





Imersão Planejamento Estratégico

**Conselho Regional de Nutricionistas
2ª Região**

13 e 14 de setembro de 2019



Sumário

- Objetivo	03
- Introdução - Experiências de vida e expectativas	04
- Analisando Futuro.....	06
- Conceitos de Propósito, Missão, Visão, Valores.....	09
- Construção da Identidade.....	10
- Mapa de Stakeholders.....	12
- Propósito.....	15
- Mapa da Empatia.....	21
- Missão.....	33
- Visão.....	34
- Negócio - Canvas do Modelo de Negócio.....	34
- Objetivos Estratégicos.....	38
- Desdobramentos técnicos da AMA para o PEs em sugestões de ações estratégicas a partir do Propósito, Missão e Visão.....	39
- Integração com o Plano de Ações e Metas (PAM) 2020.....	40
- Considerações finais.....	41

Planejamento Estratégico

Objetivo:

Desenvolver o Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Nutricionistas da 2ª Região – CRN2, aplicando metodologias e ferramentas que provoquem o reconhecimento de oportunidades e novos desafios. Compreender a essência da Instituição e os anseios dos seus diferentes públicos, é o objetivo deste processo, considerando, a partir do cenário atual, os aspectos históricos (seu passado e fundação) em relação ao futuro desejado.

Participantes:

Participaram da construção deste Planejamento Estratégico para os exercícios 2019 a 2022 os seguintes membros:

- 1 - Aline Braido Pereira – CONSELHEIRA SUPLENTE
- 2 - Ana Carolina Pio da Silva – CONSELHEIRA SUPLENTE
- 3 - Ana Lice Bernardi – CONSELHEIRA SUPLENTE
- 4 - Ana Luiza Sander Scarparo – CONSELHEIRA EFETIVA
- 5 - Bianca Inês Etges – CONSELHEIRA EFETIVA
- 6 - Cláudio Soares dos Santos – AUXILIAR ADMINISTRATIVO
- 7 - Emerson Vasconcellos – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
- 8 - Elizete Paz de Oliveira Minor – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
- 9 - Fernanda Fiorenza – COORDENADORA TÉCNICA
- 10 - Graciana R. Penna Peixoto – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
- 11 - Ivete Barbisan – CONSELHEIRA EFETIVA
- 12 - Ivete Regina Ciconet Dornelles – CONSELHEIRA EFETIVA
- 13 - Janice Mayer Benck de Oliveira – ASSESSORA DE COMUNICAÇÃO
- 14 - Karina Luczay Klein Pinho de Bem – ASSISTENTE ADMINISTRATIVO
- 15 - Leila Ghizzoni – CONSELHEIRA SUPLENTE

- 16 - Luciana Drozdowski Pereira – SECRETARIA ADMINISTRATIVA
- 17 - Magali Krindges – COORDENADORA FINANCEIRO/CONTÁBIL
- 18 - Magali Cristini Casola Kumbier – CONSELHEIRA SUPLENTE
- 19 - Maria Beatriz Viegas – NUTRICIONISTA FISCAL
- 20 - Miriam Nardi – CONSELHEIRA EFETIVA
- 21 - Querino Haesbaert da Silva – NUTRICIONISTA FISCAL
- 22 - Robert James Kruger - ADMINISTRADOR
- 23 - Rodrigo Cauduro Oliveira Macedo – CONSELHEIRO EFETIVO
- 24 - Rosana Silveira Andrade Pozzobon – NUTRICIONISTA FISCAL
- 25 - Rosângela Lengler – CONSELHEIRA EFETIVA
- 26 - Siliane Regina Orlandin Troggian – CONSELHEIRA SUPLENTE
- 27 - Sônia Diolinda Silva de Souza - SECRETÁRIA
- 28 - Tessa Bitencourt Valente – NUTRICIONISTA FISCAL

Introdução

Um breve histórico sobre a história da Nutrição no País e no Estado:

Iniciamos as atividades com as boas vindas da Presidente do CRN2, Sra, Ivete Barbisan.

Na sequência, convidamos a todos para realizarem suas apresentações pessoais. Entre os participantes do início do processo, contamos com a Diretoria atual, Conselheiros suplentes e titulares, Funcionários administrativos de diversos setores e fiscais.

Após as apresentações individuais, propomos que os participantes contassem a história da nutrição, sob a ótica das necessidades que ensejaram a existência de nutricionistas no país, o primeiro curso no RGS, a regularização da profissão e a fundação do Conselho Regional - CRN2.

O primeiro curso de Nutrição do país foi criado em 1939, no Instituto de Higiene da Universidade de São Paulo (USP), com o nome de Curso de Nutricionistas, por iniciativa de seu diretor à época, prof. Geraldo Horácio de Paula Souza.

Para chegar a essa iniciativa do prof. Paula Souza, é necessário voltar um pouco no tempo e resgatar os motivos que o levaram a considerar a profissão de nutricionista tão importante para a sociedade brasileira. Com a entrada dos Estados Unidos na Primeira Guerra Mundial, em 1917, criou-se a necessidade urgente de técnicos para atuar na área de Nutrição e Dietética, o que gerou nesse mesmo ano, em Cleveland, Ohio, a criação da conceituada, Associação Americana de Dietética (American Dietetic Association). Surgiu então uma nova profissão na área da saúde, à época denominados dietistas.

A expressão nutricionista passou a ser empregada entre os anos de 1920 e 1925. Durante a permanência de Paula Souza nos EUA, no início da década de 1920, ele conheceu a importância do trabalho de nutricionistas nesse campo. Tendo profundo conhecimento sobre a estreita relação existente entre nutrição e saúde, o professor notou a necessidade de criar no Brasil um curso destinado à formação de profissionais habilitados a atuar nas áreas de alimentação e nutrição.

E, em 1938, solicitou ao governo do Estado de São Paulo a criação de um Centro de Estudos sobre Alimentação, anexo ao Instituto de Higiene. Este centro foi criado por um Decreto Estadual e, poucos meses depois, o Decreto Estadual nº. 10.617, de 24 de outubro de 1939, instituiu o curso destinado à formação de nutricionistas.

Entretanto, o prof. Paula Souza deu ao curso que criou a designação então usada nos Estados Unidos para os profissionais de Nutrição que atuavam em saúde pública Curso de Nutricionistas.

Fundando esse curso, o professor mostrou ser pioneiro, pois somente 27 anos mais tarde, durante conferência realizada em Caracas (Venezuela), o profissional que ele desejava formar foi definido assim: Nutricionista é o profissional de nível universitário, qualificado por formação e experiência para atuar nos serviços de Saúde Pública e atenção médica institucional, indispensável para a melhoria da nutrição humana e manutenção do mais alto grau de saúde.

