



Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas – FACE
Departamento de Economia – ECO
Programa de Pós-Graduação em Economia – PPGE
Mestrado Profissional em Gestão Econômica de Finanças Públicas

**A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO:
Uma proposta de estudo direcionada ao Coren-RJ**

Daniele Rosa Monteiro Bittencourt

Brasília
2021

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura
Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen
Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Lúcio Remuzat Rennó Júnior
Decano de Pesquisa e Pós-Graduação

Professor Doutor Eduardo Tadeu Vieira
**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas**

Professor Doutor Roberto de Goes Ellery Júnior
Chefe do Departamento de Economia

Professora Doutora Marina Delmondes de Carvalho Rossi
Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Economia

DANIELE ROSA MONTEIRO BITTENCOURT

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO:

Uma proposta de estudo direcionada ao Coren-RJ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas do Programa de Pós-Graduação em Economia do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto.

Brasília

2021

Universidade de Brasília – UnB
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas – FACE

Departamento de Ciências Econômicas – ECO
Programa de Pós-Graduação em Economia – PPGE

DANIELA ROSA MONTEIRO BITTENCOURT

A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO:

Uma proposta de estudo direcionada ao Coren-RJ

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Gestão Econômica de Finanças Públicas do Programa de Pós-Graduação em Economia do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto – Orientador
PPGE/ECO/FACE/UnB

Prof. Dr. Antonio do Nascimento Júnior – Membro Interno
PPGE/ECO/FACE/UnB

Prof. Dr. Roberto de Góes Ellery Júnior – Membro Interno
PPGE/ECO/FACE/UnB

Profa. Dra. Tatiana Regina Petrillo Pires de Araújo – Membro Externo
UniCEUB

Brasília, _____ de _____ de 2021.

À minha família, aos meus pais, ao meu
filho e ao meu marido.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, ao meu filho e ao meu marido, por toda paciência e incentivo.

Aos meus amigos, que me acompanharam nesta jornada como uma grande família, por todo carinho e palavras de motivação, tão importantes nesta caminhada (em ordem alfabética, é claro): Alessandra Marques, Aline Vianna, Aline Neto, Dyana Carneiro e Leonardo Gonçalves.

Aos professores do curso de Mestrado, que contribuíram imensamente em transmitir o conhecimento da melhor forma possível, principalmente, ao meu professor orientador, Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto, pela dedicação e apoio nesta jornada.

“As empresas prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada”.

Philip Kotler

RESUMO

Para qualquer instituição, torna-se evidente o adequado planejamento de suas ações, visto que uma atuação desordenada, sem controle de ações ou mensuração de resultados, levaria a incapacidade de medir as melhores práticas e, eventualmente, repeti-las no caso de sucesso. Ou ainda, permitiria o desperdício em ações sem eficiência, apenas pela impossibilidade de constatar este dado. O planejamento estratégico se destaca como ferramenta capaz de traçar previsões e fornecer base para tomadas de decisões. Na gestão pública, esta abordagem se faz necessária, visto que o tratamento de recursos são escassos e a alta demanda do setor exigem otimização em suas ações e acompanhamento contínuo (o desempenho deve estar condizente com as metas e dentro de seu orçamento). Neste cenário, temos os Conselhos Regionais de Enfermagem, como autarquias federais, que, como toda a Administração Pública, está subordinado a auditorias de órgãos de controle e prestação de contas de forma acessível e transparente à sociedade. Este trabalho dedicou-se a constatar as condições do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro quanto a seu planejamento estratégico sob o prisma de seus coordenadores, frente a indicadores e metas pertinentes ao seu objetivo diante de seu campo de atuação, com justificativa apresentável, que incidem, dentre outros princípios, na eficiência e eficácia. A pesquisa ocorreu de forma exploratória, com análise documental e bibliográfica, com dados divulgados em portais da transparência e estudos pertinentes a área, desenvolvida por estudo de caso, tendo como população de referência os responsáveis por Departamentos e membros da gestão. Para reunir as informações deste grupo utilizou-se *surveys* de questionário, enviado por e-mail para respostas através da ferramenta Google Forms. Como resultado, foi possível identificar a existência de um plano estratégico aplicável à instituição, em formato de Plano Plurianual, percebendo sua evolução temporal, com atual sistema mais abrangente, no qual se verificou adaptação à realidade do órgão, conforme possibilidade já trabalhada pelo Cofen em mapa estratégico que define o objeto de sua atuação em programas temáticos: Orçamentária; Enfermagem/Sociedade; Relações Institucionais; Administração Pública; Processo Interno; e Aprendizagem e Crescimento. Foi possível diagnosticar as características do modelo de planejamento aplicado pela autarquia e pontos de atenção para seu aperfeiçoamento.

Palavras-chave: Planejamento. Plano Plurianual. Estratégia.

ABSTRACT

For any institution, the adequate planning of its actions is evident, since a disorderly performance, without control of actions or measurement of results, would lead to the inability to measure best practices and, eventually, to repeat them in case of success. Or even, it would allow waste in actions without efficiency, just due to the impossibility of verifying this data. Strategic planning stands out as a tool capable of making predictions and providing a basis for decision making. In public management, this approach is necessary, since the treatment of resources is scarce and the high demand of the sector requires optimization in its actions and continuous monitoring (performance must be in line with the goals and within its budget). In this scenario, we have the Regional Nursing Councils, as federal autarchies, which, like all Public Administration, are subject to audits of control bodies and accountability in an accessible and transparent way to society. This work was dedicated to verifying the conditions of the Regional Nursing Council of Rio de Janeiro regarding its strategic planning from the perspective of its coordinators, in view of indicators and goals pertinent to its objective in the face of its field of action, with a presentable justification, which focus, among other principles, on efficiency and effectiveness. The research took place in an exploratory way, with documentary and bibliographic analysis, with data published in portals of transparency and studies relevant to the area, developed by case study, having as reference population those responsible for Departments and members of management. To collect the information of this group, questionnaire surveys were used, sent by email for answers through the Google Forms tool. As a result, it was possible to identify the existence of a strategic plan applicable to the institution, in the form of a Pluriannual Plan, realizing its temporal evolution, with the current more comprehensive system, in which there was adaptation to the reality of the body, according to the possibility already worked by Cofen in strategic map that defines the object of its performance in thematic programs: Budget; Nursing / Society; Institutional Relations; Public administration; Internal process; and Learning and Growth. It was possible to diagnose the characteristics of the planning model applied by the municipality and points of attention for its improvement.

Keywords: Planning. Pluriannual Plan. Strategy.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1 –	Receita.....	34
Gráfico 2.2 –	Despesa.....	35
Gráfico 4.1 –	Indique seu gênero.....	45
Gráfico 4.2 –	Faixa etária.....	46
Gráfico 4.3 –	Tipo de vínculo com a instituição.....	46
Gráfico 4.4 –	Tempo de vínculo com a instituição.....	47
Gráfico 4.5 –	Nível de escolaridade.....	48
Gráfico 4.6 –	Conhecimentos técnicos sobre a área de gestão/planejamento.....	49
Gráfico 4.7 –	Experiência profissional com a área de gestão/planejamento...	49
Gráfico 4.8 –	O Plano Plurianual é amplamente conhecido dentro da Instituição?.....	50
Gráfico 4.9 –	O Plano Plurianual prevê ações e metas para que se alcance os objetivos delimitados. Os funcionários são comprometidos na execução do Plano?.....	51
Gráfico 4.10 –	O planejamento do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro possui perspectivas estratégicas divididas em áreas temáticas em Plano Plurianual. A participação institucional na elaboração do Plano é suficiente?.....	51
Gráfico 4.11 –	O modelo em perspectivas direciona os processos institucionais?.....	52
Gráfico 4.12 –	É realizado controle para avaliação de execução do Plano Plurianual, enquanto cumprimento de ações?.....	52
Gráfico 4.13 –	A avaliação dos resultados influencia na distribuição do orçamento?.....	53
Gráfico 4.14 –	Os Departamentos conseguem cumprir as metas definidas?....	53
Gráfico 4.15 –	O orçamento previsto pelo Plano Plurianual é capaz de suprir as iniciativas estratégicas?.....	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 – Sistema de Classificação de Pacientes.....	29
Tabela 2.2 – Quantitativo de profissionais por Regional.....	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 –	Composição de Estratégias	23
Quadro 2.2 –	Principais atividades do Conselho Federal de Enfermagem e de um Conselho Regional de Enfermagem.....	28
Quadro 2.3 –	Classificação dos Conselhos Regionais de Enfermagem.....	30
Quadro 2.4 –	Comparação entre PPAs.	37
Quadro 3.1 –	Previsão de componentes da amostra.	41
Quadro 3.2 –	Variável nominal/ordinal.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	- Acre
AL	- Alagoas
AM	- Amazonas
AP	- Amapá
ART	- Anotação de Responsabilidade Técnica
art.	- Artigo
BA	- Bahia
CE	- Ceará
CF	- Constituição Federal
COFEN	- Conselho Federal de Enfermagem
COREN	- Conselho Regional de Enfermagem
DF	- Distrito Federal
Dr.	- Doutor
Dra.	- Doutora
ECO	- Departamento de Economia
ES	- Espírito Santo
FACE	- Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
GO	- Goiás
LOA	- Lei Orçamentária Anual
MA	- Maranhão
MG	- Minas Gerais
MS	- Mato Grosso do Sul
MT	- Mato Grosso
n.	- Número
PA	- Pará
PB	- Paraíba
PE	- Pernambuco
PI	- Piauí
PJ	- Pessoa Jurídica

PPA	- Plano Plurianual
PPGE	- Programa de Pós-Graduação em Economia
PR	- Paraná
Prof.	- Professor
Profa.	- Professora
RE	- Registro de Empresa
RJ	- Rio de Janeiro
RN	- Rio Grande do Norte
RO	- Rondônia
RR	- Roraima
RS	- Rio Grande do Sul
SC	- Santa Catarina
SCP	Sistema de Classificação de Pacientes
SE	- Sergipe
SP	- São Paulo
SUS	- Sistema Único de Saúde
TCLE	- Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TCU	- Tribunal de Contas da União
TO	- Tocantins
UF	- Unidade da Federação
UnB	- Universidade de Brasília

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PERGUNTA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA	21
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	22
2.2.1 Tipos de planejamento estratégico.....	24
2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E SEUS FATORES	26
2.4 A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR NO SETOR PÚBLICO	27
2.5 AS ESTRATÉGIAS NAS TOMADAS DE DECISÃO	28
2.6 CONTROLE E DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO	28
2.7 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA COFEN/CORENs.....	29
2.7.1 Breve histórico	29
2.7.2 Estrutura do Sistema COFEN/CORENs.....	30
2.8 ENFERMAGEM: DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO E IMPORTÂNCIA SOCIAL	33
2.9 CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO	35
2.9.1 Aspectos históricos	35
2.9.2 Receita e arrecadação	36
2.9.3 Relatórios de gestão sob olhar do planejamento	38
2.9.4 Descrição do planejamento estratégico	40
3 METODOLOGIA	42
3.1 DEFINIÇÃO DAS AMOSTRAS	42
3.2 COLETA DE DADOS	44
3.3 ANÁLISE DOS DADOS.....	46
4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	48

4.1 PARTE 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES	48
4.2 PARTE 2: QUESTÕES CONCENTRADAS AO TEMA	53
4.2.1 Questão discursiva	57
5 CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS.....	62
ANEXOS	66
ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO.....	67
ANEXO B – ORGANOGRAMA	68
APÊNDICES	69
APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA.....	70
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	71

1 INTRODUÇÃO

Para todas as organizações, sejam públicas ou privadas, se torna imprescindível que haja planejamento de suas ações, visto que uma atuação desordenada, sem controle de execução ou mensuração de resultados, levaria à incapacidade de medir as melhores práticas e, eventualmente, repeti-las no caso de sucesso. Ou ainda, permitiria o desperdício ao retornar a ações sem eficiência, apenas pela impossibilidade de constatar este dado. O planejamento estratégico se apresenta como ferramenta capaz de traçar previsões e fornecer base para tomadas de decisão. Na gestão pública, esta abordagem se faz necessária, visto que o tratamento de recursos é escasso e a alta demanda do setor exige otimização em suas ações e acompanhamento contínuo, (o desempenho deve estar condizente com as metas e dentro de seu orçamento).

Neste cenário, temos os Conselhos Regionais de Enfermagem (CORENs), como autarquias federais, que, como todo órgão da Administração Pública, está subordinado a auditorias de órgãos de controle e prestação de contas de forma acessível e transparente à sociedade. Neste cenário, avaliar se o Conselho Regional de Enfermagem possui planejamento estratégico definido, com identificação de variáveis pertinentes ao seu objetivo e em efetividade, poderá contribuir para o melhor direcionamento de suas ações. A pesquisa é desenvolvida através de análise documental e bibliográfica, com dados divulgados em portais da transparência e estudos pertinentes a área.

Arelado ao Plano Plurianual (PPA), o fluxograma que representa as perspectivas que nortearão o período do planejamento (2019-2021) demonstra os tópicos de observação a cada quadro, culminando no objetivo a ser alcançado, com posterior detalhamento dos tópicos que compõem os programas e o investimento destinado a cada um, por separação anual. Conforme panorama atual, que ainda se encontra em andamento, somente poderá ser avaliado até o ano de 2019, por ter seu exercício se encerrado. O ano 2020 e 2021, ainda em curso, poderão apresentar incógnitas típicas do período complicado que o mundo vive.

A pandemia do novo Coronavírus trouxe incertezas a várias esferas, de forma geral, e necessidade de alinhamentos administrativos e econômicos, como já previstos por especialistas, de forma ampla. Efeitos dessa influência poderão ser mensurados em nova avaliação de planejamento, visto que medidas tomadas

durante o enfrentamento atingem diretamente o recolhimento de recursos e sua aplicação, tópico relevante como sugestão para estudos futuros.

A composição de gabinete de crise, desenvolvimento de programas para suporte em formas variadas de atendimento, entre outras modificações, levam a movimentações financeiras de planejamento não imaginadas, como fatores emergenciais. Desta forma, o campo de pesquisa foi limitado até o ano 2019 a anteriores, partindo do ano 2014, para um direcionamento mais livre de posicionamentos discrepantes por externalidades. O ano 2020 permanece figurando no decorrer da pesquisa, por trazer dados relevantes a descrição de algum panorama que se faça necessário, haja vista que o desenvolvimento do texto, assim como a aplicação do questionário para coleta de informações acontece no referido ano.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PERGUNTA DE PESQUISA

A conduta de gerenciamento precisa se alinhar ao tempo presente e futuro, na composição de projeções, deixando o passado apenas como base de referência, uma vez que as experiências adquiridas servem de base para dinamizar as atividades futuras, assim como as decisões formuladas irá impactar resultados. Trabalhar com as previsões para o futuro, neste ponto de vista, se torna mais relevante do que direcionar a atenção apenas ao que se passou.

Em aspectos temporais, a cada ano ou período de idealização, surgem novidades, internas e externas às instituições, que se tornam dados relevantes para seu direcionamento. A sociedade evolui, ocorre a implementação de novas tecnologias, variações de mercado econômico e cenários políticos. Prever o comportamento da organização diante da instabilidade de ambiente que a cerca se torna relevante e, com isso, realizar o planejamento e manter o acompanhamento contínuo permitirá ao gestor agir com maior segurança em tomada de decisões.

No setor público, a escassez de recursos precisa ser uma preocupação constante, devido ao vasto público atendido e um orçamento que geralmente não acompanha a numerosa demanda e atribuições condicionadas aos órgãos. Encaixar os recursos existentes ao que deve ser produzido, exige flexibilidade para alocar corretamente, de maneira otimizada e completa, sem que nenhum objetivo finalístico deixe de ser alcançado. Para esta realidade, fica evidente o conceito de *trade-off*,

comumente comparado à ilustração de um “cobertor curto”, no qual ao cobrir os pés, a cabeça ficaria exposta ao frio, e vice-versa. Direcionar investimentos a apenas uma área, faria com que outra se tornasse desguarnecida. Contudo, no gerenciamento de uma instituição, esta relação é facilmente identificada através de seus dados.

No Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (COREN-RJ), o público para atendimento é direcionado aos profissionais de Enfermagem, que se dividem na categoria de enfermeiros, técnicos e auxiliares, ampliando-se aos atendimentos para Pessoas Jurídicas (PJs) (nos casos de Registro de Empresa (RE) e cadastro de Anotações de Responsabilidade Técnica (ARTs) e, de certa forma, à toda a sociedade, que se beneficia de sua atuação ética e fiscal.

A adequação das fontes de arrecadação disponíveis no órgão frente aos gastos que compõem sua estrutura e direcionamento de suas ações ao ser relacionado à capacidade de administração própria (pela caracterização como autarquia), é possível comprovar a efetividade da contribuição do planejamento realizado no gerenciamento da organização?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos gestores sobre o planejamento no gerenciamento do COREN-RJ, frente a composição e execução de estratégias.

1.2.2 Objetivos específicos

- Compreender a relevância das perspectivas que compõe o planejamento;
- Identificar os pontos que norteiam seus métodos e o controle realizado; e
- Especificar o ajustamento do plano à realidade dos Departamentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

Por se tratar de um órgão público, sendo o COREN uma autarquia federal, é relevante analisar suas ações com base em doutrinas próprias da Gestão Pública. Os serviços prestados são direcionados aos cidadãos e a arrecadação se traduz em recurso público. Utilizar suas reservas considerando a economicidade e demais princípios, dentro de padrões típicos de sua margem de atuação é importante, prezando pela eficiência e eficácia.

O Tribunal de Contas da União – TCU, em sua Decisão 765/1999, traz uma importante definição quanto a atuação estatal:

“A atuação estatal não deve mais ser balizada apenas pelos critérios de legalidade, de moralidade e de impessoalidade. Exige-se que a gestão pública seja igualmente pautada pelos princípios da eficiência e da economicidade. A ênfase é dada na produtividade, na obtenção de resultados. Portanto, atuação administrativa legítima, nos dias atuais, será aquela que, além de realizar os princípios tradicionais da impessoalidade, da legalidade etc., igualmente dêem ênfase à obtenção de resultados positivos sob o ponto de vista da eficiência, da economicidade”

Diante disto, a pesquisa se justifica a partir das teorias debatidas nas aulas deste programa de Mestrado, como a Teoria Institucional, que relaciona a participação estrutural da organização para o seu plano, e a Teoria da Escassez, dado que os recursos são finitos e vinculados a princípios (como o da economicidade), aproximadas à realidade da instituição, prevendo a contribuição da análise para aperfeiçoamento e busca de melhores práticas em planejamento. A Teoria da Contingência traz breve consideração quanto a estrutura da organização. Verificar se as condições estão condizentes à realidade também permite auferir sugestões de alterações ou confirmar se seus apontamentos estão em fluxo correto.

1.5 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta pesquisa é estruturada em cinco sessões, iniciando em sua Introdução a contextualização da realidade e a pergunta de pesquisa, objetivos e justificativa. Neste capítulo, são identificados os elementos que motivam o estudo, direcionado ao Coren-RJ. Em segunda sessão, foi inserido o Referencial Teórico, no qual o tema é inserido, com sua definição e teorias que o embasam, correlacionando a noção de planejamento estratégico ao objeto de estudo, com breve histórico da instituição e características próprias.

A terceira sessão corresponde a metodologia, com a definição de amostras, coleta e análise de dados, levando à quarta sessão, com análise e discussão dos dados e a quinta e última parte, com a conclusão e sugestão de estudos posteriores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca de elementos que baseiam a ideia proposta, serão apresentados os conceitos vinculados ao estudo, com posterior comparação aos dados elencados em pesquisa. Como fundamentação, vincula-se a explicação de estratégias com breve definição da Teoria dos Jogos e mantém-se a interpretação com relevância a Teoria da contingência em análise das organizações, de forma delimitada a noção de planejamento estratégico.

2.1 ELABORAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Elaborar e executar a estratégia é o desafio que determinará o êxito de uma organização. Criar os passos que deverão ser seguidos requer disciplina e reflexão, de forma minuciosa e colocá-los em prática se torna a questão-chave, uma vez que, a elaboração existiu em função disso e o resultado, depende disso. Assim, a formulação da estratégia se define como o questionamento sobre o que a organização pode fazer para se manter em um cenário competitivo e a implementação, sobre o que a organização deve fazer para cumprir a estratégia.

Inicialmente, as estratégias seguiam aspectos do militarismo, unicamente mantendo posição de destaque frente à concorrência em caráter de competição. Em tempos recentes, acrescenta-se a valorização da concepção de inovação, reconhecendo a amplitude de possibilidades e ambientes não explorados. Para que se desenhe o plano, é preciso conhecer detalhadamente a organização. Neste tocante, é dividida algumas características que ajudam a aprofundar este conhecimento:

- Análise do ambiente: definição de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades;
- Missão: motivo de existência da instituição;
- Visão: projeta a instituição para o futuro (onde estará no futuro?); e
- Valores: são os pilares que vão nortear a instituição

Costa (2007), a missão deve ser capaz de responder a duas perguntas: O que é? Para que ela serve? A partir destas respostas, pode ser moldada a sua missão.

De acordo com Oliveira (2005), a missão inclui a influência quanto ao ambiente externo. A estratégia então, se apresenta como funcionalidade capaz de realizar o que foi idealizado, cumprir a missão em si(CHIAVENATO, 2005).

Neste cenário, Rodrigues et al (2009) relata que a missão "é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue a organização em relação a outras no mesmo ramo de negócio". Barney e Hesterly (2007) concordam ao considerar que a missão da empresa define o que a empresa almeja em longo prazo e o que ela deve evitar nesse meio tempo.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os procedimentos de administração de qualquer organização exigem que sejam moldados mecanismos capazes de alinhar objetivos e ações, fazendo com que gestores reflitam sobre a realidade e o que se pretende alcançar. O passado, enquanto dados em histórico, terá sua participação nesta composição, contudo, o foco ainda será o que se pretende, como na expressão "olhar para o futuro", ao se compor, inclusive a missão e a visão da empresa.

O pensamento estratégico surge como plena responsabilidade dos gestores em desenvolver raciocínio capaz de determinar estratégias, como em um jogo de xadrez (REZENDE, 2008). Neste sentido, esta composição permite traçar as melhores alternativas para execução de planos ou implantação de ideias, mantendo vantagem em questão de competitividade. Saber "jogar" proporcionará mais vantagem ao competidor em detrimento aos demais participantes.

Falar em estratégia remete ao cenário empresarial, no qual se imaginam formulações capazes de garantir sucesso com medidas programadas, com a busca da maximização dos resultados. Foco de inúmeros cursos e empresas de consultoria, há vasto material bibliográfico e acadêmico que conferem este mecanismo a adequada condução de qualquer organização, uma vez que ações executadas mediante reflexões em sua elaboração permite mensurar de forma mais fidedigna suas possibilidades de resultado. Um clássico sempre lembrado a este tema é a famosa obra intitulada *A Arte da Guerra*¹, de Sun Tzu (2006), conhecido

¹ Foi escrito no século IV a.C., e é comumente citado em filmes e livros, em seu caráter estratégico no mundo dos negócios.

como um compilado de estratégias atreladas ao combate militar, mas aplicável em outras áreas por sua narrativa.

Muitas vezes, a mídia noticia empresas que encerram suas atividades devido a situação administrativa em que se encontram, ainda que o mercado de sua área seja promissor ou que tenha em seu portfólio produtos bem aceitos entre consumidores. O espectador recebe a informação com surpresa e postula justificativa como respostas, onde a mais “aceita” seria a má condução de suas ações. Como em um jogo de futebol, em que o conjunto conta com grandes nomes do ramo e, às vezes, por falhas na execução do que fora planejado por seu treinador, não obtém êxito na partida, resultando no afastamento deste.

Além do manejo da articulação em estratégias, a Teoria do Jogo social traz a relação entre política e estratégia. O governante precisa saber jogar, avaliar o que é viável enquanto execução e a relação com os atores envolvidos no chamado “jogo social” (MATUS, 2001).

Neste sentido, comenta-se breve alusão à “Teoria dos Jogos”, não exatamente em seu entendimento matemático, proposto por von Neumann e Morgenstern (1972), mas nos elementos que compõem sua formulação, no qual a concorrência é enxergada como um jogador em time oposto, em uma situação que pode ou não haver regras e estas podem (ou não) serem alteradas no decorrer da partida, ou seja, há várias possibilidades de cenários, entre certezas e incertezas, ganhos e perdas, nos quais se mantém ou se alteram as estratégias em curso. Chiavenato (2003) enumera as partes presentes em seu curso de ação: Jogador, Partida (ou disputa), Estratégia, Estratégia mista, Estratégia pura e Matriz, conforme evidenciado no Quadro 2.1, a seguir.

Quadro 2.1 – Curso de Ação

Terminologia	Descrição
Jogador	Cada participante envolvido
Partida	Quando cada jogador escolhe um curso de ação
Estratégia	Regra de decisão pela qual o jogador determina seu curso de ação
Estratégia mista	Quando o jogador usa todos seus cursos de ação disponíveis, em uma proporção fixa.
Estratégia pura	Quando o jogador usa apenas um curso de ação
Matriz	Tabela que mostra os resultados de todas as partidas possíveis.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (2003).

Tão importante quanto conhecer as regras e os objetivos que se pretende alcançar, é a formulação dos meios que facilitarão este caminho. O problema muitas vezes não se encontra no planejamento, mas na execução do que o compõe. Planejar inclui metas, prazos, disponibilidade financeira e tantos outros recursos próprios de cada instituição. O perfil do gestor pode influenciar neste roteiro em que, abstrair o programado e adotar uma postura imediatista, por impulso, ainda que pareça o mais acertado, pode acarretar um amargo fracasso.

Não é difícil imaginar que medidas dispersas ao plano ocorram, principalmente em tomadas de decisões urgentes. Decidir sem a reflexão adequada é um risco, no qual o gestor pode ser vitorioso em sua coordenação ou não. Contudo, o ideal é sempre não contar integralmente com a sorte, mas com a técnica e, neste ponto, a capacidade de gerenciar será colocada em cheque.

Ainda com os elementos já citados, chega-se a definição do planejamento estratégico, que surge com a Teoria Neoclássica na área administrativa, mas com vasto estudo entre outras áreas de gestão :“O planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos” (CHIAVENATO, 2003, p. 236).

Nota-se então, que o planejamento está atrelado ao que se pretende chegar, em resultado. Inclui etapas para sua elaboração, com dados específicos da organização e objetivos capazes de serem alcançados. A formulação bem estruturada permitirá evitar uma falha, como comentado por Kaplan e Norton (2001, p. 11), na qual, observou-se por pesquisa com gestores que “a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante do que a estratégia em si”, sendo o desafio, transformar as estratégias em algo rotineiro, dado que é um projeto contínuo, com integração de todas as unidades de negócios da organização (equipes).

2.2.1 Tipos de planejamento estratégico

As instituições, de forma geral, se configuram como estruturas que reúnem pessoas com objetivos em comum, na composição de projetos e trabalhos ordenados, de forma organizada. Neste contexto, dependem de alguma forma de

previsão em suas ações, já que exercer funções desordenadamente, sem uniformidade, sem tabular projeção ou computar resultados, certamente dificultará a concentração de seus recursos como objetivos, na mensuração de seus esforços e ainda, na tomada de decisões.

Na Administração Pública, a determinação não é diferente. Espera-se qualidade em suas ações e planejar definindo um cronograma adequado permitirá o melhor desempenho de suas medidas. A legislação prevê a organização do orçamento de forma planejada, como estabelecido pela Constituição Federal (CF) de 1988, em seu art. 165, *in verbis*:

Art. 165. Leis de iniciativa do Poder Executivo estabelecerão:
I - o plano plurianual;
II - as diretrizes orçamentárias;
III - os orçamentos anuais.
[...] (BRASIL, 1988, n. p.).

Na informação descrita acima, é percebido que um dos instrumentos comumente utilizados na concentração de estratégias na Administração Pública é o PPA.

Em critérios de gestão, tem-se que os planejamentos podem ser classificados de acordo com o nível de abrangência os quais estão inseridos, como o estratégico, que aborda uma visão mais abrangente ao relacionar toda a organização e suas atividades frente ao ambiente externo; o tático que se vincula a áreas especializadas da organização, entre a hierarquia de seus gerentes e o de nível operacional, específica de uma atuação ou tarefa. Como definido por Sobral (2008), a administração estratégica mantém uma linha contemporânea, com sua formulação pautada em implementação e controle, concentrando mecanismos racionais, sistemáticos e metódicos, em que se combinam “criatividade do pensamento estratégico com as metodologias próprias do planejamento estratégico” (PECI; SOBRAL, 2008, p.142).

Ao gestor, caberá adequar a capacidade de administrar às estratégias formuladas para o alcance dos objetivos formulados. A execução é uma etapa decisiva, mas dependerá de diretrizes bem direcionadas.

2.3 TEORIA DA CONTINGÊNCIA E SEUS FATORES

Percebe-se então que, cada instituição é única quanto a composição de suas metas e perspectivas. Cada programação corresponderá unicamente àquele ambiente, quando se utilizar por questão de *benchmarking*², certamente adaptações terão que ser promovidas, até mesmo por questão de orçamento.

No que tange à estratégia, é possível considerar que cada organização traz particularidades específicas, pautadas em seu histórico e cultura organizacional. Assim, para Donaldson (2001), Camacho (2010) e Goto (2013), ao contrário da Teoria Clássica da Administração, a Teoria da Contingência defende que não há como ser utilizada a mesma estrutura para várias organizações, pois cada uma possui sua característica administrativa própria a ser equilibrada internamente.

Esta Teoria sugere ainda a definição de cinco fatores relacionados, quais sejam:

- 1) Ambiente (cenário em que a empresa está inserida);
- 2) Estratégia (estudo de suas ameaças e oportunidades diante do ambiente);
- 3) Tecnologia (disponibilidade tecnológica da organização);
- 4) Gestão (relacionamento de trabalho entre colaboradores e gestores); e
- 5) Estrutura (porte da empresa e objetivos que definem sua estrutura) (CAMACHO, 2010).

O estudo destes fatores auxiliam as melhores práticas na organização, além de permitir que seus gestores conheçam seu contexto organizacional, promovendo melhor desempenho econômico. Observando o conceito ao Sistema Conselho Federal de Enfermagem/Conselhos Regionais de Enfermagem (Sistema COFEN/CORENs), inclui-se o entendimento de que cada Unidade da Federação (UF) tem particularidades próprias, possibilitando que a composição de estratégias não sejam exatamente iguais.

² Conforme definição dada por Chiavenato (2003), o Benchmarking tem como meta a definição de objetivos de gestão e reconhecê-los através de comparação externa. Neste sentido, seria o aproveitamento de práticas externas que foram bem sucedidas e, portanto, com potencial de trazer resultados positivos.

2.4 A IMPORTÂNCIA DE PLANEJAR NO SETOR PÚBLICO

Como tantas contribuições originadas em meio privado, definir estratégias no setor público se torna fundamental, até mesmo pela amplitude de suas ações. A capacidade de gerenciar a máquina dentro dos princípios legais e administrativos, com efetividade para o coletivo se torna essencial e, ainda que não haja concorrência estritamente competitiva ou objetivo final baseado em lucros, há normativas mais incisivas quanto à responsabilidade e prestação de contas, assim como o foco no cidadão, enquanto cliente de seus serviços e a busca pela excelência.

Um grande desafio é a constante alteração administrativa, visto que seus gestores não são permanentes. São alterados conforme término de mandato, onde ocorre novo período eleitoral e novo quadro direcional, possivelmente com novas propostas. As mudanças internas, aliadas a mudanças externas (políticas e econômicas) resultam em um ambiente em constante transformação, o que pode dificultar a projeção de planejamento, pois alteram a previsão de cenário futuro (ALDAY, 2000; IIDA, 1993).

