



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO DE**  
**POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE**  
**DEPARTAMENTO DE ECONOMIA PROGRAMA DE PÓS – GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

**FERNANDO COSTA CAMPOS**

**GESTÃO, PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UM**  
**ESTUDO ECONÔMICO E FINANCEIRO DO COREN DE ALAGOAS**

Brasília – DF

2022

FERNANDO COSTA CAMPOS

**GESTÃO, PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UM  
ESTUDO ECONÔMICO E FINANCEIRO DO COREN DE ALAGOAS**

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

Orientador: Prof. Dr. Antonio Nascimento Junior

Brasília – DF

2022

FERNANDO COSTA CAMPOS

**GESTÃO, PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO: UM  
ESTUDO ECONÔMICO E FINANCEIRO DO COREN DE ALAGOAS**

Dissertação de Mestrado Profissional em Economia, apresentada ao Programa 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:

---

Prof. Dr. Antonio Nascimento Junior  
Departamento de Economia (UnB)

---

Departamento de Economia (UnB)

---

Departamento de Economia (UnB)

## RESUMO

**Introdução.** Destacamos inicialmente de uma análise histórica de Sistemas de Informação numa forma macro assim como dentro do contexto do Brasil e do Sistema COFEN/COREN's. Logo, após adentramos no tema Gestão de Processo dentro do ambiente institucional, suas principais contribuições a nível de Brasil assim como numa maneira ampla. **Objetivo.** Tratar de reflexões juntamente com a análise de dados a respeito da arrecadação do Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas (COREN/AL). **Métodos.** Através de análise gráficas e tabelas foi constatado que o COREN/AL possui 35.689 profissionais e que em períodos sazonais arrecada valores consideráveis, porém ao longo do ano a arrecadação decresce chegando em alguns meses ser menor do que as despesas administrativas que o Regional possui. **Resultados.** Ficou claro que em um universo de 35.689 profissionais um total 39,45% são inadimplente. Foi observado que a taxa de inadimplência de 2012 a 2021 observamos um constante crescimento iniciando em 29,87% e chegando aos 53,77% no ano de 2021. **Conclusões.** Os dados mostram que o COREN/AL tem potencial, porém não é explorado de uma forma que se consiga uma eficácia a um nível de satisfação fazendo com que, muitas das vezes os recursos deixem de ser arrecadados ou em alguns casos torne-se precluso.

**Palavras Chaves:** Arrecadação; enfermagem; Conselho de classe, gestão de processos; sistema de informação.

## ABSTRACT

**Introduction.** Initially we highlight a historical analysis of Information Systems in a macro way as well as within the context of Brazil and the COFEN/COREN's System. Soon after we enter the theme of Process Management within the institutional environment, its main contributions in Brazil as well as in a broad way. **Objective.** It deals with reflections together with the analysis of data regarding the collection of the Regional Council of Nursing of Alagoas - COREN/AL. **Methods.** Through graphic and table analysis it was found that COREN/AL has 35,689 professionals and that in seasonal periods COREN/AL collects considerable amounts, but throughout the year the collection decreases and in some months is less than the administrative expenses that the Regional has. **Results.** It was clear that in a universe of 35,689 professionals a total of 39.45% are delinquent. It was observed that the default rate from 2012 to 2021 shows a constant growth starting at 29.87% and reaching 53.77% by 2021. **Conclusions.** The data show that COREN/AL has potential, but it is not explored in a way that achieves an effectiveness at a satisfactory level, so that, many times, the resources are no longer collected or in some cases become precluded.

**Keywords:** Collection; nursing; Class council, process management; Information system.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Figura 1. Clico do gerenciamento de processos.....	23
<b>Figura 2</b> - Figura 2. Processos de gerenciamento possíveis e algumas das ferramentas de gerenciamento.....	43
<b>Figura 3</b> - Balanced Scorecard (BSC).....	43
<b>Figura 4</b> - Benchmarking.....	44
<b>Figura 5</b> - Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM).....	44
<b>Figura 6</b> - Sigma.....	46
<b>Figura 7</b> - KANBAN.....	46
<b>Figura 8</b> - Diagrama de Ishikawa.....	46
<b>Figura 9</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2022.....	52
<b>Figura 10</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2021.....	53
<b>Figura 11</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2020.....	54
<b>Figura 12</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2018.....	55
<b>Figura 13</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2017.....	56
<b>Figura 14</b> - Boletim Anual de Arrecadação 2016.....	57
<b>Figura 15</b> - Taxa de inadimplência dos anos de 2012 a 2021.....	60
<b>Figura 16</b> Taxa de inadimplência dos anos de 2013 a 2022.....	62
<b>Figura 17</b> - Relatório Sintético de Inadimplência, 2013 a 2022.....	63
<b>Figura 18</b> - Relatório Sintético de Inadimplência, 2013 a 2022.....	64
<b>Figura 19</b> - Atribuições de um ERP - Enterprise Resource Planning.....	67
<b>Figura 20</b> - Planejamento estratégico da organização.....	68
<b>Figura 21</b> - Plano estratégico.....	71
<b>Figura 22</b> - Gestão estratégico.....	72
<b>Figura 23</b> - Etapas do planejamento estratégico.....	73
<b>Figura 24</b> - Mapa estratégico.....	74
<b>Figura 25</b> - Taxa de Inadimplência.....	85

## LISTA DE TABELAS E QUADROS

<b>Tabela 1.</b> Valores obtidos com a arrecadação, 2016 a 2022.....	49
<b>Tabela 2.</b> Taxa de anuidade do COREN/AL.....	49
<b>Tabela 3.</b> Profissionais do COREN.....	58
<b>Tabela 4.</b> Anuidades: arrecadação total.....	59
<b>Quadro 1.</b> Resumo da evolução histórica do sistema de informações para a sociedade.....	11
<b>Quadro 2.</b> Resumo da evolução histórica da gestão de processos.....	21
<b>Quadro 3.</b> Principais stakeholders de um projeto.....	37
<b>Quadro 4.</b> Valores obtidos com a arrecadação, 2016 a 2022.....	35

## LISTA DE SIGLAS

**COFEN** – Conselho Federal de Enfermagem

**COREN/AL** – Conselho Regional de Enfermagem Alagoas

**COREN/RJ** - Conselho Regional de Enfermagem Rio de Janeiro

**COREN/RS** - Conselho Regional de Enfermagem Rio Grande do Sul

**CEP** - Controle Estatístico de Processo

**TI** - Tecnologia da Informação

**SI** - Sistema de Informação

**PDCA** - Plan, Do, Check, and Act,

**JUSE** - União Japonesa de Cientistas e Engenheiros

**GQT** - Gestão da Qualidade Total

**ABOMP** - Association Of Business Process Management Professionals International

**BPM** - Business Process Management

**ABEINFO** - Associação de Empresas e Profissionais da Informação

**PIB** - Produto Interno Bruto

**CNSEG** - Confederação Nacional das Seguradoras

**HBR** - Harvard Business Review

**PUC** - Pontifícia Universidade Católica

**PMBOK** - Project Management Body of Knowledge

**IPCA** - Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo .

**IGP-M** - Índice Geral de Preços Mercado

**ERP** - Enterprise Resource Planning

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2.1 Sistemas de informações uma análise histórica</b> .....	11
<b>2.2 Sistema de informação no brasil</b> .....	15
<b>2.3 Sistema de informações no sistema COFEN/COREN</b> .....	17
<b>3. GESTÃO DE PROCESSOS: UMA DESCRIÇÃO HISTÓRICA</b> .....	20
<b>3.1 gestão de processos numa visão macro</b> .....	25
<b>3.2 Gestão de processos: principais contribuição no âmbito do BRASIL</b> .....	32
<b>3.3 Gestão de processo no ambiente institucional</b> .....	35
<b>3.4 Ferramentas de gestão de processos</b> .....	42
<b>3.5 Ferramentas de processos no COREN</b> .....	48
<b>4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	69
<b>4.1 Planejamento estratégicos nas instituições públicas</b> .....	73
<b>4.2 Modelos e implementação</b> .....	76
<b>4.3 Análise econômica no COREN/AL: uma visão macro sob a ótica da inadimplência</b> .....	83
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	86
<b>6. REFERÊNCIAS</b> .....	88

## 1 INTRODUÇÃO

As Organizações Públicas vivem num processo evolutivo, onde faz-se necessário a melhoria constantemente do seu desempenho através do controle dos resultados de forma transparente afim de melhorar a função fim da instituição através de ferramentas de Sistemas de Informação, onde estas, visam o gerenciamento dos dados para uma melhor tomada de decisão.

Sistema de Informação é um campo de estudo que se preocupa com alguns componentes básicos da Tecnologia da Informação (TI), a saber: tecnologia, desenvolvimento, uso e gerenciamento, razão pela qual existem problemas em defini-lo exatamente. Além disto, a diferença das tradições científicas ou culturas entre a ciência da computação e as ciências sociais, por exemplo, baseadas em diferentes posições filosóficas ou diferentes visões de mundo, é um fato histórico que tem oferecido diferentes interpretações ao campo de estudo de Sistema de Informação (SI). Em resumo, a interpretação de SI como um sistema técnico é baseada em suposições diferentes daquelas que interpretam SI como um sistema social (FALKENBERG et al, 1998).

Segundo Reynolds (1999, p. 4) um SI consiste em um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, manipulam e disseminam dados e informação, proporcionando um mecanismo de feedback para atender a um objetivo. Ou seja, para que um sistema de informação seja considerado importante e eficaz seu valor tem que está agregado ao retorno que ele pode e deve dar na tomada da decisão, pois se os dados não forem precisos alguma decisão pode ocasionar a erros ou informações incompletas e/ou equivocadas.

Quando se fala em informação nas organizações é natural que também se mencione os SI que permitem coletar, armazenar, recuperar e disseminar informações para fins específicos (TURBAN et al, 2007). Eles são hoje, quase sem exceção, baseados em computador (Sistemas de Informação Baseados em Computador - SIBCs) e apoiam as funções nos operacionais, gerenciais e de tomada de decisão existentes na organização (RAINER JR; CEGIELSKI, 2011).

O que o autor quer deixar claro é que para um sistema de informação ser considerado eficiente, tem que executar os dados que realmente necessários, e em tempo, conveniente integrando a estrutura organizacional para que o resultado atinja todos os setores internos envolvidos no processo.

Paralelamente, Laudon, Kenneth; Laudon, Jane (2006, p. 7), diz que “um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, à coordenação e ao controle”. Assim, os autores destacam que:

Os sistemas de informação contêm informações sobre pessoas, locais e coisas significativas para a organização ou para o ambiente que a cerca. No caso, informação quer dizer dados apresentados em uma forma significativa e útil para os seres humanos. Dados, ao contrário, são correntes de fatos brutos que representam eventos que estão ocorrendo nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los (LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane 2006, p. 8).

Dessa forma, o principal objetivo dos sistemas de informação, independentemente do seu nível ou classificação, é auxiliar na tomada de decisões dentro das instituições (LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane ON, 2006). Com isso, muitas organizações sabem da importância dos sistemas de informação e acreditam que eles fornecem benefícios, como uma melhor tomada de decisão (HURT, 2014).

Dessa maneira, com base nas informações elencadas, e por se tratar de um momento delicado para a economia e para as pessoas, assim como para os órgãos de classe, como o COREN/AL, que depende das anuidades para sobreviver e realizar suas atividades de fiscalização, justificou-se o desenvolvimento desta dissertação de Mestrado.

Logo, com base na vivência com o problema e leituras prévias, identificou-se como norte da pesquisa: Identificar sob a percepção de diversos stakeholders do COREN/AL se as ferramentas de gestão são eficientes na redução da inadimplência? O objetivo geral da pesquisa foi: Analisar sob a ótica da literatura e a percepção dos servidores da Corem se as ferramentas de gestão são eficazes no controle e redução da inadimplência. E específicos: 1. Realizar pesquisa científica sob a óticas de diversos autores no tema proposto, subsidiando a revisão da literatura proposta; 2. Realizar pesquisa quantitativa e qualitativa com os dados disponíveis nos diversos acervo científicos com dados econômicos acerca da evolução dos planejamentos realizados.

Trata-se de um trabalho cuja técnica de pesquisa foi a bibliográfica. Os instrumentos de pesquisa foram: livros; sites, leis e relatórios econômicos do COREN/AL. Pesquisa descritiva, apresentando dados existentes na bibliografia sobre o tema, e de natureza qualitativa, pois, não houve necessidade de quantificar os dados apenas interpretá-los e transcreve-los.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Sistemas de informações uma análise histórica**

Conforme novas tecnologias surgiram ao longo do tempo para registrar e processar informações, novos recursos apareceram e as pessoas se fortaleceram (BATISTA, 2006). O primeiro sistema de informação mecânica em grande escala foi Tabulador do censo de Herman Hollerith, que foi responsável por calcular o censo dos Estados Unidos de 1890, representando passo à frente na automação, bem como uma inspiração para o desenvolvimento de sistemas de informação computadorizados.

Segundo Deitos (2002), não conhecer o patrimônio tecnológico expõe a empresa a muitos riscos, pois compromete a capacidade de reconhecer e de reagir aos sinais de ameaças e oportunidades ao se posicionarem no mercado. O uso de sistemas de informação traz inúmeras mudanças, positivas e negativas, que podem ser observadas em aspectos como estrutura e cadeia de suprimentos, autoridade, poder e conteúdo das funções.

É sábio que para que um sistema, seja ele qual for, necessariamente precisa do fator humano para sua execução, de software, hardware, dados/informações para no final ele possa armazenar, processar ter controle e converter os recursos em resultados para tomada de decisão.

Um dos primeiros computadores usados para esse processamento de informações foi o UNIVAC I, instalado no US Bureau of the Census em 1951 para uso administrativo e na General Electric em 1954 para uso comercial (O'BRIEN, 2001).

A ênfase da engenharia da ciência da computação resultou em uma tendência de ver o campo, principalmente em termos técnicos, ao passo que um foco mais amplo é necessário, tanto na aplicação quanto no gerenciamento da tecnologia e em suas implicações sociais mais amplas. As origens do campo podem ser datadas de 1958, quando, antes do termo SI se popularizar, Leavitt e Whisler (1958) articularam as preocupações centrais do campo emergente.

Os primeiros livros didáticos na área começaram a aparecer em meados dos anos 1960 (BONINI, 1963; DEARDEN e MCFARLAN, 1966). Pesquisadores de várias disciplinas foram atraídos para o campo emergente de sistema de informação.

Com a popularidade mundial de smartphones, tablets, laptops e outros dispositivos móveis baseados em computador, todos conectados por redes de comunicação sem fio, os sistemas de informação foram estendidos para suportar a mobilidade como uma condição humana natural (O'BRIEN, 2001).

Em qualquer lapso de tempo, seja ele histórico ou atual, sempre existirá pessoas resistentes a mudança, pois estas não estão dispostas a aceitar e usar os sistemas disponíveis, mesmo que estes possam aumentar a produtividade delas.

À medida que os sistemas de informação possibilitaram atividades humanas mais diversas, eles exerceram uma profunda influência na sociedade (WAKULICZ, 2016), conforme mostra o Quadro 1.

**Quadro 1.** Resumo da evolução histórica do sistema de informações para a sociedade.

<b>Ano</b>	<b>Atividades principais</b>	<b>Habilidades requeridas</b>
Década de 1970	Computadores mainframe foram usados. Computadores e dados foram centralizados. Os sistemas estavam vinculados a algumas funções de negócios: folha de pagamento, estoque, faturamento.  O foco principal era automatizar os processos existentes	Programação em COBOL
Década de 1980	PCs e LANs estão instalados Departamentos configuram seus próprios sistemas de computador A computação do usuário final com processadores de texto e planilhas torna os departamentos menos dependentes do departamento de TI  O foco principal é automatizar processos existentes	Suporte para PC, rede básica
Década de 1990	Redes de longa distância (WANs) tornam-se padrões corporativos A alta administração busca a integração do sistema e integração de dados. Chega de sistemas autônomos  O foco principal é o controle central e aprendizagem corporativa	Suporte de rede, integração de sistemas, administração de banco de dados
Anos 2000	Wide Area Networks se expande através da Internet para incluir empresas globais e parceiros de negócios cadeia de suprimentos e distribuição A alta administração busca o compartilhamento de dados entre sistemas O foco principal é a eficiência e velocidade no estoque, fabricação, distribuição	Suporte de rede, integração de sistemas

Fonte: [http://www.uwosh.edu/faculty\\_staff/wresch/3111Shistory.htm](http://www.uwosh.edu/faculty_staff/wresch/3111Shistory.htm) (2022).

Com isso, a adoção dos sistemas de informações por parte das organizações pode fornecer a mesma uma vantagem competitiva e, no mínimo, uma vantagem temporária sobre outra organização sem tal sistema (REZENDE, 2005). Acerca da relevância de sua utilização, os sistemas de informações possuem diferentes classificações com base na natureza das atividades a quais eles dão suporte, sendo as principais: Sistemas de Informação Operacional; Sistemas de Informação Gerencial; Sistemas de Informação Estratégico; Sistemas Especialistas e Sistemas de Apoio à Decisão (TURBAN, 2004; REZENDE, 2005).

Sobre o sistema operacional, o mesmo lida com as operações comerciais do dia a dia, por exemplo, determinando quem deve executar as tarefas e registrando as horas trabalhadas, ou o transmitindo ordens. Os usuários do sistema são supervisores (gerentes de linha de frente), operadores e equipe administrativa (TURBAN, 2004).

Dessa forma, os sistemas de informação operacional tratam do agora e do como. Eles processam as operações diárias em andamento e o que precisa ser feito para atender às metas de curto prazo e às solicitações imediatas (REZENDE; ABREU, 2000).

Acerca do sistema especialista, o mesmo lida como o campo de inteligência artificial, que faz uso do computador para assistir, ou mesmo substituir os tomadores de decisão (STAIR, 2002). Neste sentido, o autor menciona que:

Os sistemas especialistas são desenvolvidos para diagnosticar problemas, prever eventos futuros e resolver problemas de energia. Também são empregados para projetar novos produtos e sistemas, determinar o melhor uso para sobras de madeira, estabelecer limites de créditos e aumentar a qualidade dos serviços médicos. Podem explorar novas oportunidades de negócio, aumentar a lucratividade geral, reduzir custos e fornecer serviços de maior qualidade aos clientes e consumidores (STAIR, 2002 p. 347).

Os sistemas especialistas podem ser usados para resolver problemas em todos os setores e indústrias e podem ajudar em todas as etapas do processo de solução de problemas. São eficazes no alinhamento dos objetivos estratégicos, no planejamento, desenho, tomada de decisão, controle e monitoramento e no diagnóstico (STAIR, 2002). Portanto, são considerados ferramentas computacionais que modelam o raciocínio e as ações de uma pessoa ou de um grupo de especialistas em uma determinada área do conhecimento (OLIVIERA, 2005).

Já o sistema de apoio à decisão, trata de modelos analíticos, bancos de dados especializados, julgamentos de tomadores de decisão e

processos de modelagem computacional para dar suporte à tomada de decisão semiestruturada e não estruturada de cada pessoa. Isso é, refere-se a um programa informatizado utilizado para apoiar decisões, julgamentos e planos de ação dentro de uma organização ou negócio (STAIR, 2002). Segundo Batista, o sistema de apoio à decisão:

Podem ser considerados os sistemas que possuem interatividade com as ações do usuário, oferecendo dados e modelos para a solução de problemas semiestruturados e focando a tomada de decisões. Constituindo o principal exemplo de tomadas de decisão auxiliadas pelo computador, esses sistemas devem possuir grande interação com os profissionais táticos da empresa, além de uma fácil flexibilidade, adaptabilidade e capacidade de resposta rápida (BATISTA, 2006 p. 25).

Com isso, esse sistema configura-se como sendo uma das principais categorias de sistemas de apoio gerencial (BATISTA, 2006). Assim conforme cita Chiavenatto (2006), os sistemas de informação utilizados nas organizações permitem que elas vivam e existam no ambiente ao seu redor. As decisões tomadas nas organizações são necessariamente baseadas nas informações disponíveis. Para aprimorar seus processos de tomada de decisão, as organizações criam sistemas específicos para pesquisar, coletar, armazenar, classificar e processar informações importantes e relevantes para suas operações.

Dessa forma, os sistemas de informações são crucias para as organizações da atualidade, posto que auxiliam na tomada de decisões rápidas e eficientes, para ganhar vantagem competitiva em relação aos concorrentes (WAKULICZ, 2016). Como resultado, as empresas e outras organizações dependem de sistemas de informação para conduzir e gerenciar suas operações, interagir com seus clientes e fornecedores e competir no mercado. Sistemas de informação usados para gerenciar cadeias de suprimentos interorganizacionais e mercados eletrônicos. Por exemplo, as empresas usam sistemas de informação para lidar com contas financeiras, gerenciar recursos humanos e atingir clientes potenciais com promoções online (WAKULICZ, 2016).

Os governos implementam sistemas de informação para fornecer serviços com boa relação custo-benefício aos seus cidadãos. Produtos digitais, como e-books, produtos de vídeo e software, bem como serviços online, como jogos e redes sociais, são acompanhados por sistemas de informação. Os indivíduos dependem de sistemas de informação, muitas vezes baseados na internet, para conduzir a maior parte de suas vidas pessoais: socializando, aprendendo, fazendo compras, bancando e entretendo (REZENDE; ABREU, 2000; WAKULICZ, 2016).

## 2.2 Sistema de informação no brasil

Os sistemas de informação, cada vez mais difundidos na sociedade, podem identificar mudanças profundas na estrutura e nas ações que pessoas e organizações realizam. Esses continuam a expandir-se e a crescer devido às mudanças e ao impacto econômico que tem nas organizações e na sociedade, mas também pelo desenvolvimento das próprias tecnologias da informação (BATISTA, 2006).

Tanto instituição pública quanto instituição privada detêm de diferentes tipos de sistemas de informação para lidar com específicos problemas e funções. Os sistemas podem então ser classificados quanto ao tipo de problema organizacional do qual as organizações convivem, sendo estes os sistemas em nível estratégico, voltados a resolver questões relacionadas a objetivos organizacionais, produtos, serviços e sobrevivência em longo prazo; os sistemas em nível tático, que ajudam a gerência intermediária, em questões voltadas para a forma de como atingir objetivos avaliando o processo de alcance dos objetivos; e os sistemas operacionais, que são empregados para resolver problemas direcionados às operações, serviço e produção (BATISTA, 2006).

Ressalva-se que as empresas não têm um sistema principal, mas sim sistemas especializados diferentes. Cada área funcional do negócio desenvolve sistemas, sendo os principais (LAUDON, Kenneth; LAUDON, Jane, 1999), são eles:

- sistemas de fabricação e produção;
- sistemas de vendas e marketing;
- sistemas de recursos humanos e
- sistemas de finanças e contabilidade.

Para Freitas; Teófilo (2008) o sistema de informação fornece enorme contribuição para eficiência operacional, produtividade e satisfação do cliente, além da principal fonte de informação para apoio de tomada de decisão, de desenvolvimento de produtos e serviços competitivos, e da agilidade na realização dos negócios.

As principais estratégias utilizadas no âmbito corporativo incluem o aperfeiçoamento de produtos e serviços existentes; o desenvolvimento de novos produtos; a mudança da indústria existente e suas características e a criação de novos mercados (BALTZAN; PHILLIPS, 2012). Como exemplo da adoção dos sistemas de

informação no Brasil, pode-se citar o caso da Coca Cola Brasil, que faz uso do ADVISOR, desenvolvido pela empresa Nielsen. O ADVISOR é alimentado mensalmente por uma metodologia de pesquisa quantitativa contínua baseada em dois modelos, sendo estes o Inventário de Loja (Store Audit) e o Census data (Scanning) (SANTOS et al., 2020).

O ADVISOR tem como objetivo acompanhar o fluxo e a dinâmica dos produtos e as ações da Coca Cola e de seus concorrentes no varejo, criando um banco de dados que possibilite análises quantitativas e qualitativas como mercado, peças, giro de estoque, cobertura de mercado e monitoramento da concorrência, ajudando com a tomada de decisão. Atua como uma interface que facilita a integração das informações dos levantamentos realizados pela Nielsen e possibilita a criação de relatórios personalizados e soluções gráficas para consulta de dados. Com isso, diminui o trabalho de geração de relatórios, deixando mais tempo para análises (SANTOS et al., 2020).

Assim, com ADVISOR é possível gerar informação de gestão, incluindo um resumo de várias informações operacionais, permitindo aos decisores ter conhecimento dos fatos e acontecimentos e, portanto, estar mais bem equipados para a tomada de decisão (SANTOS et al., 2020).

Baltzan; Phillips (2012) mencionam que uma visão global da situação econômica das empresas mostra que, durante a transição de uma sociedade industrial para uma sociedade da informação, a capacidade de criar, coletar, controlar e disseminar informações torna-se uma estratégia importante para a organização. Muitas mudanças importantes no ambiente interno e externo da empresa, causadas pela intensa competição de mercado, levaram à necessidade de um feedback mais rápido dos líderes empresariais que já passam a utilizar os recursos de tecnologia da informação como ferramenta de planejamento estratégico, coordenação e controle da empresa, além de monitorar o mercado em relação aos concorrentes, valores e cultura dos aspectos econômicos, jurídicos, políticos em nível global. À vista disso, um dos fatores que diferenciam as organizações é a forma como utilizam as informações, ou seja, fazem uso eficaz dos sistemas de informação (STAIR; REYNOLDS, 2006).

