



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2019 - 2021



CRM-PB

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA PARAÍBA



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Este documento é a parte do Planejamento Estratégico e abrange toda a parte conceitual, análise e resultados dos ambientes externo e interno, assim como a primeira etapa da formulação da estratégia, com a reformulação da Missão, Visão e Valores, e a criação do mapa estratégico. Complementar a este documento existe o plano de ação.

João Pessoa, Abril de 2019



SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	4
2. HISTÓRICO DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA PARAÍBA – CRM-PB	6
3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	7
3.1. O AMBIENTE EXTERNO – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS	7
3.1.1. O NÚMERO DE MÉDICOS NO BRASIL	12
3.1.2. RESULTADO PESQUISA DE OPINIÃO FEITA COM MÉDICOS REGISTRADOS	14
3.2. O AMBIENTE EXTERNO – ANÁLISE PEST E OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	17
3.2.1 O AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS.....	23
3.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	24
3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS – PESQUISA INTERNA 26	
3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS	27
4 ESTRATÉGIA CRM-PB 2019-2021 – MISSÃO, VISÃO E VALORES	29
4.1 MAPA ESTRATÉGICO CRM 2019-2021	31
FICHA TÉCNICA.....	36

1. INTRODUÇÃO

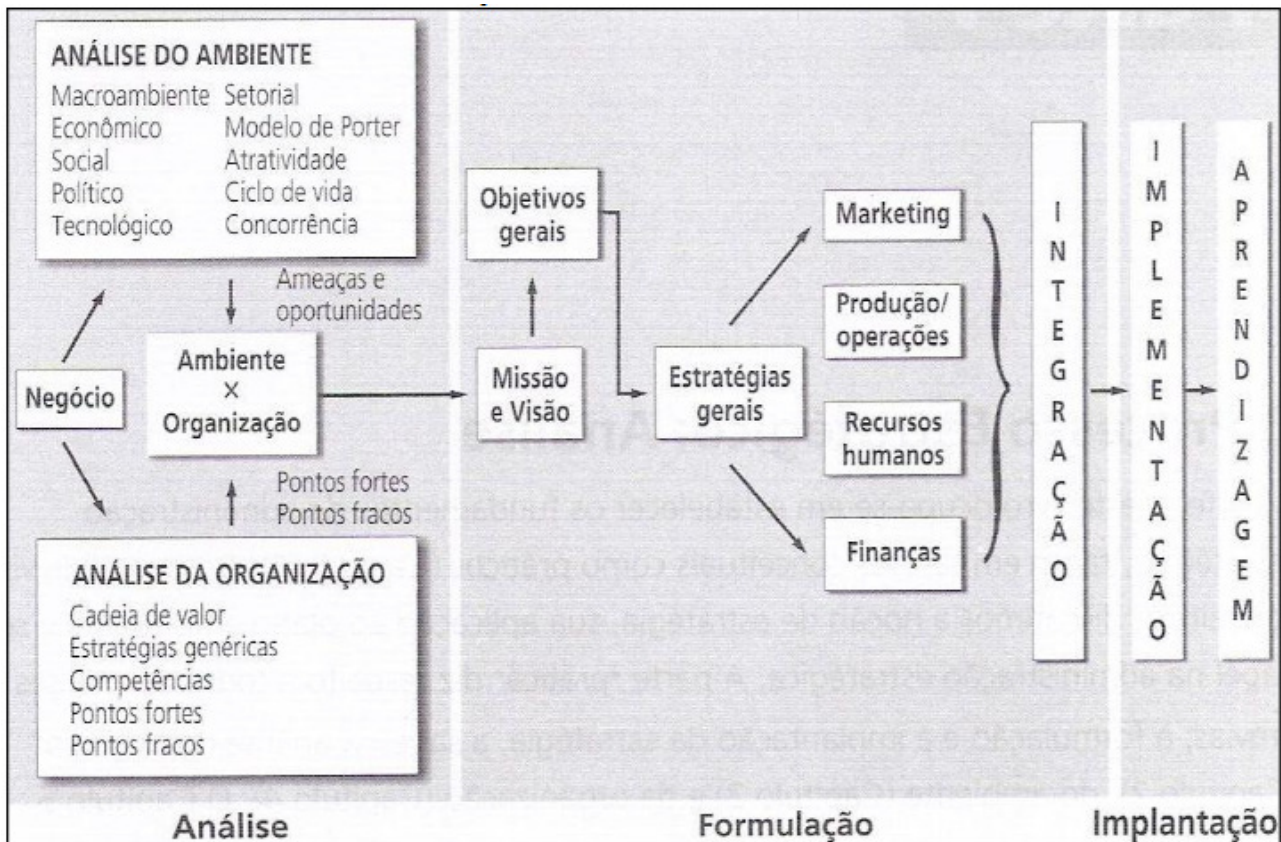
O Planejamento estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à organização e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a instituição deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Para Fernandes e Berton (2014), a administração estratégica pode ser considerada como sendo o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, de operações, de pessoal e de finanças. Por outro lado, o planejamento estratégico busca sistematizar o pensamento estratégico, formalizando processos e procedimentos para que a empresa saiba exatamente os caminhos a seguir.

Em outras palavras, o planejamento estratégico é um instrumento utilizado para definir os caminhos a perseguir para alcançar uma situação desejada através da implementação de determinadas estratégias, observando-se o relacionamento entre a empresa e seu ambiente externo com o intuito de identificar as ameaças e oportunidades advindas desse ambiente e os reflexos na própria organização em função de seus pontos fortes e fracos.

A imagem a seguir apresenta melhor as etapas, reflete a importância de se analisar o mercado externo, assim como a olhar a organização internamente para fazer um encontro de oportunidades e ameaças, forças e fraquezas (análise SWOT), antes de definir/reformular qualquer Missão, Visão e Valores. Analisar primeiro para (re)formular depois.

Figura 1: Esquema do Planejamento Estratégico



Fonte: Fernandes e Berton (2014)

O gestor precisa tomar decisões estratégicas e planejar o futuro de sua empresa, configurando-a e reconfigurando-a continuamente. É a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessárias para alcançá-los adequadamente. Como principal decorrência do planejamento estão os planos, que facilitam o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Embora seja uma atividade voltada para o futuro, o planejamento deve ser contínuo e permanente e, se possível abrangendo o maior número de pessoas na sua elaboração e implementação. Em outras palavras, o planejamento deve ser constante e participativo.