Em 1967 houve a regulamentação da profissão de nutricionista garantida com a promulgação da Lei nº 5.276/1967. E em 20 de

outubro de 1978 foram criados os Conselhos Federal e Regionais de Nutricionistas pela lei nº 6.583.

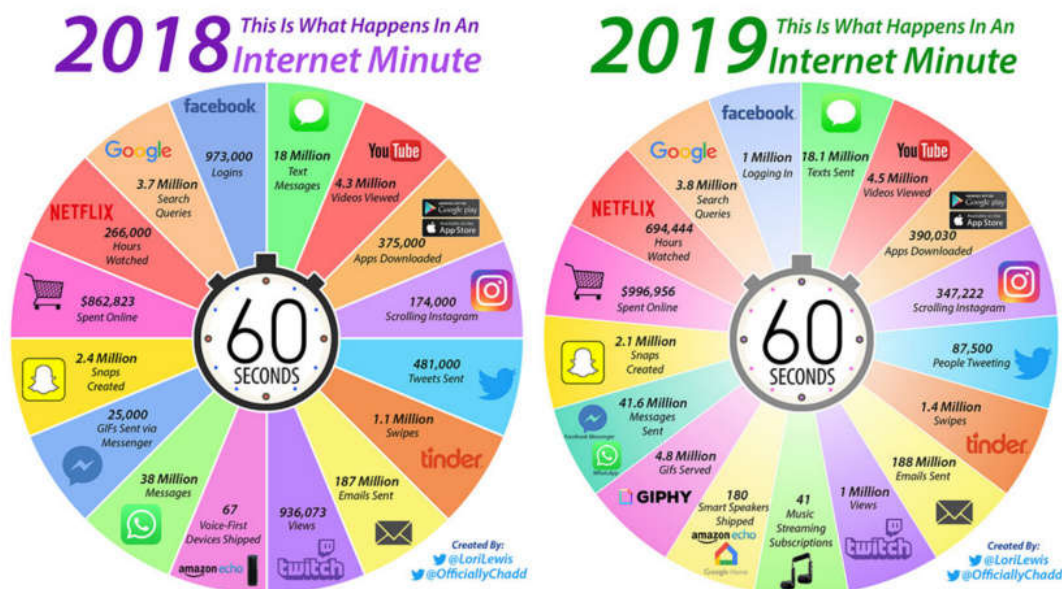
Em 6 de junho de 1980 foi oficialmente instalado o Conselho Regional de Nutricionistas da 2ª Região, criado através da Portaria do Ministério do Trabalho nº 3107

Analizando o Futuro

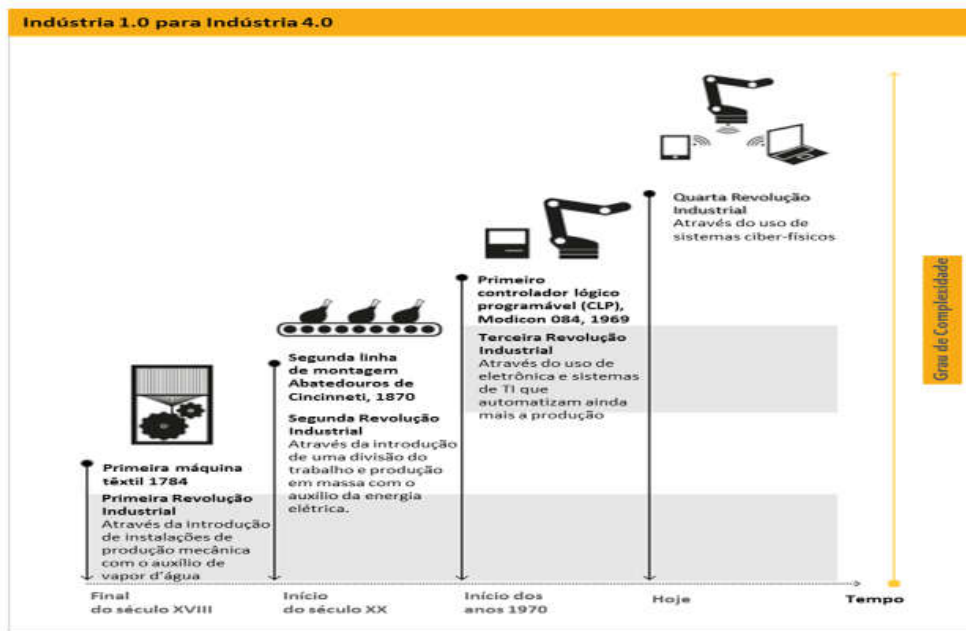
Algumas provocações formuladas pela AMA para a imersão:

a) Compartilhamento, Visibilidade e Informações

O volume de informações compartilhadas atualmente nas redes sociais é impressionante e só aumenta a cada ano. Não há como não ser visto ou mencionado. Essa decisão praticamente não é mais particular. Visões, entendimentos e opiniões nunca estiveram tão pessoais e particulares e, talvez por isto, tão acirradas. Surgem condutores de opiniões e conteúdos, em sua maioria com bases frágeis, mas que reverberam como soluções fáceis a quem não tem paciência de fazer as perguntas certas.



b) 4ª Revolução Industrial



c) MUnDo VUCA.



Expressão que nasceu durante a Guerra Fria, mas cada vez mais presente e atual no vocabulário dos profissionais e empreendedores da economia exponencial.

VUCA é um acrônimo do inglês *volatile, uncertain, complex* e *ambiguous* e serve para descrever quatro características que estão presentes atualmente na vida de todos: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade.

O que significa VUCA

V **Volatility** **(Volatilidade)**

Refere-se à natureza volúvel e dinâmica da mudança, bem como à velocidade das forças inconstantes que provocam a mudança e seus catalisadores.

U **Uncertainty** **(Incerteza)**

Refere-se à falta de previsibilidade, às probabilidades de surpresa e ao senso de perplexidade e hesitação na compreensão das questões e eventos.

C **Complexity** **(Complexidade)**

Refere-se às múltiplas forças e questões indistintas e ao caos e confusão que cercam o ambiente organizacional.

A **Ambiguity** **(Ambiguidade)**

Refere-se ao estado de turvação da realidade, ao potencial de erros de leitura e aos significados mesclados das circunstâncias; à confusão de causa-e-efeito.

Fonte: "FLAPS! 6 passos para decolar sua carreira e acelerar resultados com a Liderança AdaptÁgil", João M. Furlan, 2015; adaptado de "Get there Early: Sensing the Future to Compete in the Present", Bob Johansen, 2007.