Sistemas de Informação segue uma crescente evolutiva em razão repercussão econômica produzida pela sociedade e organizações acompanhado da evolução tecnológica visando soluções para a tomada de decisão baseada em dados e informações.

### **2.3 Sistema de informações no sistema COFEN/COREN**

As informações referentes ao sistema COFEN foram obtidas tendo como base de pesquisa o site oficial do sistema e o artigo de Costa et al., (2014), juntamente com os sites do COREN/RJ e COREN/RS. Por meio destes, pode-se compreender que a finalidade primordial do Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem é a fiscalização do exercício profissional, regulamentação da profissão, respeito ao Código de Ética, cumprimento da Lei do Exercício Profissional garantir a qualidade dos serviços da Enfermagem à população.

O Sistema COFEN/Conselhos Regionais de Enfermagem atua após a formação dos profissionais de enfermagem, no entanto é a formação que irá preparar o profissional para exercer a Enfermagem no cuidado à saúde da população. Dado que a competência legal do COFEN é garantir a melhor assistência de enfermagem a população tem buscado que a formação do Enfermeiro seja relacional, holística e humanista.

Os Conselhos têm inúmeras denúncias em desfavor de profissionais de Enfermagem por imperícia, negligência e imprudência levando aos pacientes a risco de morte. O Conselho Federal de Enfermagem (COFEN) foi instituído em conformidade com a Lei 5.905/1973.1 É uma instituição criada para atender aos interesses públicos e sociais, defender a legalidade e os princípios éticos, promover a valorização e moralização profissional.

Com autorização legislativa do Congresso Nacional, o COFEN estabelece as diretrizes gerais e os Conselhos Regionais (CORENs). Como instância executora, fiscaliza as categorias jurisdicionadas, cabendo-lhes, entre outras funções, "disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do Conselho Federal".

Fiscalizar, portanto, é a atividade-fim dos conselhos profissionais, uma importante missão que não é devidamente conhecida e reconhecida pela sociedade e, o que é mais grave, mal compreendida pelas próprias categorias profissionais. Na Enfermagem, essa realidade torna-se mais preocupante, considerando-se que o trabalho tem repercussão direta sobre a vida humana.

O COFEN e os seus respectivos COREN's foram criados em 12 de julho de 1973, por meio da Lei 5.905. Juntos, formam o Sistema COFEN/Conselhos Regionais.

Filiado ao Conselho Internacional de Enfermeiros em Genebra, o COFEN é responsável por normatizar e fiscalizar o exercício da profissão de enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem, zelando pela qualidade dos serviços prestados e pelo cumprimento da Lei do Exercício Profissional da Enfermagem.

Os Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem constituem um seu conjunto autarquias federais, vinculadas ao Ministério do Trabalho e Previdência Social e tem seu escritório central em Brasília. Os COREN's, ou Conselhos Regionais de Enfermagem, têm praticamente os mesmos objetivos do COFEN, porém, com um alcance regional. Eles são entidades autônomas de interesse público com a função de fiscalizar o exercício profissional da enfermagem.

Os COREN's também foram criados pela Lei nº. 5.905/73, como mencionamos anteriormente assim como o COFEN. Portanto, o COFEN e os COREN's formam o Sistema COFEN de Conselhos Regionais de Enfermagem. A manutenção do Sistema é feita através de arrecadação de taxas emolumentos por serviços prestados, anuidades, doações, legados e outros, dos profissionais inscritos nos Conselhos.

O sistema COFEN/Conselhos Regionais são entidades públicas de direito privado vinculadas ao Poder Executivo, na esfera da fiscalização do exercício profissional. O objetivo primordial é zelar pela qualidade dos profissionais de Enfermagem, pelo respeito ao Código de Ética dos profissionais de enfermagem e cumprimento da Lei do Exercício Profissional.

Dentre as atividades/funções do COFEN as principais são a normatização e expedição de instruções para uniformidade de procedimentos e bom funcionamento dos Conselhos Regionais, a apreciação em grau de recurso as decisões dos COREN's e a promoção de estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional da enfermagem.

Atrelado aos parágrafos anteriores está interligada as atividades dos COREN's, que são os regionais/estaduais, atuando dentro de cada Unidade Estadual.

Suas funções principais são as deliberações sobre inscrições no Conselho, bem como o seu cancelamento; a disciplina e fiscalização o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do COFEN, fiscalização do exercício profissional e decidir os assuntos atinentes à Ética Profissional, impondo as penalidades cabíveis assim como a expedição da Carteira de Identidade Profissional, indispensável ao exercício da profissão e válida em todo o território nacional.

Para fiscalizar e normatizar o exercício profissional, o COREN/RS pode empreender fiscalizações, notificar e até mesmo interditar locais que não tenham condições para o exercício das funções da Enfermagem, bem como controlar e exigir o dimensionamento adequado de trabalhadores(as).

O Sistema COFEN/COREN's deve primar pela defesa do exercício profissional para que as prerrogativas legais sejam respeitadas por todos, principalmente pelos profissionais. Propiciar formação, desde que atendidos os princípios constitucionais que regem a administração pública, também pode ser entendida como uma tarefa dos conselhos profissionais, pois se estaria buscando a qualificação dos serviços prestados pelos profissionais inscritos.

### 3. GESTÃO DE PROCESSOS: UMA DESCRIÇÃO HISTÓRICA

O gerenciamento de processos configura-se como sendo a estruturação dos processos com os objetivos estratégicos de uma organização, projetando e implementando arquiteturas de processos, bem como estabelecendo sistemas de medição de processos que estejam de acordo com os objetivos organizacionais e educando e organizando os gerentes para que promovam o gerenciamento dos processos de forma eficaz (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011). Ou seja, é a disciplina organizacional que fornece ferramentas e recursos para analisar, definir, otimizar, monitorar e controlar os processos de negócios e para medir e impulsionar o desempenho aprimorado de processos de negócios interdependentes (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

Acerca de sua origem, Sordi (2014, p. 24) cita que: “as origens do termo gestão de processos são de meados do século XVIII, no início da revolução industrial, por intermédio da divisão do trabalho em atividades sequenciais objetivando sua mecanização”. Já Silva (2012) considera que a gestão de processos começou muito antes, por meio de W.A Shewhart, que ele diz ter sido um dos primeiros defensores do controle de processos defendendo o controle de produtos em seu livro “Economic control of manufactured product” lançado em 1931, mas também cita o sistema de produção Toyota e a reengenharia de processos empresariais como modelos de gestão voltados para a gestão de processos.

Com isso, pode-se dizer que a mesma teve início com o Taylorismo, onde as primeiras ideias a favor da simplificação do trabalho surgiram da busca sistemática para melhorar a condução das atividades. Essas ideias sobre gestão de processos foram vistas pela primeira vez também no Fordismo, que se refere à produção em massa institucionalizada da linha de montagem na fabricação de automóveis, no início do século passado nos Estados Unidos (SILVA, 2012; SORDI, 2014).

No decorrer do século XX, a expressão taylorismo-fordismo foi o padrão de acumulação que sobressaiu na organização do mundo da produção, e o que marca essa expressão é o proletariado tradicional, manual, estável e especializado (SILVA, 2012). Acerca desses processos tem-se que o taylorismo se configura como um modo de produção notado pela subdivisão das atividades realizadas entre os trabalhadores em tarefas repetitivas e pontuais, com elevado controle sobre a produção. Esse modo

de produção se estabeleceu como sendo um padrão de organização e gestão do trabalho que atende aos interesses do capitalismo (MARX, 2004).

Assim, a produção baseada no taylorismo remete à alienação presente no capitalismo, visto que neste processo o homem produz para o atendimento de demandas externas a ele, e o produto de seu trabalho não lhe pertence. Para mais, observa-se também a divisão do trabalho como forma de maximizar a produção, o que faz com que o trabalhador não dispõe de domínio de todo o processo, não se reconhecendo assim no produto de seu trabalho (MARX, 2004).

Já em relação ao fordismo, o mesmo consiste em um sistema de produção baseado na padronização, tanto das tarefas quanto do produto. Frente a isso, o fordismo tem como característica a introdução de máquinas automáticas no mundo da produção, reduzindo o trabalho vivo, estimulando maior produção de mais-valia relativa (MARX, 2004).

No entanto, esse padrão de acumulação começa a apresentar sinais de esgotamento, no cenário mundial no início da década de 1970, e no Brasil no início dos anos 1980, dando origem ao processo de reestruturação produtiva, o qual é tido como a primeira onda (SILVA, 2012). Assim, estabelecem-se as transformações no processo produtivo, dentre as quais se destaca o Toyotismo, que promove a flexibilização do trabalho, ou seja, a mão de obra deve se adequar as distintas funções (MARX, 2004).

Posteriormente, ocorreu a porta de entrada para a segunda onda, a qual foi impulsionada pela metodologia Seis Sigma originária da empresa Motorola, que foi desenvolvida nos anos 80 mediante a filosofia de produzir produtos com qualidade superior e preços inferiores à de seus concorrentes (PYZDEK e KELLER, 2011; SILVA, 2012). Mais adiante, deu-se de fato a segunda onda, que se concretizou pela reengenharia de processos fundamentada na premissa de que todos os processos da organização devem ser revisitados do zero, independentemente de como foram feitos até o momento (SILVA, 2012).

Por fim, ocorreu a terceira onda, onde de fato a tecnologia da informação passou a fazer parte da visão de gestão de processo (SILVA, 2012). Em suma, tem-se então que sua origem se deu na Era Industrial, fragmentando-se em três ondas de revolução (Quadro 2), que por sua vez acompanharam toda a revolução tecnológica e foram impactadas diretamente com a era da informação (SILVA, 2012; SORDI, 2014).

**Quadro 2.** Resumo da evolução histórica da gestão de processos.

<b>Fase</b>	<b>Tempo</b>	<b>Foco</b>	<b>Ferramentas</b>
Era industrial	De 1750 a 1960	Especialização do trabalho	Gestão científica
		Tarefas visando a produtividade	Ciclo de melhoria do PDCA
		Redução de custos	Modelagem Financeira
Primeira onda: melhoria de processos	De 1970 a 1980	Gestão da Qualidade	TQM
		Fluxo contínuo	Controle estatístico de processos
		Eficiência das tarefas	Métodos de melhoria de processo
Segunda onda: Reengenharia de processos	De 1990 a 2000	Inovação de processo por “Melhores Práticas”	Custeio baseado em atividades
		Melhor, mais rápido, mais barato	Seis Sigma
		Negócios via internet	Comprar vs. Construir Redesign de Processo/ Reengenharia de métodos
Terceira onda: Gestão de processos de negócio	A partir de 2000	Avaliação, Adaptabilidade e Agilidade	Indicadores balanceados
		Negócios globais 24X7	Auto-atendimento e personalização
		Transformação contínua	Outsourcing, CoSourcing, In-sourcing Metodologia BPM

Fonte: Adaptado de IDES (s.d.).

A partir desse contexto, Brocke; Rosemann (2013) consideram que a gestão de processos de negócio deriva de duas fundações intelectuais chave, sendo estas o Seis Sigma e reengenharia de processos de negócios. A primeira premissa é padronizar o desempenho, reduzir a volatilidade medindo dados estatísticos, isolar as causas raízes e acessá-las, enquanto que a segunda premissa visa abordar processos em grande escala que realmente incluem um negócio ponta a ponta.

Ao longo dos anos, os dois precursores se fundiram, resultando na atual gestão de processos de negócios (Gerenciamento de Processos de Negócios/Business Process Management ou BPM), a qual é tida como uma forma de gestão que busca incluir processos organizacionais ponta a ponta e avaliações de desempenho (BROCKE; ROSEMAN, 2013). Assim, a gestão de processos é uma metodologia de avaliação, análise e melhoria contínua de processos de desempenho que tem maior impacto na satisfação de clientes e acionistas (ROTONDARO, 2005). Rosemann; Bruin (2005) destacam que:

Gestão por processos pode ser entendida como uma prática de gestão organizacional holística, que exige compreensão e envolvimento da alta administração e uma cultura receptiva aos processos de negócio. É baseada em uma arquitetura de processo, que capta o inter-relacionamento entre os principais processos empresariais e que permite o alinhamento com as estratégias, metas e políticas de uma organização (ROSEMANN; BRUIN, 2005, p. 3).

Portanto, a gestão de processos é uma opção para organizações que desejam inovar em um mercado em rápida transformação, ou seja, superar limitações funcionais de negócios, melhorar seus processos e serviços, eliminar desperdícios e viagens desnecessárias, agregar valor ao resultado final e desenvolver uma posição competitiva de benefícios para a organização (ROTONDARO, 2005).

Dessa forma, Damian et al., (2015) pontua que o objetivo da gestão de processos é criar clareza e alinhamento na direção estratégica do negócio, maximizar o uso dos recursos da empresa e aumentar a produtividade nas operações de negócios. Com isso, tem-se que o objetivo de qualquer estrutura de gerenciamento de processos é fornecer resultados aprimorados, garantindo o melhor uso dos recursos existentes.

Os analistas de processos são especializados em modelar processos de negócios do estado futuro, conduzindo entrevistas, analisando dados e usando ferramentas de modelagem de processos (GASPARETTO; DORNELLES, 2015). Esses modelos são então usados ao usar ferramentas de gerenciamento de fluxo de trabalho para automatizar tarefas (humanas ou de máquina) que precisam ser executadas durante um processo (DAMIAN et al., 2015).

Conforme Gasparetto; Dornelles (2015), o gerenciamento de processos eficaz tem vários benefícios para as empresas, tal como agilidade: em mercados em constante mudança, as empresas precisam permanecer flexíveis para que possam dinamizar suas operações; eficiência: uma boa gestão de processos significa monitorar e otimizar continuamente os processos de negócios; aumento da visibilidade: parte de uma abordagem de gerenciamento de processos eficaz envolve a atribuição de propriedade, o que significa que alguém é responsável por supervisionar e monitorar cada processo; aumento da receita: o gerenciamento de processos oferece um caminho para a redução de custos e aumento da receita; maximização do envolvimento dos funcionários: o gerenciamento de processos abrangente inclui a identificação de oportunidades para automatizar tarefas administrativas repetitivas.

Isso significa que os funcionários podem se concentrar em tarefas que agregam valor ao negócio e promoção de uma cultura de melhoria contínua: a incorporação de uma abordagem de gerenciamento de processos eficaz promove uma cultura de melhoria (GASPARETTO; DORNELLES, 2015).

Para tanto, o gerenciamento de processos contempla 6 etapas, conforme mostra a Figura 1.

**Figura 1.** Ciclo do gerenciamento de processos



Fonte: Dheka (2021)

Na primeira etapa a empresa deve elaborar sua estratégia, identificando seus processos de negócios e analisando quais deseja melhorar. Na segunda fase, busca-se criar uma sequência de etapas lógicas que documentem visualmente o processo de ponta a ponta (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

Na terceira etapa, os processos são simulados com base em medidas de desempenho e na quarta etapa tem-se que a automatização, implementação, execução e institucionalização dos processos (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

Já na quinta etapa os processos são acompanhados através de indicadores de desempenho previamente definidos para verificar se houve desvios e por fim, na sexta etapa tem-se a avaliação crítica da situação atual dos processos, juntamente com a proposição de melhorias e a projeção do processo futuro (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011).

A gestão do ciclo de processos define a estrutura das diferentes fases da gestão do projeto, incluindo as atividades e ferramentas a realizar e implementar em cada uma das fases (JACOSKI; GRZEBIELUCHAS, 2011; GASPARETTO;

DORNELLES, 2015). Assim, o ciclo de vida do gerenciamento de processos é uma estrutura que ajuda os gerentes de projeto a supervisionar os projetos do início ao fim (GASPARETTO; DORNELLES, 2015).

Com isso, a gestão de processos é um conceito que integra a excelência em qualidade à gestão estratégica da organização, incluindo projeto ou engenharia de processos, ou seja, a invenção de novos processos; definição do processo, descrição da solicitação dos processos existentes; documentação do processo; análise e controle de processos; e melhoria de processos (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2013).

A definição do projeto e do processo inclui uma descrição do que será feito e como será feito. Uma vez que um processo é definido, ele deve ser documentado usando um fluxograma, mapa de processo ou até mesmo uma lista de verificação simples. Até que um processo seja descrito e documentado, não se pode ter certeza de que um processo foi executado. Nesse ponto, o processo pode ser analisado e aprimorado (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2013).

Á vista disso, a gestão de processos concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades para efetivamente agregar valor aos produtos e serviços, enquanto busca eliminar ou reduzir atividades que apenas geram custos para os produtos e não contribui de forma efetiva para a satisfação do cliente (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2013; GASPARETTO; DORNELLES, 2015).

### **3.1 gestão de processos numa visão macro**

O mundo moderno é alvo de profundas e rápidas mudanças econômicas, políticas e sociais, obrigando os países e seus governos a adotarem estratégias distintas e inovadoras para melhorar a qualidade de vida das populações (AHRENS, 2017). A transformação necessária exigirá ampla e profunda mudança político-institucional, técnico-econômica e cultural, e exigirá tempo, vontade e capacidade de todos.

O principal objetivo dessa transformação, conforme desta Albuquerque (2015) é aumentar o nível de competitividade global da economia, caso em que o papel central da educação e da produção do conhecimento é reconhecido por todos. Buscando a transformação estrutural - descentralizando o poder, reduzindo hierarquias, incentivando parcerias e privilégios de qualidade centrados no cliente - mudanças revolucionárias visando aumentar a competitividade nos novos mercados

globais que estão sendo implantados, em diversas áreas da sociedade.

Assim, do fortalecimento e melhoria das escolas à criação e conquista de novas parcerias e à modernização e melhoria dos processos de gestão, muitas das recomendações foram identificadas como absolutamente necessárias para enfrentar novos desafios e provocar mudanças. Com o objetivo de melhorar a qualidade do processo de gestão educacional, o consenso é que mudanças duradouras não podem ser alcançadas se as questões de gestão não forem devidamente abordadas.

Dessa maneira, o foco na qualidade de bens e serviços não é novo. Os consumidores têm sempre o cuidado de examinar os bens e serviços que recebem nas relações de troca. Esse foco é característico da chamada era da inspeção, que foca no produto acabado e, portanto, não produz qualidade e só encontra produtos defeituosos proporcionais à intensidade da inspeção (ALBUQUERQUE, 2015).

Com O surgimento da produção em massa veio a era do controle estatístico, que resultou no advento das técnicas de amostragem e outros procedimentos baseados em estatísticas, bem como ao surgimento da organização do controle de qualidade. Os sistemas de qualidade foram projetados, aprimorados e implementados nos Estados Unidos desde a década de 1930 e em meados dos anos 40 no Japão e em vários outros países ao redor do mundo (ALBUQUERQUE, 2015; AMARAL, 2016).

Sequencialmente, a partir da década de 1950, surgiu a ênfase na gestão da qualidade levando a uma nova filosofia de gestão baseada no desenvolvimento e aplicação de conceitos, métodos e técnicas adaptados às novas realidades (BARBIERI, 2013; AMARAL, 2016). A partir daí deu o conceito da Gestão da Qualidade Total, marca a transição da análise do produto ou serviço para o desenho do sistema de qualidade. A qualidade, não é mais um aspecto do produto ou de responsabilidade de um determinado departamento, mas uma questão para a empresa, englobando todos os aspectos de suas operações.

De um modo geral, o foco na qualidade começa com W.A. Shewhart, um estatístico americano que na década de 1920 levantou muitas questões sobre a qualidade e variabilidade na produção de bens e serviços. Shewhart desenvolveu um sistema para medir essa variação chamado Controle Estatístico de Processo (CEP). Ele também criou o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, and Act), um método fundamental de gestão da qualidade que veio a ser conhecido como Ciclo de Qualidade de Deming (BERNARDI, 2013).

Imediatamente após a Segunda Guerra Mundial, o Japão revelou ao mundo que foi completamente o que era necessário para iniciar o processo de reconstrução. Para tanto, Deming foi convidado pela União Japonesa de Cientistas e Engenheiros (JUSE) para palestrar e treinar empresários e industriais em controle estatístico de processos e gestão da qualidade (BIANCHI, 2018).

O Japão então embarcou em uma revolução gerencial silenciosa, contrastando estilisticamente com a revolução tecnológica "barulhenta" do Ocidente, mas concomitante e integrada à revolução cultural. Essa mudança silenciosa na postura gerencial trouxe ao Japão os sucessos que ainda desfruta como potência mundial. O pós-guerra também trouxe uma nova dimensão ao planejamento empresarial (BIANCHI, 2018).

Assim, tem-se que como seus produtos não correspondiam às necessidades do mercado, adotaram um planejamento estratégico, caracterizado pela atenção ao ambiente externo da empresa. A crise da década de 1970 destacou a importância da disseminação da informação. Variáveis informacionais, socioculturais e políticas tornam-se a base e passam a determinar mudanças no estilo de gestão. Durante a década de 1980, Bianchi (2018) cita que o planejamento estratégico se estabeleceu como uma necessidade, mas não suficiente sem a incorporação de novas técnicas de gestão estratégica.

Segundo Coelho (2014), a gestão estratégica toma como fundamento as variáveis tecnológicas, econômicas, informacionais, sociais, psicológicas e políticas que compõem o sistema de caráter tecnológico, político e cultural da empresa. Considerando a atual sociedade competitiva, o impacto estratégico da qualidade nos consumidores e no mercado é também seu interesse fundamental, visando a sobrevivência da empresa. A competitividade e o desempenho de uma organização são afetados negativamente em termos de qualidade e produtividade por vários motivos. Dentre eles, destacam-se:

- a) Formação inadequada de recursos humanos;
- b) Modelos de gestão ultrapassados que não geram motivação;
- c) Decisões que não são totalmente apoiadas por fatos e dados;

A qualidade é um conceito que é um valor conhecido por todos, entretanto, diferentes grupos ou classes sociais definem qualidade de forma diferente e os indivíduos percebem o mesmo produto ou serviço de forma diferente, dependendo de suas necessidades, experiências e expectativas. Mas de forma geral, o termo

qualidade total possui seis atributos ou dimensões básicas que o tornam conceitualmente geral.

Ante a isso, Chiavenato (2014) destaca que as seis dimensões são: qualidade intrínseca; custo, serviço, moral, segurança e ética. qualidade intrínseca é entendida como a capacidade de um produto ou serviço atingir o propósito pretendido. A dimensão custo em si tem dois propósitos: o custo organizacional do serviço prestado e o preço ao cliente. Portanto, o produto mais barato não é suficiente, mas deve ter o melhor valor a um preço razoável.

O serviço é uma dimensão que possui três parâmetros: localização, tempo e quantidade, esses parâmetros por si só falam de sua importância na produção de bens e prestação de serviços de qualidade. O moral e a segurança dos clientes (colaboradores) na organização são fatores decisivos para a prestação de serviços de qualidade: colaboradores desmotivados, bem treinados, desconhecendo a importância do seu papel na organização, não é possível trabalhar de forma eficaz (CHIAVENATO, 2014).

A segurança de quaisquer clientes externos da organização, a rigor, diz respeito à segurança física desses clientes e mais amplamente aos serviços prestados ou impacta o ambiente de sua oferta. Hoje, pode-se dizer que a orientação para o cliente tem uma posição de liderança em todas as organizações. Por fim, o sexto aspecto do conceito global de qualidade, no caso a ética, consubstanciado em códigos de conduta ou valores deve permear todas as pessoas e todos os processos de todas as organizações que desejam existir no mundo competitivo de hoje (CHIAVENATO, 2014).

Sendo assim, a Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma opção para reposicionar a gestão de uma organização. Os princípios básicos são: orientação para o cliente; o trabalho em equipe permeia toda a organização; tomar decisões com base em fatos e dados; e constantemente procurando maneiras de resolver problemas e reduzir erros. O GQT valoriza as pessoas na organização, reconhece sua capacidade de resolver problemas quando e onde e busca a perfeição. Deve ser entendido como uma nova maneira de pensar antes que possa ser praticado e realizado. Trata-se de gerenciar a mudança de postura e compreender as formas bem-sucedidas da organização moderna.

Esta é uma nova filosofia de gestão que exige a mudança de atitudes e comportamentos. Essas mudanças visam melhorar o desempenho, buscar o

autocontrole e melhorar os processos. Significa também uma mudança na cultura organizacional. As relações internas tornam-se mais participativas, as estruturas tornam-se mais descentralizadas e os sistemas de controle mudam. Os sistemas de controle são necessários em qualquer organização, porém, se forem de natureza burocrática ou tradicional, as pessoas reagem com pouco comprometimento, criatividade e responsabilidade (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

Frente a isso, Guimarães Júnior (2020) menciona que isso significa que a responsabilidade pela qualidade final do serviço e/ou produto é fruto do esforço conjunto de todas as partes da empresa e todos devem sempre saber o que fazer e como fazer, com metas e objetivos imediatos. informações de desempenho. Como mudança profunda, a implementação desse modelo encontrou vários obstáculos, pois contrariava o status quo, a imobilidade, a relevância e o privilégio. Portanto, a gestão da qualidade não deve ser apenas mais um projeto de modernização.

