



UnB

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM
GESTÃO ECONÔMICA DE FINANÇAS PÚBLICAS

SANDRO ANDRÉ DA SILVA PINTO

**COVID 19: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO A FERRAMENTA
PARA A REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA NO COREN DO AMAZONAS**

BRASÍLIA - DF
2021

SANDRO ANDRÉ DA SILVA PINTO

**COVID 19: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO A FERRAMENTA
PARA A REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA NO COREN DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de Concentração:
Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Orientador:
Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior

Coorientador:
Prof. Dr. Jorge Madeira Nogueira

BRASÍLIA – DF
2021

SANDRO ANDRÉ DA SILVA PINTO

**COVID 19: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO A FERRAMENTA
PARA A REDUÇÃO DA INADIMPLÊNCIA NO COREN DO AMAZONAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de Concentração: Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Data da aprovação: 26/05/2021

Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior - Orientador
Professor Titular
Departamento de Administração (UnB)

Prof. Dr. José Carneiro da Cunha Oliveira Neto
Professor Titular
Departamento de Administração (UnB)

Prof. Dr. Roberto de Góes Ellery Junior
Professor Titular
Departamento de Economia (UnB)

Prof.^a Dra. Andrea Felipe Cabelo
Professora Titular
Departamento de Economia (UnB)

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, pilares da minha formação como ser humano.

Aos meus familiares cuja a presença, compreensão e apoio foram essenciais para a conclusão deste trabalho de forma satisfatória.

E principalmente a Deus, por sempre me inspirar e não me deixar fraquejar nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador Prof. Dr. Antônio Nascimento Junior e coorientador Prof. Dr. Jorge Madeira Nogueira que me auxiliaram na germinação de ideias com seus valiosos e incontáveis conhecimentos, dedicando seu tempo ao meu projeto sempre com muito otimismo.

Ao Departamento de Economia, em particular seu Programa de Pós-graduação em Economia, da FACE/UnB pela oportunidade de participar do Curso de Mestrado Profissional em Economia.

Ao Conselho Federal de Enfermagem pela proposta inovadora de qualificação e valorização dos empregados públicos do Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem.

“Disciplina é a ponte entre metas e realizações”

Jim Rohn

RESUMO

O Conselho são entidades de natureza jurídica e federativa, com autonomia administrativa e financeira, com receitas geradas através de contribuições pagas pelos profissionais registrados. Neste contexto, o COREN-AM, que será foco deste estudo, atualmente vem enfrentando, ao longo do período analisado de 2015 à 2020, uma inadimplência em torno de 52,38% equivalente a um déficit de R\$ 26.849.920,03 aos cofres da autarquia, sem contar juros e multas. Essa inadimplência é um constante desafio ao COREN-AM, visto que à arrecadação de anuidades estão diretamente relacionadas a capacidade do órgão em prestar seus serviços, além de dificultar a realização de diversas outras atividades previstas no Planejamento Estratégico, uma vez que esta ferramenta está intimamente relacionada a Previsão Orçamentária e Financeira da instituição e, por consequência, retarda a execução e melhorias de serviços que podem beneficiar a classe de enfermagem e a sociedade para recebimento de uma assistência à saúde segura e de qualidade. Assim, como a gestão estratégica nas organizações do setor público ainda apresenta a etapa de implementação como um grande desafio, a relevância prática deste estudo pode ser atribuída à necessidade do aprimoramento da gestão das organizações de Fiscalização do Exercício Profissional com a finalidade de permiti-las levar suas estratégias adiante, principalmente no que se refere ao problema da inadimplência, muito comum a estas instituições. O estudo, portanto, buscou demonstrar como o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta gerencial capaz de direcionar esforços para a melhoria da arrecadação do COREN-AM, corroborado por um vasto referencial teórico que culminou na elaboração de um instrumento metodológico que propôs a aplicação de um Roteiro Prático de Planejamento Estratégico adaptado do COREN-AM juntamente com um Plano de Ação de Cobrança para a redução e combate a inadimplência.

Palavras chave: nova administração pública, planejamento estratégico, inadimplência, conselhos de fiscalização profissional.

ABSTRACT

The Councils are entities of a legal and federative nature, *with administrative and financial autonomy, with revenue generated through contributions paid by registered professionals. In this context, COREN-AM, which will be focus of this study, currently has been facing, throughout the analyzed period from 2015 to 2020, a default of around 52.38% equivalent to a deficit of R\$ 26.849.920,03 to the municipality's coffers, not counting interest and fines. This default is a constant challenge to COREN-AM, since the collection of annuities are directly related to the capacity of the body in providing its services, in addition to making it difficult to carry out other activities foreseen in the Strategic Planning, since this tool is closely related to Budget and Financial Forecasting of the institution and, consequently, delays the execution and improvement of services that can benefit the nursing class and society to receive a safe and quality health care. Therefore, since the strategic management in the public organizations still shows the stage of implementations a big challenge, the importance of this study is related to the big need of refining the management of the organizations in charge of surveillance of professional exercise with the purpose of bring it to fruition, specially with regard to the default. The study, therefore, it sought to demonstrate how strategic planning can be a management tool capable of directing efforts towards improving the collection of COREN-AM, corroborated by a vast theoretical framework that culminated in the elaboration of a methodological instrument that proposed application of a Practical Strategic Planning Roadmap adapted from the COREN-AM together with a Collection Action Plan for the reduction and fights default.

Keywords: new public administration, strategic planning, default, professional supervision advice.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico	40
Figura 2 – Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias	41
Figura 3 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia	43
Figura 4 – Roteiro para determinação de estratégias.....	44
Figura 5 – As cinco tarefas da gerencia estratégica.....	45
Figura 6 – Sistema de mensuração de desempenho	50
Figura 7 – Estruturação de roteiro prático para elaboração de planejamento estratégico voltado para pequenas empresas	85
Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico para microempresas.....	88
Figura 9 – Organograma do COREN-AM.....	113
Figura 10 – Estrutura Hierárquica do COREN-AM	114
Figura 11 – Ações executadas em meios de comunicação do COREN-AM.....	115
Figura 12 – Fatores positivos e negativos do COREN-AM.....	118

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Enfermeiros Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	56
Gráfico 2 - Enfermeiros Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	58
Gráfico 3 - Técnicos de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	59
Gráfico 4 - Novos Técnicos de Enfermagem (2015 à 2020)	60
Gráfico 5 - Auxiliares de Enfermagem Adimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	62
Gráfico 6 - Auxiliares de Enfermagem Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	63
Gráfico 7 - Profissionais de Enfermagem Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	64
Gráfico 8 – Novos profissionais de enfermagem	66
Gráfico 9 - Conselho Profissionais que possuem cadastros atualizados	74
Gráfico 10 - Dados cadastrais solicitados aos profissionais	75
Gráfico 11 - Meios para pagamento de débitos	75
Gráfico 12 - Métodos de cobrança, via administrativa, mais usados	76
Gráfico 13 - Negociações em 2018	77
Gráfico 14 - Percentual de Negociações em 2018	78
Gráfico 15 - Negociações em 2019	78
Gráfico 16 - Percentual de Negociações em 2019	79
Gráfico 17 - Negociações em 2020	79
Gráfico 18 - Percentual de Negociações em 2020	80
Gráfico 19 - Negociações em 2018, 2019 e 2020	81
Gráfico 20 - Percentual de Negociações em 2018, 2019 e 2020	81
Gráfico 21 - Arrecadação	83
Gráfico 22 - Taxa de Desocupação no Amazonas	102
Gráfico 23 – Evolução da Taxa de Desemprego	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Etapas das metodologias apresentadas.....	46
Tabela 2 - Relatório Sintético de Enfermeiros Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	56
Tabela 3 - Relatório Sintético de Técnicos de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020).....	58
Tabela 4 - Relatório Sintético de Auxiliares de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020).....	61
Tabela 5 - Relatório Sintético da Média Geral de Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)	63
Tabela 6 - Média Geral de Inadimplentes e Adimplência por categoria na Enfermagem: COREN-AM (2015 à 2020)	65
Tabela 7 - Novos Profissionais da Enfermagem.....	65
Tabela 8 - Enfermagem no interior do Amazonas: distância e quantitativo de profissionais.....	67
Tabela 9 – Dez municípios amazonenses mais distante de Manaus.....	69
Tabela 10 - Negociações em 2018.....	77
Tabela 11 - Negociações em 2019.....	78
Tabela 12 - Negociações em 2020.....	79
Tabela 13 - Negociações em 2018, 2019 e 2020	80
Tabela 14 – Quociente de execução da receita	111
Tabela 15 – Plano de Contas de Anuidades Pessoa Física	112
Tabela 16 – Resultado da Pesquisa de Campo 1	123
Tabela 17 – Resultado da Pesquisa de Campo 2	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelo de Negócios.....	98
Quadro 2 – Planejamento Tático.....	121

ANEXOS E APÊNDICES

Apêndice 1 – Formulário de pesquisa de campo..... 153

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COFEN	Conselho Federal de Enfermagem
COREN-AM	Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas
TCU	Tribunal de Contas da União
PES	Planejamento Estratégico Situacional
NPM	New Public Management
NGP	Nova Gestão Pública
BSC	Balanced Scorecard
GDP	Gerenciamento pelas Diretrizes
TQM	Total Quality Management
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
IPCA	Índice de Preços ao Consumidor Amplo
PIB	Produto Interno Bruto
PNADC	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
CNDL	Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
1.1. Conceito de Estratégia.....	20
1.2. Conceito de Planejamento	22
1.3. Planejamento Estratégico Empresarial	24
1.4. Planejamento Estratégico Situacional	27
1.5. Críticas ao Planejamento Estratégico	28
2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO	29
2.1. Gestão por resultados.....	29
2.2. Diferença entre Planejamento Estratégico no Setor Público x Privado	33
2.3. Modelos de Planejamento Estratégico utilizados no setor Privado.....	37
2.3.1. Metodologias Apresentada por Fischmann (1987)	39
2.3.2. Metodologias Apresentada por Oliveira (1991;1998)	40
2.3.3. Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993)	42
2.3.4. Metodologia apresentada por Bethlem (1998).....	43
2.3.5. Metodologia apresentada por Thompson Jr. & Strickland III (2000)	44
2.4. Modelos de Planejamento Estratégico utilizados no Setor Público.....	47
2.4.1. Método Grumbach	48
2.4.2. Balanced Scorecard	49
2.4.3. Gerenciamento pelas diretrizes	51
2.5. Planejamento Estratégico no Setor Público	52
3. O PROBLEMA DA PESQUISA.....	55
3.1. A inadimplência no COREN-AM.....	55
3.2. Ações de combate a inadimplência adotadas em Conselhos de Fiscalização Profissional.....	70
3.3. Ações de cobrança e negociação no COREN-AM.....	76
4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS.....	83
5. APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADO AO COREN-AM.....	95
5.1. A organização.....	95
5.2. Resultado da Aplicação	96
6. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA REDUÇÃO E COMBATE A INADIMPLÊNCIA DO COREN-AM .	122
6.1. Breve análise do perfil de inadimplentes	122
6.2. Plano de ação de cobrança para redução e combate a inadimplência	127
6.2.1. Análise dos tipos de devedores.....	127
6.2.2. Segmentação da carteira.....	128
6.2.3. Observação de datas e o histórico	128
6.2.4. Tipo de cobrança	129
6.2.4.1.Cobrança por telefone	129
6.2.4.2. Cobrança por SMS e E-mail	131
6.2.5. Régua de cobrança e planejamento estratégico	132
7. CONCLUSÃO	133
REFERÊNCIAS.....	136
APÊNDICES	153

INTRODUÇÃO

A criação dos Conselhos de Fiscalização do Exercício das Profissões decorreu da descentralização das atividades do Estado, ou seja, surgiu da necessidade da União criar pessoas jurídicas para atuar em determinados ramos específicos, tal como a fiscalização das profissões regulamentadas. Dessa forma, no Brasil, a fiscalização do exercício profissional é feita por meio dos Conselhos Federais e Regionais no âmbito de suas áreas de atuações específicas, configurando-se como pessoas jurídicas de direito público com função precípua de fiscalização profissional, a qual requer um planejamento estratégico para o desenvolvimento das ações estabelecidas nos planos plurianuais das autarquias.

No seu campo de atuação, os Conselhos exercem o poder de polícia administrativa sobre os membros de determinada categoria profissional, apurando situações contrárias às normas, aplicando, caso necessário, a penalidade cabível. O poder de fiscalizar emana do poder de polícia e requer para seu pleno exercício a discricionariedade, a coercibilidade e a autoexecutoriedade, podendo implicar em restrições de direitos individuais em favor dos interesses maiores da coletividade (TCU, 2014).

Sobre isso, Medauar (1999, p. 28) ressalta que as entidades autárquicas de conselhos de profissões são chamadas de polícias das profissões por exercem atribuições típicas do poder público.

Pelo prisma econômico, o financiamento e o custeio dessas atividades administrativas dos conselhos de profissões provêm de contribuições de natureza tributária compulsória, a anuidade profissional, conforme caráter social e de interesse público previsto pelo Art. 149 da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 1988) que foi criado com o objetivo de custear as atividades das entidades responsáveis pela fiscalização do exercício profissional, o qual não se confunde com as contribuições sindicais, pois possuem natureza tributária.

Outra previsão legal deste tributo está estabelecida no art. 1º, do Decreto nº 94.406, de 08 de junho de 1987, que salienta:

“O exercício da atividade de Enfermagem, observadas as disposições da Lei nº 7.498, de 25 de junho de 1986, e respeitados os graus de habilitação,

é privativo de Enfermeiro, Técnico de Enfermagem, Auxiliar de Enfermagem e Parteiro e só será permitido ao profissional inscrito no Conselho Regional de Enfermagem da respectiva região. (COREN-AM, 2018, p.32).”

Como os Conselhos são entidades de natureza jurídica e federativa, com autonomia administrativa e financeira, estas são mantidas por estas contribuições pagas por cada profissional inscrito, quando de sua habilitação para o exercício profissional, como é o dos profissionais de enfermagem registrado no Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas – COREN-AM.

No entanto, o COREN-AM é uma autarquia que atualmente vem enfrentando, ao longo do período analisado de 2015 à 2020, uma inadimplência em torno de 52,38% equivalente a um déficit de R\$ 26.849.920,03 aos cofres da autarquia, sem contar juros e multas. Outro dado revela que com vários municípios de difícil acesso, alguns com distância de até 1.485 km como Guajará, sendo possível chegar apenas com avião, seguindo para embarcação e posteriormente carro, há municípios como Boa Vista do Ramos com 93,75% de inadimplência junto ao Conselho. Contudo, é válido salientar que os conselhos não possuem autonomia para fixar as anuidades, pois são estabelecidas em Lei e reajustadas de acordo com os índices oficiais do Governo.

Essa inadimplência por parte da classe de enfermagem em suas três categorias (enfermeiro, técnico de enfermagem e auxiliar de enfermagem), é um constante desafio ao COREN-AM, visto que a arrecadação de anuidades estão diretamente relacionadas a capacidade do órgão em prestar seus serviços, além de dificultar a realização de diversas outras atividades previstas no Planejamento Estratégico dos Conselhos Regionais, uma vez que esta ferramenta está intimamente relacionada a Previsão Orçamentária e Financeira da instituição e, por consequência, retarda melhorias de serviços que podem beneficiar a classe de enfermagem e a sociedade para recebimento de uma assistência à saúde segura e de qualidade. Sobre isso, Albuquerque e Oliveira (2016) afirmam que os profissionais da enfermagem também têm o direito a desenvolver suas atividades profissionais em condições de trabalho que promovam a própria segurança e a da pessoa, da família e da coletividade sob seus cuidados e dispor de material e equipamentos de proteção individual e coletiva segundo as normas vigentes.

A gestão estratégica nas organizações do setor público ainda apresenta a etapa de implementação como um grande desafio. Um problema frequentemente observado em organizações públicas é o fato do plano estratégico muitas vezes não representar efetivamente as estratégias organizacionais, sendo elaborado apenas para atender a políticas ou normas de instâncias superiores, tornando-se apenas mais um documento, não cumprindo a função que lhe caberia. Para o alcance dos objetivos estratégicos, é necessária a execução de diversas ações a serem empreendidas no âmbito dos vários sistemas da organização. Na gestão pública, o sistema orçamentário é tido como um dos principais e deve guardar estreita relação com o planejamento estratégico (EADIE, 1983; GOODWIN; KLOOT, 1996). É por meio dele que são solicitados os recursos necessários para viabilizar os objetivos estratégicos que requeiram alocação de recursos. Diversos autores afirmam que, em relação às pesquisas em estratégia, o setor público ainda é pouco explorado (BERRY; WECHSLER, 1995; FERREIRA; NAJBERG; SOUSA, 2015; JOYCE, 1999; LLEWELLYN; TAPPIN, 2003; STEWART, 2004). Aponta-se a existência de poucas pesquisas empíricas que investiguem como sistemas de controle gerencial são utilizados em organizações para facilitar mudanças estratégicas (ABERNETHY; BROWNELL, 1999). Outra relevância prática deste estudo pode ser atribuída à necessidade do aprimoramento da gestão das organizações de Fiscalização do Exercício Profissional com a finalidade de permiti-las levar suas estratégias adiante, principalmente no que se refere ao problema da inadimplência, muito comum a estas instituições.

O Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem apresentam estruturas e processos bem estabelecidos, além de pessoal capacitado na área de gestão. No caso do COREN-AM, os processos orçamentários são realizados atendendo a Lei nº 4.320/1964 – Lei de Finanças Públicas e a Resolução COFEN Nº503/2016 alterada pela Resolução COFEN Nº 532/2017. O planejamento estratégico começou a ser utilizado no Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem também a partir da homologação dessas mesmas Resoluções do COFEN visto que o mesmo está intimamente relacionado ao Plano Plurianual, e não só para melhoria dos processos gerenciais dos Conselhos Regionais como sistema integrado, mas também para atender exigências do Tribunal de Contas da União - TCU.

Neste cenário, o presente trabalho tem como principal objetivo responder a seguinte questão: De que forma o planejamento estratégico pode contribuir para a redução da inadimplência do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas?

Assim, tomando-se em consideração o caso do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas – COREN-AM, o estudo buscou empreender, no âmbito organizacional, como ocorre a interação entre o planejamento estratégico, com suas ações voltadas para a redução da inadimplência e a elaboração orçamentária diante da previsão de receitas, identificando assim os fatores que influenciam essa relação.

Sendo assim, o presente trabalho buscou demonstrar como o planejamento estratégico pode ser uma ferramenta gerencial capaz de direcionar esforços para a melhoria da arrecadação do COREN-AM, corroborado por vasto referencial teórico e instrumento metodológico diante da análise organizacional e do levantamento do déficit referente a arrecadação prevista para seu orçamento, além de propor ações mais direcionadas e efetivas para resolução do problema em questão e assim garantir da estabilidade econômica da autarquia.

A dissertação se divide em cinco partes, incluindo a introdução. Na próxima seção, foi realizada a revisão teórica de estudos existente sobre planejamento estratégico, conceitos e percurso histórico, a segunda seção descreve a aplicação do Planejamento Estratégico na administração pública, além de apresentar uma visão panorâmica sobre a realidade dos Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem e do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas. A terceira seção descreve as técnicas de coleta e análise dos dados detalhando a metodologia adotada, enquanto a quarta seção apresenta os resultados encontrados. A última seção apresenta as considerações finais sobre os resultados e lições aprendidas com a experiência COREN-AM seguida pelas referências bibliográficas.

1. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1. Conceito de Estratégia

As definições de estratégia relacionam-se com o contexto do momento em que foram elaboradas. Isto não quer dizer que necessariamente uma nova definição elimine a validade das demais, mas que se complementam na ajuda da compreensão do que é estratégia (SERRA, 2012).

A palavra estratégia, em grego antigo *strategia* (στρατηγία), significa a qualidade e a habilidade do general. Provém de *stratego*, utilizada para designar a função do comandante militar que formulava e projetava as manobras necessárias à consecução de um fim específico. Portanto o termo estratégia, hoje extensamente utilizada na vida empresarial, tem sua origem na área militar.

Diversos autores, dentre os quais se destacam Sun Tzu (1963), com seu livro A Arte da Guerra de 500 AC, Maquiavel (1999), com seu livro O príncipe de 1532 e Von Clausewitz (1976), no seu livro Da Guerra publicado postumamente em 1832, que se utilizaram de histórias e aprendizagem em situações diplomáticas e militares para ensinamentos para comportamentos futuros (QUINN, 1980).

Sendo assim, o conceito de estratégia militar influenciou fortemente os autores e praticantes de estratégia, sobretudo nos estudos iniciais de estratégia e, de certa forma até hoje. Conceitos como concorrência, competição e até mesmo inimigo ou guerra aparecem com frequência em textos ligados à gestão de empresas. Quinn (2001) argumenta que conceitos similares aos ligados à estratégia militar influencia as estratégias bem concebidas para governos, países, esportes e negócios.

Porém, com o passar dos tempos, o termo estratégia tem evoluído, passando por transformações e adaptações (MOTTA, 2012) e a ciência da administração transpassou o conceito de estratégia sob o ângulo militar para uma perspectiva gerencial empresarial moderna (DARÓS, 2009). Passou a ter uso comum e, na Administração, é utilizada para designar o caminho que a organização irá seguir, no futuro, para atingir seus objetivos.

A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que, genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá no futuro (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993).

O termo estratégia ainda requer um conjunto de definições para reproduzir com clareza a sua amplitude (MINTZBERG, 1987), no entanto, o conceito de estratégia é amplo e dinâmico, ou seja, se altera dependendo da situação, do contexto e da cultura em que as organizações ou pessoas se encontram (QUINN, 2006). Para diferentes pontos de vista, ver, por exemplo, MINTZBERG, (1987); SIMONS, (1994); CERTO; PETER, (1993); ANDREWS, (2001). Todas essas diversas abordagens, no entanto, têm por finalidade garantir que a organização alcance os objetivos pretendidos (BRANCO, 2014). O conceito de Porter (1986),¹segundo o qual a estratégia é uma combinação dos fins - as metas que a organização busca - e dos meios - as políticas pelas quais a referida empresa está buscando chegar lá -, sintetiza a conotação que este trabalho atribuirá a este termo. No mais, cumpre destacar que “estratégia não é consequência do planejamento, mas o oposto: ela é o ponto de partida” (MINTZBERG, 1994). Formalizando essa perspectiva, tem-se o planejamento estratégico, que vê a formulação da estratégia como um processo de planejamento formal separado e sistemático (BRAGA, 2003).

Ainda de acordo com MINTZBERG et al. (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- Diz respeito tanto à organização como ao ambiente;
- É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem a novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Afeta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos;

A primeira publicação influente sobre estratégia foi a de Igor Ansoff, em 1965, com o livro *Corporate Strategy* (ANSOFF, 1977). Desde então, a literatura sobre o tema estratégia cresceu de forma acentuada, tanto na área acadêmica como no mundo de negócios, abordando a competitividade das empresas e a preocupação concentrada na concorrência e no mercado.

¹ PORTER, M. E.. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

Segundo ANSOFF (1990), a estratégia diz respeito basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais – humanos, técnicos e financeiros, o empresário deve analisar quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos previamente definidos pela empresa.

Os processos de definição, implantação e acompanhamento das estratégias empresariais ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Desta forma, a estratégia não deve ser considerada com um plano fixo ou determinado, mas um esquema de orientação dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

Por fim, a elaboração da estratégia empresarial é realizada nos vários níveis organizacionais e as atividades envolvidas neste processo são: a análise, o planejamento e a seleção de estratégias que aumentem as chances de os objetivos da organização serem alcançados.

1.2. Conceito de Planejamento

Por definição o planejamento significa o desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para a mudança que poderiam afetar os objetivos organizacionais (MEGGINSON et al., 1986).

Stoner & Freeman (1995) dizem que o planejamento possui dois aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Tais aspectos básicos do planejamento apoiam-se em métodos, planos ou lógica, não sendo, portanto, intuitivos. Deste modo, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

Segundo Kotler & Armstrong (1993) e Stoner & Freeman (1995) o planejamento pode proporcionar muitos benefícios para as organizações, tais como:

- Encoraja-las a pensar sistematicamente no futuro e a melhorar as intenções entre seus executivos;
- Obriga-las a definir melhor seus objetivos e suas políticas;

- Fazer com os seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar e adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

A evolução do planejamento a Teoria da Organizações. Para elucidar melhor o caráter racional e a evolução do planejamento na Teoria da Organizações, faz-se necessários descrever sua evolução histórica.

A Administração está presente em praticamente em toda a história da humanidade, porem passou a ter caráter racional a partir do século XX. No século XVII, a razão começa a substituir a tradição na explicação do mundo e na resolução de problemas. Embora, no século XVIII o racionalismo tenha atingido seu apogeu, sendo aplicado a ciências naturais e finalmente a ciências sociais (MOTTA, 1994), foi apenas no século XX que a Administração passou a ter um caráter racional, à medida que propiciou a tentativa de previsão do futuro, a organização dos processos e métodos na empresa e controle do trabalho.

O Movimento Clássico da Administração e o Movimento da Relações Humanas preocuparam-se com a influência direta dos administradores nas organizações. A preocupação com o ambiente externo surgiu com o Movimento Estruturalista/Sistêmico, através das abordagens dos sistemas abertos na busca da legitimidade e eficácia das organizações (STONER, 1985).

Taylor foi precursor da organização metódica do trabalho. O planejamento na Administração Científica surgiu como uma substituição da improvisação, sendo utilizada para tarefas operacionais e como forma de escolher as ferramentas e os métodos mais adequados de produção, visando o aumento de produtividade. Porém, o planejamento possuía limites e estava voltado exclusivamente para as tarefas, não sendo utilizado como uma ferramenta de gestão mais ampla. De acordo com Behr & Lima (1999), a Administração Científica já citava a previsão, já separava o trabalho manual do intelectual e, portanto, através do método científico, buscava a melhor maneira de alcançar os objetivos da organização.

Fayol em sua abordagem processual, considerou o planejamento como um dos elementos do processo administrativo, que incluiu previsão, organização, comando, coordenação e controle. A atividade de previsão nada mais se não o planejamento da ação empresarial.

Segundo Nakamura (2000) o plano formal suportado pelo princípio de autoridade e pela unidade de comando, conceitos apresentados pelo Movimento Clássico da Administração, era o instrumento de garantir a unidade interna das empresas, gerando maior eficiência. Na época, este processo representava o que hoje se denomina planejamento estratégico, na perspectiva da elaboração e implementação de planos formais para atingir determinado objetivo.

Em seguida, os autores do Movimento da Relações Humanas defenderam que o ser humano deveria ser valorizado e os administradores deveriam estar atentos as questões psicológicas, aos grupos informais, a motivação e as necessidades humanas dos trabalhadores. Através da visão humanista, este Movimento ocultava o seu verdadeiro propósito, que era aumentar a eficiência organizacional. Mas este Movimento pouco contribuiu para evolução do planejamento, continuando este com seu caráter formal, como meio de estabelecimento das diretrizes administrativas.

O Movimento Estruturalista/Sistêmico incorporou a preocupação com o ambiente externo ao seu conceito de organização e, conseqüentemente, ao planejamento empresarial. Uma das principais contribuições deste Movimento foi a visão holística, ou seja, enxergar a empresa como um sistema que mantém relações com o ambiente.

De forma geral, a ênfase ao ambiente externo, faz com que o planejamento ganha-se um caráter analítico e determinista, uma vez que era necessário analisar o mercado para depois agir (NAKAMURA, 2000). Dentro deste contexto, várias metodologias foram desenvolvidas, visando o aumento da produtividade e competitividade.

1.3. Planejamento Estratégico Empresarial

Como se sabe, ANSOFF (1977) é um dos pioneiros na teoria de planejamento estratégico como método efetivo de apoio à gestão na busca das Best Practices, do programar para fazer acontecer. Define Planejamento Estratégico como um

processo contínuo e sistemático de formulação de estratégias que possibilita tomar decisões em bases sistemáticas, racionais, por meio de programas formais de execução, para que os resultados alcançados sejam comparados com o planejado em sistemático follow up, controle e ajustes. São crenças de que o futuro pode ser alcançado pelo presente em uma racionalidade “quase-total”, com atitudes volitivas de definição do destino, e de que os demais players estarão congelados e inermes face às ações dos concorrentes.

A despeito das crenças em sua funcionalidade e das críticas sobre sua efetividade, o Planejamento Estratégico, segundo Meirelles (2003), é uma ferramenta da estratégia bastante utilizada pelas organizações como busca de integração e articulação das diversas áreas da empresa, orientando-as para objetivos comuns; é também uma forma de resposta às rápidas mudanças no ambiente. Sua aplicação se difundiu após a Segunda Guerra Mundial, sendo que, em 1966, cerca de 85% das grandes empresas privadas norte-americanas passaram a adotá-lo (PEREIRA, 2006).

As etapas do Planejamento Estratégico, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003) podem ser agrupadas em: (i) concepção estratégica: declaração de missão (a razão de ser da instituição) e visão de negócios (como a empresa pretender ser no futuro); (ii) gestão do conhecimento estratégico: diagnóstico estratégico externo e interno - levantamento das oportunidades, ameaças externas e forças e fraquezas internas – e construção de cenários; (iii) formulação estratégica através do sistema de Planejamento Estratégico: elaboração de ações por meio de planos operacionais (programas táticos) e definição dos objetivos, que devem seguir uma hierarquia de importância, prioridade ou urgência; e (iv) implementação da estratégia: questões de estrutura e controles organizacionais, governança corporativa e liderança estratégica.

Esse processo de Planejamento Estratégico consiste, então, na elaboração de um documento formal onde estarão expressos a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização: o plano estratégico. Trata-se, portanto, de estratégias deliberadas, pois seguirão o planejamento concebido, e as ações serão controladas tendo por base o plano.

Oliveira (2009) discorre sobre a existência de três tipos de planejamento, sendo eles o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional:

- Planejamento Estratégico (Plenário/Diretoria/Presidente): Conforme Oliveira (2009) é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação.

- Planejamento Tático (Chefes de Setor e Departamento): Nessa etapa o Planejamento Tático conforme Oliveira (2009) trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados.

- Planejamento Operacional: O Planejamento Operacional, segundo Oliveira (2009) basicamente são planos de ação ou planos operacionais, são um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Para Mintzberg (2006, p. 96), o sistema de planejamento é desenvolvido de cima para baixo, ou seja, é formulado pela alta administração e vai sendo detalhado à medida que desce a hierarquia: O sistema de planejamento [...] começa com o Planejamento Estratégico, em que a organização avalia sistematicamente suas forças e fraquezas em termos das tendências ambientais e, depois, formula um conjunto de estratégias explícitas e integradas que pretende seguir no futuro. Essas estratégias são depois desenvolvidas em 'programas', isto é, em projetos específicos Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que o estudo do Planejamento Estratégico foi evoluindo ao longo dos anos, passando do planejamento financeiro, cujo foco principal era o orçamento, ao planejamento de longo prazo, depois Planejamento Estratégico, até chegar em administração estratégica, somando novas abordagens. Meirelles (2003, p. 39) acrescenta que: [...] enquanto o Planejamento Estratégico tradicional ocupava-se em alinhar os pontos fortes da empresa às oportunidades do ambiente e neutralizar pontos fracos e ameaças externas, essa nova abordagem enfocou a necessidade de intervenção nas competências e fraquezas organizacionais. Quando se fala em planejamento, é preciso lembrar-se do controle, pois ambos devem caminhar juntos, já que o propósito deste é verificar se o padrão daquele foi alcançado devidamente Mintzberg (2006, p. 89) menciona

que “não pode haver controle sem planejamento e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento.”

1.4. Planejamento Estratégico Situacional

O processo de planejamento, portanto, refere-se a um modelo prescritivo de teorias e fundamentos, o qual, aplicado na prática, persegue uma mudança situacional futura. Neste sentido, é uma ferramenta que interage com o futuro.

O Planejamento estratégico situacional (PES) funciona como um método de planejamento estratégico mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais. Neste método, o futuro não é determinístico e a realidade é continuamente acompanhada. Quando houver uma mudança da situação real, o plano é imediatamente ajustado.

Segundo Rezende (2002) a empresa no segmento privado tem o objetivo primário de geração de lucro e a maximização de riqueza do acionista. Igualmente, as empresas do segmento governamental têm o objetivo de serem superavitárias em seu resultado. Para que isto aconteça, torna-se fundamental que os gestores executem um planejamento (Plano de Ação), com apontamentos de ações corretivas, assegurando a continuidade das atividades da empresa, com o objetivo de possibilitar o alcance dos resultados esperados.

Avançam os autores dividindo o planejamento nas esferas táticas, e operacional, sendo o planejamento tático uma aplicação prática do planejamento estratégico com uma dimensão menor e restrita. O planejar tático significa desdobrar os objetivos estratégicos em metas para serem alcançadas pelos departamentos da empresa, com objetivo de seu alcance no curto e médio prazo.

De acordo com Campos *et al.* (2010), o planejamento estratégico situacional é uma metodologia, um modelo não prescritivo, concebido pelo economista Carlos Matus, um dos maiores estudiosos da América Latina e um dos maiores do mundo sobre o tema planejamento estratégico de governo e governabilidade, o qual advoga que o planejamento deve ser um cálculo situacional e sistemático, capaz de articular o imediato (presente) com o futuro.

Para Matus (1996), o PES possui pontos em comum com o planejamento estratégico corporativo, por exemplo, figuram nos dois métodos vários atores que fazem parte de um jogo de interesses, gerando conflito e cooperação.

Mazzali *et al.* (2009) acrescentam a essa mesma interpretação que o ponto principal que distingue o planejamento estratégico situacional dos demais é o imbricamento entre a política e a gestão, na medida em que confronta os recursos, competências, e conecta, de modo particular, os agentes e os mecanismos de articulação entre eles e as políticas propostas pelo plano.

1.5. Críticas ao Planejamento Estratégico

Existem muitos críticos do Planejamento Estratégico que apontam para um sem fim de modelos desenvolvidos, mais assemelhados a modismos de consultores e editoras focados em vendas de serviços/livros. Micklethwait e Wooldridge (1998) acreditam que as várias perspectivas do Planejamento Estratégico não conduziram ao pensamento estratégico, pois distanciaram o pensamento da ação ao não dar ouvidos àquelas pessoas da organização que possuem contato mais próximo com o mercado. Os autores também afirmam que o Planejamento Estratégico perdeu o prestígio desde a década de 1980, pois se passou a dar menos crédito às previsões de futuro, já que, muitas vezes, estas falhavam. Micklethwait e Wooldridge (1998, p. 117) completam: “o que há exatamente de errado com a estratégia e o planejamento?”.

A lista de acusações é grande, mas divide-se essencialmente em duas queixas: dificuldades práticas e impossibilidades teóricas. Mintzberg (1994), discorrendo sobre a ascensão e queda do Planejamento Estratégico, aponta as falácias do mesmo: predeterminação, pois as organizações não têm condições de prever as mudanças no ambiente externo; desligamento, uma vez que não se pode separar o pensamento da ação, ou seja, os gerentes não devem se desligar dos processos operacionais; e formalização, que entendia o Planejamento Estratégico como formador de estratégias e não como auxiliar na formação das mesmas. Existe também a questão da adoção cerimonial de práticas formais de estratégia, já que grande parte dos programas de Planejamento Estratégico não é efetivamente implementada: trata-se apenas de aparência (MACHADO-DA-SILVA, VIZEU, 2007). Micklethwait e Wooldridge (1998) criticam as tentativas frustradas de levar os conceitos de administração de empresas privadas para o setor público sem adaptações necessárias à realidade deste setor.

“De modo geral, entretanto, os casos de ‘melhor prática’ dentro do setor público são raros. Na maioria dos casos, o setor público simplesmente toma emprestadas as ideias do setor privado.” (MICKLETHWAIT; WOOLDRIDGE, 1998, p. 252).

Os autores também comentam que os gurus da administração não souberam criar novas ideias, que se adequassem ao setor público. Percebe-se que existem opiniões favoráveis e contra a efetividade do Planejamento Estratégico como instrumento de apoio à gestão, porém elas devem ser cuidadosamente ponderadas.

Críticas à parte, o Planejamento Estratégico continua sendo bastante utilizado pelas organizações, como exemplificou Pereira (2006, p. 1): “das 500 grandes empresas do mundo a maioria utiliza algum meio de Planejamento Estratégico, segundo a revista Fortune Global 500 de 2004”.

2. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO

2.1. Gestão por resultados

O planejamento estratégico é uma ferramenta estudada desde os meados do século XVIII, e com o tempo percebeu-se sua importância no processo de implantação do planejamento na gestão pública que se torna fundamental para o desenvolvimento de ações para o alcance de uma maior eficácia do gerenciamento.

Para isso, analisar a importância da aplicação de técnicas de planejamento com base nos paradigmas da gestão pública atual e as perspectivas para uma nova maneira de administrar o bem público, é fundamental para o desenvolvimento deste trabalho.

No que tange a Gestão Pública, segundo Carneiro e Menicucci (2013) foi a partir dos anos 1980 que surgiu uma mudança de estilo dos estudos com uma linguagem gerencialista exagerada e a introdução do racionalismo econômico, que passou a caracterizar o desenho organizativo dos serviços públicos. Essas transformações também estavam vinculadas ao movimento político e ideológico, com raízes também econômicas, de propostas e ações no sentido de uma reforma do Estado. Esse tema entra na agenda dos debates políticos e institucionais da comunidade internacional no rastro da crise que acomete as principais economias capitalistas ao longo da década 1970.

Assim, com o crescimento desordenado dos gastos públicos, Pacheco (2010) ressalta que um liberalismo renovado, com forte sustentação na teoria econômica neoclássica, desloca o consenso keynesiano construído no pós-guerra, argumentando que o Estado havia se tornado muito grande e a administração pública ineficiente ou pouco eficaz.

Dessa forma, na interpretação do novo pensamento, convencionalmente chamado de neoliberalismo, a crise da economia se transmuta em crise do Estado, cuja face mais visível seria a crescente necessidade de financiamento de um déficit público incontrolável, apontando para uma rota explosiva do estoque da dívida e, com ela, para o comprometimento das condições de governabilidade.