Considerando estes breves insights, afirmamos que haverá desafios extremos, independente do porte das empresas, instituições, classes sociais, diferentes economias, etc.... Um dos principais impactos é a dificuldade de realizar qualquer planejamento em longo prazo. Agilidade, resiliência, previsão de cenários antagônicos, fazer perguntas certas, planos mutáveis e apaixonar-se pelo problema e não

pela solução, são algumas das competências essenciais para este mundo.

Entretanto, foram séculos de formação comportamental, desde a primeira revolução industrial, de que o sucesso é decorrente de visão de longo prazo e planejamento. O mundo mudava em velocidade muito menor. Quem ditava o mercado eram as empresas.

A partir da 3ª revolução industrial a velocidade acelerou. O movimento é acelerado. O mercado é ditado por quem consome. Não há mais barreiras territoriais e linguísticas

Por tudo isto, é cada vez mais importantes termos um Propósito claro, uma Missão acolhedora, Visões temporais e referenciais curtas, e Valores colaborativos para reduzir o impacto da volatilidade que está ao nosso redor.

Quanto a incerteza e a complexidade, não há espaço para o pensamento linear, segmentado, unidimensional e previsível. Nas palavras do Futurista Tiago Mattos, o pensamento terá que ser não linear, conectado, multidisciplinar e expo imprevisível. Como percebemos e resolvemos problemas não serve para o futuro logo li. Há interdependência e complexidade nas variáveis. Cocriar e colaborar serão competências fundamentais. Por isso, ações isoladas terão pouco ou nenhum efeito em um mercado interconectado.

E assim, a ambiguidade se fará e está presente, porque soluções antigas ou experiências não irão garantir sucesso porque as variáveis são de diversas interpretações.

Conceitos de Propósito, Missão, Visão, Valores

- Propósito—Porque a empresa existe
- Missão—É como e o que a empresa faz.
- Visão—Onde a empresa quer chegar
- Valores—Conjunto de crenças

Exemplo de Propósitos empresariais:

- Grupo Algar - “Gente servindo gente”

- ING - “Empoderando pessoas para estarem um passo à frente na vida e nos negócios”
- Kellogg - “Nutrindo famílias para que elas floresçam e prosperem”
- IAG - “Ajudar as pessoas a gerenciar risco e a se recuperar da dificuldade de uma perda inesperada”

Construção da Identidade

É, Não é; Faz, Não Faz

Na sequência, aplicamos esta ferramenta para possibilitar a clareza da identidade do CRN2. Esta clareza propicia foco nas análises e decisões posteriores do processo, evitando espasmos quanto quem é e o que faz.

É:

- Regulamentador:
 - Fiscalizador
 - Habilita a profissão
- Instituição:
 - Autarquia Federal
 - Sistema
 - Legal
- Fundamental
 - Para organizar a profissão
 - Imprescindível para a profissão e para a sociedade
 - Casa da Sociedade
- Referência
 - Promotor de informações
 - Comprometido e agregador
- Burocrático e Moroso

Não É:

- Não é empresa privada
- Não é agência de emprego
- Não é formador de profissionais
- Não é sindicato
- Não é associação
- Não é protetor do nutricionista, “mãezona”.
- Não é para ajudar o profissional
- Não é fraco
- Não é ilegal
- Não é acessível
 - Ao profissional
 - Não é próximo da categoria
 - Não é propositivo o suficiente

Faz:

- Cumprimento da Constituição
 - Faz Atos Normativos
 - Defesa da Sociedade
- Regulamenta e Fiscaliza
 - Disciplina
 - Cumprir Normas
 - Registro Profissional
 - Pune
 - Orientação
 - Esclarece
- Cooperação
 - Integra Profissionais
 - Participação nos Espaços afim
 - Divulgar as profissões
- Atendimento aos Profissionais
 - Apoio Profissional
 - Eventos de Qualificação
 - Faz a diferença
 - Participa na formação

Não faz:

- “Mimimi”
- Complicar a vida do profissional
- Faz festas
- Comunicação
 - Não faz comunicação interna adequada
 - Não faz comunicação adequada em redes sociais
 - Não faz posicionamento técnico para a população
- Empatia
 - Não faz empatia com o cliente
 - Não faz distinção de profissionais
 - Não faz resposta rápida
 - Não faz retornos rápidos
- Formação
 - Não faz capacitação para “Nutris”.
- Fiscalização
 - Não tem RH suficiente para fiscalizar
 - Não faz suficiente fiscalização do exercício ilegal da profissão
 - Não pune, mas deveria.

Mapa de Stakeholders

O que significa Stakeholder?

Stakeholder significa **público estratégico** e descreve uma **pessoa ou grupo** que tem **interesse** em uma Organização ou Negócio, podendo ou não ter feito um investimento neles.

Em inglês **stake** significa interesse, participação, risco. **Holder** significa aquele que possui. Assim, **stakeholder também significa parte interessada ou interveniente**. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais **importantes** para um **planejamento estratégico** ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

O stakeholder é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. Desta forma, um stakeholder pode ser afetado positivamente ou negativamente, dependendo das suas políticas e forma de atuação.

Alguns exemplos de stakeholder de uma empresa podem ser os seus funcionários, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

Ao entender a importância dos stakeholders, o responsável pelo planejamento ou plano consegue ter uma visão mais ampla de todos envolvidos em um processo ou projeto e saber de que maneira eles podem contribuir para a otimização deste. Os stakeholders são elementos fulcrais em termos de planejamento estratégico de uma empresa ou organização.

O termo stakeholder foi criado por um filósofo chamado Robert Edward Freeman e tem se tornado cada vez mais comum, uma vez que é uma peça muito importante para contribuir no desempenho de uma organização e influenciar as atitudes e ações do stakeholder dentro da empresa. Na área de tecnologia da informação, o stakeholder também exerce importante papel, pois para a arquitetura de software é importante ter o conhecimento das partes interessadas.

Assim, o Mapa de Stakeholder é uma ferramenta que busca identificar essas “partes interessadas”, em diferentes níveis – a saber: os Stakeholders Internos, os diretos, os indiretos e até mesmos os externos à Organização.

A partir de agora, listaremos os diferentes públicos relacionados ao Conselho Regional de Nutricionistas. Entre os principais elencados, estão:

Stakeholders Internos:

- ✓ Sistema CFN/CRN'S;
- ✓ Conselheiros eleitos (titulares e suplentes);
- ✓ Conselheiros Federais;
- ✓ Funcionários;
- ✓ Estagiários;

- ✓ Profissionais e recursos vinculados a Tecnologia da Informação;
- ✓ Preserv;
- ✓ LM;
- ✓ Assessorias;
- ✓ Prestadores de Serviços Terceirizados.