Desta forma, o presente relatório tem como objetivo descrever o processo desenvolvido na elaboração do **Planejamento Estratégico do CRM-PB – Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba**.

2. HISTÓRICO DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DA PARAÍBA – CRM-PB

6

Reunidos sob a égide do Dr. Antônio Dias dos Santos, numa das salas de seu consultório à Av. Visconde de Pelotas, em 1958, um grupo de médicos traçou as diretrizes que transformariam uma comissão provisória no atual Conselho Regional de Medicina do Estado da Paraíba (CRM-PB). A nova Entidade, instalada definitivamente em 25 de agosto de 1958, ganhou nova dimensão, e passou a desenvolver suas atividades em consonância com as normas estabelecidas pelo Conselho Federal de Medicina e pela lei nº 3.268/57, regulamentada pelo decreto nº 44.045/58. Após sua oficialização como órgão fiscalizador e supervisor da ética médica, sediou-se na Sociedade de Medicina e Cirurgia, hoje Associação Médica da Paraíba. Em 1972, adquiriu sua primeira sede própria, na Rua Duque de Caxias, no oitavo andar do Edifício Cinco de Agosto, e, no ano de 1993, mudou-se para o Edifício Enterprise, onde permaneceu até 2006, quando se transferiu para suas modernas instalações à Avenida Pedro II, atendendo à demanda crescente da Instituição, dos médicos e da própria sociedade.

Acompanhando o desenvolvimento, a evolução técnico-científica e as mudanças sociais, as diversas diretorias do Conselho entenderam que não poderiam limitar sua atuação a aspectos meramente cartoriais e de fiscalização, ficando à margem de questões da maior relevância, tais como, condições de trabalho, remuneração justa, qualificação profissional, as quais envolvem diretamente o ato médico, com reflexos inalienáveis sobre o exercício ético e de qualidade da medicina, em favor da sociedade.

Nesse sentido a Instituição começou a ajustar-se aos reclamos da classe médica, mudando sua atuação de forma significativa na busca do aprimoramento da relação médico-paciente, qualificação permanente e de melhores condições de trabalho, que se traduzam em segurança, dignidade profissional e resposta aos anseios da sociedade, cada vez mais carente de uma medicina que corresponda às suas demandas, frente a uma política de saúde caótica, desconexa com as diversas diferenças regionais, que não respeita o médico, o cidadão e nem sempre assegura condições adequadas para a realização do ato médico. Nesse contexto, o Conselho tem sido um guardião incansável, denunciando junto aos órgãos públicos as precárias condições de trabalho.

3. ANÁLISE ESTRATÉGICA AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

7

Uma importante etapa do processo estratégico é a análise do ambiente. O ambiente estabelece o contexto histórico e espacial em que a organização atua. Por um lado, sua atuação está condicionada a uma série de restrições ambientais de natureza econômica, social, política, cultural, legal e tecnológica. Por outro lado, a atuação de uma organização configura esse ambiente, seja em nível local, nacional ou global. A análise do ambiente, portanto, constitui uma das principais etapas da administração estratégica, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para a empresa.

Para a elaboração da análise estratégica do CRM-PB foram feitas pesquisas de dados secundários ou pesquisa indireta (levantamento de dados pré-existent), e pesquisa de dados primários ou pesquisa direta (consiste no levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem). No caso específico da pesquisa indireta, foram coletados dados de informações estratégicas que dizem respeito ao ambiente geral no qual o CRM-PB está inserido, levando-se em consideração aspectos sociais, econômicos e culturais.

Já em relação ao levantamento dos dados primários, foram realizadas duas pesquisas diretas: uma com os funcionários do CRM-PB (para identificar os pontos internos do ambiente, a partir da visão dos mesmos) e outra com os médicos registrados no estado da Paraíba (no sentido de compreender qual a percepção dos mesmos acerca dos serviços prestados pelo CRM-PB). Os resultados formatados e as discussões acerca destas análises serão apresentados mais adiante neste relatório.

Com base nos resultados destas pesquisas, foram retiradas as informações estratégicas que serviram de base para a elaboração das próximas etapas apresentadas neste planejamento estratégico. No entanto, antes de elucidá-las, a seguir serão expostos os elementos que compõem a atual conjuntura econômica e política da nossa região e país.

3.1. O AMBIENTE EXTERNO – CARACTERÍSTICAS E TENDÊNCIAS

A seguir compartilhamos uma síntese de documentos oficiais brasileiros, *ipsis litteris*, como o Demografia Médica 2018, o Relatório de Inflação do Banco Central, as Perspectivas DEPEC para o quinquênio 2018-2023, as Perspectivas Macroeconômicas e

Financeiras do IPEA e o Relatório de Mercado Pesquisa Focus (11 de janeiro de 2019) que considera fatores como o cenário externo, a economia nacional e as projeções para o PIB.

A evolução recente nas principais economias aponta para a continuidade do ciclo de expansão global, não obstante, maior heterogeneidade entre países. As economias emergentes, particularmente, registraram revisão para baixo no ritmo de crescimento, refletindo antecipação de condições financeiras globais mais restritivas e aumento das tensões comerciais.