Desde então, a partir dos anos 1980, “praticamente todos os governos têm empreendido esforços para modernizar e agilizar a administração pública” (Kettl, 2005). Logo, pensa-se no processo que envolve toda estrutura, procedimentos e práticas das organizações do setor público, incorporando mudanças de grande magnitude na dimensão institucional, onde se incluem questões atinentes aos princípios e valores que informam a relação de tais organizações com a sociedade e o mercado (Ferlie, 1999).

De acordo com Kettl (2005) esse movimento crescente no sentido da adoção da reforma do aparelho administrativo do Estado, em busca de técnicas mais modernas e eficientes de gestão, capazes de proporcionar melhorias na provisão de serviços públicos à sociedade desde meados de 1980, alcança o Brasil em meados dos anos 1990.

Assim, a *New Public Management* – NPM ou Nova Gestão Pública - NGP, iniciada em 1980, procura imprimir maior eficiência e agilidade a uma administração pública, sua característica principal é a ênfase em atribuir valores e normas econômicas, sinalizando para a incorporação de princípios e mecanismos de mercado na organização e funcionamento do Estado, em sintonia com a visão do neoliberalismo (Drechsler, 2005).

Todavia, Carneiro e Menicucci (2013) destaca que foi no final dos anos 1990, que o tema alcança maior formalização no estudo das reformas do setor público, assim, a análise comparativa da gestão pública passar a buscar localiza-se dentro da estrutura teórica da ciência política.

Para Corrêa (2007) esse é o intento de cientistas políticos e economistas políticos em estudarem o fenômeno da inter-relação entre democracia e mercado

estava extremamente relacionado à emergência de um novo modelo de atuação estatal.

Com isso, a importância da gestão pública por resultados reside na importante distinção entre produtos e resultados, ou seja, entre *outcomes* e *outputs*. Os órgãos e entidades públicas utilizam insumos financeiros, humanos e materiais para a produção de bens e serviços (produtos), destinados à consecução dos objetivos de políticas públicas (resultados). Enquanto os produtos fornecem uma visão limitada do valor público que as políticas públicas agregam, já que a medição de produtos é um processo contínuo que agrega valor às organizações, os resultados apresentam consequências também para o ambiente externo.

Dessa forma, fica evidente para Girishankar (2001) que em um processo de reforma institucional, as instituições que mais importam são as que ajudam os sistemas e estruturas estatais a transformar *inputs* em *outputs* e *outcomes*, facilitando a atuação do governo e o controle dos cidadãos. A gestão pública por resultados caracteriza-se, também, por ser um dos instrumentos facilitadores da promoção de maior *accountability* e *responsiveness*.

Todavia, Corrêa (2007) afirma que para alcançar uma boa prática de gestão pública por resultados não importa somente a implementação de mecanismos de avaliação institucional, mas a gestão pública por resultados é viabilizada por diversos mecanismos gerenciais, começando pelo planejamento estratégico das ações; ampliação da flexibilidade gerencial; desenvolvimento de indicadores de desempenho; e, por fim, a avaliação de desempenho, que além da medição das metas estabelecidas, fornece subsídios para retroalimentação de informações para o desenvolvimento de futuras metas gerenciais.

Logo, uma vez iniciada a prática da gestão pública por resultados, o monitoramento e a avaliação das políticas ganham importância vital para sua continuidade, pois são esses dois procedimentos que permitem a revisão e o redesenho constantes das peças necessárias para incrementar o resultado das políticas públicas.

Corrêa (2007) afirma que o monitoramento e a avaliação se dão por meio dos indicadores de desempenho traçados para cada política pública. Dessa forma, é preciso que, além das definições estratégicas, os órgãos e entidades da administração pública também sejam capazes de fornecer as informações

necessárias para a elaboração de indicadores de desempenho com níveis adequados de qualidade, certeza e confiabilidade ao planejamento.

Esses indicadores garantem o monitoramento da performance, de maneira a eliminar procedimentos ineficientes e ineficazes entre os *outcomes* e os *outputs*. A internalização dessas experiências conduz a ganhos de produtividade na prestação de serviços públicos em momentos futuros, além de viabilizar maior entendimento das ações, por parte dos cidadãos.

Assim, a gestão pública por resultados foi desenvolvida como uma estratégia que tem início no momento do planejamento estratégico e vai até o processo de *feedback* das políticas públicas, podendo ser considerada uma prática de boa *governança* e desenvolvimento institucional, respeitando princípios da distribuição eficiente de recursos públicos e *accountability*.

Segundo Kettl (1998), as tendências favoráveis à gestão pública “testadas no mercado” baseiam-se também na possibilidade de avaliar o desempenho do aparelho de Estado. Os serviços ao consumidor, sobretudo, dependem de que se possa oferecer informação suficiente para que os cidadãos-consumidores façam escolhas inteligentes. A avaliação de desempenho, portanto, é a pedra fundamental de muitas reformas.

Entretanto, é sempre válido ressaltar que diferentemente da gestão privada, a gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos. Nesse sentido, não se limita aos meios, mas incorpora também os objetivos, sua definição e sua articulação operativa, orientando-se a partir de valores sociais. Remete a necessidade de articular a concorrência entre objetivos alternativos e a necessidade de gerir a interdependência e a cooperação organizativa para o alcance dos objetivos políticos. Dentro da lógica política, a gestão pública deve facilitar a expressão de vontades, mediar entre elas e encontrar valores para conduzir as ações (Carneiro e Menicucci, 2013).

Nesse sentido, Carneiro e Menicucci (2013) lembram que e a ênfase na satisfação do consumidor, tal como no mercado empresarial, que pode conflitar com a responsabilidade legal e ética de servir ao Estado com decisões que, por sua vez, podem não coincidir com os desejos dos cidadãos.

Grau (2004) considera que a boa administração pública é aquela conduzida politicamente, buscando realizar o interesse público da melhor maneira possível, ou, ao menos, minimizando os conflitos de interesse.

Assim como, apostando também no planejamento e referindo-se especificamente ao Brasil, Cardoso Jr (2011) argumenta que ao Estado cabe não apenas fazer as coisas de modo melhor e mais eficiente. Mais do que isto, cabe-lhe a tarefa de induzir, fomentar ou mesmo produzir as condições para a transformação das estruturas econômicas e sociais do país.

2.2. Diferença entre Planejamento Estratégico no Setor Público x Privado

Planejar é determinar qual o caminho que a empresa pretende alcançar ao longo de sua trajetória de existência (STONER; FREEMAN, 1999). Assim, planejamento é a intenção de realizar algo em um determinado tempo futuro (SLACK et al., 1999), todavia isto não garante que a atividade planejada seja executada conforme previsto. Desta forma, o planejamento exige a revisão, dentro de um determinado horizonte de tempo, tendo em vista adequá-lo ao cenário atual (ROBBINS; COULTER, 1998; DUBRIN, 1998; MEGGINSON et al., 1998).

O desenvolvimento do planejamento estratégico é fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais, agilidade na tomada de decisão, obtenção de competitividade e mudança no posicionamento estratégico das empresas (GRANT, 2003; PORTER, 1996).

Conforme Prahalad e Hamel (1995: 168) ,“o planejamento estratégico é, na prática, um ‘crivo de viabilidade’, ou seja , É uma ferramenta para garantir que as questões de viabilidade sejam totalmente abordadas”.

As citações anteriores tornam-se mais significativas se consideradas sob a ótica do setor público, devido à magnitude da ação e à diversidade e multiplicidade de atores envolvidos. Comparando-se com o setor privado, existe relativa escassez de modelos de planejamento estratégico para o setor público, bem como é escassa a literatura a respeito do assunto, apesar de sua importância (BRYSON, 1995).

Diversas foram às organizações privadas que adotaram o processo de planejamento no mundo inteiro. Muitas delas, porque bem feita a sua formulação, execução e controle, alcançaram resultados positivos (HEROLD, 1972; MARCOVITCH; RADOSEVICH, 1978; MARIN, 2012).

Da mesma forma que no setor privado, devido às frequentes e rápidas mudanças no ambiente, além do contexto de transformações radicais da sociedade e do Estado, impôs-se, também, a modernização do setor público (DARÓS, 2009).

Diversos autores (OSBORNE; GAEBLER, 1996; PETERS; PIERRE, 1998; MILWARD; PROVAN, 2000) enfatizaram a necessidade de mudanças nos governos, tendo em vista as transformações que vêm se perpetrando nas últimas décadas enquanto os Estados continuam estáticos.

Destarte, a partir da década de 1990, no contexto das reformas dos órgãos do Estado brasileiro, sob o foco da administração gerencial, passou a ser relevante a capacidade de gerenciamento (CAVALCANTI, 2005). A gestão na atividade pública tornou-se tão importante quanto no setor privado (MARIN, 2012), caracterizando-se por uma despolitização da administração, aliada à ênfase no conceito de eficiência governamental (FLEURY, 2005). Osborne e Gaebler (1996), importantes autores do corpo de ideias conhecido como New Public Management (NPM), a partir da década de 1980 influenciaram e incentivaram reformas administrativas em diversos governos nacionais.

Para os autores, o governo poderia se apropriar do modelo de fornecimento de serviços do setor privado, como, por exemplo, a flexibilidade de gestão, o foco na qualidade dos serviços e a prioridade às demandas dos consumidores. Desta forma, na gestão pública, a introdução do planejamento estratégico faz referência ao movimento da New Public Management (SHICK, 1996), validando-o como referência para a tomada de decisões sobre como estruturar e gerir os serviços públicos (BARZELAY, 2001).

A administração gerencial tem suas premissas voltadas para a eficiência, agilidade, qualidade e flexibilidade da gestão além da preocupação com o aumento da responsabilização da administração pública (CAMPOS, 1990; DROR, 1999; POLLIT; BOUCKAERT, 2004; ABRUCIO, 2005; CAVALCANTI, 2005; ABRUCIO; SANO, 2008; CUNHA, 2010), fortalecimento do gerenciamento estatal e imputação de resultados (COSTIN, 2010). Tais conceitos e práticas passariam a nortear o modelo gerencial público, direcionando a adaptação e a transferência dos conhecimentos desenvolvidos nas empresas para a seara governamental (PECI, PIERANTE; RODRIGUES, 2008).

Em síntese, prevalecia a ideia de maior eficiência das organizações privadas que necessitavam se desenvolver intensamente para sobreviver no ambiente

competitivo. Considerando que em toda gestão, privada ou pública, existem desafios semelhantes, as técnicas e conceitos que auxiliaram as empresas a se tornarem ágeis e eficientes poderiam, conseqüentemente, ser utilizadas também no setor público (FREDERICKSON, 1989; OSBORNE; GAEBLER, 1996).

Todavia, a NPM recebeu muitas críticas, dentre as quais podem-se destacar a pretensão de se constituir numa prática universal, aplicável às diversas realidades, independentemente, das especificidades de cada local; a supressão de valores como a cidadania, equidade e bem-estar público ao deslocar a atenção para conceitos mais restritos como o de eficiência e produtividade; e a desconsideração das diferenças essenciais existentes entre a administração pública e privada (DIEFENBACH, 2009).

Apesar das teorias e conceitos de planejamento fornecerem algumas diretrizes gerais, as circunstâncias de cada organização (tanto as públicas quanto as privadas) são tão específicas que a administração precisa adaptar estas generalizações quando da aplicação do planejamento estratégico. A adoção de um processo prescritivo, sem a devida adequação para a realidade organizacional de cada tipo de instituição, pode corresponder a um desperdício de tempo e recursos (MARCOVITCH; RADOSEVICH, 1978).

Segundo Gaj (1983: 174), há dois métodos de planejamento estratégico público: o burocrático e o integrativo ou humanístico. No modelo burocrático, “as ordens, sugestões e planejamento emanam de cima, com pouca ou nenhuma participação das bases da pirâmide”. O planejador, o burocrata, não apresenta um comprometimento com o processo e seus resultados, tendo uma atitude utilitarista e irresponsável. No modelo integrativo, “o participante, como indivíduo, se afirma perante os administradores e deixa de ser uma partícula impotente que não tem participação ativa no processo (de planejamento)”.

As ideias passariam a fluir de baixo para cima, aumentando o grau de participação. No entanto, o autor faz uma ressalva quanto a um possível exagero na participação, o que dificultaria o processo decisório. Para Bryson (1995), o sucesso da implementação de um plano estratégico dentro do setor público e de organizações sem fins lucrativos dependerá, ainda, da atuação dos responsáveis pelo processo, geralmente internos (insiders) aos órgãos em questão, cujo papel envolve extrema complexidade, exigindo habilidade técnica e política.

Estratégia é a arte de lidar com a incerteza, com a imprecisão e a névoa do amanhã, ainda que com indivíduos bem-identificáveis como eu, tu e ele, surpreendidos num jogo que nos motiva para a cooperação e o conflito. [...] Refere-se a um jogo de poucos, [...] cada jogada é única, pessoal, o oposto da média anônima que surge do equilíbrio nos grandes agregados humanos (MATUS, 1996:11).

Por meio dessa definição de Matus, pode-se vislumbrar como seria o novo modelo por ele proposto, o Planejamento Estratégico Situacional, cujas características principais seriam a de ser um modelo não-determinístico e que levaria em conta a participação dos vários atores sociais e suas ações e reações, dentre os quais se inclui o próprio governo, que é justamente aquele que exerce o papel de planejador.

Segundo Oliveira (2004, p. 47) o planejamento estratégico é: o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. Confirmando a linha de raciocínio de Oliveira, Tavares (1991, p. 68) conceitua o planejamento estratégico como: “o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão”. O planejamento estratégico geralmente é elaborado pela alta direção de uma organização, e através deste processo a empresa busca de acordo com Oliveira (2004):

- Descobrir e aproveitar melhor os seus pontos fortes. Os pontos fortes são variáveis que diferem positivamente a organização das outras, possuindo assim uma vantagem operacional.
- Descobrir e acabar ou gerir ou seus pontos fracos. Os pontos fracos são variáveis que deixam a organização em uma posição de desvantagem operacional.
- Encontrar e fazer uso de oportunidades presentes no ambiente. As oportunidades são forças incontrolláveis presentes no ambiente, e se a organização possuir o conhecimento dessa força e empregá-la de maneira adequada, ela provavelmente se tornará tornar um agente de favorecimento da ação estratégica.

- Ter conhecimento e impedir ameaças externas. As ameaças externas, segundo o autor, são forças que criam empecilhos no fluxo de uma ação estratégica. O quanto antes a organização ter conhecimento dessas forças mais facilmente conseguirá evitá-las.
- Possuir um completo plano de trabalho, contendo as premissas do processo, se as projeções da empresa poderão ser alcançadas, quais caminhos a empresa deve seguir, o melhor destino para os recursos e a especificação das responsabilidades na organização.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem diversos modelos de planejamento estratégico, sendo a maioria semelhante aos outros. São compostos basicamente pelo uso da análise de SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats), traduzida para o português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. Posteriormente ocorre uma divisão em etapas articuladas, com foco na fixação de objetivos, elaboração de orçamentos e planos operacionais. Já para Tavares (1991) o planejamento estratégico deve se adequar à organização em que está sendo implementado, podendo ser alterado por uma série de motivos, como o porte da empresa, a cultura organizacional, entre outros.

2.3. Modelos de Planejamento Estratégico utilizados no setor Privado

O planejamento estratégico está vinculado às maneiras e às ações pelas quais uma empresa atingirá seus objetivos. Oliveira (1991) define planejamento estratégico como um processo gerencial que permite ao executivo da empresa estabelecer um rumo para ela a fim de otimizar a relação da empresa com seu ambiente. Segundo Mintzberg (2004), um planejamento é fundamental para coordenar e controlar as atividades da empresa, assegurando que o futuro seja levado em consideração. Rasmussen (1990) afirma que o planejamento estratégico é importante, pois torna o processo decisório mais eficiente, estimulando o desenvolvimento e o crescimento da empresa no cumprimento dos objetivos estratégicos, facilitando e consolidando a integração de informações e fortalecendo o espírito de equipe.

Além disso, o planejamento estratégico torna a empresa mais preparada para as mudanças (ROSSI; LUCE, 2002). Delmar e Shane (2003) asseguram, ainda, que

com um planejamento os recursos são usados de modo mais eficiente, além de ele permitir uma atuação mais flexível frente ao mercado. O tema formulação de estratégias por meio de um planejamento estratégico possui extensa bibliografia disponível.

Autores como Certo e Peter (2005), Wright et al. (2000) e Haselhoff (1990) ampliam o conceito do planejamento estratégico considerando-o um processo contínuo e interativo chamado de administração estratégica. No entanto, todos os autores ressaltam a importância de definir, de alguma forma, a missão da empresa, analisar o ambiente em que ela se encontra, definir objetivos e desenvolver, implementar e controlar as estratégias, independentemente do nome atribuído a seus modelos.

Diferentes modelos de planejamento estratégico vêm sendo aplicados às empresas em geral, mas acredita-se que esses modelos específicos sejam igualmente aplicáveis a empresas de pequeno porte. Ao avaliar as propostas de alguns modelos, pode-se verificar que não existe consenso entre as atividades a serem desenvolvidas, podendo variar em número e na ordem de sua execução.

Não há apenas uma única forma correta de elaborar e implementar o Planejamento Estratégico, pois os diversos modelos existentes apresentam traços comuns e algumas características particulares, variando dos mais simples aos mais sofisticados.

Entretanto, praticamente todos eles levam em conta três premissas básicas, para o desenvolvimento do processo de Planejamento Estratégico: 1) estabelecimento da Visão/Missão; 2) análise interna e externa (considerando pontos fortes e fracos da organização e oportunidades e ameaças do ambiente) e 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação.

Alguns modelos que recebem destaque no Brasil, seja pelo seu aporte teórico, ou seja, pela sua utilização prática, são os de Ansoff (1977); Stoner e Freemann (1985); Fischmann e Almeida (1991); Certo e Peter (1993); Gracioso (1996); Oliveira (2002); Rosa (2001); Valadares (2002); Sampaio (2002) e Almeida (2003), entre outros.

Esses modelos e abordagens de Planejamento Estratégico não são mutuamente excludentes, nem compreensivos. Cada um deles responde a uma faceta particular dos problemas administrativos, e seu desenvolvimento segue uma sequência lógica.

Mas, apesar da evolução dos modelos de planejamento estratégico, muitos questionamentos e críticas são levantados, principalmente no que se refere a sua implementação. Assim, a visão do planejamento estratégico, prescritiva e estática, muitas vezes não responde à realidade vigente (ROSSETO; ROSSETO, 1998), sofrendo críticas de estudiosos como Mintzberg (1983, 1985, 1992, 2000), Wilson (1990), Hamel e Prahalad (1994), Hussey (1998) e Robins(2001).

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações. De forma geral, os pontos comuns pretendem estabelecer, segundo Oliveira (1998), os seguintes resultados:

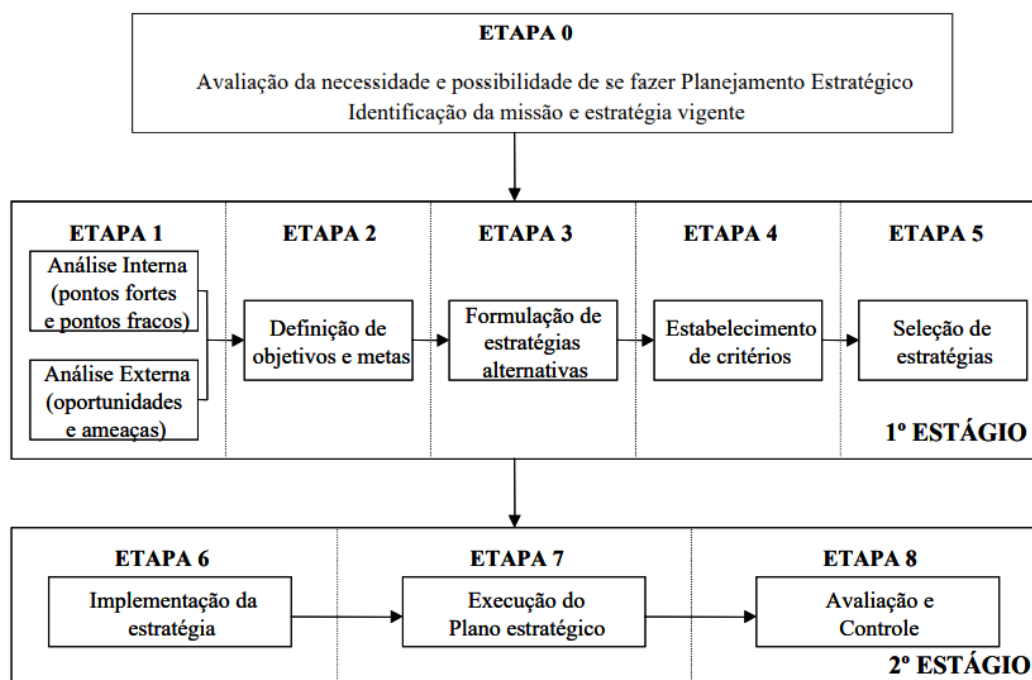
- Direcionamento de esforços da organização;
- Consolidação de entendimento da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;
- Elaboração do programa de atividades das varias unidades da organização que integram a sua estrutura;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita a empresa trabalhar as prioridades estabelecidas, e as exceções justificadas.

Assim, devido ao grande número de metodologias apresentadas na literatura destacam-se a seguir as metodologias proposta por cinco autores da área de estratégia empresarial, que serão sintetizadas em uma metodologia de planejamento estratégico.

2.3.1. Metodologias Apresentada por Fischmann (1987)

FISCHMANN (1987) apresenta sua metodologia através de um diagrama simplificado na Figura 1, consolidado em suas diversas experiências de treinamento e consultoria na área de planejamento estratégico.

Figura 1 – Diagrama simplificado do processo de planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de FISCHMANN (1987:37)

A metodologia utilizada pelo autor consiste em dois estágios. O primeiro é composto de cinco etapas e configura-se como o planejamento estratégico propriamente dito, ou seja, aborda análise do ambiente, definição de objetivos e metas, formulação e seleção de estratégias. O segundo é composto de três etapas e consiste na preparação e no acompanhamento do planejamento estratégico.

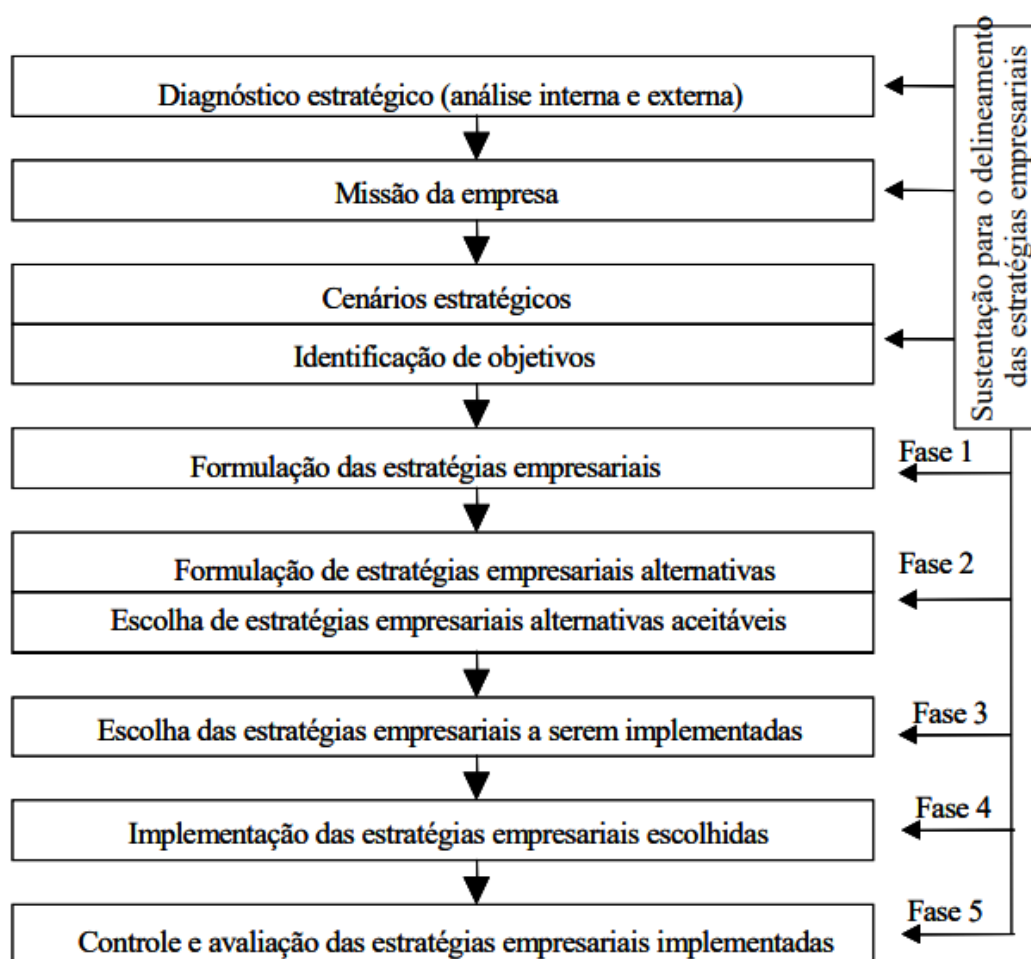
2.3.2. Metodologias Apresentada por Oliveira (1991;1998)

De acordo com OLIVEIRA (1998), a metodologia de planejamento estratégico admite as seguintes possibilidades:

- Definir-se primeiramente “onde a empresa quer chegar” para, em seguida, estabelecer-se “como a empresa está” para alcançar a situação desejada;
- Definir-se primeiramente “como a empresa está” para depois estabelecer-se “onde a empresa que chegar”;
- Considerar simultaneamente a definição de “onde se quer chegar” e de “como se chegar lá”.

A metodologia apresentada pelo autor se baseia na segunda possibilidade. Assim, o processo de planejamento estratégico é realizado em cinco fases, apresentadas na Figura 2. No entanto, antes de se iniciar a primeira fase do processo de elaboração e implementação de estratégias empresariais, o autor considera a realização das atividades de diagnóstico estratégico, estabelecimento da missão da empresa, desenvolvimento de cenários estratégicos e identificação de objetivos, uma vez que, estas atividades fornecem a sustentação do processo.

Figura 2 – Processo de elaboração, implementação e controle de estratégias



Fonte: Oliveira (1991:308)

As atividades envolvidas nesta fase, denominada de sustentação para o delineamento das estratégias empresariais, são as que explicitam a seguir:

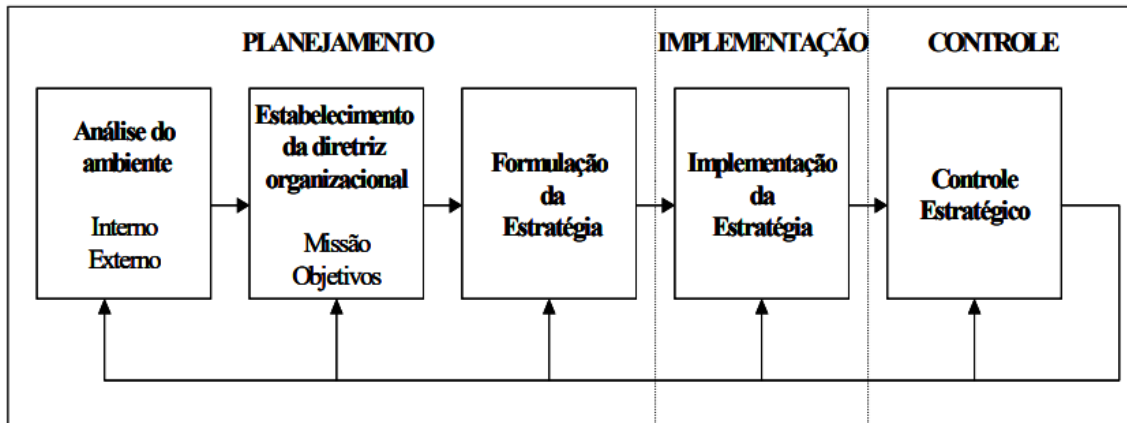
- Diagnóstico estratégico: atividade que determina “como se está” ou “onde se está” e corresponde a duas análises que devem ser realizadas de maneira integrada: interna e externa. A análise interna visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas.
- Missão da empresa: atividade que determina “onde a empresa quer ir”. Dentro da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa e a postura estratégica. Propósitos da empresa correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou do setor no qual tem a possibilidade de vir a atuar, ainda que esta possibilidade seja reduzida. Já a postura estratégica corresponde à maneira mais adequada de a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico.
- Cenários estratégicos: representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa, que possibilitam identificar o que está para acontecer no ambiente empresarial e como a empresa será afetada por prováveis alterações. Devem ser desenvolvidos cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos até determinado momento futuro. À medida que o ambiente se torna mais turbulento, os cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico.
- Identificação de objetivos: representa um instrumento prescritivo do processo de planejamento estratégico, que identifica o alvo ou a situação que se pretende alcançar, ou seja, determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

2.3.3. Metodologia apresentada por Certo & Peter (1993)

Segundo os autores Certo & Peter (1993), a Administração estratégica consiste em uma série de etapas contínuas e cíclicas (Figura 3), que tem por objetivo assegurar que a organização como um todo se integre ao seu ambiente. As etapas que compõem a administração estratégica são: planejamento (análise do

ambiente, estabelecimento da diretriz organizacional, formulação da estratégia), implementação e controle estratégico.

Figura 3 – Etapas do modelo de planejamento, implementação e controle da estratégia



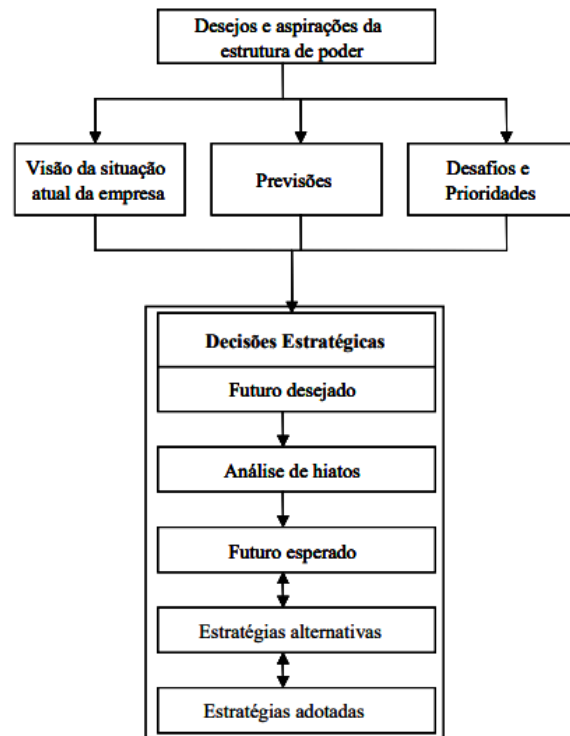
Fonte: Certo & Peter (1993:14)

2.3.4. Metodologia apresentada por Bethlem (1998)

De acordo com BETHLEM (1998), a estratégia empresarial é um fenômeno complexo, pois, envolve a melhor adaptação da empresa em vários aspectos ambientais, cada um deles com inúmeros elementos dominantes, que examinados, poderão produzir cenários diferentes. Tais cenários, combinados com os recursos internos da empresa, podem ainda produzir diversas alternativas de ação.

Segundo o autor, as ações relativas à estratégia – planejamento, elaboração, execução, implementação, acompanhamento, controle, avaliação etc. – auxiliam no delineamento das ações a serem adotadas pela empresa no ambiente empresarial (Figura 4). A metodologia do processo estratégico apresentada por BETHLEM (1998)g consiste em alguns exercícios e atividades.

Figura 4 – Roteiro para determinação de estratégias



Fonte: Adaptado por BETHLEM (1998:29-30)

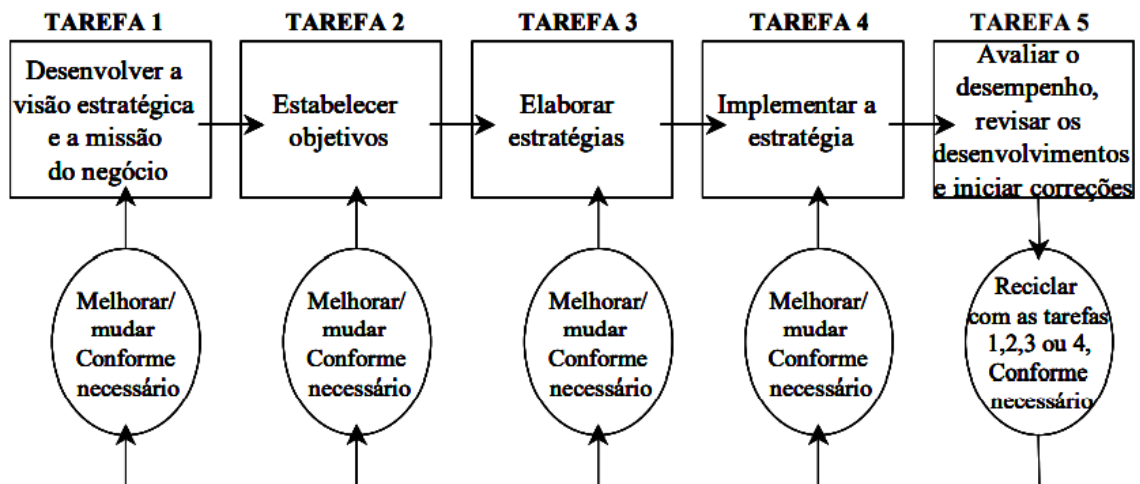
2.3.5. Metodologia apresentada por Thompson Jr. & Strickland III (2000)

Para THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000), a elaboração da estratégia compreende o desenvolvimento de uma visão e missão estratégicas, o estabelecimento de objetivo e o refinamento da estratégia para produzir os resultados esperados. Desta forma, o processo de elaboração e implementação de estratégias é composto das seguintes tarefas gerenciais inter-relacionadas (Figura 5), explicadas a seguir:

- Tarefa 1: Desenvolver a visão e a missão estratégica do negócio
- Tarefa 2: Converter a visão e a missão estratégica em objetivos da empresa
- Tarefa 3: Elaborar a estratégia para atingir os resultados desejados
- Tarefa 4: Implementar e executar a estratégia escolhida eficiente e eficazmente

- Tarefa 5: Avaliar o desempenho, revisar os novos desenvolvimentos e iniciar as ações corretivas

Figura 5 – As cinco tarefas da gerencia estratégica



Fonte: THOMPSON JR. & STRICKLAND III (2000:14)

Em uma síntese sobre as metodologias apresentadas, observa-se que as dificuldades semânticas encontradas na literatura de estratégia são enormes e há várias definições para os principais conceitos (BETHLEM, 1998). No entanto, como observado por FISCHMANN (1987) e BETHLEM (1998), existem poucas diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores da área e pode-se avaliar, através das metodologias descritas anteriormente, que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico são diferentes, mas existe um certo consenso quanto à etapas e atividades necessárias ao desenvolvimento do processo.

Na Tabela 1, estão as etapas das metodologias de planejamento estratégico apresentadas pelos autores. A tabela foi construída com o intuito de mostrar que as etapas estão presentes em todas elas, mesmo que sua denominação seja diferente.

Tabela 1 - Etapas das metodologias apresentadas

Fischmann	Oliveira	Certo & Peter	Bethlem	Thompson Jr & Strickland III
Avaliação das necessidades e possibilidades				
Análise do ambiente	Sustentação da estratégia empresarial	Análise do ambiente	Estabelecimento dos objetivos	Desenvolvimento da visão/missão estratégica
Definição dos objetivos e metas	diagnóstico estratégico missão da empresa cenários estratégicos identificação de objetivos	Estabelecimento da diretriz organizacional missão e objetivo		Estabelecimento dos objetivos
Formulação de estratégias alternativas	Formulação da estratégia empresarial	Formulação da estratégia	Estabelecimento das estratégias	Elaboração da estratégia
Estabelecimento de critérios	Formulação e seleção das estratégias alternativas		Elaboração do plano estratégico	
Seleção de estratégias	Escolha das estratégias			
Implementação da estratégia	Implementação das estratégias	Implementação da estratégia	Execução e implantação das ações necessárias	Implementação e execução da estratégia
Execução do plano estratégico				
Avaliação e controle	Controle e avaliação das estratégias	Controle estratégico		Avaliação, revisão e correções

Fonte: Terence (2002)

A etapa de avaliação das necessidades e possibilidades de se fazer o planejamento estratégico, apresentada por FISCHMANN (1987), é fundamental para o processo e deve ser realizada com uma etapa preliminar, pois acredita-se que, após a realização desta etapa, o engajamento e comprometimento dos agentes envolvidos no processo será maior. Assim, a partir da Tabela 1, podem-se estabelecer as etapas principais do processo estratégico, explicadas a seguir:

- Visão geral da empresa: estabelecimento da missão, da visão e dos valores da empresa. Estas atividades estão presentes na primeira etapa do processo estratégico, que consiste em revelar aos agentes da organização o tipo de empresa onde será realizado o planejamento

estratégico, assim como onde os dirigentes pretendem chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo.

- Análise ambiental, abrangendo a análise externa, interna e os fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em identificar, no ambiente interno e externo, os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, e os fatores relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação.
- Definição de objetivos e metas da empresa, etapa onde são detalhados os objetivos, as metas, os prazos e as responsabilidades.
- Estratégia: nesta etapa é realizada a identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados pela empresa), a escolha da estratégia futura, a partir da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados, e a elaboração do plano de ação.
- Implementação da estratégia: etapa onde serão identificados os requisitos, relacionados à estrutura organizacional, ao sistema de informações e aos recursos, necessários à identificação da melhor abordagem para se implementarem as atividades praticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação.
- Controle e avaliação da estratégia adotada: consiste na medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção de objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado atual com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outras ações.