Stakeholders Diretos:

- ✓ Legislativo;
- ✓ Judiciários;
- ✓ Vigilância Sanitária (VISA);
- ✓ Assessorias;
- ✓ Prestadores de Serviços Terceirizados;
- ✓ INCORP;
- ✓ Finatto;
- ✓ DNA;
- ✓ Profissionais inscritos Pessoas Físicas (PF);
- ✓ Inscritos - Pessoas Jurídicas (PJ);
- ✓ Nutricionistas;
- ✓ Técnicos em Nutrição e Dietética;
- ✓ Conselho Federal de Nutricionistas – CFN;
- ✓ Tribunal de Contas da União;
- ✓ Ministério Público.

Stakeholders Indiretos:

- ✓ Outros Conselhos Profissionais;
- ✓ Fórum dos Conselhos Profissionais – Fórum/RS;
- ✓ Espaços de Representação (Representatividade);
- ✓ Conselhos Sociais – CAE, CONSEG;
- ✓ Políticas Públicas e Ações Públicas;
- ✓ FNN;
- ✓ Meios de Comunicação;
- ✓ Mídia Externa;
- ✓ ANVISA;
- ✓ GAF;
- ✓ AGAN;
- ✓ SINURGS;
- ✓ ASBRAN;
- ✓ Instituições de Ensino Superior – IES;

- ✓ Escolas Técnicas
- ✓ Estudantes

Stakeholders Externos:

- ✓ Nutrólogos;
- ✓ Políticos;
- ✓ Influenciadores Digitais;
- ✓ Blogueiros;
- ✓ Mídias;
- ✓ Sociedade Civil;
- ✓ Indústria e Comércio de Alimentos;
- ✓ Outros profissionais – exercício ilegal da profissão;
- ✓ Restaurantes e Cantinas;
- ✓ Academias;
- ✓ Hospitais;
- ✓ Clínicas de Saúde

Propósito

Tendo clarificado a identidade e o stakeholders, partimos em busca de um entendimento acerca do “Por que o CRN existe?” Relembrando:

“Uma empresa sem propósito **gerencia** pessoas e recursos. A que tem um propósito, por outro lado, **mobiliza** pessoas e recursos.”

A Academia Mentis Audazes oferece aos seus parceiros, a corrente mais atual do conceito de Propósito, Missão e Visão, alinhada com os conceitos das organizações exponenciais. O Propósito tem papel de motivador aspiracional da fundação de uma organização. É o porquê a organização existe. Amplo, idealista e, por vezes, até genérico. Ele é atemporal assim como o seu legado. O seu conhecimento e compreensão promove engajamento de todos os stakeholders. Neste contexto, a Missão resulta na ação temporal da organização, sempre a luz do seu propósito, correspondendo ao que a organização faz. Pode ser atualizado ou até ser feita uma nova missão porque a atual foi conquistada ou não é mais uma necessidade do mercado.

De certa forma, o propósito responde ao “porquê” da missão e a missão responde ao “como” do propósito. A Visão também responde a missão, informando o que a organização quer ser, em relação a uma comparação e prazo.

Como forma de embasar tecnicamente o nosso modelo, segue citação do livro **Organizações exponenciais: Por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)** - Ismail, Salim; Van Gees, Yuri; S. Malone, Michael.

"As Organizações Exponenciais, quase por definição, pensam GRANDE. Há uma boa razão para isso: quando uma empresa pensa pequeno, é improvável que vá buscar uma estratégia de negócios capaz de alcançar um rápido crescimento. Mesmo que a empresa de alguma forma consiga atingir um impressionante nível de crescimento, a escala de seus negócios vai superar rapidamente seu modelo de negócio e deixará a empresa perdida e sem rumo. Assim, as ExOs precisam sonhar alto. É por isso que, quando examinamos as declarações de propósito das Organizações Exponenciais existentes, nos deparamos com exemplos que, anos atrás, poderiam parecer exagerados:

- TED: "Ideias que merecem ser espalhadas".
- Google: "Organizar a informação do mundo".
- X PrizeFoundation: "Promover avanços radicais para o benefício da humanidade".
- Quirky: "Tornar a invenção acessível".
- Singularity University: "Impactar positivamente um bilhão de pessoas".

*(...) À primeira vista, estas declarações parecem se alinhar com a tendência nos últimos anos de reescrever as declarações de empresas para serem mais curtas, mais simples e mais gerais. Mas, ao examinar de perto, você vai notar que cada uma das declarações também é muito **aspiracional**. Nenhuma indica o que a*

*organização faz, mas o que aspira realizar. As aspirações não são nem estreitas nem mesmo específicas de tecnologia. Em vez disso, elas pretendem capturar os corações e mentes – e as imaginações e ambições – das pessoas, dentro e (principalmente) fora da organização. Esse é o PTM – o propósito maior e ambicioso da organização. Todas as ExOs que conhecemos têm um. Alguns pretendem transformar o planeta, outros apenas um setor produtivo. Mas a transformação radical é o objetivo fundamental. E enquanto as empresas do passado poderiam se sentir envergonhadas de fazer tais afirmações, as ExOs de hoje declaram com sinceridade e confiança que pretendem realizar milagres. Mesmo uma empresa em um mercado relativamente pequeno pode "pensar PTM": a Dollar Shave Club, por exemplo, está transformando a indústria de aparelhos de barbear com o mantra "um dólar por mês". É importante notar que um PTM **não é uma declaração de missão. Considere a declaração de missão da Cisco, que não é nem inspiradora nem aspiracional:** "Moldar o futuro da internet por meio da criação de valor e oportunidades sem precedentes para nossos clientes, colaboradores, investidores e parceiros do ecossistema". Embora tenha um certo Propósito e seja um pouco Massivo, certamente não é Transformador. Além disso, é uma declaração que poderia ser usada por pelo menos uma dúzia de empresas de internet. Se fôssemos escrever o PTM da Cisco, provavelmente seria algo parecido com: "Conectando todas as pessoas, todas as coisas, em todos os lugares – o tempo todo". Isso certamente seria mais empolgante...*

(...) Essa mudança cultural inspirada pelo PTM tem seus próprios efeitos secundários. Por um lado, ela move o ponto focal de uma equipe da política interna para o impacto externo. A maioria das grandes empresas contemporâneas está focada internamente e, muitas vezes, perdeu o contato com seu mercado e seus clientes – exceto por meio de pesquisas de marketing rígidas e formalizadas e grupos de foco. No nosso mundo cada vez mais volátil, essa perspectiva pode ser fatal. É

fundamental para uma empresa moderna que olhe constantemente para fora – especialmente para detectar uma ameaça tecnológica ou competitiva que se aproxima rapidamente. Se você estiver no Google, você estará constantemente se perguntando (de acordo com a declaração da empresa): "Como posso organizar melhor as informações do mundo?". Na Singularity University, a pergunta que fazemos a nós mesmos em cada ponto de inflexão é: "Será que isto vai impactar positivamente um bilhão de pessoas?". O maior imperativo de um PTM respeitável é seu propósito. Com base na influente obra de Simon Sinek, o objetivo deve responder a duas perguntas críticas: • Por que fazer este trabalho? • Por que a organização existe?