Assim, tem-se, enquanto formalização, a ideia de continuidade em questões de planejamento. O Plano Plurianual (PPA) prevê a organização de planejamento para o primeiro ano da próxima gestão, programado conforme a Resolução COFEN n. 503, de 08 de janeiro de 2016, art. 1º, *in verbis*:

Art. 1º As autarquias integrantes do Sistema COFEN/Conselhos Regionais deverão efetuar até o dia 30 (trinta) de junho do ano de posse da nova diretoria o Plano Plurianual para um período de 03 (três) anos, com início de vigência em 1º (primeiro) de janeiro do ano seguinte, que estabeleça as medidas, gastos e objetivos a serem seguidos, com identificação clara dos objetivos e prioridades do Plenário e que auxiliarão a proposição do orçamento anual (COFEN, 2016b, n. p.).

A gestão que chega ao novo triênio já encontra um planejamento em andamento, e em seu primeiro semestre já deve compor o PPA com vigência a partir do ano seguinte.

2.5 AS ESTRATÉGIAS NAS TOMADAS DE DECISÃO

Refletindo sobre os desafios enfrentados pelas organizações, de maneira geral, diante da necessidade de mudanças frente e a composição de previsões em curto, médio e longo prazo, tomar decisões de maneira segura e eficaz possibilita alcançar excelência no gerenciamento.

Moldar recursos escassos à realidade, aliando fatores de produção é desafiador na busca de resultados. A organização não observa apenas o cenário interno, mas como ela se insere em demais espaços.

Para Mintzberg (1994), algumas são mais agressivas, criando inovações e explorando novos mercados. Outras praticam outra visão de mundo, estável e procuram se proteger, projetando seu foto em políticas de influências do que em eficiência econômica. Denta forma, entende-se que estratégia é para a organização o que a personalidade é para o indivíduo. Uma perspectiva pode tornar-se profundamente integrada ao comportamento de uma organização e a cultura organizacional se fixar incontestavelmente entre seus membros. E não há erros nestes comportamentos, apenas um molde de compatibilidade que se complementam.

Lindbom, citado na mesma obra por Mintzberg, comenta a tomada de decisão como medida remediadora, na qual o estrategista “caminha” em pequenos passos, sem mudanças bruscas de sua atuação inicial, focando em resolver problemas urgentes ao invés de se debruçar às medidas de longo prazo.

Nota-se, que o processo de tomada de decisões tem influência às características próprias da instituição para que se obtenha sucesso.

2.6 CONTROLE E DESENVOLVIMENTO DE GESTÃO

Nas organizações privadas o controle é exercido de acordo com critérios internos, na forma em que sua administração determina com mecanismos próprios. Diferente do setor público, no qual o controle ocorre em função de responsabilidades próprias da natureza da instituição, como a prestação de contas à sociedade ou órgãos fiscalizadores e reguladores. (VASCONCELOS et al., 2012). Deve-se observar ainda que o controle deve zelar pelos princípios constitucionais como a

legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, com foco na defesa dos objetivos coletivos.(MARÇOLA, 2014; MONTEIRO, 2015).

2.7 APRESENTAÇÃO DO SISTEMA COFEN/CORENS

2.7.1 Breve histórico

O COFEN e os CORENS formam o Sistema COFEN/CORENS, que são autarquias federais, criadas pela Lei n. 5.905, de de 12 de julho de 1973, responsáveis por fiscalizar a normatizar o exercício da Enfermagem (BRASIL, 1973).

No Quadro 2.2, a seguir, é possível visualizar as atribuições previstas a cada estrutura.

Quadro 2.2 – Principais atividades do Conselho Federal de Enfermagem e de um Conselho Regional de Enfermagem.

Conselho	Principais atividades
COFEN	<p>Normatizar e expedir instruções para uniformidade de procedimentos e bom funcionamento dos CORENS;</p> <p>Apreciar em grau de recurso as decisões dos CORENS;</p> <p>Aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes; e</p> <p>Promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional.</p>
COREN	<p>Deliberar sobre inscrição no Conselho, bem como o seu cancelamento;</p> <p>Disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do COFEN;</p> <p>Executar as resoluções do COFEN;</p> <p>Expedir a carteira de identidade profissional, indispensável ao exercício da profissão e válida em todo o território nacional;</p> <p>Fiscalizar o exercício profissional e decidir os assuntos atinentes à Ética Profissional, impondo as penalidades cabíveis;</p> <p>Elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno, submetendo-os à aprovação do COFEN;</p> <p>Zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam; propor ao COFEN medidas visando a melhoria do exercício profissional;</p> <p>Eleger sua Diretoria e seus Delegados eleitores ao Conselho Federal; e</p> <p>Exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas pela Lei n. 5.905, de 12 de julho de 1973, pelo COFEN.</p>

Onde: COFEN – Conselho Federal de Enfermagem; e, COREN – Conselho Regional de Enfermagem.

Fonte: Lei 5905/73. Elaboração própria.

2.7.2 Estrutura do Sistema COFEN/CORENs

O Estado representa a área de atuação de cada Conselho Regional e sua nomenclatura é formada por sua sigla correspondente acompanhada da UF referente, sendo necessário ao titular se registrar antes de exercer sua profissão. Em caso de mudança de Estado, a este será preciso realizar a transferência de seu registro ou a inscrição secundária.

Cada Conselho possui o próprio quadro gestor por mandato, empossado em processo eleitoral. O COFEN é a estrutura hierarquicamente superior aos CORENs, com capacidade de normatizar e dar apoio aos CORENs.

O perfil de cada Conselho varia. Contudo, mantêm-se os ordenamentos principais e os procedimentos determinados por seu superior. Nota-se a diversidade entre o tamanho de cada estrutura em sua abrangência. O número de inscritos determina o porte de cada COREN, conforme a Decisão COFEN n. 243, de 16 de outubro de 2016, art. 2º, *in verbis*:

Art. 2º Estabelecer nova classificação dos Conselhos Regionais de Enfermagem de acordo com as características peculiares do número de inscrições definitivas, os quais serão classificados da seguinte maneira:
 COREN de Micro Porte de 6.000 à 10.000 inscritos;
 COREN de Pequeno Porte de 10.001 à 20.000 inscritos;
 COREN de Médio Porte de 20.001 à 60.000 inscritos;
 COREN de Grande Porte de 60.001 à 120.000 inscritos, e
 COREN de Macro Porte de 120.001 à diante (COFEN, 2016a, n. p.).

A Tabela 2.1, a seguir, evidencia a quantidade de inscrições ativas por cada UF.

Tabela 2.1 – Quantitativo de profissionais por Regional.

UF	Data de Referência	Total de Auxiliares	Total de Técnicos	Total de Enfermeiros	Total de Obstetizes	Total
AC	01/04/2021	582	5.562	2.719	0	8.863
AL	01/04/2021	5.036	17.192	8.428	0	30.656
AM	01/04/2021	3.200	36.890	12.793	0	52.883
AP	01/04/2021	922	11.014	2.950	0	14.886
BA	01/04/2021	12.917	89.038	40.972	4	142.931
CE	01/04/2021	12.296	47.902	25.608	0	85.806

DF	01/04/2021	3.002	37.526	17.435	0	57.963
ES	01/04/2021	3.762	31.387	10.126	0	45.275
GO	01/04/2021	4.818	42.971	17.927	0	65.716
MA	01/04/2021	4.025	43.822	15.967	0	63.814
MG	01/04/2021	19.749	130.504	54.550	2	204.805
MS	01/04/2021	3.274	15.684	8.180	1	27.139
MT	01/04/2021	2.452	19.708	10.391	0	32.551
PA	01/04/2021	8.119	60.482	15.382	0	83.983
PB	01/04/2021	3.319	26.569	14.912	1	44.801
PE	01/04/2021	13.248	75.898	28.504	0	117.650
PI	01/04/2021	5.929	23.090	11.780	0	40.799
UF	Data de Referência	Total de Auxiliares	Total de Técnicos	Total de Enfermeiros	Total de Obstetizes	Total
PR	01/04/2021	23.058	61.514	29.220	2	113.794
RJ	01/04/2021	48.224	196.889	59.681	0	304.794
RN	01/04/2021	5.484	24.794	10380	1	40.659
RO	01/04/2021	2.734	11.630	4.968	1	19.333
RR	01/04/2021	1.278	6.325	1.879	0	9.482
RS	01/04/2021	11.143	94.995	28.327	0	134.465
SC	01/04/2021	5.504	44.213	16.812	1	66.530
SE	01/04/2021	6.349	14.157	7.223	0	27.729
SP	01/04/2021	222.189	257.622	150.458	310	630.579
TO	01/04/2021	923	13.165	6.236	0	20.324
Total Geral		433.536	1.440.543	613.808	323	2.488.210

(conclusão)

Onde: UF – Unidade da Federação; AC – Acre; AL – Alagoas; AM – Amazonas; AP – Amapá; BA – Bahia; Ceará – CE; DF – Distrito Federal; ES – Espírito Santo; GO – Goiás; MA – Maranhão; MG – Minas Gerais; MS – Mato Grosso do Sul; MT – Mato Grosso; PA – Pará; PB – Paraíba; PE – Pernambuco; PI – Piauí; PR – Paraná; RJ – Rio de Janeiro; RN – Rio Grande do Norte; RO – Rondônia; RR – Roraima; RS – Rio Grande do Sul; SC – Santa Catarina; SE – Sergipe; SP – São Paulo; e, TO – Tocantins.

Fonte: COFEN (2021b, n. p.).

Ao considerarmos as informações outrora destacadas acima, os CORENs são classificados pelo porte conforme evidenciado no Quadro 2.3, a seguir.

Quadro 2.3 – Classificação dos Conselhos Regionais de Enfermagem.

Porte	Número de Profissionais Inscritos	COREN
Micro	6.000-10.000	AC, RR
Pequeno	10.001-20.000	AP, RO, TO
Médio	20.001-60.000	AL, AM, DF, ES, GO, MA, MS, MT, PB, PI, RN, SC, SE
Grande	61.001-120.000	CE, PA, PE, PR
Macro	Acima de 120.000	BA, MG, RJ, RS, SP

Onde: COREN – Conselho Regional de Enfermagem; AC – Acre; AL – Alagoas; AM – Amazonas; ; AP – Amapá; BA – Bahia; Ceará – CE; DF – Distrito Federal; ES – Espírito Santo; GO – Goiás; MA – Maranhão; MG – Minas Gerais; MS – Mato Grosso do Sul; MT – Mato Grosso; PA – Pará; PB – Paraíba; PE – Pernambuco; PI – Piauí; PR – Paraná; RJ – Rio de Janeiro; RN – Rio Grande do Norte; RO – Rondônia; RR – Roraima; RS – Rio Grande do Sul; SC – Santa Catarina; SE – Sergipe; SP – São Paulo; e, TO – Tocantins.

Fonte: Adaptado de COFEN (2016a, 2021b).

O quantitativo de profissionais de Enfermagem costuma ser mais expressivo do que em outras áreas da saúde. No ramo hospitalar, é comum encontrar todas as categorias da área em serviço, principalmente em instituições de grande porte, com funções variadas e separação em setores.

Em consulta ao COFEN, a divulgação mais recente que considera o número de inscrições ativas traz a soma de 2.488.210 registros, em tabela completa por cada UF (COFEN, 2021a). Nesse íterim, as UFs que trazem o maior número de inscrições são São Paulo (630.579) e Rio de Janeiro (304.794). Considerando o fato de que as tarefas próprias da enfermagem são mais constantes e variadas (atividades assistenciais, administração de medicamento, procedimentos de higiene, entre tantos outros), é inegável seu impacto para os serviços de saúde como um todo, influenciando nas demais áreas, em condição metonímica, em sinergia.

A divisão do trabalho tem base em cálculos de dimensionamento de pessoal, com percentual de distribuição do quadro conforme a complexidade do atendimento, demonstrado pela Tabela 2.2, a seguir.

Tabela 2.2 – Sistema de Classificação de Pacientes.

SCP	Horas	Proporção	Distribuição (%)
Cuidado Mínimo	4 horas/paciente	1 profissional/6 pacientes	33
Cuidado Intermediário	6 horas/paciente	1 profissional/4 pacientes	33
Alta Dependência	10 horas/paciente	1 profissional/2,4 pacientes	36
Semi Intensivo	10 horas/paciente	1 profissional/2,4 pacientes	42
Intensivo	18 horas/paciente	1 profissional/1,33 pacientes	52

Onde: SCP – Sistema de Classificação de Pacientes.

Fonte: COFEN (2017, n. p.).

Percebe-se, então, que a medida do Conselho não é representada pela extensão territorial de sua abrangência, ou diretamente pelo aporte financeiro. Trata-se da quantidade de registros ativos, o que representa, tecnicamente, a quantidade de profissionais em possibilidade de atuação naquele local.

2.8 ENFERMAGEM: DEFINIÇÃO DE PÚBLICO-ALVO E IMPORTÂNCIA SOCIAL

A Enfermagem, popularmente remetida à carinhosa definição como a “arte de cuidar”, na verdade é uma ciência que se dedica na implantação de cuidados e reabilitação da saúde, com campos diversos de atuação, seja em sua característica assistencial (em cuidados diretos ao paciente) ou ainda em área técnica (atividades que demandam conhecimento técnico, como auditoria, gestão de equipamentos e materiais hospitalares, entre outros). Cientificamente, seu grau de importância é plenamente reconhecido e conquista cada vez mais representatividade no meio acadêmico, visto que, são profissionais que atuam nas mais variadas áreas da saúde, em diversificados graus de complexidade e níveis de especialização, assim como na composição de estudos sobre políticas públicas, dado o seu nível de conhecimento social para esta finalidade.

No Brasil, é possível que um traço bem marcante para o exercício da profissão seja a polaridade entre unidades de atendimento privado e, o público, em atendimento ao Sistema Único de Saúde (SUS). Se em unidades particulares, o trabalhador dispõe dos mais variados recursos e tecnologias, nem sempre a rede

pública irá oferecer o mesmo aparato. A escassez provoca desafios de adaptação, na qual o indivíduo acaba por se reinventar, convivendo em uma rotina mais árdua, com limitações e sobrecarga. A demanda é sempre alta e variada, direcionada ao público diversificado, colocando à prova a coragem e, até mesmo, a vocação do indivíduo. Não se trata de trabalhar no ramo unicamente por inclinação pessoal e sim aliando dedicação à capacidade técnica, prezando pelos fatores éticos. É um trabalho, a ser realizado com cuidado e seriedade, tal qual em outras profissões, que necessita de ferramentas para seu correto desenvolvimento.

Ao mesmo tempo em que o mercado de trabalho oferece oportunidades flexíveis, o encorajamento a assumir sua característica ampla, quando na posição de nível superior, também ganha força, seja por sua qualidade de profissional liberal em serviços, seja pela possibilidade de formar consultório para atendimento de sua clientela, ou até mesmo clínicas de enfermagem. O conhecimento acumulado em sua graduação e experiência deve receber remuneração adequada pelo serviço técnico realizado.

A organização através de sindicatos e associações permitiu à categoria alcançar melhor representatividade e reconhecimento de direitos, como a composição de piso salarial e locais apropriados para descanso e ainda, trazer outras necessidades da classe para discussão. Trata-se de um grupo numeroso, capaz de pleitear melhorias em sua rotina, que muitas vezes se encontra em atividades desgastantes e insalubres, encontrando respaldo na legislação e, na falta desta, sugerindo alterações cabíveis.