2.4. Modelos de Planejamento Estratégico utilizados no Setor Público

Através de revisão bibliográfica realizada, apontou-se que várias instituições públicas iniciam o processo de formulação do Planejamento Estratégico usando as seguintes metodologias: Método Grumbach, Balanced Scorecard e Gerenciamento pelas Diretrizes. A seguir, serão apresentadas mais informações sobre cada modelo.

2.4.1. Método Grumbach

O Método de Planejamento Estratégico com apoio de Cenários Prospectivos – Método Grumbach - foi desenvolvido por Raul Grumbach em 1996 (GRUMBACH, 1997). O modelo é fundamentado em outras técnicas, como brainstorming, Método Delphi, Método de Impactos Cruzados, Teorema de Bayes, situação de Monte Carlo (análise da interdependência de variáveis e construção de diversos cenários), Teoria dos Jogos (análise de parcerias estratégicas) etc. Esse modelo foi usado por instituições como Banco do Brasil, Exército Brasileiro, Ministério Público do Estado da Bahia e de Goiás, Ministério Público do Trabalho, Polícia Federal etc. (GRUMBACH, 2000).

O método, segundo Grumbach (2000), contempla três elementos fundamentais – decisor estratégico, grupos de controle e peritos – e é composto por quatro fases, sendo as duas primeiras: identificação do sistema e diagnóstico estratégico.

A terceira fase, visão estratégica, se desdobra em visão do presente e do futuro, sendo que a primeira busca definir ações de curto e médio prazo baseadas no cenário atual e a segunda foca medidas de médio e longo prazo tendo em vista a geração e interpretação de cenários prospectivos. Nessa fase, primeiro são levantados e discutidos os eventos ou questões estratégicas que podem impactar a organização.

A ocorrência ou não dos eventos resulta na quantidade de cenários possíveis, calculados por 2^n , em que n é o número de eventos. Os cenários são avaliados pelos peritos em relação à probabilidade de ocorrência dos eventos, ao impacto que estes causariam e à probabilidade condicionada de um evento em relação aos demais. Esta fase é realizada com auxílio do software Puma, em virtude da grande quantidade de cenários que podem ser gerados. Também é utilizado o software Lince, que auxilia no processo de Simulação e Construção de Futuro.

Ainda na fase 3, há a etapa de avaliação de medidas (que podem ser agrupadas em objetivos, política, metas) e gestão de resistência, buscando ações que aumentem a probabilidade de ocorrência de cenários favoráveis. Por fim, na quarta fase, Consolidação do Planejamento, são revisadas as informações obtidas nas fases anteriores e é elaborado o plano estratégico, que pode ser desdobrado em planos setoriais.

2.4.2. Balanced Scorecard

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton em princípios da década de 1990² para resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas. No modelo geral, a análise da estratégia é agrupada em quatro grandes perspectivas abstracionais: financeira, clientes, processos de negócio interno e aprendizagem/crescimento, incluindo, assim, os ativos tangíveis e intangíveis. Kaplan e Norton (2001) descrevem quais temas são abordados em cada uma: (i) a perspectiva financeira engloba objetivos de crescimento, fontes de crescimento, produtividade, controle de custos etc.; (ii) a perspectiva clientes aborda o valor que a organização proporcionará aos mesmos para se diferenciar da concorrência, garantir fidelização e, assim, obter crescimento de receita; (iii) a perspectiva processos internos define as atividades da empresa que necessitam ser implementadas ou aprimoradas, para se garantir os objetivos de criação de valor aos clientes; (iv) a perspectiva aprendizagem e crescimento contempla qual infraestrutura, habilidades e conhecimentos dos empregados são necessários para uma atuação de forma inovadora e diferenciada.

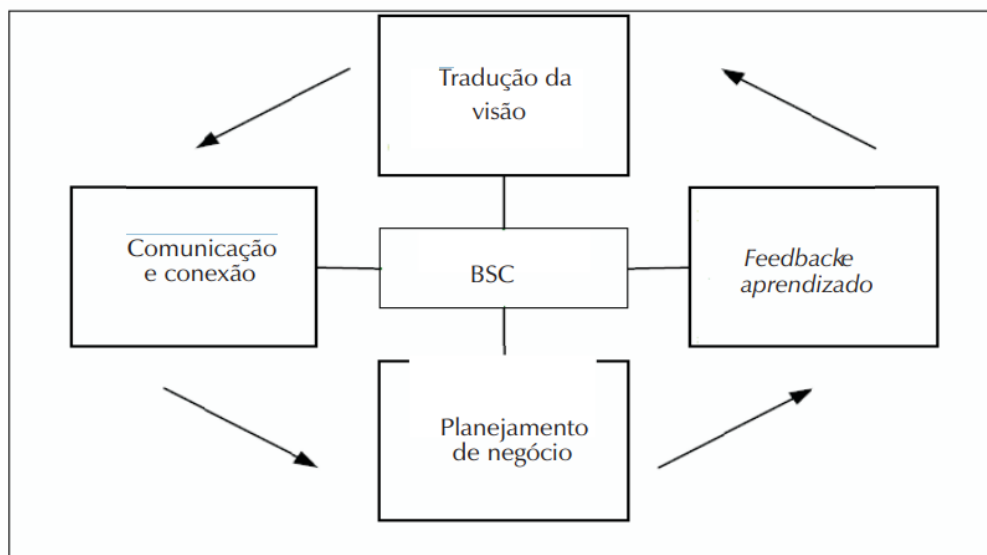
A modelagem do BSC pode ser entendida como um painel mímico em que a alta direção corporativa pode se ater no comando da organização, consultando poucas variáveis agregadas e sem produzir excesso de informações para tomada de decisão. Em sentido estrito, é um modelo top down do Planejamento Estratégico. A arquitetura original do BSC foi ajustada para aplicação às entidades governamentais, uma vez que a perspectiva financeira, originariamente no topo da hierarquia, não é prioritária para estas, podendo ser substituída pela perspectiva cidadão (KAPLAN; NORTON, 2001).

O modelo originalmente elaborado pelos autores foi sofrendo ajustes como a inclusão da mensuração no sistema gerencial, uma vez que a mensuração dos indicadores, além de mostrar o comportamento do passado, fornece subsídios para a atuação futura da organização. “Assim, refinamos o conceito do Balanced Scorecard e mostramos como seria possível convertê-lo de sistema de mensuração

² KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.

do desempenho em referencial organizacional do sistema gerencial estratégico.” (KAPLAN; NORTON, 2001, p. 34). A Figura 6 demonstra esse sistema.

Figura 6 – Sistema de mensuração de desempenho



Fonte: KAPLAN e NORTON (2001: 36)

Os objetivos da organização são agrupados nas perspectivas e conectados por setas, que demonstram as relações de causa e efeito, elaborando, assim, um mapa estratégico. “O mapa estratégico do Balanced Scorecard explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do Balanced Scorecard se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito, que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências.” (KAPLAN, NORTON, 2001, p. 81).

Esse mapa facilita a comunicação da estratégia para toda empresa e o entendimento pelos funcionários de que os objetivos são interligados e impactam uns nos outros. Também permite, de forma fácil, a compreensão pelos colaboradores de como podem contribuir para execução da estratégia. Várias são as instituições públicas no mundo que utilizam o BSC, sendo a cidade de Charlotte (Estados Unidos) e o estado do Rio Grande do Sul, no Brasil, cases de sucesso apresentados por Kaplan e Norton (2011). Outros exemplos no Brasil são: Embrapa (GALAS; FORTE, 2004), Inmetro (GODINHO, 2005), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (FRESNEDA, 2011) e Tribunal de Contas da União (2008).

2.4.3. Gerenciamento pelas diretrizes

Outro modelo de implementação do Planejamento Estratégico também utilizado no setor público é a metodologia Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que Campos (2004, p. 32) define como:

Uma atividade voltada para solucionar os problemas relativos aos temas prioritários da organização [...]; é um sistema de gestão que conduz o estabelecimento e a execução do Plano Anual. As metas anuais da empresa são o ponto de partida concreto do Gerenciamento pelas diretrizes

Gerenciamento pelas diretrizes (GDP) é uma tradução largamente utilizada para a expressão original Hoshin Kanri, que surgiu no Japão, por volta de 1960, como resultado da prática de empresas japonesas ganhadoras do prêmio Deming de qualidade (gerenciamento pela qualidade total ou Total Quality Management (TQM)).

O método de gerenciamento do GDP é o ciclo PDCA (em inglês, Plan-Do-Check-Act), que aborda o planejamento (estabelecimento das diretrizes e metas), execução dos planos de ação, monitoramento dos resultados alcançados e análise dos desvios entre estes e as metas propostas. Dessa forma, são determinadas as causas e medidas a serem tomadas. Segundo Campos (2002), o GDP só mostrará eficiência completa quando o gerenciamento da rotina do dia a dia estiver bem entendido e for amplamente praticado, uma vez que este é a base do trabalho das organizações. Dentro desse gerenciamento, é defendida a exibição em quadros Gestão à vista do monitoramento dos indicadores, de forma que os resultados atingidos pelos departamentos são exibidos para toda a organização (CAMPOS, 2004). O gerenciamento pelas diretrizes e o gerenciamento da rotina são conduzidos simultaneamente e se relacionam através de padronização.

Para Campos (2002), o Planejamento Estratégico consta de três níveis: Plano de Longo Prazo, que pode durar de cinco a dez anos, em que são traçadas as estratégias para atingir a visão de futuro; Plano de Médio Prazo – três anos –, em que são definidas as metas sobre as estratégias dos planos de longo prazo; e Plano Anual, que contém o detalhamento dos planos de longo e médio prazos para o período de um ano. Este último deve detalhar metas concretas, que serão atingidas

através de planos de ação (5W1H). Campos (2002, p. 56) também discorre sobre o desdobramento de diretrizes: “Desdobrar uma diretriz significa dividi-la em várias outras diretrizes sob responsabilidade de outras pessoas. Cada diretriz estabelecida no desdobramento está intimamente ligada à diretriz original, num relacionamento meio-fim.”.

O autor também descreve os dois métodos de desdobramento de diretrizes: no método A, para cada meta, são estabelecidas medidas prioritárias e destas são estabelecidas novas metas para os níveis hierárquicos inferiores; no método B, o desdobramento ocorre em todos os níveis, para depois serem estabelecidas medidas em cada nível. Constatou-se que o GPD também pode ser aplicado em conjunto com o BSC, de forma complementar, como exemplo do Tribunal de Contas da União (2008) e da Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul (2011). O BSC é usado para formulação do plano de longo prazo e, complementarmente, o GPD atua no desdobramento de objetivos institucionais em individuais para todos os membros da organização no plano anual. Redi (2005, p. 63) estudou a combinação dos dois modelos e concluiu que “O balanced scorecard é um sistema poderoso para a explicitação, discussão e alinhamento da estratégia, enquanto o gerenciamento pelas diretrizes viabiliza a implantação dos programas escolhidos como estratégicos por toda a organização.”

2.5. Planejamento Estratégico no Setor Público

Pela ausência de competitividade nos monopólios estatais e de outras formas de se mensurar desempenho, a percepção e o senso de utilidade de adoção do Planejamento Estratégico, como usualmente aplicado em ambientes competitivos, podem ser diferentes. Nesse sentido, a utilização de Planejamento Estratégico (PE) no setor público é mais recente que na esfera privada, e, nos últimos anos, seu uso vem crescendo gradualmente (PEREIRA, 2006). Para exemplificar: o Tribunal de Contas da União implantou o Planejamento Estratégico em 1994 (TCU, 2011); o Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (Inmetro) em 1998 (GODINHO, 2005); a implantação em duas organizações militares prestadoras de serviço ocorreu em 1999 e 2001 (PEREIRA, 2006); e o Ministério da Agricultura,

Pecuária e Abastecimento (Mapa) instituiu o primeiro PE em 2006 (FRESNEDA, 2011).

Apesar de existirem certas limitações na aplicação do Planejamento Estratégico em órgãos públicos (visto que o foco não é lucro nem busca de vantagens competitivas, uma vez que não existe a concorrência na forma como é verificada na esfera privada), este tema tem sido muito difundido nos últimos tempos, pois a excelência na prestação dos serviços ao cidadão passou a ser priorizada. A parte introdutória do plano estratégico 2009-2013 do Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte (2011) evidencia isso ao relatar que

“Percebendo a mudança de atitude dos cidadãos, que exigem cada vez mais resultados das instituições públicas, os Tribunais de Contas no Brasil procuram responder às novas necessidades através de uma reestruturação na forma de gerenciar a organização, buscando garantir a eficiência administrativa e a efetividade das ações de controle. (TCU, 2011).”

Giacobbo (1997), pesquisando sobre a motivação de organizações públicas para implementação de Planejamento Estratégico, apontou como um dos motivos acabar com a descontinuidade administrativa gerada pela troca da administração. Em vários órgãos públicos, essa troca ocorre de dois em dois anos, acarretando falta de continuidade nos projetos em andamento. No governo do estado de Minas Gerais, a motivação para implementação do conhecido e aclamado Choque de Gestão, a partir do ano de 2003, foi a crítica situação fiscal em que se encontrava o estado (VILHENA et al., 2006).

Esse modelo contempla uma abordagem dual de planejamento estratégico, envolvendo ações de curto e longo prazos. Por se tratar de um tema novo na esfera pública, o tema Planejamento Estratégico pode trazer certa resistência: um dos palestrantes do 2º Fórum Nacional de Gestão Estratégica no setor público, tratando do início da implantação de Planejamento Estratégico em sua instituição no ano de 2009, disse que era visto como absurdo abordar esse tema, pois a visão do servidor público era de que estratégia não se aplica para instituições que não visam lucro.

Um fator que está presente em muitas instituições públicas e que dificulta a implementação do Planejamento Estratégico é a burocracia, cujas características fortes são: impessoalidade nas relações, divisão de responsabilidade, hierarquia

formal, dificuldade de demissão, resistência a mudanças etc. (PEREIRA, 2006). No modelo burocrático, que Weber (1994) estudou profundamente, a criatividade não é estimulada. Trata-se de um modelo rígido, em que os funcionários se acostumam com uma visão departamentalizada de suas tarefas, não despertando a visão holística da organização. Giacobbo (1997) também cita como características que estão presentes nas instituições públicas e que dificultam a implementação do Planejamento Estratégico: fidelidade ao passado, modelo de gestão centralizado, lentidão no processo decisório, imobilismo, privilégios estabelecidos etc. O autor também afirma que, devido à estrutura complexa e ao rigor burocrático nessas instituições, “a formalização do processo de planejamento (cronograma, manuais, definição de responsabilidades) e dos planos é muito importante e requer cuidados especiais para não comprometer o próprio processo de planejamento” (GIACOBBO, 1997, p. 86). Pereira (2006, p. 23) constatou, em sua pesquisa sobre formulação do Planejamento Estratégico em dois órgãos da Marinha, que “em ambas as organizações a elaboração ficou a cargo de poucas pessoas”; isso “tornou o planejamento mais um item de burocracia diária dessas organizações do que um fator motivador de mudanças”.

Giacobbo (1997, p. 88) comenta as peculiaridades do tema afirmando que

“ o processo de desenvolvimento e implementação do Planejamento Estratégico em organizações públicas é bastante árduo e complexo, leva tempo e exige muita negociação, participação, barganha, habilidade e determinação na sua condução. Habilidade gerencial do administrador maior para fazer convergir os esforços, promover as mudanças e resolver os conflitos. Habilidade política e organizacional dos planejadores para conhecer e compreender as regras do jogo, fundamental para a viabilização da execução dos planos. Não basta aplicar as técnicas para resolver os problemas, é preciso efetivamente trabalhar as dimensões burocrática, política e comportamental presentes na organização.”

Para Del Corso et al. (2014) as organizações enfrentam dificuldades no momento de implementar estratégias bem formuladas. Uma das razões é a falta de utilização de ferramentas de mensuração e controle de ativos intangíveis baseados no conhecimento, como relacionamento com clientes, tecnologia da informação e capacidades e habilidades dos empregados. Outro motivo está relacionado ao fato

de que em muitas organizações a estratégia é desenvolvida no topo e implementada por meio de uma cultura centralizada de comando e controle, permitindo que a mudança ocorra somente de maneira incremental e de forma mais lenta.

Diante disso, ao encontro deste cenário, Coelho Junior (2003) salienta que o Modelo de gestão estratégica (*Balanced Scorecard*) é definido como um sistema de medição de desempenho utilizado para comunicar e gerenciar a estratégia das organizações.

Assim, a gestão estratégica pode ser definida como um sistema de indicadores de desempenho que delinea os caminhos a serem desenvolvidos pela administração quantos às iniciativas e ações estratégicas previamente definidas. O pilar da gestão estratégica encontra-se, não no trabalho realizado em departamentos isolados, mas sim por processos, tornando as atividades organizacionais integradas, sistêmicas e interdependentes (Coelho Junior, 2003).

Cada tema estratégico é subdividido em processos, e estes representam o menor conjunto de atividades e ações estratégicas que necessitam ser executadas em determinado período de tempo e velocidade.

Em seguida, cada área define seus objetivos, através da declaração do que se deve atingir e quais são os processos críticos para o sucesso da estratégia, bem como as métricas que serão utilizadas na evolução do objetivo. Também são definidas as metas, com o nível de performance ou taxa de melhoria necessária para a organização, desdobrando-se em projetos de ações-chave necessárias para atingir o objetivo.

3. O PROBLEMA DA PESQUISA

3.1. A inadimplência no COREN-AM

No Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas – COREN-AM, que será foco deste estudo, de acordo com dados dos relatórios gerados pelo sistema interno de controle de registros profissionais @Incorp, referente a inadimplência por categoria profissional no período de 2015 à 2020, onde é possível observar o seguinte:

A Tabela 2 representa os dados de adimplentes, inadimplentes de 2015 à 2020 dos Enfermeiros do Estado e quanto representa a inadimplência à arrecadação do Conselho.

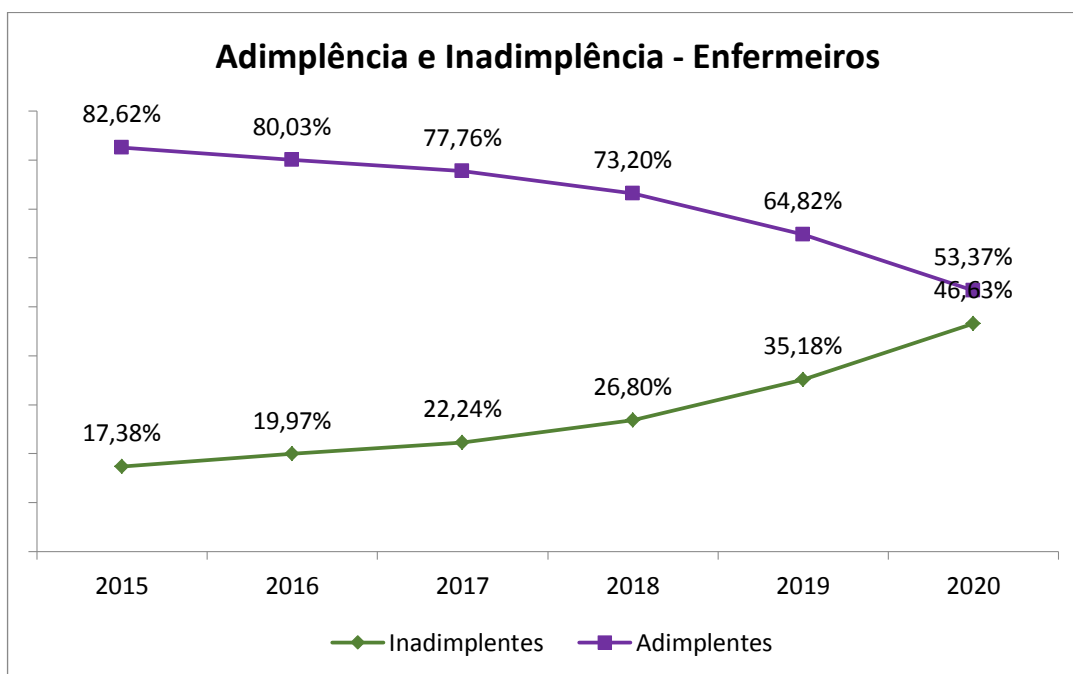
Tabela 2 - Relatório Sintético de Enfermeiros Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)

ENFERMEIROS				
Adimplentes		Inadimplentes		
Ano	%	Ano	%	Valor
2015	82,62%	2015	17,38%	R\$ 278.722,90
2016	80,03%	2016	19,97%	R\$ 391.369,99
2017	77,76%	2017	22,24%	R\$ 534.106,07
2018	73,20%	2018	26,80%	R\$ 722.987,89
2019	64,82%	2019	35,18%	R\$ 1.074.386,80
2020	53,37%	2019	46,63%	R\$ 1.527.580,72

Fonte: COREN-AM (2020)

Por meio dos números apresentados no Gráfico 1, é possível identificar a variação na queda de adimplentes e aumento de inadimplência.

Gráfico 1 – Enfermeiros Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

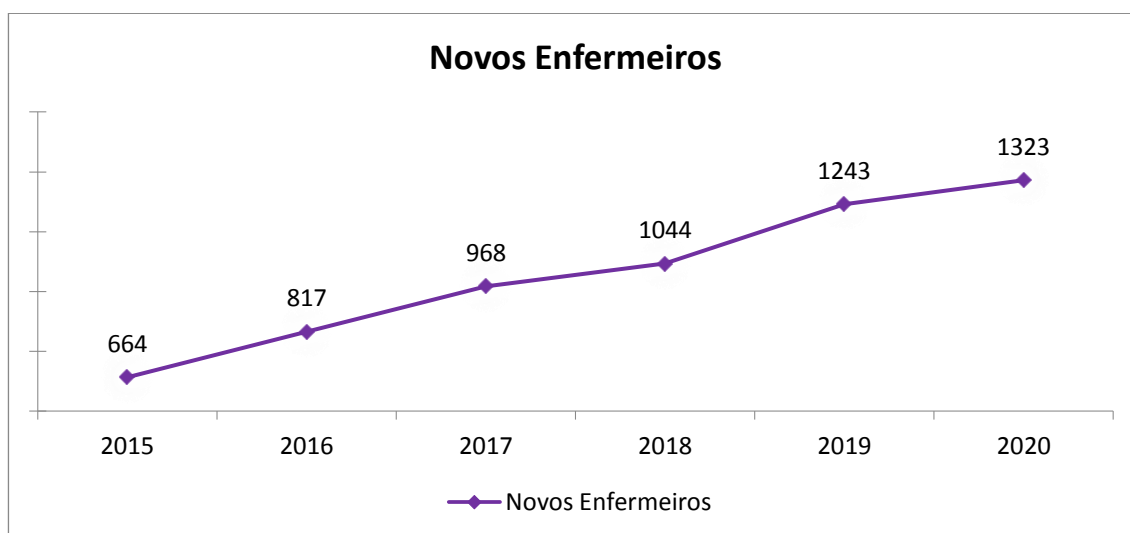
É possível ver que o gráfico de adimplência e inadimplência dos enfermeiros em 2015 continha dados divergentes, porém no decorrer dos anos têm se aproximado, todavia ainda não são equivalentes.

Se comparada a arrecadação de 2020 à 2015, percebe-se uma queda que equivale a 29,25%. Ou seja, em 2015 82,62% dos Enfermeiros pagaram suas anuidades ao Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas, garantindo assim sua regularidade para exercer sua profissão, contudo, no ano de 2016 esse número caiu para 80,03%, no ano seguinte 2017 houve queda de 2,27%, encerrando o ano com 77,76%. O ano de 2018 também foi contabilizado com 73,20% dos Enfermeiros adimplentes. No que se refere ao ano de 2019, houve arrecadação de 64,82% das anuidades junto aos Enfermeiros e em 2020 apenas 53,37%.

Conseqüentemente, a inadimplência apresenta crescimento significativo, sendo a maior alta de 2019 para 2020 com aumento de 11,45%, encerrando 2020 com 46,63% de inadimplência. Esse gráfico é um alerta para e desafio para a atual gestão, por apresentar uma inadimplência em ascensão. Somente a inadimplência dos Enfermeiros dos 6 anos apresentados, representa um déficit que ultrapassa R\$ 4,5 milhões ao Conselho. Todavia, esse projeto apresenta um Planejamento Estratégico que busca solucionar tal problemática.

É notório o aumento na inadimplência por parte dos Enfermeiros, entretanto é válido observar o número de novos enfermeiros no período em análise (Gráfico 2), uma vez que ao fazer o registro e cadastro junto ao Conselho o profissional já entra na lista de cobrança de anuidade para o seguinte ano, mesmo que o profissional não consiga atuar na área.

Gráfico 2 - Enfermeiros Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

Para o período em análise o aumento foi de 6.059 enfermeiros, o que representa 58,82% do quantitativo atual desses profissionais, número superior a média de inadimplentes do período que soma 28,10%.

Logo após, segue a análise de dados dos Técnicos de Enfermagem, e seus números de adimplência, inadimplência e os valores, expostos no Tabela 3.

Tabela 3 - Relatório Sintético de Técnicos de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)

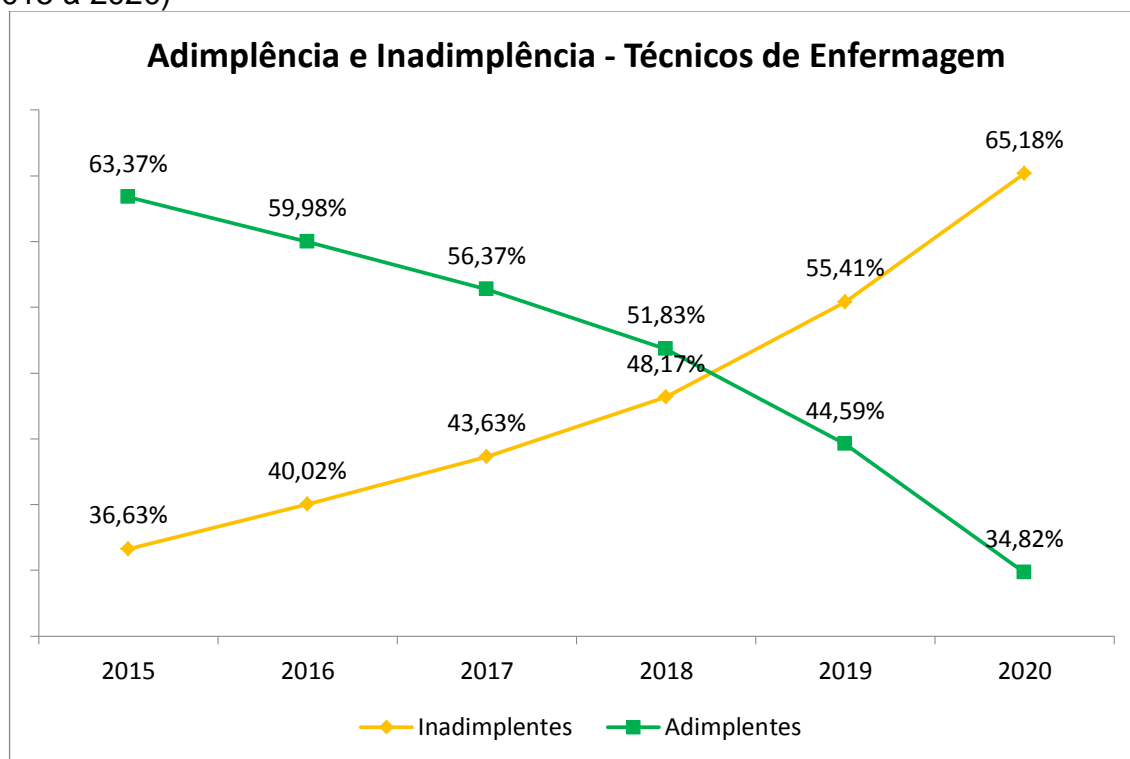
TÉCNICOS DE ENFERMAGEM				
Adimplentes		Inadimplentes		
Ano	%	Ano	%	Valor
2015	63,37%	2015	36,63%	R\$ 1.661.261,48
2016	59,98%	2016	40,02%	R\$ 2.133.311,61
2017	56,37%	2017	43,63%	R\$ 2.755.700,57
2018	51,83%	2018	48,17%	R\$ 3.316.906,61
2019	44,59%	2019	55,41%	R\$ 4.267.598,49
2020	34,82%	2020	65,18%	R\$ 4.941.870,08

Fonte: COREN-AM (2020)

Sob o mesmo ponto de vista da análise do quadro anterior, observa-se no quadro 3 uma queda no número de adimplentes entre os Técnicos de Enfermagem, essa queda representa 28,55%, porém é de tal modo preocupante, principalmente

porque o número destes profissionais representa 69,84% de toda a categoria da enfermagem o que acentua ainda mais essa inadimplência.

Gráfico 3 - Técnicos de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

O Gráfico 3 acima, similarmente ao quadro de Enfermeiros, a adimplência dos Técnicos de Enfermagem do estado do Amazonas junto ao COREN-AM foi declinando, porém tem aspecto diferente no que se refere a acentuação da queda na arrecadação e intensa subida na inadimplência. Sua maior queda foi entre 2019 e 2020 com 9,77%, o que resulta em uma arrecadação de apenas 34,82% junto aos profissionais.

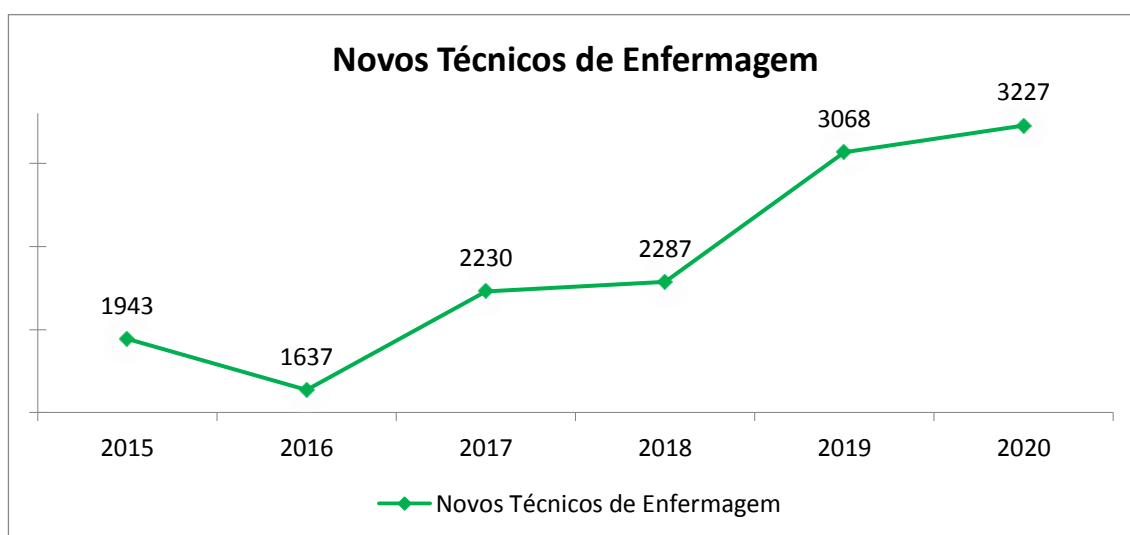
Em contra partida, no relatório de inadimplência houve alta significativa representando um déficit superior à R\$ 19 milhões, somados os 6 anos competentes.

É notório a evolução da inadimplência, que começa com 36,63% em 2015, seguida por 40,02% em 2016, e assim consecutivamente até fechar com o maior número de inadimplência dos 6 anos apresentados: 65,18% em 2020.

Para que tal situação seja resolvida é fundamental a análise de variáveis que foram cruciais para que tal realidade se concretizasse no Conselho. Mais adiante serão verificadas no questionário que foram aplicados nas pesquisas realizadas com esses profissionais.

Os Técnicos de Enfermagem são a grande maioria na classe de enfermagem, logo, a inadimplência desses profissionais representa um impacto significativo para o Conselho de Enfermagem e conseqüentemente para o cumprimento de suas atividades fiscalizatórias e serviços ofertados de forma geral. Para isso, é indispensável analisarmos entrada de novos profissionais desta área para cada ano (Gráfico 4), pois como citado anteriormente, muitos entram na listada de inadimplência pelo fato de se formarem e não exercerem a função ou não encontrarem emprego na área.

Gráfico 4 - Novos Técnicos de Enfermagem (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

Um total de 14.392 novos Técnicos de Enfermagem no período em análise, o que representa 41,04% do total destes profissionais, todavia, destaca-se que a média de inadimplência da categoria é de 48,17%, o que está diretamente ligado à fatores externos, conforme será abordado posteriormente.

A Resolução COFEN 276/2003 (COFEN, 2003), no artigo 1º, estabelece que para o Auxiliar de Enfermagem o Conselho Regional de Enfermagem deve:

Conceder somente Inscrição Provisória, ao Profissional que tenha concluído o módulo ou etapa de Qualificação de Auxiliar de Enfermagem, como itinerário do Curso de Educação Profissional Técnico de Enfermagem.

Com base na legislação vigente, houve a extinção do curso de formação do Auxiliar de Enfermagem. Contudo, a função ainda existe, e está respaldada pela legislação vigente. Portanto, esse profissional inscrito e regularmente habilitado pode exercer as atividades inerentes a sua profissão, todavia, em quadro em extinção, em vistas da formação não mais encontrar se a disposição.

Dessa forma, fica evidente que essa categoria tende a diminuir seu número de profissionais ativos, que atualmente são de 3.216 profissionais em todo o estado, ou seja, 6,41% de toda a Enfermagem Amazonense. O quadro abaixo apresenta a significativa inadimplência dessa categoria.

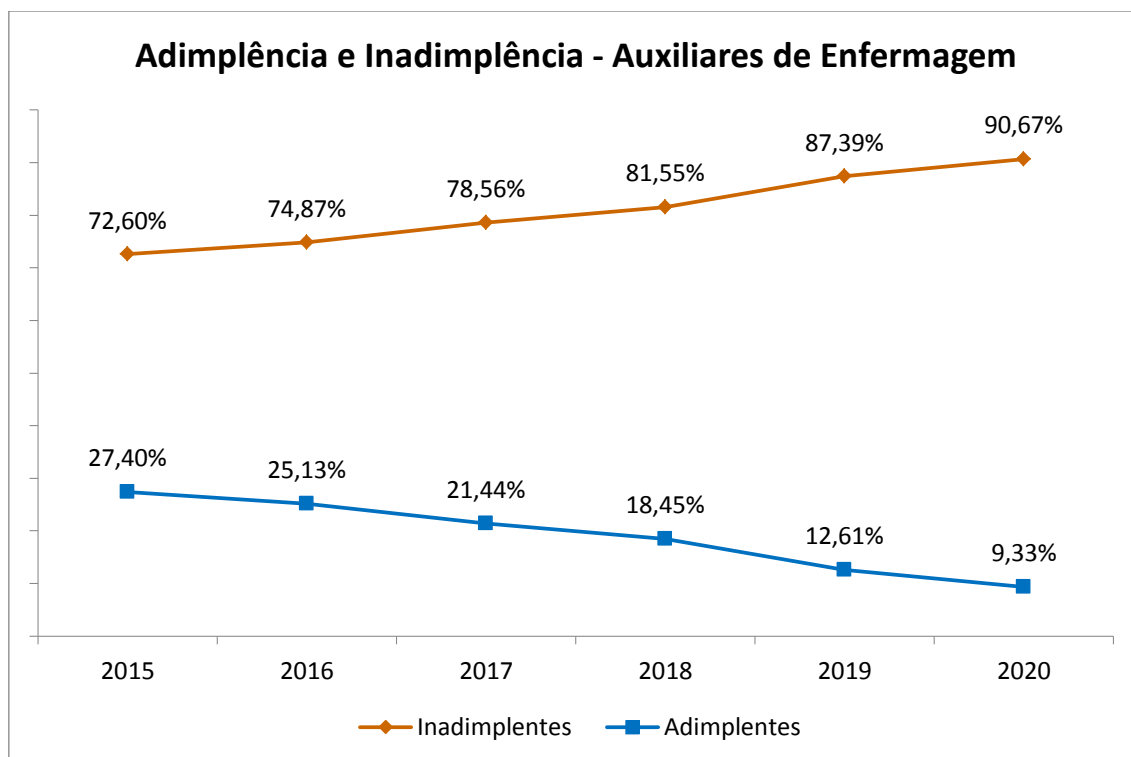
Tabela 4 - Relatório Sintético de Auxiliares de Enfermagem Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)

AUXILIARES DE ENFERMAGEM				
Adimplentes		Inadimplentes		
Ano	%	Ano	%	Valor
2015	27,40%	2015	72,60%	R\$ 436.646,75
2016	25,13%	2016	74,87%	R\$ 493.249,38
2017	21,44%	2017	78,56%	R\$ 567.522,66
2018	18,45%	2018	81,55%	R\$ 589.657,91
2019	12,61%	2019	87,39%	R\$ 639.248,74
2020	9,33%	2020	90,67%	R\$ 517.791,38

Fonte: COREN-AM (2020)

Comparado aos quadros apresentados anteriormente com dados de Enfermeiros e Técnicos de Enfermagem, é possível constatar que a adimplência dos Auxiliares de Enfermagem sempre foi a menor, assim como sua inadimplência a mais elevada.

Gráfico 5 - Auxiliares de Enfermagem Adimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

Acentuada alta na inadimplência em 2020 chama grande atenção, pois esses profissionais encerraram o ano com inadimplência mais alta que todos os anos e em toda a categoria, com total de 90,67%.