(...) Um PTM forte é especialmente vantajoso para os "pioneiros". Se o PTM é suficientemente abrangente, não há lugar para os concorrentes a não ser abaixo dele. Afinal, seria muito difícil para uma outra organização aparecer e anunciar: "Nós também vamos organizar a informação do mundo, mas melhor". Uma vez que as empresas percebem essa vantagem singular, podemos esperar uma apropriação em massa de PTMs autênticos em um futuro próximo. Um PTM forte também serve como um excelente recrutador de novos talentos, bem como um ímã para reter os melhores talentos – proposições cada vez mais difíceis no mercado de talentos hipercompetitivo de hoje. Além disso, um PTM serve como uma força estabilizadora durante períodos de crescimento instável e permite que as organizações se dimensionem com menos turbulência. O PTM não é apenas um atrator e retentor eficaz de clientes e colaboradores, mas também para o ecossistema da empresa como um todo (desenvolvedores, startups, hackers, ONGs, governos, fornecedores, parceiros etc.). Como resultado, ele reduz os custos de aquisição, de transação e de retenção desses participantes."

Também apresentamos o vídeo de Simon Sinek a respeito do Golden Circle que remete a reflexão do “por que” fazemos acima do “como fazemos” e o “que fazemos”.

Simon Sinek, um dos mais influentes palestrantes da **TED**. Ele é autor do livro **Start With Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action** cuja versão em português recebe o título de “Por Quê?: Como grandes líderes inspiram ação”. Iniciou a sua carreira profissional nas agências de publicidade de Nova York Euro RSCG e Ogilvy & Mather. Alguns anos depois fundou o seu próprio negócio, Sinek Partners.

O seu vídeo “Como Grandes Líderes Inspiram Ação” está listada como a terceira apresentação TED mais popular.

O Golden Circle tem como objetivo criar e desenvolver VALOR de ideias, negócios ou campanhas. O modelo foi desenvolvido para estruturar um novo método de pensar, agir e comunicar com o intuito de “**criar impacto no mundo**”. Simon Sinek escreveu o livro *Comece com o Por quê?* (Start with Why) para apresentar este novo modelo e explicar porque algumas organizações e líderes são capazes de nos inspirar, e outros não. Segundo ele, os líderes e organizações que nos inspiram tem um elemento em comum: todos pensam, agem e comunicam **de dentro para fora do círculo**.

Começar pelo porquê vale tanto para os pequenos e grandes negócios, para startups, para ideias e projetos audaciosos ou simples, para instituições sem fins lucrativos, para a política, para líderes e/ou pessoas que querem fazer a diferença, que querem inspirar.

Líderes e organizações com a capacidade de inspirar pensam, atuam e se comunicam **de dentro para fora. Eles começam com o seu Porquê**.

Quem começa pelo porquê não manipula. Quem começa pelo porquê INSPIRA. E as pessoas os seguem não porque precisam, mas porque querem. Começar pelo porquê impulsiona a tomada de decisões e o comportamento.

Exemplos:

Apple

Why / Por quê: Tudo o que nós fazemos é desafiar o que está no mercado e fazemos pensando diferente.

How / Como: Desenvolvemos produtos lindos e fáceis de usar.

What / O quê: computadores, celulares, mp3 players, serviço de venda de apps e música...

Natura

Why / Por quê: Somos apaixonados pela cosmética e pelas relações.

How / Como: A forma que expressamos nossa paixão é promovendo o bem estar das pessoas consigo e com os outros.

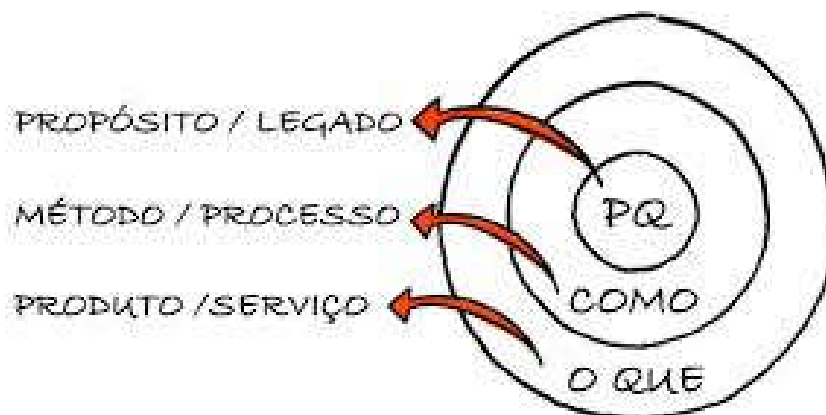
What / O quê: Através de fragrâncias, texturas e composição dos nossos produtos de beleza e higiene pessoal.

Academia Mentis Audazes

Why / Por quê: Queremos inspirar as pessoas para fazer um mundo melhor.

How / Como: Atuamos no desenvolvimento dos propósitos pessoais e profissionais e na disrupção do modelo mental linear, unidimensional, segmentado e previsível.

What / O quê: Através de Programas, Projetos, Cursos, Workshops, Palestras, Vídeos e Redes Sociais.



Com base em todos estes insights, os participantes realizaram um debate amplo e irrestrito considerando as provocações da consultoria e os seus conhecimentos e sentimentos para a cocriação de um

Propósito Transformador. Com transparência de opiniões, respeito as diferenças e olhar acurado a cada palavra e o que realmente é um PTM, ficou definido o seguinte Propósito Transformador Massivo:

Alimentando Ideias e Direitos para um Mundo Saudável

Alimentando: permanente ação, alimentação é o instrumento de trabalho dos profissionais de nutrição; **Ideias:** para inovação, pesquisa, parcerias, articulações, cooperação, não deixar de pensar no novo ou em novas possibilidades, etc...; **Direitos:** especialmente a garantia do direito humano a alimentação adequada; também relacionado ao exercício legal e ético dos profissionais; **Defesa:** da sociedade e dos profissionais de nutrição; **Mundo Saudável:** como resultado da ação dos profissionais da nutrição.

Mapa da Empatia

Para entender melhor os usuários do CRN2, suas dores e necessidades, propomos a construção de Personas e o Mapa da Empatia. O MAPA DE EMPATIA faz parte da Metodologia Canvas para Negócios. É uma ferramenta que ajuda você a construir colaborativamente *persona(s)* que representa(m) o(s) seu(s) cliente(s), usuário(s), pessoas físicas ou jurídicas impactados pela sua atuação. Ser empático, colocar-se no lugar dele(s): o que pensa(m) e sente(m), escuta(m), fala(m) e faz(em), vê(em), suas dores e ganhos.

