no que diz respeito ao desenvolvimento de talentos nas vossas organizações?</li> <li>• Quais são as competências-chave que procura num profissional recém-contratado/licenciado?</li> <li>• Uma designação profissional de contabilista tem impacto nas suas decisões de recrutamento?</li> </ul>

## ACTION PLAN TEMPLATE

Iniciativa estratégica	Tarefa relacionada	Principais marcos	Prestações de serviços	Período de tempo	Responsabilidade	Referência
Descreva a iniciativa estratégica definida na etapa 3. Utilize um sistema de referência numérica para facilitar a navegação.	Para cada iniciativa, identificar as tarefas que devem ser realizadas para a pôr em prática.	Definir marcos importantes para as tarefas, que serão os pontos onde os progressos serão acompanhados e comunicados.	Descreva os produtos que devem ser desenvolvidos como resultado da conclusão das tarefas. Podem ser relatórios, comunicações, eventos.	Indicar o calendário de execução de cada tarefa. Indicar o prazo inicial e o prazo final para a conclusão da tarefa.	Identificar quem será responsável pela execução da tarefa. Pode ser um departamento ou um indivíduo.	Incluir referências a quaisquer documentos, recursos ou correspondência relacionados com a execução da tarefa.
<b>Iniciativa estratégica 1</b>	<b>Tarefa 1</b>					
	<b>Tarefa 2</b>					
	<b>Tarefa 3</b>					
<b>Iniciativa estratégica 2</b>	<b>Tarefa 1</b>					
	<b>Tarefa 2</b>					
	<b>Tarefa 3</b>					
	<b>Tarefa 4</b>					
<b>Iniciativa estratégica 3</b>	<b>Tarefa 1</b>					
	<b>Tarefa 2</b>					

## GRÁFICO DE GANTT

ANO	2024											
PRAZO (meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 1</b>												
Tarefa 1												
Tarefa 2												
Tarefa 3												
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 2</b>												
Tarefa 1												
Tarefa 2												
Tarefa 3												
Tarefa 4												
<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA 3</b>												
Tarefa 1												
Tarefa 2												

**Comentários:**

1. Criar um diagrama de subsídio ao longo de 1 ou mais anos, dependendo do horizonte de planeamento preferido, dividindo-o num período de tempo adequado e razoável, por exemplo, por trimestre, mês, semana.
2. Incluir cada iniciativa estratégica. Pode ser útil utilizar um sistema de referência numérica para reduzir ao mínimo a quantidade de texto escrito no gráfico.
3. Para cada iniciativa estratégica, inclua todas as tarefas que têm de ser realizadas para implementar a iniciativa durante o período de tempo definido.
4. Para cada tarefa, identifique quando deve ser executada (ou seja, em que trimestre, mês, semana) e quanto tempo demorará a ser executada e assinale-a no diagrama de subsídio, destacando as células correspondentes.

## MODELO DE PLANO DE COMUNICAÇÃO COM AS PARTES INTERESSADAS

Grupo de partes interessadas	Iniciativa e participação	Mensagem	Canal	Proprietário	Frequência/Tempo
Enumerar os grupos de partes interessadas identificados como tendo um impacto na PAO e aqueles com quem a PAO precisa de se empenhar durante todo o processo implementação da estratégia. As partes interessadas podem ser listados por grupos ou indivíduos.	Indicar qual a iniciativa que o a parte interessada está envolvida. Pode ser uma iniciativa específica que está a ser implementado ou a parte interessada pode ter um interesse em todas Operações do PAO.	Descrever a mensagem principal que precisa de ser comunicado. Acrescentar o objetivo da mensagem como informar, solicitar feedback, para informar sobre o estado de iniciativa, para obter a adesão,etc.	O canal selecionado para a comunicação deve ser relevante e adequado para a parte interessada específica ou grupo de partes interessadas para impacto máximo. Canais pode incluir correio eletrónico, telefone telefonema, encontro pessoal, boletim informativo, redes sociais, etc.	Atribuir um indivíduo a gerir a relação e assegurar que as comunicações com a parte interessada são em conformidade com a definição de prazo e formato.	Definir a frequência com que o a comunicação deve acontecer: diariamente, semanalmente, mensalmente, em função de objetivos específicos marcos de uma iniciativa. Pode também ser uma data como, por exemplo, a data de conclusão do projeto ou anual divulgação do relatório.
<b>Membros</b>					
<b>Estudantes</b>					
<b>Regulador</b>					
<b>Empregadores</b>					
<b>Equipa de governação</b>					