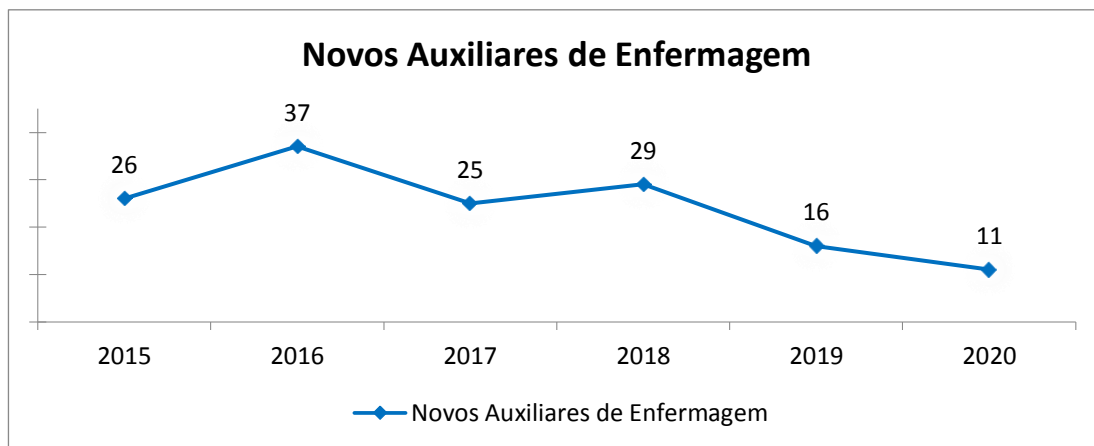
O déficit é de pouco mais de R\$ 3 milhões, o que é bem menor se comparado ao valor dos técnicos de enfermagem e enfermeiros, que juntos ultrapassam os R\$ 23 milhões. Todavia, merece devida atenção uma vez que são profissionais que também devem estar regularizados junto ao COREN-AM.

Através do gráfico é possível uma leitura mais clara dos dados apresentados e observar o declínio no pagamento das anuidades, que apresentou queda de 18,07% nos últimos 6 anos. Com efeito, o gráfico de inadimplência apresenta evolução nos dados, conforme os indicadores.

Uma inadimplência que representava 72,60% em 2015, com uma média de evolução de 3,61% para cada período, encerra o ano de 2020 com 90,67% de inadimplência totalizando déficit de R\$ 517.791,38 em apenas 1 ano, sem contar acréscimos de juros e multas.

Torna-se imprescindível analisar a quantidade de novos profissionais desta categoria (quadro 6) para que o cenário apresentado mediante a inadimplência seja melhor analisado.

Gráfico 6 - Auxiliares de Enfermagem Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

Diante do cenário crescente na inadimplência a análise do quadro acima, o qual apresenta o declínio no número de novos profissionais Auxiliares de Enfermagem demonstra a realidade dessa profissão onde que está em extinção. Por fim, para melhor análise de dados e aprofundamento da pesquisa em questão, é importante interpretar os dados compilados de toda a categoria no estado. Como resultado, segue o quadro 13 de adimplência e inadimplência de todo o estado para a classe de Enfermagem junto ao COREN-AM.

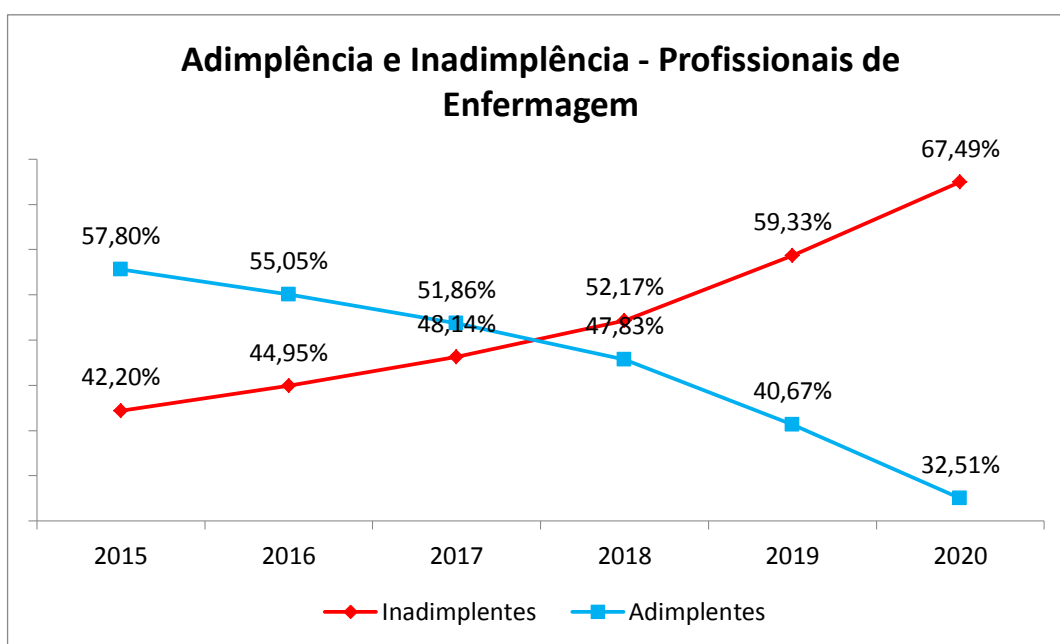
Tabela 5 - Relatório Sintético da Média Geral de Adimplentes e Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)

ENFERMEIROS, TÉCNICOS E AUXILIARES				
Adimplentes		Inadimplentes		
Ano	%	Ano	%	Valor
2015	57,80%	2015	42,20%	R\$ 2.376.631,13
2016	55,05%	2016	44,95%	R\$ 3.017.930,98
2017	51,86%	2017	48,14%	R\$ 3.857.329,30
2018	47,83%	2018	52,17%	R\$ 4.629.552,41
2019	40,67%	2019	59,33%	R\$ 5.981.234,03
2020	32,51%	2020	67,49%	R\$ 6.987.242,18

Fonte: COREN-AM (2020)

O total de profissionais de Enfermagem em todo o estado do Amazonas ultrapassa 50 mil, e são esses Auxiliares, Técnicos e Enfermeiros que devem pagar tributo ao Conselho. Todavia, no quadro acima, o que se percebe é o aumento de inadimplentes e declínio no número de adimplentes, conforme fora citado anteriormente para cada categoria, e essa mudança gradativa fica evidente no gráfico abaixo.

Gráfico 7 - Profissionais de Enfermagem Inadimplentes no COREN-AM (2015 à 2020)



Fonte: Autor (2020)

No quadro 14 é possível uma análise mais clara dos dados, o que evidencia que os números se cruzaram ao ponto de se tornarem divergentes. Porém, analisar de forma holística as categorias é determinante para uma análise clara sobre a categoria destaque em inadimplência, conforme o quadro abaixo.

Quando a análise se detém ano a ano, é claro a evolução da inadimplência dos profissionais com média de 5,05% para cada período, entretanto, após 2019 temos um salto de 8,16% para 2020, que encerra o ano com déficit próximo à R\$ 7 milhões.

Tabela 6 - Média Geral de Inadimplentes e Adimplência por categoria na Enfermagem: COREN-AM (2015 à 2020)

MÉDIA GERAL DE POR CATEGORIA NA ENFERMAGEM NO PERÍODO DE 2015 À 2020		
Categoria	Inadimplência	Adimplência
Enfermeiros	28,03%	71,97%
Técnicos de Enfermagem	48,17%	51,83%
Auxiliares de Enfermagem	80,94%	19,06%
Média Geral em todo o Estado	52,38%	47,62%

Fonte: COREN-AM (2020)

Se a análise focar na média para o período, é possível identificar que a inadimplência por parte dos Auxiliares de Enfermagem está 28,56% acima da média para o estado. Para os Técnicos de Enfermagem apesar de serem a grande maioria e o maior déficit aos cofres do COREN-AM seja por parte destes profissionais, eles se mantem na média para o estado, todavia, por serem a maioria, mesmo na média a deficiência ainda é bastante significativa. Sobre os Enfermeiros, é possível observar que está sua inadimplência está abaixo da média do estado, e que sua média de adimplência ultrapassa a média 24,35% a média obtida por todos os profissionais do estado.

É possível observar que de forma geral e individual a inadimplência da Enfermagem Amazonense junto ao Conselho Regional aumenta ano após ano, todavia também é relevante a análise do quadro abaixo que apresenta os números dos novos profissionais na área.

Tabela 7 - Novos Profissionais da Enfermagem

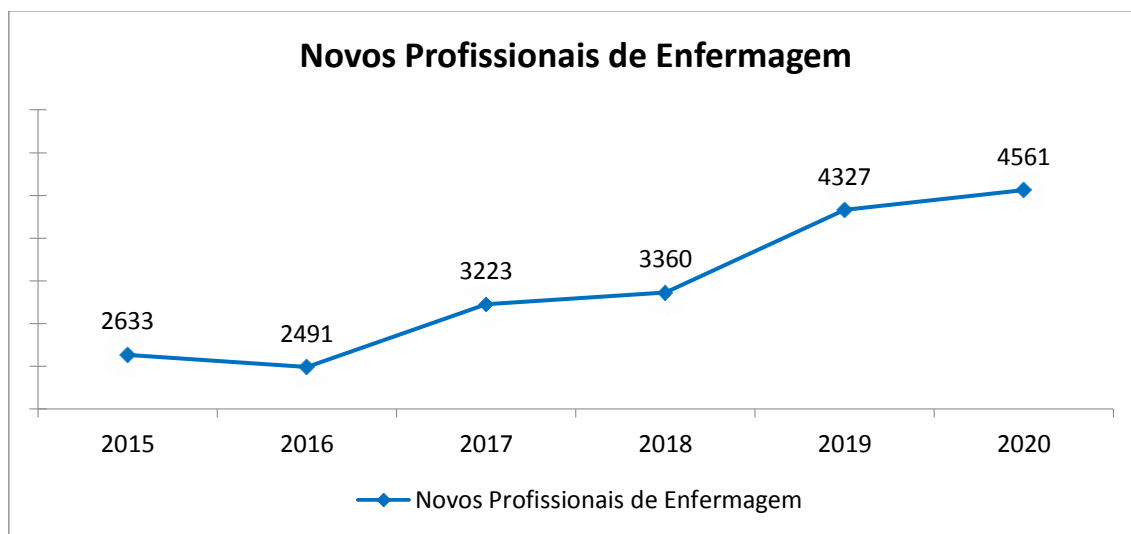
Categoria	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Auxiliares	26	37	25	29	16	11
Técnicos	1943	1637	2230	2287	3068	3227
Enfermeiros	664	817	968	1044	1243	1323
TOTAL	2633	2491	3223	3360	4327	4561

Fonte: COREN-AM (2020)

Durante o período em análise o aumento de novos profissionais de enfermagem no estado do Amazonas, foi de 20.595, ou seja, 41,02% dos 50.199

profissionais atualmente cadastrados no COREN-AM. Abaixo temos um gráfico que representa essa realidade.

Gráfico 8 – Novos profissionais de enfermagem



Fonte: COREN-AM (2020)

O aumento de novos profissionais de enfermagem acompanha o crescimento do número de inadimplentes, paralelo a essa realidade tem-se o crescente número de desempregos e dura realidade econômica do estado em virtude de vários fatores a serem abordados mais adiante, os quais evidenciam o impacto dessa situação na vida desses profissionais de enfermagem e afetam diretamente a arrecadação do COREN-AM e em suas atividades.

Todavia, quando se entende que os Conselhos, para atender a interesses da sociedade, cobram de seus profissionais um tributo, também conhecido por anuidade profissional, e que ao exercer a sua atividade principal, de fiscalização ética e técnica, age em prol de sua categoria, torna-se compreensível a importância da adimplência destes profissionais junto ao Conselho. Torna-se ainda mais evidente que seriam inúmeros os benefícios que alcançariam a todos se o Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas conseguisse arrecadar todo o valor de inadimplência desses últimos 6 anos em estudo, que totalizam mais de R\$ 26 milhões.

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (Governo do Amazonas, 2021), o último censo aponta uma população de 3.483.985 pessoas, em um estado com área territorial de 1.559.167,889 km², com 50.199 profissionais de

enfermagem distribuídos em 62 municípios. Os municípios amazonenses são distantes e para execução dos serviços do Conselho e alcance desses profissionais é fundamental a entrada de receitas, caso contrário, as fiscalizações e serviços ficam limitados e reduzidos a capital e municípios mais próximos. Com base no Relatório Quantitativo de Profissionais Ativos por Município do COREN-AM (2021) e Relatório de Inadimplentes por categoria e por município do COREN-AM (2021), segue o quadro com a atual realidade e distancia da enfermagem no interior, organizado de forma decrescente dos municípios mais distantes da capital finalizando com o mais próximo.

Tabela 8 - Enfermagem no interior do Amazonas: distância e quantitativo de profissionais

N.	Municípios do Estado do Amazonas	Valor da Inadimplência	Auxiliares de Enfermagem	Técnicos de Enfermagem	Enfermeiros	Total de Profissionais	Inadimplência dos Profissionais
1	Manaus	R\$ 7.331.622,20	2279	25943	10266	38488	68,98%
2	Parintins	R\$ 205.211,46	105	769	142	1016	82,28%
3	Tefé	R\$ 149.876,66	93	641	79	813	75,77%
4	Manacapuru	R\$ 148.321,90	40	589	184	813	72,82%
5	Tabatinga	R\$ 142.872,08	32	798	92	922	62,91%
6	Itacoatiara	R\$ 125.147,03	58	484	117	659	76,93%
7	Coari	R\$ 97.051,69	35	355	132	522	73,75%
8	São Gabriel da Cachoeira	R\$ 82.846,26	11	342	90	443	74,04%
9	Irlanduba	R\$ 72.699,33	14	366	85	465	62,58%
10	Benjamin Constant	R\$ 59.455,85	31	323	36	390	62,82%
11	Humaitá	R\$ 57.660,73	60	247	66	373	62,47%
12	Maués	R\$ 53.565,84	36	178	45	259	84,17%
13	Lábrea	R\$ 44.417,99	7	193	58	258	68,60%
14	Presidente Figueiredo	R\$ 38.631,51	26	165	38	229	68,56%
15	Manicoré	R\$ 38.630,63	31	192	2	225	68,89%
16	Autazes	R\$ 38.130,79	25	156	34	215	72,09%
17	Rio Preto da Eva	R\$ 37.441,11	3	159	43	205	72,68%
18	São Paulo de Olivença	R\$ 32.878,04	16	167	15	198	68,69%
19	Atalaia do Norte	R\$ 32.411,10	14	202	35	251	52,59%
20	Eirunepé	R\$ 29.448,52	4	123	25	152	77,63%
21	Santo Antônio do Içá	R\$ 28.877,90	10	162	17	189	62,43%

22	Envira	R\$ 28.011,42	1	116	8	125	91,20%
23	Barreirinha	R\$ 27.009,54	12	89	22	123	79,67%
24	Boa Vista do Ramos	R\$ 25.331,79	13	92	7	112	93,75%
25	Borba	R\$ 23.834,86	4	94	21	119	80,67%
26	Careiro Castanho	R\$ 23.696,84	5	97	16	118	71,19%
27	Carauari	R\$ 23.653,59	7	136	11	154	62,99%
28	Alvarães	R\$ 23.400,56	4	106	7	117	82,05%
29	Fonte Boa	R\$ 22.945,17	1	100	28	129	70,54%
30	Nova Olinda do Norte	R\$ 22.583,50	2	112	11	125	73,60%
31	Nhamundá	R\$ 22.273,86	1	117	17	135	66,67%
32	Codajás	R\$ 21.511,18	11	77	10	98	89,80%
33	Santa Isabel do Rio Negro	R\$ 21.366,41	1	95	12	108	80,56%
34	Novo Airão	R\$ 20.856,76	15	87	9	111	77,48%
35	Tonantins	R\$ 20.177,38	2	120	16	138	59,42%
36	Urucurituba	R\$ 19.517,62	1	109	7	117	68,38%
37	Barcelos	R\$ 19.123,31	2	91	13	106	72,64%
38	Urucará	R\$ 19.078,74	0	74	17	91	83,52%
39	Jutaí	R\$ 17.004,11	1	103	6	110	62,73%
40	Apuí	R\$ 16.740,79	20	57	25	102	67,65%
41	Boca do Acre	R\$ 15.723,71	7	48	19	74	85,14%
42	Pauini	R\$ 15.674,29	0	63	9	72	87,50%
43	Ipixuna	R\$ 15.358,44	0	85	8	93	66,67%
44	Amaturá	R\$ 15.290,28	4	96	12	112	55,36%
45	Maraã	R\$ 14.654,11	0	59	9	68	86,76%
46	Manaquiri	R\$ 12.776,77	4	49	11	64	79,69%
47	Beruri	R\$ 12.562,97	0	54	8	62	82,26%
48	Tapauá	R\$ 12.433,73	0	66	17	83	59,04%
49	Itapiranga	R\$ 12.134,39	2	57	10	69	71,01%
50	Juruá	R\$ 12.106,33	1	48	10	59	83,05%
51	São Sebastião de Uatumã	R\$ 11.745,91	0	42	12	54	87,04%
52	Careiro Vázea da	R\$ 11.088,16	0	56	3	59	64,41%
53	Canutama	R\$ 10.624,17	0	63	7	70	61,43%
54	Uarini	R\$ 10.364,44	3	40	7	50	84,00%
55	Caapiranga	R\$ 9.823,62	1	49	7	57	70,18%
56	Guajará	R\$ 9.810,22	20	19	12	51	78,43%
57	Novo Aripuanã	R\$ 9.440,48	0	55	9	64	59,38%
58	Itamarati	R\$ 9.434,27	2	51	2	55	70,91%
59	Silves	R\$ 8.267,96	2	40	6	48	70,83%
60	Japurá	R\$ 7.958,32	0	38	5	43	74,42%

61	Anamã	R\$ 7.552,46	1	41	10	52	57,69%
62	Anori	R\$ 6.160,31	0	34	7	41	60,98%

Fonte: Autor (2020)

Através do quadro é possível analisar os 6 (seis) municípios que somam maior inadimplência junto ao Conselho: Manaus, Parintins, Tefé, Manacapuru, Tabatinga e Itacoatiara somam R\$ 8.103.051,33, equivalente a 30,17% de toda a inadimplência sem o acréscimo de juros e multas.

Dentre as 62 cidades, o município com maior inadimplência é Boa Vista do Ramos com 93,75% dos profissionais em inadimplência a 271 km de distância a partir da capital Manaus, com acesso por estrada, todavia alguns municípios o melhor acesso é por avião e depois embarcações, o que tem enorme custo aos cofres do COREN-AM além das diárias de cada membro da equipe que estará na comitiva.

Com base no Relatório Quantitativo de Profissionais Ativos por Município do COREN-AM (2021) e informações do Governo do Estado do Amazonas (AmazonasTur, 2021), abaixo segue as 10 (dez) cidades mais distante a partir da capital Manaus, onde se encontra a sede do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas.

Tabela 9 – Dez municípios amazonenses mais distante de Manaus

N.	Municípios do Estado do Amazonas	Distância de Manaus (capital)	Auxiliares de Enfermagem	Técnicos de Enfermagem	Enfermeiros	Total de Profissionais
1	Guajará	1.485 km	20	19	12	51
2	Ipixuna	1.363 km	0	85	8	93
3	Envira	1.206 km	1	116	8	125
4	Eirunepé	1.159 km	4	123	25	152
5	Atalaia do Norte	1.136 km	14	202	35	251
6	Benjamin Constant	1.119 km	31	323	36	390
7	Tabatinga	1.106 km	32	798	92	922
8	Apuí	1.097 km	20	57	25	102
9	Boca do Acre	1.030 km	7	48	19	74
10	São Paulo de Olivença	1.008 km	16	167	15	198

Fonte: Autor (2020)

Outro fator de grande relevância é observar a distância dos municípios a partir da capital, o município mais distante é Guajará com 1.485km onde para chegar a cidade é necessário viajar de avião, seguido de barco e carro, sua inadimplência chega a 78,43% e soma R\$ 9.810,22 sem contar multas e juros.

Através do quadro, é possível observar o enorme território a ser explorado pelo Conselho Regional de Enfermagem, porém é válido ressaltar que para a maioria desses municípios o acesso é por meio de transporte fluvial variando de 4 à 7 dias de viagem, outra opção é o táxi aéreo seguido de viagem barco. De forma que, como pode-se analisar muitos dos municípios as anuidades pagas pelos profissionais do local, sequer são suficientes para pagar o valor das passagens e diárias que custam altos valores aos cofres da autarquia. Todavia, são profissionais que merecem atenção e os serviços ofertados pelo Conselho, logo, a maioria dessas viagens devem ser custeadas pelas receitas de modo geral que a instituição consegue arrecadar.

Para arrecadar os valores referente as anuidades em atraso, tributos, juros e multas, o Conselho Federal de Enfermagem estabeleceu em 20 de dezembro de 2018 a Resolução 600/2018 na qual determina que os Conselhos Regionais ficam obrigados a implantar uma cobrança administrativa e judicial e proceder a inscrição de seus créditos em Dívida Ativa.

3.2. Ações de combate a inadimplência adotadas em Conselhos de Fiscalização Profissional

A inadimplência é um fenômeno global que atinge diversos segmentos da sociedade. Porém, seus impactos negativos produzem reações distintas para cada agente envolvido no processo, sendo necessário analisar suas consequências sob três diferentes perspectivas: *indivíduo, instituições e sociedade*. Embora seus efeitos pareçam ocorrer de forma individual, relacionam-se direta e indiretamente gerando uma reação em cadeia que influencia toda estrutura econômica do país.

Antes de tudo, é preciso compreender que o consumidor é humano. Ele é complexo em seus sentimentos, pensamentos e posicionamentos ideológicos, sempre influenciado pelo ambiente onde vive, por sua cultura, educação, família e condição social. Fatores comportamentais e ambientais também influenciam diretamente nas decisões das pessoas, que mesmo diante do conhecimento dos

riscos (multas, juros, correção monetária, negativação do nome), as vezes tomam decisões que julgam mais adequadas a satisfação de uma necessidade. A inadimplência é portanto, uma consequência desses fatores.

Portanto, diversos estudos sobre inadimplência, abordam o tema sob diferentes aspectos: alguns se concentram em avaliar os níveis de endividamento, outros avaliam a propensão a dívida, outros focam nos antecedentes como compras compulsivas e materialismo, porém observa-se uma grande lacuna na literatura de estudos mais aprofundados em relação ao tema. Os estudos têm em comum o levantamento das causas e consequências da inadimplência, como tentativas de contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas e/ou privadas voltadas ao controle dos aspectos que levam ao endividamento, as soluções das consequências negativas geradas por ela e a conscientização dos indivíduos quanto aos seus impactos pessoais, sociais e econômicos.

Na perspectiva das instituições, a inadimplência traz prejuízos ao crescimento da economia, visto que as empresas diminuem ou extinguem novos investimentos, deixam de gerar novos postos de trabalho e reduzem a produção de bens e serviços afetando assim o PIB do país, deixam de recolher impostos.

Na perspectiva do indivíduo, o endividamento, sendo ativo ou passivo, ocasiona implicações em diversos aspectos da vida pessoal, insolvência financeira (Keese & Schmitz, 2011; Ferreira, 2006), são privados do acesso ao crédito (Lucke et al., 2014), podem sofrer constrangimento em estabelecimentos comerciais diante da recusa de crédito, conflitos domésticos em relação as decisões financeiras dos parceiros que podem gerar até a dissolução de famílias, preconceito de amigos e familiares que promovem críticas à conduta do endividado acarretando muitas vezes na exclusão social, segundo o Observatório de Endividamento dos Consumidores da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (OBSERVATÓRIO, 2002).

Ainda, sob uma óptica mais ampla, percebe-se que o endividamento pode causar danos a sociedade, visto que impostos deixam de ser recolhidos.

Como estes têm a função de gerar receitas para que o Estado possa prestar serviços públicos a sociedade, a inadimplência tributária, prejudica as ações governamentais e conseqüentemente frustra a satisfação das necessidades coletivas da população (Cupertino, 2013). A inadimplência tributária também traduz num desserviço à sociedade, uma injustiça social, afetando os que cumprem os

deveres e os menos favorecidos que dependem inteiramente da atuação do Estado (Ribeiro, 2013).

Portanto, quando os tributos deixam de ser arrecadados, o Estado passa a ter problemas para custear as despesas necessárias ao cumprimento de suas atividades finalísticas e precisa adotar mecanismos para reaver essas contribuições.

Diante deste entendimento, os Conselhos de Fiscalização Profissional são autarquias, típicas de descentralização administrativa, que, se constituem em “serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada”³, porém sujeito a supervisão Ministerial competente.⁴

Sendo assim, quanto à natureza jurídica dos tributos, Leandro Paulsen (2012) destacou que, para o legislador, a espécie tributária seria definida pela análise do fato gerador “se não-vinculado à atividade estatal, imposto; se vinculado a serviço ou exercício do poder de polícia, taxa; se vinculado à obra pública, contribuição de melhoria”, excluindo-se a destinação legal, conforme previsão do art. 4º do CTN, em consonância com a teoria tripartida:

Art 4º - A natureza jurídica específica do tributo é determinada pelo fato gerador da respectiva obrigação, sendo irrelevantes para qualificá-la: I - a denominação e demais características formais adotadas pela lei; II - a destinação legal do produto da sua arrecadação”.

Porém, a definição da natureza jurídica dos tributos somente pelo fato gerador já é superada, visto que os demais elementos da relação jurídica tributária também possuem relevância na identificação das espécies tributárias, como a base de cálculo e a destinação legal do produto da arrecadação, com o advento da Constituição Federal.

Neste contexto as contribuições especiais ou parafiscais de interesse de categorias profissionais ou econômicas, são recursos destinados a custear as pessoas jurídicas de direito público ou privado que têm por objetivo fiscalizar e

³ Artigo 5º do Decreto-Lei Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967.

⁴ Artigo 19º do Decreto-Lei Nº 200 de 25 de fevereiro de 1967 - Todo e qualquer órgão da Administração Federal, direta ou indireta, está sujeito à supervisão do Ministro de Estado competente, excetuados unicamente os órgãos mencionados no art. 32, que estão submetidos à supervisão direta do Presidente da República.”

regulamentar o exercício de determinadas atividades, assim como representar categorias profissionais ou econômicas. Existe, portanto, uma vinculação entre a entidade representativa custeada e aqueles que provêm compulsoriamente estes recursos.

Trata-se, portanto, de mais um clássico exemplo de contribuição dotada de parafiscalidade, visto que o sujeito ativo da relação jurídico-tributária são as entidades representativas, e não a União, apesar de ser desta a competência prevista no art. 149, da CF/88.

No caso específico das contribuições de interesse das categorias profissionais, conforme regulamentação contida no art. 2º da Lei 11.000 de 15 de dezembro de 2004, (BRASIL, 2004) “os conselhos de profissões regulamentadas foram autorizados a fixar, cobrar e executar as contribuições anuais devidas por pessoas físicas e jurídicas, bem como as multas e os preços de serviços relacionados com suas atribuições legais, que constituirão receitas próprias de cada Conselho”, ou seja, destinadas ao gerenciamento de suas finalidades constitucionais (SILVA, 2015).

Diante desta normativa legal, a atividade de enfermagem se enquadra no conceito de profissões cujo exercício é fiscalizado pelos Conselhos Regionais e Federal de Enfermagem e portanto, a obrigação tributária de pagar anuidades e outros serviços devidos a estas entidades, possui previsão na Lei 5.905 de 12 de julho de 1973 (BRASIL, 1973), que delegou autonomia para definição de seus valores.

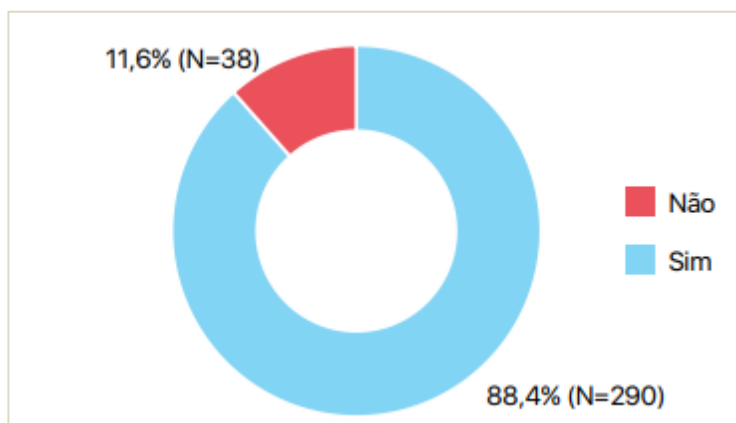
Já a Lei Nº 12.514 de 28 de outubro de 2011 (BRASIL, 2011) em seu artigo 3º, instituiu as disposições aplicáveis aos valores devidos a conselhos profissionais, bem como em art. 5º definiu que o fato gerador das anuidades é a existência de inscrição no conselho, ainda que por tempo limitado, ao longo do exercício, tanto para pessoas físicas como para jurídicas, no desempenho de atividade sujeita a fiscalização de Conselho Profissional.

Porém, considerando que a inadimplência dos Conselhos de Fiscalização Profissional é um problema em comum, pois ambas as entidades dependem exclusivamente do pagamento de anuidades e demais serviços que constituem as receitas necessárias ao financiamento de suas atividades finalísticas, visto que por possuírem autonomia administrativa e financeira, não recebem qualquer tipo de subsídios da União, existem diversos esforços realizados por estas autarquias afim

de combater a inadimplência, como pode ser observado em um estudo realizado pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ (2020), junto a alguns Conselhos de Fiscalização Profissional

Neste cenário, ao serem perguntados se há cadastro atualizado sobre os profissionais inscritos e ativos, 11,6% dos conselhos respondentes disseram não haver, conforme apresentado no Gráfico 9.

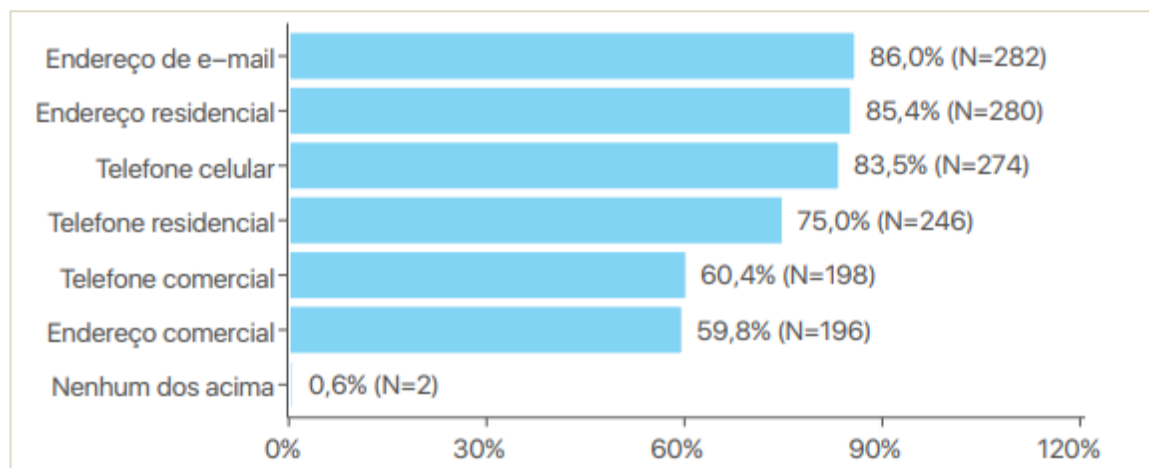
Gráfico 9 - Conselho Profissionais que possuem cadastros atualizados



Fonte: CNJ (2020)

Segundo o CNJ, os conselhos respondentes informaram que são solicitadas diversas informações cadastrais para garantir o contato com seus profissionais inscritos, sendo as principais delas: endereço de e-mail (86%), endereço residencial (85,4%) e telefone celular (83,5%). Telefones comerciais e endereços comerciais são as informações menos solicitadas (60,4% e 59,8%, respectivamente), conforme aponta o Gráfico 10 abaixo:

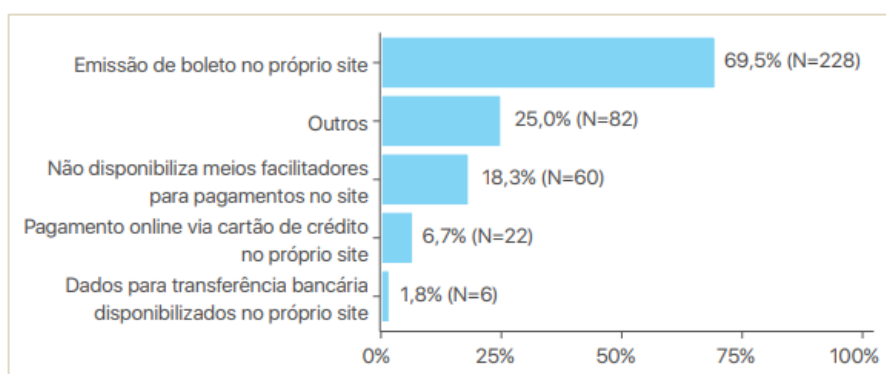
Gráfico 10 - Dados cadastrais solicitados aos profissionais



Fonte: CNJ (2020)

Ainda segundo o relatório do CNJ, a estratégia de alcance aos profissionais inscritos para viabilizar o pagamento de maneira adimplente é dada, majoritariamente, por meio de emissão de boleto no site dos conselhos (69,5%). Há casos em que é disponibilizada a possibilidade de pagamento por cartão de crédito (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Meios para pagamento de débitos



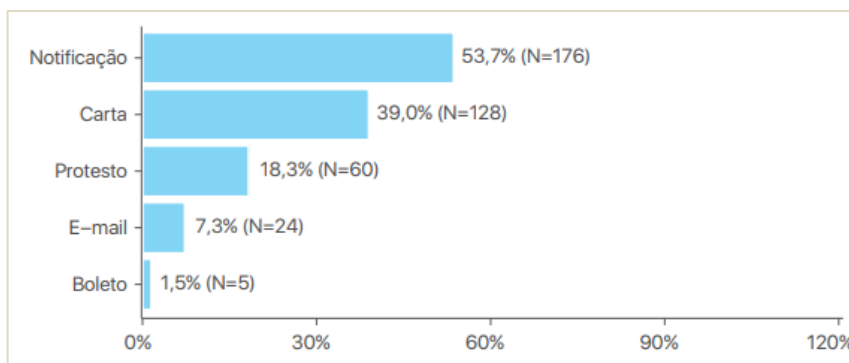
Fonte: CNJ (2020)

Segundo a pesquisa, foi questionado se os conselhos realizam tentativas de cobrança administrativa, prévias ao início da ação judicial, por meio de envio de carta, notificação e protesto, entre outras. As tratativas para seguir da via administrativa para a via judicial variam prioritariamente entre a notificação (53,7%) e o envio de carta (39%). Uma das vias extrajudiciais e/ou administrativas possíveis é o protesto. Tal estratégia significa comprovar o inadimplemento por meio do protesto

do título, o que incidirá na inserção do profissional inadimplente em cadastros de bloqueio de crédito.

Provavelmente em decorrência do maior custo dessa estratégia, ela acaba por ser utilizada em poucos dos conselhos respondentes (18,3%), conforme apresentado no Gráfico 12.

Gráfico 12 - Métodos de cobrança, via administrativa, mais usados



Fonte: CNJ (2020)

3.3. Ações de cobrança e negociação no COREN-AM

De acordo com COREN-AM (2020) o processo de cobrança atual é regulado pela Resolução Nº 600/2018 (COFEN, 2018) o qual orienta acerca das ações a serem tomadas para a inscrição de débitos em atraso na dívida ativa.

O processo se inicia com o encaminhamento das notificações ao inadimplente, todavia, antes do envio, faz-se necessário a verificação da exigibilidade do débito, visto que, na maioria dos casos, tratam-se de débitos antigos, os quais estão atingindo o lapso de tempo prescricional. Após realizadas as verificações, as notificações são enviadas aos inadimplentes com o prazo de 15 dias corridos para pagamento dos débitos ou apresentação de impugnação. Caso o devedor não receba a notificação, ocorrerá a notificação por edital, postado no diário oficial da união, o mesmo, também com o prazo de 15 dias corridos. Passados os 15 dias sem a apresentação das hipóteses mencionadas, será feita a inscrição dos débitos em dívida ativa.

Feita a ativação dos débitos, faz-se necessário informar a contabilidade para que seja feita a conferência e o registro contábil. Cabe a setor da procuradoria geral a emissão do termo de inscrição em dívida ativa, assim como a emissão da certidão

de inscrição em dívida ativa, então, após a emissão da certidão de dívida ativa, será efetuada a cobrança judicial, assim como protesto em cartório competente.