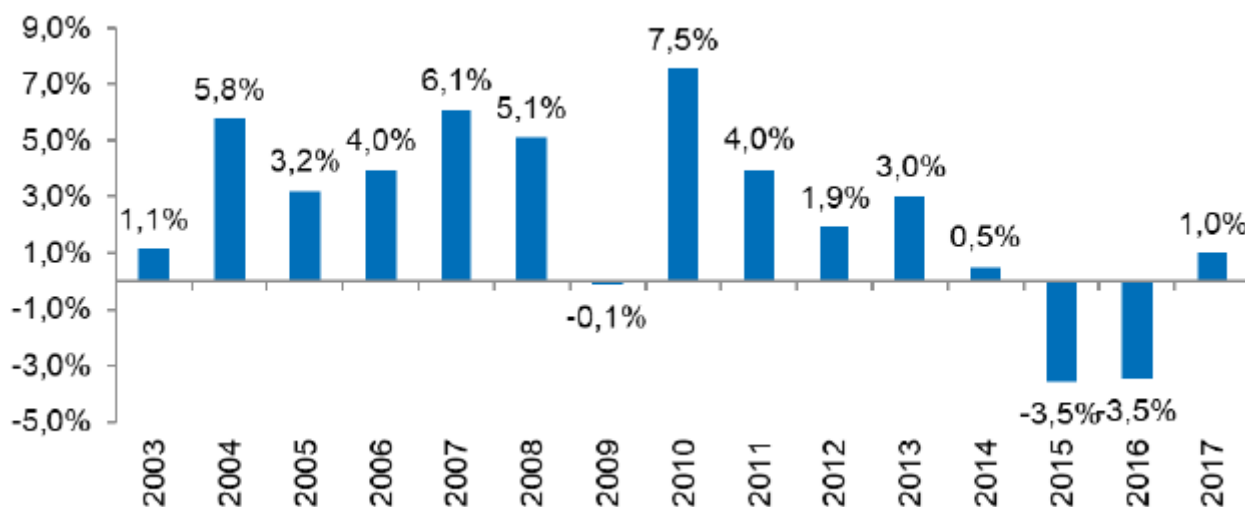
Nos EUA, o crescimento do PIB, no segundo trimestre de 2018 (4,2% ante trimestre anterior, taxa anualizada), superou as expectativas. A evolução dos componentes da demanda doméstica mantém-se consistente e com pouca sensibilidade às incertezas dos mercados globais, enquanto a recuperação de preços e salários confirma a fase expansionista da economia. Os indicadores de mercado de trabalho apontam para a contínua redução dos hiatos, projetando futuras pressões salariais, consistente com o aperto gradual das condições monetárias americanas.

Na Área do Euro, o desempenho da atividade econômica no segundo trimestre (0,4% ante o trimestre anterior) ratifica a acomodação do ritmo de crescimento da região em taxas inferiores às aquelas apresentadas nos trimestres anteriores. No Japão, após a contração do PIB no primeiro trimestre, a atividade apresentou expressivo crescimento no segundo trimestre de 2018 (3,0%, taxa trimestral anualizada e dessazonalizada).

Em resumo, desde o Relatório de Inflação anterior, o crescimento global manteve-se robusto, porém mais heterogêneo, apresentando desaceleração do ritmo de crescimento de algumas economias, enquanto os níveis de inflação mostram pressões ainda moderadas. Mantêm-se os riscos associados ao comportamento futuro de preços e salários que possam determinar aceleração no ritmo de normalização das políticas monetárias, em ambiente de escalada das tensões comerciais.

Do ponto de vista do nacional, nos últimos anos, a economia brasileira foi marcada por uma forte recessão, após um ciclo de crescimento econômico considerável. O Gráfico 1 apresenta as taxas de crescimento de 2003 a 2017.

Gráfico 1: taxas de crescimento econômico



Fonte: BNDES (2018)

De maneira geral, a partir dos dados apresentados no Gráfico 1, é possível identificar três períodos distintos, além do ano de 2017, que marca o início da recuperação. No primeiro deles, entre 2003 e 2008, houve um crescimento bastante satisfatório, em que a taxa média ficou em 4,2% ao ano.

No segundo período, entre 2009 e 2014, ainda houve aumento de produto, mas já se percebia uma desaceleração de ritmo, com exceção de 2010, ano marcado pela recuperação após a recessão em 2009, bastante influenciada pela crise internacional. O crescimento médio no período já foi bem menor, de 2,8% ao ano. O último período, entre 2015 e 2016, foi caracterizado pela acentuada recessão, acumulando perda superior a 7% para o PIB e a 8% para o PIB *per capita*.

A profunda retração econômica do período causou deterioração de todo o cenário macroeconômico, prejudicando as empresas e famílias, com impacto em uma série de indicadores. No mercado de trabalho, por exemplo, a piora foi bastante intensa. A taxa de desemprego média, que ficou em 6,8% em 2014, subiu constantemente em 2015 e 2016, situando-se em 11,3% nesse último ano. Entre 2015 e 2016, foram destruídas mais de três milhões de vagas formais de emprego, a maioria na indústria (928 mil) e na construção civil (775 mil). Esse cenário, obviamente, contribuiu para reforçar a queda do consumo das famílias.

Olhando para frente, as perspectivas para 2019 são positivas. Em primeiro lugar, a política monetária continuará no campo expansionista ao longo do ano. Além disso, provavelmente, os efeitos defasados dos cortes de juros iniciados ao fim de 2016 se farão mais potentes em 2019, ajudando a impulsionar a atividade pelos canais tradicionais da política monetária.

Por um lado, (i) o nível de ociosidade elevado pode produzir trajetória prospectiva abaixo do esperado. Por outro lado, (ii) uma frustração das expectativas sobre a continuidade das reformas e ajustes necessários na economia brasileira pode afetar prêmios de risco e elevar a trajetória da inflação no horizonte relevante para a política monetária. Esse risco se intensifica no caso de (iii) deterioração do cenário externo para economias emergentes.

A evolução recente dos indicadores segue evidenciando continuidade do processo de recuperação da economia brasileira em ritmo gradual. O PIB cresceu no terceiro trimestre do ano comparativamente ao trimestre anterior (0,8%), pelo sétimo período consecutivo, denotando resiliência do processo de recuperação (dados com ajuste sazonal). Cabe ressaltar que, em parte, a elevação no período recente está relacionada à base de comparação mais fraca do segundo trimestre, quando a atividade foi impactada pela paralisação do setor de transporte rodoviário de cargas.

O crescimento do PIB no terceiro trimestre de 2018 refletiu, pelo lado da oferta, a aceleração da atividade industrial, notadamente da indústria de transformação, expressivamente impactado pela paralisação do setor de transporte rodoviário de cargas, em maio. Observou-se continuidade do crescimento do setor de serviços, sétima expansão trimestral consecutiva, com destaque para comércio e transportes, segmentos também afetados diretamente pelo evento em maio.

A produção industrial cresceu 1,9% no trimestre encerrado em outubro, relativamente aos três meses anteriores, quando decrescera 3,0% nessa mesma base de comparação, de acordo com dados dessazonalizados da Pesquisa Industrial Mensal – Produção Física (PIM-PF) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Esse resultado repercutiu o crescimento de 2,3% da indústria de transformação e o recuo de 1,0% da indústria extrativa.