Com isso, depreende-se que esta é uma nova forma de olhar para a relação entre as pessoas, em que os interesses mútuos têm precedência sobre os interesses de uma das partes. A sobrevivência de uma organização depende da gestão da qualidade total, que deve garantir que os clientes da organização estejam completamente satisfeitos com os bens e serviços produzidos, contendo as características da organização, qualidade inerente, a um preço acessível ao cliente e no prazo.

Logo, as expectativas do cliente devem ser atendidas e, preferencialmente, superadas. Alcançar a qualidade total começa com ouvir e entender o que os clientes realmente querem e precisam para que grandes bens ou serviços possam ser concebidos, executados e entregues. O GQT ocorre em um ambiente participativo. Descentralização, tomada de decisão o mais próximo possível da ação, participação na definição de metas e objetivos para o trabalho normal, metas e objetivos para aumentar a produtividade são considerações essenciais (LIMA; FREITAS, 2020).

Um ambiente mais aberto e criativo leva a uma maior produtividade. Buscar constantemente a inovação, questionar a sabedoria convencional e estimular a criatividade cria um ambiente propício para encontrar soluções novas e mais eficazes. O conceito de educação ou ensino de qualidade deve ser esclarecido em seu nível de gestão. Não faz sentido negar os aspectos formais e políticos da educação, ou seja, qualidade formal - a capacidade de produzir e aplicar métodos, técnicas e ferramentas

- e qualidades políticas, significa a capacidade de traçar estratégias para moldar e libertar (LIMA; FREITAS, 2020).

Uma nova geração de atores sociais pode determinar seu próprio destino histórico. No entanto, a qualidade da educação pode e deve ser vista em termos de seis dimensões da qualidade (qualidade intrínseca, custo, serviço, ética, segurança e ética). É um grave erro limitar o conceito de qualidade de ensino à sua dimensão político-educativa. O que caracteriza a qualidade da educação em geral é a frequência simultânea em seis dimensões (LIMA; FREITAS, 2020).

Melo; Cabral (2020) citam que desde a época de Frederick W. Taylor até o presente, vários modelos de gestão foram descritos e utilizados pela maioria das organizações. Cada novo modelo produziu melhorias consideráveis na gestão organizacional. Infelizmente, o sistema educacional brasileiro não parece se beneficiar dessas mudanças, e o progresso nessa frente tem sido decepcionante.

Quem se dedicar a analisar o funcionamento do sistema educacional acabará encontrando evidências claras de que a gestão é um componente decisivo da eficiência escolar, o que é muito raro no sistema educacional brasileiro, especialmente na educação básica (MELO; CABRAL, 2020). Nesse contexto, uma postura de gestão moderna e eficaz deve ser adotada para que os ventos da mudança criativa e inovadora também soprem para a educação.

A Gestão da Qualidade Total é um exemplo de excelência empresarial que pode contribuir significativamente para a melhoria da educação no Brasil. A mudança real começa quando os princípios, conceitos e fundamentos da gestão da qualidade total são integrados à cultura de uma organização, ao trabalho diário das pessoas e aos processos organizacionais. O real benefício que a GQT traz é uma parte natural da implementação de um programa de melhoria contínua e contínua, que ajuda a desenvolver o potencial e a qualidade dos profissionais da educação e de seu trabalho (MOREIRA, 2015).

De acordo com Moreira (2015) as características essenciais do sistema educacional para alcançar a GQT são:

- compromisso político das lideranças;
- busca de alianças e parcerias (públicas e privadas);
- valorização dos profissionais da educação;
- governança democrática, gestão escolar moderna;

- racionalização e produtividade do sistema educacional.

Para a efetiva implementação desse modelo de gestão, é imprescindível a existência de processos de educação e treinamento. Sem estes dois componentes essenciais, não haveria qualidade total ou gestão da qualidade, pois permitem a aquisição de competências específicas exigidas pelo novo paradigma de gestão. A formação só é eficaz se o formando se basear na educação incentivada pelo ambiente familiar, que acompanha o ser humano até à idade adulta.

É esta educação, no sentido mais amplo, que permite uma mudança de paradigma na gestão, processo muitas vezes doloroso e difícil e que deve ser realizado com métodos e não simplesmente apelando à boa vontade das pessoas, de forma menos traumática. será proporcionado imaginar um futuro em que o crescimento eficaz e eficiente dos indivíduos e das organizações permita atingir o principal objetivo da qualidade global, que é satisfazer e melhorar a qualidade de vida dos clientes internos e externos da organização (NEZ, 2018).

Oliveira et al. (2012) alude que uma instituição de ensino que pretenda atingir a excelência no serviço através de um sistema de gestão da qualidade deve possuir as seguintes características:

- Foco no principal cliente, os alunos;
- Forte liderança por parte dos diretores;
- Visão estratégica claramente definida e comunicada (valores, missão e objetivos);
- Os programas de educação política são derivados de sua visão estratégica e definidos pelo consenso de suas equipes de trabalho;
- Um clima positivo de antecipação de sucesso;
- Um forte espírito de equipe;
- As equipes de trabalho compreendem seu papel na organização e onde estão inseridos;
- Equipes de trabalho capacitadas e bem treinadas para melhor execução de suas atividades;
- Planejamento, monitoramento e avaliação sistemáticos de processos;
- Foco contínuo em inovação e mudança.

### **3.2 Gestão de processos: principais contribuições no âmbito do BRASIL**

A gestão de processos é um conceito que combina gestão de negócios e tecnologia da informação para otimizar os resultados de uma organização, melhorando os processos de negócios (AGANETTE et al., 2018). Ou seja, é a interação entre diferentes atividades desenvolvidas nas empresas por distintos departamentos, sendo uma alternativa ao estilo de gestão departamental, divisionário e setorial tradicionalmente visto nas empresas. Esta é uma alternativa cada vez mais popular e aceita, pois, as operações raramente são realizadas por um único território ou grupo de pessoas; de forma que há envolvimento de vários setores em atividades específicas e processos operacionais (processos de rotina desempenhados por uma organização no dia a dia) bem como na formação de grupos específicos (VOM BROCKE; ROSEMANN, 2013).

E é justamente desses processos operacionais que a gestão de processos se encarrega, buscando revisar, melhorar e padronizar as operações; garantir o engajamento efetivo das partes interessadas (independentemente do nível hierárquico) e promover o compromisso com a qualidade que a gestão de processos deve adotar em uma organização (VOM BROCKE; ROSEMANN, 2013).

Com isso, a implementação da gestão de processos por parte das organizações, em especial as do Brasil, traz inúmeros benefícios, tais como (VOM BROCKE; ROSEMANN, 2013):

- Foco no que realmente importa, no caso o trabalho;
- Implementação de uma estratégia organizacional coerente;
- Oferta de simplicidade, agilidade para as operações e flexibilidade organizacional;
- Viabilização da gestão e utilização de indicadores de desempenho;
- Adoção de ferramentas para aplicação de abordagens criativas e
- Facilitação da gestão de conhecimentos e habilidades organizacionais.

Tendo em vista os benefícios ofertados pela gestão de processos a Association Of Business Process Management Professionals International (ABPMP) que é uma associação profissional sem fins lucrativos voltada para o campo de Business Process Management (BPM), fundou em 2008 a ABPMP Brasil como resultado da determinação dos seus membros fundadores em difundir a importância da Gestão de Processos de Negócios (ABPMP, 2021).

A atividade da ABPMP Brasil está focada na formação de profissionais capazes de transformar as instituições públicas e privadas brasileiras em organizações de classe mundial para entregar melhores produtos e serviços, com maior produtividade, maior, mais eficiente, menos desperdício, menos defeitos, levando em consideração a real criação de valor para os clientes e a sociedade, de forma sustentável, posicionando o Brasil como uma potência mundial na gestão de processos de negócios (ABPMP, 2021).

A gestão de processos visa, assim, adaptar a organização às novas realidades impostas pelo mercado. Para que isso funcione, sua implementação deve ser feita de forma gradual, em diferentes etapas. A primeira etapa é criar um mapa de processo geral, que é uma das primeiras etapas para estabelecer um gerenciamento de processos eficaz e eficiente. O mapeamento de processos é essencial para que as empresas entendam e acompanhem mais profundamente cada etapa de sua produção (SANTOS et al., 2012).

Graças a esta ferramenta é possível definir todas as etapas que agregam ou não agregam valor. Como resultado, todas as etapas que não agregam valor podem ser reduzidas ou mesmo eliminadas na tentativa de reavaliar ou modificar o layout de produção. Por outro lado, as peças que agregam valor podem ser avaliadas para analisar se são feitas de acordo com as especificações do cliente (SANTOS et al., 2012).

O segundo passo refere-se a utilização dos indicadores de desempenho, visto que o objetivo de utilizar este tipo de modelo de gestão é melhorar e otimizar as operações do negócio e isso não seria possível sem o monitoramento constante por meio dessas métricas. Assim, para melhorar o desempenho das atividades, é importante utilizar indicadores e metas bem estabelecidos. Os indicadores (KPIs) são aliados poderosos para o sucesso da empresa, uma vez que quando são bem usados, são úteis para aprimorar o aprendizado, enriquecer a análise e o autoconhecimento de uma empresa e também para gerar ideias (SANTOS et al., 2012).

O terceiro passo contempla a melhoria contínua, ou Kaizen, a qual se caracteriza como um processo cíclico, afinal a novas oportunidades de melhoria surgem continuamente dentro de uma organização. Essa técnica sugere melhorias envolvendo todos, gestores e trabalhadores, o que também reflete na redução de custos da empresa. A melhoria contínua busca também mudar toda a questão cultural da empresa, o que terá um impacto poderoso na gestão da qualidade praticada. Dessa

forma, ela é uma filosofia corporativa, o que significa que deve ser incorporada a todos os níveis da empresa (SANTOS et al., 2012).

O quarto e último passo refere-se ao acompanhamento das tecnologias. Os processos organizacionais visam a lucratividade e uma melhoria expressiva no tempo de produção e, para isso, nada melhor do que ferramentas automatizadas. Ademais, o uso da tecnologia melhora os processos internos e externos, pois facilita a comunicação com os clientes e também entre os membros da indústria (SANTOS et al., 2012). Assim, uma empresa que não investe em tecnologia não terá lugar no mercado competitivo, pois o mercado está sempre mudando e é fundamental acompanhar essas mudanças (SANTOS et al., 2012; AGANETTE et al., 2018).

Considerando a relevância da adoção da gestão de processos por parte da empresa, a revista da Associação de Empresas e Profissionais da Informação (ABEINFO) realizou uma série de entrevistas com especialistas da área no Brasil, os quais possibilitaram uma visão atual do BPM nas empresas brasileiras e também uma referência de como você pode facilmente superar os desafios e mapear a jornada de sua empresa em direção à melhoria contínua em BPM (IIMA, 2021).

Um dos pontos abordados pela revista foi sobre a forma pela qual empresas brasileiras estão adotando soluções de BPM e como isso impacta em sua cultura. Como resposta destaca-se a de Maria Luiza Reis (Presidente na ASSESPRO - RJ e CEO LAB 245 Software) e Jonatas Bloss (Business Development Manager da W3k Tecnologia) que disseram que (IIMA, 2021):

Maria Luiza Reis: “As empresas estão adotando soluções de BPM conscientes da crescente necessidade do processo de digitalização. A falta de digitalização está tirando do mercado empresas tradicionais de sucesso e o BPM é a ponte para atravessar o abismo tecnológico que separa as empresas vencedoras das que estão sofrendo fortemente com a queda de vendas. A transição para o digital envolve não somente a automação de processos, mas também a captura dos dados que contém todas as informações do negócio que podem ser usados em soluções de BI para auxiliar na tomada de decisão”. [...] Jonatas Bloss: “As empresas entram para uma implantação de solução BPM, muitas vezes, sem uma definição detalhada do processo de negócio. A implantação da solução acaba por promover o amadurecimento e revisão dos processos, além de pensamento sobre as interseções ou sobreposições das atividades realizadas pelos profissionais da organização. O resultado no final é o ganho de eficiência operacional tendo em função de rodar o processo em um sistema mas também por eliminar gargalos e retrabalhos que a própria revisão do processo proporciona”.

Outras questões relevantes levantadas pela revista foram sobre a compreensão do nível de maturidade do BPM e os benefícios e impactos decorrentes

da aplicação do BPM nas empresas Brasileiras, as quais Maria Luiza Reis e Jonatas Bloss responderam, respectivamente, que (IIMA, 2021):

Maria Luiza Reis: “O Brasil é um grande usuário de tecnologia. No passado, a motivação de algumas empresas era usar um software caro e de grife para obter mais status entre os pares, mas hoje em dia, a maioria das empresas são maduras e buscam soluções que aumentem a produtividade, que se adaptam às particularidades das corporações e que tenham excelente custo benefício. Além disso, as soluções em nuvem, acessíveis por dispositivos móveis, melhoraram a experiência do usuário e facilitaram o uso da tecnologia em mais empresas”. [...] Jonatas Bloss: “O nível de maturidade é bastante heterogêneo. No geral verificamos que quando as empresas têm algum profissional com conhecimento em BPM a maturidade tende a ser maior. Em poucos casos nós enxergamos a alta direção “advocando” pelo mapeamento detalhados dos processos e utilização de BPM”. [...] Maria Luiza Reis: “São muitos os benefícios da implantação do BPM. Podemos citar em: automatizar processos garantindo qualidade na operação, reduzir tempos ociosos, melhor atendimento ao cliente, permitir a participação dos melhores profissionais em todos os processos em que eles são realmente necessários dispensando-os do trabalho rotineiro e burocrático, unir processos de diferentes unidades geograficamente dispersas, integrar sistemas legados, etc. Merecedor de destaque, o grande benefício da implantação do BPM é a possibilidade de completo rastreamento de processos e um grande acúmulo de decisões, anotações e pareceres de todas as atividades da empresa, informação crucial para implantação de Inteligência Artificial”. [...] Jonatas Bloss: “Houve grandes benefícios especialmente para organizações que buscam eficiência e competitividade, especialmente em mercados onde a concorrência é mais acirrada. Se a organização realiza negócios internacionais o BPM também se torna muito importante devido as exigências dos mercados internacionais. As organizações que utilizam o BPM têm como os principais benefícios o ganho de maturidade nos processos, eliminação de gargalos, ganho de eficiência através da eliminação de atividades sobrepostas ou desnecessárias, a reflexão sobre o que está sendo realizado pode causar mudanças bem significativas na organização impactando diretamente nos resultados financeiros”.

Em suma, tem-se então que a adoção da gestão de processos ajuda as empresas a se manterem competitivas no mercado, posto que quando uma organização investe no gerenciamento de processos, ela reduz os custos operacionais sem comprometer a qualidade da entrega. Na verdade, a equipe produz mais e melhor (AGANETTE et al., 2018).

### **3.3 Gestão de processo no ambiente institucional**

Em um ambiente de negócios caracterizado por rápidas mudanças, impulsionado pelo avanço da tecnologia, comportamento do consumidor cada vez mais exigente e globalização, torna-se essencial um modelo de gestão ágil e flexível para atender as necessidades dos clientes. As constantes mudanças do mercado têm

impactado organizações, como corretoras de seguros, com maior grau de pressão e expectativas para se manterem no ambiente competitivo e assim melhorar a gestão dos negócios, atendendo as necessidades do mercado em constante mudança (PATRICIO, 2003).

O processo de *Empowerment*, cuja tradução livre tem a ver com empoderamento, descreve o processo pelo qual as pessoas fazem suas próprias escolhas, controlando e melhorando a qualidade de suas vidas. Maximiano (2004, p. 282), define *Empowerment* “como atribuir poderes de decisão a alguém ou a equipes”. “Se relaciona ao poder de decidir”.

A esse respeito, Rodrigues (2012, p. 35), assevera que “o empowerment é uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas”. Com a missão de trazer aos clientes uma experiência de sabor diferente, distinta e única”, a visão e os valores fundamentais que orientam a empresa são a base dos planos estratégicos da organização, de forma a concretizar os princípios do seu ambiente de trabalho. Este fato corrobora com o princípio de que o ambiente de negócios é extremamente competitivo, deixando as organizações em busca de novas ferramentas para melhorar seus processos e aumentar seus resultados.

Dentro desse contexto, vale destacar que o Brasil, desde o ano de 2015 vive uma crise política e econômica que de acordo com Pignata; Carvalho (2015) colidirá com sequelas sobre a economia local pelos próximos anos. No que diz respeito ao mercado de seguros e resseguros brasileiro, considerado o maior da América Latina, e, em franca expansão: mesmo supondo uma taxa média de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) de 2,5% ao ano, podemos projetar para o Brasil, ao fim dos próximos 8 anos, isto é, em 2025, uma arrecadação de prêmios e contribuições de seguros de 7,4% do PIB. Isto representa crescimento em relação ao dado de hoje e está relacionado à resiliência do mercado e ao grande espaço de expansão do setor num país subsegurado como o nosso (FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS, 2017, p.1).

O Brasil é um país subsegurado, sendo uma seara para a expansão do mercado segurador. Nesse contexto, conforme os números da Confederação Nacional das Seguradoras (CNSEG) divulgados pelo site IndiSeg (2016, p. 2), existem 140 milhões de pessoas sem seguro de vida ou plano de saúde, 35 milhões de carros sem seguros, 170 milhões de pessoas sem seguro dental, 50 milhões de residências

sem seguro contra roubo ou incêndio, e 3 milhões de empresas sem seguro empresarial.

Baseado no exposto anteriormente, se percebe a quantidade de planos de seguro que o brasileiro possui, sendo seu perfil composto por homens e mulheres com idades entre 30 e 60 anos, pertencentes às classes A e B. A esse respeito, conforme o Ibope, no fim do ano de 2017, 80% da população brasileira fazia parte das classes C, D e E (ROSÁRIO, 2017).

O Relatório de Sustentabilidade do Setor de Seguros (2016), CNSEG, informou que:

Entre as 30 seguradoras associadas à Confederação, apenas “23% das empresas atuam no desenvolvimento de soluções tecnológicas como aplicativos que buscam orientar clientes sobre hábitos saudáveis de vida, com foco no bem-estar dos segurados”, e “16% das empresas aplicaram soluções de telemetria para seus produtos e serviços de seguros (CNSEG, p. 7, 2016).

Baseado na citação anterior se percebe que ainda há muito que se fazer quanto à inovação no que diz respeito às estratégias tecnológicas das empresas, principalmente em relação aos consumidores da geração millennial (nascidos entre 1980 e 1995). Sobre os “millennials”, conforme a revista Harvard Business Review (HBR) (2015, p. 1): “para que as marcas seduzam o consumidor da geração millennial, elas precisam se diferenciar [...]”. Um dos movimentos da indústria brasileira, buscando a diferenciação, é o *Insurtech Innovation Program*.

Esse programa de inovação que une os termos em inglês insurance (seguro) e technology (tecnologia) é uma iniciativa da Pontifícia Universidade Católica - PUC-Rio, com a seguradora Mongeral Aegon e a resseguradora IRB Brasil RE, que une estudantes graduandos e pós-graduandos de áreas diversas, baseado em uma visão empreendedora.

O processo de informação nas organizações possui um valor econômico, embora não seja fácil quantificá-lo. A dificuldade em quantificar esse recurso enquanto valor monetário não influencia na motivação das organizações em gerenciar a informatização dos setores. “A filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização”. (KUNSCH, 2003, p. 179;180).

As estratégias para ter sucesso com os produtos são inserir *Stakeholder*, palavra inglesa formada pela aglutinação de Stake que significa em português “estaca”, “interesse”, “parte” e a palavra holder com sentido de “dono”, “proprietário”.

Assim formando o entendimento de “partes interessadas” (PALADINI, 2004, p. 52).

*Stakeholder* é qualquer pessoa ou organização que pode fazer a diferença em um projeto, seja positivamente ou negativamente, pode influenciar o projeto potencializando a execução de seus objetivos e estratégias, como atrapalhar o andamento dele. Nesta linha, o Quadro 3 mostra os principais stakeholders que poderão se inserir no Projeto para alavancar as vendas dos bolos e coxinhas de morando (PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE, 2013):

**Quadro 3.** Principais *stakeholders* de um projeto

<b>Principais Stakeholders</b>	<b>Descrição</b>
Patrocinador	Pessoas ou grupo que contribuem com recursos e suporte para o projeto e é responsável pelo sucesso do mesmo;
‘Cliente e usuários	Pessoa ou organização que utilizarão o produto, serviço ou resultado do projeto, são eles que aprovarão e gerenciarão os outputs.
Membros da equipe do projeto	Grupo que está executando o trabalho do projeto
Parceiros de negócios	São organizações externas que tem relacionamento com a empresa através de um processo de certificação, realização de consultoria especializada, treinamento ou suporte.
Vendedores	Vendedores, fornecedores, ou contratadas são empresas externas que assinam um contrato para fornecimento de componentes ou serviços necessários ao projeto.
Grupos organizacionais	São partes interessadas internas, como departamentos de marketing e vendas, recursos humanos, financeiro, jurídico, afetadas pelas atividades da equipe de projetos.
Gerentes funcionais	São pessoas chaves que desenvolve função gerencial dentro de uma área administrativa ou funcional do negócio, como RH, finanças, aquisições. Eles têm seu próprio pessoal permanente para executar o trabalho contínuo, como gerencia todas as tarefas referentes a sua área funcional.
Gerente de projetos	Indivíduo responsável pela execução e gerenciamento do projeto visando o alcance dos objetivos.
Outras partes interessadas	Inclui entidades de aquisições, instituições financeiras, órgãos públicos reguladores, especialistas em áreas do conhecimento, consultores e outros, podem ter um interesse financeiro no projeto, contribuir com informações para o projeto, ou ter um interesse no resultado do mesmo.

Fonte: Adaptação Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (2013, p. 59).

Para que a expansão dessas estratégias possa ocorrer de forma tranquila e suave, se terá que observar primeiro, a alta da inflação. A implantação do Regime de Metas de Inflação no Brasil criou-se como uma alternativa à âncora cambial, com uma economia aberta com câmbio flutuante.

Nesse sentido, essa ação tem demonstrado resultados intermediários em relação ao controle da inflação, uma vez que o cumprimento da meta se dá acima do centro da meta, mas abaixo do teto limite. Kaplan; Norton (1997), asseveram que “a excelência operacional talvez seja apenas um dos componentes, e não o mais decisivo, de toda uma cadeia de valor baseada na realização dos objetivos financeiros e dos clientes” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 102).

Se a cadeia de valores virem a falhar, a pós-venda será responsabilizada pela oneração da operação, pois a falha no serviço resultará em ressarcimento total do bem ao cliente. Para o propósito de ganhos na lucratividade têm que se compreenderem os requisitos dos clientes, analisando os dados e as estatísticas, com atenção diligente ao gerenciamento, observando a melhoria e a reinvenção dos processos de negócios. Baseado no exposto, compreende-se que para acontecer o crescimento econômico, se faz necessário a instituição de medidas fiscais, o equilíbrio das contas públicas e do déficit público, pois controlando esses fatores, controla-se a inflação (KUNSCH, 2003).

Uma forma de buscar expandir os negócios, apesar da inflação, será apostando no marketing nas redes sociais, diagnosticando os atributos dos produtos e serviços que serão determinantes no processo de compra. Para tanto, torna-se fundamental conhecer as vontades, hábitos e valores dos seguidores. Pois, “quando satisfeitos se tornam parceiros comerciais e advogados que defendem a marca, fazendo propaganda para amigos e familiares” (KOTLER, 2000, p. 53). Saliencia-se que a satisfação pela realização da compra depende do desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Assim, pode-se considerar que a satisfação do consumidor é a essência para a sua fidelização, a qual pode ser alcançada por meio do oferecimento de produtos de qualidade a preços compatíveis com o mercado.

Detzel; Desatnick (1995) afirmam que existem cinco ações que podem ser executadas para aumentar a satisfação dos clientes. Dentre estas ações, destacam-se: criar um foco no cliente; estabelecer padrões de desempenho em serviços; medir esses padrões de desempenho conforme marcos de referência (benchmarks) superiores; reconhecer e recompensar os comportamentos em serviço considerados exemplares; manter o entusiasmo, a consistência e a previsibilidade.

Assim, as redes sociais, como tecnologia de informação e comunicação invadem o cotidiano, fazendo parte deste e sendo concebida como complemento, companhia e espaço da vida dos indivíduos. Por meio das redes sociais, blogs,

youtubers, dentre outros, os indivíduos adquirem informações e transformam seus comportamentos, tornando-se consumidores dependentes, ativos e permanentes, muitas vezes tornando-se acrílicos em relação ao que lhe é oferecido. Neste contexto, a propaganda torna-se um diferencial focado no cliente, pois a estética em relação à marca do produto pode causar reação positiva ou negativa no mercado.

O foco no cliente se caracteriza pela pressão que as organizações sofreram para se manterem competitivas ao longo do século XXI, elevando-se a necessidade diária de ultrapassar limites. Por isso, visando suportar essa pressão e melhorar o nível de qualidade dos produtos e serviços ofertados foi preciso redefinir a concepção de qualidade, no sentido de torná-la competitiva criticamente para que fosse possível possibilitar distinguir-se de suas concorrentes (FERNANDES; BERTON, 2005).

Assim, o cliente usufrui de uma importância salutar para a empresa, sendo necessário inovar as estratégias no trato com este, pois o perfil do consumidor mudou. Ressalta-se que nenhum cliente é igual ao outro, existindo comportamentos diferenciados entre estes. Para tanto, é importante observar e ter atenção em relação aos seus gestos e falas, tendo em vista que existem pessoas que não sabem demonstrar o que estão buscando (FERNANDES; BERTON, 2005).

