

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

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

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.
Objetivo 1	Iniciativa estratégica 1				
Objetivo	Iniciativa estratégica 2 Iniciativa estratégica 3				
Objetivo 3	Iniciativa estratégica 4				
Objetivo 4	Iniciativa estratégica 5 Iniciativa estratégica 6 Iniciativa estratégica 7				

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

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.
Iniciativa estratégica 1	Tarefa 1					
	Tarefa 2					
	Tarefa 3					
Iniciativa estratégica 2	Tarefa 1					
	Tarefa 2					
	Tarefa 3					
	Tarefa 4					
Iniciativa estratégica 3	Tarefa 1					
	Tarefa 2					

GRÁFICO DE GANTT

ANO	2024											
PRAZO (meses)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INICIATIVA ESTRATÉGICA 1												
Tarefa 1												
Tarefa 2												
Tarefa 3												
INICIATIVA ESTRATÉGICA 2												
Tarefa 1												
Tarefa 2												
Tarefa 3												
Tarefa 4												
INICIATIVA ESTRATÉGICA 3												
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.
Membros					
Estudantes					
Regulador					
Empregadores					
Equipa de governação					

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

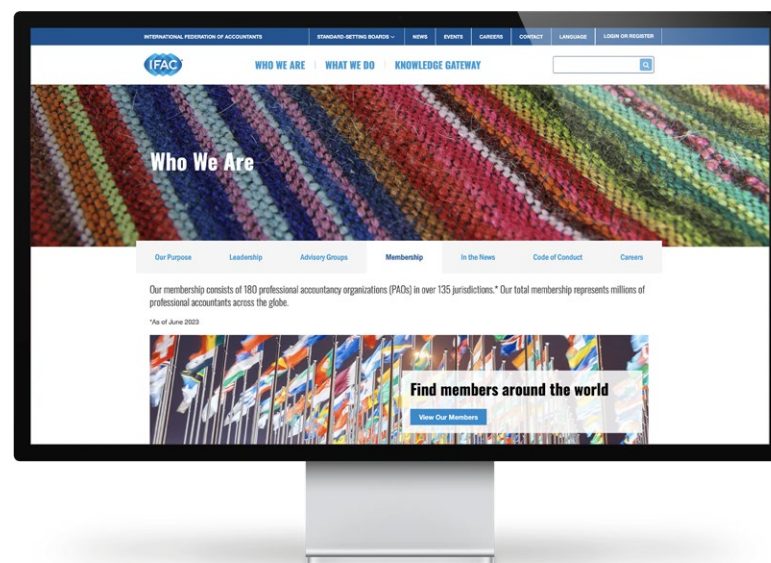
O relatório anual permite que a PAO comunique o seu desempenho durante o ano às partes interessadas. Apoia a transparência e a responsabilização perante as partes interessadas e permite-lhes compreender as iniciativas e ações tomadas pela PAO ao longo do ano e o seu desempenho em relação aos seus objetivos 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 IFAC¹

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.



¹ 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

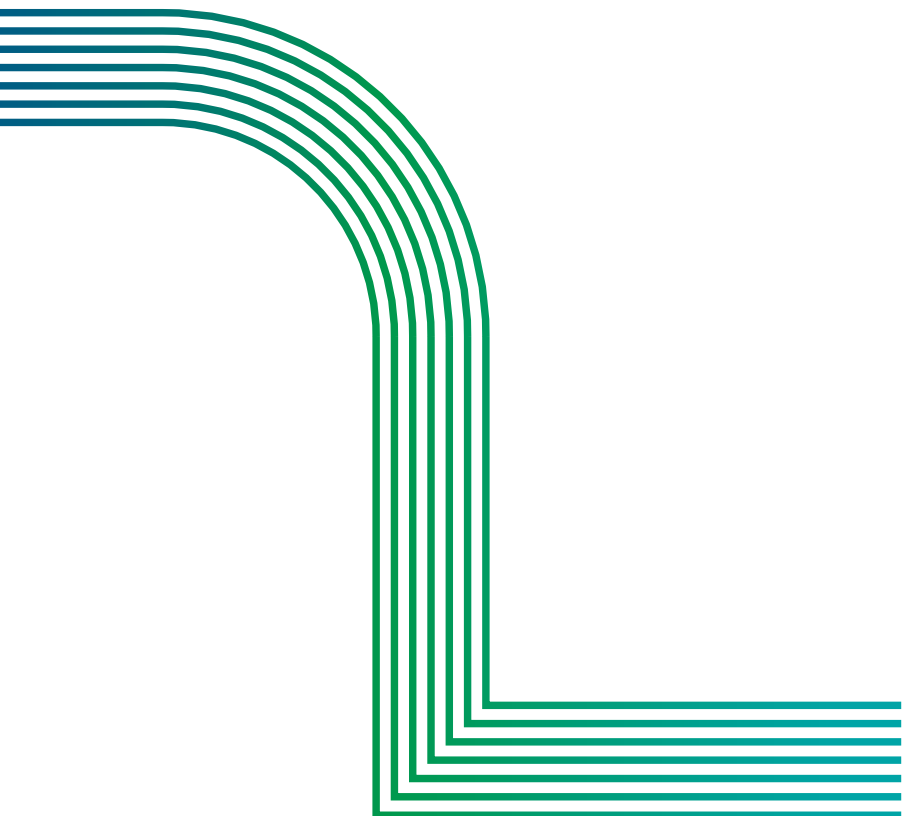
Resultado:

- 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

Tanya Musumhi, Manager tanyamusumhi@ifac.org



International Federation of Accountants
529 Fifth Avenue
New York, NY 10017
USA
T +1 212 286 9344
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.