# EXEMPLO DE CONTEÚDO DE UM RELATÓRIO INTERCALAR

O relatório de progresso é útil para comunicar às partes interessadas o estado de implementação da iniciativa estratégica. Permite a transparência e a responsabilização perante as partes interessadas, mantém o seu apoio através da criação de confiança e dá-lhes a oportunidade de darem feedback.

O relatório intercalar pode incluir as seguintes seções e informações:

## 1. Introdução

- a. Nome da iniciativa e breve descrição
- b. Proprietário da iniciativa
- c. Calendário da iniciativa
- d. Período de referência
- e. Data do relatório

## 2. Resumo dos progressos efetuados

- a. Visão geral da iniciativa, das tarefas e dos objetivos intermédios
- b. Tarefas realizadas até à data do relatório
- c. Avaliação do desempenho em relação aos objetivos
- d. Riscos e desafios surgidos durante o período de referência
- e. Medidas de atenuação e corretivas
- f. Alterações ao plano de execução inicial

## 3. Próximo período de relatório

- a. Atividades a realizar
- b. Resultados e prestações a alcançar

### Nota:

*O relatório intercalar deve ser divulgado às partes interessadas para as quais é relevante ou a PAO pode optar por disponibilizar o relatório a todos para criar apoio entre as partes interessadas e dar visibilidade aos progressos realizados.*

*A avaliação do desempenho e os progressos de qualquer iniciativa devem ser discutidos internamente para registar tanto os êxitos como as áreas a melhorar e as lições aprendidas e como instrumento para acompanhar os progressos globais em relação à estratégia. Deve ser utilizada como um instrumento para recolher as reações das partes interessadas, que podem contribuir para o plano de execução, tais como medidas corretivas a tomar, reavaliação dos recursos e calendários quando o desempenho é inferior às expectativas.*

## EXEMPLO DO CONTEÚDO DE UM RELATÓRIO ANUAL

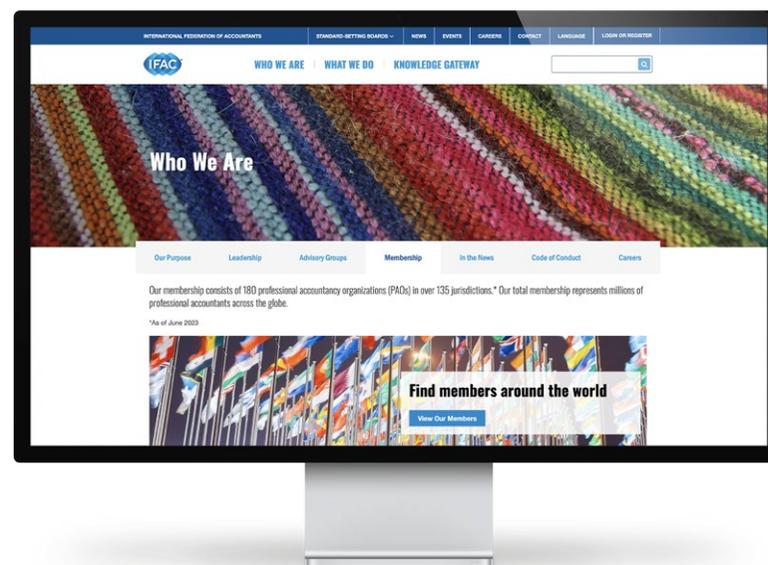
O relatório anual permite que a PAO comunique o seu desempenho durante o ano às partes interessadas. Apoia a transparência e a responsabilização perante as partes interessadas e permite-lhes compreender as iniciativas e ações tomadas pela PAO ao longo do ano e o seu desempenho em relação aos seus objetivos e metas. Um relatório anual pode incluir as seguintes secções:

NÃO.	SECÇÃO	DESCRIÇÃO DO CONTEÚDO DAS SECÇÕES
1	Sobre a PAO	Esta secção descreve a PAO, incluindo os antecedentes e a história, o mandato e estatísticas de alto nível, como a distribuição geográfica, o número de membros, os serviços e as ofertas. Esta secção pode também incluir a missão e os valores do PAO.
2	Sobre o relatório anual	Esta secção descreve o objetivo, o âmbito e o conteúdo do relatório anual.
3	Uma mensagem da Direção e do Conselho de Administração	As mensagens da Direção e/ou do Conselho de Administração devem ser breves, destacando os aspetos importantes do relatório e o desempenho da PAO para chamar a atenção dos leitores. É também uma oportunidade para refletir sobre o ano passado e perspetivar o futuro.
4	Destaques do ano	Esta secção deve realçar o desempenho da PAO durante o ano, centrando-se nos principais indicadores de desempenho e nos progressos em relação aos objetivos em áreas-chave a um nível elevado.
5	Estratégia	Esta secção deve descrever a estratégia da PAO, incluindo os objetivos estratégicos e as iniciativas estratégicas para os alcançar, com base no documento estratégico elaborado no início do ano.
6	Análise ambiental	Esta secção pode incluir análises realizadas pela PAO, como a SWOT, para avaliar o seu ambiente operacional e as forças que têm impacto nas suas operações, a fim de fornecer aos utilizadores o contexto em que a estratégia está a ser realizada. Esta secção pode também incluir as expectativas e previsões para o futuro, bem como os riscos e a atenuação, com base na etapa 6 do planeamento dos recursos.
7	Envolvimento das partes interessadas	Esta secção descreve as principais partes interessadas da PAO e a forma como a PAO tem vindo a colaborar com cada uma delas, com base no plano de comunicação com as partes interessadas. Pode também incluir planos e aspirações futuras no contexto do envolvimento das partes interessadas.
8	Desempenho estratégico	Com base na fase de acompanhamento e avaliação, esta secção deve descrever em pormenor as iniciativas estratégicas e fornecer informações detalhadas sobre o desempenho de cada uma, descrevendo os objetivos e resultados esperados e a situação atual. É boa prática acrescentar comentários aos resultados, tais como interpretações e explicações sobre os objetivos não alcançados.
9	Demonstrações financeiras	As demonstrações financeiras da PAO fornecem uma visão das operações e do desempenho do ponto de vista financeiro.

# ALINHAMENTO DAS FERRAMENTAS COM OS OMO DA IFAC<sup>1</sup>

Existem muitas funções chave que uma PAO pode desempenhar e que estão reflectidas nas [Declarações de Obrigações de Membro](#) (SMOs) da IFAC. A IFAC desenvolveu as SMOs que fornecem referências claras para as [organizações membros](#) atuais e potenciais da IFAC e um caminho para as PAOs melhorarem continuamente.

As SMOs apoiam as organizações membros e não membros da IFAC na condução de mudanças e ações que farão progredir a adoção das normas internacionais e melhores práticas, mas também permitem a construção de competências essenciais de uma PAO capaz, credível e bem sucedida que sirva e funcione mais adequadamente no interesse público.



<sup>1</sup> SMO 1 – Garantia de qualidade

OMO 2 – Normas Internacionais de Educação para Contabilistas Profissionais e Aspirantes a Contabilistas Profissionais

OMU 3 – Normas Internacionais e Outros Pronunciamentos Emitidos pelo IAASB

SMO 4 – Código Internacional de Ética para Contabilistas Profissionais emitido pelo IESBA.

OMO 5 – Normas internacionais de contabilidade do sector público e Outros Pronunciamentos Emitidos pelo IPSASB

OMO 6 – Investigação e disciplina

SMO 7 – Normas Internacionais de Relato Financeiro e Outros Pronunciamentos Emitidos pela Fundação IFRS

# Sobre o Grupo Consultivo de Desenvolvimento de PAO da IFAC

**O Grupo Consultivo para o Desenvolvimento das PAOs da IFAC (o Grupo Consultivo) ajuda a IFAC a apoiar fortemente, organizações profissionais de contabilidade sustentáveis em todo o mundo, no âmbito dos esforços de reforço das capacidades da IFAC.**