Em resumo, o comportamento da atividade industrial permanece com oscilações desde maio, ainda não evidenciando trajetória efetiva de retomada. A perda recente da confiança empresarial sugere algum grau de incerteza quanto ao dinamismo da recuperação do setor, embora na margem haja sinais de reversão do movimento de

reco da confiança. Em relação ao setor de serviços, estima-se que a atividade tenha crescido no trimestre encerrado em outubro, em relação ao encerrado em julho, segundo projeções para a Pesquisa Mensal de Serviços (PMS), do IBGE. A expansão projetada deve ser liderada pelo crescimento nos segmentos de transportes, serviços auxiliares aos transportes e correios, significativamente afetados pela paralisação ocorrida em maio.

No âmbito da demanda, o consumo das famílias acelerou no terceiro trimestre em relação ao segundo, refletindo o aumento da massa salarial real, a expansão do crédito às famílias, a liberação extraordinária de recursos do Programa de Integração Social (PIS)/ Programa de Formação de Patrimônio do Servidor Público (Pasep) e a base deprimida do trimestre anterior. A continuidade da recuperação moderada do mercado de trabalho, bem como a expansão do crédito, sugere manutenção da trajetória ascendente do consumo, tendência ratificada por estatísticas recentes das vendas e pelo avanço da confiança do consumidor.

A projeção para o crescimento do PIB em 2019 foi está em 2,0%, em linha com a perspectiva de continuidade da retomada gradual da atividade econômica ao longo dos próximos trimestres. Conforme destacado no Relatório de Inflação de setembro, essa projeção é condicionada ao cenário de continuidade das reformas e ajustes necessários na economia brasileira, notadamente de natureza fiscal. Pelo lado da oferta, as previsões para agropecuária e indústria foram mantidas, respectivamente, em 2,0% e 2,9%. Houve ligeira alta na projeção para o crescimento do setor terciário (de 2,0% para 2,1%), repercutindo, principalmente, elevações em comércio e em atividade imobiliárias e aluguel, em parte compensadas por redução na expectativa de crescimento de outros serviços.

No âmbito dos componentes da demanda interna, estima-se expansão de 2,5% e 4,4% para o consumo das famílias e para a Formação Bruta de Capital Fixo, nessa ordem, magnitudes similares às da projeção anterior. A projeção para o consumo do governo foi alterada de 0,5% para 0,6%, devido ao aumento do carregamento estatístico após divulgação do resultado do terceiro trimestre de 2018. A estimativa para o crescimento das exportações foi revista de 6,0% para 5,7%, diante de perspectiva de desaceleração da economia global, enquanto a projeção para as importações passou de 5,9% para 6,1%². As contribuições das demandas interna e externa para o crescimento do PIB no ano estão estimadas em 2,4 p.p. e 0,0 p.p., respectivamente.

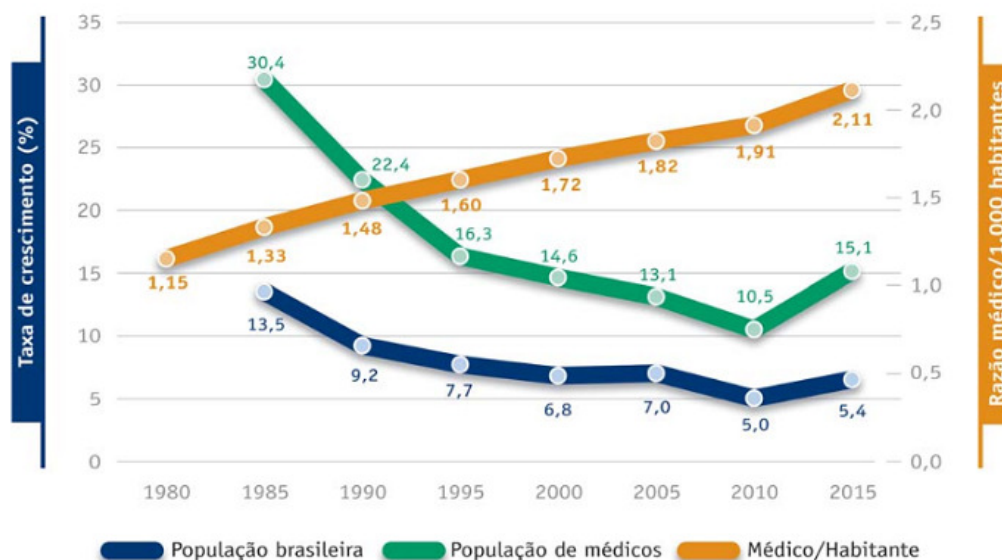
A partir da contextualização apresentada, percebe-se que a economia, a política no geral e as políticas sociais, em particular, vêm desempenhando poderoso papel enquanto forças com capacidade para influenciar, também, o campo de atuação da medicina, o que, por sua vez, conduz à reflexão do papel atual e futuro do CRM-PB. Tais elementos serão apresentados na seção a seguir.

3.1.1. O NÚMERO DE MÉDICOS NO BRASIL

O Brasil contava, em janeiro de 2018, com 452.801 médicos, o que corresponde à razão de 2,18 médicos por mil habitantes. Na mesma data, o número de registros de médicos nos Conselhos Regionais de Medicina chegava a 491.468. A diferença de 38.667 entre o número de médicos e o de registros refere-se às inscrições secundárias de profissionais registrados em mais de um estado da federação. Em 2017, eram 414.831 médicos e 451.777 registros de médicos.

A Figura 1 mostra a evolução da taxa de crescimento da população, do número de registros de médicos e da razão de médicos para cada mil habitantes, entre os anos de 1980 e 2015. Chama atenção aqui o crescimento linear e constante da razão médico/habitante. A taxa passa de 1,15 médico por mil habitantes em 1980 para uma razão de 2,11 em 2015. No período analisado, a taxa de crescimento da população passou de 13,5% (de 1980 a 1985) para 5,4% (de 2010 a 2015). Já a taxa decréscimo de médicos, no mesmo período, oscilou de 30,4% (de 1980 a 1985) para 10,5% (de 2005 a 2010), aumentando novamente para 15,1% (de 2010 a 2015).

Figura 2: Evolução da população, do número de registros de médicos e da razão médico por mil habitantes entre 1980 e 2015 – Brasil, 2018



Nota: nesta análise foi usado o número de registro de médicos
Fonte: Scheffer M. et al., Demografia Médica no Brasil, 2018

O ritmo mais lento de crescimento da população geral está relacionado a alterações significativas nos níveis e padrões dos eventos vitais de fecundidade e mortalidade. Já o ritmo mais acelerado do aumento da população de médicos ocorre em períodos subsequentes à abertura de novos cursos de Medicina e autorização de mais vagas de graduação.