Após as orientações e explicações sobre a dinâmica que seria adotada para a construção dos Mapas, foram escolhidos pelos participantes as seguintes personas:

- a) Nutricionistas;
- b) Técnicos em Nutrição e Dietética
- c) Colaboradores;
- d) Pessoas Jurídicas;
- e) Sociedade.

Os resultados foram assim descritos:

a) Nutricionistas:

Sentem e pensam:

- Desvalorização profissional;
- Desvalorização social;
- Falta autonomia;
- CRN2 me engessa;
- CRN2 não faz nada por mim;
- CRN2 com plica a minha vida;
- CRN2 só me cobra;
- Desvalorização salarial;
- Sem visibilidade.

Escutam:

- "Nutricionista não sabe cozinhar?";
- "Só preciso que você assine a RT!";
- "Qual a diferença entre nutricionista e nutrólogo?";
- "Faz uma dieta para mim?".

Veem:

- Falta de ofertas;
- Remuneração baixa;
- Competição;
- Concorrências desleais.

Dizem a fazem:

- Tem consciência do seu papel, mas não consegue fazer;
- Desacredita na profissão;
- Replica ideias negativas;
- Consciência de sustentabilidade;
- Forma opiniões negativas;
- Faz parte de multidisciplinares.

b) Técnicos em Nutrição e Dietética:

Sentem e pensam:

- Falta de apoio;
- Mão de obra barata;
- Falta de atenção;
- Excluído;
- Inferiorizado;
- Explorado;
- Sobrecarga de Trabalho;
- Pouco conhecimento;
- Não valorizado;
- Não ter voz no CRN2.

Escutam:

- Ordens;
- Imposições;
- Falta de legislação;

- Trabalho importante;
- Promessas;
- Muito trabalho e remuneração baixa.

Veem:

- Indiferença x nutricionistas;
- Falta legislação;
- Possibilidade de crescimento;
- Ponte para nutrição;
- Falta de fiscalização;
- Medo do nutri tomar seu lugar;
- Muito trabalho e falta de oportunidades.

Dizem e fazem:

- Dedicção;
- Cumpre tarefas;
- Comprometimento;
- Responsabilidade.

c) Colaboradores/Funcionários do Conselho

Sentem e pensam:

- Cumpridor de tarefas;
- Constituição da nova equipe;
- Troca de gestores, fraqueza nas legislações;
- Constante mudanças (Diretoria e comissões);
- Relações interpessoais...;
- Aspiram dar conta do volume de trabalho;

- Alterar a condição legal da autarquia;
- Fazer o volume de trabalho;
- Dependem de alterações a qualquer momento das legislações. Ex.: PAT;
- Adaptação a cada gestão;
- Alteração da condição legal de autarquia;
- Instabilidade em função de mudanças de gestão, questões legais...;
- Não atender as expectativas dos clientes (PF, PJ, outros).

Escutam:

- Que não atende as demandas em tempo hábil;
- Que não entendem o trabalho do CRN2 e criticam;
- Que fazem corpo mole;
- Reconhecimento, críticas e análises;
- Que os colaboradores são chatos;

Veem:

- Comunicação interna ineficiente;
- Pouca integração;
- Grupos formados por identificação e interesse;
- Espaço físico comprometido;
- Ambiente pesado.

Dizem e fazem:

- Transmitem segurança;
- Por vezes não profissional;
- Poderia melhorar.

d) Pessoa Jurídica – Contratantes de Profissionais de Nutrição

Sentem e pensam:

- Burocracia;
- “Vou ser penalizado?”;
- Mais uma taxa para pagar;
- Mais documentos para ir atrás;

Escutam:

- “Qual o benefício da inscrição?”;
- “Por que preciso me registrar?”.

Veem:

- Morosidade;
- Obrigação.

Dizem e fazem:

- Competir no mercado;
- Cumprir legislação.

e) Sociedade Civil

Sentem e pensam:

- “Quem me orienta?”
- “Quem me protege?”;
- “Tem que punir o ilegal.”;
- “Onde posso buscar meus direitos?”;
- Aflição – corpo ideal/saudável;
- “Qual profissional procurar?”;

- Saudável x Prático;
- Aflição com a saúde dos filhos;
- “A mídia está correta?”.

Escutam:

- Reclamações;
- Corpo saudável é magro;
- Dietas rápidas;
- Informações divergentes;
- Modismos;
- Publicidade para o consumo ser rápido.

Veem:

- Imposições do mercado;
- Consumo e moda;
- Pessoas felizes;
- Academias e suplementos;
- Restaurantes;
- Certas marcas de alimentos.

Dizem e fazem:

- “Alimentação saudável”;
- “Preciso ir ao nutricionista”;
- Vê o mais prático e barato
- Vê blogueiros
- Vê educador físico, o mais barato.

Dores e Necessidades dos públicos:

- Nutricionistas

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Não dar conta das responsabilidades	- Esclarecimento para a Sociedade da função/papel da nutricionista
- Falta de inovação tecnológica	- Ser reconhecido no mercado de trabalho
- Código de Ética	- Inovação tecnológica
- Não ser um bom profissional	- Melhor remuneração
- Exposição excessiva em redes sociais	- Aplicativos inovadores
	- Necessita valorização da sociedade
	- Valorização Profissional
	- Experiência

- Técnicos de Nutrição e Dietética

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Inferioridade	- Reconhecimento do trabalho
- Falta de apoio legal	- Experiência
- Não ter voz no CRN2	- Valorização do trabalho/profissão
- Só se inscreve por obrigação	- Fazer parte do CRN2
- Indiferença x nutricionista	- Ter voz
- Mão de obra barata	- Ter legislação
- Falta de parceria	- Crescimento na carreira de técnico par superior
- Na prática, quando não tem Nutricionista, faz o seu trabalho	- Fiscalização Nutri Gestor

- Clientes PJ

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Pagamento	- Apoio do CRN
- Morosidade	- Credibilidade

- Sociedade Civil

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Doenças	- Tempo com a Família
- Obesidade	- Saúde
- Mídia	- Dinheiro
- Tempo	- Informações seguras e corretas
- Preço	- Impedir o exercício dos profissionais ilegais (maus profissionais)
- Desinformação	- Fiscalização efetiva com qualidade, quantidade e agilidade
- Não ser boa Mãe/Pai	

- Colaboradores:

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Falta de organização e planejamento	- Melhoria de equipamentos e espaços físicos
- Não permite concessões (atividade dura/rígida)	- Ter retorno positivo da categoria acerca do universo participativo (eventos)
- Falta de reconhecimento	- Equipe com melhores condições de realizar as demandas
- Falta de recursos humanos	
- Anseio de fazer e não dar conta ou não ter condições (alheias a vontade – INCORP)	
- Não atender as expectativas da gestão e público externo	

Após a imersão, foi solicitado pelo CRN2, a elaboração de mais três Mapas para os seguintes públicos:

- a) Instituições de Ensino Superior;
- b) Escolas Técnicas;
- b) Acadêmicos e estudantes TND.