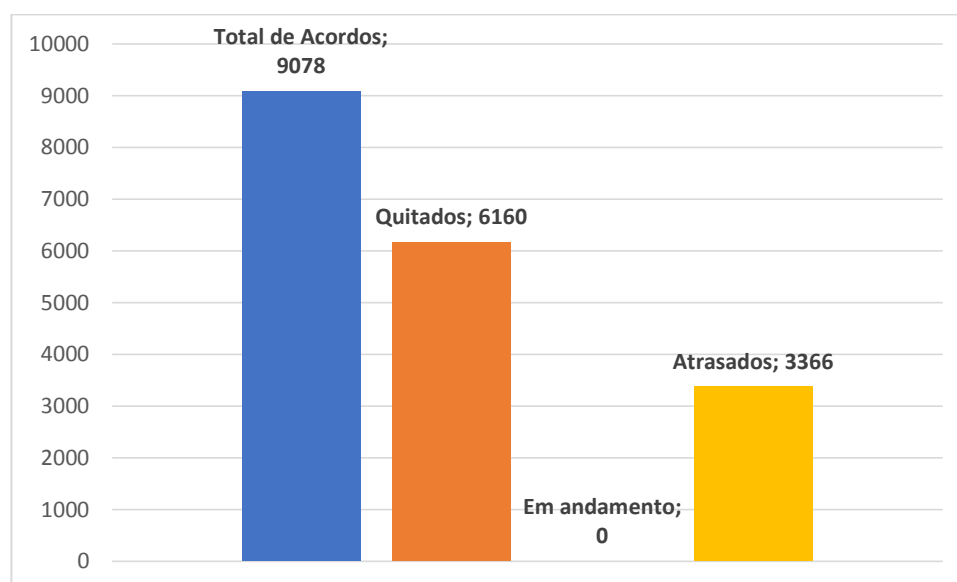
Dados sobre acordos e negociações realizadas no período de 2018 a 2020 demonstram o seguinte:

Tabela 10 - Negociações em 2018

NEGOCIAÇÕES	2018
Total de Acordos	9078
Quitados	6160
Em andamento	0
Atrasados	3366

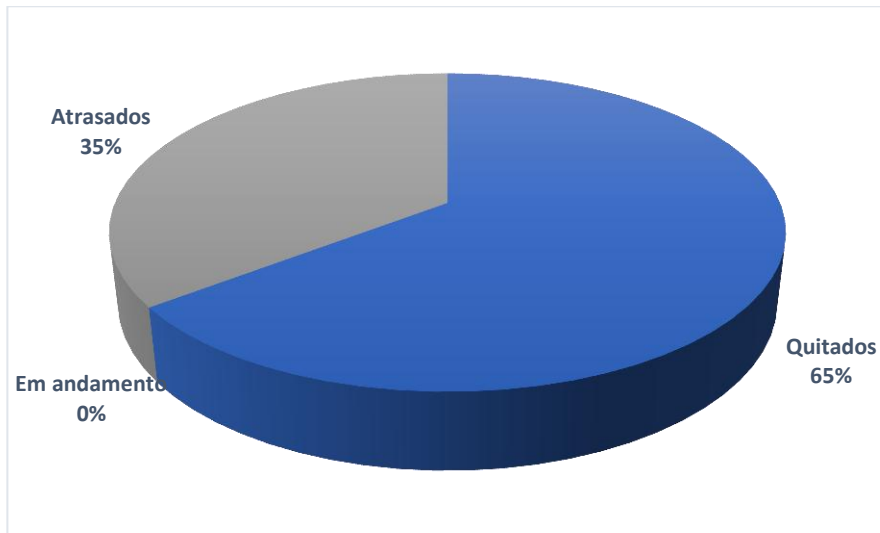
Fonte: Autor (2020)

Gráfico 13 - Negociações em 2018



Fonte: Autor (2020)

Gráfico 14 - Percentual de Negociações em 2018



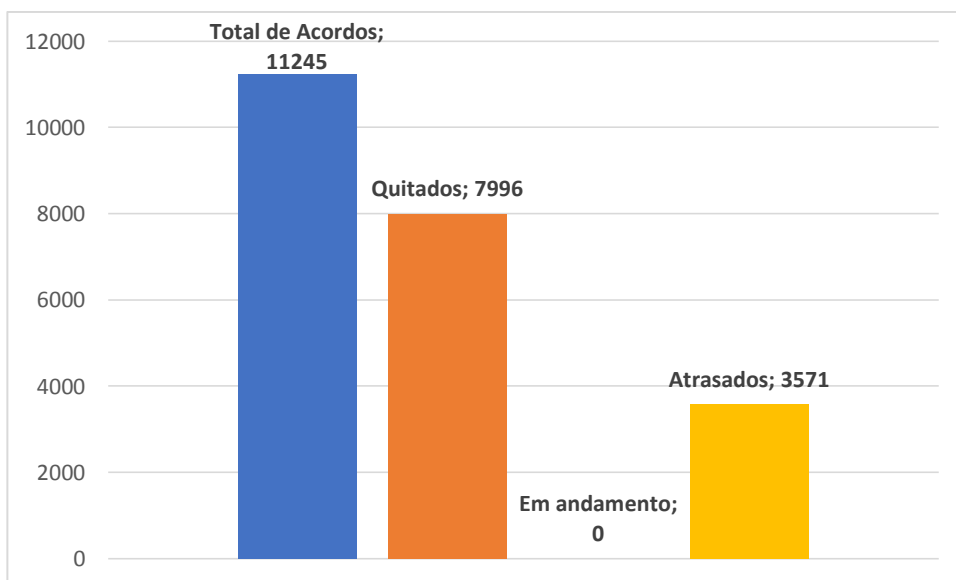
Fonte: Autor (2020)

Tabela 11 - Negociações em 2019

NEGOCIAÇÕES	2019
Total de Acordos	11245
Quitados	7996
Em andamento	0
Atrasados	3571

Fonte: Autor (2020)

Gráfico 15 - Negociações em 2019



Fonte: Autor (2020)

Gráfico 16 - Percentual de Negociações em 2019



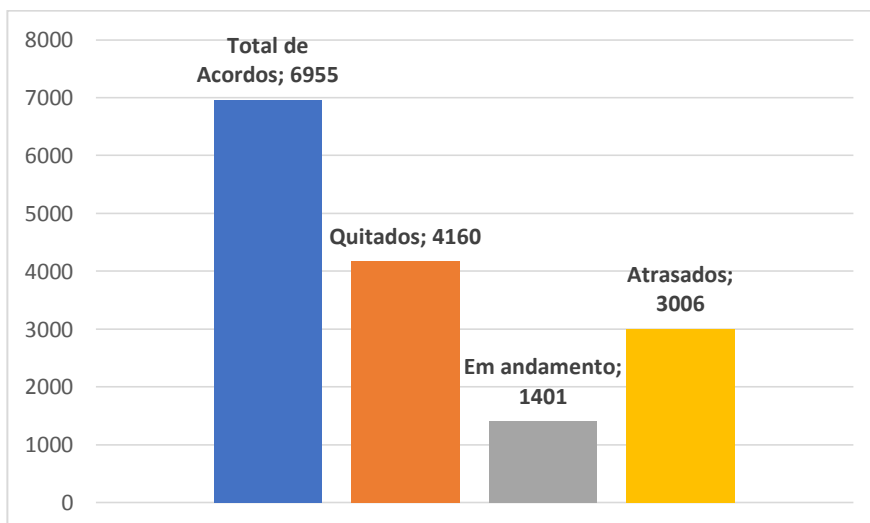
Fonte: Autor (2020)

Tabela 12 - Negociações em 2020

NEGOCIAÇÕES	2020
Total de Acordos	6955
Quitados	4160
Em andamento	1401
Atrasados	3006

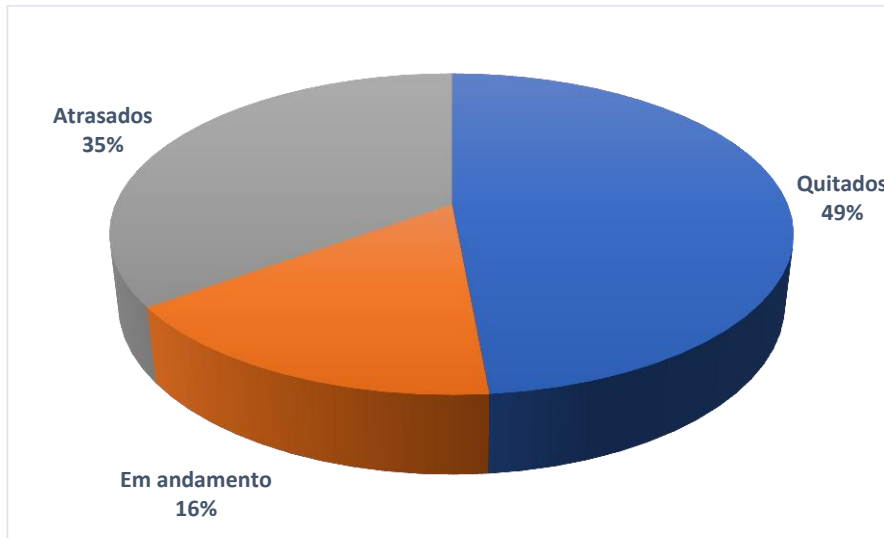
Fonte: Autor (2020)

Gráfico 17 - Negociações em 2020



Fonte: Autor (2020)

Gráfico 18 - Percentual de Negociações em 2020



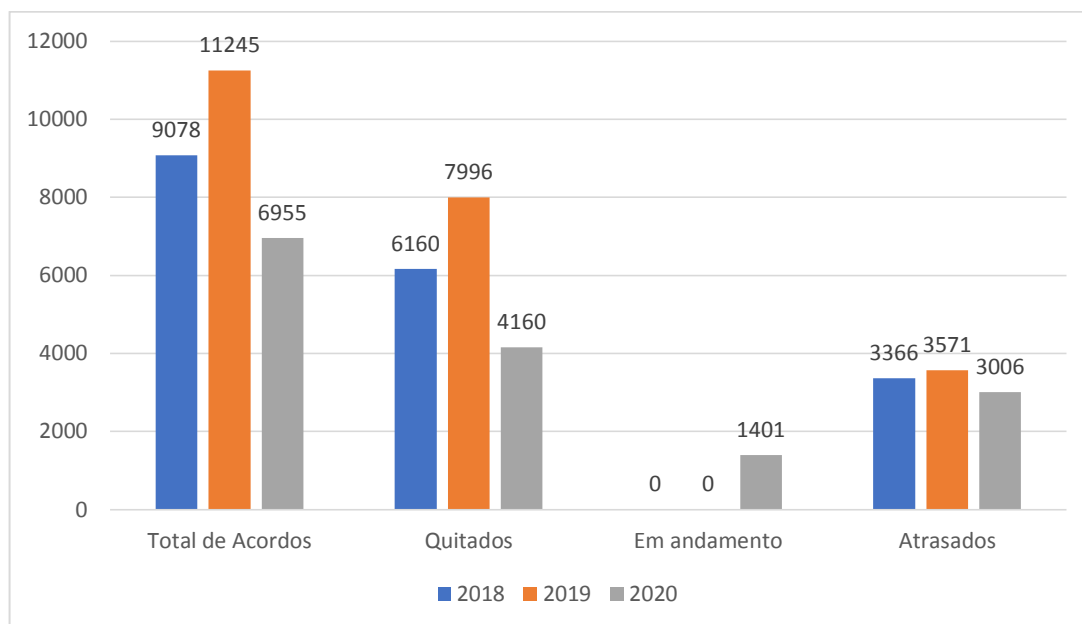
Fonte: Autor (2020)

Tabela 13 - Negociações em 2018, 2019 e 2020

NEGOCIAÇÕES	2018	2019	2020
Total de Acordos	9078	11245	6955
Quitados	6160	7996	4160
Em andamento	0	0	1401
Atrasados	3366	3571	3006

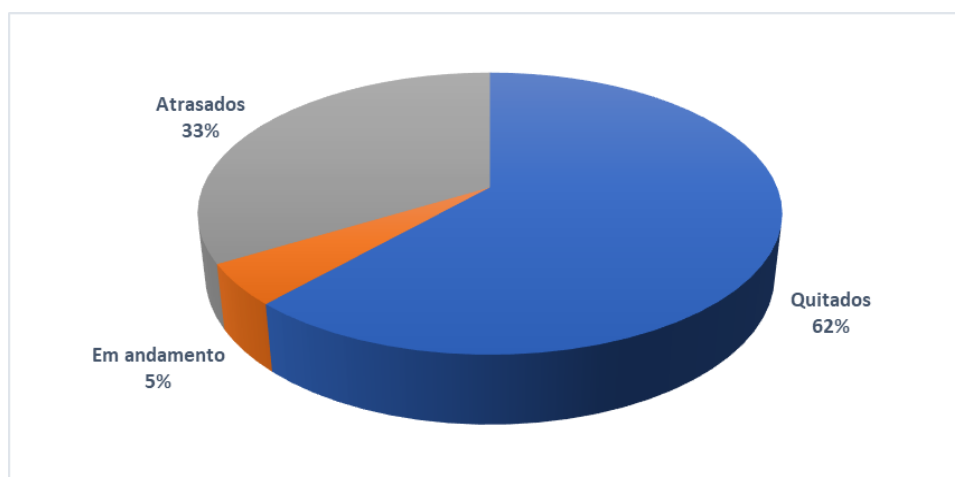
Fonte: Autor (2020)

Gráfico 19 - Negociações em 2018, 2019 e 2020



Fonte: Autor (2020)

Gráfico 20 - Percentual de Negociações em 2018, 2019 e 2020



Fonte: Autor (2020)

É possível observar com os dados que a média de cumprimento de acordo em 2018 e 2019 ultrapassa 60%, no entanto em 2020 houve uma queda para 49%, o que pode ser justificada pelo início da Pandemia de COVID-19 no mesmo ano e pelas ações de suspensão de cobrança e ampliação da data de pagamento de acordo com as Resoluções COFEN.

Uma vez que o profissional esteja inscrito em seu respectivo conselho, o pagamento das anuidades e demais contribuições estabelecidas torna-se obrigatório.

Os casos de inadimplemento dessas contribuições podem ser cobrados pelos próprios conselhos, por via administrativa, bem como por via judicial.

De acordo com o Conselho Nacional de Justiça, CNJ (2020), as contribuições relativas à fiscalização profissional não pagas pelos profissionais inscritos podem ser cobradas inicialmente administrativamente e, com o insucesso desta via, a cobrança pode ser realizada por meio judicial. Entender de que maneira são definidas as estratégias de recuperação do crédito é útil para permitir a avaliação de alternativas que possam ser adotadas com vistas a promover redução das demandas judiciais.

Pela via judicial, a cobrança é feita por meio de ação de execução fiscal sob competência da Justiça Federal. Sob a perspectiva do Judiciário, os processos de execução fiscal, de maneira geral, são objeto de constante preocupação. Não somente devido ao grande volume de ações, mas também por se tratarem de ações voltadas à recuperação de créditos já com grandes probabilidades de frustração, uma vez que esta via é, ou deveria ser, a última estratégia a ser utilizada para buscar reestabelecer o inadimplemento.

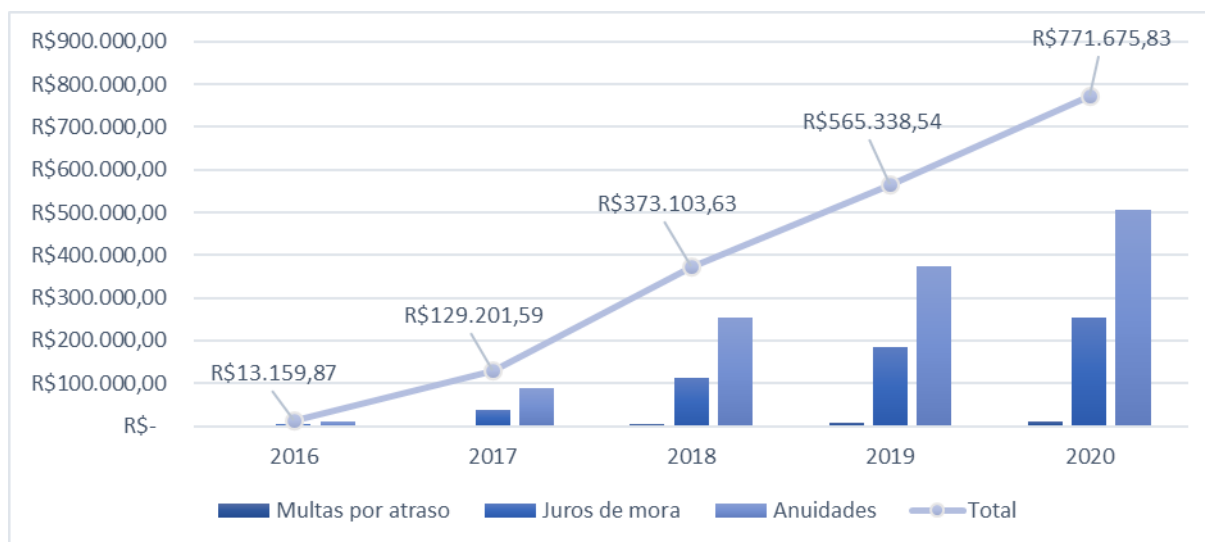
O CNJ afirma ainda ser importante ressaltar que a atuação do Poder Judiciário na recuperação dos créditos devidos aos Conselhos acaba por ter efetividade bastante limitada tendo em vista ser esta a última via disponível, fazendo com que os casos ali ajuizados sejam, de fato, os de mais difícil resolução. Seja por dificuldades em se encontrar os devedores, seja por constituir-se em questão juridicamente mais complexa. Tal constatação não implica em uma crítica, necessariamente, ao funcionamento e a execução por parte do Poder Judiciário, mas sim por essa ser a última via, os casos ali ajuizados costumam, de fato, ser os de mais difícil resolução. Seja por dificuldades em se encontrar os devedores, seja por constituir-se em questão juridicamente mais complexa. De toda forma, o desafio de diminuir o congestionamento das ações no Poder Judiciário segue implicando em esforços por parte da organização judiciária.

Este processo de arrecadação por meio de dívida ativa, entrou em vigor no ano de 2019 e somado, alcançou uma arrecadação de R\$ 565.338,54 (Gráfico 21).

Todavia, para o ano de 2020 os números de arrecadação de débitos em dívida ativa foram: R\$ 506.110,29 arrecadados com valores principais de anuidades,

R\$ 10.678,02 arrecadados com multas por atraso e R\$ 254.887,52 arrecadados com juros, totalizando R\$ 771.675,83 um aumento de 36,49% com relação ao ano de 2019.

Gráfico 21 - Arrecadação



Fonte: Coren-Am (2020)

Entretanto, é possível observar que 33% da arrecadação, ou seja, R\$ 254.887,52 é resultado de multas por atraso, o que justifica o aumento na arrecadação mesmo em virtude do grande número de inadimplentes que foi de 67,49% no ano de 2020.

4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Roesch (2009) afirma que a Metodologia descreve como o projeto será realizado. Já segundo Silva e Menezes (2005), este trabalho pode ser classificado, quanto a sua natureza, como uma pesquisa aplicada, pois é dirigido à solução de um problema específico. Para sua realização foi desenvolvida uma pesquisa exploratória que visa tornar o problema mais explícito, e foi utilizada uma abordagem qualitativa, pois o pesquisador não se baseia na utilização de instrumentos estatísticos para comprovar ou refutar as questões estudadas, mas, sim, de palavras para descrever o fenômeno.

O procedimento utilizado foi o estudo de caso, o qual teve como finalidade a análise profunda da organização COREN-AM para o desenvolvimento de um

planejamento estratégico que possa auxiliar na redução da inadimplência dos profissionais de enfermagem. Assim, diante da leitura e análise de diversos estudos sobre o tema, o pesquisador buscou adaptar modelos de planejamento estratégico voltados para microempresas para a realidade do COREN-AM, por ser tratar de um órgão considerado de pequeno à médio porte no Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem, definindo assim as atividades a serem empregadas.

Diante das metodologias de planejamento estratégico apresentadas anteriormente constata-se que, além de existir pouca variação de conceitos, etapas, abrangência e outros aspectos, o que deve realmente ser considerado é a forma como esta metodologia vai ser aplicada na organização.

Sendo assim, o objetivo específico do trabalho também visa a elaboração de um roteiro prático que irá abordar as fases da elaboração do planejamento estratégico na organização adequado as especificidades de uma organização pública e visando o combate e redução da inadimplência do COREN-AM.

A etapa preparatória por Almeida (1994) e a etapa de avaliação da necessidade e possibilidade de se fazer o planejamento estratégico, apresentado por FISCHMANN (1987), devem ser realizadas com o intuito de conscientizar o gestor e prepara-lo para o processo.

Para realizar o obter os benefícios propiciados pelo planejamento estratégico, faz-se necessário que o gestor, se conscientize, primeiramente, da necessidade do estabelecimento do plano para que então consiga, através de algumas análises, visualizar o futuro e estabelecer as decisões da organização.

Assim o passo inicial para elaboração do planejamento estratégico na organização e a conscientização da necessidade de reflexão sobre a situação atual e definição dos planos futuros da organização, caso contrário, apenas o roteiro prático não garantirá a finalização do processo, nem mesmo sua continuidade.

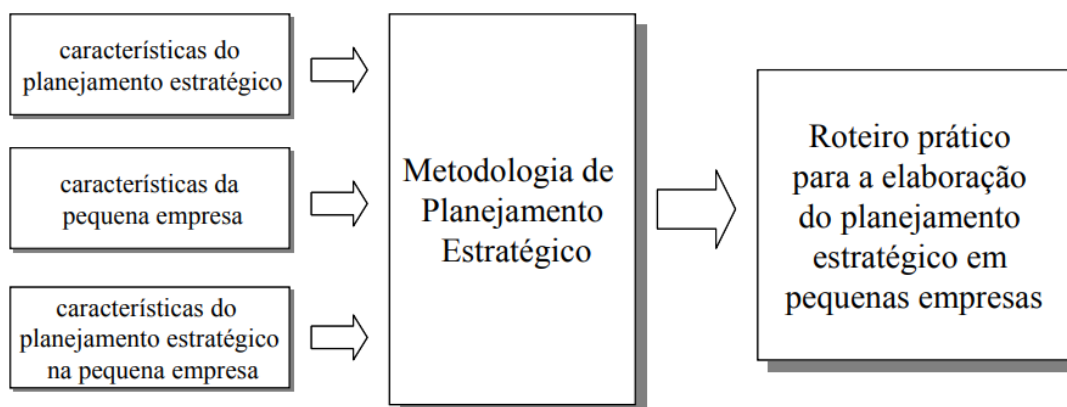
A partir do momento em que o gestor se conscientiza da importância do planejamento e está disposto a utilizar parte de seu tempo nesta atividade, o roteiro prático pode ser aplicado.

Assim, o desenvolvimento de um roteiro prático tem objetivo de auxiliar o gestor do COREN-AM no processo de elaboração do planejamento estratégico, voltado principalmente para a redução e combate a inadimplência, uma vez que considera as dificuldades inerentes ao processo. O roteiro implica a especificação dos tópicos essenciais à elaboração e a forma de desenvolvê-los. Porém, devido à

sua característica generalista, não elimina a reflexão e a dedicação do gestor, pois as necessidades de planejamento variam de organização para organização.

A partir das características do planejamento estratégico de pequenas empresas, estes foram adaptados à realidade do COREN-AM, uma vez que o pesquisador entendeu ser o mais adequado a realidade de da instituição que é considerada um Conselho de pequeno à médio porte. Assim, o roteiro procura superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo estratégico. A partir das características levantadas na literatura, o roteiro foi estruturado compreendendo as atividades de elaboração do planejamento estratégico voltado para pequenas empresas e adaptado ao COREN-AM.

Figura 7 – Estruturação de roteiro prático para elaboração de planejamento estratégico voltado para pequenas empresas



Fonte: Terence (2001)

Algumas características consideradas na construção do roteiro prático exercem influência em todo o processo, enquanto outras exercem em apenas algumas atividades. Assim sendo, como pré-requisito para a elaboração do roteiro prático, está a definição das características da pequena empresa adaptadas ao COREN-AM considerado de pequeno à médio porte, e que influenciam no processo estratégico. É importante ressaltar que as características podem variar entre as empresas, e que, ainda, poderão ser elencadas outras. No entanto, as características expostas abaixo são as que exercem maior influência, segundo a literatura:

- desconhecimento da técnica;
- falta de pessoal qualificado;
- falta de visão de longo prazo;
- imediatismo de resultados;
- dificuldade em aceitar mudanças;
- falta de tempo e recursos;
- dificuldade na identificação da missão;
- dificuldade em avaliar as ameaças;
- dificuldade em obter informações do ambiente;
- visão subestimada da concorrência;
- dificuldade em avaliar os pontos fracos;
- dificuldade em obter informações internas;
- dificuldade em identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa;
- centralização do processo no gestor;
- dificuldade na definição das metas e de objetivos claros;
- desconhecimento da estratégia atual;
- dificuldade do proprietário em divulgar o plano aos funcionários;
- falta de comprometimento dos funcionários.

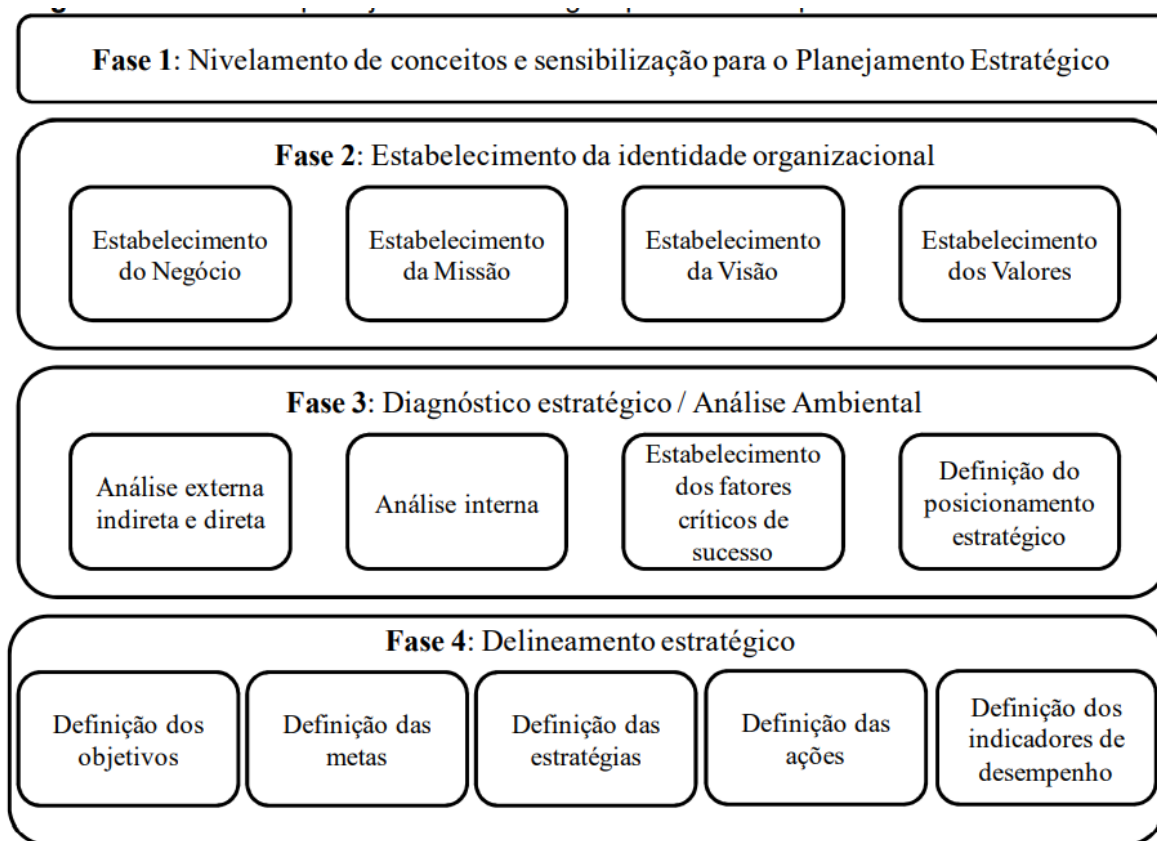
O gestor deverá adquirir o hábito de fazer perguntas e procurar informações sobre o seu ambiente de negócios (interno e externo). Ainda, contrariando o que comumente acontece em pequenas e médias empresas, o gestor também deverá estar aberto ao trabalho em equipe, o que significa receber opiniões, análises e sugestões de funcionários, em diversas etapas do processo. Algumas medidas inibidoras do processo são necessárias para que o roteiro seja aplicado. As medidas a serem consideradas no roteiro prático correspondem às características da pequena empresa no processo de elaboração do planejamento estratégico citadas anteriormente. Estão entre as medidas utilizadas as seguintes:

- elaboração de forma simples e de fácil entendimento;
- aplicação realizada pelo gestor ou por um gerente geral;
- aplicação em etapas, exigindo poucas horas semanais do gestor;

- delineamento da visão de longo-prazo através das atividades;
- elaboração da missão a partir de respostas a questões previamente definidas;
- os valores do gestor ou diretoria e da empresa serão levantados e analisados, para que seja feita, se possível, a sua distinção;
- através das atividades, o gestor será induzido a avaliar os pontos críticos do negócio;
- levantamento das informações necessárias ao diagnóstico estratégico através de alguns itens genéricos;
- elaboração das metas e os objetivos a partir de respostas a algumas questões apresentadas e análise das mesmas;
- participação de funcionários e trabalho em equipe, entre outras medidas.

Assim, foram utilizados como base o modelo genérico de Thompson Jr. e Strickland III (2000) para formatação de um Roteiro Prático para a elaboração do Planejamento Estratégico do COREN-AM que foi dividido em 4 fases e encontra-se detalhado na Figura 8 do presente trabalho conforme a seguir:

Figura 8 – Modelo de planejamento estratégico para microempresas



Fonte: HENNIG (2012)

As fases do roteiro foram descritas da seguinte forma:

A **Fase 1** consiste na realização de uma reunião presencial com as chefias dos setores do COREN-AM para o nivelamento dos conceitos e a identificação do conhecimento atual sobre estratégia e planejamento estratégico, para a posterior apresentação da ferramenta e sensibilização acerca de sua importância para a organização. Como suporte a esta fase podem ser utilizados exemplos disponíveis na literatura, como os de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), além de checklist contendo os conceitos a serem tratados na reunião.

Na **Fase 2** é definida a identidade organizacional, a qual envolve o estabelecimento do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores. Nessa fase busca-se identificar, por meio de reuniões com as chefias dos setores do COREN-AM, o que a organização é, o que faz, aonde quer chegar e o que valoriza. Pode-se realizar uma dinâmica com questionamentos que auxiliarão as definições. Por

exemplo: 'Qual é o seu negócio?', 'Quem é seu cliente?', 'O que é importante para as partes interessadas?'

A etapa da visão geral da empresa corresponde ao desenvolvimento das seguintes atividades: estabelecimento da missão, visão de valores da empresa e do empresário. Para iniciar o estabelecimento da missão da empresa (a razão de ser da empresa), a equipe deverá responder algumas questões:

- qual é o nosso negócio?;
- como está a nossa empresa atualmente?;
- onde a nossa empresa está?;
- aonde queremos chegar?;
- quais são os nossos clientes?;
- quais produtos/serviços oferecemos?;
- quais são as necessidades de nossos clientes?;
- qual é o nosso diferencial em relação à concorrência?;
- qual é a nossa imagem no mercado?;
- qual é a nossa imagem perante os funcionários?

Respondidas estas questões, o gestor poderá definir o que é a empresa. Assim, para estabelecer qual a missão da empresa, a equipe deve delimitar a razão de ser, as realizações, os recursos da empresa e as suas atividades futuras. A declaração de missão geralmente compõe-se das seguintes informações: o que a empresa faz, a quem ela atender e qual é o seu diferencial.

Caso a equipe ainda encontre dificuldades em estabelecer a missão, o auxílio de funcionários responsáveis pelas principais atividades da empresa poderá resolver esta questão. Será necessário analisar, revisar e modificar a missão até que a mesma se torne objetiva, concisa e informativa.

Outra etapa é o estabelecimento dos valores da organização: conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa. É de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa.

A identificação dos valores, na pequena empresa, deverá abordar, devido à característica da personalidade, as crenças e os princípios próprios do dirigente e também dos agentes envolvidos com a empresa, identificando suas expectativas e interesses. Portanto, os passos para o estabelecimento de valores podem ser definidos como:

- identificação preliminar dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa;
- levantamento dos agentes da empresa e identificação do seu grau de relacionamento e;
- levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.

Para o levantamento dessas informações, o gestor também poderá contar com a ajuda dos funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, para juntos, procurarem identificar os valores que devem orientar o comportamento dos agentes internos.

A declaração de valores deverá ser escrita de forma clara e concisa. Deverá ainda ser apresentada a todos os funcionários e utilizada pelos mesmos. Segundo TIFFANY & PETERSON (1998) é de suma importância que os valores da empresa sejam analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa.

A definição da visão (aonde a empresa quer chegar) mostrará para os agentes em qual direção a empresa seguirá e os orientará. A visão poder ser definida como uma frase de efeito que motive os agentes internos e cativa os externos. Os passos para a definição da visão são os mesmos da definição dos valores da organização. É importante ressaltar que a definição da visão deverá ser realista, pois caso contrário, poderá não funcionar e desmotivar os agentes da organização.

A **Fase 3** constitui-se do diagnóstico estratégico, desdobrado na análise dos ambientes externo (indireto e direto) e interno; além disso, são estabelecidos os fatores críticos de sucesso e o posicionamento estratégico. Todas essas atividades contemplam a realização de reuniões presenciais com as chefias dos setores do COREN-AM. Na análise externa indireta avalia-se o grau de influência dos fatores econômicos, socioculturais, políticos e tecnológicos.

O diagnóstico estratégico pode ser dividido em análise externa, análise interna e determinação dos fatores críticos de sucesso. A pequena empresa encontra algumas dificuldades no levantamento das informações necessárias para o desenvolvimento do diagnóstico estratégico. Desta forma, as análises ambientais devem ser feitas a partir de alguns itens básicos, fazendo-se importante ressaltar que, quanto mais informações a equipe conseguir levantar, melhor será a elaboração do planejamento estratégico.

A **Análise Externa** pode ser realizada, levando-se em conta a economia, o mercado potencial de atuação e o setor da indústria. Com esta análise a equipe deverá levantar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, terá condições de avaliar que oportunidades poderão ser exploradas e de saber como prevenir-se das ameaças. Considerando a economia, a equipe deverá analisar e estabelecer uma previsão do mercado em que a empresa atua. Como base para esta análise, documentos impressos, jornais e revistas especializadas na área de atuação podem ser suficientes para o dirigente delinear o cenário futuro e conhecer as tendências econômicas, tecnológicas, políticas e sociais. A análise do mercado potencial restringe-se ao estudo do mercado que, em um futuro, poderá fazer parte do mercado atual da empresa. Para esta definição poderão ser utilizadas algumas análises estatísticas (internas e externas), juntamente com a experiência do pequeno empresário e de alguns funcionários. Na análise do setor, a equipe deverá considerar a concorrência (quantidade, porte, participação de mercado, preço, qualidade, possibilidade de novos concorrentes, localização, fragilidades, estrutura de produção, vendas e distribuição), novas tecnologias (possibilidade de novas tecnologias que irão mudar o produto, o processo produtivo, a distribuição e a utilização do produto), relacionamentos com fornecedores (quantidade, porte, poder de barganha), clientes (necessidades, desejos, comportamento) e distribuidores (quantidade, porte e poder de barganha).

Na **Análise Interna** o dirigente deverá avaliar se a forma de atuação vigente traz os resultados esperados, seus pontos fortes e fracos. A forma de atuação vigente reflete a estratégia e sua análise deve abordar a performance dos produtos (crescimento das vendas e margem de contribuição), atuação no mercado (participação, identificação do mercado prioritário, tendência), desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade por produto, nível de rentabilidade do mercado) e definição sobre o resultado da estratégia atual. A

definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se: as capacidades da empresa (o que ela realmente faz bem), os diferenciais (recursos, serviços, distribuição, marketing, tecnologia etc.), os produtos (lançamentos, embalagem, prazo de entrega, preço, promoção etc.), os funcionários e a força de venda (treinamento, remuneração, quantidade, desenvolvimento e controle dos planos de trabalho, metas, critérios de avaliação e recompensa, rotatividade, plano de cargos e salários, clima organizacional etc.), a situação financeira (controles, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento etc.), o estoque (tamanho, forma de armazenamento, instalações físicas, custo etc.), o atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações), os custos (controle de custos), o processo produtivo (capacidade instalada, índice de produtividade, equipamentos, instalações e qualidade) e outros itens específicos de cada empresa. O dirigente deve avaliar suas fraquezas para procurar neutralizá-las e, ao mesmo tempo, explorar suas potencialidades.

A determinação dos **fatores críticos** de sucesso será realizada após a análise externa e interna, pois o dirigente terá como identificar as habilidades e os recursos indispensáveis para o sucesso da empresa, isto é, as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para a melhor atuação da empresa no mercado. Os fatores críticos de sucesso relacionam-se com alguns itens que podem ser classificados da seguinte forma: tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc. Desta forma, nesta atividade, o dirigente deverá identificar, entre as categorias citadas anteriormente, quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa. A escolha de apenas alguns fatores é imprescindível para que o dirigente possa focar seus esforços, caso contrário, com muitos fatores críticos, suas ações serão dispersas e, provavelmente, ineficazes.

A partir disso, aplica-se a **Matriz SWOT** para analisar a posicionamento estratégico da empresa, quando são atribuídos pesos de importância aos pontos fortes e fracos, às oportunidades e às ameaças, para a posterior identificação do posicionamento estratégico a ser adotado.

A **Fase 4**, delineamento estratégico, estabelece os objetivos, as metas e as estratégias da empresa. Outra atividade importante é o estabelecimento das ações a serem desempenhadas a fim de alcançar o objetivo principal de redução da inadimplência. Posteriormente, devem-se estabelecer os indicadores de

desempenho para o controle do cumprimento das estratégias. Essas atividades demandam encontros presenciais com as chefias dos setores do COREN-AM, nos quais se podem utilizar recursos multimídia para a construção de quadro resumo, que contém objetivos e metas desdobrados em estratégias que, por sua vez, são desdobradas em ações.

A maior parte dos métodos de planejamento inicia-se com o estabelecimento metas e objetivos. No entanto, metas e objetivos são conceitos abstratos e, para a organização, este início não tem se revelado muito prático (GOLDE, 1986).

A definição de objetivos e metas, devido à dificuldade do gestor em sistematizar suas ações, deverá ser realizada após a definição da visão da empresa. Objetivos e metas estão associados à missão e à análise ambiental, e, pois, só a partir deste momento, o gestor terá condições de estabelecer o curso e o prazo de suas ações, com base na análise ambiental.

O dirigente e sua equipe deverão estabelecer os objetivos da organização. O primeiro passo será a escolha dos funcionários que irão participar desta definição. Uma boa escolha envolveria os funcionários responsáveis pelas principais áreas da empresa, pois o alcance dos objetivos envolverá todos os funcionários da empresa.

Os objetivos definidos pela equipe deverão ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. O prazo dos objetivos irá depender da dinâmica do setor de atuação da empresa, isto é, da velocidade de mudança da organização.

As metas deverão ser estabelecidas por serviço, por um período de tempo determinado e revisadas sempre que necessário. A equipe desenvolverá os procedimentos para monitorar as metas estabelecidas, de forma a identificar o seu cumprimento e a necessidade de sua reformulação, pois, se as metas não forem avaliadas, regularmente, poderão tornar-se obsoletas e o objetivo final não ser atingido.