De acordo com o Demografia Médica no Brasil, de 2018, há imensas desigualdades na distribuição dos médicos pelo território nacional, reforçando tendências já observadas em edições anteriores do referido censo médico. Enquanto em todo o País existem 2,18 médicos por mil habitantes, há capitais com mais de 12 médicos por mil habitantes – como Vitória, no Espírito Santo – e regiões do interior do Nordeste com valores inferiores a um médico por mil habitantes. Em relação ao estado da Paraíba, existe 1,68 médicos por mil habitantes.

A comparação entre regiões e unidades da federação traz um olhar macro sobre a desigualdade. Quando se separa as capitais e as cidades do interior, e quando se agrupam municípios por estratos populacionais, as diferenças se destacam ainda mais. No conjunto do País, as capitais das 27 unidades da federação reúnem 23,8% da população e 55,1% dos médicos. Ou seja, mais da metade dos registros de médicos em atividade se concentra nas capitais onde mora menos de 1/4 da população do País. A razão do conjunto das capitais é de 5,07 médicos por mil habitantes. No interior, a razão corresponde a 1,28.

Quanto ao estado da Paraíba, 60,8% dos médicos registrados se encontram na capital (João Pessoa), o que significa dizer que existe cerca de 5,12 médicos para cada mil habitantes. Em outras palavras, os dados indicam que a razão entre a distribuição de médicos na capital paraibana e nos municípios do interior, representa 6,22 médicos por mil habitantes sobre as demais cidades do interior do estado.

A partir dos dados apresentados, percebe-se o quão são importantes para que o CRM-PB possa desempenhar com excelência o seu papel para com a sociedade de uma maneira geral. É, pois, com base no conhecimento destas informações que seus dirigentes e demais funcionários terão condições de garantir a saúde e a competência da profissão e da sociedade. Assim, o empenho em garantir a excelente formação técnica e humanista de cada profissional da medicina que atenda a sociedade é em prol de toda a população.

Face aos dados primários supracitados, apresentamos, a seguir, os dados secundários que foram coletados dos médicos registrados no estado da Paraíba (que participaram voluntariamente preenchendo o instrumento de pesquisa elaborado pela Brazilliant Consultoria).

3.1.2. RESULTADO PESQUISA DE OPINIÃO FEITA COM MÉDICOS REGISTRADOS

A pesquisa direta teve seu início no dia 30 de janeiro de 2019 e fim no dia 22 de Fevereiro de 2019, totalizando assim 22 dias em aberto para as respostas dos médicos inscritos. Através de formulário online, foi possível chegar a um total de 460 respostas completas para a pesquisa, uma amostra válida estatisticamente como previamente explicada.

A Persona da Pesquisa, ou seja, o perfil característico do respondente da pesquisa é um clínico geral, homem, de 25 a 36 anos, como pode ser visto nos gráficos e tabelas abaixo e nas próximas páginas. A pesquisa com seus 460 participantes foi composta por uma população equilibrada entre homens e mulheres. Com relação a idade, o público que mais respondeu a pesquisa foi o dos médicos de 26 a 35 anos, confirmando uma facilidade maior em participar de pesquisas por essa faixa etária.

Quanto às opiniões e nível de satisfação dos participantes da pesquisa, verificou-se que os médicos avaliaram o atendimento feito pelo CRM pessoalmente, ou seja, na

ida do médico ao local físico do conselho para ser atendimento ou solicitar algo do órgão. De maneira geral, 72% avaliam como Ótimo ou Bom o atendimento feito internamente pela equipe do CRM. Apenas 18% julga como regular, e um baixo percentual para as outras opções. Esse resultado é um bom parâmetro para avaliar a equipe interna no atendimento pessoal, mas deixa também espaço para melhoria, na busca por converter os Bons para Ótimos, tentando atingir 60% de atendimento no nível mais alto possível.

A segunda pergunta, ainda sobre atendimento, mas dessa vez via telefone, observou-se uma queda no percentual do Ótimo em comparação ao atendimento pessoal. Na opinião dos participantes, a opção Ótimo foi para 22%, caindo quase 10% do atendimento pessoal, e o Bom cresceu herdando % dos ótimos. A média do regular também caiu, e quem realmente cresceu foi o NÃO SEI RESPONDER – isso quer dizer que a ligação por telefone está sendo menos utilizada, dado os meios de atendimento digital. Porém ela não deve ser esquecida, e sim substituída a altura com o uso do WhatsApp, ou aplicativos para que o canal de comunicação esteja sempre aberto.

A terceira questão foi quanto à Cordialidade da Equipe Interna do CRM que, se computado juntos o Bom e o Ótimo, chegaram a 73%, o que é um bom resultado. Essa pergunta pode ser usada como meta de melhoria, reduzindo as respostas Regulares e aumentando as Boas, e migrando de boas para ótimas. Sempre com metas alcançáveis e analisando as causas de tais resultados.

Continuando em busca de informações para melhoria futura, a quarta pergunta disse respeito ao grau de conhecimento, clareza e objetividade das informações prestadas pela equipe interna do CRM, e novamente as médias de Ótimo, Bom e Regular se mantiveram parecidas às demais três questões anteriores.

A próxima pergunta tratou sobre o tempo de resposta do CRM às solicitações feitas ao conselho pelos médicos inscritos ou registrados. Neste caso, 42% afirmou que o tempo é bom, o que somados aos 22% de ótimo deixa o resultado acima da média. Um bom resultado, porém, novamente com espaço para melhoria, o que será refletido nas ações do planejamento estratégico.

No que concerne ao atendimento ONLINE, via site do CRM PB, observou-se que, para os dias de hoje, com tantas tecnologias existentes e aplicativos, o resultado poderia ser muito melhor. Estamos na era da Revolução 4.0, com padronização e automação de processos, assim, o atendimento online e virtual tem inúmeras tecnologias que podem ser utilizadas, e dentro o mercado atual, é imprescindível que

esse percentual migre de regular para bom, e de bom para ótimo. O ideal para atendimento virtual é acima de 50% Ótimo, ou seja, de 17 para 50 são 33 pontos a melhorar. Um ponto que deve estar registrado na análise SWOT, e refletido nas ações do planejamento.