Além do exercício nos dias da imersão, foi solicitada a elaboração de outros Mapas, por intermédio do trabalho das comissões (referente ao Plano de Ações e Metas). O que ocorreu no dia 08 de outubro do corrente e os resultados estão a seguir descritos:

a) Instituições de Ensino Superior

Sentem e pensam:

- Satisfação com aproximação do CRN;
- “Quando o CRN2 vai fazer o Encontro?”;
- “CRN2 faz palestra sobre ética”;
- “Falta iniciativa (ações com o Conselho)”.

Escutam:

- Tem que fazer metodologia ativa;
- Tem que ter mais EAD;
- Não pode perder aluno.

Veem:

- Morosidade do Sistema CFN (Lei do Estágio).

Dizem e fazem:

- São poucos encontros com CRN2;
- Fica esperando pelo CRN;
- “Não preciso de registro no CRN2”.

b) Escolas Técnicas

Sentem e pensam:

- “CRN2 distante”;
- Satisfação com aproximação do CRN;
- “Falta legislação”;
- “Sem apoio do CRN2”.

c) Acadêmicos de Nutrição e Estudantes TND

Sentem e pensam:

- “Desconheço a legislação”;
- Falta de acesso;
- “Não sei o que o CRN é e faz”;
- “Aonde vou atuar?”;
- “Queremos integrar ações/eventos”.

Escutam:

- “O CRN2 não faz “nada””;
- Que só ganha dinheiro com suplemento e consultório;
- “Nutri ganha mal e pouco”;
- “CRN só cobra e fiscaliza”.

Veem:

- Professores sem prática;
- Poucas áreas de atuação;
- Falta de integração entre as disciplinas;
- “Colegas” atuando ilegalmente;”
- Os blogueiros tomar o lugar das nutri;
- Estágio sem remuneração;
- Falta vivência prática nos professores;
- Estágio sem supervisão;
- Só 2 áreas valorizadas.

Dizem e fazem:

- Questiona sobre o registro EAD;

- "O CRN2 reconhece curso EAD?";
- "Vou conseguir me registrar no CRN2?";
- "Eu não tenho tempo de estudar. Posso fazer EAD? É igual?";
- "Preciso me super qualificar" – Titulação;
- "Minha área é esportiva";
- "O mercado de trabalho é igual para os 2?";
- Confusão entre entidades de nutrição;
- "Como eu faço o meu registro?";
- "Como estagiário já posso exercer a profissão?".

Dores e Necessidades destes públicos:

- Instituições de Ensino Superior:

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Profissional não preparado para o Mercado de Trabalho	- CRN2 tem que nos ajudar
	- Mais encontros com o CRN
	- Nova DCN Nutrição
	- Quem é o aluno (perfil)?

- Escolas Técnicas:

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Sem apoio do CRN2	- Inclusão na Legislação
	- Inclusão do TND no Sistema

- Acadêmicos e Estudantes TND

Dores – Obstáculos – Frustrações	Ganhos – Desejos - Necessidades
- Não vou ter trabalho/emprego	- Aplicabilidade dos conteúdos
- Salário baixo	- Conhecimento das atribuições do Conselho
- Mercado de Trabalho	- Boa remuneração
- Concorrência desleal	- Inserção rápida no mercado de trabalho
- Falta de formação como educador	- Atuar na área onde mais gosta (preferência)

Missão

Após definição da identidade pela atividade *É, Não É, Faz, Não Faz* e a definição do Propósito e construção dos Mapas da Empatia, foi revisitada a Missão atual para analisarmos a sua eventual manutenção, eventuais alinhamentos ou até a necessidade da construção de uma nova.

Missão atual identificada:

“Promover a saúde e o direito humano a alimentação adequada (DHAA), por meio da orientação, fiscalização e disciplina do exercício dos profissionais da nutrição do Estado do Rio Grande do Sul”.

Após a exposição e leitura da missão atual, e realinhamento do Propósito, entendeu-se ser necessário somente o alinhamento da Missão ao Propósito, ficando assim definida:

Orientar e valorizar o exercício legal e ético dos profissionais da nutrição, em defesa da sociedade nos seus direitos à saúde e a alimentação adequada.

Orientar e não moldar, **Valorizar o exercício legal e ético dos profissionais da nutrição**, dando visibilidade à importância da existência e realizações dos profissionais da nutrição (nutricionistas e técnicos em nutrição e dietética), pela atuação legal, ou seja, profissionais com as respectivas formações superior e técnica concluídas e reconhecidas pelos órgãos reguladores, devidamente regulares no seu registro profissional e éticos com as demais obrigações pertinentes a atuação profissional e respectivos juramentos feitos na outorga dos seus títulos; **Em defesa da sociedade nos seus direitos à saúde e a alimentação adequada**, para que a população possa ter acesso e qualidade à uma alimentação adequada, que contribua com a sua saúde e demais indicadores de qualidade de vida.

Visão

Neste momento do trabalho após as construções do Propósito e Missão e compreensão do que os públicos pensam, escutam, veem, falam, além de suas dores e ganhos esperados com a alimentação adequada, saúde e com o CRN2, foi possível realizar a definição da Visão. A Visão irá guiar as estratégias, objetivos e respectivas ações.

Este momento é intenso, porque a Visão também irá ditar o ritmo e o engajamento da gestão e gestão de pessoas.

A Visão foi assim definida:

Ser reconhecido pela sua atuação mais acessível, transparente, ágil, articuladora, orientadora, integradora, moderna, próxima e conectada com os profissionais da nutrição até 2022.

A visão foi validada com os objetivos de campanha da atual diretoria eleita para o período 2019 -2022. Cada objetivo representa como o CRN2, sob esta gestão, quer ser reconhecido.

Negócio

Canvas do Modelo de Negócio:

Posteriormente ao evento de imersão para construir o PES 2019-2022, foi realizado na sede do CRN2, no dia 23/09 a identificação das informações necessárias para o preenchimento do **Canvas de Modelo de Negócios**. O *Business Model Canvas* ou "Quadro de modelo de negócios" é uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que possibilita pensar ou desenvolver modelos de negócio novos ou existentes.

a) O quê?

Proposta de Valor:

1. Alimentar ideias e direitos para um mundo sustentável (saudável)
2. Defesa da sociedade no seu Direito Humano a Alimentação Adequada (DHAA)
3. Defesa dos profissionais da Nutrição regulamentados

b) Para quem?