Esta atividade exigirá um desempenho maior do dirigente e sua equipe, pois a grande maioria das pequenas e médias empresas não possui sistemas de gestão capazes de monitorar as metas. O desenvolvimento de alguns relatórios simples resolverá esta questão.

É de fundamental importância o estabelecimento de metas. Deve-se procurar defini-las de forma clara. É preciso que sejam de fácil mensuração e realistas, que estejam ligadas a recompensas. Desta forma, com o auxílio de toda a organização,

a pequena empresa terá condições de alcançar as metas previamente estabelecidas.

Os objetivos e as metas deverão ser comunicados a toda a organização, visando o comprometimento de todos os funcionários no processo, com o objetivo de facilitar a concretização das metas da empresa.

O gestor deverá assegurar que a estratégia seja executada por toda a empresa. E, assim, para a definição das estratégias, o dirigente e sua equipe deverão definir aquelas que irão concretizar as metas e os objetivos da empresa e alavancar sua competência essencial. A definição da estratégia em equipe é importante, pois, assim, os seus membros irão repassando aos demais funcionários os conceitos que posteriormente serão implementados por toda a empresa, além de contribuírem com diferentes pontos de vista. Nesta fase, o pequeno empresário deverá identificar qual é a estratégia atual, pois, mesmo que seja implícita, as ações e decisões passadas refletem um importante comportamento estratégico. A definição da estratégia é um exercício, no qual o dirigente e a equipe, pensam a empresa de fora para dentro, isto é, consideram a melhor forma para a empresa relacionar-se com ambiente empresarial.

Não importa qual será a opção do dirigente, mas é necessário ressaltar que, antes de elaborarem a estratégia, o dirigente e sua equipe devem analisar exaustivamente as atividades anteriores, considerando: que a estratégia deverá condizer com os objetivos e metas estabelecidos; os concorrentes não devem ser subestimados e que a empresa deve procurar alavancar seus pontos fortes e neutralizar os fracos, explorar as oportunidades, preparar-se para as ameaças e enfatizar o que faz melhor.

Para finalizar o processo de elaboração do planejamento estratégico, o dirigente, juntamente com a equipe, deverá identificar e detalhar ações, projetos, investimentos, entre outras necessidades, que farão parte do plano para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada. O dirigente deverá então comunicar a estratégia e as ações necessárias para atingir o objetivo, ressaltando a importância do engajamento de todos no processo.

A estratégia definida deverá ser apresentada a toda a organização de forma clara, concisa e viável, para que os funcionários possam comprometer-se com a sua implementação. A apresentação da estratégia para toda a organização deverá ser realizada pelo pequeno empresário e por gerentes das áreas mais importantes da

empresa. Considera-se o estabelecimento das ações futuras, a comunicação e apresentação da estratégia aos funcionários como atividades presentes na elaboração do planejamento estratégico, sendo, fundamentais para o sucesso da implementação da estratégia.

5. APLICAÇÃO DE UM ROTEIRO PRÁTICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ADAPTADO AO COREN-AM

A presente seção apresenta, inicialmente, a organização foco e, em seguida, a aplicação do modelo de planejamento estratégico adaptado. Por fim, são descritos os benefícios obtidos e as dificuldades encontradas a partir de tal aplicação.

5.1. A organização

A organização foco do planejamento estratégico é o Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas (COREN-AM) que juntamente com o Conselho Federal de Enfermagem, constituem um conjunto de autarquias vinculadas ao Ministério do Trabalho e Emprego - MTE criados pela Lei n.º 5.905, de 12 de julho de 1973, formando o chamado Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem.

O Conselho Federal, ao qual ficam subordinados os Conselhos Regionais de Enfermagem, tem jurisdição em todo território nacional e sede na capital da República, havendo um Conselho Regional em cada Estado e Território com sede na respectiva capital. Conforme competências estabelecidas na Lei de criação, este conjunto de autarquias são órgãos disciplinadores e fiscalizadores do exercício de todas as profissões compreendidas no serviço de enfermagem, divididas em três categorias funcionais conforme infra destacado:

- Quadro I: enfermeiros e obstetrites ou enfermeiras obstétricas;
- Quadro II: técnicos de enfermagem;
- Quadro III: auxiliares de enfermagem, práticas de enfermagem e parteiras práticas.

O COREN-AM possui jurisdição no Estado do Amazonas, e seus normativos internos de regulação administrativa estão definidos no Regimento Interno (2012).

Atualmente, a gestão estratégica da organização concentra-se na diretoria do COREN-AM, não havendo uma revisão do último Planejamento Estratégico válido pelo período de 2018-2021 que foi homologado pelo Plenário do COREN-AM através da 223ª Reunião Extraordinária do Plenário em 31/10/2018.

Diversas foram as razões que dificultaram a formatação de um novo Plano como a Pandemia de COVID -19 obrigando a instituição a concentrar esforços e recursos para fiscalização e auxiliar os profissionais de enfermagem, ainda a questão de quadro de pessoal reduzido, falta de pessoal qualificado e etc. Entretanto, existe forte interesse por parte dos Conselheiros para a realização do plano estratégico, a fim de obterem uma estrutura mais organizada, tendo em vista a melhoria dos serviços da instituição e principalmente a melhoria da arrecadação, visto que toda a receita da entidade provem do pagamento de anuidades dos profissionais de enfermagem e pelo qual, sem essa verba o COREN-AM não possui os recursos necessários para o cumprimento de sua atividade finalística. Todos esses fatores serão abordados com mais detalhes na análise ambiental.

5.2. Resultado da Aplicação

A aplicação do modelo no COREN-AM foi desenvolvida ao longo de três meses de janeiro a março de 2021, nos quais foram realizadas reuniões com chefias dos setores designados para composição de grupo de trabalho, com duração aproximada de duas horas cada uma.

Na **Fase 1**, primeiramente procurou-se identificar o conhecimento das chefias sobre estratégia e planejamento estratégico, a fim de integrar sua percepção com os conceitos encontrados na literatura. Posteriormente, foram apresentadas as vantagens da implantação de tal ferramenta na instituição, bem como o modelo de planejamento estratégico proposto neste artigo, explicando o que seria realizado em cada fase.

A **Fase 2**, identidade organizacional, contribuiu para formalizar os conceitos que a organização tinha sobre quem ela é, onde quer chegar e o que valoriza. No entanto, considerando que o COREN-AM já possuiu um Planejamento Estratégico anterior, que serviu de base para a construção de nova identidade organizacional, sendo realizada uma revisão que definiu primeiramente a **declaração de negócio** do COREN-AM utilizando o conceito da cadeia de valor, onde os macroprocessos

foram alocados em três grupos para demonstrar o modelo de negócio da instituição:

- (i) Relacionamentos institucionais (como faz para cumprir sua missão);
- (ii) Finalísticos (suas competências legais);
- (iii) Organização interna (áreas de suporte aos demais processos), demonstrado no Quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Modelo de Negócios

RELACIONAMENTO INSTITUCIONAIS		FINALÍSTICOS		ORGANIZAÇÃO INTERNA	
Parcerias Principais	Atividades Principais	Proposta de Valor	Impactos	Relacionamentos com Clientes	Segmento de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> ○ INCORP ○ EMPRESA BRASILEIRA DE CORREIOS E TELGRAFOS ○ TAWRUS SEGURANÇA E VIGILÂNCIA LTDA-EPP ○ AMAZONTEC SERVIÇOS TÉCNICOS LTDA-ME ○ IMPRENSA OFICIAL ○ INSTITUTO TRIMONTE DE DESENVOLVIMENTO – ITD ○ L.A. VIAGENS E TURISMO LTDA-ME 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cadastro, Registro e Inscrição ○ Disciplinar e fiscalizar ○ Processo Ético ○ Execução de Normativos ○ Valorização da profissão ○ Orientação ○ Capacitação 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Produtos/Serviços Ofertados ○ ARTs emitidas ○ Instituições Fiscalizadas ○ Registros de Empresas emitidos ○ Inscrições de profissionais realizadas ○ Processos Éticos Julgados ○ Eventos Técnicos realizados ○ Carteiras emitidas 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Positivos ○ Participantes em Eventos da Categoria ○ Municípios Fiscalizados ○ Convênios firmados ○ Profissionais habilitados 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Eventos científicos realizados ○ Ações Sociais ○ Profissionais homenageados ○ Postagens no Instagram ○ Postagens no Facebook ○ Solicitações atendidas ○ Ações itinerantes 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Auxiliares de Enfermagem ○ Técnicos de Enfermagem ○ Enfermeiros ○ Porteiros ○ Inscritos em Manaus ○ Inscritos nos Municípios do AM
	Recursos Principais	Valores Gerados	Negativos	Canais	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empregados Públicos/ Terceirizados/Estagiários/Convênios/Fornecedores ○ Conselheiros ○ Veículos ○ Sede locada ○ Sede Própria ○ Bens Patrimoniais 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Negociações realizadas ○ Total de profissionais inscritos ○ Comissões de Ética Instaladas ○ Representantes em Municípios 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Inscritos em Dívida Ativa ○ % de Inadimplência ○ Certificados Falsos identificados ○ Autuações de profissionais ○ Desvalorização da profissão 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Instagram com seguidores ○ Facebook com amizades ○ Site x acessos ○ Ouvidoria x solicitações ○ Serviços online ○ Correios 	
Estrutura de Custos					
<p>A ferramenta utilizada pelo setor de contabilidade é o sistema de software Incorp, para registro das transações que gera informações para as decisões administrativas e o controle dos seus recursos, através da sintetização de informações, possibilitando a apuração dos seus gastos e as informações que são gerados e obtidos através das consolidações das despesas e receitas. O módulo de centro de custos foi inserido na proposta orçamentária para 2020/2021 a fim de elucidar e aplicar as orientações remetidas no artigo 15 da Lei Complementar n.º 101, de 4 de maio de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal – LRF).</p>					

Fonte: Relatório Integrado de Gestão COREN-AM 2020

Em seguida foi definida a nova missão como: “Valorizar os profissionais de enfermagem promovendo ações educativas e de fiscalização para atualização e ampliação do conhecimento técnico, ético e legal, favorecendo a prestação de assistência de qualidade à sociedade amazonense.”

A visão também foi revisada sendo descrita como: “Reconhecimento dos profissionais de enfermagem e sociedade amazonense do trabalho deste órgão na fiscalização do exercício profissional, bem como no desenvolvimento de profissionais comprometidos com a excelência da assistência em enfermagem.”

Por fim os valores que passam a orientar o COREN-AM foram definidos como: Ética, Economicidade, Efetividade, Eficiência, Impessoalidade, Legalidade, Moralidade e Publicidade

A **Fase 3** dividiu-se em três etapas, uma para a análise externa, uma para a análise interna e outra para a realização do método SWOT. Na análise externa indireta buscou-se, inicialmente, levantar as tendências socioculturais, econômicas, políticas e tecnológicas que podem proporcionar oportunidades e ameaças à organização. Sendo assim, o COREN-AM está inserido no complexo setor da Saúde no Brasil. Além das suas competências legais, a entidade procura se relacionar com seu público prioritário, os profissionais da enfermagem, e também com seus outros stakeholders, incluindo instituições da área da Saúde, demais Conselhos profissionais, governo, escolas de enfermagem, imprensa e sociedade, entre outras, no intuito de estabelecer um relacionamento, fortalecer-se politicamente e comunicar-se de forma efetiva.

Em análise ao ambiente externo, segundo COREN-AM (2018) ao assumir a Gestão do COREN-AM em janeiro de 2018, o novo Plenário deparou-se com um cenário econômico e social totalmente desfavorável a gestão, em virtude de uma das mais longas e profundas recessões da história brasileira. A recuperação da economia brasileira foi lenta e o desemprego e informalidade marcaram esse período. Mesmo com a inflação controlada, o preço da gasolina subiu 7,24% no acumulado de 2018, quase o dobro da inflação oficial medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo), que foi de 3,75%. Como o transporte é uma parte fundamental da logística e representa hoje uma das maiores despesas dos empreendedores do país, em 2018, viu-se como o episódio da crise gerada em torno dos preços dos

combustíveis e a consequente greve dos caminhoneiros por 10 dias no final de maio de 2018 trouxeram efeitos muito negativos para a economia brasileira. A adoção de uma tabela com preços mínimos para o frete rodoviário e o aumento nos preços do óleo diesel causaram uma redução de R\$ 20,3 bilhões no PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil em 2018. Pela mesma razão, a inflação no período ficou 1,07 ponto percentual maior.

Diante deste cenário, a taxa de desemprego no Brasil caiu ao longo do ano e chegou a 11,6% no trimestre encerrado em dezembro de 2018 em comparação a 12,7% de 2017. Entretanto, ainda eram 12,8 milhões de brasileiros em média desempregados no país 3% a menos do que em 2017. Todavia, essa melhora, no entanto, não foi acompanhada pelos indicadores de informalidade, que estão no patamar mais alto da série histórica iniciada em 2012.

As altas recordes na informalidade se mostram, por exemplo, no menor contingente de pessoas com carteira de trabalho assinada, exceto empregados domésticos, na série histórica, que alcançou 32,9 milhões em 2018. Outro indicador que mostra o aumento do mercado informal é o número de empregados sem carteira assinada no setor privado, excluídos domésticos, que chegou a 11,2 milhões. Os trabalhadores por conta própria também chegaram ao maior nível na série, 23,3 milhões, pouco mais de um quarto do total da população ocupada no país. O total de empregados domésticos chegou a 6,2 milhões de pessoas, também o patamar mais alto da série, sendo que, desse total, menos de um terço (29,2%) tinham carteira assinada, o menor percentual desde 2012.

Também o aumento da informalidade influenciou, em parte, o crescimento nas atividades de serviços domésticos, comércio, alimentação, transporte e outros serviços. Outro indicador em destaque é a população subutilizada na força de trabalho, que chegou a 27,4 milhões em 2018, o maior valor da série. A taxa média de desocupação em 2018 foi a maior dos últimos sete anos em 13 capitais do país, na contramão da média nacional, que reduziu de 12,7% em 2017 para 12,3% no ano anterior.

Segundo o IBGE, Manaus estava entre estas capitais que obtiverem um índice superior à média nacional atingindo a taxa de 18,1% em 2018, foi o que revelou a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNADC).

Outros números do IBGE, mostram ainda que a renda per capita média do brasileiro em 2018 fechou em R\$ 1373,00, em comparação a renda média do Amazonas fechou ano R\$ 791,00, ou seja, bem abaixo da média nacional.

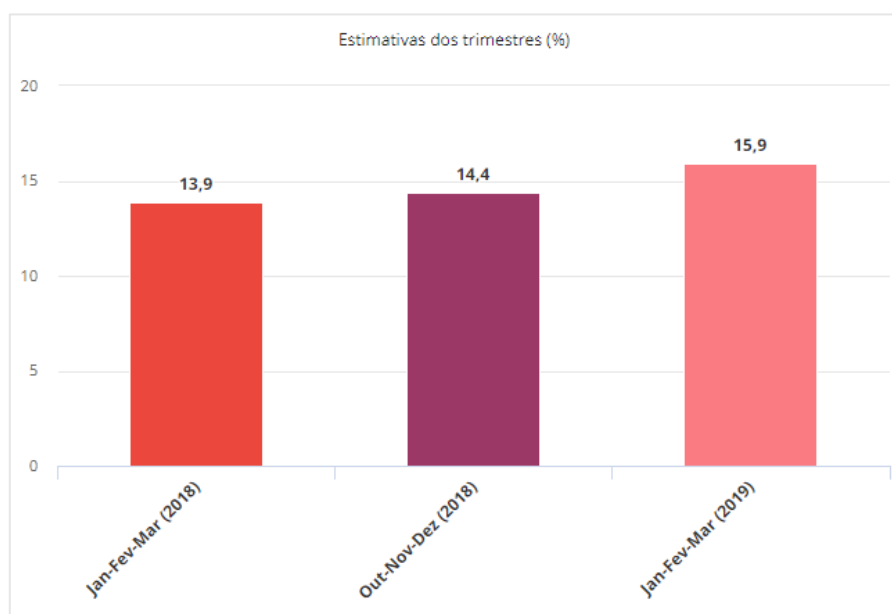
De acordo com COREN-AM (2018), em 2018 a média salarial de profissionais da enfermagem no Estado do Amazonas. O cargo de Técnico de Enfermagem contratado por empresas na cidade de Manaus-AM estava na faixa salarial de R\$ 954,00 (média do piso salarial de acordos, convenções coletivas e dissídios), R\$ 1.100,00 (salário mediana da localidade) e o teto salarial de R\$ 1.728,68, levando em conta profissionais admitidos em regime de CLT a nível municipal. O cargo de Enfermeiro contratado por empresas na cidade de Manaus-AM está na faixa salarial de R\$ 1.740,25 (média do piso salarial de acordos, convenções coletivas e dissídios), R\$ 2.090,00 (salário mediana da localidade) e o teto salarial de R\$ 3.704,12, levando em conta profissionais admitidos em regime de CLT a nível municipal.

Dados apurados pelo Indicador de Inadimplência da Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL) e do Serviço de Proteção ao Crédito (SPC) mostram que o Brasil encerrou o ano de 2018 com um avanço de 4,41% na quantidade de consumidores com contas em atraso, na comparação com 2017. Trata-se do ano em que a inadimplência apresentou o crescimento mais elevado desde 2012, quando o crescimento observado fora de 6,8%. Nos demais anos, a inadimplência do consumidor encerrou com altas de +1,3% em 2017; +1,4% em 2016; +4,2% em 2015; +3,4% em 2014 e +3,7% em 2013.

Na região Norte, a maior proporção de negativados, o número de devedores cresceu 0,85% em 2018. Na comparação mensal, isto é, novembro e dezembro, houve queda de 0,21%. Já o número de dívidas caiu 3,71% em 2018. Na comparação mensal, as dívidas recuaram 2,30%.

No ano seguinte, segundo o IBGE (2019), no primeiro trimestre de 2019 Manaus foi registrada como a capital que teve a maior taxa de desocupação do país com 15,9%. No último trimestre do ano anterior, a taxa foi de 14,4%, uma variação de 1,5 pontos percentuais. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), foi a taxa mais elevada desde o terceiro trimestre de 2017 quando alcançou 16%, conforme a figura abaixo.

Gráfico 22 - Taxa de Desocupação no Amazonas

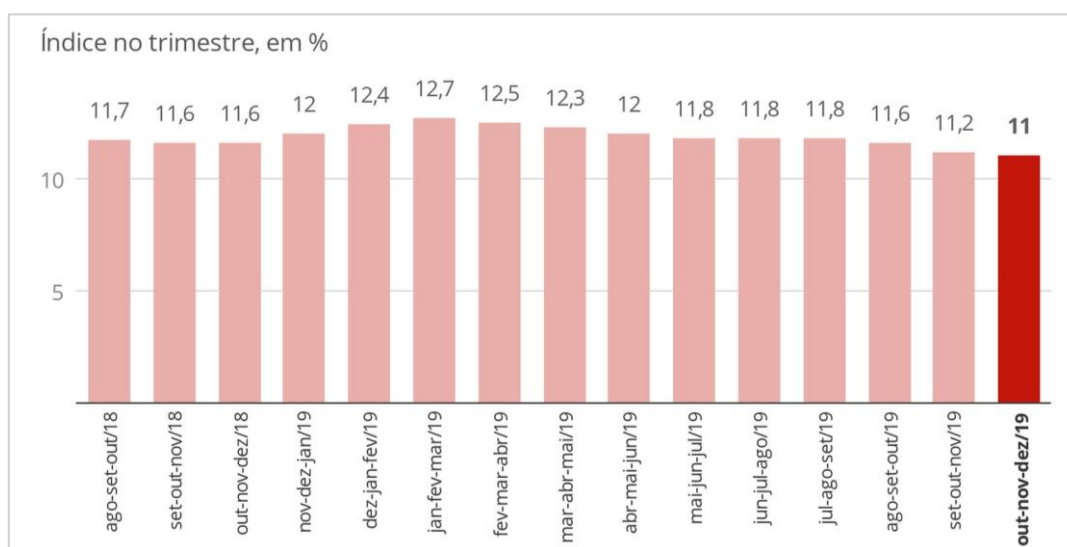


Fonte: IBGE (2019)

Segundo Naime (2020) a taxa de desemprego no Brasil ficou em 11% no trimestre encerrado em dezembro, atingindo 11,6 milhões de pessoas, segundo dados divulgados nesta sexta-feira (31) pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Foi a terceira queda seguida do indicador, que ficou em 11,2% nos três meses até outubro. Com isso, a taxa de desemprego segue no menor patamar desde o trimestre encerrado em março de 2016, quando foi de 10,9%. Para trimestres encerrados em dezembro, é a menor taxa registrada desde 2015, quando ficou em 8,9% (Gráfico 23).

Gráfico 23 – Evolução da Taxa de Desemprego



Fonte: IBGE (2020)

O Produto Interno Bruto (PIB), segundo o IBGE (2020), fechou 2019 com crescimento de 1,1%. Trata-se do terceiro resultado positivo, após as altas de 1,3% de 2017 e de 2018, que interromperam as quedas de 2015 e 2016.

O cenário econômico em que o país se encontra ainda não é o ideal, todavia apresenta uma recuperação de emprego e da renda. Apesar disso, segundo pesquisa da Serasa Experian um terço (29%) dos brasileiros pretende tomar algum empréstimo nos próximos seis meses. Desse total, 59% querem pagar dívidas; 31% pretendem realizar um sonho e 10% gostariam de quitar uma despesa extra.

Sobretudo, deve ser ressaltado a situação caótica enfrentada pelo mundo no ano de 2020 no que se refere ao combate a Pandemia de Covid-19 que sobreveio sobre todos.

Segundo IBGE (2020) a taxa de desemprego no Brasil em 2020 foi de 14,3% no trimestre de agosto a outubro e atingiu 14,1 milhões de pessoas. Na comparação com o trimestre anterior (maio a julho), houve aumento de 0,5 ponto percentual (13,8%). Já em comparação com o mesmo trimestre de 2019, são 2,7 pontos percentuais a mais (11,6%).

Em 2020 a população desocupada cresceu 7,1% (mais 931 mil pessoas à procura de emprego no país) frente ao trimestre anterior e aumentou 13,7% — 1,7 milhão de pessoas a mais — em relação ao mesmo trimestre de 2019.

Segundo o Relatório de Inflação do Banco Central (2020) a pandemia da Covid-19 produziu desaceleração significativa do crescimento da economia mundial, cuja magnitude e persistência ainda são incertas. As medidas, voluntárias ou mandatórias, de restrição à mobilidade da população, adotadas para frear o ritmo de disseminação da doença, trouxeram redução pronunciada e súbita da demanda agregada, gerando reduções expressivas dos indicadores mais recentes da atividade econômica global e doméstica.

O Produto Interno Bruto (PIB) recuou no primeiro trimestre de 2020, repercutindo os primeiros impactos da pandemia da Covid-19 na economia brasileira. Essa retração foi a maior desde 2015 e interrompeu a tendência de crescimento gradual.

Salienta ainda que, sob a ótica da oferta, o resultado refletiu quedas no valor adicionado na indústria (-1,4%) e em serviços (-1,6%) e crescimento na agropecuária (0,6%). No setor industrial, a pandemia influenciou, principalmente, as retrações da atividade na indústria de transformação (-1,4%) e na construção (-2,4%). A indústria extrativa apresentou o maior recuo no período (-3,2%), em função da retração na produção de minério de ferro, movimento não relacionado com a pandemia. Nos serviços, o impacto da pandemia já pôde ser sentido nos recuos registrados nas atividades do comércio (-0,8%), transporte, armazenagem e correio (-2,4%) e em outros serviços (-4,6%), segmento que engloba atividades especialmente afetadas pelas restrições de mobilidade, como serviços de alimentação, hotelaria e serviços pessoais.

Do lado da demanda, a pandemia afetou significativamente o consumo das famílias, que recuou 2,0% no trimestre, maior retração trimestral desde a crise elétrica ocorrida no terceiro trimestre de 2001, quando diminuíra 3,1%. O recuo neste início do ano interrompeu sequência de doze trimestres de crescimento do consumo, período no qual acumulou alta de 7,2%.

A população ocupada registrou queda recorde (-4,5%) no trimestre encerrado em abril, em relação ao finalizado em janeiro na série dessazonalizada, principalmente nas posições atreladas a ocupações sem vínculo formal de trabalho, que não são alcançadas pelos programas emergenciais de suporte ao emprego adotados pelo governo durante a pandemia. O recuo também recorde da força de trabalho (-3,8%) contribuiu

para atenuar o aumento da taxa de desocupação no período, que atingiu 12,6%.

Nos últimos meses, no entanto, a inflação voltou a subir, pressionada por alimentos e combustíveis. Segundo o Banco Central (2020), o auxílio emergencial, aliado ao aumento do consumo de comida dentro de casa, gerou parte dessa pressão.

Neste contexto, sobre a Enfermagem é válido ressaltar que a categoria não possui piso salarial adequado e que em pesquisa divulgada pelo COFEN (2018), considerando a renda mensal de todos os empregos e atividades que a equipe de enfermagem exerce, constata-se que 3,3% de profissionais na equipe recebem menos de um salário-mínimo por mês. A pesquisa encontra um elevado percentual de pessoas (24,2%) que declararam ter renda total mensal de até R\$ 1.000, ou seja, estão em condições de subsalário. Além do mais dos profissionais da enfermagem, a maioria (55,6%) tem apenas uma atividade/trabalho, sendo os quatro grandes setores de empregabilidade da enfermagem (público, privado, filantrópico e ensino) apresentam subsalários. O privado (34,2%), o filantrópico (26,1%), o público (20,9%) e o de ensino (24,2%) praticam salários com valores de até R\$ 1.000.

Segundo a pesquisa, a área já apresenta situação de desemprego aberto, com 18,8% dos profissionais entrevistados – quase o dobro da média nacional para o mesmo período – relatando situações de desemprego nos últimos 12 meses. Dificuldade de encontrar emprego foi relatada por 88,8% dos profissionais de enfermagem.

Contudo é válido ressaltar, que segundo COREN-AM (2018) em muitas instituições há vagas para esses profissionais, entretanto, não ocorre a contratação adequada de número de profissionais, seguindo as orientações do Conselho Federal.

Ainda segundo o Conselho, esse processo de regularização cobrado às Instituições tem resposta lenta e burocrática, devido a tramitação judicial. Para isso, o cálculo de Dimensionamento de Pessoal de Enfermagem deve, obrigatoriamente, ser embasado na Resolução COFEN 543/2017, que atualiza e estabelece parâmetros para o Dimensionamento do Quadro de Profissionais de Enfermagem nos serviços/locais em que são realizadas atividades de

enfermagem. É válido ressaltar que quando não ocorre o dimensionamento correto, há consequências físicas e emocionais, cumulativas, tais como:

- Sentimento de impotência por ver o número inadequado de pessoal para atender a demanda;
- Conflito interior entre aquilo que é ideal, em termos de qualidade, e o que é real;
- Exaustão por sobrecarga de trabalho, levando à Síndrome de Burnout;
- Decepção com a profissão.

Todavia, também alguns avanços positivos em relação a categoria profissional. Coren (2020) afirma que o mercado de trabalho para o profissional de Enfermagem está em expansão, que a categoria tem avançado de modo diversificado, ampliando cada vez mais suas áreas de atuação. Destacando quatro grandes dimensões relacionadas ao campo de atuação do profissional de Enfermagem, são elas: Assistência Direta ao Paciente; Gestão; Docência/Pesquisa; Empreendedorismo.

Sobre isso, o Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) publicou a Resolução 568/2018 (COFEN, 2018) que regulamenta o funcionamento dos consultórios e clínicas de Enfermagem. A norma regulamenta a ação autônoma do enfermeiro, ampliando o atendimento à clientela no âmbito individual, coletivo e domiciliar e, portanto, cria novas oportunidades de emprego e melhoria de remuneração.

Ainda segundo Coren (2018), quanto aos desafios a serem enfrentados na profissão podemos salientar o ensino a distância, que vem tomando espaço na formação de profissionais de áreas essenciais, como a Enfermagem, sendo necessário combater esse tipo de formação nos cursos da área da saúde. Também a importância de um dimensionamento adequado nos serviços de saúde, bem como a urgência de campanhas para a sociedade sobre o papel da enfermagem e de cada profissional para a saúde da população. Outro aspecto importante na luta pela melhoria das condições de trabalho na área de enfermagem é pela redução da carga horária de trabalho para 30h, que vem sendo tema constante em diversas esferas da profissão.

Diante deste cenário econômico e social que o COREN-AM teve que realizar suas ações alinhadas a sua finalidade pública de fiscalizar e garantir a boa prestação de serviços de saúde na área de enfermagem para a sociedade amazonense, alinhados aos objetivos estratégicos que também pudessem contribuir significativamente para a valorização da categoria profissional.

Sobre isso, Demo (2015, p.682) o destaca que o serviço público orientado para o cidadão teve como fundamento a descentralização para promoção das políticas públicas de modo igualitário; e trouxe consigo a percepção de que a relação com o cidadão é complexa por este não ser, apenas, um consumidor de serviços, uma vez que possui direitos e deveres.

A partir dessa realidade, será possível analisar o impacto direto dessas variáveis na contabilidade e arrecadação do COREN-AM, o que fortalece ainda mais a importância do Planejamento Estratégico voltado para a atual realidade do ambiente que a Classe e o Conselho se encontram. Oliveira (2009, p.26) define o ambiente como o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência sobre a operação do sistema. Também chamado meio ambiente, meio externo, meio ou entorno.

No exercício de 2020, também foram identificados outros fatos externos relevantes do ambiente ao qual o COREN-AM está inserido e que tiveram influência sobre a organização:

- Pandemia gerada pelo novo coronavírus - o ano de 2020 foi marcado pela decretação do estado de urgência da saúde pública no Brasil em fevereiro de 2020⁵, ocasionado pela pandemia gerada com a disseminação do Covid-19 (coronavírus). O mundo entrou em alerta máximo em março/2020, quando o lockdown foi decretado em diversos países, especialmente na Europa. O consequente colapso na saúde tornou a situação ainda mais grave e o isolamento social acometeu, principalmente, os setores de aviação e turismo, afetando consideravelmente, e em grande velocidade, o Brasil.
- Mercado Financeiro - No mesmo período, o preço do petróleo sofreu uma forte queda, agravando o cenário. A bolsa brasileira teve a maior

⁵ Vide Portaria n.º 188/2020, do Ministério da Saúde e a Lei n.º 13.979/2020, da Presidência da República

baixa entre as bolsas globais, recuando 42% no mês de março e gerando forte problema de falta de liquidez financeira. O ano de 2020 envolveu, portanto, uma das maiores crises financeiras de todos os tempos. Além dos efeitos da crise na bolsa, em 2020 a taxa Selic chegou ao menor patamar histórico, alcançando 2% (dois por cento) ao ano. Isso ocorreu após uma sequência de cortes que já vinham ocorrendo nos últimos anos. Um dos objetivos da redução foi estimular a economia e o acesso ao crédito.

- Início do isolamento e quarentena - Em meados de março de 2020 o Ministério da Saúde regulamentou critérios de isolamento e quarentena que foram aplicados pelas autoridades sanitárias em pacientes com suspeita ou confirmação de infecção por coronavírus, principalmente em decorrência do registro da primeira morte por Covid-19 no Brasil. Após isso, o Governo Federal publicou portaria que tornou crime contra a saúde pública a recusa ao isolamento e à quarentena, determinada pelas autoridades em caráter emergencial, o que foi replicado pelos demais Estados da federação.
- Situação de emergência no Estado do Amazonas - o Governo do Estado do Amazonas publicou o Decreto nº 42.061, de 16 de março de 2020, que estabeleceu situação de emergência na saúde pública do Estado do Amazonas, em razão da disseminação do novo coronavírus (2019-nCoV), suspendendo as atividades laborais no período de 15 (quinze) dias. No dia 23 de março de 2020, foi instituído o Decreto n.º 42.101, que dispôs sobre medidas complementares temporárias para o enfrentamento de emergência de saúde pública de importância internacional, suspendendo as atividades por mais 15 (quinze) dias. Ao seu turno, o Decreto nº 42.193, de 15 de abril de 2020, declarou calamidade pública em todo o Estado do Amazonas, decorrente de desastre natural classificado como grupo biológico/epidemias e tipo doenças infecciosas virais (Covid-19) por um período de 180 (cento e oitenta) dias.
- Atuação do COREN-AM - A pandemia do Covid-19 impôs novos paradigmas diante dos enormes desafios atravessados em 2020. O COREN-AM atuou em diversas frentes, a fim de amparar os

profissionais da enfermagem em suas lutas diárias pela vida dos cidadãos que necessitavam de atendimento, assim como em fornecer informações técnico-científicas e de qualidade para a população, distribuindo gratuitamente kits de proteção individual contra o coronavírus, EPIs entre outros equipamentos, bem como promovendo a Campanha dia D de testagem em profissionais da enfermagem e seus familiares.

- Suspensão dos prazos processuais pelo COFEN e prorrogação da validade das Carteiras Vencidas - em virtude desse novo cenário o Conselho Federal de Enfermagem publicou, no dia 19 de março de 2020, a Decisão COFEN n.º 29/2020, que suspendeu por 60 (sessenta) dias, no âmbito do sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem, todos os prazos processuais, replicada pela Decisão COREN-AM n.º 22/2020, a qual, também, prorrogou por 120 (cento e vinte) dias o prazo de validade das Carteiras de Identidade Profissional vencidas até a data da decisão ou com vencimento nos meses de março e abril/2020.
- Prorrogação da suspensão dos prazos pelo COFEN - No dia 19 de maio de 2020, o COFEN publicou a decisão ad referendum do Plenário do COFEN, prorrogando, por 60 (sessenta) dias, a suspensão dos prazos referidos no art. 1º e no art. 3º da Decisão COFEN n.º 29/2020, dando outras providencias, ou seja, a suspensão por mais 60 dias dos prazos processuais que já se encontravam estacionados, o que afetou os trabalhos da Corregedoria do COREN-AM.
- Prorrogação das Anuidades e das Carteiras do Exercício de 2020 – por meio da Decisão COREN-AM n.º 44/2020, foi prorrogado o pagamento das anuidades do exercício de 2020, devidas pelas pessoas física e jurídicas inscritas no COREN-AM, pelo prazo de 60 (sessenta) dias, contados a partir de 30 de julho de 2020.
- Impacto negativo na arrecadação do COREN-AM - Em relação à arrecadação, houve uma retração de 7,42% quando comparados os exercícios de 2019 e 2020, correspondendo a uma negativa de 13,07% em relação ao inicialmente previsto para 2020. Essa redução decorreu dos impactos causados pelo coronavírus (Covid-19), dentre eles a

isenção de anuidades e a prorrogação do vencimento das anuidades do exercício de 2020, conforme previsto nas Resoluções COFEN n.º 616/2019, n.º 632/2020 e n.º 643/2020.

- Reformulações orçamentárias - no tocante ao superavit financeiro e às demonstrações contábeis, o COREN-AM não utilizou a suplementação aprovada pela Decisão COREN-AM n.º 24/2020 (2ª reformulação), o que demandou o reequilíbrio das contas orçamentárias, razão pela qual, na 510ª ROP, o COREN-AM aprovou a 5ª Reformulação Orçamentária para o exercício de 2020, por meio da Decisão COREN-AM n.º 90/2020, a qual promoveu a supressão do valor de R\$ 3.187.384,70 no valor anteriormente aprovado para o orçamento do exercício de 2020.
- Expediente e atendimento – em virtude da pandemia, o COREN-AM permaneceu por boa parte de 2020 com os atendimentos presenciais suspensos, potencializando o atendimento virtual aos profissionais da enfermagem que necessitavam de atendimento da Autarquia, providenciando – de forma quase integralmente virtual – a emissão de certidões, emissão de boletos, registros e inscrição, agendamento para entrega de Carteiras (com restrição de pessoas na sede), negociações de dívidas entre outros serviços prestados pelo Departamento de Registro e Cadastro do Conselho.

Na análise do ambiente interno do COREN-AM, tendo em vista o ramo de atividade, foram observadas as seguintes funções cujos pontos fortes e fracos devem ser observados: serviços prestados, questões financeiras, recursos humanos, marketing, estrutura, instalações e equipamentos.

O serviço prestado pelo COREN-AM é extremamente importância para sociedade uma vez que se trata de fiscalização das profissões de enfermagem e no qual envolve o cadastro, registro e julgamento ético. Por ser tratar de autarquia pública federal, não possui concorrência de mercado, sendo sua renda proveniente do pagamento de anuidades.

Os indicadores de serviços atualmente utilizados são em sua maioria definidos pelo Tribunal de Conta da União - TCU para prestação de informações em Relatório Integrado de Gestão, sendo necessário a criação de novos indicadores que sejam adequados ao controle das atividades setoriais.

Com relação à função financeira, é possível afirmar verificando-se o quociente apurado, constata-se que para o exercício do ano de 2020 foi inferior a <1 = Receita executada é menor que a prevista, portanto, representa a falta de arrecadação. Observa-se ainda que no exercício de 2020 o Orçamento teve um déficit em R\$ 1.237.805,20, enquanto em 2019 o Orçamento o valor arrecado foi superior ao previsto em R\$ 384.769,58, demonstrado em >1 = Receita executada é maior que a prevista, constatando-se diferença entre o Previsto e o Arrecadado do quociente de 1,05. Entretanto, observa-se que no exercício de 2020 em comparação com o exercício de 2019, verifica que a Receita de 2019 foi maior na ordem 8%. Com base nos índices demonstrados de execução da Receita o Gestor tem informações capazes de auxiliá-los, por exemplo, na elaboração do PPA e da LOA, para que estas estejam o mais próximo possível da realização de arrecadação.