O próximo ponto perguntado esteve relacionado à frequência da comunicação do CRM para com seus inscritos. E pela primeira vez a opção RUIM apareceu com mais de 10%, e deixou um ponto de melhoria futura. Esse resultado, junto com o "Não sei responder", leva à seguinte reflexão: se o CRM PB manda e-mails, mensagens, tem site e outras mídias de comunicação, como o seu médico não sabe responder sobre sua comunicação? Seria pelo fato de seu cadastro estar desatualizado? Ou de não ter interesse e não ler o material? A comunicação é a chave para o sucesso e sua frequência, assim como sua clareza, são muito importantes para uma organização como o CRM PB. O percentual de regular também foi alto, enquanto o de Ótimo foi reduzido. A frequência da comunicação precisa ser melhor planejada.

Mudando de atendimento para atuação do Conselho, os participantes foram solicitados a avaliar a atuação dos conselheiros e 24% não soube responder. O fato do médico inscrito não saber a função do seu conselho e sua representatividade é algo a ser trabalhado na comunicação e eventos. Os demais resultados deixaram o CRM PB com menos de 40% de respostas de Bom a ótimo, com relação ao desempenho dos seus conselheiros.

Com relação às ações e campanhas que podem ser feitas pelo CRM PB, os médicos associados avaliaram como Ótimas ou Boas apenas 42% das campanhas feitas pelo CRM PB, 23% regular, 10% RUIM, e quase 20% não souberam responder. Claramente um ponto de melhoria, que pode ser trabalhado muito mais que atuação dos conselheiros, pois esse depende do CRM em si e das empresas terceirizadas que atuam sobre sua comunicação e eventos.

O desconhecimento das ações por parte de seus participantes fica mais evidente com a questão sobre as ações sociais realizadas pelo CRM PB. O resultado foi negativo e deixou latente a necessidade de melhoria, até mesmo por se tratar de algo tão importante para stakeholders e organizações: as ações sociais. A escolha das ações sociais, associada à excelência na comunicação interna e externa, é essencial para a melhoria da imagem do CRM-PB junto aos médicos inscritos.

Para avaliar os cursos e palestras oferecidos pelo CRM-PB, verificou-se uma dura realidade, onde o resultado não foi positivo para quem busca excelência perante uma

classe tão forte. O CRM-PB, portanto, deve analisar os tipos de cursos, assim como horários e temas para atender uma maior diversidade de profissionais e gerar interesse de participação.

Um ponto sempre polêmico se dá em relação às fiscalizações feitas pelos conselhos, o que não é diferente para com o CRM-PB. Tanto à fiscalização profissional, quanto à fiscalização dos convênios de saúde os resultados foram medianos, com um número grande de pessoas que não souberam opinar, o que aponta para uma necessidade de melhoria.

Os participantes ainda foram questionados quanto ao posicionamento político do Conselho diante de novos tratamentos ou denúncias. Essa questão gerou respostas variadas e que dividiram fortemente as opções dadas, não gerando, assim, polarizações entre o bom ou o ruim. Neste sentido, 50% ficou entre regular e bom, o que não é um resultado confortável.

A visão de posicionamento está relacionada à comunicação impressa ou digital, e precisa ser melhor avaliada, tanto a imagem do CRM-PB, quanto a sua imagem de transparência, comunicação e esclarecimentos à sociedade. Novamente o resultado deixou a desejar e pede medidas relacionadas ao planejamento de suas ações, priorização de recursos e comunicação, acima de tudo.

Os participantes ainda foram solicitados a responder três questões abertas, o que gerou centenas de respostas, um bom sinal da participação dos mesmos. É importante esclarecer que a pesquisa realizada com o ambiente externo (médicos registrados/inscritos) contribuiu mais para os pontos fortes e fracos do que para oportunidades e ameaças relacionadas ao CRM-PB.

A seguir, será apresentada uma análise dos fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos que interferem, direta ou indiretamente, na atuação do CRM-PB, a partir da visão de alguns dos seus gestores (alguns conselheiros parte da diretoria e funcionários).

3.2. O AMBIENTE EXTERNO – ANÁLISE PEST E OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

A análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações. Nesse

sentido, a empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

- Oportunidades: São forças ambientais incontornáveis pela instituição, que podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.
- Ameaças: São forças ambientais incontornáveis pela organização, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidas em tempo hábil.

Assim como indicadores são utilizados para análise de viabilidade de investimentos, existem ferramentas gerenciais usadas para avaliar fatores externos. A análise do ambiente externo ao CRM-PB se deu por meio da identificação das oportunidades e ameaças para cada um dos cenários indicados.

O macroambiente é caracterizado pelas mudanças constantes que agem como forças externas na organização. Dificilmente as decisões organizacionais são capazes de modificar o ambiente externo. Podem existir muitas dimensões compondo o macroambiente, especialmente: o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico. Estar atento a estas dimensões é estar preparado para se antecipar às mudanças e ampliar o diferencial competitivo da organização.

Um instrumento de reconhecida importância para análise externa é chamado análise PEST – que envolve fatores Políticos, Econômicos, Sociais e Tecnológicos. Analisar esse ambiente externo é de suma importância para que possamos entender o cenário em que o CRM-PB está atuando e, assim, ter fundamento empírico para poder antecipar melhor o que será enfrentado e, então, traçar planos para um objetivo claro e concreto. “É esse procedimento que vai ajudar a formular as estratégias da empresa, metas mais claras, planos de ação e formas de controle e avaliação” (BORGHERESI, 2014).

Através da análise PEST (Política, Econômica, Social e Tecnológica) é possível entender melhor essas influências totalmente externas à organização, posto que acabam por influenciá-la direta ou indiretamente. Desse modo, são mapeadas as oportunidades que o ambiente político, o ambiente econômico, o ambiente social e o ambiente tecnológico criam, bem como as ameaças que eles oferecem, garantindo uma melhor adaptação a esses vetores.