As atividades de Enfermagem não se concentram apenas no profissional Enfermeiro. A classe é dividida em categorias, conforme especificação no Decreto COFEN n. 94.406, de 08 de junho de 1987:

- Enfermeiro: profissional de nível superior, com atividades privativas mais complexas em gerenciamento (como direção, consultoria e prescrição da assistência em Enfermagem) ou ainda, como integrante da equipe de saúde;
- Técnico de Enfermagem: profissional de nível médio, com formação técnica, trabalha na assistência ao Enfermeiro, em atividades de Enfermagem, integrando a equipe. Atua sob supervisão do Enfermeiro;
- Auxiliar de Enfermagem: profissional de nível médio, com capacitação específica, em atividades auxiliares. Atua sob supervisão do Enfermeiro; e

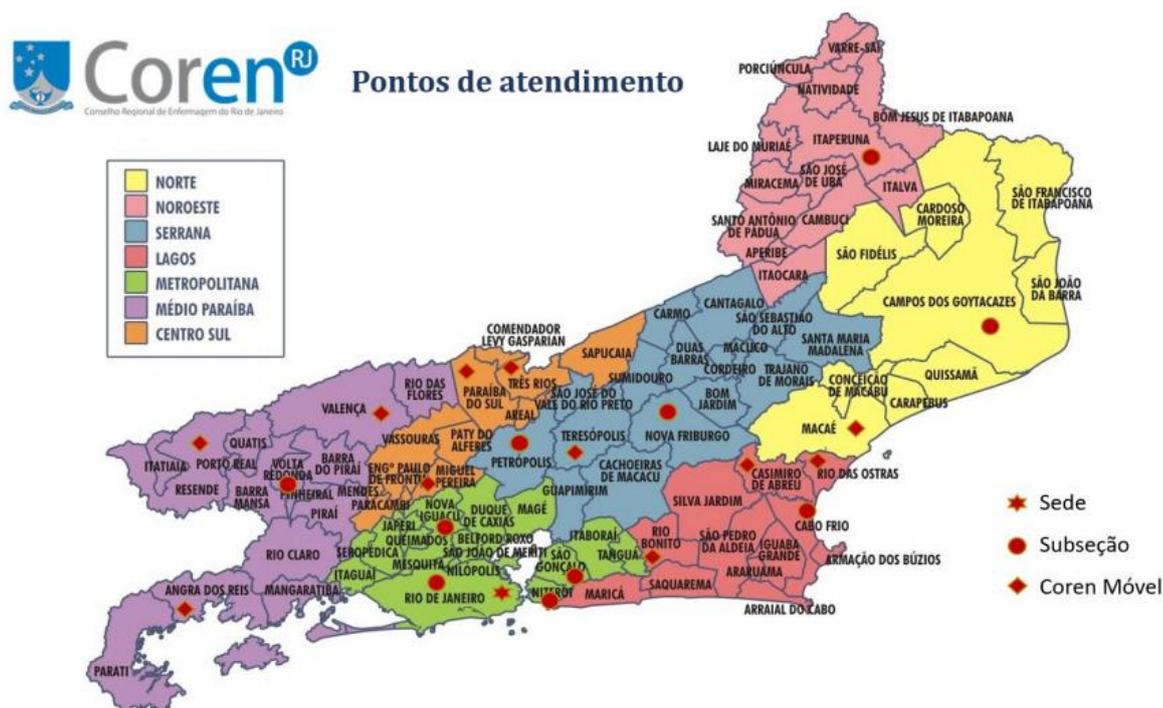
2.9 CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO

2.9.1 Aspectos históricos

O Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (COREN-RJ) é uma autarquia federal, com personalidade jurídica de direito público e autonomia administrativa, tendo jurisdição em todo o Estado do Rio de Janeiro. Está subordinado ao COFEN e deve seguir os princípios da Administração Pública. Possui atendimento na sede e 10 subseções, distribuídas pelas regiões do Estado, nos seguintes municípios: Cabo Frio, Campos, Itaperuna, Niterói, Nova Iguaçu, Nova Friburgo, Petrópolis, São Gonçalo e Volta Redonda. Oferece, ainda, atendimento online e através do Projeto COREN Móvel, que atende áreas específicas, conforme agenda programada, permitindo aproximar o Conselho a seus titulares.

O mapa abaixo representa em sua legenda os campos de atendimento ao público cobertos pelas unidades da autarquia. Ocorre a distribuição entre sede, subseções e Coren Móvel:

Figura 1.1- Pontos de Atendimento



2.9.2 Receita e arrecadação

O Regimento Interno do Coren-RJ, enumera em seu artigo 72 as fontes que geram arrecadação para que o Conselho se mantenha: I. três quartos da taxa de expedição das carteiras profissionais; II. três quartos das multas aplicadas; III. três quartos das anuidades recebidas; IV. doações e legados;

As receitas e as despesas funcionam como duas vertentes do mesmo orçamento. A primeira, versa sobre a soma de dinheiro percebida para suprir os gastos públicos e a segunda, a soma de gastos. Busca-se sempre o equilíbrio entre esses dois conceitos.

Em consulta ao relatório de gestão 2020, é possível visualizar através de gráfico, inclusive, o percentual de fatores que trazem receita ao órgão:

- Anuidades do exercício – 61%
- Anuidades de exercícios anteriores – 15%
- Receita da Dívida Ativa – 11%
- Receitas de serviços – 7%
- Multas e Juros – 4%
- Receitas Patrimoniais – 2%

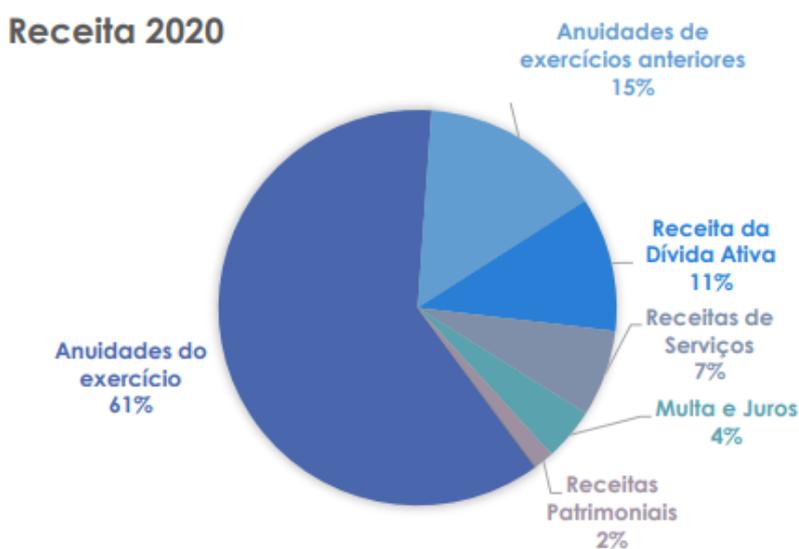


Gráfico 2.1 – Receita.

Fonte: COREN-RJ, [2020].

Em relação às despesas enumeradas, constam listadas em gráfico:

- Serviços Pessoa Jurídica – 12%
- Indenizações e restituições – 4%
- Equipamento e material permanente – 1%
- Pessoal Civil – 50%
- Cota-Parte (Cofen) – 25%
- Material de consumo – 1 %

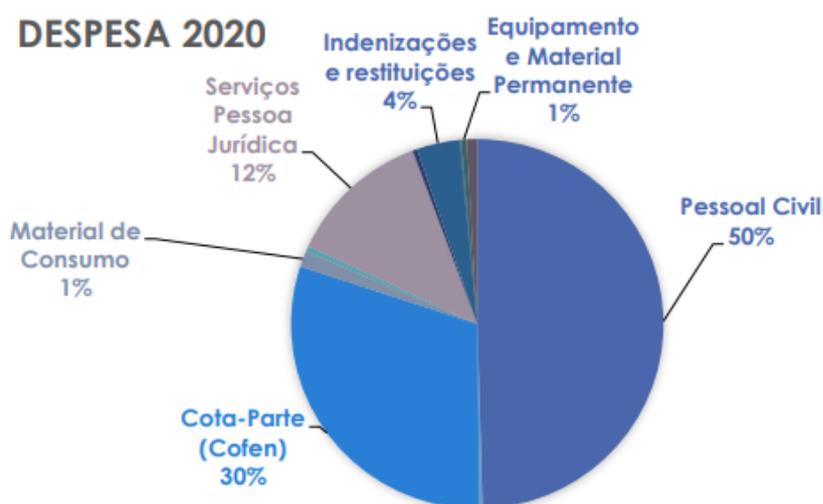


Gráfico 2.2 – Despesa.

Fonte: COREN-RJ, [2020].

Conforme demonstração com os gráficos acima, percebe-se que a maior fonte de receita é o fator “anuidades do exercício” e a opção que mais se destaca é quanto ao “pessoal civil”.

Imaginar ações que visem o aumento da receita na mesma condição que se requer redução nas possibilidades de despesa prevê minucioso estudo no qual a área responsável, ou áreas responsáveis, terão que refletir as melhores práticas que atendam a ambas características.

Para que melhor se compreenda o universo do Conselho em comento, segue abaixo um quadro com a descrição de um breve acompanhamento entre receitas e despesas por ano-base:

Figura 2.1

ANO	ARRECADAÇÃO (R\$)	DESPESA (R\$)	RESULTADO ORÇAMENTÁRIO (receita x despesa)	SITUAÇÃO (encerramento anual)
2014	28.172.446,24	28.976.736,09	804.289,85	Déficit
2015	29.554.593,10	30.133.868,10	579.275,00	Déficit
2016	33.866.576,16	30.039.186,53	3.827.389,63	Superávit
2017	37.042.266,76	31.722.373,44	5.319.893,32	Superávit
2018	39.290.570,77	32.129.759,76	7.160.811,01	Superávit
2019	44.156.736,40	35.080.037,20	9.076.699,20	Superávit
2020	44.477.969,55	36.206.851,10	8.271.118,45	Superávit

Elaborado pela autora, com dados disponibilizados em relatórios de gestão.

2.9.3 Relatórios de gestão sob olhar do planejamento

A Resolução n. 503/2016 prevê a elaboração do PPA pelos Conselhos que compõem o sistema, no primeiro ano da nova diretoria (primeiro semestre com implementação a partir do ano posterior), com validade de três anos do exercício (COFEN, 2016b). Esta periodicidade permite que a gestão mantenha a continuidade da organização planejada, pelo ano de sua posse, e no decorrer deste, irá traçar o novo Plano, com os dois primeiros anos planejados para si e o último ano, para a gestão subsequente, que irá fazer o mesmo em seu mandato.

Em busca documental, foi facilmente localizado em consulta no Tribunal de Contas da União (TCU) os relatórios de gestão anuais, que reúne informações detalhadas sobre cada ano-exercício. O envio ao TCU é realizado conforme instrução normativa deste órgão, que detalha as informações que devem conter no documento.

O Relatório de Gestão ano 2017 retrata o ano específico, entre o período do PPA 2016-2018, com a definição dos eixos (internos/externos) e a formulação de estratégias para o alcance de metas e objetivos em suas ações (COREN-RJ, 2018). Contudo, no decorrer de seu texto, foi comentada a ausência de ferramentas para o

monitoramento do PPA, sendo seu monitoramento se dá “através das despesas realizadas, com a indicação da ação do PPA a qual a despesas está vinculada, mencionando o número da ação do PPA no histórico da nota de empenho” (COREN-RJ, 2018, p. 21) e a entrega de relatório de cada departamento ao final do exercício, onde se computa o alcance de metas. Contudo, salienta-se que serão avaliados procedimentos para que esta mensuração aconteça de maneira mais eficaz.

No que tange ao desempenho orçamentário, é justificado que o COREN não se aplica a Lei Orçamentária Anual (LOA) do Governo Federal e, desta forma, não resta vinculado a programas temáticos presentes no PPA do Governo Federal. No desempenho operacional, são apresentadas tabela para comparativo de dados, no qual conclui-se que 73% das metas foram cumpridas. Naquele ano, foi inserido como Missão e Visão a descrição:

Missão: O Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro tem como missão executar ações de planejamento, implantação e avaliação, de interesse público, na fiscalização do exercício profissional e no registro e desempenho ético de Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares de enfermagem, nas unidades de saúde pública, privada/empresarial e filantrópica.

Visão: Ser reconhecido pelas categorias de enfermagem, órgãos públicos e privados, e sociedade, como referência institucional legítima, garantindo o constante desenvolvimento ético e profissional através da realização de suas competências no desempenho da qualidade dos cuidados destinados a população, família e comunidade (COREN-RJ, [2018]).

O Relatório de Gestão ano 2019, que é o mais recente, uma vez que o relatório do ano 2020 ainda encontra-se no status “em processamento”, dedica um capítulo destinado ao detalhamento do “Planejamento Estratégico e Governança”, esclarecendo que o principal instrumento para a Administração Pública é o Plano Plurianual, em observância ao art. 165 da CF de 1988. Define os conceitos de Missão e Visão:

Missão: Assegurar à sociedade uma assistência de enfermagem ética, científica e de qualidade por meio de fiscalização do exercício profissional.

Visão: Ser um conselho valorizado pela sociedade por meio de excelência na prestação de serviços (COREN-RJ, [2019]).

O documento revela dados mais detalhados e abrangentes, quando comparado a anos anteriores, com a presença de gráficos e padronização. Desta forma, não cita comparativo de percentual geral quanto ao alcance da programação de forma global, apresentando cada resultado da composição estratégica em isolado. Vale destacar que o compilado recente, traz detalhamento sobre orçamento e

dados contábeis, indicando que houve superávit orçamentário de R\$ 9.076.699,20 (nove milhões, setenta e seis mil e seiscentos e noventa e nove reais e vinte centavos), quando comparada a Receita Arrecadada e a Despesa Realizada Líquida.

2.9.4 Descrição do planejamento estratégico

Em consulta ao *site* do COREN-RJ, é facilmente localizada informações sobre a instituição, acessando ao menu de opções que direciona ao portal de transparência do órgão (COREN-RJ, 2021). O planejamento estratégico detalhado é o PPA, que traz informações quanto às diretrizes que norteiam a aplicação de recursos, justificando sua delimitação pela estratégia que se pretende alcançar.

O documento disponibilizado em portal da transparência, inicia em 2016, a partir do PPA 2016-2018 e, em continuidade, o PPA 2019-2021, que segue em curso. No Quadro 2.4, a seguir, em comparação aos dois planos mencionados, existe atualização em estruturação e nomenclatura de itens que compõem a dinâmica.

Quadro 2.4 – Comparação entre PPAs.

PPA	Divisão
2016-2018	Diretriz; Estratégia; Objetivo; Ações; Metas; Custos; e Área Gestora.
2019-2021	Programa Temático; Perspectiva; Objetivos; Iniciativas estratégicas; Investimento; Metas; Indicadores; e Unidade Responsável;

Onde: PPA – Plano Plurianual.

Fonte: Adaptado de COREN-RJ (2021).

O modelo de estruturação do PPA 2019-2021 foi modificado; a separação do que antes se nomeava “diretrizes” foi atualizado para “perspectivas”, como parte integrante de programas temáticos, divididos em: Capital Humano, Excelência na Gestão, Conformidade Legal, Representatividade, Cooperação e Compromisso e Transparência, e por fim, Gestão por Resultados (COREN-RJ, s. d.).

Cada perspectiva apresenta a descrição de suas iniciativas estratégicas, enquanto alinha a composição do investimento (em valores), indicadores, metas e unidade responsável.

Além de moldar o objetivo, delimita as iniciativas estratégicas que podem ser alcançadas para a finalidade. Apesar de subdivisões bem parecidas, com nomenclaturas diferenciadas, o plano atual trouxe uma informação de grande relevância: o indicador para cada iniciativa estratégica estabelecida.

A existência de um indicador permitirá quantificar o desempenho, para que se compare o alcance da meta e as possibilidades de novas projeções para os próximos planos. Ao final do documento, foi descrita a fórmula de avaliação, para acompanhamento de resultados (dado inexistente no plano anterior) (COREN-RJ, s. d.), conforme se segue:

Meta

Exemplo:

Indicador	Número de projetos Implementados	=	25	=	31,25%
Meta	100% do planejamento anual (definido pelo PEI)		80		

(1)

Fonte: COREN-RJ – Avaliação do Plano Plurianual 2019-2021 – disponível em <http://ouvidoria.cofen.gov.br/coren-rj/transparencia/28264/download/PDF>

3 METODOLOGIA

Em relação ao procedimento adotado, optou-se pelo estudo de caso, atribuído por Yin (2005) como um detalhamento próprio de um evento inserido em seu contexto. Os dados são fixados em seu ambiente, limitado a suas características próprias, sendo acrescentados dados extras apenas em condição de enriquecimento do assunto. Assim, manteve-se o Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (COREN-RJ) como objeto desta compreensão, em análise dentro de sua particularidade (GODOY, 1995).

O estudo foi realizado de forma exploratória, através de pesquisa bibliográfica, com base em legislações próprias e relatórios oriundos do Portal da Transparência do órgão, com uso da metodologia quali-quantí, pois apresenta dados estatísticos com base na formação de valores frente a repetição de respostas, da mesma forma que elenca características subjetivas de seus participantes, em opções que representam qualidades individuais e com inclusão de opção em pergunta aberta, na qual o participante pôde contribuir com sua opinião.