Tabela 14 – Quociente de execução da receita

Discriminação	2020	2019
Receita Executada	8.233.481,92	8.893.717,83
Receita Prevista	9.471.287,12	8.508.948,25
Quociente de Execução da Receita	0,87	1,05

Fonte: Relatório Integrado de Gestão COREN-AM 2020

A principal fonte de recursos do COREN/AM é a arrecadação de anuidades dos profissionais da enfermagem, sendo que, do produto de arrecadação das anuidades, 25% é creditado ao COFEN. Compreendem a créditos relativos às anuidades de profissionais a receber do exercício e na fase de inadimplência, cobranças administrativas antes da execução judicial, ajustados pelas provisões para perdas estimadas em anuidade de pessoa física do exercício, o valor de R\$ 3.233.717,72, equivale a perspectiva do não recebimento de arrecadação referente a anuidade de 2020. A cada encerramento de exercício o valor não credito na conta Anuidades Pessoa Física do exercício é transferido para a conta de inadimplência denominada no plano de contas de Anuidades Pessoa Física do Exercícios anteriores.

Tabela 15 – Plano de Contas de Anuidades Pessoa Física

Créditos a Curto Prazo	31/12/2019	31/12/2020
Anuidades Pessoa Física Do Exercício	6.304.468,87	7.280.042,90
Anuidades Pessoa Física Do Exercícios anteriores	5.439.531,30	10.361.008,99
(-)Perdas estimadas em Anuidade de Pessoa Física do exercício	0,00	3.233.717,72
	0,00	
Total	11.744.000,17	14.407.334,17

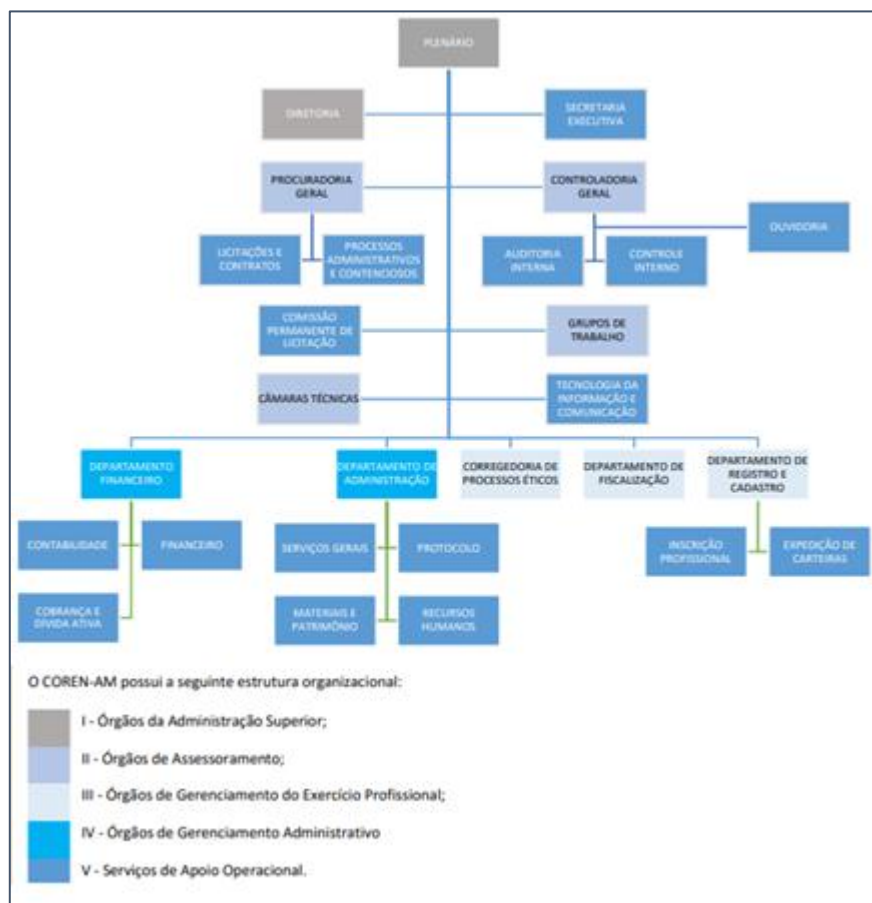
Fonte: Relatório Integrado de Gestão COREN-AM 2020

Tendo em vista as instalações, observa-se que atualmente ocupa espaço adequado e um ambiente agradável, limpo e climatizado. Já com relação aos equipamentos, estes são todos novos e apresentam-se em boas condições de uso. Não há espaço para expansão das atuais instalações. Observa-se, no entanto, a necessidade de melhoria de ferramentas de comunicação do COREN-AM como a exemplo central telefônica, internet com maior velocidade, ferramentas de redes sociais de etc.

A estrutura organizacional é o produto das decisões de divisão e coordenação do trabalho, e define não apenas as atribuições específicas, mas também o modo como devem estar interligados os diversos grupos especializados, chamados departamentos (Maximiano, 1986).

A Estrutura Organizacional do COREN-AM é composta por órgãos de administração superior, órgão de assessoramento, de gerenciamento do exercício profissional, gerenciamento administrativo e de serviços de apoio operacional, do qual executam processos relacionados as atividades meio e fins da instituição.

Figura 9 – Organograma do COREN-AM



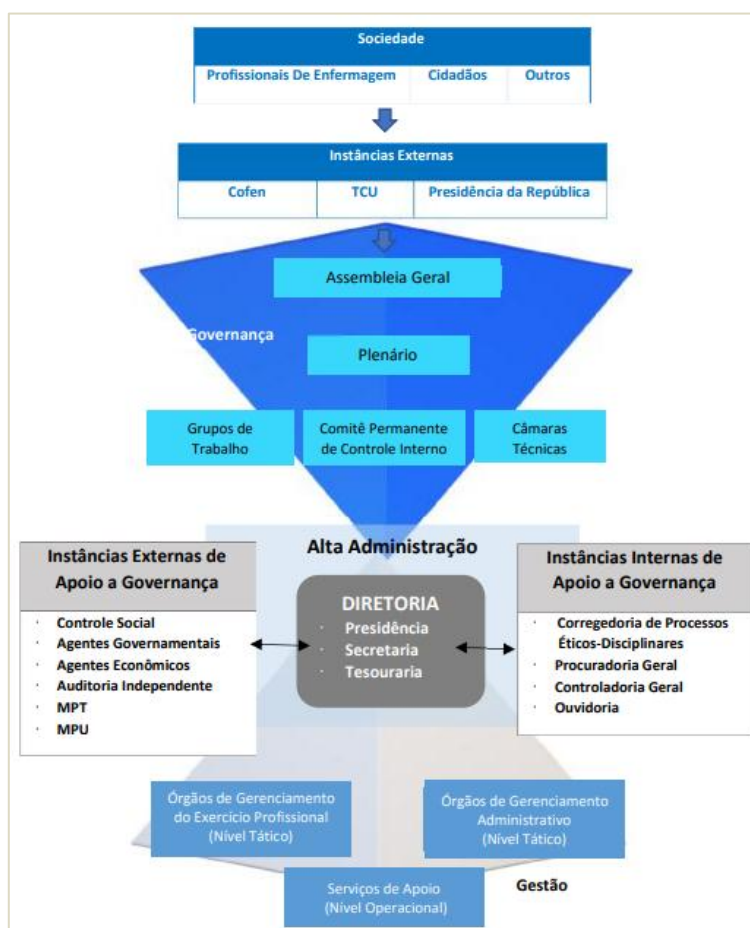
Fonte: COREN-AM (2018 p.5)

A partir do organograma é possível definir as responsabilidades de cada nível hierárquico na elaboração de um Planejamento Estratégico como:

- Planejamento Estratégico (Plenário/Diretoria/Presidente): Conforme Oliveira (2009) é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consolidação.
- Planejamento Tático (Chefes de Setor e Departamento): Nessa etapa o Planejamento Tático conforme Oliveira (2009) trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados.

- Planejamento Operacional: O Planejamento Operacional, segundo Oliveira (2009) basicamente são planos de ação ou planos operacionais, são um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa.

Figura 10 – Estrutura Hierárquica do COREN-AM



Fonte: COREN-AM (2018, p.15)

Por fim, analisando os recursos humanos da instituição, em cumprimento das determinações legais, o COREN-AM realizou seu primeiro concurso em 2007, sendo que desde então não foram realizados outros processos seletivos e assim o quadro de pessoal do COREN-AM vem sendo reduzido a cada ano, o que acaba gerando pouca diversificação dos cargos. No entanto, dentre os cargos existentes no COREN-AM, podemos destacar a função de Enfermeiro Fiscal cuja função está diretamente ligada às atividades finalísticas da autarquia. Em relação a taxa de ocupação dos cargos, é possível

observar que a função de enfermeiro fiscal representa 25% do quadro total de empregados.

Em relação ao marketing da instituição, o autor observou os canais de comunicação e ações executadas em prol da divulgação de informações do COREN-AM e de interesse dos profissionais e sociedade. O COREN-AM está presente na mídia em geral e, principalmente, nas redes sociais, de forma que todas as manifestações são avaliadas e consideradas para subsidiar a melhoria dos nossos serviços. A Assessoria de Comunicação do COREN-AM intermediou, com a mídia em geral, pautas importantes que colocaram a Enfermagem como protagonista no estado do Amazonas durante a pandemia gerada pelo Covid-19. Com isso, conseguiu alcançar milhões de pessoas através das redes sociais do COREN-AM, como demonstrado na Figura 11 abaixo:

Figura 11 – Ações executadas em meios de comunicação do COREN-AM



Fonte: Relatório Integrado de Gestão COREN-AM 2020

São inúmeros os desafios enfrentados pelo Conselho Regional, tornando-se imprescindível a elaboração de um diagnóstico estratégico para que as ações a serem desenvolvidas durante o processo se tornem claras.

Costa (2007, p.44) afirma que estratégias são providências que devem ser tomadas para que problemas operacionais, comerciais, administrativos e financeiros do dia-a-dia não se repitam no futuro deverão ser objetivo do diagnóstico, do planejamento e da gestão estratégica. Oliveira (2009, p.53) ressalta que estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada, os objetivos,

desafios e metas estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente.

Uma das ferramentas utilizadas pelas organizações pode ser: conhecer sua estrutura, seus pontos fortes, fracos, a melhorar, além das ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. De acordo com Oliveira (2009, p.37) através do planejamento estratégico, é possível identificar:

- Ponto Forte: é a diferenciação conseguida pela empresa, que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- Ponto Fraco: é a variável controlável, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- Oportunidade: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
- Ameaça: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

Costa (2007, p.113) acrescenta mais uma categoria (pontos a melhorar) e afirma que todas podem ser entendidas utilizando o *brainstorming*:

- Pontos a melhorar são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

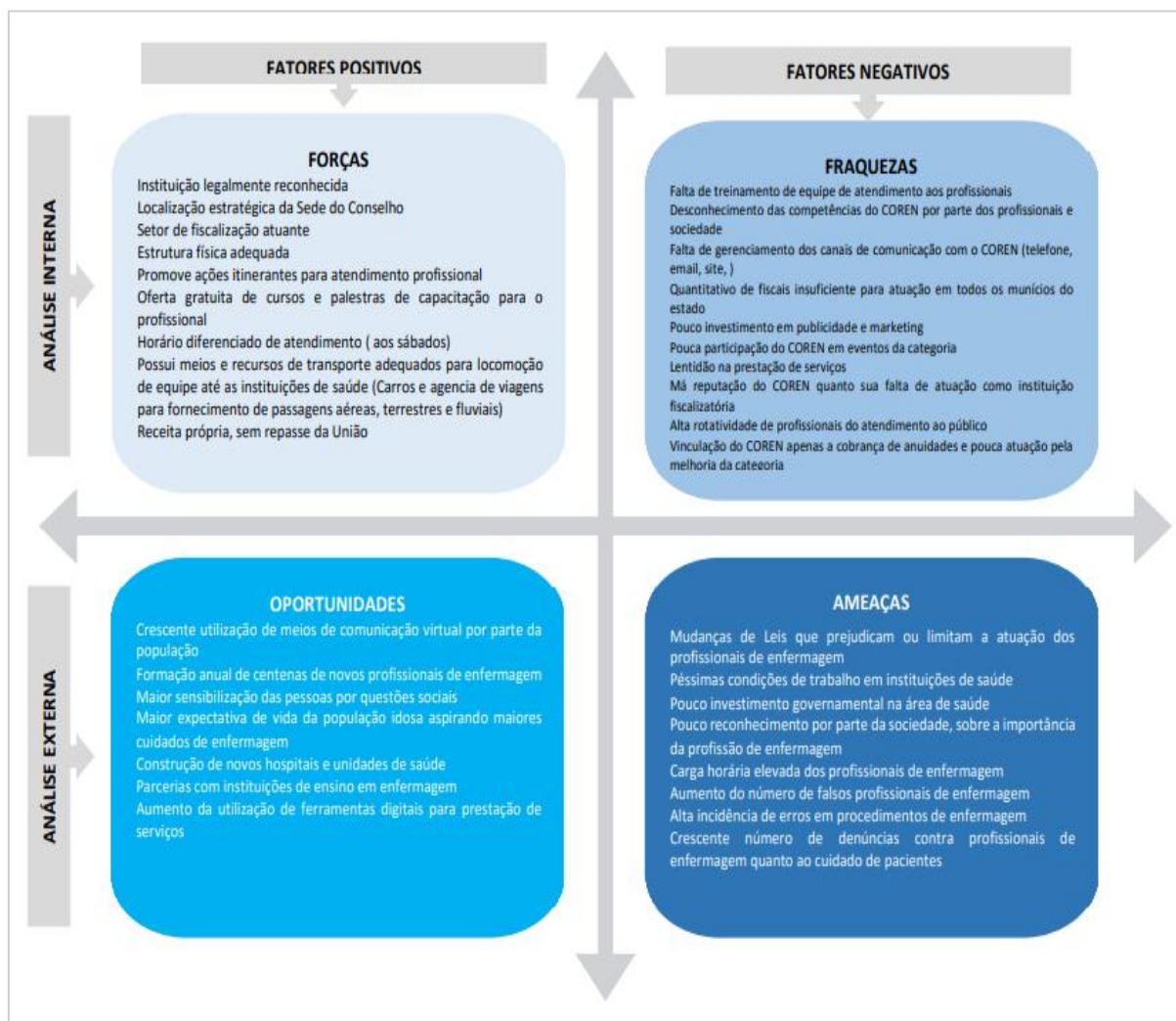
Esses pontos são vitais para essa fase, pois é possível identificar o que tem sido favorável e desfavorável para o crescimento da empresa. Alguns pontos fracos podem ser: funcionários desligados, falta de relacionamento interpessoal entre setores, queixas sobre o atendimento, assim também como o próprio tamanho do estado do Amazonas e a distância entre os municípios o que dificulta ainda mais o acesso e a chegada dos boletos e acessos mais rápidos como a internet e seus inúmeros benefícios.

Quando aos pontos a melhorar, a empresa e os funcionários devem estar envolvidos com o mesmo objetivo, buscando qualidade total em todos os processos, pois isso causa impacto diretamente na visibilidade do Coren e impacta em sua arrecadação. De acordo com Campos (1992) a Qualidade é tudo o que alguém faz ao longo de um processo para garantir que um cliente, fora ou dentro da organização, obtenha exatamente aquilo que deseja em termos de características, custo, atendimento e prazo de entrega.

Assim, não basta apenas uma ou outra pessoa dentro da empresa buscar a Qualidade, é preciso que todos, em todas as áreas e funções participem, dando as sugestões, opiniões e contribuindo para a resolução de problemas.

O resultado de fatores ambientais sejam tendências ou discontinuidades, que causam ou podem causar impacto, ou que podem os negócios ou atividades da organização, podem ser mapeados com os fatores atuais catalizadores e ofensores e fatores futuros: oportunidades e ameaças (Figura 12).

Figura 12 – Fatores positivos e negativos do COREN-AM



Fonte: COREN-AM (2018, p.6)

Segundo Costa (2007), catalizadores (oportunidades) são fatores externos prevaletentes que afetam positivamente, de imediato, as atividades da organização. Já os ofensores (ameaças) são fatores externos atuais que afetam negativamente, de imediato, as atividades da organização.

Dentro da realidade do COREN-AM, um exemplo de catalizadores pode ser a opinião favorável no público em relação ao Coren, fidelidade e compromisso em quitar, não ter concorrentes, além do mais só se exerce a profissão com a carteira profissional emitida pelo Coren. Em relação aos ofensores, os exemplos são: Legislação desfavorável, onde o inadimplente pode pagar a primeira parcela da negociação, tem acesso a certidão que

necessita e não pagar o restante das parcelas e falta de cobrança devida por parte do Coren, desemprego, atraso de salário etc.

O *brainstorming* é o nome dado a técnica na qual são realizados exercícios mentais com a finalidade de resolver problemas específicos, também é conhecido como “Tempestade de ideias”. Com esse método, é possível explorar o potencial de ideias de um grupo de maneira criativa e com baixo risco de atitudes inibidoras.

Outra prática de analisar os pontos citados, segundo Costa (2007, p.113) é o *benchmarking*, um importante instrumento de gestão das empresas, o qual sugere a posição comparativa com melhores processos conhecidos na área. O *Benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas empresariais; consistindo em aprender com outras organizações, exigindo bastante tempo e disciplina.

Diante de tamanha interdependência de profissional de enfermagem versus o Conselho Regional, é indispensável analisar as variáveis que propiciem a adimplência por parte desses trabalhadores, para que o Conselho cumpra com eficácia e eficiência suas atribuições, beneficiando o profissional de enfermagem e a sociedade, tendo em vista que:

O profissional de enfermagem atua na promoção, prevenção, recuperação e reabilitação da saúde, com autonomia e em consonância com os preceitos éticos e legais. O profissional de enfermagem participa, como integrante da equipe de saúde, das ações que visem satisfazer as necessidades de saúde da população e da defesa dos princípios das políticas públicas de saúde e ambientais, que garantam a universalidade de acesso aos serviços de saúde, integralidade da assistência, resolutividade, preservação da autonomia das pessoas, participação da comunidade, hierarquização e descentralização político-administrativa dos serviços de saúde. (COFEN-SP, p.51, 2013).

A Enfermagem possui um papel fundamental na saúde e é dever desse profissional relatar aos seus superiores as irregularidades presentes e de risco ao paciente, logo o Coren mais uma vez torna-se indispensável nesse processo.

Igualmente, Potter e Perry (2001) destaca que um profissional de enfermagem responsável, denuncia erros e inicia os cuidados para prevenir qualquer prejuízo futuros ao paciente.

Ter responsabilidade pede uma avaliação da efetividade do profissional de enfermagem assumir responsabilidade. Um profissional de enfermagem tem responsabilidade para com ele, com o paciente, a profissão, a instituição empregatícia e a sociedade. Ele assume a responsabilidade por si próprio, por relatar às autoridades apropriadas qualquer conduta que coloque os pacientes em risco. A prioridade mais alta do profissional é a segurança e o bem-estar dos pacientes.

Conforme Silva (2005, p.12) toda organização, tem em sua estrutura, níveis administrativos: Estratégico – que corresponde à alta administração, pois os objetivos de longo prazo e a direção para a organização como um todo; Tático – que corresponde à média administração, pois coordena e decide que produtos ou serviços serão produzidos; Operacional – que corresponde à supervisão, pois coordena a execução das tarefas de todo pessoal operacional. Todos os níveis devem estar funcionando em prol do que for Planejado para Instituição.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Ressaltando que esse planejamento pode ser um Planejamento participativo (realizado pelas áreas pertinentes ao processo), Planejamento coordenado (todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente), Planejamento integrado (os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados) ou Planejamento permanente (condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial). (OLIVEIRA, 2009, p.4).

Relatório mensal e Reuniões periódicas também serão realizadas pela Gestão Estratégica nesse Planejamento e Plano de Ação como forma de acompanhar o andamento e evolução de cada etapa do processo.

O processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde (Oliveira, 2009, p.5).

No Planejamento Estratégico para alcançar um resultado satisfatório é imprescindível que haja um conhecimento sobre a funcionalidade de cada setor, chefia e etapa, uma vez que Laville (1999, p.17) afirma que objetivo principal da pesquisa do saber, é conhecer o funcionamento das coisas, para melhor controla-las, e fazer previsões melhores a partir daí.

Além disso, cada etapa deve ser realizada com diligência focando no resultado esperado, sob o mesmo ponto de vista, Oliveira (2009, p.54) ressalta que os Projetos são trabalhos a serem realizados com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, tecnológicos, materiais e de equipamentos, bem como as áreas da empresa envolvidas necessárias a seu desenvolvimento.

Todos esses pontos foram muito relevantes para o aumento da procura e credibilidade no COREN-AM. Porém, ainda com o objetivo de diminuir o número de inadimplência. Caberá ao nível tático, ou seja, chefes de setores e departamentos, conforme apresentado no gráfico abaixo:

Quadro 2 – Planejamento Tático

Ação proposta	Setor Responsável
Criar uma central de oportunidade de empregos, onde o COREN-AM informa os profissionais sobre as vagas, estando estes com dados cadastrais atualizados e adimplentes com o Conselho;	Recursos Humanos
Atualização cadastral e de endereço, evitando o retorno de boleto e gastos desnecessários;	Recursos Humanos
Melhorar a Divulgação dos Serviços oferecidos e Atividades realizadas, para acompanhamento da própria enfermagem. E veja como o investimento tem sido aplicado;	Tecnologia e Informação
Site eficaz, que permita o profissional acessar o boleto, imprimir ou renegociar;	Tecnologia e Informação, Financeiro e Jurídico

Renegociação enviada, podendo ser solicitada por email e whatsapp;	Tecnologia e Informação
Acompanhamento das Renegociações Contratadas	Financeiro e Jurídico
Capacitação aos funcionários, visando melhoria no atendimento;	Administração e Controladoria
Agilidade no desfecho dos processos éticos-disciplinares;	Tecnologia de Informação, Protocolo e Financeiro
Convênio para os adimplentes, com instituições de ensino.	Setor de Negociação

Fonte: Autor (2018)

Para organizar o trabalho é necessário estabelecer uma rede de relações entre indivíduos ou grupos de indivíduos, de forma que seus trabalhos sejam coordenados e coerentes com a tarefa final, num mecanismo de coordenação identificada como estrutura organizacional.

No que se refere a estrutura organizacional, é o elemento fundamental para que uma empresa mantenha o foco nos seus objetivos. Galbraith (1977) define organização como composição de pessoas com a finalidade de alcançar algum propósito compartilhado através da divisão do trabalho.

Dentre as principais atividades do nível operacional, estará executar as tarefas repassadas pelo nível tático, já planejadas no nível estratégico. Essa execução deve ser acompanhada e monitorada pelo nível tático, de modo que sejam executadas com precisão.

6. PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO VOLTADO PARA REDUÇÃO E COMBATE A INADIMPLÊNCIA DO COREN-AM

6.1. Breve análise do perfil de inadimplentes

Foram feitas 2 perguntas, a primeira (quadro 15): “Qual maior motivo que leva um profissional de enfermagem não pagam sua anuidade ao Conselho?”. A segunda pergunta: “Você tem acompanhado as ações do Conselho?”. O resultado apresentou que:

Tabela 16 – Resultado da Pesquisa de Campo 1

Qual maior motivo que leva um profissional de enfermagem não pagar sua anuidade?

%	Resposta
38%	Desemprego
23%	Falta Planejamento Financeiro
11%	Não se sentem representados pelo Conselho Regional de Enfermagem
10%	O valor da anuidade é muito elevado
8%	Salários baixos ou Salários Atrasados
6%	Não souberam responder
4%	Dificuldade com atendimento ou acesso à Internet

Fonte: Autor (2019)

As respostas variam em 7 opções, todas elas indicadas pelos profissionais, sendo que 4% justifica não pagar a anuidade devido problemas no atendimento ou com a internet, isto é, na hora de renegociar ou emitir boletos. 6% não souberam responder o real motivos e 8% acreditam que os salários baixos ou atrasados, que é um problema enfrentado pela categoria ainda é o principal motivo, uma vez que a categoria não tem piso salarial estabelecido por lei.

Para 10% dos entrevistados o valor da anuidade ainda é muito elevado, sendo: R\$ 293,13 para enfermeiros, R\$ 242,35 para os técnicos e R\$ 219,63 para auxiliares. Mas, para 11% dos profissionais que participaram da pesquisa, alegam que o real motivo é não se sentirem representados pelo Conselho Regional.

Contudo, para 23% o que acontece é uma falta de organização em seu Planejamento Financeiro, que resulta em um comprometimento maior na renda e desencadeando atraso em algumas contas, incluindo a anuidade paga ao COREN. E para a grande maioria dos entrevistados, a grande justificativa é o desemprego, pois estudam, se formam, fazem a inscrição para receber a carteira, entram na estatística de profissionais inscritos no Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas – que atualmente ultrapassa os 50 mil – porém

não conseguem emprego e assim não tem como pagar as demais anuidades ou parcelas. Entretanto, essa pendência junto ao Conselho acaba por se tornar uma cadeia, uma vez que, os profissionais não conseguem emprego (na área) se estiver com débito no COREN, visto que as empresas empregadoras exigem certidão de nada consta emitida pelo órgão.

Segundo o IBGE (2021) o Amazonas o rendimento nominal mensal domiciliar per capita é de R\$ 842, ocupando 23º lugar no ranking de 27 capitais. Seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) - a unidade de medida utilizada para aferir o grau de desenvolvimento de uma determinada sociedade nos quesitos de educação, saúde e renda - é de 0,674, ocupando 18º lugar no ranking de 27 cidades.

Neste cenário, Manaus concretando 76,62% de toda a Enfermagem do Estado, é a capital com a maior taxa de desemprego (18,5%) em todo o país, e o Amazonas é o 10º colocado no ranking nacional (14,5%) entre os estados com maior índice de desemprego, de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A taxa de informalidade do Estado, que chegou a 58,9%, terceira maior do país, o que não se aplica a Enfermagem, visto que o profissional precisa está cadastrado, regularizado com COREN-AM para exercer sua função com qualidade e dentro do que orienta a legislação e nunca de forma informal.

Sendo possível analisar as variáveis determinantes para tamanha inadimplência, o qual tem como principal motivo, a crise econômica enfrentada no país e no estado do Amazonas, além é claro, da falta de um piso salarial digno para a categoria, seguido pelo atraso de salários a inúmeros profissionais da enfermagem.

O que tornou evidente que a anuidade não está como prioridade para os profissionais, uma vez, que suas necessidades básicas e de sua família estão sendo supridas – na maioria das vezes – com tamanha dificuldade.

Sobre isso, a economia utiliza a expressão *tradeoffs* para definir uma situação de escolha conflitante, isto é, quando uma ação econômica que visa à resolução de determinado problema acarreta, inevitavelmente, outros. Por exemplo, em determinadas circunstâncias, a redução da taxa de desemprego apenas poderá ser obtida com o aumento da taxa de inflação, existindo, um *tradeoffs* entre inflação e emprego. (Mankiw, 2009, p.4).

Dessa forma, as influências econômicas do país, ou pessoais tem influência direta no pagamento dessas anuidades, pois cada indivíduo vai optar pelo que é prioridade para ele. Mankiw (2009, p.06) ressalta que como as pessoas enfrentam *tradeoffs*, a tomada de decisões exige comparar os custos e benefícios de possibilidades alternativas de ação.

Em vista disso, Mankiw (2009, p.7) salienta que o indivíduo só executa uma ação se o benefício marginal da ação ultrapassa o custo marginal.

A pesquisa de campo continua com a segunda pergunta: “Você tem acompanhado as ações do Conselho?”, conforme apresenta o quadro abaixo.

Tabela 17 – Resultado da Pesquisa de Campo 2

<i>Você tem acompanhado as ações do Conselho?</i>	
%	Resposta
38%	Têm acompanhado (TV, Internet, rádio, etc.)
62%	Não acompanha

Fonte: Autor (2019)

É possível identificar que os 350 entrevistados 38% têm acompanhado as atividades do Conselho, isto é, a representação da classe junto a órgãos públicos, imprensa, buscar melhorias, fiscalizações, os cursos ministrados e tantos outros benefícios para o profissional e sociedade amazonense. Todavia, a grande maioria 62% não acompanha as atividades do COREN-AM e isto é um ponto a ser trabalhado e intensificado, uma vez que, a compreensão da função do Conselho Profissional e o trabalho desenvolvido pela sociedade e categoria, na maioria das vezes é fundamental para que o profissional compreenda que a anuidade paga tem um destino eficaz e volta para a categoria e sociedade através de outros benefícios.

Segundo Rezende (2007), ainda existe desinformação de alguns profissionais sobre o que seja um conselho de fiscalização.

“Os conselhos foram criados para defender a sociedade e não somente para lutar pela sua própria categoria. Por isso, é um órgão público descentralizado, dotado de personalidade jurídica de direito público e sujeito à fiscalização do Tribunal de Contas da União. Por

saber que o Estado vela por aquele profissional é que o cidadão pode contratar, por exemplo, um administrador ou um médico, porque sabe que o Estado está exercendo, por meio de um conselho, a fiscalização sobre aquele profissional.” (REZENDE, 2007).

Diante dessa problemática, buscando implementar a melhoria nesse processo, torna-se imprescindível a elaboração de um Planejamento Estratégico visando a redução da inadimplência com um roteiro específico de ações de cobrança.

Assim, o *planejamento estratégico de cobrança* em uma organização é o ato de analisar, segmentar uma carteira de inadimplentes e construir uma ou mais réguas de cobrança que sejam adequadas a cada perfil de dívida. Essa régua deve ser capaz de gerar valor tanto para a empresa quanto para o cliente inadimplente.

O *planejamento da cobrança* é realizado geralmente a partir de duas linhas estratégicas diferentes, uma macro e outra mais operacional. A estratégia macro envolve fatos e datas que ocorrem todos os anos como, por exemplo, pagamento de décimo terceiro, natal, dia dos pais e das mães, férias escolares e carnaval. É importante ter uma estratégia mais macro para utilizar essas datas como parte da sua abordagem padrão.

Quando as parcelas do décimo terceiro salário são pagas, existe maior probabilidade de você fechar acordos, pois as pessoas têm disponível mais dinheiro.

Da mesma forma, utilizar datas como Natal, Black Friday e Dia dos Pais para construir ações com foco na importância e incentivo dos pagamentos, é sempre uma parte importante da sua estratégia macro. Como essas datas serão utilizadas ao longo das ações, depende exclusivamente da criatividade do analista de planejamento.

Já a *estratégia operacional* diz respeito à forma como o analista vai organizar a régua de cobrança com base tanto em datas e fatos macro, como com base no perfil da sua carteira de cobrança.

6.2. Plano de ação de cobrança para redução e combate a inadimplência

Este capítulo se refere a **Fase 4** do roteiro pratico de planejamento adaptado ao COREN-AM, voltado ao delineamento estratégico afim de propor ações e indicadores para redução e combate a inadimplência. Portanto, a seguir, serão descritas a etapas de ações proposta para este fim (Assertiva Soluções, 2021).

6.2.1. Analise dos tipos de devedores

O primeiro passo para o planejamento estratégico de cobrança em nível operacional é verificar quais dos devedores da carteira em questão já foram cobrados antes pela sua empresa e qual foi o comportamento de pagamento de cada um deles.

Em cobrança existe o termo *self cured*, que é quando o inadimplente tem como comportamento padrão pagar dentro de um prazo determinado mesmo sem a realização de uma ação de cobrança. Por exemplo, o analista recebe uma dívida de um inadimplente que está vencida há 30 dias, mas ele tem no histórico de cobrança dívidas da mesma pessoa e dentro do mesmo perfil – a conta de celular ou a parcela do carro – que ela sempre paga com um atraso entre 1 e 5 dias. Nesse caso, esse devedor é um *self cured*, ou seja, ele se “cura” sozinho. Isso significa que, se o analista tem um prazo igual ou inferior ao prazo de cura desse inadimplente para cobrar a carteira, não compensa investir o tempo da operação na abordagem de cobrança.

O *self cured* é apenas um dos perfis que pode ser eliminado da abordagem inicial. Outros perfis incluem aqueles devedores que já foram abordados diversas vezes e não realizaram a promessa de pagamento e também os devedores com perfis que o analista, por experiência própria, sabe que vão ser mais difíceis na abordagem inicial.

6.2.2. Segmentação da carteira

O segundo passo do planejamento estratégico é segmentar a carteira usando variáveis que façam sentido para a construção da régua de cobrança.

Exemplos:

- Tipo de dívida (Veículos, Educação, Cartões, Imóveis, etc.)
- Tempo de vencimento (30, 35, 60, 90, etc.)
- Valor da dívida
- Região ou Estado do devedor
- Sexo do devedor
- Faixa de idade do devedor

Essa segmentação é essencial na hora de construir uma estratégia eficiente de cobrança, pois é a partir dela que o analista pode realizar uma análise comparativa com o seu histórico de dívidas do mesmo perfil e determinar a melhor abordagem na hora de cobrar.

6.2.3. Observação de datas e o histórico

Além de trabalhar a segmentação da carteira, é recomendado utilizar as datas e os fatos históricos que como apoio para direcionar a construção da régua de ações.

As datas, como citado antes, são relativas a dias ou momentos que podem impactar a decisão de pagamento dos inadimplentes. Já os fatos históricos estão relacionados com análises prévias dos resultados obtidos anteriormente pelo time de cobrança em diversas carteiras.

Essa análise precisa levar em conta algumas informações como:

- O tamanho da carteira a ser cobrada
- Os canais disponíveis para se comunicar (telefone, SMS, carta e e-mail)
- O tempo necessário para abordar a quantidade de pessoas desejadas por cada canal

- A quantidade de pessoas disponíveis em cada momento do dia e a quantidade de pessoas que se pretende abordar por telefone
- O modelo de discagem que vai ser utilizado – o que depende do perfil da dívida.

6.2.4. Tipo de cobrança

6.2.4.1. Cobrança por telefone

A cobrança por telefone, junto com as cobranças por e-mail e SMS, são hoje as formas mais utilizadas pelas assessorias de cobrança. O telefone ou call center é a forma mais cara que existe de abordagem, por isso, a estratégia precisa levar em consideração o perfil de devedor e dívida que vai passar por essa abordagem. É preciso levar em consideração o tipo de dívida na hora de escolher como vai ser realizada a configuração do discador e também o tamanho da equipe de operadores disponíveis para cada faixa de horário do dia.

Os três principais tipos de discagem são:

a) Discador Power

O discador em modo power trabalha discando para todos os telefones de uma carteira e repassando as ligações para os operadores sem nenhum filtro prévio. Esse modelo de discagem é o que chamamos de “metralhadora burra”, uma vez que ele não leva nenhuma informação em consideração na hora de discar. Isso faz com que o operador receba todas as ligações, inclusive as que apenas chamam e as que caem em secretária eletrônica. O modelo power só é recomendado em casos específicos, como quando a assessoria de cobrança tem um contrato consta que ela deverá discar para toda a base.

b) Discador Preditivo

O modelo de **discagem preditivo** é um pouco mais inteligente. Nesse modelo o discador vai discando para todos os telefones, mas repassa para o operador apenas aqueles que tem um alô humano. Às vezes é interessante configurar o discador para repassar também as ligações atendidas por caixa postal para que o operador possa deixar recado, mas isso depende da estratégia e perfil da dívida.

Esse é o modelo mais indicado quando a assessoria não tem determinado em contrato que deve discar para todos os números e quando o perfil da dívida não exige uma análise prévia do operador antes de discar.

Tanto no discador em modo power quanto em preditivo, o operador não tem acesso a informações do devedor antes da ligação ser realizada. Dessa forma, se o perfil da dívida exigir mais análise ou formulação de uma estratégia e argumentação prévia mais elaborada para a pessoa em específico, os modelos de discagem power e preditivo podem não ser os melhores, é nessa hora que entra em ação o modelo preview.

c) Discagem Preview

No modelo de discagem preview o discador exibe as informações do inadimplente e da dívida na tela e é o operador quem decide quando e para qual número discar.

Dessa forma o operador tem tempo para fazer uma análise mais detalhada e formular a argumentação de forma prévia. Esse modelo de discagem é mais recomendado quando o perfil da dívida sugere um maior valor, com maior tempo de atraso e conseqüentemente com maior complexidade de negociação e cobrança. O modelo preview nesse caso dá ao operador a oportunidade de ter em mãos um leque de estratégias de abordagem e adaptar cada uma delas ao tipo de pessoa e dívida do momento.

Uma vez que o processo de discagem tenha sido iniciado é importante para o planejamento que sejam extraídos relatórios ao longo do dia para verificar se aquilo que foi planejado e previsto está sendo atingido ou se a estratégia e ações precisam ser adaptadas. Se a operação começa às oito e

meia da manhã, por exemplo, é importante já ter um relatório as nove e meia trazendo informações como:

- Cobertura de carteira
- Quantidade de ligações atendidas por operador
- Negociações / Promessas de pagamento por carteira e operador

E na medida em que o dia avança, esses relatórios, caso tenham extração mais complexas, devem ir ganhando corpo e trazendo dados que permitem análises mais apuradas, tais como:

- Percentual de CPC por segmento previamente construído (faixa de idade, valor da dívida, região, sexo, tipo de dívida, veículo, educação e cartões)
- Percentual de sucesso por segmento nos mesmos moldes do anterior
- Cobertura por carteira, região, segmento (principalmente se o analista estiver rodando mais de uma carteira ao mesmo tempo)
- Sucesso por segmento/operador – uma vez que isso pode indicar que determinado operador tem mais facilidade em negociar certo perfil de dívida.
- CPC e sucesso por fornecedor externo (Uma vez que as assessorias consomem telefonia, enriquecimento de dados, SMS, etc, de diversos fornecedores)

Esses são apenas alguns dos possíveis relatórios que o analista de planejamento precisa solicitar à equipe de MIS ou ele mesmo extrair ao longo do dia e do tempo de vida da carteira. Essas informações, além de servirem para a tomada de decisão imediata, são fomento para alimentar dados históricos para o planejamento das próximas carteiras.

6.2.4.2. Cobrança por SMS e E-mail

O canal de cobrança SMS é sem dúvida um dos grandes trunfos dos analistas de planejamento. Como a cobrança via telefone é custosa, demorada

e cara, o SMS, quando bem utilizado, é uma forma de abordar uma grande quantidade de pessoas ao mesmo tempo e entregar a mensagem adequada.