Com base na **pesquisa indireta** realizada, foram obtidas as seguintes informações acerca do atual cenário em termos da conjuntura política, econômica,

social e tecnológica, na qual se encontra nosso país: De acordo com o IBGE (2018), a Paraíba permanece como quinto estado com maior população na região Nordeste. A maioria da população paraibana é de mulheres, com cerca de 2.066.707, contra 1.929.789 homens; levando em consideração os grupos etários por sexo, a maioria das mulheres da Paraíba estão com idade entre 20 e 24 anos, enquanto os homens têm uma maioria mais jovem, com idade entre 15 e 19 anos. Em outras palavras, a população da Paraíba está se tornando cada vez maior, mais jovem e com mais mulheres, com concentração nos grandes centros urbanos. Estes dados corroboram os resultados apresentados pelo censo Demografia Médica no Brasil, de 2018, que indica que as mulheres já são maioria entre os médicos mais jovens – representam 57,4% no grupo até 29 anos e 53,7% na faixa entre 30 e 34 anos. Nas faixas seguintes, a participação dos homens é sempre maior, subindo para 54,8% entre 40 e 44 anos, para 62,5% entre 60 e 64 anos, e atingindo 79,5% no grupo com 70 anos ou mais. A presença masculina aumenta com a idade, enquanto com as mulheres acontece o contrário. Em relação ao estado da Paraíba, as mulheres médicas representam 47,5% do número de profissionais médicos registrados.

O Ambiente tecnológico refere-se aos fatores, tendências e condições gerais que afetam todas as organizações tendo em vista que as mesmas são sistemas abertos. Outras variáveis como a informática e a convergência tecnológica criam oportunidades, já que a intensiva demanda por se reinventar é mantida para todos do mercado. Neste cenário, as empresas são motivadas continuamente a mudar e a melhorar seus produtos/serviços e valores.

A lei que limita os gastos com a saúde traz como argumento dos seus defensores, que ela vai ajudar a conter as despesas públicas e permitir a geração de resultados fiscais; todavia, entre os anos de 2017 e 2018, houve uma redução de R\$ 2,37 bilhões, quando se analisa os gastos por função. A esse ritmo, em 20 anos a área deixará de receber R\$ 47 bilhões.

Devido ao crescimento do número de escolas médicas, percebe-se um aumento considerável do número de médicos no Brasil, segundo o censo Demografia Médica no Brasil, de 2018; no entanto, faz-se ainda necessária uma melhor qualificação por parte dos egressos para que a sociedade não venha a ser impactada quanto à não prestação adequada dos serviços. Quanto à distribuição de profissionais por todo o estado, o censo Demografia Médica no Brasil, de 2018, apresenta que a Paraíba tem cerca de 60,8% dos médicos concentrados na capital, apontando uma carência de atendimento para

com a população do interior, reflexo também das condições precárias para o exercício da medicina nas cidades dessa localidade, impactando na assistência à sociedade.

Num estudo conduzido pela Universidade de Harvard comparou-se o desempenho de médicos com o de programas de computador na hora de detectar e diagnosticar doenças. Os pesquisadores solicitaram aos 234 médicos participantes que avaliassem 45 casos clínicos, com diferentes graus de severidade. Para cada quadro apresentado, os profissionais tiveram que indicar o diagnóstico mais provável e outros dois possíveis. Os resultados foram: Acertaram o diagnóstico mais provável: Médicos: 72%, Programas de I. A.: 34%; – Fizeram o diagnóstico correto em uma das três primeiras opções: Médicos: 84%, Programas de I. A.: 51%. Os resultados mostram que as **máquinas ainda não são capazes de se igualar aos humanos** na área da Medicina.

Com base na reunião e discussão realizada com alguns dos membros da diretoria e representantes do corpo de colaboradores do CRM-PB (**pesquisa direta**), foi possível mapear a influência dos ambientes PEST no CRM-PB, identificando inicialmente as **oportunidades**:

- **Ambiente Político:** constatou-se que existe uma perspectiva favorável devido ao atual ministro da saúde ser médico, o que pode favorecer os alinhamentos com o Governo Federal em termos de melhorias à sociedade em geral, além de gerar mais benefícios aos médicos quanto às condições de trabalho.
- **Ambiente Econômico:** configura-se enquanto um ambiente neutro em termos de influenciar o desenvolvimento ou realização das atividades do CRM-PB. Por outro lado, ao haver uma perspectiva de crescimento da economia brasileira, vislumbram-se oportunidades que se concentram na cadeia de serviços, o que reverberará nas atividades dos médicos e, conseqüentemente, na atuação fiscalizadora por parte do CRM-PB.
- **Ambiente Social:** a sociedade tem uma percepção positiva quanto ao CRM-PB, mas ainda precisa entender melhor qual seu real propósito.

- **Ambiente Tecnológico:** Acompanhar a evolução tecnológica é uma estratégia segura para garantir a sobrevivência e eficácia da organização. A internet é hoje um instrumento precioso em termos de processo de comunicação e otimização de serviços, incluindo os de fiscalização.

Durante os encontros com o CRM-PB, verificou-se que não é desprezível o impacto das ameaças para o desenvolvimento da organização. Por isso, faz-se necessário dar atenção a elas como modo de prevenção para evitar impactos mais relevantes. Existem diversos tipos de **ameaças** que não podem ser descuidadas como:

- **Ambiente Político:** a PEC que propõe acabar com a obrigatoriedade do pagamento da anuidade aos conselhos profissionais e a possibilidade de acabar com os conselhos, se configuram enquanto grande ameaça ao CRM-PB. Trata-se de mobilizações provenientes da sociedade que podem vir a se transformar em projetos de leis. A Saúde suplementar atualmente é gerida por grandes monopólios de organizações sociais que escolheram o Brasil, visando que a medicina dê lucro e o médico seja um mero empregado; em alguns casos acontece de não haver repasse de pagamento aos médicos; isso tem ocasionado, para as cooperativas médicas, perdas significativas de fatia do mercado (marketing share). Quanto à questão da fiscalização das tais organizações sociais, caso verifique-se a necessidade de se fechar um hospital (por exemplo), como fica a saúde pública? Isso deixa o CRM-PB e o CFM de mãos atadas. A lei de violência obstétrica, que precisa ser revista quanto à ênfase que está sendo dada ao profissional médico; Outro entrave, na perspectiva da esfera federal, se encontra quanto a determinações judiciais que não exigem validação de diplomas nem proficiência na língua portuguesa para médicos oriundos e formados em outros países, fato que pode comprometer sobremaneira a atuação dos mesmos e a prestação de um serviço de qualidade à sociedade. Do ponto de vista das esferas estadual e municipal, verifica-se que a saúde é o ambiente onde se investe menos (segundo a percepção dos membros da diretoria e funcionários do CRM-PB).