Para desenvolver a pesquisa e atingir o objetivo proposto do estudo estimou-se a descrição do planejamento, em suas características intrínsecas à organização, não de maneira operacional, mas sob seu campo estratégico e tático, uma vez que o direcionamento é a ótica da gestão, não da execução finalística. As previsões que comportam o longo e médio prazo ditam regras específicas ao curto prazo.

3.1 DEFINIÇÃO DAS AMOSTRAS

A pesquisa se manteve por amostragem não probabilística, intencional, na qual o pesquisador seleciona o campo de amostra com base em seu próprio julgamento (MATTAR, 2001). A este estudo, se concentra ao processo de planejamento da instituição, através do ponto de vista de seus gestores e, embora a amostragem probabilística suponha um caráter incontestável, sua implementação não alcançaria a contribuição esperada ao objetivo que se propõe.

A delimitação dos participantes teve definição na Teoria dos *Stakeholders* em aproximação com a pesquisa documental, que observou nesta etapa, entre outros dados, os atores que estão inseridos no Plano Plurianual (PPA), a quem se destina a responsabilidade de execução e acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Inserir indivíduo com atividade estritamente operacional, sem participação alguma na composição de estratégia, poderia comprometer o resultado, já que:

A característica chave da amostragem por julgamento é que os elementos da população são selecionados intencionalmente. Esta seleção é feita considerando que a amostra poderá oferecer as contribuições solicitadas (CHURCHILL JUNIOR, 1998, p. 301).

Ainda que o COREN-RJ reúna 157 funcionários em seu quadro, é importante considerar que nem todos possuem relação direta na delimitação dos objetivos estratégicos. Institucionalmente, cada colaborador fornece sua contribuição de trabalho, dentro da programação de seu setor, atendendo demandas típicas de suas coordenadas, sob subordinação de sua chefia. Contudo, sob o prisma hierárquico, é perfeitamente natural que o representante da unidade responsável, como é citado no documento disponibilizado em portal da transparência, esteja mais familiarizado com o plano de metas, uma vez que se atribui a ele essa mensuração e execução. E, ainda, por ser tratar de assunto tão específico, em distribuição ampla, comprometeria sua finalidade, pois levaria o tratamento de respostas do indivíduo que não se familiariza com a proposta, condenando o alcance da percepção do que, de fato, se insere.

Diante dos levantamentos já expostos, concentrou-se a aplicação de questionário aos *stakeholders* internos, de determinado grupo, ou seja, os que pertencem à gestão/diretoria e aos que gerenciam as unidades responsáveis, como chefes de Departamentos, estimando que ao final, fossem compiladas as respostas como percepção global, com questões relacionadas a características dos participantes, aplicação do plano e compatibilidade de orçamento previsto. Conforme o Regimento Interno do COREN-RJ, é atribuição da Diretoria, entre outras atividades, a coordenação e elaboração do planejamento estratégico (COREN-RJ, 2013).

Assim, tem-se o Quadro 3.1, a seguir, definido em seu Regimento Interno que a Diretoria é composta de: Presidente, Vice-presidente, Primeiro e Segundo Secretários e Primeiro e Segundo Tesoureiros, eleitos pelo Plenário dentre seus Conselheiros efetivos dos Quadros I, II e III, com mandato de três anos, de acordo com o Código Eleitoral; e ainda, com base em seu Regimento Interno, atribui-se à Diretoria uma importante participação quanto ao planejamento: coordenar a

elaboração do planejamento estratégico e institucional com definição de metas anuais, submetendo-o à aprovação do Plenário (COREN-RJ, 2013).

Quadro 3.1 – Previsão de Componentes da amostra.

Posição	Setor
Diretoria	Presidência Vice-Presidência Primeiro-Secretário Segunda-Secretária Primeira-Tesoureira Segunda-Tesoureira
Chefes de Departamento	Departamento de Atendimento Departamento de Comunicação Departamento de Controladoria Departamento CPL Departamento Financeiro Departamento de Fiscalização Departamento de Gestão Departamento de Gestão de Pessoas Departamento Jurídico Departamento de Ouvidoria

Fonte: Adaptado de COREN-RJ (2013).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deste estudo se deu através de pesquisa documental, obtidas em registros disponíveis no site da instituição, assim como em seu portal da transparência e da aplicação do instrumento *survey*, em composição de questionário com a equipe interessada pelo resultado e colaboradores diretamente envolvidos no planejamento. Como bem colocado por Marconi e Lakatos (2006), a pesquisa documental elenca documentos do próprio órgão, assim como materiais em fonte primária (ainda não elaborados) e documentos em forma geral (de arquivos públicos ou particulares), enquanto a bibliográfica se mantém em bibliográfica publicada por diversos meios, que auxiliam o pesquisador na avaliação de seus dados.

As questões foram lançadas em plataforma Google Forms, gerando um formulário eletrônico composto por treze assertivas, com quadro questões de múltipla escolha e preenchimento de apenas uma opção. O questionário foi distribuído através de correio eletrônico em endereço corporativo, fornecido pelo Departamento de Recursos Humanos com o devido conhecimento da Gestão, formalizado através de carta de anuência direcionada à Presidência (Gestão 2018-2020) e distribuído após sua resposta com autorização. A opção tornou-se viável, pois os e-mails corporativos dão acesso a esta ferramenta, facilitando o contato de forma dinâmica, onde os envios foram lançados ao mesmo tempo, com economicidade (não houve gastos com materiais físicos).

Os dados dos participantes foram mantidos em sigilo, para evitar qualquer constrangimento que provocasse alguma inibição ao responder. As cinco primeiras opções visaram identificar qualidades individuais do participante, abordando assuntos quanto sua experiência e formação. A partir do sexto enunciado, foi conduzido o assunto principal da pesquisa.

Os entrevistados apontaram suas respostas com base em seus conhecimentos técnicos e opiniões, contribuindo para o resultado da presente pesquisa. Os enunciados foram estruturados com a finalidade de identificar alguns aspectos percebidos pelos colaboradores quanto à composição de estratégias da organização:

Familiaridade do colaborador com o tema;

- Comprometimento e participação do quadro funcional em relação ao plano;
- Cumprimento das ações planejadas;
- Relação indicadores x realidade;
- Influência do plano ao orçamento.

Acrescenta-se que as informações não são apenas mero acúmulo de dados, mas uma forma de moldar sua interpretação junto à percepção dos participantes, em breve comparação, em crítica à realidade. Desta forma, as questões foram dispostas conforme evidenciadas no Quadro 3.2, a seguir.

Quadro 3.2 – Variável nominal/ordinal.

QUESTÕES	TEMAS RELACIONADOS
Questões de descrição do participante	Gênero; Faixa Etária; Formação; Tipo de vínculo; Experiência geral; e Experiência institucional.
Questões destinadas a abordagem do assunto de estudo	Divulgação do Plano Plurianual; Satisfação quanto a sua aplicação; Envolvimento institucional; Relação do Plano com o orçamento; Relação do Plano com as metas; e Relação do Plano com seus indicadores;

Fonte: Elaboração própria.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

As perguntas foram dispostas com assuntos gradativos, evoluindo até que se encerra com uma pergunta aberta, no qual o participante poderia formalizar brevemente alguma consideração ou sugestão capaz de enriquecer o tema desenvolvido.

Foram distribuídos 15 formulários, inserido em texto inicial o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), com as instruções próprias da pesquisa a ser respondida, no qual foi formalizado o compromisso de anonimato aos dados e esclarecido o posicionamento livre e voluntário do indivíduo, sem a obrigatoriedade de responder as questões, que aconteceram após a marcação de concordância (como primeira pergunta). Ao assinalar a opção “não concordo”, o teste seria imediatamente finalizado, com a informação em tela, agradecendo ao acesso.

Entretanto, foram obtidas apenas seis respostas, com a inclusão de três respostas discursivas, porém, com seriedade em suas pontuações, oferecendo interessante reflexão. Não houve marcações com a opção “não concordo” assinada, ou seja, a recusa ocorreu em desconsiderar o recebimento do formulário ou abandoná-lo durante alguma tentativa de acesso.

Foram obtidos 40% de respostas. De acordo com Cooper e Schindler (2003), a coleta de dados em *survey* por correspondência tem caráter satisfatório a partir de 30% de retorno. De 15 formulários enviados, seis tiveram retorno.

4 ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com a formulação dos enunciados assertivos, foram obtidas as divisões que se seguem.

O formulário foi implicitamente organizado em duas partes, para fins de composição de sua estrutura. Na primeira parte, as perguntas se fixaram em traçar o perfil daquele que responde, de forma discreta (sem qualquer forma de identificação), somente com descrição do perfil e a segunda parte, com os dados do tema propriamente enunciado, no qual o respondente colabora com assunto abordado.

4.1 PARTE 1: PERFIL DOS PARTICIPANTES

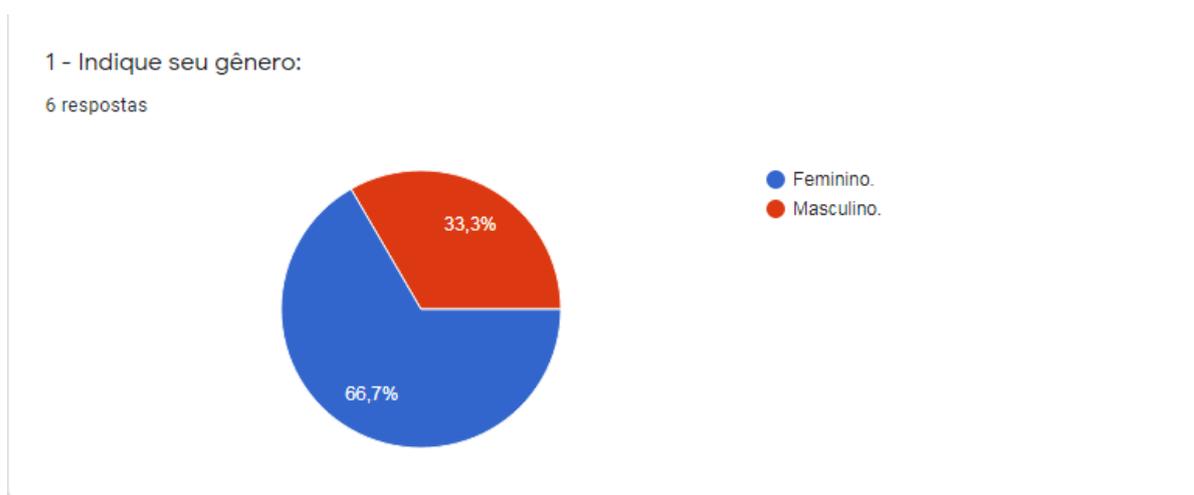


Gráfico 4.1 – Indique seu gênero.

Fonte: Elaboração própria.

Inicialmente, foi identificado que a maioria dos participantes pertence ao sexo feminino, de forma bem expressiva (chega a representar mais da metade em percentual). É importante salientar que, entre variados estudos que traçam comparativos entre desigualdades de gêneros, em defesa da diversidade sem a referida qualificação, o Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro (COREN-RJ) demonstra assim que não ocorre esta dualidade em seu nível gerencial, dado o público que compõe a amostra.

Em todo o quadro do Conselho, conforme o Relatório de Gestão 2020 (COREN-RJ, [2020]), dos 157 funcionários, 99 são do sexo feminino (82 efetivas e 17 comissionadas) e 48 do sexo masculino (38 efetivos e 20 comissionados).

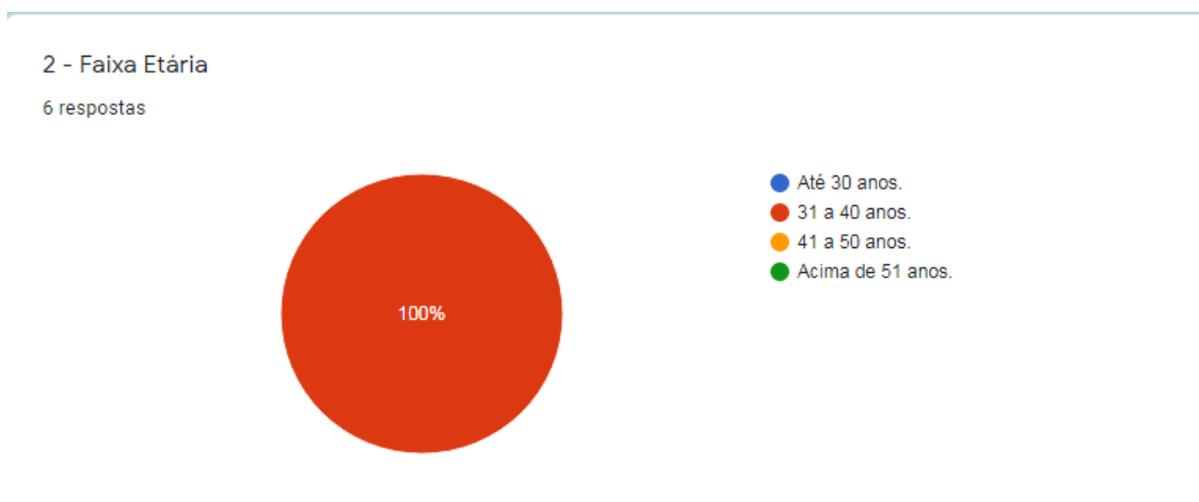


Gráfico 4.2 – Faixa etária.

Fonte: Elaboração própria.

A faixa etária do grupo é bem uniforme, já que todos os participantes pertencem ao mesmo conjunto (com idades entre 31 e 40 anos).

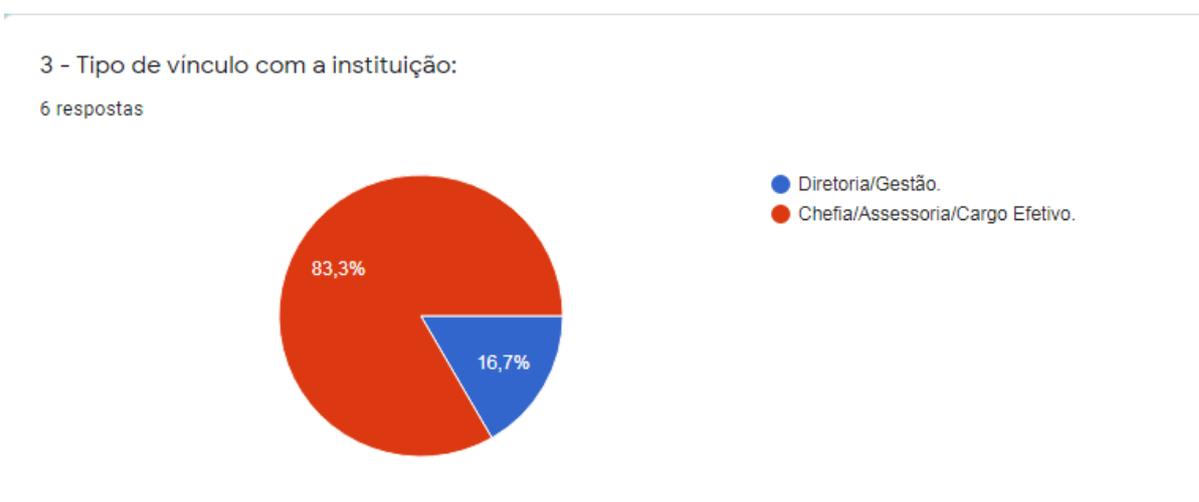


Gráfico 4.3 – Tipo de vínculo com a instituição.

Fonte: Elaboração própria.

O tipo de vínculo com a instituição teve significativa participação dos cargos que não compõem a diretoria. É natural que esta diferença ocorresse, uma vez que a quantidade de membros diretores é significativamente menor em relação ao outro grupo, contudo, esperava-se maior contribuição deste grupo reduzido, não apenas por sua ativa atuação em processos decisórios, na qualidade de liderança, mas pela contribuição que este projeto pode traduzir à estrutura da autarquia. Permitir que os atores do Plano Plurianual (PPA) expressem sua percepção diante dos processos que nele são inseridos, frente a realidade que é influenciada por suas estratégias em caráter analítico, caracteriza uma inovação à organização, dado que não foram localizados trabalhos de acompanhamento semelhantes em divulgação.