Clientes:

- Nutricionista;
- Técnicos de Nutrição e Dietética;
- Clientes (Pessoas Jurídicas) contratantes dos profissionais de Nutrição;
- Sociedade Civil.

Relacionamento com clientes:

- Ações Orientadoras aos profissionais;
- Ações de Fiscalização do exercício profissional;
- Contato com Escolas e Centros de Formação;
- Esclarecimentos sobre a profissão e Regulamentação pelo CRN2;
- Palestras Educativas;
- Diálogos Institucionais;
- Palestras Orientadoras;
- Esclarecimentos a população em geral;
- Oficinas;
- Atendimento ao Público;
- Acolhimento de denúncias;
- Participação em eventos por Representatividade;
- Participação em eventos Acadêmicos;
- Presença em formaturas (Ensino de Nível Superior);
- Presença em Audiências Públicas;
- Eventos, tais como: Dia do Nutricionista; Dia do Técnico em Nutrição; Datas relacionadas a Saúde e Nutrição; Evento/Concurso entre os Nutricionistas – referente ao

Aleitamento Materno e ainda, Evento para Técnicos em Nutrição e Dietética;

- Ações de Fiscalização Conjunta, com outros Órgãos e/ou Conselhos Profissionais;
- Cartas de Cobrança;
- Emissão de ofícios e notificações;
- Selo da Qualidade dos estabelecimentos comerciais e cantinas;
- Projeto Verão.

Canais:

- Facebook
- Instagram
- Portal
- Delegacia (Santa Maria)
- Cartas
- E-mails
- Sede
- Telefone
- News
- Revista Eletrônica
- Folderes
- Assessoria de Comunicação
- Banners Informativos
- Ações de Marketing
- Legislação Básica do Nutricionista
- Legislação Básica do Técnico em Nutrição e Dietética
- Código de Ética e Conduta do Nutricionista
- Código de Ética e Conduta do Técnico em Nutrição e Dietética
- Instituição da Ouvidoria

c) Como?

Parceiros Chaves:

- Sistema CFN e CRN's;
- AGAN;
- SINURGS;
- ASBRAN;
- INCORP;
- Vigilância Sanitária;

- Fórum/RS (dos Conselhos Profissionais);
- Diário Oficial da União;
- Ministério Público;
- Universidades e Faculdades;
- Escolas Técnicas;
- SESC;
- SENAI.

Atividades Chaves:

- Registro Profissional de Nutricionistas
- Registro de Pessoas Jurídicas
- Comissão de Comunicação
- Comissão de Quitação
- Comissão de Formação Profissional
- Comissão de Ética
- Comissão de Fiscalização
- Comissão de Tomada de Contas
- Comissão de Licitação
- Emissão de Atestados
- Emissão de Certidão de Cadastro
- Fiscalização do exercício profissional
- Emissão de documentos CRQ
- Orientação
- Emissão de Certidões Negativas de Débito
- Gestão Financeira e Contábil
- Patrimônio
- Incineração de Documentos
- Plenárias de Julgamento
- Processo Infracional

Recursos Chaves:

- Sistema de Gestão
- T.I.
- Assessoria Contábil para RH
- PCMSO e PPRA
- INCORP
- Impressoras
- Anuidades
- Pessoas – Conselheiros e Funcionários

Objetivos Estratégicos

Consideramos a possibilidade de construir pilares estratégicos para a sustentação dos objetivos. Entretanto, ao analisarmos os objetivos de campanha que elegeram a atual diretoria, compreendemos e propomos que os mesmos objetivos que elegeram deveriam ser os objetivos estratégicos da gestão 2019-2022. A proposta foi aprovada e os objetivos estratégicos da Gestão 2019-2022, que nortearam o Plano de Ações e Metas (PAM) são:

- Ser + Acessível e Transparente
- Ser + Ágil
- Ser + Articulador
- Ser + Atuante
- Ser + Fiscalizador
- Ser + Integrado
- Ser + Moderno e Tecnológico
- Ser + Orientador
- Ser + Próximo e Conectado com Nutricionistas e TND

Desdobramentos técnicos da AMA para o PES em sugestões de ações estratégicas a partir do Propósito, Missão e Visão:

Propósito: Alimentando Ideias e Direitos para um Mundo Saudável

- Realizar campanha de comunicação institucional e/ou comercial deste propósito;
- Realizar palestras e eventos (experiências) com os públicos selecionados nos Mapas da Empatia e outros parceiros (governos, meios de comunicação, etc...) e influenciadores para gerar valor ao propósito e nortear a comunicação e ações do CRN2;
- Montar um Observatório do Futuro para acompanhar inovações e mudanças que possam monitorar o quão Saudável o Mundo está e poderá transformar;

Missão: Orientar e valorizar o exercício legal e ético dos profissionais da nutrição, em defesa da sociedade nos seus direitos à saúde e a alimentação adequada.

- Desenvolver ações concretas que realizem efetivamente esta Missão

Visão: Ser reconhecido pela sua atuação mais acessível, transparente, ágil, articuladora, orientadora, integradora, moderna, próxima e conectada com os profissionais da nutrição até 2022.

- Desenvolver ações mensuráveis por indicadores, através do PAM, que realizem esta Visão;

- Gerar pesquisa *ex ante* quanto ao reconhecimento desta visão, e gerar pesquisas *ex post* inicialmente a cada 6 meses para verificar se a visão está se realizando.

Integração com o Plano de Ações e Metas (PAM) 2020

Diante do percurso realizado até aqui, os próximos passos seguem permeando os objetivos estratégicos, os quais serão definidos no trabalho das Comissões (Ética, Fiscalização, Formação Profissional, Comunicação e Quitação) integrando o Planejamento Estratégico(PES) com o Plano de Ações e Metas(PAM), onde estima-se a construção de indicadores – para o acompanhamento da Diretoria e do Plenário do Conselho, visando a concretização da Visão estabelecida pelo PES.

Para a elaboração do Plano de Ações e Metas para 2020, as comissões deverão escolher objetivos estratégicos, entre os listados, que irão atuar em 2020, desdobrando em uma ou mais ações, com um ou mais indicadores de desempenho e correspondentes prazos.

Também deverão indicar qual(ais) público(s) será(ão) impactado(s) pelas ações e qual(ais) Dificuldade/Obstáculo e Desejo/Necessidade será(ão) atendida(s).

Considerações Finais

A equipe Academia Mentis Audazes, sente-se honrada em realizar este percurso singular juntamente com o CRN2 – seus conselheiros e funcionários.

Agradecemos vossa confiança e atenção dispensada para este relevante processo. Seguimos à disposição para eventuais esclarecimentos.