A partir dessa postura redefinida, passou a ter relevância, no contexto das estratégias organizacionais, o relacionamento entre a empresa e o cliente. Esse novo paradigma competitivo foi marcado por mudanças ocorridas nos mercados e no ambiente financeiro e social, refletindo em mudanças nos sistemas de gestão e de organização da produção.

Portanto, para sobreviverem neste ambiente, mantendo-se competitivas, algumas organizações adotaram filosofias e tecnologias para o gerenciamento dos negócios. A ideia que fundamentou essa nova postura foi compreender e conhecer tanto o ambiente interno de uma organização quanto o ambiente externo. Assim, qualidade, rapidez, flexibilidade e custo tornaram-se objetivos de desempenho importantes na luta pelo crescimento organizacional (MARTINS; SALERNO 1999).

O ciclo de vida da organização e seu tempo de sobrevivência estão estreitamente ligados à sua habilidade de renovação a cada fase e a cada momento. Sendo de responsabilidade do empreendedor a aplicação da intuição, são consequências de suas experiências adquiridas para discernir algo de errado e conseguir modificar e renovar sempre que as necessidades permitam, sendo fundamental para uma forma de satisfação para empresa.

A partir do momento que toma sua decisão de expansão, a empresa deverá escolher as estratégias da construção e da sustentação, tendo em vista definir seu novo posicionamento no mercado. Sendo assim, por meio da estratégia da construção deverá expandir suas atividades, adquirindo novos usuários.

Nas organizações, as decisões devem ser tomadas com suporte em análises de fatos e dados que são conseguidos por meio de utilizações de técnicas e ferramentas da qualidade, onde preconiza que um dos objetivos é identificar os problemas de um processo, produto ou serviço, e com o diagnóstico, procurar a solução mais assertiva. Com uso de ferramentas da qualidade que tem capacidade de identificar os problemas de uma empresa, analisar as causas e recomendando soluções que chegue a atingir o processo de produção e do produto (PATRICIO, 2003).

Nos dias de hoje na economia, os mercados são cruelmente competitivos, ter a percepção de procurar maneira distinta é primordial para lucratividade e o crescimento das organizações. O empenho para a procura de uma qualidade melhor, como estratégia de sustentação, nos processos e na finalização do produto, é uma maneira de conseguir o que almeja, desde que, os custos tenham redução e consumidores sendo por vezes, mais exigentes e informados, consentem a satisfação (RODRIGUES, 2012).

A implantação de um programa de qualidade é a forma mais eficiente de modificar a organização, adequando-a às novas necessidades da sociedade, aprimorando a recepção com os clientes. Paladini (2004) assegura que o processo de implantação da qualidade total enlaça, precisamente, discriminação e aplicação de ferramentas e medidas básicas particulares para diversas condições onde passa o processo de produção de qualidade.

As tomadas de decisões das empresas devem ser feitas através de uma análise de fatos e dados, onde são conseguidos através do manuseio de ferramentas e técnicas da qualidade, que tem intuito de encontrar os problemas de um sistema, produto ou serviço, e procurar a solução melhor. Adiante, se detecta que com o progresso industrial teria possibilidades de diminuir os custos, quantidade de elementos falhos e também reduzir o tempo de entrega, se chegasse a dominar os elementos de saída e também realizar um planejamento de qualidade para examinar os elementos nas suas diversas etapas como: entrada, processamento e saída.

Examinar as decorrências das vistorias e fixarem-se planos de progredir gera então o controle de qualidade (PATRÍCIO, 2003). A norma ISO 9000:2000 (2000), define qualidade como o “grau de satisfação de requisitos (necessidades ou expectativas) dado por um conjunto de características intrínsecas”.

### 3.4 Ferramentas de gestão de processos

Existem muitas ferramentas de gestão no mercado para organizar diferentes processos de gestão. Como muitos outros processos, esses processos são usados para planejamento estratégico, gerenciamento do dia-a-dia, solução de problemas, relacionamento com o cliente. A Figura 2 lista alguns processos de gerenciamento possíveis e algumas das ferramentas de gerenciamento comumente usadas para atender a esse processo (PONTES, 2015).

É possível que uma ferramenta de gestão possa satisfazer ou ser utilizada para vários processos de gestão. Assim como em um único processo de gerenciamento, várias ferramentas de gerenciamento podem ser usadas dentro de uma organização para atingir o mesmo propósito. De acordo com Sessa et al. (2020) isso pode acontecer quando as ferramentas se complementam, ou competem ou competem entre si por recursos ou abordagens, muitas vezes porque vêm de diferentes culturas ou origens:

**Figura 2.** Processos de gerenciamento possíveis e algumas das ferramentas de gerenciamento

Processo gerencial	Ferramentas comumente usadas
Planejamento, posicionamento estratégico, definição do modelo de negócio	Balanced Score Card (BSC), Business Model Canvas (BMC), Análise SWOT, 5 forças de Porter, Análise VRIO
Gestão da produção	Kanban, Produção Enxuta (Lean Production, Sistema Toyota)
Solução de problemas ou tratamento de falhas	Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), Diagrama de Ishikawa (Espinha de Peixe), Análise da Causa Fundamental – 5 Porquês), FMEA, CRM
Desenvolvimento de novos produtos ou implementação de melhorias e inovações	Brainstorming, Benchmarking
Gestão da qualidade	Normas ISO 9000, 6 sigmas, Controle Estatístico do Processo (CEP), Padronização, Folha de Verificação, Cartas de Controle, Desdobramento da Função Qualidade (QFD), Auditorias de padrão, Avaliação de processos, 5 S, Cadeia de Valor, Fluxograma, Diagrama de Pareto, Histograma, Diagrama de Dispersão
Gestão ambiental	Normas ISO 14000

Fonte: Pontes (2015)

Adequada para organizações de todos os portes, principalmente startups, essa ferramenta auxilia a gestão a identificar modelos de negócios que permitem uma visão sistemática, integrada e rápida de todo o conjunto organizacional. Com um mapa visual pré-formatado que divide o negócio em nove blocos, é possível entender como está o desempenho de cada área da organização para que as estratégias de ação e conscientização possam ser discutidas e integradas uma a uma, de forma mais ampla e estratégica.

De acordo com Terence (2018) esta análise corresponde aos seguintes blocos dentro da organização:

- Base de Clientes;
- Ofertas de Valor;
- Canais;
- Relacionamento com Clientes;
- Fluxos de Receitas;
- Recursos Principais;
- Atividades Chaves;
- Parcerias;
- Custos.

Uma vez aplicado, espera-se que o BMC facilite uma visão abrangente do negócio que valorize a experiência e os insights de todas as áreas da organização.

**Figura 3. Balanced Scorecard (BSC)**



Fonte: FORONI (2014)

Com base na visão estratégica, o grupo de controle ou o balanced scorecard identifica os indicadores de desempenho e avalia se estão atingindo os resultados desejados. Ele traduz a missão e visão da empresa em um conjunto claro e mensurável de metas e indicadores de desempenho, e mostra sua implementação em todos os processos e áreas da organização (ULRICH, 2014).

Ao articular a visão de negócios e a estratégia da empresa, a ferramenta auxilia os gestores a determinar as melhores métricas, sempre considerando a compatibilidade com a estratégia traçada, o desenvolvimento das métricas e, por fim, os resultados resultantes, visualizando o sistema como um todo. O BSC é amplamente usado para redefinir a estratégia de uma organização, vincular metas a metas de longo prazo e permitir mudanças organizacionais para que gerentes e funcionários possam entender melhor a visão e a estratégia da empresa (AHRENS, 2017).

**Figura 3. Matriz SWOT**



Fonte: FORONI (2014)

Talvez a ferramenta mais conhecida seja a matriz SWOT (sigla em inglês, que significa em tradução livre: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats - também conhecida como SWOT), que identifica forças e fraquezas em um ambiente interno, e oportunidades e ameaças externas (ALBUQUERQUE, 2015).

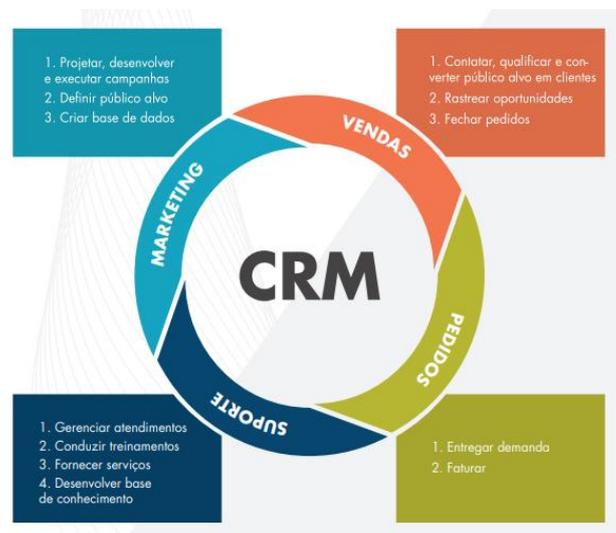
A Matrix estimula os gestores a analisarem seus negócios sob diferentes perspectivas, despertando sua atenção para ações simples, objetivas e propositais. Uma vez identificados os verdadeiros pontos fortes e fracos, as oportunidades mais favoráveis e as ameaças mais importantes no ambiente competitivo, um plano de ação empresarial pode ser desenvolvido (ALBUQUERQUE, 2015).

**Figura 4. Benchmarking**

Fonte: FORONI (2014)

Para identificar oportunidades para melhorar a eficiência operacional e o desenvolvimento de produtos, o benchmarking é essencial para comparar capacidades, aumentar o conhecimento organizacional, trazer novas ideias e facilitar o compartilhamento de informações e, assim, garantir seu sucesso.

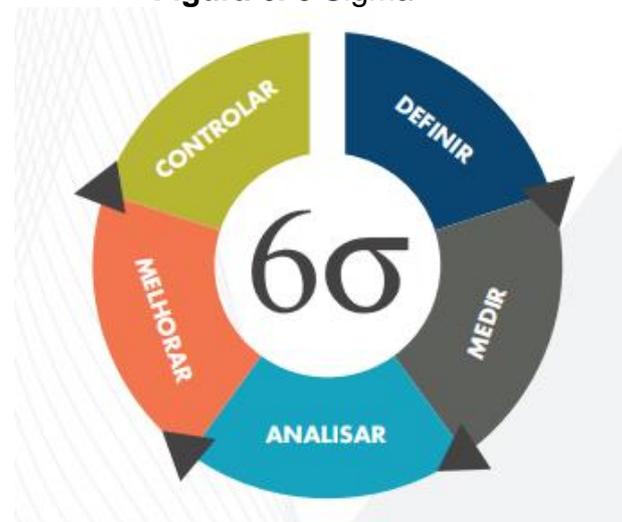
Ao fazer com que os gerentes comparem o desempenho de seus produtos e/ou processos com as principais organizações de referência e internamente com outras partes da empresa que realizam atividades semelhantes, podem ser identificadas áreas de melhoria. Ao identificá-los, as empresas buscam melhorar inovando, adaptando e integrando novas práticas em suas operações (ALBUQUERQUE, 2015).

**Figura 5. Gerenciamento do Relacionamento com Clientes (CRM)**

Fonte: FORONI, (2014)

Usado para obter informações sobre a base de clientes de uma organização, o gerenciamento de relacionamento com o cliente ajuda a identificar e resolver problemas específicos de forma rápida e eficiente, implementando mudanças caso a caso. O CRM permite que as organizações pesquisem clientes individuais, coletem e gerenciem dados para entender melhor o comportamento do consumidor e a necessidade de desenvolver estratégias exclusivas para determinados segmentos de mercado (BARBIERI, 2013).

**Figura 6. 6 Sigma**



Fonte: Foroni (2014)

Ferramentas para estabelecer metas de desempenho, organizar e mobilizar equipes para alcançar melhorias de alto nível nos processos de gestão organizacional. Depois de identificar as principais oportunidades para a organização, o Six Sigma ajuda os gerentes a alcançar a excelência da qualidade de forma rápida e eficiente, estabelecendo responsabilidades e metas. De acordo com Bernardi (2013) o Six Sigma é dividido em cinco etapas para resolução de problemas, desenvolvimento de soluções e adoção de novos hábitos organizacionais, conforme segue:

1. Definir - identificar necessidades, isolar problemas e estabelecer metas específicas;
2. Medir - identificar fontes de informação;
3. Analisar - formular hipóteses e identificar as variáveis mais importantes;
4. Melhoria - gerar soluções e traduzi-las em ação;
5. Controle - desenvolver processos de monitoramento para garantir um desempenho contínuo de alta qualidade.

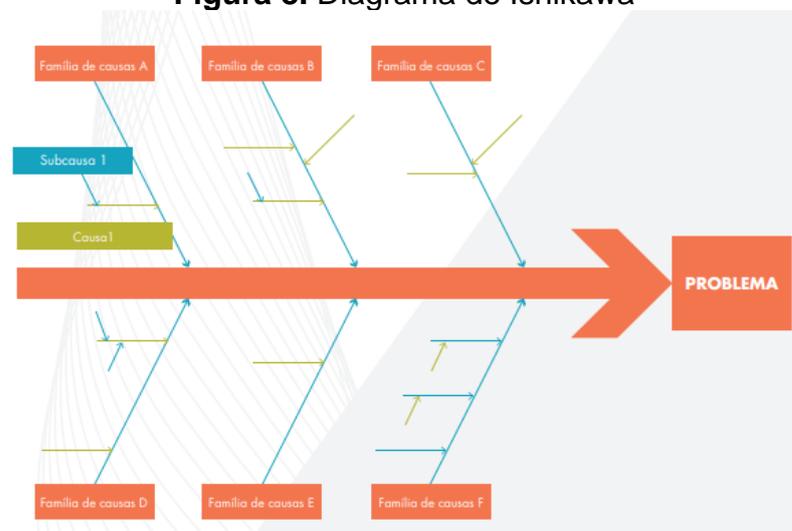
Figura 7. KANBAN



Fonte: FORONI (2014)

Uma vez utilizado para facilitar os processos de entrega e produção, o Kanban indica maior controle sobre uma linha de produção organizada por meio de cartões, caixas ou sistemas eletrônicos integrados. Os métodos responsáveis pela cadência de produção de uma empresa se enquadram em duas categorias de ações: Kanban de Produção, que circula entre fornecedores e departamentos de produção e indica a demanda de cada item, e Kanban de Movimento (ou expedição), que gerencia a movimentação física dos produtos (CAMARGO et al., 2016).

Figura 8. Diagrama de Ishikawa



Fonte: FORONI (2014)

Também conhecidos como diagramas de causa e efeito ou diagramas de espinha de peixe, os diagramas de Ishikawa permitem o raciocínio organizacional a fim de construir as causas dos problemas em uma organização e as oportunidades de melhoria e crescimento em escala significativa. Como parte de um conjunto de sete ferramentas da qualidade, o gráfico é utilizado para a gestão e controle da qualidade organizacional e, portanto, é uma ferramenta prática de avaliação dos processos da empresa (COELHO, 2014).

Como importante ferramenta para identificar falhas e desenvolver soluções, o FMEA facilita a sistematização das atividades para identificar problemas e analisar o impacto nos processos e produtos organizacionais. De acordo com Foroni (2014) utilizados para reduzir o risco de falhas e erros, aumentando assim a confiabilidade dos produtos e serviços prestados, os FMEAs são divididos em quatro categorias, a saber:

1. Projeto: Avaliar um projeto de produção com o objetivo de evitar a falha do produto;
2. Processo: Analisar o Planejamento e execução do projeto;
3. Sistemas: Considerar sistemas e subsistemas nas fases de concepção e projeto;
4. Serviços: Analisar o processo de gestão do serviço, identificar as principais tarefas e estabelecer melhorias antes que o serviço chegue ao consumidor final.

### **3.5 Ferramentas de processos no COREN**

No final do ano de 2019, a OMS foi alertada sobre casos de pneumonia em algumas cidades chinesas que em pouco tempo foi identificada como um novo tipo de coronavírus do qual não tinha registro em seres humanos fazendo com que em janeiro de 2020 a própria OMS declarasse surto do novo coronavírus – COVID-19 onde diversas medidas foram tomadas para combate, e de certa forma o controle e o avanço do vírus seja no desenvolvimento de vacinas ou até mesmo recomendação do isolamento social.

Com tais medidas surgiram várias repercussões tanto na ordem biomédica quanto nos impactos sociais e econômico numa escala global fazendo com que a taxa de desemprego subisse com percentuais fora do comum fazendo com que o Brasil entrasse numa possível recessão econômica.

A pandemia trouxe um impacto a curto prazo forçando com que comerciantes e industriários fechassem seus estabelecimentos fazendo com que a produção de bens e serviços assim como o desemprego atingissem níveis alarmantes. Setores primários, secundários e terciário da economia sofreram grandes impactos negativamente e até os dias atuais vem lutando para se estabelecerem novamente.

Porém, para o Estado esta realidade não reflete tais efeitos pois, segundo o site Agência Brasil, a recuperação da economia e os impostos sobre lucros e rendimentos garantiram arrecadação recorde em 2021. Segundo números divulgados em janeiro/2021 pela Receita Federal, o governo federal arrecadou R\$ 1,879 trilhão no ano passado, crescimento de 17,36% em relação ao registrado em 2020, descontada a inflação oficial pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA).

Segundo o novo secretário especial da Receita Federal, Júlio Cesar Vieira Gomes, o resultado de 2021 deve ser comemorado, porque a economia ainda está sob efeito da pandemia de covid-19. Ele afirmou que os dados preliminares de janeiro indicam a continuidade da retomada em 2022.

“O aumento da arrecadação em 2021 foi muito expressivo. Há muito o que comemorar, considerando que ainda estamos em meio a uma pandemia. Tivemos aumento expressivo em tributos sobre lucros e rendimentos das empresas e também no Imposto de Renda de pessoas físicas”, declarou Gomes.

Ou seja, por mais que a pandemia do COVID-19 trouxe grandes impactos negativamente para a indústria e comércio para o Estado ocorreu um aumento significativo na arrecadação de receita fazendo com que não sentisse, de certa forma, o reflexo da crise econômica.

Diante desta mesma realidade, o COREN/AL vem desde 2019, até os dias atuais, mantendo uma constância em sua arrecadação, que tem como base a anuidade que nada mais é do que um tributo a ser pago por um profissional com profissão regulamentada por um órgão fiscalizador de classe sendo regida pelo Art. 149 da CF, pela Lei 5.172/1966 e a Lei nº 5.905/73 que cria o COFEN juntamente com os COREN's.

A Tabela 1 mostra a constância dos valores obtidos com a arrecadação nos últimos 04 anos:

**Tabela 1.**Valores obtidos com a arrecadação, 2016 a 2022

<b>COMPETÊNCIA</b>	<b>VALOR</b>	<b>PERCENTUAL</b>
<b>2016</b>	R\$ 2.349.403,03	
<b>2017</b>	R\$ 2.723.153,93	15,90 %
<b>2018</b>	R\$ 2.912.658,41	06,95 %
<b>2019</b>	R\$ 3.203.426,29	09,98 %
<b>2020</b>	R\$ 3.113.340,54	- 02.81 %
<b>2021</b>	R\$ 3.756.429,59	20.65 %
<b>2022</b>	R\$ 3.642.547,30*	- 03.03 %

Fonte: COREN/AL (2022). 1\*até setembro/2022

Por mais que tenha ocorrido uma queda de 02,81% comparando 2019 e 2020 em 2021 ouve um aumento de 20,65% que apesar do déficit arrecadado de 03,03% em 2022. Lembrando que os dados de 2022 foram até a data de 09/09/2022. Os valores apresentados na tabela anterior confirmam que independentemente de pandemia ou qualquer recessão econômica o COREN/AL arrecada uma média de R\$ 3.100.137,01 sendo que em 2021 ocorreu um aumento de 20.65% se comparado a 2020.

Por mais que seja tendencioso pensarmos que esta regularidade na arrecadação seja por conta do aumento das taxas e anuidade ela vem se mantendo estável desde 2019. A anuidade é a fonte principal da arrecadação do Conselho de Enfermagem que é atualizada anualmente pelo Índice Geral de Preços Mercado (IGP-M) no entanto o COFEN desde 2018 aos dias atuais não faz reajuste como podemos ver na Tabela 2:

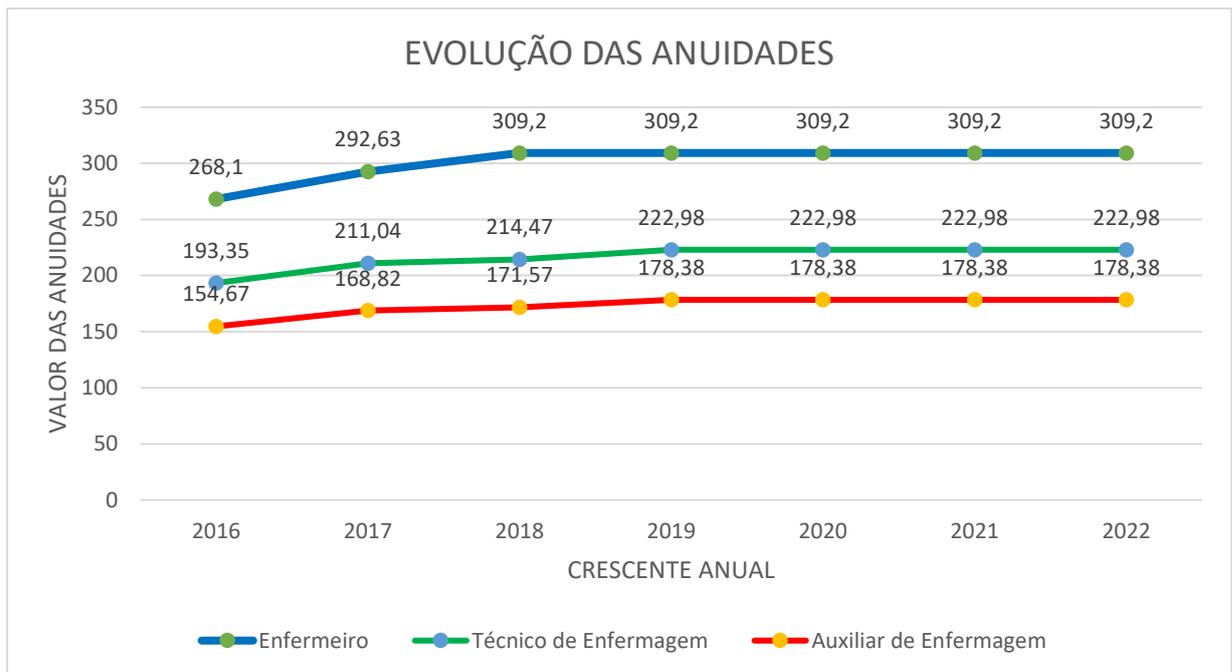
**Tabela 2.** Taxa de anuidade do COREN/AL

	<b>ENFERMEIRO</b>	<b>TÉCNICO DE ENFERMAGEM</b>	<b>AUXILIAR DE ENFERMAGEM</b>
<b>2022</b>	R\$ 309,20	R\$ 222,98	R\$ 178,38
<b>2021</b>	R\$ 309,20	R\$ 222,98	R\$ 178,38
<b>2020</b>	R\$ 309,20	R\$ 222,98	R\$ 178,38
<b>2019</b>	R\$ 309,20	R\$ 222,98	R\$ 178,38
<b>2018</b>	R\$ 309,20	R\$ 214,47	R\$ 171,57
<b>2017</b>	R\$ 292,63	R\$ 211,04	R\$ 168,82
<b>2016</b>	R\$ 268,10	R\$ 193,35	R\$ 154,67

Fonte: COREN/AL (2022).

Observe no Gráfico 1 que o aumento/ajuste não foi de certa forma tão expressivo, de 2016 a 2022, e mesmo assim ano a ano o Conselho de Enfermagem mantém sua média de arrecadação em valores lineares tendo a cada ano um superavit financeiro.

**Gráfico 1. Evolução das anuidades**



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa (2022)

Fazendo uma análise mais detalhada, através dos gráficos abaixo observamos que nos 03 (três) primeiros meses ocorre um índice maior de arrecadação fato este que se dá devido ao término das graduações enfermagem. Após estes três primeiros meses o valor vem se mantendo numa constância seguindo até o mês de dezembro de cada ano.

A receita do Conselho de Enfermagem de Alagoas trata-se basicamente da derivação do somatório de três fontes, são elas: Anuidade, Dívida Ativa e taxas. Anuidade trata-se de uma contribuição de fiscalização para que o profissional possa exercer legalmente a profissão através da cédula de registro, popularmente conhecida como “carteirinha”. O pagamento da anuidade está previsto Lei nº 5.905/73 e na Lei nº 12.514/11, onde em seu artigo 4º é exposto que os conselhos tem a obrigatoriedade de cobrança das Multas por violação da ética, conforme disposto na legislação Anuidades e Outras obrigações definidas em lei especial. Este é o principal fato gerador que mantém todo o Conselho para sua existência.