O manejo das estratégias e suas composições em projetos contam com a colaboração do quadro funcional, em seu caráter institucional. Observar a interpretação de seus componentes vai além das formalidades exigidas por órgãos de controle, concentrando avaliação intrínseca, do caráter participativo – o autor que observa a obra recém-composta e nela, reconhece falhas ou acertos, elevando seu senso crítico para criações futuras. Ou seja, estimula-se o cuidado no tratamento de dados não apenas para o avaliador ou auditor, e sim, para a própria organização, que também se beneficia com este acompanhamento, conhecendo as habilidades e características de seus funcionários, condições em que pode estimular o nivelamento de habilidades através de capacitações ou programas de incentivos.

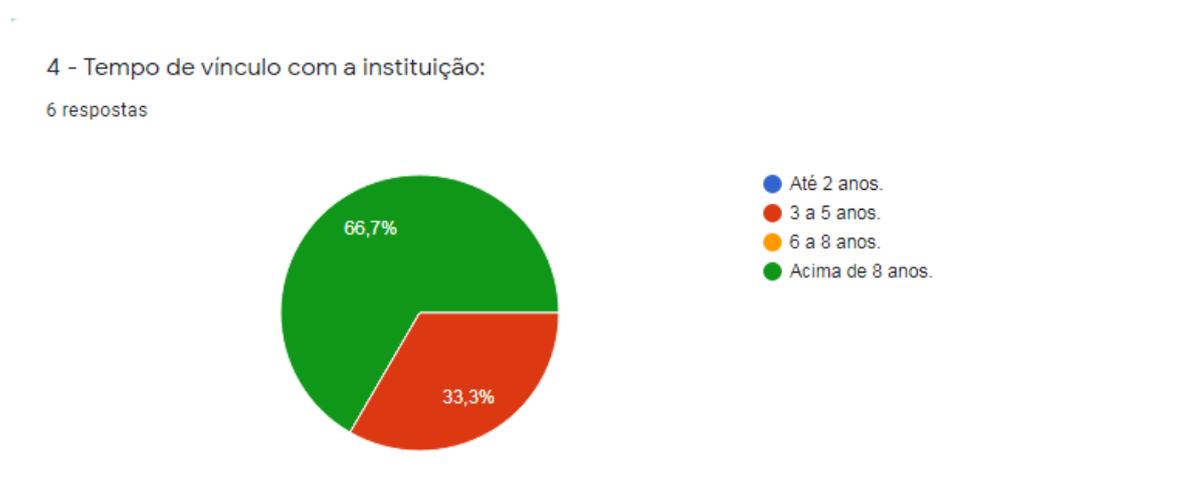


Gráfico 4.4 – Tempo de vínculo com a instituição.

Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 4.4, destacam-se como qualidade que, todos os participantes possuem um período de experiência médio ou muito alto, se considerarmos as variações em respostas como “baixo”(até dois anos), “médio” (três a cinco anos), “alto” (seis a oito anos) e “muito alto” (acima de oito anos). Não há marcações para a classificação com o quesito “baixo”. A maioria possui o maior nível de tempo de trabalho na organização acima de oito anos e este é um ponto positivo, demonstrando que possuem relevante conhecimento sobre o ambiente e cultura organizacional.

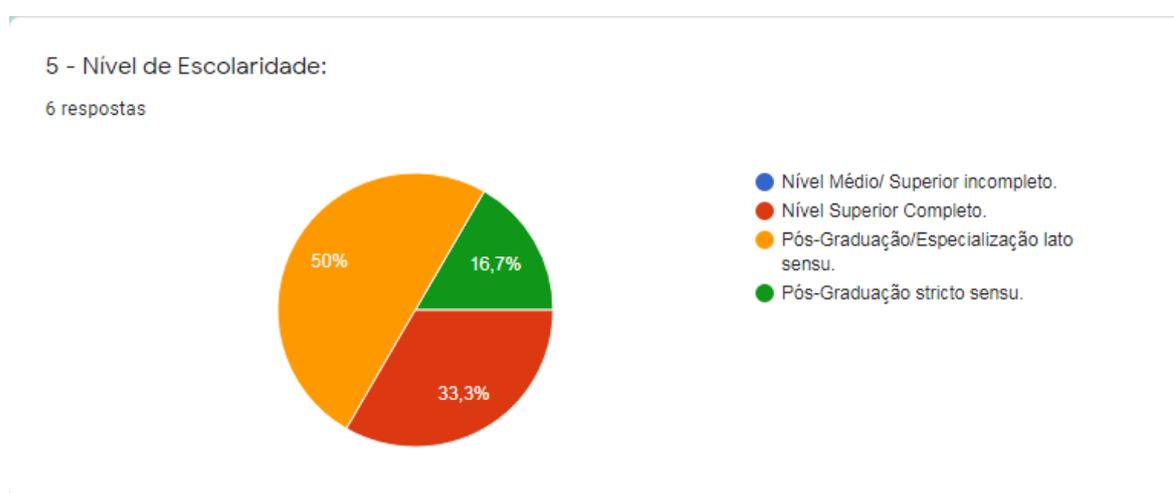


Gráfico 4.5 – Nível de escolaridade.

Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 4.5, a escala inicial ao nível de escolaridade (nível médio) não obteve marcação, o que demonstrou a amostra com formação a partir do nível superior, com outras duas parcelas em gráfico que vão além deste grau, em nível de pós graduação.

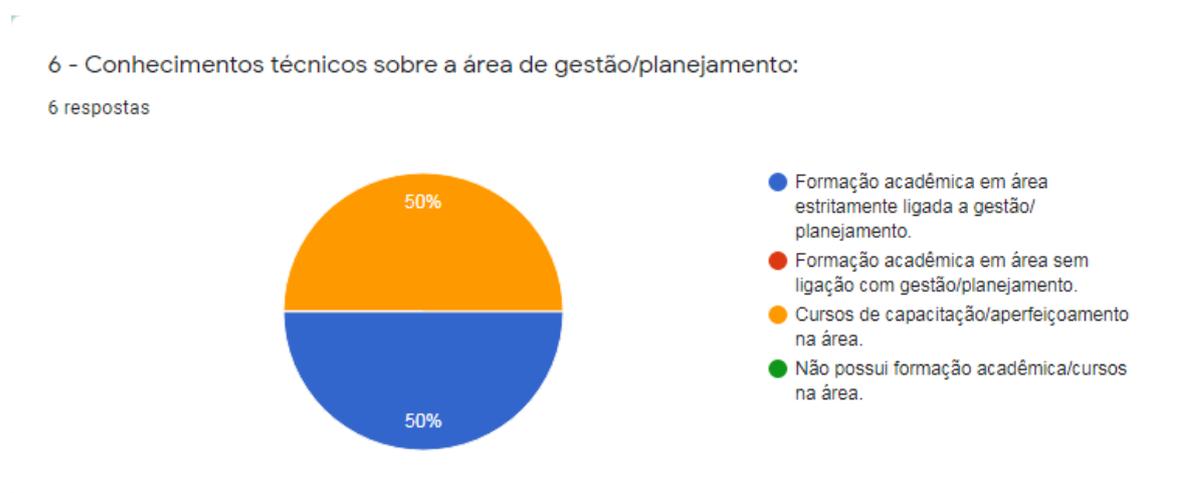


Gráfico 4.6 – Conhecimentos técnicos sobre a área de gestão/planejamento.

Fonte: Elaboração própria.

Enquanto no Gráfico 4.6, metade dos participantes possuem formação específica em áreas de gestão, a outra metade possui cursos nesta área, revelando que todos detêm conhecimento em nível relevante acerca do tema, o que explicita a existência de um quadro aperfeiçoado.

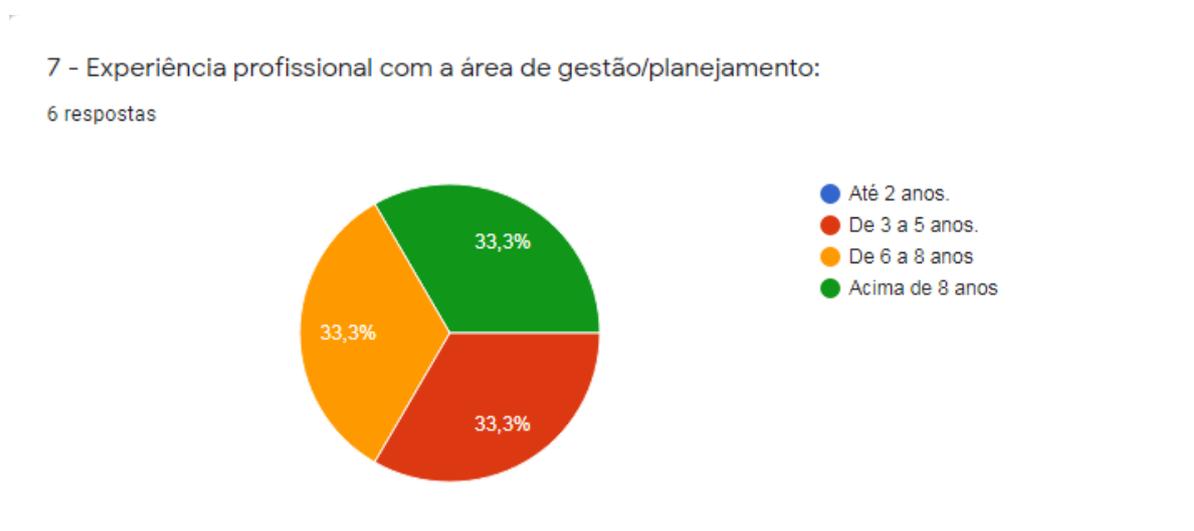


Gráfico 4.7 – Experiência profissional com a área de gestão/planejamento.

Fonte: Elaboração própria.

Ao detalhar o período de experiência com área relativa ao planejamento ou gestão, o resultado se manteve equivalente, igualmente distribuído, onde 1/3 se configurou em relativo conhecimento prático no campo, sem nenhuma marcação para o item inicial (até dois anos).

4.2 PARTE 2: QUESTÕES CONCENTRADAS AO TEMA

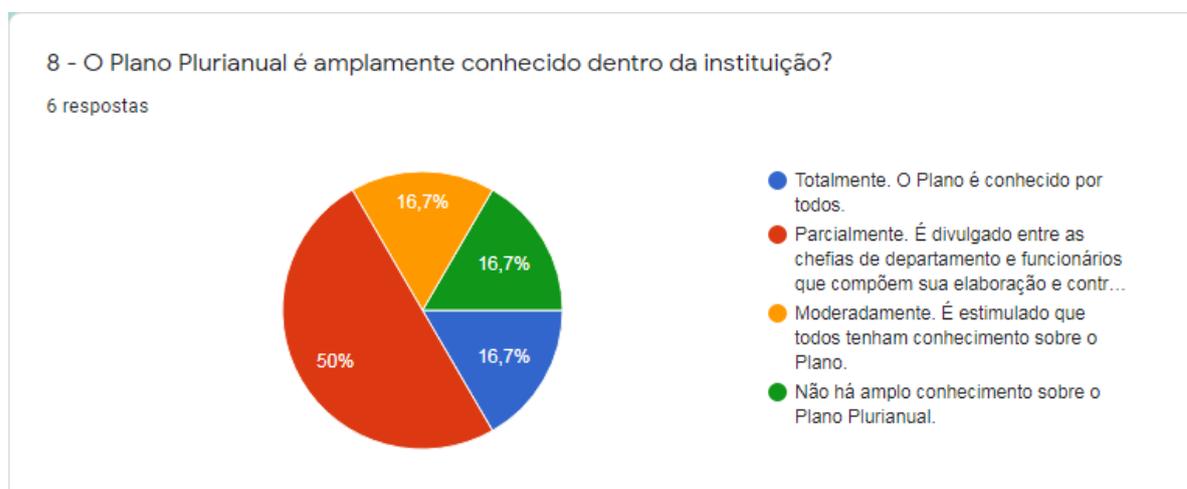


Gráfico 4.8 – O Plano Plurianual é amplamente conhecido dentro da Instituição?

Fonte: Elaboração própria.

A pergunta se inseriu ao contexto pela determinação de conhecimento prévio ao plano que se pretende executar, visto que, uma das dificuldades em praticar as ações por ele distribuídas se justifique na ausência de informações quanto a sua composição. Embora esteja devidamente disponibilizado no site da autarquia, com destaque em título próprio no menu de opções, na aba “institucional”, permitindo que a sociedade tenha acesso (não há restrições para visualização do arquivo, qualquer interessado pode facilmente acessá-lo), através desta assertiva buscou-se identificar se internamente, dentre os funcionários, o documento é conhecido.

Todas as opções receberam alguma marcação, contudo, a que demonstrou maior representação considerou como “parcialmente”, no qual o teor desta composição fica destinado a uma parcela específica de funcionários, que compõem a elaboração ou controle do plano.

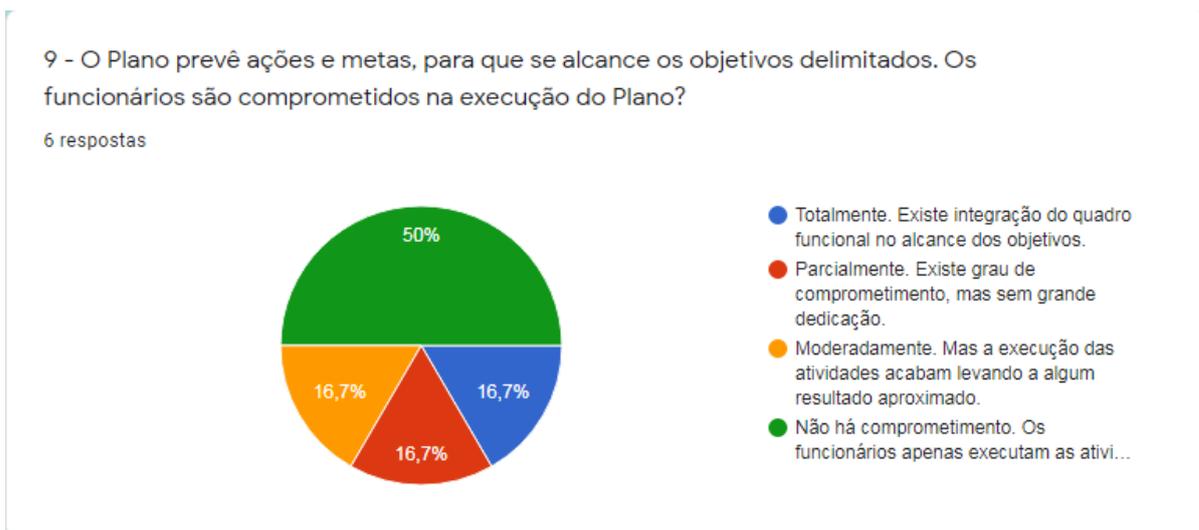


Gráfico 4.9 – O Plano Plurianual prevê ações e metas para que se alcance os objetivos delimitados. Os funcionários são comprometidos na execução do Plano?

Fonte: Elaboração própria.

Semelhante à assertiva anterior, o resultado ainda que dividido, entre todas as questões que obtiveram alguma marcação, houve a que demonstrou maior repetição de opinião, considerando que não há comprometimento dos funcionários na execução do plano, mantendo apenas a realização habitual de suas funções enquanto rotina.