O SMS, assim como o e-mail, é uma forma de abordagem massiva e que pode ser encaixada em praticamente todos os tipos de carteiras. Um cuidado especial na hora de aplicar uma abordagem massiva, como o SMS ou o E-mail, é dimensionar a equipe de operadores receptivos para não ter problemas. De nada adianta realizar uma ação de SMS ou e-mail, receber diversas ligações e não ter linhas ou operadores disponíveis para a demanda.

Assim como na cobrança via telefone, a cobrança via e-mail e SMS precisa ser acompanhada de relatórios analíticos e que ajudem tanto na tomada de decisão quanto na construção de histórico para ações futuras. É preciso ter em mãos informações como:

- Percentual de resposta por perfil da dívida
- Percentual de acordos por perfil
- Percentual de respostas por tipo de mensagem enviada
- Percentual de fechamentos positivos – acordos – por operador receptivo
- Percentual de resposta por fornecedor de SMS e por tipo (Longo, Curto, Carta, etc.)
- Percentual de resposta e acordos por faixa de horário de envio

De posse dessas e de outras informações o analista pode tomar decisões mais assertivas na hora de decidir quais mensagens são mais efetivas para cobrar, quem são os melhores fornecedores, quais são os melhores horários para envio, as melhores regiões e os melhores operadores para fazer o atendimento receptivo dessas ações.

6.2.5. Régua de cobrança e planejamento estratégico

Uma régua de cobrança é uma forma de organizar em uma espécie de linha do tempo as ações que serão tomadas para cobrar determinada carteira ou mesmo para prevenir que um grupo de clientes se tornem inadimplentes.

A régua é a resposta do planejamento estratégico para trabalhar determinada carteira. Por exemplo, a equipe de planejamento pode decidir criar

uma sequência de SMS por dia ou horário para determinado perfil de dívida. Essas pessoas podem receber:

- Uma mensagem de SMS com um alerta de que a dívida venceu há mais de 35 dias e um número para ligar
- Uma mensagem de e-mail informando o vencimento e um link para o boleto de um acordo
- Uma de SMS mensagem informando que um e-mail foi enviado
- Uma mensagem pedindo um SIM como resposta se a pessoa quiser negociar
- Uma mensagem de voz – URA – pedindo para a pessoa entrar em contato com a assessoria ou empresa

A régua de cobrança pode ser organizada, dependendo do caso, de forma preventiva, enviando mensagens 5 dias antes do vencimento, no dia do vencimento, 6 dias depois e 12 dias depois. Esse tipo de abordagem, quando bem executada, pode prevenir inadimplência e tratar os casos mais leves ainda no início, sem a necessidade de interação humana.

Seja qual for o seu modelo de análise, discagem e organização da régua de cobrança, é importante ter em mente que o planejamento da cobrança, as ações da equipe de control desk e do MIS são pilares e passos para uma boa organização de cobrança e para a obtenção de sucesso, mas os melhores resultados vêm de equipes bem treinadas, criativas e com abordagens que visam sempre o melhor resultado para os agentes dos dois lados da régua de cobrança, a assessoria/empresa e o inadimplente.

7. CONCLUSÃO

A concepção de Planejamento Estratégico surgiu da necessidade das organizações se programarem, evitando surpresas onerosas, frente à velocidade das mudanças que ocorrem no ambiente. Foram elaborados diversos modelos pelos estudiosos do tema (alguns foram apresentados neste trabalho) e sua aplicação nas empresas privadas se tornou “quase

compulsória” em meados do século XX, Certo tempo depois, a tendência se alastrou para o setor público.

Entretanto, existe carência de estudos sobre o processo de formação do Planejamento Estratégico em instituições públicas (GIACOBBO, 1997). Portanto, a escolha da temática Planejamento Estratégico no setor público justifica-se pela necessidade de aprofundar os estudos nessa área, que ainda são escassos quando comparados ao setor privado, ainda aqueles voltados às instituições como os Conselhos de Fiscalização Profissional.

Considerando que as atividades realizadas pelo COREN-AM são extrema importância para a sociedade amazonense, principalmente diante da realidade que estamos vivendo atual com a Pandemia de COVID-19, questões ligadas à concorrência e às vantagens competitivas deixam, então, de ser o foco, passando a ser a efetividade dos serviços prestados à sociedade.

No entanto, para que o COREN-AM possa realizar suas atividades finalísticas de forma eficiente, são necessários recursos para custeio de despesas inerentes ao financiamento da instituição este provem de receitas arrecadas com o pagamento de anuidades pelos profissionais de enfermagem.

No entanto, conforme dados apresentados ao longo deste trabalho, foi demonstrado que a inadimplência é um dos grandes desafios a serem enfrentados pela atual gestão, sendo necessário portanto, a elaboração de estratégias para combater ou reduzir o problema em questão.

Nesse sentido, o pesquisador entendeu a necessidade de abordar a seguinte questão através da formulação e implementação de um Planejamento Estratégico voltado para redução da inadimplência.

A pesquisa teve como foco discorrer sobre os processos de formulação e implementação do planejamento estratégico no COREN-AM, levantando as crenças sobre sua efetividade e analisando quais são as metodologias comumente utilizadas na área pública e privada. Embora vários estudos tenham apresentados etapas e fases de elaboração do Planejamento Estratégico, é notório que a maioria segue a mesma linha de pensamento.

No entanto, considerando que o COREN-AM, embora seja uma autarquia pública federal, o pesquisador chegou à conclusão de que as teorias voltadas as pequenas empresas são as que melhor se enquadravam a

realidade do COREN-AM que diante do Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem, se enquadra como conselho de pequeno à médio porte.

Diante de todo o arcabouço teórico, por fim foi proposto um roteiro prático de elaboração de Planejamento Estratégico para o COREN-AM, e pelo qual foi realizada a aplicação e observação direta de fatos e informações que foram descritas neste trabalho, apresentado ao final um modelo plano de ação de cobrança para redução e combate a inadimplência que poderá ser aplicado futuramente pela área responsável dentro da instituição.

REFERÊNCIAS

ABERNETHY, M. A.; BROWNELL, P. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, [S.l.], v. 24, p. 189–204, 1999.

ABRUCIO, F. L. (2005). Reforma do Estado no federalismo brasileiro: a situação das administrações públicas estaduais. *Revista de Administração Pública*, 39(2), 401-420.

ABRUCIO, F. L., & Sano, H. (2008). Promessas e resultados da nova gestão pública no Brasil: O caso das Organizações Sociais de Saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, 48(3), 64-80.

AMAZONASTUR. Municípios. Disponível em: <http://www.amazonastur.am.gov.br/municipios/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

ALBUQUERQUE, Aline; OLIVEIRA, Ivone Martini de. Manual de Direitos Humanos para Enfermagem. Uniceub. COFEN. 2016.. Disponível em: <http://biblioteca.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2018/03/Manual-Direitos-Humanos-Enfermagem.pdf>. Acesso em: 12 de junho de 2020.

ALMEIDA, M.I.R; TEIXEIRA, M.L.M.; MARTINELLI, D.P. (1993). Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *Revista de Administração de Empresas*, v.33, p.12-24, mar/abr.

ALMEIDA, M.I.R. Book. Manual de Planejamento Estratégico. Atlas, São Paulo, 2003.

ALMEIDA, M. I. R. (1994). Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ANDREWS, K. R.. O conceito de estratégia empresarial, In: H. Mintzberg; J. B. Quinn. *O processo da estratégia*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ASSERTIVA SOLUÇÕES. Planejamento Estratégico de Cobrança. Disponível em: <https://blog.assertivasolucoes.com.br/planejamento-estrategico-de-cobranca/> . Acesso em: 20 de janeiro de 2021.

ANSOFF, I.; McDONNELL, E. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, Igor (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach do Business Policy for Growth na Expansion* McGraw-Hill Inc., US.

ANSOFF, Igor (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas.

ANSOFF, Igor (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo, Atlas.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Relatório de Inflação. v. 22, n. 2, jun 2020.

BARZELAY, M. (2001). The new public management: Improving research and policy dialogue. University of California Press/Russel Sage Foundation

BEHR, R.R.; LIMA, A. A.T.F.C (1999). Participação , criatividade e planejamento estratégico. In: VI Simpósio de Engenharia de Produção. <<http://www.bauru.unesp.br/acontece/simpep.html>.(nov/2000).

BETHLEM, A. (1998). Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo, Atlas.

BERRY, F. S.; WECHSLER, B. Strategic planning : findings from a national survey. Public Administration Review, [S.l.], v. 55, n. 2, p. 159–168, 1995.

BRAGA, R. T. (2003). Planejamento Estratégico e o Controle da Gestão Pública: Desenvolvimento da ação de Controle da Gestão dos Recursos Públicos. 125f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro.

BRANCO, Luiza Szczerbacki Castello. O planejamento estratégico no setor público brasileiro. Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI, v. 1, n. 1, p. 173-182, 2014.

BRASIL. Planalto. Lei nº 4.320, de 17 de março de 1964. Estatui Normas Gerais de Direito Financeiro para elaboração e contrôle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l4320.htm>. Acesso em: 12 de julho de 2020.

BRASIL. Planalto. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 25 de julho de 2020.

BRASIL. Planalto. Decreto nº 94.406, de 8 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. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/d94406.htm>. Acesso em: 12 de julho de 2020.

BRASIL. Planalto. Lei Nº 11.000, de 15 de dezembro de 2004. Altera dispositivos da Lei nº 3268, de 30 de setembro de 1957, que dispõe sobre os Conselhos de Medicina, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L11000.htm>. Acesso em: 11 de julho de 2020.

BRASIL. Planalto. Lei Nº 5.905 de 12 de julho de 1973. Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5905.htm>. Acesso em: 24 de julho de 2020.

BRASIL. Planalto. Lei Nº 12.514, de 28 de outubro de 2011. Dá nova redação ao art. 4º da Lei nº 6.932, de 7 de julho de 1981, que dispõe sobre as atividades do médico-residente; e trata das contribuições devidas aos conselhos profissionais em geral. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12514.htm>. Acesso em: 12 de julho de 2020.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. Boston: Jossey-Bass, 1995.

BRYSON, J. M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. Boston: Jossey-Bass, 1995

CAMPOS, A. M. (1990). Accountability: Quando poderemos traduzi-la para o Português? Revista de Administração Pública, 24(2), 30-50.

CAMPOS, Vicente F. (1992) “Qualidade Total - padronização de empresas”, QFCO, Minas Gerais.

CAMPOS, V. F. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia. 8. ed. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

CAMPOS, V. F. .Gerenciamento pelas diretrizes. 3. ed. Belo Horizonte: Editora de Desenvolvimento Gerencial, 2002.

CAMPOS, Francisco Carlos Cardoso de; FARIA, Horácio Pereira de; SANTOS, Max André dos. Planejamento e avaliação das ações em saúde. 2010. Acervo de Recursos Educacionais em Saúde (UFMG)

CARDOSO JÚNIOR, J. C. Planejamento governamental e gestão pública no Brasil: elementos para ressignificar o debate e capacitar o estado. Brasília: Ipea, mar. 2011. (Texto para Discussão, n. 1.584).

CARNEIRO, R. e MENICUCCI, T. M. G. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos estratégicos da Presidência da República, Vol. 1. p. 135-194, 2013. Disponível em: <<http://books.scielo.org>>.

CAVALCANTI, B. S. (2005). O gerente equalizador: Estratégias de gestão no setor público. Rio de Janeiro: FGV.

CERTO, S.; PETER, J. P.. Administração estratégica: Planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. PsicoUSF, Itatiba, v. 8, n. 1, p. 81-89, jun. 2003. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141382712003000100011&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 21 jan. 2021.

COFEN. Cofen lança Perfil da Enfermagem no Amazonas. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/cofen-lanca-perfil-da-enfermagem-no-amazonas_33008.html>. Acessado em: 24 nov. 2018, 16:20.

COFEN. Resolução COFEN – 276/2003 – Revogada pela resolução COFEN – 314/2007. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resoluco-cofen-2762003-revogada-pela-resoluco-cofen-3142007_4312.html>. Acesso em: 27 de janeiro de 2021.

COFEN. Resolução COFEN Nº 600/2018 – Revogada pela resolução COFEN – 314/2007. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/RESOLU%C3%87%C3%83O-600-2018.pdf>>. Acesso em 27 de 2021, 09:21h.

COFEN. Resolução COFEN Nº 543/2017 Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-5432017_51440.html>. Acesso em 27 de 2021, 09:21h.

COFEN. RESOLUÇÃO COFEN Nº 568/2018 – ALTERADA PELA RESOLUÇÃO COFEN Nº 606/201. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2018/12/RESOLU%C3%87%C3%83O-600-2018.pdf>>. Acesso em 27 de 2021, 09:21h.

COFEN. Resolução COFEN Nº 503, de 06 de janeiro de 2016. Estabelece procedimentos para plano plurianual, proposta e alterações orçamentárias e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05032016_37097.html>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

COFEN. Resolução COFEN Nº 532, de 02 de fevereiro de 2017. Altera o artigo 3º da Resolução Cofen nº 503/2016 que estabelece procedimentos para plano plurianual, proposta e alterações orçamentárias e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05322017_48829.html>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

COFEN. Decisão COFEN Nº 29 de 19 de março de 2020. Decide, “ad referendum” do Plenário do Cofen, SUSPENDER, por sessenta dias, no âmbito do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, todos os prazos processuais previstos no Código de Processo Ético-Disciplinar da Enfermagem, aprovado pela Resolução Cofen nº 370, de 3 de novembro de 2010, no Código

de Processo Administrativo, aprovado pela Resolução Cofen nº 155, de 18 de novembro de 1992, e no Manual de Fiscalização, aprovado pela Resolução Cofen nº 617, de 17 de outubro de 2019, e dá outras providências. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/decisao-cofen-no-0029-2020_78037.html. Acesso em 12 de novembro de 2020.

COFEN. Resolução Cofen nº 616/2019 de 11 de outubro de 2019. Autoriza os Conselhos Regionais de Enfermagem a fixarem os valores das anuidades, taxas e preços de seus serviços para o exercício de 2020, devidos pelas pessoas físicas e jurídicas inscritas, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-616-2019_74499.html#:~:text=15%2F10%2F2019-,RESOLU%C3%87%C3%83O%20COFEN%20N%C2%BA%20616%2F2019%20%E2%80%93%20ALTERADA%20PELA,RESOLU%C3%87%C3%83O%20COFEN%20N%C2%BA%20632%2F2020&text=Autoriza%20os%20Conselhos%20Regionais%20de,inscritas%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

COFEN. Resolução Cofen nº 632/2020 de 23 de março de 2020. Prorroga, “ad referendum” do Plenário do Cofen, o vencimento das anuidades do exercício de 2020, devidas pelas pessoas físicas e jurídicas inscritas nos Conselhos Regionais de Enfermagem, e dá outras providências. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-632-2020_81374.html#:~:text=Prorroga%2C%20%E2%80%9Cad%20referendum%E2%80%9D%20do,Enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs>. Acesso em 10 de novembro de 2020.

COFEN. Resolução Cofen nº 643/2020 de 29 de julho de 2020. Prorroga o vencimento das anuidades do exercício de 2020, devidas pelas pessoas físicas e jurídicas inscritas nos Conselhos Regionais de Enfermagem, e dá outras providências. Disponível em: http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-643-2020_81378.html#:~:text=Prorroga%20o%20vencimento%20das%20anuidades,Enfermagem%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs. Acesso em 12 de novembro de 2020.

COREN-AM. Regimento Interno: Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas. 2012. Disponível em: <http://www.corenam.gov.br/regimento-interno-2>. Acesso em 12 de novembro de 2020.

COREN-AM. Relatório de Inadimplentes por categoria e por município. 2021.

COREN-AM. Relatório Integrado 2018. Disponível em: <<http://ouvidoria.cofen.gov.br/coren-am/transparencia/controle-externo/>>. Acesso em: 15 de novembro de 2020.

COREN-AM. Relatório Quantitativo de profissionais ativos por município. 2021

COREN-AM. Relatório Sintético de Inadimplentes. 2020.

COREN-AM. Decisão COREN-AM Nº 22 de 23 de março de 2020. Decide, "ad referendum" do Plenário do COREN-AM, SUSPENDER, por sessenta dias, no

âmbito do COREN-AM, todos os prazos processuais previstos no Código de Processo Ético-Disciplinar da Enfermagem, aprovado pela Resolução COFEN nº 370, de 3 de novembro de 2010, no Código de Processo Administrativo, aprovado pela Resolução COFEN nº 155, de 18 de novembro de 1992, e no Manual de Fiscalização, aprovado pela Resolução COFEN nº 617, de 17 de outubro de 2019, e dá outras providências. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decisao-n-22-de-23-de-marco-de-2020-249992256>.

COREN-AM. Decisão COREN-AM Nº 44 de 15 de julho de 2020. PRORROGA o pagamento das anuidades do exercício de 2020, devidas pelas pessoas física e jurídicas inscritas no COREN-AM pelo prazo de 60 (sessenta) dias, contados a partir de 30 de julho de 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decisao-n-44-de-15-de-julho-de-2020-267033641?inheritRedirect=true&redirect=%2Fconsulta%3Fq%3DCIRCULAR%2520N%25C2%25BA%25203.938%26start%3D6%26delta%3D50%26publish%3Dpast-month>. Acesso em 12 de novembro de 2020.

CORRÊA, Izabela Moreira. Planejamento estratégico e gestão pública por resultados no processo de reforma administrativa do estado de Minas Gerais. *Revista de Administração Pública*, v. 41, n. 3, p. 487-504, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos* – 2. ed. – São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTIN, C. (2010). *Administração Pública*. Rio de Janeiro: Elsevier.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. DIAGNÓSTICO DA ATUAÇÃO DOS CONSELHOS PROFISSIONAIS NA COBRANÇA DE DÍVIDA ATIVA. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/cafbfb3cbc68d03813b11e1f7081f637.pdf>. Acesso em 20 de janeiro de 2020.

CUNHA, A. (2010). A busca de maior vitalidade da gestão nas organizações do Poder Judiciário. *Cadernos FGV Projetos*, ano 5, 12, 45-51.

CUPERTINO, S. A. (2013). *Avaliação da arrecadação do Imposto Sobre Propriedade Predial e Territorial Urbana no Município de Viçosa – MG*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, Brasil.

DARÓS, V. (2009). *Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região*. Caderno de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico

DARÓS, V.. *Planejamento Estratégico do TRF da 4ª Região*. Caderno de Administração da Justiça: Planejamento Estratégico, 64p, 2009.

DEL CORSO, J. M.; PETRASKI, S. J.; SILVA, W. V.; TAFFAREL, M. *Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico*. *Tourism & Management Studies*, Portugal, v. 10, dez. 2014. Edição Especial. Disponível em:

<http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S218284582014000300007&lng=pt&nrm=iso>. Acessado em: 21 jan. 2021.

DELMAR, Frédéric. SHANE, Scott. Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, v.24, p.1165–1185, 2003.

DEMO, Gisela; PESSÔA, Renata. CRM na Administração Pública: Desenvolvimento e validação de uma Escala de Relacionamento com o Cidadão (ERCi). *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 3, p.677-697, Mai./Jun. 2015.

DIEFENBACH, T. (2009). New public management in public sector organizations: the dark sides of managerialistic 'enlightenment'. *Public Administration*, 87(4), 892-909

DRECHSLER, W. The rise and demise of the new public management. *Post-Autistic Economics Review*, n. 33, 2005. Disponível em: . Acesso em: 14 set. 2005.

DROR, Y. (1999). A capacidade para governar. Informe ao Clube de Roma. Edições FUNDAP.

DUBRIN, A. Princípios de administração. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros técnicos e

EADIE, D. C. Tool to Practical Use : Putting a Powerful 142 Coleç. Meira Mattos, Rio de Janeiro, v. 8, n. 32, p. 131-142, maio/ago. 2014 of Strategic Planning The Application in the Public Sector. *Public Administration Review*, [S.I.], v. 43, n. 5, p. 447– 452, 1983.

FERREIRA. R. (2006). Como Planejar, Organizar e Controlar seu Dinheiro. São Paulo: Thomson IOB.

FERLIE, E. et al. A nova administração pública em ação. Brasília: Editora Universidade de Brasília; ENAP, 1999.

FLEURY, N. (2005). A resposta da gestão estratégica às exigências de efetividade, eficácia e eficiência no Poder Judiciário. In: A. Cunha, & P. Motta. A reforma do Poder Judiciário no estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 25-36.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. Planejamento Estratégico na Prática ,Atlas, 1991. ISBN 8522407452.

FISCHMANN, A.A. (1987). Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas. Tese (livre docência). São Paulo, FEA-USP.

FREDERICKSON, H. G. (1989). Changing epochs of Public Administration. *Public Administration Review*, 49(2), (special issue).

GAJ, L. *Administração estratégica* São Paulo: FUNDAP, 1983.

FRESNEDA, P. A experiência do MAPA na execução da estratégia corporativa: foco nas pessoas. In: FÓRUM NACIONAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, 2., 2011, Brasília. Anais... Brasília, 2011. 1 CDROM.

GALAS, E. S.; FORTE, S. H. A. C. Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no Balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública. Revista Eletrônica de Administração. Ed. 41, v. 10, n. 5, set./out. 2004.

GIRISHANKAR, N. *Evaluating public sector reform: guidelines for assessing country-level impact of structural reform and capacity building in the public sector*. Washington: World Bank/OED, 2001.

GIACOBBO, M. O desafio da implementação do planejamento estratégico nas organizações públicas. Revista do TCU, Brasília, v. 28, n. 74, out./dez. 1997.
GODINHO, R. M. Implantação do Balanced scorecard no aprimoramento da gestão orçamentária do Inmetro. 2005. 88f. Dissertação. (Mestrado em Sistema de Gestão pela Qualidade Total) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2005.

GOVERNO DO ESTADO DO AMAZONAS. Dados. Disponível em: <http://www.amazonas.am.gov.br/o-amazonas/dados/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

GOVERNO DO AMAZONAS. Decreto Nº 42.061 de 16 de março de 2020. Dispõe sobre a declaração de situação de emergência na saúde pública do Estado do Amazonas, em razão da disseminação do novo coronavírus (2019-nCoV), e institui o Comitê Intersectorial de Enfrentamento e Combate ao COVID-19. Disponível em: <<http://www.transparencia.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Decreto-n-42.061-de-16-de-mar%C3%A7o-de-2020-Decreta%C3%A7%C3%A3o-de-situa%C3%A7%C3%A3o-de-emerg%C3%Aancia-na-sa%C3%BAde-p%C3%BAblica-do-AM-e-INSTITUI-o-Comit%C3%AA-Intersectorial-de-Enfrentamento-e-Comabte-ao-COVID19.pdf>>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

GOVERNO DO AMAZONAS. Decreto Nº 42.101 de 23 de março de 2020. Dispõe sobre medidas complementares temporárias, para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. Disponível em: http://www.transparencia.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Decreto-n-42.101-de-23-de-marco-de-2020-Medidas-complementares-temporarias-de-importancia-internacional-por-emergencia-em-saude-por-pandemia-COVID-19_.pdf Acesso em: 20 de outubro de 2020.

GOVERNO DO AMAZONAS. Decreto Nº 42.193 de 15 de abril de 2020. Dispõe sobre medidas complementares temporárias, para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional, decorrente do novo coronavírus. Disponível em: <http://www.transparencia.am.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/Decreto-n-42.193-de-15-de-abril-de-2020-DECLARA->

Estado-de-Calamidade-P%C3%BAblica-em-todo-o-Estado-do-Amazonas.pdf .
Acesso em: 20 de outubro de 2020.

GOLDE, R. A. (1986). Planejamento prático para pequenas empresas. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, v. 9, p.7-34.

GOODWIN, D. R.; KLOOT, L. Strategic communication, budgetary role ambiguity, and budgetary response attitude in local government. *Financial Accountability & Management*, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 191–204, 1996.

GRANT, R. M. *Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil*

GRAU, N. C. La democratización de la administración pública. Los mitos a vencer. In: Bresser-Pereira, L. C. et al. (Orgs.). *Política y gestión pública*. Caracas: CLAD; Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 2004.

GRACIOSO, F. *Planejamento Estratégico orientado para o mercado*. [S.l.]: Atlas, 1996.

GALBRAITH, Jay. *Projetando a organização inovadora*. In: STARKEY, K. (Org.). *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1977.

GRUMBACH, Raul J. *Prospectiva a chave para o planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Catau, 1997.

GRUMBACH, R. J. S.. *Prospectiva – A Chave para o Planejamento Estratégico*. 2 ed. Rio de Janeiro: Catau, 2000.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HASELHOFF, Frits. Novo paradigma para o estudo das metas organizacionais. In: ANSOFF, Igor H.; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990. 271 p. parte 1, p.28-40.

HENNIG, Eduarda Tirelli; DANILEVICZ, Ângela de Moura Ferreira; DUTRA, Camila Costa. Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness. *Revista Produção Online*, v. 12, n. 2, p. 270-296, 2012.

HEROLD, D. (1972). Long-range planning and organizational performance: A CrossValuation Study. *Academy of Management Journal*, 15(1).

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração estratégica*. São Paulo: Bookman, 2003.

HUSSEY, D. Strategic management: from theory to implementation. 4. ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Amazonas. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/am/panorama>>. Acessado em: 27 jan. 2021, 14:26.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Desemprego. 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acessado em: 04 jan. 2021, 15:45.

JOYCE, P. Strategic management for the public services. Buckingham: Open University Press, 1999.

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.

KAPLAN, R. S. NORTON, D. P..Execução da estratégia no setor público com mapas estratégicos e Scorecards. In: FÓRUM NACIONAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO SETOR PÚBLICO, 2., 2011, Brasília. Anais... Brasília, 2011. 1 CD-ROM.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The balanced scorecard – measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.

KEESE, M., & SCHMITZ, H. (2011). Broke, ill, and obese: The effect of household debt on health. In: Social Science Research Network. Recuperado em 05 novembro, 2014, de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1750216

KETTL, D. F. A revolução global: a reforma da administração do setor público. In: PEREIRA, L. C. B.; SPINK, R (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: FGV, 1998.

KETTL, D. F. A revolução global: reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, L. C.; SPINK, P. Reforma do Estado e administração pública gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 75-122.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. (1993). Principios de marketing. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas; tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri – Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999. Cap.1, 17-28.

LUCKE, V. A. C.; FILIPIN, R.; BRIZOLLA, M. M. B.; VIEIRA, E. P. (2014) Comportamento financeiro pessoal: um comparativo entre jovens e adultos de uma cidade da região noroeste do estado do RS. Anais dos Seminários em Administração, São Paulo, SP, Brasil, 17.

LLEWELLYN, S.; TAPPIN, E. Strategy in the Public Sector: Management in the Wilderness. *Journal of Management Studies*, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 955–982, 2003.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. VIZEU, F. Análise institucional de práticas formais de estratégia. *Revista Administração- eletrônica*, p. 89- 100, out./dez. 2007.

Majors. *Strategic Management Journal*, v. 24, p. 491-517, 2003

MANKIW, N. Gregory. *Princípios de microeconomia*. Tradução da 3ª ed. norte-americana. São Paulo. Cengage Learning. 2009.

MAXIMIANO, Antônio. *Introdução à administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1986

MAQUIAVEL, N. *O Príncipe*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

MARCOVITCH, J., & RADOSEVICH, R. (1978). Planejamento estratégico nas organizações estruturadas por projeto. *Revista de Administração*, 13(2), 24-39

MARIN, J.-C. (2012). The impact of strategic planning and the balanced scorecard methodology on middle managers' performance in the public sector. *International Journal of Business & Social Science*, 3(1).

MATUS, C. *O Chimpanzé, Maquiavel e Gandhi – Estratégias Políticas*. São Paulo: FUNDAP, 1996.

MATUS, Carlos. Teoria da ação e teoria do planejamento. In: MATUS, Carlos. (Org.). *Política, planejamento e governo*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1996. p. 81-98.

MAZZALI, Leonel; NIERO, J. C. C.; SILVA, S. V. O Planejamento Estratégico Situacional no Setor Público – A Contribuição de Carlos Matus. In: SEMEADPREENDEORISMO E INOVAÇÃO, 12., Anais... São Paulo, 2009

MEDAUAR, Odete. *Nova Configuração dos Conselhos de Profissionais*. São Paulo: Revista dos Tribunais, n.751, p.28-31, 1999.

MEGGINSON, L. C. et al. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: editora Harbra, 1998

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, H.P.V (1986). *Administração: conceitos e aplicações*. São Paulo, Harbra Ltda.

MEIRELLES, A. de M. A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MEIRELLES, A. de M. A formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas. 2003. 414f. Tese (Doutorado em Administração)-Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE, A. Os bruxos da administração. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

MILWARD, H. B., & Provan, K. G. (2000). Governing the Hollow State. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 193-314.

MINTZBERG, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Havard Business Review*, jan-fev, p.107-114.

MINTZBERG, H.. The strategy concept: five ps for strategy. *California Management Review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. An Emerging Strategy of "Direct" Research. In: VAN MAANEN, John. *Qualitative Methodology*. California: Sage, 1983.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *USA: Administrative Science Quarterly*, Jun, 1985.

MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *The strategy process*. Prentice Hall, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. (2000). Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre, Bookman.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG. H. *Criando organizações eficazes*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4.

MINTZBERG. H.. *The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for plannings, plans, planners*. New York: Prentice Hall, 1994

MOTTA, F.C.P. (1994). *Teoria geral da Administração: uma introdução*. São Paulo, Pioneira.

MOTTA, P. R.. *Planejamento das Organizações Públicas*, Apostila do Mestrado Acadêmico em Administração Pública, Rio de Janeiro, 2012.

MOTTA, P.R. (1991). *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. São Paulo, Record.

NAIME, Laura; BRITO, Carlos; G1. Economia. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/01/31/desemprego-fica-em-11percent-em-dezembro-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 20 de janeiro de 2021.

NAKAMURA, M.M. (2000). Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo.

OBSERVATÓRIO, D. E. D. C. (2002). Endividamento e sobreendividamento das famílias: conceitos e estatísticas para sua avaliação. Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

OLIVEIRA, D.P.R. (1991). Estratégia Empresarial. São Paulo, Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva. 6ª Ed. São Paulo : Atlas, 2009. 281 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de.. Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora. 2. ed. Rev. e Atual. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas – 26. ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. Planejamento Estratégico – Conceitos, metodologias, práticas. Atlas, 2002. ISBN 8522441235.

OLIVEIRA, D.P.R. (1998). Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo, Atlas.

Osborne, D.; & Gaebler, T. (1996). Reinventing government: Introduction. In: J. M. Shafritz, & J. S. Ott. Classics of Organization Theory, Harcourt Brace.

PACHECO, R. S. A agenda da nova gestão pública. In: Loureiro, M. R.; Abrucio, F. L.; PACHECO, R. S. (Orgs.). Burocracia e política no Brasil: desafios para o Estado democrático no século XXI. Rio de Janeiro: FGV, 2010. p. 183-218.

PAULSEN, Leandro. Curso de direito tributário: completo. 4. ed. rev. atual e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

PECI, A., PIERANTI, O. P., & RODRIGUES, S. (2008). Governança e New Public Management: Convergências e contradições no contexto brasileiro. Revista Organizações & Sociedade, 15(46), 39-55.

PEREIRA, S. C. de S. O planejamento estratégico em organizações públicas: um estudo de caso das organizações militares prestadoras de serviço. CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL

ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 11., 2006, Ciudad de Guatemala. Anais... Ciudad de Guatemala, nov. 2006.

PETERS, B. G.; & PIERRE, J. (1998). Governance without government: rethinking Public Administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8, 223-244. Planejar é determinar qual o caminho que a empresa pretende alcançar ao longo de sua trajetória de existência (STONER; FREEMAN, 1999).

POLLITT, C.; BOUCKAERT, G.. *Public Management Reform*. Oxford University Press, 2ª Ed, 2004.

PORTER, M. E. *A Vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Trad. Elizabeth Maria de Pinho Braga, 7 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POTTER, P.; PERRY, A.. *Grande Tratado: Enfermagem Prática – Clínica e Prática Hospitalar – 3. ed. – São Paulo: Santos, 2001.*

PRAHALAD, C.K. & HAMEL, G. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 16 ed., 1995, p. 168.

QUINN, J. B. *Estratégias para Mudança*. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O Processo da Estratégia*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

QUINN, J. B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Richard D. Irwin Inc., 1980.

QUINN, J. B.. *Estratégias para a mudança*. In: Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre, Ed. Bookman, 2006.

RASMUSSEN, U. W. *Manual da metodologia do planejamento estratégico*. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

REDI, R. *Implementando a estratégia com apoio do balanced scorecard (BSC) e do gerenciamento pelas diretrizes (GPD)*. *Revista Gestão & Conhecimento*, v. 3, n.1, p. 56-64, jan./jun. 2005

REZENDE, Denis Alcides et al. *Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

REZENDE, Maria Thereza Mendonça C. de. *O papel social dos Conselhos Profissionais na área da saúde*. *Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, São Paulo, v. 12, n.1, Jan./Mar. 2007.

RIBEIRO, C. (2013). Atividade Fiscalizatória Estadual e os Princípios Constitucionais Tributários: maximização de receitas sem violar direitos dos contribuintes. Dissertação de Mestrado, Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI, Itajaí, Brasil.

ROBBINS, S.; COULTER, M. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2001

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso – 3.ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

ROSA, J.A. Planejamento estratégico: Roteiro, instruções e formulários. STS, 2001. ISBN 8522441235.

ROSSETTO, A. M.; ROSSETTO, C.R. Uma nova postura para o planejamento estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 18. 1998. Anais... Niterói, Rio de Janeiro, RJ. 1998.

ROSSI, Carlos A. V.; LUCE, Fernando B. Construção e proposição de um modelo de Planejamento Estratégico baseado em 10 anos de experiência. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26. 2002, Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD.

SAMPAIO, C.H. Planejamento Estratégico. Sebrae RS, 2002.

SECRETARIA de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul. Modelo de Gestão. Disponível em: . Acesso em: 6 jun. 2011.

SERRA, F.; FERREIRA, M. P. A evolução histórica do conhecimento em estratégia. Instituto Politécnico de Leiria. [Notas de aula], 2012. Disponível em: Acesso em: 15/02/2020.

SHICK, A. (1996). The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change. Wellington, New Zealand: State Services Commission and the Treasury. Recuperado de www.sse.govt.nz

SILVA, Reinaldo Oliveira. Teorias da Administração – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p. Disponível em: . Acesso em: 10 out. 2009.

SILVA, Pedro Francisco da. As contribuições corporativas fixadas por resoluções dos conselhos de fiscalização profissional e seu contraste com os limites constitucionais da tributação. Revista Parahyba Judiciária. Justiça

Federal da Paraíba. v. 9, n. 9, 2015. Disponível em: <<http://biblioteca.jfjb.jus.br/revista/index.php/revista/article/view/56>>. Acesso em: 20 de julho de 2019.

SIMONS, R.. Levers of control. Boston: Havard Business School Press, 1994.

SLACK, N. et al. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SOUSA, M. D. M., FERREIRA, V. D. R. S., NAJBERG, E., & Medeiros, J. J.. Retratando a inovação no serviço público brasileiro: modelos de análise, sistematização e caracterização. Revista de Administração. São Paulo, v. 50, n. 4, p. 460-476, 2015.

STEWART, J. The meaning of strategy in the public sector. Australian Journal of Public Administration, [S.l.], v. 63, n. 4, p. 16–21, 2004.

STONER, J. A. F. (1985). Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

STONER, J., A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil.

STONER, J., A. F.; FREEMAN, R. E. Administração I [S.l.]: Prentice Hall, 1985.

SUN TZU. The Art of War. Traduzido por S. B. Griffith. New York: Oxford University Press, 1963.

TAVARES, Mauro Calixta. Planejamento Estratégico: A opção entre sucesso e fracasso empresarial São Paulo: Harbra, 1991.

TCU. Tribunal de Contas da União. Guia de referência do sistema de planejamento e gestão, 2008.

TCU. Tribunal de Contas da União. Orientações para os Conselhos de Fiscalização das Atividades Profissionais. Impresso no Brasil. 2014. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-lanca-cartilha-de-orientacoes-para-os-conselhos-de-fiscalizacao-das-atividades-profissionais.htm>>. Acesso em: 20/01/2021.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. (1998). Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro, Campus. PORTAL dos tribunais de conta do Brasil. Promoex. 2011. Disponível em: . Acesso em: 31 maio 2011.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico: a elaboração de um roteiro prático. Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, p. 592-602, 2001.

THOMPSON, JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. (2000). Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo, Pioneira.

VALADARES, M.C.B. Book. Planejamento Estratégico Empresarial. Quality-mark, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. Construindo estratégias para vencer! 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VILHENA, R. et al. O choque de gestão em Minas Gerais: políticas da gestão pública para o desenvolvimento. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 2006.

VON CLAUSEWITZ, C. On War. Traduzido por M. Howard e P. Paret. Princeton: Princeton University Press, 1976.

WILSON, I.. The State of Strategic Planning: What Went Wrong? What Goes Right? Technological Forecasting and Social Change, v. 37, p. 103-110, 1990.

WEBER, M. Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília: Ed. da UnB, 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Formulário de pesquisa de campo

PESQUISA DE CAMPO MOTIVO DA INADIMPLÊNCIA NO COREN/AM

Perfil do Entrevistado

1. Nível de Formação na área:
 - Auxiliar de Enfermagem
 - Técnico de Enfermagem
 - Enfermeiro

Pergunta 1

2. Qual maior motivo que leva um profissional de enfermagem não pagar sua anuidade?
 - Desemprego
 - Dificuldade com atendimento ou acesso a Internet
 - Falta de Planejamento Financeiro
 - Não se sente representado pelo Conselho Regional de Enfermagem
 - Salários baixos ou salários atrasados
 - Valor da Anuidade muito elevado
 - Outro: _____

Pergunta 2

3. Você tem acompanhado as ações do Conselho Regional de Enfermagem do Amazonas?
 - Têm acompanhado (TV, internet, rádio ou outros canais de comunicação)
 - Não tem acompanhado

Agradecemos sua contribuição!