Dívida Ativa trata-se da fase onde os profissionais/inscritos não honraram com o pagamento da anuidade e a partir de R\$ 2.500,00 de débitos ocorre a inscrição em dívida ativa fazendo o cumprimento do art. 8º da Lei 15.514/11, a saber:

Art. 8º Os Conselhos não executarão judicialmente dívidas, de quaisquer das origens previstas no art. 4º desta Lei, com valor total inferior a 5 (cinco) vezes o constante do inciso I do **caput** do art. 6º desta Lei, observado o disposto no seu § 1º (BRASIL, 2011).

Taxas são pagamentos pelo fornecimento de serviços administrativos, ou seja, pela emissão do registro profissional, inscrição de especialização em determinada área específica, entrada em processos de CRT, e demais serviços. Cada serviço que o Regional fornece tem um valor em particular onde este é definido pelo COFEN.

À respeito de COTA-PARTE exposta nos relatórios à seguir, trata-se do repasse de 25% de toda a receita arrecadada pelos 27 COREN's ao Conselho Federal e em contra partida o COFEN efetua repasses de recursos financeiros para aquisição, reforma e ampliação das sedes dos Conselhos Regionais (PLATEC) e para a manutenção da estrutura administrativa dos Conselhos Regionais. (FUNAD).

Nas Figuras 9, 10, 11, 12, 13 e 14, **BOLETIM ANUAL DE ARRECADAÇÃO**, podemos observar com mais detalhes o que foi citado anteriormente a respeito das fontes de receitas e que dentro de cada uma destas ocorre três subdivisões.

Figura 9. Boletim Anual de Arrecadação 2022



## BOLETIM ANUAL DA ARRECAÇÃO - 2022

Agente Arrecadador: Banco do Brasil

ANUIDADE				DÍVIDA ATIVA				TAXAS			TOTAL		
MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 988.455,81	-	-	R\$ 141.220,09	R\$ 42.419,57	-	-	R\$ 27.152,24	R\$ 28.238,60	R\$ 1.187,19	R\$ 1.228.673,50	R\$ 307.168,37	R\$ 921.505,13
FEVEREIRO	R\$ 694.615,43	-	-	R\$ 143.661,57	R\$ 44.312,12	-	-	R\$ 23.670,02	R\$ 25.020,26	R\$ 1.174,33	R\$ 932.453,73	R\$ 233.113,43	R\$ 699.340,30
MARÇO	R\$ 304.706,24	-	-	R\$ 173.945,66	R\$ 58.338,76	-	-	R\$ 27.605,28	R\$ 29.515,66	R\$ 1.837,30	R\$ 595.948,90	R\$ 148.987,23	R\$ 446.961,67
ABRIL	R\$ 179.179,64	R\$ 99,74	-	R\$ 133.722,62	R\$ 46.350,77	-	-	R\$ 29.908,24	R\$ 31.062,84	R\$ 2.227,20	R\$ 423.451,05	R\$ 105.862,76	R\$ 317.588,29
MAIO	R\$ 131.131,42	R\$ 1.332,13	-	R\$ 161.458,44	R\$ 61.286,30	-	-	R\$ 26.766,24	R\$ 27.057,00	R\$ 3.309,38	R\$ 412.340,91	R\$ 103.085,23	R\$ 309.255,68
JUNHO	R\$ 100.690,08	R\$ 2.157,68	-	R\$ 121.606,71	R\$ 49.931,10	-	R\$ 2,00	R\$ 19.630,70	R\$ 20.384,65	R\$ 6.449,61	R\$ 320.852,53	R\$ 80.213,13	R\$ 240.639,40
JULHO	R\$ 89.188,42	R\$ 3.582,73	-	R\$ 101.248,53	R\$ 45.280,04	-	-	R\$ 21.283,60	R\$ 22.196,76	R\$ 2.868,74	R\$ 285.648,82	R\$ 71.412,21	R\$ 214.236,61
AGOSTO	R\$ 150.289,84	R\$ 8.796,79	-	R\$ 199.895,46	R\$ 90.846,40	-	-	R\$ 30.206,37	R\$ 31.782,06	R\$ 1.861,55	R\$ 513.678,47	R\$ 128.419,62	R\$ 385.258,85
SETEMBRO	R\$ 38.529,15	R\$ 2.530,83	-	R\$ 58.586,73	R\$ 26.960,15	-	-	R\$ 6.717,23	R\$ 7.177,06	R\$ 664,80	R\$ 141.165,95	R\$ 35.291,49	R\$ 105.874,46
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.676.786,03</b>	<b>R\$ 18.499,90</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 1.235.345,81</b>	<b>R\$ 465.725,21</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 2,00</b>	<b>R\$ 212.939,92</b>	<b>R\$ 222.434,89</b>	<b>R\$ 21.580,10</b>	<b>R\$ 4.854.213,86</b>	<b>R\$ 1.213.553,47</b>	<b>R\$ 3.640.660,39</b>



Fonte: COREM/AL (2022)

Figura 10. Boletim Anual de Arrecadação 2021



## BOLETIM ANUAL DA ARRECAÇÃO - 2021

Agente Arrecadador: Banco do Brasil

ANUIDADE			DÍVIDA ATIVA			TAXAS					TOTAL		
MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 730.512,04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	R\$ 730.512,04	R\$ 182.628,01	R\$ 547.884,03
FEVEREIRO	R\$ 524.217,93	-	-	R\$ 20.557,95	R\$ 6.109,41	-	-	R\$ 6.193,48	R\$ 7.242,76	R\$ 106,27	R\$ 564.427,80	R\$ 141.106,95	R\$ 423.320,85
MARÇO	R\$ 174.888,01	-	-	R\$ 30.593,23	R\$ 8.895,26	-	-	R\$ 10.467,97	R\$ 10.992,61	R\$ 498,43	R\$ 236.335,51	R\$ 59.083,88	R\$ 177.251,63
ABRIL	R\$ 150.370,89	R\$ 4,46	-	R\$ 69.470,57	R\$ 21.442,23	-	-	R\$ 23.030,90	R\$ 23.814,35	R\$ 2.830,30	R\$ 290.963,70	R\$ 72.740,92	R\$ 218.222,78
MAIO	R\$ 82.136,97	R\$ 2,23	-	R\$ 72.701,63	R\$ 24.560,91	-	-	R\$ 19.101,76	R\$ 19.432,79	R\$ 2.789,56	R\$ 220.725,85	R\$ 55.181,46	R\$ 165.544,39
JUNHO	R\$ 87.071,60	R\$ 11,32	-	R\$ 85.070,09	R\$ 30.858,21	-	-	R\$ 20.788,12	R\$ 21.050,44	R\$ 1.635,03	R\$ 246.484,81	R\$ 61.621,20	R\$ 184.863,61
JULHO	R\$ 165.512,95	R\$ 5,79	-	R\$ 116.888,24	R\$ 44.667,80	-	-	R\$ 25.677,12	R\$ 26.285,96	R\$ 1.655,14	R\$ 380.693,00	R\$ 95.173,25	R\$ 285.519,75
AGOSTO	R\$ 86.239,80	R\$ 653,52	-	R\$ 112.806,55	R\$ 45.294,70	-	-	R\$ 22.521,09	R\$ 23.635,95	R\$ 1.586,65	R\$ 292.738,26	R\$ 73.184,56	R\$ 219.553,70
SETEMBRO	R\$ 64.092,77	R\$ 515,43	-	R\$ 84.975,91	R\$ 35.848,17	-	-	R\$ 20.489,97	R\$ 21.721,30	R\$ 2.748,47	R\$ 230.392,02	R\$ 57.598,00	R\$ 172.794,02
OUTUBRO	R\$ 73.372,22	R\$ 762,38	-	R\$ 95.684,73	R\$ 40.060,76	-	-	R\$ 18.988,30	R\$ 20.329,84	R\$ 3.906,83	R\$ 253.105,06	R\$ 63.276,26	R\$ 189.828,80
NOVEMBRO	R\$ 79.335,00	R\$ 944,53	-	R\$ 102.094,56	R\$ 44.705,11	-	-	R\$ 18.504,88	R\$ 19.420,92	R\$ 1.420,09	R\$ 266.425,09	R\$ 66.606,27	R\$ 199.818,82
DEZEMBRO	R\$ 87.864,00	R\$ 2.060,02	-	R\$ 105.148,52	R\$ 48.335,83	-	-	R\$ 15.929,32	R\$ 16.290,69	R\$ 605,79	R\$ 276.234,17	R\$ 69.058,54	R\$ 207.175,63
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.305.614,18</b>	<b>R\$ 4.959,68</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 895.991,98</b>	<b>R\$ 350.778,39</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 2,00</b>	<b>R\$ 201.692,91</b>	<b>R\$ 210.217,61</b>	<b>R\$ 19.782,56</b>	<b>R\$ 3.989.037,31</b>	<b>R\$ 997.259,30</b>	<b>R\$ 2.991.778,01</b>

## BOLETIM ANUAL DA ARRECAÇÃO - 2021

Agente Arrecadador: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

ANUIDADE			DÍVIDA ATIVA			TAXAS					TOTAL		
MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 147.448,52	R\$ 106,56	-	R\$ 146.992,95	R\$ 50.880,16	-	-	R\$ 34.912,09	R\$ 37.339,56	R\$ 1.568,82	R\$ 419.248,66	R\$ 104.812,17	R\$ 314.436,49
FEVEREIRO	R\$ 71.246,68	-	-	R\$ 91.561,75	R\$ 31.143,49	-	-	R\$ 12.855,15	R\$ 13.967,20	R\$ 512,69	R\$ 221.286,96	R\$ 55.321,74	R\$ 165.965,22
MARÇO	R\$ 21.182,63	-	-	R\$ 64.505,38	R\$ 23.389,88	-	-	R\$ 6.933,90	R\$ 6.870,16	R\$ 3,30	R\$ 122.885,25	R\$ 30.721,31	R\$ 92.163,94
ABRIL	R\$ 8.679,81	-	-	R\$ 42.039,14	R\$ 16.558,34	-	-	R\$ 2.490,22	R\$ 2.555,80	R\$ 231,10	R\$ 72.554,41	R\$ 18.138,60	R\$ 54.415,81
MAIO	R\$ 4.557,22	-	-	R\$ 28.934,80	R\$ 11.979,53	-	-	R\$ 880,36	R\$ 880,36	R\$ 64,33	R\$ 47.114,60	R\$ 11.778,65	R\$ 35.335,95
JUNHO	R\$ 1.295,68	-	-	R\$ 27.006,72	R\$ 12.129,84	-	-	R\$ 124,62	R\$ 124,62	-	R\$ 40.681,48	R\$ 10.170,37	R\$ 30.511,11
JULHO	R\$ 296,80	-	-	R\$ 17.971,50	R\$ 7.975,52	-	-	R\$ 52,48	R\$ 52,48	-	R\$ 26.348,78	R\$ 6.587,20	R\$ 19.761,58
AGOSTO	-	-	-	R\$ 12.452,00	R\$ 6.112,20	-	-	-	-	-	R\$ 18.564,20	R\$ 4.641,05	R\$ 13.923,15
SETEMBRO	-	-	-	R\$ 10.738,66	R\$ 5.158,99	-	-	-	-	-	R\$ 15.897,65	R\$ 3.974,41	R\$ 11.923,24
OUTUBRO	-	-	-	R\$ 9.778,22	R\$ 5.171,74	-	-	-	-	-	R\$ 14.949,96	R\$ 3.737,49	R\$ 11.212,47
NOVEMBRO	-	-	-	R\$ 7.302,76	R\$ 3.755,78	-	-	-	-	-	R\$ 11.058,54	R\$ 2.764,64	R\$ 8.293,90
DEZEMBRO	-	-	-	R\$ 5.837,85	R\$ 3.107,14	-	-	-	-	-	R\$ 8.944,99	R\$ 2.236,25	R\$ 6.708,74
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 254.707,34</b>	<b>R\$ 106,56</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 465.121,73</b>	<b>R\$ 177.362,61</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 58.248,82</b>	<b>R\$ 61.790,18</b>	<b>R\$ 2.380,24</b>	<b>R\$ 1.019.535,48</b>	<b>R\$ 254.883,88</b>	<b>R\$ 764.651,60</b>



Fonte: COREN/AL (2022)

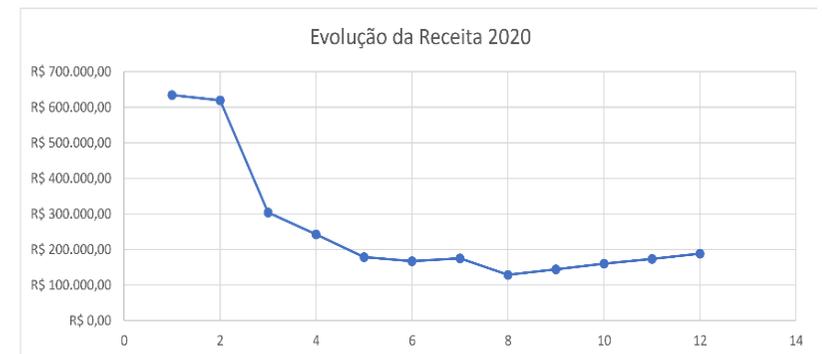
Figura 11. Boletim Anual de Arrecadação 2020



## BOLETIM ANUAL DA ARRECADAÇÃO - 2020

Agente Arrecadador: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

MÊS	ANUIDADE			DÍVIDA ATIVA				TAXAS			TOTAL		
	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 706.027,68	R\$ 980,53	-	R\$ 77.808,72	R\$ 26.859,25	-	-	R\$ 15.463,35	R\$ 17.293,66	R\$ 866,66	R\$ 845.299,85	R\$ 211.324,96	R\$ 633.974,89
FEVEREIRO	R\$ 714.479,26	-	-	R\$ 63.870,78	R\$ 23.159,12	-	-	R\$ 11.205,98	R\$ 12.189,68	R\$ 921,34	R\$ 825.826,16	R\$ 206.456,54	R\$ 619.369,62
MARÇO	R\$ 279.020,57	-	-	R\$ 72.362,35	R\$ 26.916,88	-	-	R\$ 12.994,36	R\$ 13.466,16	R\$ 737,26	R\$ 405.497,58	R\$ 101.374,40	R\$ 304.123,18
ABRIL	R\$ 193.676,82	-	-	R\$ 68.571,11	R\$ 23.990,18	-	-	R\$ 18.465,92	R\$ 18.531,50	R\$ 150,82	R\$ 323.386,35	R\$ 80.846,59	R\$ 242.539,76
MAIO	R\$ 101.115,67	-	-	R\$ 65.484,07	R\$ 23.692,24	-	-	R\$ 23.473,15	R\$ 23.611,91	R\$ 196,79	R\$ 237.573,83	R\$ 59.393,46	R\$ 178.180,37
JUNHO	R\$ 102.994,95	-	-	R\$ 67.158,25	R\$ 26.475,92	-	-	R\$ 12.829,23	R\$ 12.459,38	R\$ 829,47	R\$ 222.747,20	R\$ 55.686,80	R\$ 167.060,40
JULHO	R\$ 124.316,31	-	-	R\$ 69.048,03	R\$ 27.049,40	-	-	R\$ 6.062,76	R\$ 6.005,80	R\$ 529,75	R\$ 233.012,05	R\$ 58.253,01	R\$ 174.759,04
AGOSTO	R\$ 83.090,66	-	-	R\$ 58.666,36	R\$ 23.253,52	-	-	R\$ 2.954,44	R\$ 2.958,44	R\$ 455,09	R\$ 171.378,51	R\$ 42.844,63	R\$ 128.533,88
SETEMBRO	R\$ 82.069,40	R\$ 0,86	-	R\$ 66.262,49	R\$ 27.547,94	-	-	R\$ 7.054,50	R\$ 7.911,34	R\$ 767,29	R\$ 191.613,82	R\$ 47.903,45	R\$ 143.710,37
OUTUBRO	R\$ 62.668,32	R\$ 525,45	-	R\$ 75.639,03	R\$ 32.426,81	-	-	R\$ 18.588,63	R\$ 21.762,81	R\$ 1.764,72	R\$ 213.375,77	R\$ 53.343,94	R\$ 160.031,83
NOVEMBRO	R\$ 70.191,64	R\$ 934,56	-	R\$ 88.342,73	R\$ 38.276,74	-	-	R\$ 15.608,20	R\$ 16.751,68	R\$ 475,18	R\$ 230.580,73	R\$ 57.645,18	R\$ 172.935,55
DEZEMBRO	R\$ 85.369,57	R\$ 1.175,89	-	R\$ 86.844,70	R\$ 36.852,28	-	-	R\$ 19.680,81	R\$ 20.598,54	R\$ 307,08	R\$ 250.828,87	R\$ 62.707,22	R\$ 188.121,65
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.605.020,85</b>	<b>R\$ 3.617,29</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 860.058,62</b>	<b>R\$ 336.500,28</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 164.381,33</b>	<b>R\$ 173.540,90</b>	<b>R\$ 8.001,45</b>	<b>R\$ 4.151.120,72</b>	<b>R\$ 1.037.780,18</b>	<b>R\$ 3.113.340,54</b>



Fonte: COREN/AL (2022)

Figura 12. Boletim Anual de Arrecadação 2018



## BOLETIM ANUAL DA ARRECADAÇÃO - 2018

Agente Arrecadador: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

ANUIDADE			DÍVIDA ATIVA				TAXAS			TOTAL			
MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
IANEIRO	R\$ 588.501,50	R\$ 336,28	-	R\$ 54.965,72	R\$ 20.707,70	-	-	R\$ 11.977,12	R\$ 14.053,18	R\$ 2.635,92	R\$ 693.177,42	R\$ 173.294,36	R\$ 519.883,07
FEVEREIRO	R\$ 468.496,30	-	-	R\$ 46.756,39	R\$ 19.508,28	-	-	R\$ 9.460,99	R\$ 10.470,27	R\$ 1.390,58	R\$ 556.082,81	R\$ 139.020,70	R\$ 417.062,11
MARÇO	R\$ 341.043,83	-	-	R\$ 54.558,15	R\$ 23.216,48	-	-	R\$ 13.535,30	R\$ 14.268,10	R\$ 1.074,23	R\$ 447.696,09	R\$ 111.924,02	R\$ 335.772,07
ABRIL	R\$ 307.766,05	R\$ 4.297,49	-	R\$ 69.351,52	R\$ 26.262,49	-	-	R\$ 20.938,52	R\$ 23.906,76	R\$ 1.248,52	R\$ 453.771,35	R\$ 113.442,84	R\$ 340.328,51
MAIO	R\$ 93.000,05	R\$ 1.734,16	-	R\$ 53.960,11	R\$ 22.276,31	-	-	R\$ 12.020,27	R\$ 13.447,82	R\$ 1.061,94	R\$ 197.500,66	R\$ 49.375,17	R\$ 148.125,50
JUNHO	R\$ 96.256,28	R\$ 2.748,20	-	R\$ 69.658,74	R\$ 29.531,51	-	-	R\$ 14.966,00	R\$ 16.385,33	R\$ 1.086,76	R\$ 230.632,82	R\$ 57.658,21	R\$ 172.974,62
JULHO	R\$ 80.191,29	R\$ 3.034,47	-	R\$ 61.979,31	R\$ 27.766,76	-	-	R\$ 13.137,24	R\$ 13.655,53	R\$ 2.502,27	R\$ 202.266,87	R\$ 50.566,72	R\$ 151.700,15
AGOSTO	R\$ 84.310,62	R\$ 3.842,08	-	R\$ 68.463,74	R\$ 31.397,91	-	-	R\$ 15.342,00	R\$ 15.959,49	R\$ 1.300,77	R\$ 220.616,61	R\$ 55.154,15	R\$ 165.462,46
SETEMBRO	R\$ 63.884,71	R\$ 3.520,34	-	R\$ 56.370,62	R\$ 25.884,06	-	-	R\$ 14.211,86	R\$ 15.235,13	R\$ 2.512,25	R\$ 181.618,97	R\$ 45.404,74	R\$ 136.214,23
OUTUBRO	R\$ 63.116,26	R\$ 4.539,03	-	R\$ 59.637,44	R\$ 27.107,40	-	-	R\$ 12.405,68	R\$ 13.454,42	R\$ 1.543,11	R\$ 181.803,34	R\$ 45.450,84	R\$ 136.352,51
NOVEMBRO	R\$ 73.738,50	R\$ 6.440,24	-	R\$ 52.287,67	R\$ 24.437,89	-	-	R\$ 11.070,54	R\$ 12.197,23	R\$ 1.980,94	R\$ 182.153,01	R\$ 45.538,25	R\$ 136.614,76
DEZEMBRO	R\$ 139.697,28	R\$ 14.028,95	-	R\$ 108.911,52	R\$ 51.985,82	-	-	R\$ 8.900,87	R\$ 10.246,66	R\$ 2.456,49	R\$ 336.227,59	R\$ 84.056,90	R\$ 252.170,69
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.400.002,67</b>	<b>R\$ 44.521,24</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 756.900,93</b>	<b>R\$ 330.082,61</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 157.966,39</b>	<b>R\$ 173.279,92</b>	<b>R\$ 20.793,78</b>	<b>R\$ 3.883.547,54</b>	<b>R\$ 970.886,89</b>	<b>R\$ 2.912.660,66</b>



Fonte: COREN/AL (2022)

Figura 13. Boletim Anual de Arrecadação 2017



## BOLETIM ANUAL DA ARRECAÇÃO - 2017

Agente Arrecadador: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

ANUIDADE			DÍVIDA ATIVA				TAXAS			TOTAL			
MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 532.981,25	R\$ 327,63	-	R\$ 93.248,48	R\$ 33.961,69	-	-	R\$ 26.678,67	R\$ 29.359,11	R\$ 2.636,20	R\$ 719.193,03	R\$ 179.798,26	R\$ 539.394,77
FEVEREIRO	R\$ 583.559,44	-	-	R\$ 76.777,01	R\$ 30.358,35	-	-	R\$ 15.517,50	R\$ 16.510,62	R\$ 2.278,25	R\$ 725.001,17	R\$ 181.250,29	R\$ 543.750,88
MARÇO	R\$ 435.358,02	-	-	R\$ 78.718,06	R\$ 32.995,88	-	-	R\$ 15.641,64	R\$ 16.783,64	R\$ 2.332,87	R\$ 581.830,11	R\$ 145.457,53	R\$ 436.372,58
ABRIL	R\$ 272.797,22	R\$ 950,54	-	R\$ 64.403,99	R\$ 26.801,58	-	-	R\$ 8.627,73	R\$ 9.993,27	R\$ 1.649,35	R\$ 385.223,68	R\$ 96.305,92	R\$ 288.917,76
MAIO	R\$ 82.384,40	R\$ 1.587,88	-	R\$ 70.434,53	R\$ 29.764,95	-	-	R\$ 11.082,26	R\$ 12.839,42	R\$ 1.962,28	R\$ 210.055,72	R\$ 52.513,93	R\$ 157.541,79
JUNHO	R\$ 58.789,66	R\$ 1.188,29	-	R\$ 57.143,93	R\$ 25.428,98	-	-	R\$ 7.324,26	R\$ 8.255,31	R\$ 1.424,24	R\$ 159.554,67	R\$ 39.888,67	R\$ 119.666,00
JULHO	R\$ 45.929,81	R\$ 1.421,08	-	R\$ 47.676,61	R\$ 22.887,64	-	-	R\$ 11.147,13	R\$ 12.600,21	R\$ 763,50	R\$ 142.425,98	R\$ 35.606,50	R\$ 106.819,49
AGOSTO	R\$ 53.248,40	R\$ 2.321,43	-	R\$ 48.913,27	R\$ 23.146,35	-	-	R\$ 11.793,30	R\$ 14.048,31	R\$ 1.387,30	R\$ 154.894,36	R\$ 38.723,59	R\$ 116.170,77
SETEMBRO	R\$ 57.913,72	R\$ 3.321,71	-	R\$ 51.257,85	R\$ 24.246,10	-	-	R\$ 11.358,80	R\$ 13.345,05	R\$ 2.011,81	R\$ 163.455,04	R\$ 40.863,76	R\$ 122.591,28
OUTUBRO	R\$ 50.487,24	R\$ 3.645,17	-	R\$ 45.856,23	R\$ 22.372,61	-	-	R\$ 9.186,36	R\$ 10.632,93	R\$ 1.796,68	R\$ 143.977,22	R\$ 35.994,31	R\$ 107.982,92
NOVEMBRO	R\$ 45.202,48	R\$ 3.780,48	-	R\$ 39.873,92	R\$ 19.344,70	-	-	R\$ 8.228,24	R\$ 9.869,13	R\$ 1.809,89	R\$ 128.108,84	R\$ 32.027,21	R\$ 96.081,63
DEZEMBRO	R\$ 41.379,54	R\$ 3.974,13	-	R\$ 36.338,48	R\$ 17.818,56	-	-	R\$ 7.957,62	R\$ 9.310,50	R\$ 373,26	R\$ 117.152,09	R\$ 29.288,02	R\$ 87.864,07
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.260.031,18</b>	<b>R\$ 22.518,34</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 710.642,36</b>	<b>R\$ 309.127,39</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 144.543,51</b>	<b>R\$ 163.547,50</b>	<b>R\$ 20.425,63</b>	<b>R\$ 3.630.871,91</b>	<b>R\$ 907.717,98</b>	<b>R\$ 2.723.153,93</b>



Fonte: COREN/AL (2022)