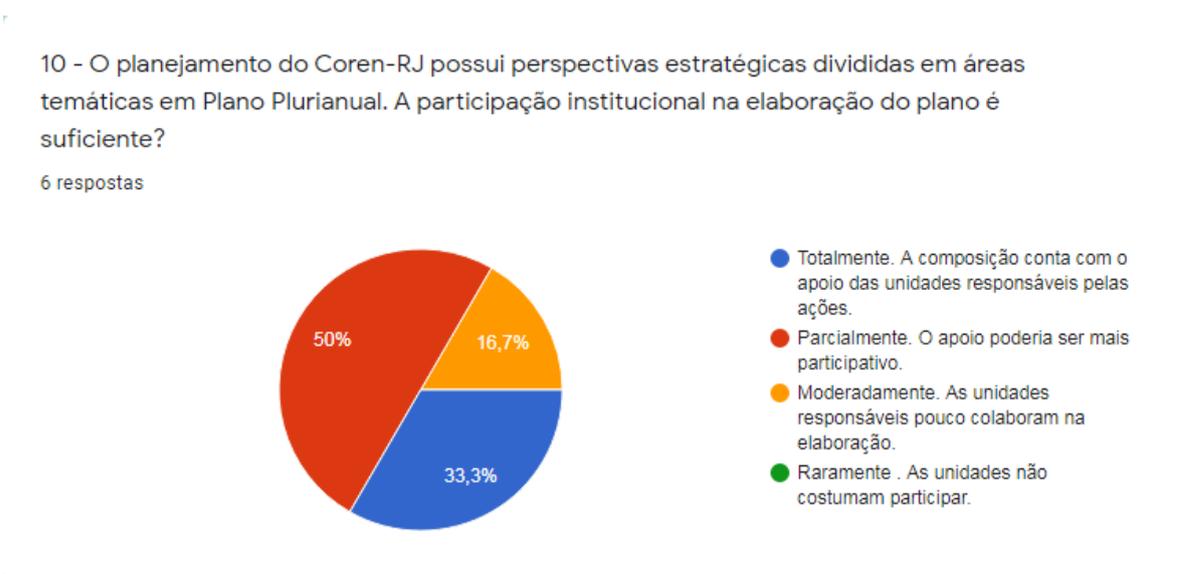


Gráfico 4.10 – O planejamento do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro possui perspectivas estratégicas divididas em áreas temáticas em Plano Plurianual. A participação institucional na elaboração do Plano é suficiente?

Fonte: Elaboração própria.

Com pouca variação a opção “totalmente” e leve variação ao “moderadamente”, a opção com maior concordância revela apenas que o apoio poderia ser mais participativo.

11 - O modelo baseado em perspectivas direciona os processos institucionais?

6 respostas

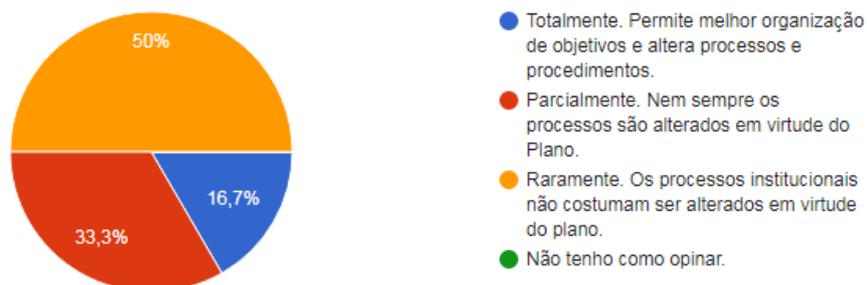


Gráfico 4.11 – O modelo em perspectivas direciona os processos institucionais?

Fonte: Elaboração própria.

Os processos institucionais não costumam ser alterados em razão do plano. Percebe-se na questão um fator a ser monitorado, enquanto controle do plano determinado, visto que, o não direcionamento de processos junto ao que fora programado resulta a falhas em sua execução e assim, desestrutura do arranjo de previsões.

12 - É realizado controle para avaliação de execução do Plano, enquanto cumprimento de ações?

6 respostas



Gráfico 4.12 – É realizado controle para avaliação de execução do Plano Plurianual, enquanto cumprimento de ações?

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos dados obtidos no Gráfico 4.12, a questão apresentada se dá de forma parcial. O controle é realizado de forma básica. Este quesito traz uma das principais preocupações que circulam o assunto, pois, o acompanhamento da execução que irá demonstrar o real aproveitamento do que fora planejado.

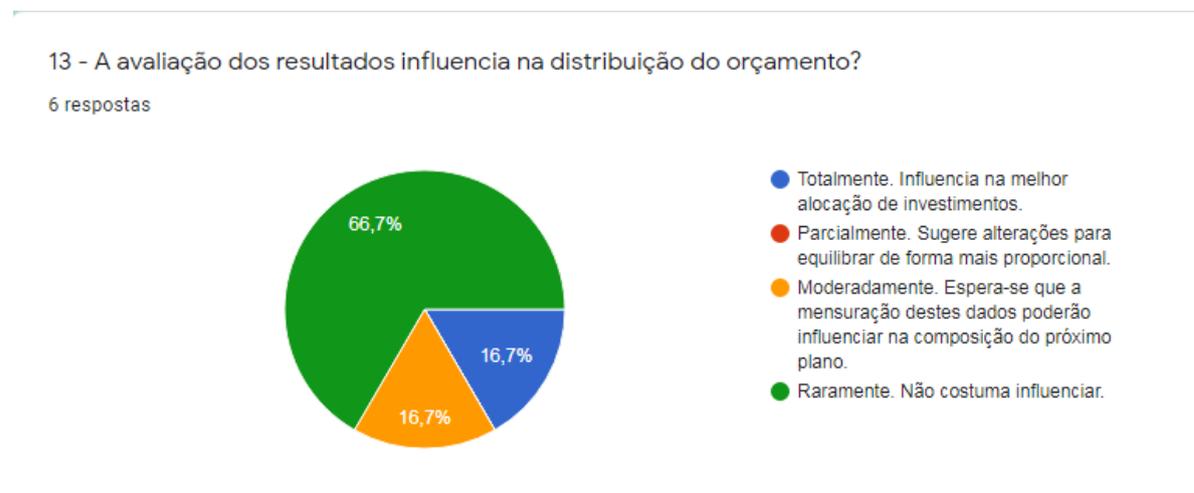


Gráfico 4.13 – A avaliação dos resultados influencia na distribuição do orçamento?

Fonte: Elaboração própria.

Neste quesito, a maior parte, 66,7% reconhecem que a avaliação dos resultados influencia na melhor alocação dos investimentos, prevendo que os resultados estão favorecendo a otimização de recursos. Revela, então, ponto positivo para seu gerenciamento.

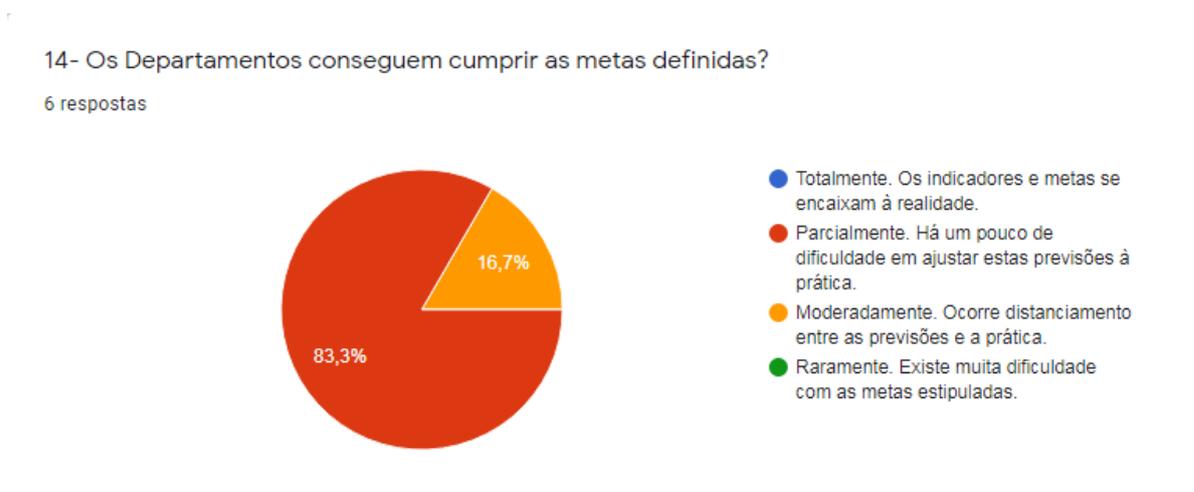


Gráfico 4.14 – Os Departamentos conseguem cumprir as metas definidas?

Fonte: Elaboração própria.

Nesta questão, 83,3% concordam que há dificuldade em ajustar previsões à prática. É um percentual relativamente alto, pois relava um dos pontos chaves deste estudo, quanto ao cumprimento de suas previsões.

15 - O orçamento previsto pelo Plano é capaz de suprir as iniciativas estratégicas?

6 respostas

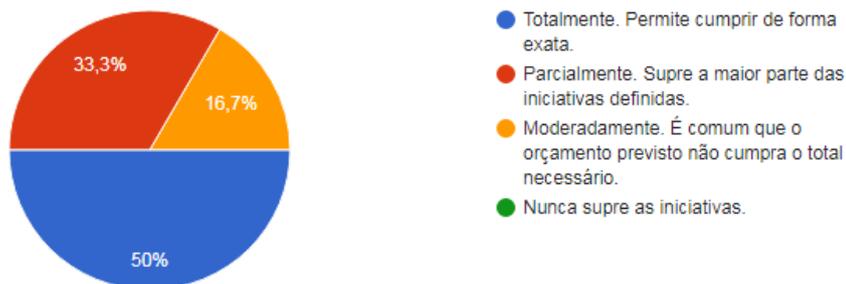


Gráfico 4.15 – O orçamento previsto pelo Plano Plurianual é capaz de suprir as iniciativas estratégicas?

Fonte: Elaboração própria.

A maioria, com 50% dos participantes concordam que o orçamento é capaz de suprir as iniciativas estratégicas do plano. As demais variações somente variam em parcialmente, com 33,3%, e, moderadamente, com 16,7%.

4.2.1 Questão discursiva

A questão discursiva “16) Existe alguma sugestão ou experiência capaz de contribuir com o tema abordado (Planejamento)? Relacione, de maneira breve, as dificuldades e facilitadores que prejudicam, auxiliam ou poderiam auxiliar a rotina neste quesito” contou com as seguintes respostas:

- Resposta 1: o COREN-RJ, este sendo considerado desde seus órgãos máximos até ao funcionário mais básico, precisa implementar a cultura de gestão planejada, deste modo toda a autarquia agiria sob a perspectiva de alcançar os objetivos expostos no planejamento. Um elemento que seria de grande valia para o alicerçamento desta cultura seria um gestor de planejamento que faria o acompanhamento da execução do planejamento, assim como atuaria nas porventura necessárias adaptações do mesmo e na

solução de conflitos interdepartamentais que afetassem a consecução do planejado, fazendo a interface entre os departamentos e a presidência/diretoria/plenário;

- Resposta 2: 1) Elaborar um planejamento com desdobramento de metas que atinja todos os níveis da organização, vinculando a avaliação de desempenho ao cumprimento das metas; e, 2) Estabelecer uma cultura voltada para o planejamento; e
- Resposta 3: Não há controle institucional para acompanhamento das metas, senão na composição do relatório de gestão anual. Deveria haver um setor responsável pelo acompanhamento contínuo dos indicadores estabelecidos, atuando ainda como facilitar para a obtenção dos resultados individuais e coletivos. Como não há esta coesão, os indicadores são mal formulados e raramente acompanhados e medidos, tornando o PPA como um instrumento para cumprimento de obrigações legais e não um norteador de ações a nível estratégico.

5 CONCLUSÃO

A pesquisa apresentada alcançou seu objetivo na identificação de considerações dos gestores no planejamento e execução de estratégias, por meio das perguntas formuladas em questionário. Restou demonstrada a necessidade de alinhamento estratégico para as propostas, em alguns casos. Os percentuais correspondentes a cada assertiva, levam a provocar as considerações que seguem:

- 1) O plano é parcialmente conhecido pelos funcionários – o conhecimento é concentrado apenas às chefias de setores e departamentos.
- 2) Não há comprometimento de todos os funcionários ao plano.
- 3) O apoio institucional se apresenta de forma parcial – poderia ser mais participativo.
- 4) Os processos institucionais não costumam ser alterados em virtude do plano.
- 5) O controle do plano somente acontece de forma básica.
- 6) A avaliação dos resultados não costuma influenciar na distribuição do orçamento.
- 7) Há dificuldades em ajustar as previsões às praticas dos Departamentos, para cumprimento de metas.
- 8) O orçamento é capaz de suprir as iniciativas estratégicas.

O orçamento estar adequado às estratégias é um ponto positivo ao planejamento, visto que existe equilíbrio entre valores e previsões de ações.

Diante das críticas reveladas em constatação, algumas ações básicas já podem ser idealizadas pela instituição para um sistema de melhoria a iniciar pelos contrapontos individuais a cada correlação:

- 1) Promover campanhas de divulgação do planejamento a todo o quadro de funcionários, independente da posição hierárquica que ocupa;
- 2) Estimular o comprometimento de todos ao alcance dos objetivos e metas traçados em Plano. Em retomada aos conceitos defendidos por Kaplan e Norton (2001), o sucesso está atrelado à execução, que precisa estar dentro da rotina, ser habitual;
- 3) Determinar maior concentração de apoio institucional;
- 4) Promover verificação aos processos institucionais, para que se adapte a estratégia e objetivo a ser alcançado;

- 5) Acompanhar o plano de maneira massiva, conforme proposta em sua composição.;
- 6) Analisar resultados frente a distribuição de orçamento, a ponto de suprir com homogeneidade todos os Departamentos;
- 7) Acompanhar com regularidade se as práticas levarão ao cumprimento de metas pretendidas (se os gestores trabalham com foco ao resultado); e

Com os apontamentos enumerados acima, percebe-se que as alterações são realizáveis sem grande alteração em seu ritmo de trabalho, objetivando apenas ajustes e adequação da cultura organizacional quanto ao tema.

- 8) A assertiva quanto a distribuição de orçamento em posicionamentos estratégicos possui caráter positivo, uma vez que atende ao plano.

Ao concentrar o assunto no ramo Administração Pública, é comum encontrar discursos que se prendem a órgãos regulamentares e suas constantes auditorias. Contudo, o gerenciamento vai além das partes fracionadas de um plano. Dentre as respostas discursivas apresentadas, há pontos bem marcantes como sugestão para melhoria quanto ao planejamento: a criação de uma cultura organizacional para esta finalidade, que promova a participação institucional de maneira ampla e a necessidade de um gestor ou setor que consiga unir os elos entre Departamentos, de maneira que cada parte que forma o todo se unisse de forma homogênea.

Houve crítica em apontamentos quanto a movimentação do plano apenas para composição de relatório. A insatisfação traduz até mesmo uma atmosfera pautada em experiência, em que os participantes demonstram acentuado conhecimento sobre o manejo de composição e execução de estratégias, a ponto de colaborar com opiniões que visam sua melhoria. Nesta circunstância, caberia uma reflexão quanto ao gerenciamento, já que, a departamentalização, defendida pelas escolas de Administração, divide a organização em setores e níveis menores, para facilitar seu controle e divisão de tarefas. Porém, o que se enaltece nesta conjectura é a noção de que, não adiantaria cada elemento desta divisão seguir de forma desordenada, sem a previsão de integração com as outras partes.

Como demonstrado pela Teoria da Contingência, a forma de conduzir a organização não é única, pois cada uma traz peculiaridades e, assim, o que foi

aplicado para uma em específico pode não se estender automaticamente às demais. Assim como no Sistema Conselho Federal de Enfermagem/Conselhos Regionais de Enfermagem (Sistema COFEN/CORENs), cada Conselho Regional do COFEN, que serve de modelo aos CORENs.

Esta relação metonímica (em que as partes formam o todo) deve estar bem trabalhada em cada componente. Esta é a alternativa ao se traduzir a necessidade de participação coletiva. Se cada unidade operacional tiver consciência desta escala, a execução será facilitada, até porque, as perspectivas compostas trazem a previsão de orçamento para cada projeto e metas.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Lei n. 5.905, de 12 de julho de 1973**. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências. Brasília, 1973. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5905.htm. Acesso em: 21 abr. 2021.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

CAMACHO, R. R. **Fatores condicionantes da gestão de custos interorganizacionais na cadeia de valores de hospitais privados no Brasil**: uma abordagem á luz da Teoria da Contingência. 2010. 216 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Departamento de Contabilidade e Atuária, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-22012011-164307/publico/ReinaldoCamacho.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. totalmente rev. e atual. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHILL JUNIOR, G. A. **Marketing research: methodological foundations**. 2. ed. Orlando: The Dryden Press, 1998.

CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM – COFEN. Brasília, 2021a. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Decreto n. 94.406, de 08 de junho de 1987**. Regulamenta a Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, que dispõe sobre o exercício da Enfermagem, e dá outras providências. Brasília, 1987. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/decreto-n-9440687_4173.html. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Enfermagem em números**. Brasília, 2021b. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/enfermagem-em-numeros>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Decisão n. 243, de 16 de outubro de 2016.** Brasília, 2016a. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/decisao-cofen-no-2432016_45989.html. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Resolução n. 503, de 08 de janeiro de 2016.** Brasília, 2016b. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05032016_37097.html. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Resolução n. 543, de 12 de maio de 2017.** Brasília, 2017. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html. Acesso em: 21 abr. 2021.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO – COREN-RJ.
Regimento Interno do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro: anexo único à Decisão COREN-RJ n. 1848/2013, de 23 de maio de 2013. Rio de Janeiro: COREN-RJ, 2013.

_____. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <http://rj.corens.portalcofen.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Reavaliação do Plano Plurianual 2019-2021.** Rio de Janeiro, [s. d.]. Disponível em: <http://ouvidoria.cofen.gov.br/coren-rj/transparencia/28264/download/PDF>. Acesso em: 21 abr. 2021.

_____. **Relatório de Gestão 2018:** Relatório de Gestão do Exercício de 2018. Rio de Janeiro: COREN-RJ, [2018].

_____. **Relatório de Gestão 2019.** Rio de Janeiro: COREN-RJ, [2019].

_____. **Relatório de Gestão 2020.** Rio de Janeiro: COREN-RJ, [2020].

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO – COREN-RJ.
Relatório de Gestão do Exercício de 2014: Prestação de Contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão do Exercício de 2014. Rio de Janeiro: COREN-RJ, 2015.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO – COREN-RJ. **Relatório de Gestão do Exercício de 2015**: Prestação de Contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão do Exercício de 2015. Rio de Janeiro: COREN-RJ, 2016.

CONSELHO REGIONAL DE ENFERMAGEM DO RIO DE JANEIRO – COREN-RJ. **Relatório de Gestão do Exercício de 2016**: Prestação de Contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão do Exercício de 2016. Rio de Janeiro: COREN-RJ, 2017.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p

_____. **Relatório de Gestão do Exercício de 2017**: Prestação de Contas Ordinária Anual: Relatório de Gestão do Exercício de 2017. Rio de Janeiro: COREN-RJ, 2018.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. Trad. de Luciana de Oliveira Rocha. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DONALDSON, L. **The Contingency Theory of organizations**. [S. l.]: SAGE, 2001.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20 -29, maio/jun. 1995. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>. Acesso em: 06 jul. 2020.

GOTO, A. Y. H. **A controladoria sob a perspectiva da Teoria da Contingência**: a influência dos fatores contingenciais na área de controladoria divisional em subsidiárias de uma organização multinacional. 2013. 82 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade Escola de Comércio Álvares Penteado, São Paulo, 2013.

IIDA, I. Planejamento estratégico situacional. **Produção**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 113-125, dez. 1993. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/prod/v3n2/v3n2a04.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

LAWRENCE, P.R. & LORSCH J.W. **Organization and Environment**. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

MINTZBERG, H. ; AHLSTRAND, B. ; & LAMPEL, J. **Strategy Safari. A guide Tour Through The Wilds of Strategic Management.** N. Y. The Free Press. 1998.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing.** 3. ed. compacta. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R., **Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas.** 22.ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335p.

REZENDE, D. A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas:** guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

TZU, S. **A arte da guerra.** Trad. de Sueli Barros Cassal. Porto Alegre: L&PM, 2006.

von NEUMANN, J.; MORGENSTERN, O. **Theory of Games and economic behavior.** Princeton: Princeton University Press, 1972.

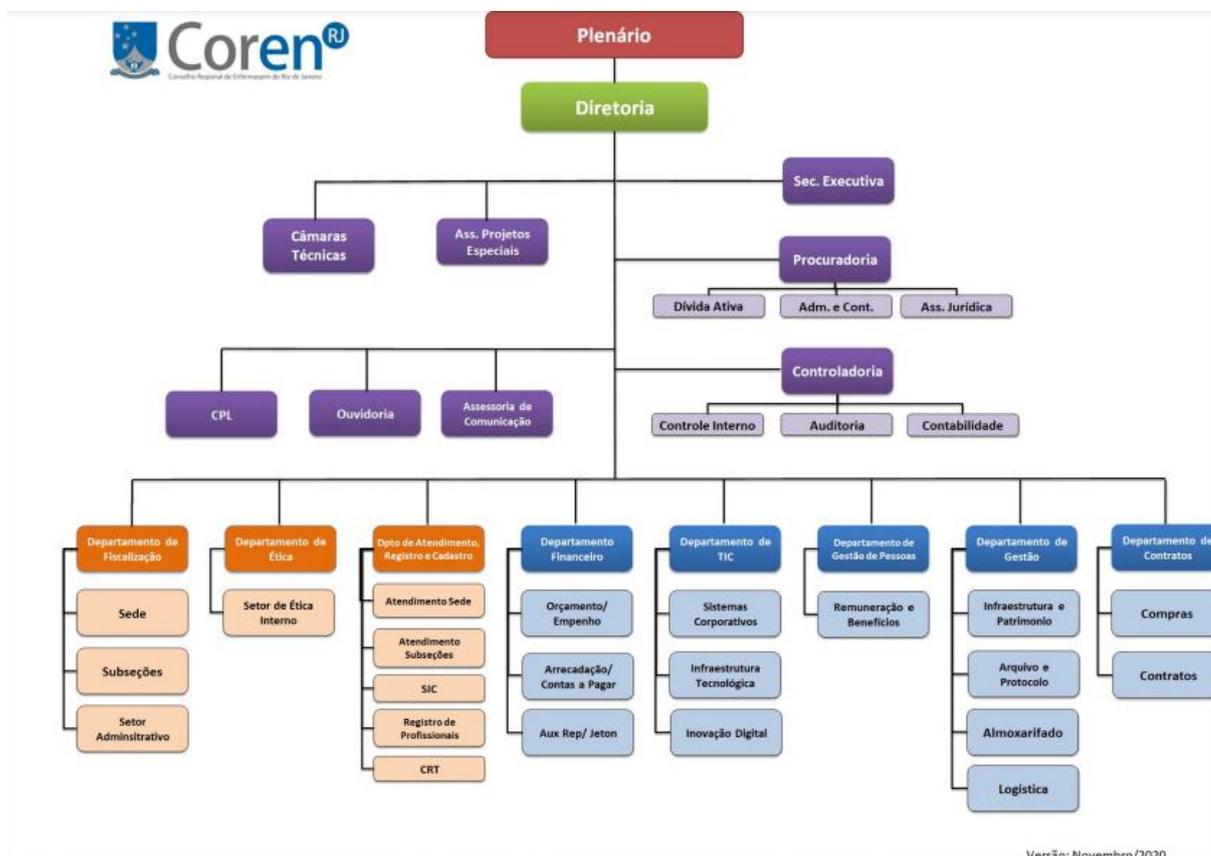
YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A – MAPA ESTRATÉGICO – ESTRUTURA DO PLANO PLURIANUAL



ANEXO B – ORGANOGRAMA



APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA DE ANUÊNCIA



CARTA DE ANUÊNCIA PARA AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

Exm^a. Sr^a. Presidente do Conselho Regional do Rio de Janeiro, Dr^a. Ana Lúcia Telles Fonseca.

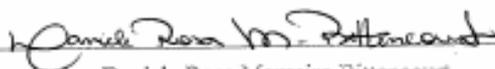
Solicito autorização institucional para a realização da pesquisa intitulada: "A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO INSTITUCIONAL: ESTUDO DIRECIONADO AO COREN-RJ", a ser realizada pela discente do curso de Mestrado Profissional do Programa de Pós-Graduação em Economia – PPGE com concentração na área de Gestão Econômica de Finanças Públicas da Universidade de Brasília – UnB e agente administrativa do Conselho Regional de Enfermagem (Coren-RJ), Daniele Rosa Monteiro Bittencourt, sob a orientação do Prof. Dr. José Carneiro. A pesquisa apresenta como objetivo geral: Analisar a percepção dos gestores sobre o planejamento no gerenciamento do Coren-RJ, frente a composição e execução de estratégias.

Assim sendo, faz-se necessário a autorização e a colaboração deste egrégio Conselho, para obter disponibilização dos endereços eletrônicos institucionais dos colaboradores em busca de coletar informações. Ao mesmo tempo solicitamos a autorização para que o nome do COREN-RJ possa constar nas laudas da dissertação, bem como em futuros trabalhos dela derivados independente do formato do trabalho a ser apresentado.

Saliento que será preservado o sigilo e anonimato pessoal dos colaboradores, referendo que tais dados serão somente utilizados para a confecção desta pesquisa e de posteriores trabalhos advindos desta Dissertação.

Considerando que tal pesquisa contribui diretamente no processo de trabalho do Coren-RJ, permitindo academicamente e socialmente a visibilidade do trabalho desenvolvido pela Autarquia, contamos com a colaboração e empenho no fornecimento dos dados solicitados (endereços eletrônicos institucionais) e a autorização para a utilização do nome do Conselho Regional de Enfermagem.

Permaneço à disposição para qualquer esclarecimento que se fizer necessário.



Daniele Rosa Monteiro Bittencourt

Mestranda

Rio de Janeiro, 18/11/2020

Recebido
em 19/11/20


APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Questionário sobre planejamento institucional no Coren-RJ

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar voluntariamente da pesquisa "A Importância do Planejamento Institucional: estudo direcionado ao Coren-RJ", sob a responsabilidade da pesquisadora Daniele Rosa Monteiro Bittencourt.

A pesquisa apresenta como objetivo geral analisar a percepção dos gestores sobre o planejamento no gerenciamento do Coren-RJ, frente a composição e execução de estratégias. Asseguramos que seu nome não aparecerá, sendo mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo(a).

A sua participação se dará por meio do formulário eletrônico, disponibilizado a partir da próxima etapa, onde serão realizadas perguntas em múltipla escolha, com um tempo estimado de 10 minutos para sua realização. Se o(a) senhor(a) aceitar participar, estará contribuindo para melhorias em procedimentos estratégicos .

O(a) Senhor(a) pode se recusar a responder, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo para o(a) senhor(a). Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa.

Se o(a) Senhor(a) tiver qualquer dúvida em relação à pesquisa, por favor enviar para: Daniele Rosa Monteiro Bittencourt, por e-mail: danielebittencou@coren-rj.org.br.

Caso concorde em participar, pedimos que marque a opção abaixo para prosseguimento:

1. Concordo
2. Não Concordo.

Olá!

Antes de começar, gostaria de agradecer sua contribuição para esta pesquisa.

A pesquisa possui objetivo acadêmico, ou seja, ela será usada para elaboração de dissertação do Programa de Mestrado Profissional em Economia, da Universidade

de Brasília, sendo garantido sigilo à qualquer forma de identificação, e seus dados mantidos em anonimato.

Destacamos que não existe resposta certa ou errada, somente gostaríamos de sua opinião sobre as perguntas abaixo.

Atenciosamente,

Aluna: Daniele Rosa Monteiro Bittencourt.

Orientador: Dr. José Carneiro da Cunha de Oliveira Neto.

1 - Indique seu gênero: *

- a) Feminino.
- b) Masculino.

2 - Faixa Etária *

- a) Até 30 anos.
- b) 31 a 40 anos.
- c) 41 a 50 anos.
- d) Acima de 51 anos.

3 - Tipo de vínculo com a instituição: *

- a) Diretoria/Gestão.
- b) Chefia/Assessoria/Cargo Efetivo.

4 - Tempo de vínculo com a instituição: *

- a) Até 2 anos.
- b) 3 a 5 anos.
- c) 6 a 8 anos.
- d) Acima de 8 anos.

5 - Nível de Escolaridade: *

- a) Nível Médio/ Superior incompleto.
- b) Nível Superior Completo.
- c) Pós-Graduação/Especialização lato sensu.
- d) Pós-Graduação stricto sensu.

6 - Conhecimentos técnicos sobre a área de gestão/planejamento: *

- a) Formação acadêmica em área estritamente ligada a gestão/planejamento.
- b) Formação acadêmica em área sem ligação com gestão/planejamento.
- c) Cursos de capacitação/aperfeiçoamento na área.

d) Não possui formação acadêmica/cursos na área.

7 - Experiência profissional com a área de gestão/planejamento: *

- a) Até 2 anos.
- b) De 3 a 5 anos.
- c) De 6 a 8 anos
- d) Acima de 8 anos

8 - O Plano Plurianual é amplamente conhecido dentro da instituição? *

- a) Totalmente. O Plano é conhecido por todos.
- b) Parcialmente. É divulgado entre as chefias de departamento e funcionários que compõem sua elaboração e controle.
- c) Moderadamente. É estimulado que todos tenham conhecimento sobre o Plano.
- d) Não há amplo conhecimento sobre o Plano Plurianual.

9 - O Plano prevê ações e metas, para que se alcance os objetivos delimitados. Os funcionários são comprometidos na execução do Plano? *

- a) Totalmente. Existe integração do quadro funcional no alcance dos objetivos.
- b) Parcialmente. Existe grau de comprometimento, mas sem grande dedicação.
- c) Moderadamente. Mas a execução das atividades acabam levando a algum resultado aproximado.
- d) Não há comprometimento. Os funcionários apenas executam as atividades da sua área de lotação, como rotina.

10 - O planejamento do Coren-RJ possui perspectivas estratégicas divididas em áreas temáticas em Plano Plurianual. A participação institucional na elaboração do plano é suficiente? *

- a) Totalmente. A composição conta com o apoio das unidades responsáveis pelas ações.
- b) Parcialmente. O apoio poderia ser mais participativo.
- c) Moderadamente. As unidades responsáveis pouco colaboram na elaboração.
- d) Raramente . As unidades não costumam participar.

11 - O modelo baseado em perspectivas direciona os processos institucionais? *

- a) Totalmente. Permite melhor organização de objetivos e altera processos e procedimentos.
- b) Parcialmente. Nem sempre os processos são alterados em virtude do Plano.

- c) Raramente. Os processos institucionais não costumam ser alterados em virtude do plano.
- d) Não tenho como opinar.

12 - É realizado controle para avaliação de execução do Plano, enquanto cumprimento de ações? *

- a) Totalmente. O cumprimento das ações é avaliado.
- b) Parcialmente. O controle de sua aplicação acontece de maneira básica.
- c) Moderadamente. O cumprimento de ações pode ser avaliado, mas não é o foco deste controle.
- d) Não é realizado controle de aplicação.

13 - A avaliação dos resultados influencia na distribuição do orçamento? *

- a) Totalmente. Influencia na melhor alocação de investimentos.
- b) Parcialmente. Sugere alterações para equilibrar de forma mais proporcional.
- c) Moderadamente. Espera-se que a mensuração destes dados poderão influenciar na composição do próximo plano.
- d) Raramente. Não costuma influenciar.

14- Os Departamentos conseguem cumprir as metas definidas? *

- a) Totalmente. Os indicadores e metas se encaixam à realidade.
- b) Parcialmente. Há um pouco de dificuldade em ajustar estas previsões à prática.
- c) Moderadamente. Ocorre distanciamento entre as previsões e a prática.
- d) Raramente. Existe muita dificuldade com as metas estipuladas.

15 - O orçamento previsto pelo Plano é capaz de suprir as iniciativas estratégicas? *

- a) Totalmente. Permite cumprir de forma exata.
- b) Parcialmente. Supre a maior parte das iniciativas definidas.
- c) Moderadamente. É comum que o orçamento previsto não cumpra o total necessário.
- d) Nunca supre as iniciativas.

Existe alguma sugestão ou experiência capaz de contribuir com o tema abordado(Planejamento)?Relacione, de maneira breve, as dificuldades e facilitadores que prejudicam, auxiliam ou poderiam auxiliar a rotina neste quesito.