Nos termos do mandato do Grupo Consultivo, as contribuições e responsabilidades do Grupo Consultivo são definidas por “4As”:

1. Aconselhar e fornecer informações sobre as tendências para a IFAC e as oportunidades relevantes para o reforço das capacidades das OPP, bem como as implicações para o desenvolvimento da profissão de contabilista.
2. Defender o reforço dos PAO em apoio da profissão, nomeadamente através de actividades de sensibilização e de intervenções orais.
3. Prestar assistência e orientação aos OPP em desenvolvimento, à medida que se esforçam por melhorar e cumprir as obrigações de membro da IFAC e as melhores práticas globais.
4. Permitir o acesso a recursos e conhecimentos de organizações membros e parceiros da IFAC, incluindo parceiros internacionais de desenvolvimento, para apoiar o desenvolvimento de PAO (por exemplo, orientação, recursos e ferramentas).

O Grupo Consultivo contribui para o primeiro impacto da abordagem *IMPACT* da IFAC: uma profissão contabilística forte e sustentável. No âmbito desta área *IMPACT*, o trabalho do Grupo Consultivo contribui para a primeira área de enfoque: Resiliência e adaptabilidade das PAOs. A abordagem *IMPACT* inclui ações de alto nível para cada área. O trabalho do Grupo Consultivo contribui para as três primeiras ações indicadas no extrato abaixo do Plano Estratégico da IFAC:

## IMPACTOS, ÁREAS DE INCIDÊNCIA E ACÇÕES

### IMPACTO #1: PROFISSÃO DE CONTABILISTA FORTE E SUSTENTÁVEL

#### ÁREAS DE INTERVENÇÃO

#### ACÇÕES

#### 1. Reforço das capacidades, adaptabilidade e resiliência da PAO

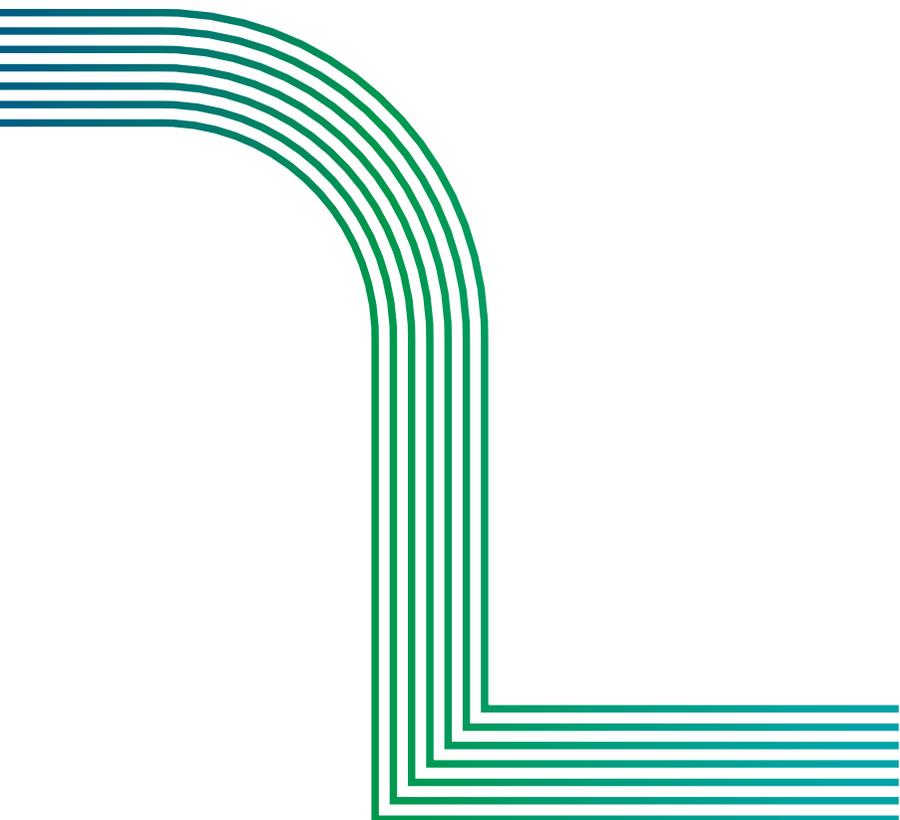
Resultado:

- PAOs fortes e sustentáveis, capazes de preparar os seus membros para o futuro

- a. Apoiar o desenvolvimento das Organizações Profissionais de Contabilidade (PAOs), a criação de capacidades e o cumprimento dos requisitos de adesão da IFAC, incluindo as Declarações Obrigatórias de Membro (SMOs).
- b. Fornecer envolvimento e apoio contínuos aos membros que alinham as iniciativas da IFAC e as prioridades da PAO, fornecendo liderança de pensamento relevante e defesa a nível global e regional para permitir PAOs e profissionais prontos para o futuro.
- c. Promover a educação contabilística para manter (e, se for caso disso, atualizar) as Normas Internacionais de Educação (IES); Apoiar as iniciativas de educação das PAOs com especial incidência na sustentabilidade, anticorrupção, integridade e ética, tecnologia/digitalização e contabilidade do sector público.
- d. Elevar e abordar as questões de atratividade e retenção em toda a profissão.
  - i. Moldar, melhorar e influenciar de forma proactiva a narrativa sobre a nossa profissão, especialmente através da colaboração com empresas de contabilidade, PAOs, instituições académicas, organizações internacionais e outras partes interessadas relevantes.
  - ii. Promover o acesso alargado à profissão, defendendo vias não tradicionais, como a aprendizagem.
  - iii. Incentivar o alargamento do número de membros da PAOs, de modo a incluir contabilistas profissionais em empresas e contabilistas do sector público, bem como técnicos de contabilidade.

Em 2024, com base na abordagem *IMPACT*, o Grupo Consultivo continuará a centrar-se na resiliência e adaptabilidade das PAOs.

# 2024 PAO Development Membros do Grupo consultivo para o desenvolvimento e consultores Técnicos



## Federação Internacional de Contabilistas Grupo Consultivo para o Desenvolvimento das PAOs 2024

### **PRESIDENTE**

Jelena Misita

### **CONSULTOR TÉCNICO**

Jon Hooper

### **VICE-PRESIDENTE**

Joselin Martin

### **CONSELHEIRO TÉCNICO**

Jim Knafo

### **MEMBRO**

Anas Abou El Mikias

Andrew Conway

Ardiana Bunjaku

Berry Wammes

Bosco Mkombozi Karake

Farrukh Rehman

Jill Santos

Khalid Hamid

Mamour Fall

Marsha Caballero

Panagiotis Alamanos

Razak Jaiyeola

Sheree Ebanks

Amin Miramago

Asad Feroze

Claire Bennison

Sylvia Meljem

Muhammad Zarif Ludin

Comfort Olu. Eytayo

Dan Worsley

### **CONTACTOS DO PESSOAL DO IFAC**

Dana Jensen, Senior Manager    [danajensen@ifac.org](mailto:danajensen@ifac.org)

Tanya Musumhi, Manager    [tanyamusumhi@ifac.org](mailto:tanyamusumhi@ifac.org)



International Federation of Accountants  
529 Fifth Avenue  
New York, NY 10017  
USA  
T +1 212 286 9344  
[www.ifac.org](http://www.ifac.org)



@IFAC



IFAC



International Federation of Accountants IFAC

Os Exposure Drafts, os Consultation Papers e outras publicações da IFAC são publicados pela IFAC e estão protegidos por direitos de autor.

A IFAC não se responsabiliza por perdas causadas a qualquer pessoa que atue ou se abstenha de atuar com base no material contido nesta publicação, quer essas perdas sejam causadas por negligência ou de outra forma.

O logótipo da IFAC, "International Federation of Accountants" e "IFAC" são marcas registadas e marcas de serviço da IFAC nos EUA e noutros países.

Copyright © 2024 da Federação Internacional de Contabilistas (IFAC). Todos os direitos reservados. É necessária autorização por escrito da IFAC para reproduzir, armazenar ou transmitir, ou para fazer outras utilizações semelhantes deste documento, exceto quando o documento está a ser utilizado apenas para uso individual e não comercial. Contacto [permissions@ifac.org](mailto:permissions@ifac.org).