Figura 14. Boletim Anual de Arrecadação 2016



## BOLETIM ANUAL DA ARRECAÇÃO - 2016

Agente Arrecadador: CAIXA ECONÔMICA FEDERAL

ANUIDADE	DÍVIDA ATIVA							TAXAS			TOTAL			
	MÊS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	ANUIDADE	MULTA	JUROS	MULTAS	INSCRIÇÃO	CART/DIPL	DIVERSOS	BRUTO	COTA	LÍQUIDO
JANEIRO	R\$ 428.886,14	-	-	-	R\$ 24.564,85	R\$ 6.663,67	-	-	R\$ 19.054,26	R\$ 12.041,58	R\$ 801,14	R\$ 492.011,64	R\$ 123.002,91	R\$ 369.008,73
FEVEREIRO	R\$ 568.003,50	-	-	-	R\$ 34.399,30	R\$ 10.148,01	-	-	R\$ 16.246,66	R\$ 12.910,56	R\$ 2.184,25	R\$ 643.892,28	R\$ 160.973,07	R\$ 482.919,21
MARÇO	R\$ 560.203,06	-	-	-	R\$ 39.254,98	R\$ 14.253,94	-	-	R\$ 17.751,34	R\$ 13.748,50	R\$ 2.017,34	R\$ 647.229,16	R\$ 161.807,29	R\$ 485.421,87
ABRIL	R\$ 69.631,26	R\$ 1.132,12	-	-	R\$ 30.779,78	R\$ 10.594,14	-	-	R\$ 13.065,27	R\$ 10.862,25	R\$ 1.648,68	R\$ 137.713,50	R\$ 34.428,38	R\$ 103.285,13
MAIO	R\$ 53.634,85	R\$ 1.147,13	-	-	R\$ 45.035,18	R\$ 17.546,60	-	-	R\$ 14.523,67	R\$ 9.496,71	R\$ 1.422,95	R\$ 142.807,09	R\$ 35.701,77	R\$ 107.105,32
JUNHO	R\$ 41.059,55	R\$ 1.063,87	-	-	R\$ 33.557,75	R\$ 14.220,64	-	-	R\$ 13.226,56	R\$ 7.483,21	R\$ 995,26	R\$ 111.606,84	R\$ 27.901,71	R\$ 83.705,13
JULHO	R\$ 59.152,27	R\$ 2.332,37	-	-	R\$ 32.995,04	R\$ 14.813,96	-	-	R\$ 17.944,49	R\$ 16.200,27	R\$ 1.326,05	R\$ 144.764,45	R\$ 36.191,11	R\$ 108.573,34
AGOSTO	R\$ 119.998,21	R\$ 7.187,97	-	-	R\$ 42.510,05	R\$ 20.685,66	-	-	R\$ 20.236,04	R\$ 17.007,18	R\$ 1.269,30	R\$ 228.894,41	R\$ 57.223,60	R\$ 171.670,81
SETEMBRO	R\$ 34.527,69	R\$ 2.059,64	-	-	R\$ 38.845,23	R\$ 19.125,86	-	-	R\$ 17.130,97	R\$ 12.227,79	R\$ 892,66	R\$ 124.809,84	R\$ 31.202,46	R\$ 93.607,38
OUTUBRO	R\$ 24.430,29	R\$ 1.809,99	-	-	R\$ 43.700,82	R\$ 20.669,46	-	-	R\$ 12.258,51	R\$ 8.689,80	R\$ 3.162,97	R\$ 114.721,84	R\$ 28.680,46	R\$ 86.041,38
NOVEMBRO	R\$ 43.741,99	R\$ 3.918,38	-	-	R\$ 80.696,72	R\$ 37.928,56	-	-	R\$ 15.827,80	R\$ 10.303,62	R\$ 1.727,53	R\$ 194.144,60	R\$ 48.536,15	R\$ 145.608,45
DEZEMBRO	R\$ 49.469,35	R\$ 5.113,00	-	-	R\$ 50.436,48	R\$ 24.871,94	-	-	R\$ 10.427,75	R\$ 9.062,22	R\$ 561,08	R\$ 149.941,82	R\$ 37.485,46	R\$ 112.456,37
<b>TOTAL DO ANO</b>	<b>R\$ 2.052.738,16</b>	<b>R\$ 25.764,47</b>	<b>R\$ 0,00</b>		<b>R\$ 496.776,18</b>	<b>R\$ 211.522,44</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 187.693,32</b>	<b>R\$ 140.033,69</b>	<b>R\$ 18.009,21</b>	<b>R\$ 3.132.537,47</b>	<b>R\$ 783.134,37</b>	<b>R\$ 2.349.403,10</b>



Fonte: COREN/AL (2022)

Se observarmos os valores arrecadados nos últimos 07 anos teremos uma média de **R\$ 3.100.137,01**, valor não tão expressivo dentro de um universo de **35.689** profissionais este valor poderia ser ainda melhor. Para ilustrar melhor estes dados bastamos observar a Tabela 3:

**Tabela 3.** Profissionais do COREN

**QUANTITATIVO DE PROFISSIONAIS COREN/AL**

<b>CATEGORIA</b>	
<b>ENFERMEIRO DEFINITIVO</b>	9.316
<b>ENFERMEIRO REMIDO</b>	214
<b>ENFERMEIRO SECUNDÁRIO</b>	241
<b>ENFERMEIRO SECUNDÁRIO REMIDO</b>	1
<b>TOTAL</b>	<b>9.772</b>
<b>TÉCNICO DE ENFERMAGEM DEFINITIVO</b>	20.673
<b>TÉCNICO DE ENFERMAGEM REMIDO</b>	33
<b>TÉCNICO DE ENFERMAGEM SECUNDÁRIO</b>	192
<b>TOTAL</b>	<b>28.898</b>
<b>AUXILIAR DE ENFERMAGEM DEFINITIVO</b>	4.919
<b>AUXILIAR DE ENFERMAGEM REMIDO</b>	85
<b>AUXILIAR DE ENFERMAGEM SECUNDÁRIO</b>	15
<b>TOTAL</b>	<b>5.019</b>
<b>TOTAL DE TODOS OS PROFISIONAIS</b>	<b>35.689</b>

Fonte: COREN/AL (2022), Adaptado.

Em uma realidade, fora da qual o conselho vive, onde não ocorresse em nenhum momento inadimplência o Conselho arrecadaria um valor anual de **R\$ 10.360.467,66** somando todos os valores das anuidades pagas por todos os profissionais, valor este bem acima da média anual de **R\$ 3.100.137,01** como poderemos observar na Tabela 4:

**Tabela 4.** Anuidades: arrecadação total

<b>ARRECADAÇÃO TOTAL DAS ANUIDADES</b>			
<b>CATEGORIA</b>	<b>QUANT. DE</b>	<b>VALOR DA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PROFISSIONAL</b>	<b>PROFISSIONAIS</b>	<b>ANUIDADE</b>	<b>ARRECADADO</b>
<b>ENFERMEIRO</b>	09.772	R\$ 309,20	R\$ 3.021.502,40
<b>TÉCNICO DE</b>	20.898	R\$ 222,98	R\$ 6.443.676,04
<b>ENFERMAGEM</b>			
<b>AUXILIAR DE</b>	05.019	R\$ 178,38	R\$ 895.289,22
<b>ENFERMAGEM</b>			
			<b>R\$ 10.360.467,66</b>

Fonte: COREN/AL (2022), Adaptado.

É claro que isto não se aplica a realidade pois os índices de inadimplência do COREN/AL são de certa forma altos chegando em sua totalidade em 39,45% em 2021.

Se compararmos as taxas de inadimplência no período de 2012 a 2021 houve um aumento da taxa de 23,90%, passando de 29,87% em 2012 para 53,77% em 2021 de acordo com o Relatório Sintético de Inadimplentes.

Diversas políticas foram implantadas que vão desde descontos para pagamentos à vista nos três primeiros meses do ano a isenção do pagamento das categorias de nível médio para aqueles profissionais que possuem mais de uma inscrição pagando apenas a de maior valor.

Na Figura 15 observamos todo um histórico do aumento da taxa de inadimplência dos anos de 2012 a 2021.

**Figura 15.** Taxa de inadimplência dos anos de 2012 a 2021

**Conselho Regional de Enfermagem - AL**  
**RELATÓRIO SINTÉTICO DE INADIMPLENTES**  
**INADIMPLÊNCIA: 39,45%**

Saldos em: 31/12/2021    Categoria: Todos    Incluir Anuidades: Todas    Tipo de Pessoa: Todos    Período: de 2012 a 2021

Ano	ADIMPLENTES						INADIMPLENTES								
	Principal			Principal Vencido			Multa	Juros	Total Vencido						
	Arrecadado	A Vencer	Total	Parcelado	Não parcelado	Total									
Qtd <sup>1</sup>	Valor	Qtd	Valor	Valor	%	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Valor	%				
2021	15178	2.542.192,25	1914	414.579,24	2.956.771,49	46,23	1155	169.027,05	14274	3.269.685,55	3.438.712,61	53,77	69.662,72	174.164,61	3.682.539,94
2020	16936	2.995.926,40	1430	273.633,19	3.269.559,60	55,64	1966	354.788,25	10088	2.251.400,61	2.606.188,86	44,36	68.365,34	512.629,95	3.187.184,15
2019	17110	3.019.841,23	1208	209.120,30	3.228.961,53	57,64	2914	498.932,19	8616	1.874.454,29	2.373.386,48	42,36	72.590,64	1.195.843,38	3.641.820,50
2018	17122	3.061.136,88	952	151.505,60	3.212.642,48	62,40	3044	517.256,12	6935	1.418.496,57	1.935.752,68	37,60	63.707,62	1.432.159,89	3.431.620,19
2017	16883	2.950.682,49	143	20.098,03	2.970.780,52	63,21	3698	595.013,61	5734	1.134.133,68	1.729.147,29	36,79	56.684,13	1.614.607,12	3.400.438,54
2016	16153	2.683.677,64	38	3.955,99	2.687.633,63	65,45	3444	500.700,91	5152	918.180,82	1.418.881,73	34,55	49.000,91	1.690.263,70	3.158.146,34
2015	15429	2.302.502,62	31	2.850,77	2.305.353,38	66,34	3255	416.112,64	4736	753.578,54	1.169.691,18	33,66	45.289,78	1.833.689,94	3.048.670,90
2014	14748	2.119.070,14	43	3.770,25	2.122.840,40	69,40	2682	322.340,14	4134	613.461,85	935.801,99	30,60	37.630,95	1.749.391,02	2.722.823,96
2013	13908	1.821.681,60	46	3.462,23	1.825.143,83	70,44	2367	260.392,11	3651	505.504,92	765.897,04	29,56	32.559,92	1.709.753,54	2.508.210,50
2012	12571	1.591.618,79	56	3.829,82	1.595.448,61	70,13	2211	219.717,01	3479	459.925,50	679.642,51	29,87	31.362,51	1.865.326,93	2.576.331,95
	<b>Total<sup>1</sup>:</b>			26.175.135,47			<b>Total<sup>2</sup>:</b>			17.053.102,37					31.357.786,97

**Informações Importantes**

Listando apenas Contribuições válidas.

Cliente desde 01/01/2005 - Data de implantação do sistema IncorpWare no cliente.

QTD<sup>1</sup> - Representa a soma das Contribuições que possuem algum valor arrecadado.

Inadimplência -  $\text{Total}^2 / (\text{Total}^1 + \text{Total}^2) \times 100$ .

Fonte de Dados (Servidor/Base de Dados) - SRV/Incorp.

Data e Hora da geração - 12/04/2022 10:59:47H

Fonte: COREN/AL (2022)

Para termos maior clareza nestes índices precisamos falar de cada categoria profissional de uma maneira particular pois cada uma destas tem suas particularidades.

Vamos começar pela Categoria de Enfermeiro onde os índices de inadimplência chegaram em a 22,93% em 2021 num universo de 9.313 profissionais no quadro abaixo é descrito como “QI”.

Em 2013 a taxa de inadimplência partia de 12,16% e chegou aos incríveis 49,87% em 2022. Na categoria de Técnico de Enfermagem em 2013 partia de 24,86% e em 2022 chegou aos 59,54%. Já para Auxiliar de Enfermagem em 2013 iniciou-se em 48,31% e chegou a 84,46% em 2022.

Podemos observar que ano a ano ocorre um crescente aumento na taxa de inadimplência e que por mais que o Conselho forneça benefícios estes índices não são reduzidos. Basicamente a arrecadação do COREN/AL é para manter suas atividades administrativas algo que impede o próprio Regional de formar uma reserva de caixa para que em algum momento possa ser autossuficiente.

Nos Relatórios Sintéticos de Inadimplentes, demonstrados logo à seguir, são apresentados o quadro dos ADIMPLENTES que se for seguir um histórico está numa constante queda.

Em 2013, Enfermeiros Adimplentes chegava a 87,84% em 2013 e em 2022 chegou a 50,13%. Para a categoria de Técnico de Enfermagem em 2013 a taxa de adimplentes chegava a 75,14% em 2013, já em 2022 este percentual chegou em 40,46%. O que impressiona nestes dados é quando partimos para uma análise da Categoria de Auxiliar de Enfermagem onde em 2013 tínhamos uma taxa de adimplentes de 50,69% e em 2022 chegamos em 15,54%.

Enquanto a taxa de inadimplentes vem aumentando ano a ano a dos adimplentes vem diminuindo na mesma proporção, pois uma está ligada a outra diretamente proporcional.

Os quadros a seguir demonstram a realidade em que vive o Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas perante os índices de adimplência e inadimplência.

**Figura 16.** Taxa de inadimplência dos anos de 2013 a 2022

**Conselho Regional de Enfermagem - AL**  
**RELATÓRIO SINTÉTICO DE INADIMPLENTES**  
**INADIMPLÊNCIA: 22,39%**

Saldos em: 14/09/2022    Categoria: QI    Incluir Anuidades: Todas    Tipo de Pessoa: Todos    Período: Todos

ADIMPLENTES							INADIMPLENTES								
Principal							Principal Vencido						Multa	Juros	Total Vencido
Arrecadado		A Vencer		Total			Parcelado		Não parcelado		Total				
Ano	Qtd <sup>1</sup>	Valor	Qtd	Valor	Valor	%	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Valor	%			
2022	5654	1.190.198,34	483	82.563,61	1.272.761,95	50,13	608	127.683,71	3695	1.138.523,36	1.266.207,07	49,87	25.302,63	75.645,33	1.367.155,03
2021	6083	1.311.892,51	299	64.857,64	1.376.750,15	60,20	701	155.016,39	2451	755.179,07	910.195,46	39,80	18.458,78	129.268,90	1.057.923,14
2020	6253	1.425.741,14	216	39.845,60	1.465.586,74	69,61	824	177.007,44	1500	462.972,89	639.980,33	30,39	16.785,63	201.436,34	858.202,30
2019	5905	1.370.200,30	171	29.873,89	1.400.074,19	73,17	906	186.653,02	1058	326.834,71	513.487,73	26,83	15.702,09	329.052,89	858.242,71
2018	5622	1.328.925,07	118	19.665,75	1.348.590,82	78,36	771	156.973,79	731	215.483,84	372.457,63	21,64	12.253,41	330.423,72	715.134,76
2017	5187	1.217.903,70	12	1.484,38	1.219.388,08	80,41	717	142.253,22	531	154.876,86	297.130,08	19,59	9.740,34	321.268,36	628.138,78
2016	4662	1.047.225,22	6	773,85	1.047.999,07	82,96	575	102.002,80	426	113.270,02	215.272,82	17,04	7.433,54	289.664,38	512.370,74
2015	4188	858.112,67	3	265,99	858.378,66	84,12	510	79.341,57	342	82.664,20	162.005,77	15,88	6.271,48	281.840,70	450.117,95
2014	3822	762.466,99	2	113,56	762.580,55	87,03	362	54.846,60	259	58.835,09	113.681,69	12,97	4.571,21	232.941,76	351.194,66
2013	3430	626.477,96	3	334,67	626.812,63	87,84	284	39.759,03	218	47.050,90	86.809,93	12,16	3.690,31	210.172,00	300.672,24
AN ANT	24248	5.066.219,27	83	11.046,48	5.077.265,75	96,77	809	93.893,79	372	75.513,00	169.406,79	3,23	5.278,56	374.325,76	549.011,11
<b>Total<sup>1</sup>:</b>					16.456.188,58		<b>Total<sup>2</sup>:</b>					4.746.635,29			7.648.163,41

**Informações Importantes**

Listando apenas Contribuições válidas.

**Cliente desde 01/01/2005** - Data de implantação do sistema IncorpWare no cliente.

**QTD<sup>1</sup>** - Representa a soma das Contribuições que possuem algum valor arrecadado.

**Inadimplência** -  $\text{Total}^2 / (\text{Total}^1 + \text{Total}^2) \times 100$ .

**Fonte de Dados (Servidor/Base de Dados)** - SRV/Incorp.

**Data e Hora da geração** - 14/09/2022 15:08:33H

Fonte: COREN/AL (2022)

Figura 17. Relatório Sintético de Inadimplência, 2013 a 2022

**Conselho Regional de Enfermagem - AL**  
**RELATÓRIO SINTÉTICO DE INADIMPLENTES**  
**INADIMPLÊNCIA: 35,41%**

---

Saldos em: 14/09/2022    Categoria: QII    Incluir Anuidades: Todas    Tipo de Pessoa: Todos    Período: Todos

Ano	ADIMPLENTES						INADIMPLENTES								
	Principal						Principal Vencido						Multa	Juros	Total Vencido
	Arrecadado		A Vencer		Total		Parcelado		Não parcelado		Total				
Qtd <sup>1</sup>	Valor	Qtd	Valor	Valor	%	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Valor	%				
2022	9914	1.410.160,77	989	119.167,12	1.529.327,89	40,46	1055	154.005,27	9428	2.096.745,97	2.250.751,24	59,54	45.007,71	134.716,26	2.430.475,21
2021	10676	1.481.723,78	653	110.911,14	1.592.634,92	47,98	1437	231.671,59	6721	1.495.008,41	1.726.680,00	52,02	35.002,89	245.091,25	2.006.774,14
2020	10529	1.601.314,53	552	83.957,59	1.685.272,12	56,32	1634	266.876,05	4674	1.040.429,77	1.307.305,82	43,68	34.293,92	411.439,18	1.753.038,92
2019	10257	1.571.933,46	473	69.030,80	1.640.964,26	58,34	2079	323.082,22	3815	848.829,11	1.171.911,33	41,66	35.836,45	751.930,50	1.959.678,28
2018	9838	1.556.324,86	373	50.425,44	1.606.750,30	63,18	2030	322.317,98	2871	613.938,25	936.256,23	36,82	30.813,28	831.607,82	1.798.677,33
2017	9415	1.469.502,56	61	8.229,70	1.477.732,26	64,88	2215	336.771,81	2202	463.201,14	799.972,94	35,12	26.232,38	865.085,94	1.691.291,26
2016	8808	1.324.908,15	12	793,17	1.325.701,32	67,85	2020	284.102,39	1784	343.945,34	628.047,72	32,15	21.695,95	845.979,50	1.495.723,17
2015	8254	1.134.496,94	11	632,44	1.135.129,38	70,12	1785	222.679,06	1493	260.937,79	483.616,85	29,88	18.725,68	842.486,72	1.344.829,25
2014	7544	1.005.391,36	19	1.737,02	1.007.128,38	73,54	1409	166.949,32	1184	195.508,41	362.457,74	26,46	14.571,71	743.071,02	1.120.100,47
2013	6726	823.019,42	14	1.087,70	824.107,12	75,14	1159	128.862,48	928	143.837,26	272.699,74	24,86	11.595,37	660.994,43	945.289,54
AN ANT	35965	5.172.182,18	247	24.322,11	5.196.504,29	91,42	3075	305.664,62	1234	181.764,50	487.429,12	8,58	15.517,87	1.132.543,29	1.635.490,28
				<b>Total<sup>1</sup>:</b>	19.021.252,26				<b>Total<sup>1</sup>:</b>	10.427.128,72					18.181.367,84

**Informações Importantes**

Listando apenas Contribuições válidas.

Cliente desde 01/01/2005 - Data de implantação do sistema IncorpWare no cliente.  
 QTD<sup>1</sup> - Representa a soma das Contribuições que possuem algum valor arrecadado.  
 Inadimplência -  $\frac{\text{Total}^2}{(\text{Total}^1 + \text{Total}^2)} \times 100$ .

Fonte de Dados (Servidor/Base de Dados) - SRV/Incorp.

Data e Hora da geração - 14/09/2022 15:08:40H

Fonte: COREN/AL (2022)

**Figura 18.** Relatório Sintético de Inadimplência, 2013 a 2022

**Conselho Regional de Enfermagem - AL**  
**RELATÓRIO SINTÉTICO DE INADIMPLENTES**  
**INADIMPLÊNCIA: 37,18%**

---

Saldos em: 14/09/2022    Categoria: QIII    Incluir Anuidades: Todas    Tipo de Pessoa: Todos    Período: Todos

Ano	ADIMPLENTES						INADIMPLENTES						Multa	Juros	Total Vencido
	Principal			Principal Vencido			Total	Multa	Juros	Total Vencido					
	Arrecadado	A Vencer	Total	Parcelado	Não parcelado	Total									
Qtd <sup>1</sup>	Valor	Qtd	Valor	Valor	%	Qtd	Valor	Qtd	Valor	Valor	%				
2022	813	105.216,74	89	10.283,81	115.500,55	15,54	65	8.416,63	3476	619.543,47	627.960,10	84,46	12.564,55	37.646,87	678.171,52
2021	1094	137.340,61	123	16.885,16	154.225,77	19,98	152	21.206,28	3349	596.457,99	617.664,27	80,02	12.534,35	87.689,32	717.887,94
2020	1533	201.561,47	112	13.594,81	215.156,28	27,35	221	30.314,73	3036	541.212,35	571.527,08	72,65	14.993,53	179.878,79	766.399,40
2019	1917	262.019,97	109	12.431,15	274.451,12	31,02	385	51.840,23	3141	558.381,43	610.221,65	68,98	18.674,69	391.725,26	1.020.621,60
2018	2328	307.874,77	98	10.978,47	318.853,24	35,69	544	71.633,73	2944	502.993,20	574.626,93	64,31	18.915,28	510.191,28	1.103.733,49
2017	2743	351.392,57	31	3.279,15	354.671,72	39,06	736	92.652,00	2738	460.690,08	553.342,07	60,94	18.131,19	598.231,94	1.169.705,20
2016	2999	374.806,79	3	86,48	374.893,27	42,03	805	92.770,60	2747	424.403,86	517.174,46	57,97	17.854,91	696.565,69	1.231.595,06
2015	3240	365.000,48	0	0,00	365.000,48	43,60	892	91.695,91	2718	380.469,70	472.165,61	56,40	18.282,81	822.752,16	1.313.200,58
2014	3571	392.068,24	15	1.204,46	393.272,70	48,34	843	82.548,27	2550	337.798,91	420.347,18	51,66	16.907,29	862.098,32	1.299.352,79
2013	3900	403.260,08	9	643,46	403.903,54	51,69	875	79.666,48	2385	297.854,98	377.521,46	48,31	16.047,18	915.204,54	1.308.773,18
AN ANT	56136	7.426.723,34	1092	87.588,85	7.514.312,19	89,71	5245	419.380,10	3726	442.347,41	861.727,51	10,29	26.643,03	1.931.549,97	2.819.920,51
		<b>Total<sup>1</sup>:</b>			10.484.240,86					<b>Total<sup>2</sup>:</b>	6.204.278,33				13.429.361,28

**Informações Importantes**

Listando apenas Contribuições válidas.

Cliente desde 01/01/2005 - Data de implantação do sistema IncorpWare no cliente.  
QTD<sup>1</sup> - Representa a soma das Contribuições que possuem algum valor arrecadado.  
Inadimplência -  $\frac{\text{Total}^2}{(\text{Total}^1 + \text{Total}^2)} \times 100$ .

Fonte de Dados (Servidor/Base de Dados) - SRV/Incorp.

Data e Hora da geração - 14/09/2022 15:09:16H

Fonte: COREN/AL (2022)

Por se tratar de uma Autarquia Federal o COREN/AL não recebe quaisquer recursos da Administração Pública onde se mantém através das anuidades pagas pelos profissionais de enfermagem que se torna um tributo obrigatório por meio da LEI 5.905/73 não se tratando de mensalidade como as instituídas nas instituições privadas de classe, como sindicatos ou associações.

Os valores da anuidade são definidos pelo COFEN por meio de Resolução e todos os Regionais seguem no cumprimento da mesma e caso não ocorra pagamento por parte dos inscritos/profissionais o COREN pode inscreve-lo em dívida ativa e cobrar judicialmente o valor devido.

Este valor é revertido para os profissionais através de ações, programas, cursos e capacitações para o zelo de exercício profissional para o atendimento da Lei 5905/73, art.15, inciso VIII.

Tanto as receitas quanto as despesas são fiscalizadas pelo próprio COFEN assim como pelo Tribunal de Contas da União para a proteção do Regional em si e pelo resguardo da função pública gerida pelo próprio conselho.

Uma porcentagem do total arrecadado por parte dos COREN's, chamada de cota parte, onde 25% da receita arrecada é encaminhada ao Conselho Federal de Enfermagem – COFEN que reverte em programas, projetos, eventos para a categoria da enfermagem.

Com isto destacamos que é nítido que o Conselho de Enfermagem de Alagoas não possui um sistema ERP para centralizar todas as informações permitindo que os Gestores tenham o controle para a tomada de decisões, seja para melhor gerenciamento dos recursos, seja o aumento da receita.

A integração entre os setores através de softwares de gestão (ERP) permite um diagnóstico mais preciso para o mapeamento das áreas/setores com deficiências para saber qual decisão tomar.

A Enterprise Resource Planning (ERP) é um software responsável pelo gerenciamento de informações relacionadas aos processos operacionais, administrativos e gerenciais dentro de uma instituição. Esse gerenciamento tem como objetivo centralizar informações e ter controle sobre todo o processo de desenvolvimento da atividade empresarial. Como mencionado anteriormente, o ERP dá aos gestores o controle total dela, servindo como auxílio na tomada de decisões.

A arrecadação do COREN/AL poderia ser ainda melhor pois o gerenciamento dos dados/informações ocorrerá pelo sistema e este fornecerá relatórios permitindo com mais facilidade a tomada de decisão.

Com a implantação de um ERP o Conselho teria uma visibilidade maior de todo o processo de arrecadação fazendo com que ocorresse uma otimização, controle, redução de custos potencializando um aumento da receita.

A Figura 19 demonstra com facilidade as atribuições de um ERP - Enterprise Resource Planning, o quanto ele é essencial para a tomada de decisões e o quanto ele está interligado com as atividades institucional.

**Figura 19.** Atribuições de um ERP - Enterprise Resource Planning



Fonte: Internet (2022)

É claro que esta implantação não ocorreria da noite para o dia, primeiramente deverá ocorrer um planejamento juntamente com ações para o combate da cultura organizacional pois alguns setores temendo mudanças colocariam imposições/negações para a implantação.

Cultura Organizacional é um tema não abordado pelo tema desta dissertação mais está interligado a qualquer processo institucional seja ele qual for pois ela define

a forma com que as empresas conduzem seus negócios aos seus clientes, que no caso do COREN/AL seria os profissionais da enfermagem.

Crenças, valores, ritos de atividades teriam que ser avaliados antes da implantação do Sistema ERP pois interferem diretamente no conduzir/gerir da instituição.

A arrecadação do Conselho de Enfermagem de Alagoas está numa constante linearidade, no entanto poderia está numa crescente exponencial caso utiliza-se de software voltados para a gestão dos processos facilitando as tomadas de decisões para melhor gerir os valores arrecadados tornando-se, em um determinado prazo, autossuficiente pois o COREN/AL em alguns casos depende financeiramente do COFEN para a manutenção de alguns programas e projetos.

#### 4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma atividade de gerenciamento organizacional usada para definir prioridades, concentrar energia e recursos, fortalecer as operações e garantir que os funcionários e outras partes interessadas estejam trabalhando em direção a objetivos comuns, estabelecer um acordo sobre os resultados e os resultados esperados e avaliar e alinhar a direção da organização em resposta a um ambiente em mudança (ANGONESE et al., 2013).

É um esforço disciplinado para tomar decisões e ações fundamentais que moldam e orientam o que uma organização é, a quem serve, o que faz e por que faz, com foco no futuro. O planejamento estratégico eficaz não apenas mostra claramente para onde a organização está indo e as ações necessárias para levá-la adiante, mas também sabe como ela será bem-sucedida. Embora não haja um cronograma específico que um plano estratégico deva seguir, a maioria das organizações tenta esperar dois ou três anos no futuro, enquanto outras planejam anualmente.

**Figura 20.** Planejamento estratégico da organização



Fonte: Bernardi (2013)

Um plano estratégico é um documento usado para comunicar com a organização os objetivos da organização, as ações necessárias para atingir esses

objetivos e todos os outros elementos críticos desenvolvidos durante o exercício de planejamento.

**Figura 21.** Plano estratégico



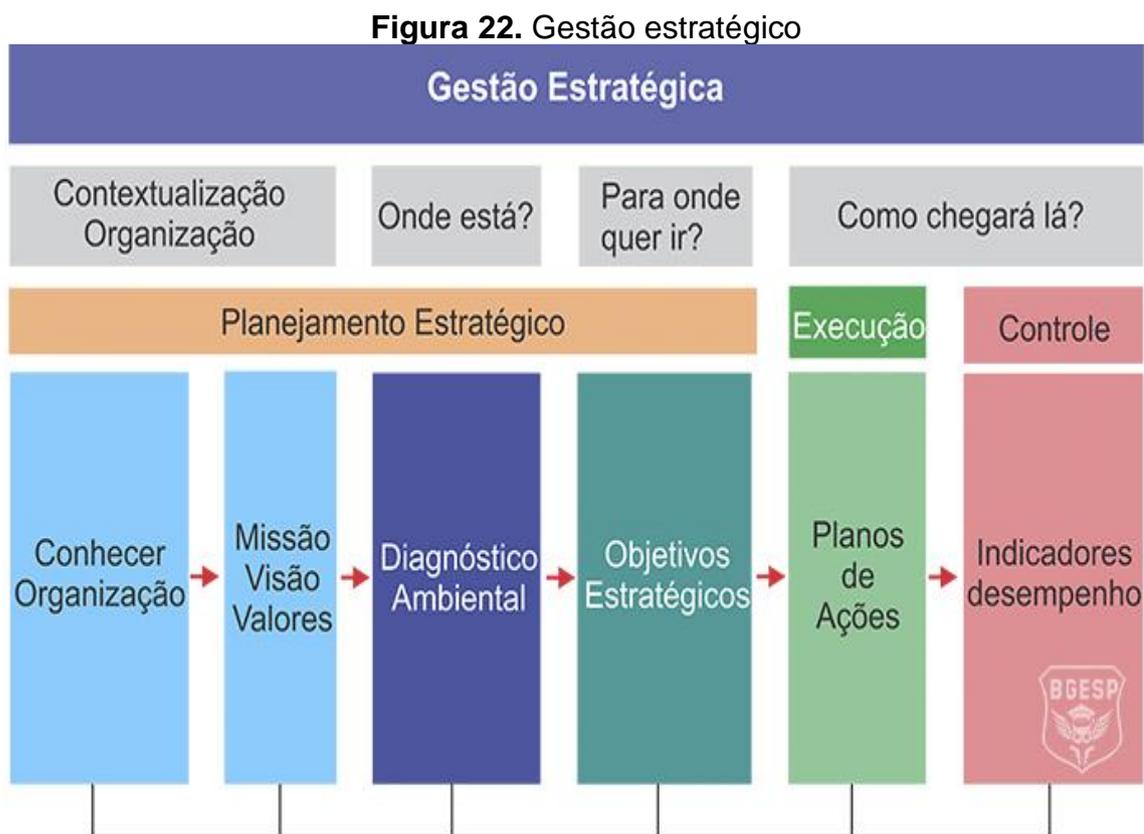
Fonte: BernardI (2013)

O planejamento estratégico pode ser uma ferramenta essencial para uma empresa, pois fornece às empresas metas mensuráveis que as ajudam a tomar decisões no dia-a-dia. Esse processo de planejamento ajuda a evitar que as empresas realizem missões empresariais sem propósito, sem prioridades definidas ou sem propósito real. Sem uma visão clara do futuro, os empregadores podem tomar decisões que não são boas para seus negócios e os funcionários podem ficar confusos sobre sua posição na empresa. O processo de planejamento estratégico é projetado para orientar os negócios na direção certa e incentivar a troca de ideias úteis entre pessoas com objetivos semelhantes.

O processo de planejamento estratégico é basicamente uma lista de etapas que os gestores devem seguir para realizar e implementar uma estratégia em uma empresa. Vários elementos-chave compõem o processo de planejamento estratégico, incluindo etapas gerais, como análise e formulação da estratégia, bem como implementação e monitoramento. Embora o processo de planejamento estratégico

exija muita paciência e possa ser uma tarefa assustadora, a maioria das empresas concorda que o processo pode gerar resultados bem merecidos (GAMBLE; THOMPSON, 2012).

A gestão estratégica é o conjunto abrangente de atividades e processos contínuos que uma organização usa para coordenar e alinhar recursos e ações de forma sistemática com sua missão, visão e estratégia.



Fonte: Oliveira (2012)

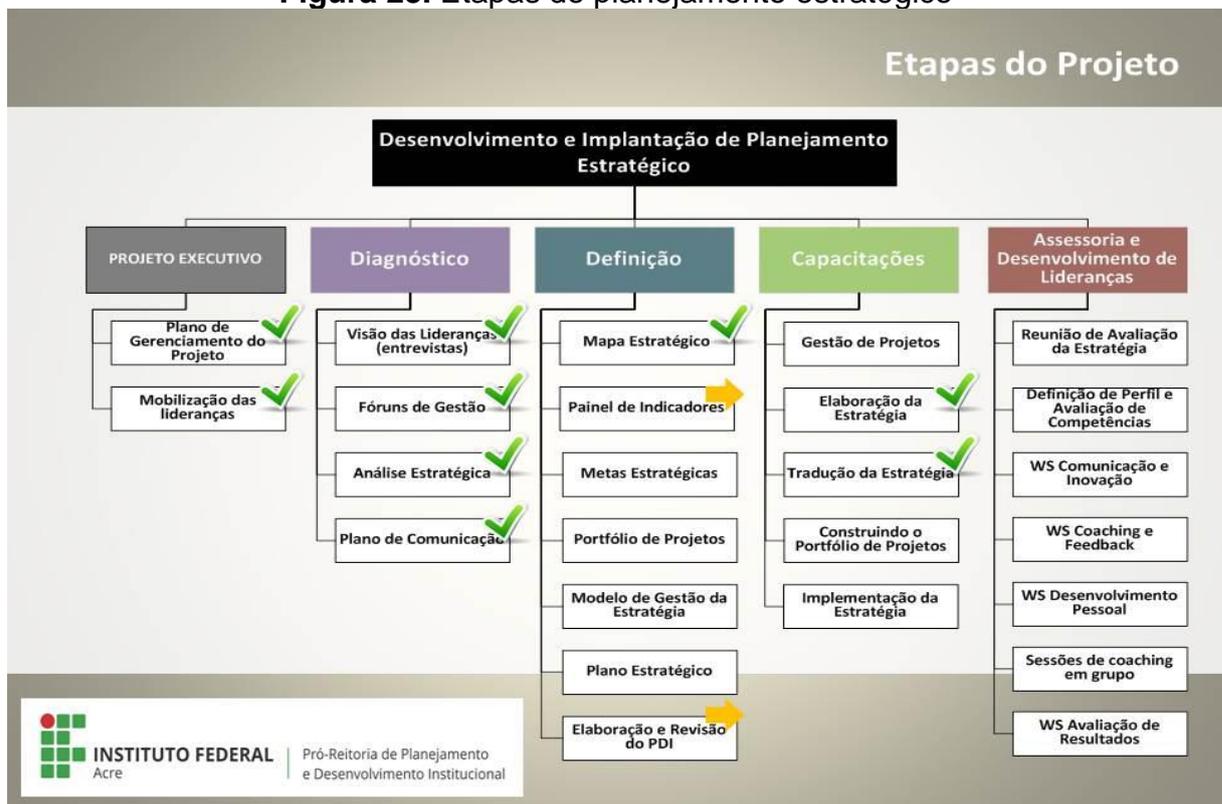
As atividades de gerenciamento estratégico transformam o plano estático em um sistema que fornece feedback do desempenho estratégico para a tomada de decisões e permite que o plano evolua e evolua à medida que os requisitos e outras circunstâncias mudam. A execução da estratégia é essencialmente sinônimo de gestão estratégica e equivale à execução sistemática de uma estratégia (SESSA et al., 2020).

Existem muitas estruturas e metodologias diferentes para planejamento e gestão estratégica. Embora não existam regras absolutas sobre a estrutura certa, a

maioria segue um padrão semelhante e tem atributos comuns. Muitos frameworks passam por algumas variações em algumas fases muito básicas:

- 1) análise ou avaliação, onde uma compreensão dos ambientes internos e externos atuais é desenvolvida;
- 2) formulação da estratégia, onde a estratégia de alto nível é desenvolvida e um plano estratégico básico do nível da organização é documentado;
- 3) execução da estratégia, onde o plano de alto nível é traduzido em mais planejamento operacional e itens de ação;
- 4) avaliação ou fase de sustentação / gestão, onde o refinamento contínuo e a avaliação do desempenho, cultura, comunicações, relatórios de dados e outra gestão estratégica problemas ocorrem (SILVA, 2020).

**Figura 23.** Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Silva (2020)

Um mapa estratégico é um gráfico simples que mostra relações lógicas de causa e efeito entre objetivos estratégicos (representados por ovais no mapa). Esse é um dos elementos mais poderosos associados à abordagem do Balanced Scorecard, pois é usado para informar rapidamente como uma organização está

criando valor. O mapeamento da estratégia pode melhorar drasticamente qualquer esforço de comunicação estratégica (TERENCE, 2018).

**Figura 24.** Mapa estratégico



Fonte: Terence (2018)

A maioria das pessoas aprende visualmente, então uma imagem de sua estratégia será compreendida por mais funcionários do que uma narrativa escrita. Além disso, o processo de desenvolvimento do mapa estratégico força a equipe a concordar com o que está tentando realizar em termos simples e compreensíveis. Com um mapa estratégico bem elaborado, cada colaborador pode ver como contribui para o alcance dos objetivos da organização (SESSA et al., 2020).

#### 4.1 Planejamento estratégicos nas instituições públicas

O processo de planejamento estratégico pode levar algum tempo, mas beneficia todos os envolvidos. Como proprietário de uma empresa, eles terão uma ideia melhor das metas e objetivos que você deseja alcançar e do caminho para

chegar lá. Para os colaboradores, os processos podem aumentar a produtividade e contribuir para o sucesso do negócio (SESSA; et al, 2020).

O processo de planejamento estratégico deve envolver os colaboradores. Os funcionários participam das operações do dia-a-dia e podem fornecer uma perspectiva única sobre o negócio. Os funcionários podem compartilhar o que acham que estão fazendo e não fazendo com a empresa hoje, o que pode informar seus planos para o futuro. Além dos funcionários, também é benéfico entrar em contato com pessoas de fora da sua empresa para obter informações. Bem como fornecedores com uma perspectiva única sobre a indústria (SESSA et al, 2020; SILVA, 2020).

Envolver os funcionários no processo de planejamento estratégico também significa dar a eles um senso de responsabilidade que pode aumentar a produtividade. Se eles contribuíram para o processo ou foram informados sobre as metas e objetivos da empresa após o planejamento estratégico, é mais do que provável que eles queiram ajudá-lo a atingir essas metas (TERENCE, 2018).

Assim, ao identificar os pontos fortes e fracos do negócio, o processo de planejamento estratégico dá aos funcionários a oportunidade de melhorar no futuro e se tornar um negócio sustentável, minimizando os riscos. Embora se possa entender claramente quais empresas se destacam e quais áreas precisam ser aprimoradas, não se deve esquecer de envolver os funcionários neste processo.

Dessa forma, ao final do processo de planejamento estratégico, os colaboradores devem ter uma ideia clara de onde querem que a empresa vá no futuro. Essas discussões e o próprio processo de planejamento ajudam a colocar o negócio na melhor posição para o sucesso futuro. O planejamento estratégico dá tempo ao negócio para determinar como ele crescerá nos próximos anos e como lidar com novas oportunidades e desafios (SILVA, 2020). Pense nos desafios ou problemas que seu negócio pode enfrentar daqui a quatro ou cinco anos e planeje de acordo para que você não tropece no caminho.

Com base na importância do planejamento estratégico, vale dizer que existem muitos conceitos errôneos de planejamento estratégico. e não há tempo suficiente, ou se pensa que isso só beneficia as grandes empresas, ou se teme que isso leve os negócios na direção errada, há muitas razões pelas quais os empresários podem ter receio de mergulhar de cabeça. Assim, Silva (2020) menciona que o planejamento estratégico pode ajudar uma empresa, grande ou pequena, e os benefícios superam

em muito as desvantagens percebidas.

Independentemente do tamanho do negócio, um plano estratégico é benéfico. Seja uma pequena empresa ou uma grande empresa com centenas ou milhares de funcionários, o planejamento estratégico ajuda a garantir que o negócio esteja no caminho certo. Para tanto, deve-se direcionar o negócio no cominho certo. Para tanto, Silva (2020) cita que os estágios iniciais do planejamento estratégico se concentram na pesquisa e na discussão. As decisões que se toma no processo de planejamento estratégico não são baseadas em suposições, visto que elas são baseadas em pesquisas e informações que foram coletadas conversando com os funcionários e pessoas de fora da empresa.

Sessa et al., (2020) ressaltam que o processo de planejamento estratégico pode parecer assustador no início, mas depois que se entende o que envolve e como fazê-lo, não é tão complicado. Leva tempo, mas o valor que se investir nesse processo será recompensado, pois todos em na empresa trabalharão para atingir as metas e objetivos que foram definidos. Este processo também não exclui a possibilidade de criatividade. Ao se reunir com os funcionários para o planejamento estratégico, eles realizam o brainstorming para ter ideias. Logo, o processo de planejamento estratégico reúne as mentes das pessoas para criar ideias criativas.

Dentro desse contexto tem-se que um planejamento estratégico bem-sucedido envolve esforço entre a equipe e os funcionários, bem como entre fornecedores e outras pessoas de fora. Quanto mais envolver os funcionários no planejamento estratégico, melhor eles entenderão a estratégia que se deseja para o negócio. O planejamento estratégico também deve ser flexível. Embora seja necessário ter metas e objetivos para o seu negócio, também é necessário que este se adapte as mudanças (TERENCE, 2018). Pode levar mais tempo do que o esperado para atingir um objetivo específico; perceba que esse não é o problema e que se pode incorporar mudanças no plano para se colocar em uma posição melhor para alcançar o sucesso.

Para tanto, quando o planejamento estratégico é bem-sucedido, todos na empresa se alinham com a direção e os objetivos do negócio. Cada indivíduo entende o que torna a empresa mais forte e o que precisa continuar. E é mais provável que cada um queira contribuir para o crescimento e o sucesso do negócio. Frente a isso, quando se trata de planejamento estratégico, é normal querer começar o mais rápido possível, contudo, isso não precisa ser feito nos primeiros dias ou semanas do ciclo

de vida do negócio. É possível esperar para entender melhor o que funciona e o que não funciona no negócio em questão (TERENCE, 2018).

Ressalva-se que mesmo que mesmo sendo dono do negócio há muito tempo, não é tarde demais para iniciar o planejamento estratégico. Nunca há um momento ruim para sentar e pensar sobre onde a empresa está agora e onde ela quer estar nos próximos 5 a 10 anos, reunir a equipe e agendar reuniões regulares e dedicadas para o planejamento estratégico. (TERENCE, 2018). Dessa maneira, um planejamento estratégico é um compromisso contínuo. Embora tenha passado por um primeiro ciclo de planejamento estratégico e isso tenha levado ao desenvolvimento do primeiro plano estratégico da empresa, ele está longe de ser concluído. O plano deve ser executado.

## **4.2 Modelos e implementação**

O planejamento de recursos humanos está vinculado aos esforços gerais de planejamento estratégico da organização, não pode haver um planejamento eficaz de mão de obra, se o planejamento de carreira não for realizado adequadamente, segundo Moreira (2017) todo funcionário deseja crescer e escalar novas alturas em seu local de trabalho continuamente, se houver oportunidades suficientes, ele pode perseguir seus objetivos de carreira e explorar todo o seu potencial, ele se sente altamente motivado quando a organização mostra um caminho claro de como ele pode atender às suas ambições pessoais enquanto tenta atingir os objetivos corporativos.

As organizações não vão se beneficiar da alta rotatividade de funcionários. Novos empregados custos adicionais de seleção e treinamento, fazer a ponte entre as substituições de curto prazo não pagará em termos de produtividade (NEZ, 2018). As organizações, portanto, tentam implementar seus planos de carreira e educar os funcionários sobre as oportunidades que existem internamente para pessoas talentosas, sem essa perspectiva progressista, as organizações não podem prosperar

As decisões de cargo são usadas para decidir qual pessoa será recrutada e selecionar para os determinados cargos da empresa, o processo de recrutamento e seleção pode ser visto por diversas etapas, como por exemplo fazer o planejamento

e a provisão da força de trabalho para determinar as vagas que precisam ser preenchidas, são formados conjunto de candidatos para os cargos através de recrutamento interno ou externo, faz-se com que os candidatos preencham fichas de inscrições, também pode-se realizar uma entrevista na etapa inicial da seleção (NEZ, 2018).

A seleção tem por finalidade escolher o candidato certo para o cargo certo para o cargo certo, para que dessa forma haja otimização dos recursos empregados na organização, pois o sucesso de uma empresa diretamente relacionado às habilidades e aptidões. Segundo Fischer (2019) entende-se que é de suma importância saber selecionar os candidatos que melhor se adequam para representar a empresa de uma forma efetiva levando o avanço da organização, assim mantendo uma imagem conveniente diante dos clientes internos e externos.

A estratégia se baseia em uma visão de processo da estratégia, pode-se dizer que as sementes da estratégia de visão como processo foram plantadas, essa nova área de pesquisa começou focando as mudanças nos padrões estratégicos por períodos prolongados. Segundo Albuquerque (2015) a estratégia como direção do processo vê claramente e o contexto sem fins lucrativos, bem como as empresas privadas, como locais de interesse. No entanto, por mais inclusiva que seja essa direção da estratégia, a maioria das pesquisas ainda é realizada em empresas privadas.

Quando aplicado em um contexto do setor, é comum visualizar o processo de estratégia como uma série de atividades organizacionais, algumas das quais paralelas, mas na maioria das vezes o processo é descrito como sequencial e em diferentes estágios. Em suma, o trabalho da estratégia trata principalmente do trabalho da estratégia, abordando processos de planejamento estratégico, formulação, implementação, avaliação e monitoramento (BIANCHI, 2018).

O processo estratégico de formulação é bastante semelhante ao do setor privado. Portanto, os gerentes podem obter vários benefícios com a formulação de documentos estratégicos escritos, incluindo visão, objetivos e planos estratégicos. Assim, segundo Chiavenato (2014) o planejamento estratégico envolve a formulação de estratégias que proporcionem uma visão holística da organização, combinando pensamento de longo prazo, análise de objetivos e avaliação subjetiva de valores, objetivos e prioridades, ele oferece a oportunidade de traçar uma direção e ações

futuras para garantir a viabilidade, eficiência e capacidade de agregar valor à organização.

Além disso, um dos aspectos principais de uma estratégia bem-sucedida é o processo de implementação, algumas estratégias deliberadas são implementadas como pretendiam, enquanto outras serão realizadas de outras maneiras, ou de modo algum, também existem estratégias que surgem ao longo do caminho; estratégias emergentes.

Os planos estratégicos que são projetados pelos administradores para cumprir os objetivos amplos da organização, implementados nas atividades do dia a dia. O parâmetro mais comum é o número dos funcionários, pois, à medida que a empresa aumenta, consideravelmente seu quadro de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento, porém o número não é determinante, pode ter poucos e ser uma empresa grande (ULRICH, 2014).

O plano estratégico tem um prazo de 10 anos e inclui a visão “Todos chegam tranquilamente, verdes e seguros”, seis desafios estratégicos, objetivos estratégicos e estratégias para cada objetivo. Segundo Ulrich (2014) os desafios estratégicos são áreas críticas identificadas e são definidas como lacunas entre um estado desejado e o desenvolvimento esperado. Como tal, eles não cobrem todas as atividades da agência.

A implementação do plano estratégico da agência e o trabalho estratégico da agência devem, portanto, ser realizados, o governo estipula metas e as agências governamentais são responsáveis por encontrar a melhor maneira de alcançá-las e implementá-las. Nesse contexto, se torna relevante porque as estratégias planejadas podem ser entendidas como um plano estratégico, ou um esboço, de meios suficientes para alcançar os fins desejados (VENTURA; LEITE, 2014).

Nesse sentido, o aumento do interesse podendo ser visto como um desenvolvimento natural das reformas de gestão inspiradas, parte dessa reforma é com sua ênfase associada na tomada de decisão descentralizada e na ausência de micro gestão governamental.

Na gestão estratégica, uma perspectiva holística é frequentemente descrita como uma condição central do trabalho estratégico, ao considerar os pensamentos básicos por trás como uma filosofia, pode-se argumentar que ele representa uma perspectiva holística. No entanto, se sua aplicação em relação a outras ferramentas

usadas na aplicação e for considerada, nossa análise mostra que isso é questionável, pois geralmente leva a um foco em partes limitadas da operação e não em uma perspectiva holística (BIACHI, 2018).

O plano operacional é baseado e tem uma perspectiva de tempo de três anos. Inclui diferentes atribuições externas e internas e o que priorizar. O plano operacional também deve ser uma interpretação do conteúdo do plano estratégico e de seus seis desafios em nível operacional.

Segundo Dessler (2013) o orçamento geral e a alocação de recursos são especificados no plano operacional, incluindo quais medidas devem ser tomadas de acordo com o orçamento e onde devem ser executadas. A estrutura geral já está definida, mas há espaço para ação em relação ao planejamento detalhado e como implementá-lo.

A construção de um plano de operação é extremamente necessária para administrar um negócio hoje, devido à globalização, e a alta concorrência do “sistema” exige um bom plano de negócios. O planejamento é a primeira das funções de gestão e é a função de determinar antecipadamente quais objetivos devem ser alcançados e como alcançá-los (FORONI, 2014).

O planejamento operacional é dividido em três níveis formando uma agulha: a pirâmide, dependendo do nível de atividade que desenvolve a estratégia, o centro da pirâmide é o plano tático de gestão e implementação, enquanto o topo da pirâmide é a preparação para a saída. As decisões são tomadas pela alta administração (FORONI, 2014).

Dentro desse cenário, se destaca o conceito de estratégia, o qual é um conceito multidimensional que vai muito além dos conceitos tradicionais de estratégia competitiva. Estratégias são declarações amplas que definem uma direção. Estratégias são um conjunto de planos específicos, mensuráveis e que podem ser obtidos, cuidadosamente desenvolvidos com o envolvimento das partes interessadas de uma instituição. Essas declarações de ação estão vinculadas a um indivíduo ou indivíduos que são responsáveis e têm o poder de atingir o resultado declarado em um prazo específico desejado. Eles são padrões de ação, decisões e políticas que orientam um grupo em direção a uma visão ou objetivos (ALMEIDA, 2017).

O gerenciamento estratégico de recursos humanos é projetado para ajudar as empresas a atender melhor às necessidades de seus funcionários, ao mesmo tempo em que avançam as metas corporativas. A gestão de recursos humanos lida com todos os aspectos de um negócio que afetam os funcionários, como contratação e demissão, remuneração, benefícios, treinamento e administração. Os recursos humanos também podem fornecer incentivos ao trabalho, informações sobre procedimentos de segurança e licenças médicas ou férias (AHRES, 2017).

A gestão estratégica de recursos humanos é a gestão proativa de pessoas. Isso requer formas de previsão e planejamento para que a empresa possa atender melhor às necessidades de seus funcionários e para que os funcionários atendam melhor às necessidades da empresa. Isso pode afetar a maneira como as coisas são feitas em um local de negócios, melhorando tudo, desde práticas de contratação e programas de treinamento de funcionários até técnicas de avaliação e disciplina.

A gestão estratégica de recursos humanos é uma combinação de estratégia e gestão de recursos humanos. Barbosa e Lopes (2020) citam que uma abordagem distinta à gestão do emprego que busca uma vantagem competitiva por meio da implantação estratégica de uma força de trabalho altamente engajada e qualificada, usando um conjunto integrado de culturas, estrutura e individualidade.

Dentro desse contexto, tem-se que os avanços conquistados nas últimas décadas têm levado as empresas a buscarem novas formas de gestão para melhorar o desempenho e alcançar resultados surpreendentes. Isso trouxe uma nova filosofia de gestão estratégica de pessoas. A verdadeira vantagem competitiva no mercado não se encontra apenas no desempenho financeiro ou altos investimentos e tecnologia, mas no confronto e compreensão das pessoas que compõem a organização, que as administram tudo isso todos os dias (BARBOSA; LOPES, 2020).

Negócios de sucesso dependem em investir em pessoas, identificar, usar e aumentar seu capital de conhecimento. Portanto, a gestão estratégica de pessoas nas organizações torna-se necessária, pois reflete positivamente nos resultados financeiros de uma empresa. A gestão eficaz aliada à inovação garante benefícios significativos que são quase impossíveis de serem copiados pelos concorrentes.

Sendo assim, o treinamento é considerado o fator de sucesso mais importante. Porque permite atualizar e melhorar as habilidades técnicas de sua equipe, aumentar o desempenho e incentivar os indivíduos e a equipe como um todo a fazer um trabalho

melhor. Empresas e líderes devem ter em mente que treinamento não é um luxo, mas um investimento. Com ele, é possível demonstrar aos colaboradores que a empresa valoriza, acredita, tem e se preocupa com o seu potencial (ALMEIDA, 2017).

Posto isso, a gestão de recursos humanos estratégica é o resultado dessa referida ação. Seu objetivo é alinhar a direção da gestão estratégica de pessoas com a direção da empresa. Dessa forma, a gestão estratégica de recursos humanos visa atingir os objetivos de negócios por meio de uma gestão de recursos humanos mais inteligente.

Ahres (2017) comenta que para que a gestão estratégica de recursos humanos seja eficaz, os recursos humanos devem desempenhar um papel importante como parceiro estratégico na formulação e implementação das políticas da empresa. A gestão estratégica de pessoas pode ser expressa em diversas atividades, como recrutamento, treinamento e premiação de funcionários.

Com isso, a gestão estratégica de pessoas preocupa-se em encontrar formas pelas quais os recursos humanos possam impactar diretamente no crescimento dos negócios de uma empresa e para tanto, precisa adotar uma abordagem estratégica para desenvolver e reter funcionários para atender às necessidades dos planos de longo prazo da empresa.

Questões estratégicas de gestão de pessoas podem ser um obstáculo intransponível para muitas empresas. Há todos os tipos de coisas diferentes que podem confundir os empresários e levá-los a tomar decisões improdutivas que retardam seus funcionários e seus negócios. (ALMEIDA, 2017). Isso ocorre porque os departamentos de gestão estratégica de pessoas não trabalham de forma independente, eles interagem com outras partes da organização para entender seus objetivos e, em seguida, criar estratégias que se alinhem com esses objetivos, bem como com os da organização. Assim, os objetivos do departamento de recursos humanos refletem e apoiam os objetivos do resto da organização. A gestão estratégica de recursos humanos é vista como parceira no sucesso da organização, em oposição à necessidade de conformidade legal ou compensação.

As empresas são mais propensas a ter sucesso quando todas as equipes estão trabalhando para o mesmo objetivo. A gestão estratégica de pessoas realiza análises dos colaboradores e identifica as ações necessárias para aumentar seu valor para o

negócio. A GRH estratégica também usa os resultados dessa análise para desenvolver técnicas para lidar com as fraquezas dos funcionários (AHRES, 2017).

A gestão estratégica de recursos humanos é essencial para manter e desenvolver uma equipe de qualidade. Os funcionários podem se sentir valorizados e querer ficar em uma empresa que valoriza a retenção e o engajamento dos funcionários. Os benefícios da gestão estratégica de recursos humanos, conforme citam Barbosa e Lopes (2020) são: maior satisfação no trabalho; melhor cultura de trabalho; melhor índice de satisfação do cliente; gestão eficiente de recursos; abordagem proativa na gestão de funcionários e capacidade de aumentar a produtividade.

A gestão estratégica de recursos humanos é importante para todas as empresas. A empresa não precisa empregar um número específico de funcionários antes de começar a considerar a implementação de princípios de gestão estratégica de recursos humanos. Na verdade, se temos um plano de crescimento do negócio, devemos pensar em vincular esse crescimento à gestão estratégica de recursos humanos.

Assim, a gestão estratégica de recursos humanos é um ramo da gestão de recursos humanos ou gestão estratégica de pessoas. É um campo relativamente novo, que emergiu da disciplina original de gerenciamento de recursos humanos. Grande parte da literatura antiga ou chamada tradicional de gestão estratégica de pessoas tratou a noção de estratégia superficialmente, em vez de uma questão puramente operacional, cujos resultados se propagam por toda a organização (AHRES, 2017).

Havia uma espécie de divisão não dita de território entre valores centrados nas pessoas e valores de negócios mais rígidos, aos quais as estratégias corporativas realmente pertenciam. Os profissionais da gestão estratégica de pessoas se sentiam desconfortáveis na atmosfera semelhante a um gabinete de guerra, onde as estratégias corporativas eram formuladas (AHRES, 2017).

Algumas empresas terceirizam essa parte de seus negócios porque não têm uma função interna de gestão estratégica de pessoas. Assim sendo, os serviços de recursos humanos estratégicos fornecem funções de serviço completo, incluindo o desenvolvimento de uma estratégia de gestão de recursos humanos. Os serviços estratégicos ajudam a eliminar o fardo da gestão operacional e estratégica para facilitar o crescimento do negócio.

### **4.3 Análise econômica no COREN/AL: uma visão macro sob a ótica da inadimplência**

Boa parte das profissões existentes em todo território brasileiro exigem o registro de classe que nada mais é do que uma inscrição para poderem exercerem de forma legal suas atividades, dentre estas podemos citar Medicina, Administração, Enfermagem, dentre outras.

Para que ocorra tal inscrição nos órgãos de classe (como CREA, COREN, CRC, CRMV, CRBIO) basta que concluir o nível superior apresentando a documentação exigida (como Diploma, Histórico Escolar e documentos pessoais, RG, CPF, Título de Eleitor, dentre outros), efetue o pagamento das taxas exigidas, e, ao final, terá efetuado seu registro no Conselho Profissional competente de sua formação.

Conforme Maganã (2017) de acordo com o artigo 5º, inciso XIII, da Constituição Federal: “é livre o exercício de qualquer trabalho, emprego ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer.” A União possui competência para realizar a inspeção do trabalho (artigo 21, inciso XXIV da Constituição Federal) e legislar sobre “organização do sistema nacional de emprego e condições para o exercício das profissões” (artigo 22, inciso XVI da Constituição Federal).

No entanto, a fim de que a fiscalização fosse centralizada, qualificada e específica, a União delegou essas funções, para os órgãos de classe, que por essa razão, possuem juridicamente natureza de autarquias federais. Com exceção à Ordem dos Advogados do Brasil, todos os demais conselhos profissionais foram criados após o corporativismo estatal, tendo como principal objetivo fiscalizar os chamados “profissionais liberais”, pois os mesmos não se enquadravam diretamente no sindicalismo, também estatal, de empregadores e empregados (MAGANÃ, 2017).

E desta maneira, os Conselhos, agindo de maneira complementar à legislação fundadora, podem disciplinar, regulamentar e fiscalizar o exercício da profissão onde ela se der.

Aos inscritos nestes Conselhos/Regionais é exigido, sob contexto legal, o pagamento de anuidade que possuem valores distintos variando de Conselho para Conselho onde muitos profissionais acabam optando em não fazer o pagamento seja por motivos pessoais, prioridades, ou situações financeiras.

Para os recém-formados, concluir a graduação e logo após efetuar o pagamento da anuidade/inscrição traz uma satisfação enorme acreditando que conseguirão com rapidez entrar no mercado de trabalho.

No entanto, no ano seguinte, muitos não conseguiram se colocar no mercado de trabalho ficando muitas das vezes sem condições de arcar com os valores das anuidades acreditando que por não está fazendo uso do número de registro está isento dos valores e quando é notificado esses valores somam-se em quantias altas acrescidos de juros e multas.

No Conselho de Enfermagem de Alagoas não ocorre diferente, muitos profissionais estão em débitos alegando que não conseguem fazer o pagamento por motivos financeiros ou por não estarem exercendo a profissão. Conforme tabela abaixo, extraída do sistema do COREN/AL, do ano de 2012 a 2021 existe uma taxa de inadimplência de 39,45%. Lembrando que este percentual corresponde a todo período. Se observarmos a evolução da taxa de inadimplência de 2012 a 2021 observamos um constante crescimento iniciando em 29,87% e chegando aos 53,77% no ano de 2021.

**Figura 25. Taxa de Inadimplência**

**Conselho Regional de Enfermagem - AL**  
**RELATÓRIO SINTÉTICO DE INADIMPLENTES**  
**INADIMPLÊNCIA: 39,45%**

---

Saldos em: 31/12/2021    Categoria: Todos    Incluir Anuidades: Todas    Tipo de Pessoa: Todos    Período: de 2012 a 2021

Ano	ADIMPLENTES						INADIMPLENTES						Multa	Juros	Total Vencido
	Principal			Principal Vencido			Parcelado	Não parcelado		Total	%				
	Arrecadado	A Vencer	Total	Parcelado	Não parcelado	Total		Qt	Valor						
Qt	Valor	Qt	Valor	Valor	%	Qt	Valor	Qt	Valor	Valor	%				
2021	15178	2.542.192,25	1914	414.579,24	2.956.771,49	46,23	1155	169.027,05	14274	3.269.685,55	3.438.712,61	53,77	69.662,72	174.164,61	3.682.539,94
2020	16936	2.995.926,40	1430	273.633,19	3.269.559,60	55,64	1966	354.788,25	10088	2.251.400,61	2.606.188,86	44,36	68.365,34	512.629,95	3.187.184,15
2019	17110	3.019.841,23	1208	209.120,30	3.228.961,53	57,64	2914	498.932,19	8616	1.874.454,29	2.373.386,48	42,36	72.590,64	1.195.843,38	3.641.820,50
2018	17122	3.061.136,88	952	151.505,60	3.212.642,48	62,40	3044	517.256,12	6935	1.418.496,57	1.935.752,68	37,60	63.707,62	1.432.159,89	3.431.620,19
2017	16883	2.950.682,49	143	20.098,03	2.970.780,52	63,21	3698	595.013,61	5734	1.134.133,68	1.729.147,29	36,79	56.684,13	1.614.607,12	3.400.438,54
2016	16153	2.683.677,64	38	3.955,99	2.687.633,63	65,45	3444	500.700,91	5152	918.180,82	1.418.881,73	34,55	49.000,91	1.690.263,70	3.158.146,34
2015	15429	2.302.502,62	31	2.850,77	2.305.353,38	66,34	3255	416.112,64	4736	753.578,54	1.169.691,18	33,66	45.289,78	1.833.689,94	3.048.670,90
2014	14748	2.119.070,14	43	3.770,25	2.122.840,40	69,40	2682	322.340,14	4134	613.461,85	935.801,99	30,60	37.630,95	1.749.391,02	2.722.823,96
2013	13908	1.821.681,60	46	3.462,23	1.825.143,83	70,44	2367	260.392,11	3651	505.504,92	765.897,04	29,56	32.559,92	1.709.753,54	2.508.210,50
2012	12571	1.591.618,79	56	3.829,82	1.595.448,61	70,13	2211	219.717,01	3479	459.925,50	679.642,51	29,87	31.362,51	1.865.326,93	2.576.331,95
				<b>Total!</b>	26.175.135,47					<b>Total!</b>	17.053.102,37				31.357.786,97

**Informações Importantes**

Listando apenas Contribuições válidas.

**Cliente desde** 01/01/2005 - Data de implantação do sistema IncorpWare no cliente.  
**QTD!** - Representa a soma das Contribuições que possuem algum valor arrecadado.  
**Inadimplência** -  $\text{Total}^I / (\text{Total}^I + \text{Total}^P) \times 100$ .

**Fonte de Dados (Servidor/Base de Dados)** - SRV/Incorp.  
**Data e Hora da geração** - 12/04/2022 10:59:47H

Fonte: COREN/AL (2022)

Este aumento se dar pelo fato do Regional não possui um sistema de gerenciamento financeiro eficaz ou até mesmo um Sistema ERP para a gestão dos principais processos internos da instituição.

Vale ressaltar que durante este período o valor de R\$ 17.053.102,37 corresponde a quantia que o COREN/AL tem a receber e que somado juros e multas este valor sobe para R\$ 31.357.786,97 valor exorbitante que deveria estar dentro dos cofres do Regional podendo chegar a Improbidade Administrativa por parte dos Gestores. Mas este ponto não iremos tratar por fugir do tema aqui tratado.

Por se tratar de um órgão/instituição política, onde os gestores são eleitos pelos profissionais de enfermagem, os gestores deixam de cobrar os débitos com receio de perder os votos aumentando assim os índices de inadimplência.

Atualmente com a crise financeira, conflitos entre nações, pandemia de COVID-19 e outros afins aumentam ainda mais o desemprego fatores estes pelos quais os profissionais deixem de efetuar o pagamento de suas anuidades. A implantação de políticas voltadas para o aumento da arrecadação, implantação de sistemas de gerenciamento de riscos somado com a valorização dos profissionais seja de qualquer categoria favorecem ambas as partes pois os Regionais terão maior poder econômico assim como os profissionais um retorno seja financeiro, aperfeiçoamento, ou até mesmo um retorno para seu bem-esta.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação de Mestrado assumiu o objetivo de compreender o potencial que o Conselho Regional de Enfermagem de Alagoas – COREN/AL possui e ao mesmo tempo ser explorado para o aumento de sua arrecadação a um patamar considerável tendo em vista que ele possui um quantitativo de 35.689 profissionais.

Como visto, tal potencial não é explorado de uma forma que se consiga uma eficácia a um nível de satisfação fazendo com que recursos deixem de ser arrecadados ou em alguns casos torne-se precluso.

Para tal análise baseou-se em um conjunto de informações, gráficos e relatórios onde foi apresentado que em períodos sazonais o COREN/AL arrecada valores consideráveis, porém ao longo do ano esta arrecadação decresce chegando em alguns meses ser menor do que as despesas administrativas que o Regional possui.

Contudo, não é somente com a baixa arrecadação que o COREN/AL tem que lidar mais também com o índice reduzido de adimplentes. Como vimos, a taxa de inadimplência está ligada inversamente proporcionalmente com a de adimplentes.

Com uma média anual de R\$ 3.100.137,01 este valor poderia ser mais amplo caso o próprio Regional deter-se de um sistema ERP para auxiliar melhor no gerenciamento de recursos para tomada de decisão.

Com pouco mais de R\$ 10.360.467,66 a receber, somente 1/3, R\$ 3.100.137,01 é arrecadado. Confirmamos claro, que aquele valor inicial é dentro de um universo onde não ocorra inadimplência, mas nada impede que aquele seja cobrado judicialmente através de inscrição em dívida ativa.

Por fim, observamos que é essencial para as rotinas gerenciais, seja no universo público e/ou privado, a utilização de um bom software ERP para que sirva de alicerce na alocação de dados/informações mais eficiente e conseqüentemente em tomadas de decisões mais assertivas.

Otimização de custos, relatórios precisos e planejados e maior escalabilidade são algumas das vantagens de um sistema ERP para que os gestores do negócio consigam resultados cada vez mais satisfatório.

Nos dias atuais quem detém de informações/dados e souber utilizá-las conseguem uma vantagem maior do que aqueles não souberem utilizar as mesmas sendo mais competitivo.

Essas e outras problemáticas ficam abertas a exploração, podendo ser desenvolvidas em trabalhos posteriores tendo em vista que algumas questões foram apenas tangenciadas merecendo um estudo mais aprofundado, como é o caso da comparação da despesa diante da receita, processo de cobrança por meio de inscrição em dívida pública, etc.

Por fim, este estudo constituiu apenas como um contributo para o conhecimento e possíveis atitudes a serem tomadas por parte do COREN/AL que favorecerão e melhorará a administração de recursos baseando-se na análise de dados por parte de um sistema ERP.

## 6. REFERÊNCIAS

ABPMP. Association Of Business Process Management Professionals International **Site**. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

AGANETTE, E. C., MACULAN, B. D. S., LIMA, G. BPM acadêmico: mapeamento de processos e de fluxos informacionais na ECI/UFMG. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia, João Pessoa**, v. 13, n. 1, p. 44-65, 2018.

BALTZAN, P., PHILLIPS, A. **Sistemas de informação**. AMGH Editora, 2012.

BASKERVILLE, Richard L. Investigating information systems with action research. **Communications of the association for information systems**, v. 2, n. 1, p. 19, 1999.

BATISTA, Emerson. **Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento**. São Paulo: Saraiva, 2006.

BONINI, Charles P. **Simulation of information and decision systems in the firm**. CARNEGIE INST OF TECH PITTSBURGH PA GRADUATE SCHOOL OF INDUSTRIAL ADMINISTRATION, 1962.

BROCKE, J. V., ROSEMAN, M. Manual de BPM: **Gestão de processos de negócio**. Tradução de Beth Honorato. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos Básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COFEN. Site. Disponível em: <http://biblioteca.COFEN.gov.br/wp-content/uploads/2017/02/A-finalidade-primordial-do-Sistema-COFEN-e-Conselhos-Regionais-de-Enfermagem.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2022.

COREN/RJ. Site. Disponível em: <http://rj.corens.portalcofen.gov.br/sistema-cofencorens>. Acesso em: 13 abr. 2022.

COREN/RS. Site. Disponível em: <https://www.portalcoren-rs.gov.br/index.php?categoria=institucional&pagina=o-que-fazemos>. Acesso em: 12 abr. 2022.

COSTA, E. D. O., GERMANO, R. M., MEDEIROS, S. M. D. A fiscalização do exercício profissional no Conselho Federal de Enfermagem. **Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, p. 208-217, 2014.

DAMIAN, I. P. M., BORGES, L. S., DE PÁDUA, S. I. D. A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. **Revista de Administração Unimep**, v. 13, n. 2, p. 162-185, 2015.

DEARDEN, J., MCFARLAN, F. W. **Management information systems: Text and cases**. Homewood, Ill.: RD Irwin, 1966.

DEITOS, M. L. M. S. A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação. Cascavél: Edunioeste, 2002.

DHEKA. **Metodologia da gestão de processos de negócios**. 2021. Disponível em: <https://www.dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio/>. Acesso em: 03 dez. 2021.

FALKENBERG, et al. **A framework of information systems concepts** (The FRISCO-Report). IFIP, Department of Computer Science, University of Leiden, The Netherlands, 1998

FREITAS, L. S.; TEÓFILO, R. B. **O uso de tecnologia da informação como ferramenta de gestão**. Universidade Federal de Campina Grande, 2008.

GASPARETTO, V., DORNELLES, T. S. Gerenciamento de processos: estudo em uma organização hospitalar catarinense. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n. 2, p. 57-72, 2015.

HURT, Robert L. **Sistemas de Informações Contábeis-: Conceitos Básicos e Temas Atuais**. AMGH Editora, 2014.

IDES. Conheça a história da gestão de processos de negócio. s.d. Disponível em: [https://www.oeducador.com/download.php?arquivo=59147Conheca\\_a\\_historia\\_da\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_negocio.pdf](https://www.oeducador.com/download.php?arquivo=59147Conheca_a_historia_da_gestao_de_processos_de_negocio.pdf). Acesso em: 12 dez. 2021.

IIMA. **O cenário do BPM nas empresas brasileiras**. 2021. Disponível em: <https://docmanagement.com.br/06/29/2021/o-cenario-do-bpm-nas-empresas-brasileiras-2/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

JACOSKI, C. A., GRZEBIELUCHAS, T. Modelagem da contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM-gerenciamento de processos de negócio. **Produto & Produção**, v. 12, n. 3, 2011.

KEEN, Peter GW. Relevance and rigor in information systems research: improving quality, confidence, cohesion and impact. **Information systems research: Contemporary approaches and emergent traditions**, v. 27, p. 49, 1991.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 5. ed. 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

LEAVITT, H., WHISLER, T. Management in the 1980's. **Harvard Business Review**. v 36, n. 6, p. 911-937, 1958.

MAGAÑA, Íris Cristina Thomaz Zattoni. **Considerações sobre o atraso de anuidades de Conselhos de Fiscalização Profissional**. 2017. Disponível em: <https://iriszattoni.jusbrasil.com.br/artigos/516199354/consideracoes-sobre-o-atraso-de-anuidades-de-conselhos-de-fiscalizacao-profissional>. Acesso em: 02 abr. 2022.

MARX, Karl. Processo de trabalho e processo de valorização. A dialética do trabalho: escritos de Marx e Engels. São Paulo. **Expressão Popular**, p. 29-56, 2004.

O'BRIEN, J. A.; MARAKAS, G. M. **Management information systems**. McGraw-Hill Irwin, 2006.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na Era da internet**. 9 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Sistema de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 10. ed. São Paulo: Atlas 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.

PYZDEK, T.; KELLER, P. **Seis Sigma "Guia do Profissional"**. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 3ª ed. 2011.

RAINER JR, R.K.; CEGIELSKI, C.G. **Introdução a Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2012

REYNOLDS, G.W; STAIR, R.M. **Princípios de Sistema de Informação. Uma Introdução aos Sistema de Informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de informações organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2005.

REZENDE, D. A., ABREU, A. F. D. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, v. 3, p. 30, 2000.

ROSEMANN, M., BRUIN, T. **Application of a Holistic Model for Determining BPM Maturity**. Washington, D.C: BPTrends, 2005. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/0205%20WP%20Application%20of%20a%20%20Holistic%20Model-%20Rosemann-Bruin%20-%E2%80%A6.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.

ROTONDARO, Roberto G. Gerenciamento por Processos. In: DE CARVALHO, Marly M.; PALADINI, Edson P. (Org.) **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, p. 209-235, 2006.

SANTOS, C. A., LIMA, M. G. A. F., PIRES, D. F. Service advisor: um aplicativo móvel para mediação entre solicitantes e prestadores de serviços. **Revista Eletrônica de Computação Aplicada**, v. 1, n. 1, 2020.

SANTOS, H. M., SANTANA, A. F., ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, v. 11, n. 1, 2012.

SILVA, Sarah de Oliveira. Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. **Revista gestão & conhecimento**. Ed. Especial, p. 1-17, 2012.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014

STAIR, R. M.; REYNOLDS, G. W. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS. **Princípios de sistemas de Informação.** 4 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2002.

TURBAN, Efraim. **Comércio eletrônico: estratégia e gestão.** São Paulo: Prentice Hall. 2004.

TURBAN, E.; RANIER JR., R. K.; POTTER, R.E. Introdução a sistemas de Informação uma abordagem gerencial Tradução Daniel Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

VOM BROCKE, J., ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio.** Bookman editora, 2013.

WAKULICZ, Gilmar Jorge. **Sistemas de informações gerenciais,** São Paulo: Epurcs, 2016.