- **Ambiente Econômico:** apesar de ser entendido com um ambiente neutro para a realidade do CRM-PB, ainda se percebe que a situação anteriormente esboçada quanto as organizações sociais também influencia na questão econômica. Outro ponto ainda citado diz respeito à abertura da economia, fato que pode vir a impactar/repercutir na taxa de inadimplência do CRM-PB.
- **Ambiente Social:** o envelhecimento da população médica passará a impactar no não pagamento da anuidade do CRM-PB, pois depois dos 70 anos a pessoa passa a ser isenta. Apesar do CFM ser bastante atuante, a população, de uma maneira geral, não o reconhece como tal; além disso, falta consciência por parte da mesma quanto ao papel que o CRM-PB exerce, posto que este não tem como como intervir na gestão dos ambientes de saúde.
- **Ambiente Tecnológico:** em constante mudança, ser reativo neste ambiente pode se tornar um fator grave para uma organização. Mas é preciso ficar atento ao que tem sido postado nas mídias sociais e às consultas feitas via aplicativos e ao Google, isso tem gerado um distanciamento e redução do contato pessoal. A telemedicina entre os estados e a inteligência artificial têm se configurado enquanto ameaça, pelo fato da população desconhecer os resultados comparativos entre os diagnósticos médicos e aqueles feitos pela AI.

Em resumo, ao serem analisados os aspectos pertinentes aos ambientes Político, Econômico, Social e Tecnológico no cenário externo no qual está inserido o CRM-PB, percebe-se uma certa tendência à identificação de um pouco mais de elementos que possam minimizar a atuação do conselho, ou seja, mais ameaças que oportunidades, principalmente no que tange ao ambiente político regional e federal. Como será possível visualizar no quadro da seção a seguir.

3.2.1 O AMBIENTE EXTERNO – OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Quadro 1: oportunidades e ameaças

23

AMBIENTE ANÁLISE	POLÍTICO	ECONÔMICO	SOCIAL	TECNOLÓGICO
OPORTUNIDADES 	perspectiva favorável devido ao atual ministro da saúde ser médico	ambiente neutro; perspectiva de crescimento da economia brasileira	sociedade tem uma percepção positiva quanto ao CRM-PB	Acompanhar a evolução tecnológica; A internet é hoje um instrumento precioso em termos de processo de comunicação e otimização de serviços, incluindo os de fiscalização
AMEAÇAS 	PEC que propõe acabar com a obrigatoriedade do pagamento da anuidade aos conselhos profissionais e possibilidade de acabar com conselhos; Saúde suplementar atualmente gerida por grandes monopólios de organizações sociais; o não repasse de pagamento aos médicos; perdas significativas, para cooperativas médicas, de fatia do mercado (marketing share); na necessidade de se fechar um hospital (devido à fiscalização), prejuízo à saúde pública; lei de violência obstétrica; determinações judiciais que não exigem validação de diplomas nem proficiência na língua portuguesa para médicos oriundos e formados em outros países; do ponto de vista das esferas estadual e municipal, a saúde é o ambiente onde se investe menos	as organizações sociais também influenciam na questão econômica; abertura da economia, que pode vir a impactar/repercutir na taxa de inadimplência do CRM-PB.	envelhecimento da população médica população, de uma maneira geral, não o reconhece real atuação do CFM; falta consciência por parte sociedade quanto ao papel que o CRM-PB exerce	ficar atento ao que tem sido postado nas mídias sociais e às consultas feitas via aplicativos e ao Google; telemedicina entre os estados e a inteligência artificial; comparativos entre os diagnósticos médicos e aqueles feitos pela AI.

Fonte: Brazilliant (2019)

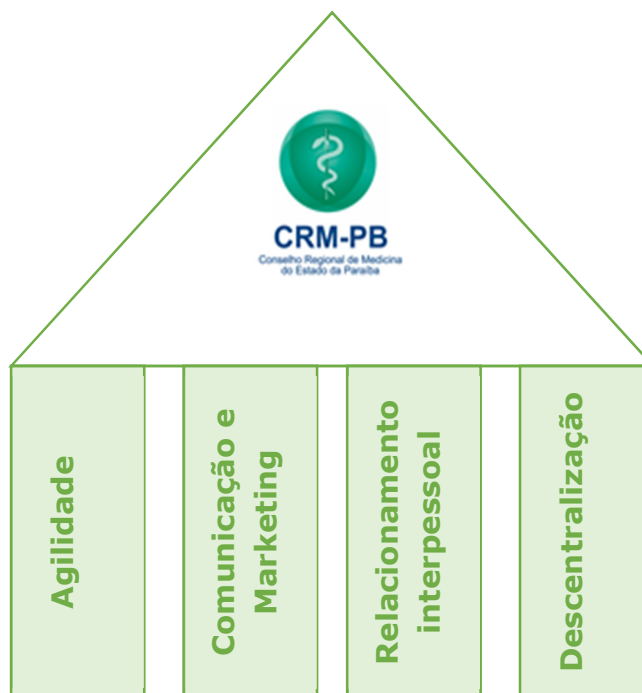
A partir da identificação das oportunidades e ameaças às quais estão expostas uma organização, faz-se necessário entender sua estrutura, configuração e diretrizes organizacionais. Para tanto, é preciso também saber quais os requisitos fundamentais para se ter sucesso no segmento em que atua. Desta feita, a seção a seguir apontará quais são os elementos, reconhecidos pela atual gestão do CRM-PB, como estratégicos para o alcance dos resultados organizacionais que se almeja.

3.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os Fatores Críticos de Sucesso são áreas de atividades em que o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito na implantação da visão da organização. Destaca-se que os Fatores Críticos de Sucesso devem ser definidos no nível estratégico da organização. Deve-se escolher um número limitado de áreas, cujos resultados satisfatórios assegurarão um desempenho adequado para a organização.

Assim, durante as reuniões com os alguns membros da diretoria e colaboradores do CRM-PB, foi possível identificar os fatores críticos do conselho e suas respectivas definições, tais como apresentados a seguir:

Figura 3: Fatores Críticos de Sucesso do CRM-PB



Fonte: Brazilliant (2019)

- **Agilidade:** refere-se à necessidade que o CRM-PB tem de refletir acerca dos atuais processos praticados, no sentido de buscar a desburocratização com vistas à praticidade das ações internas o que garantirá mais resolutividade às situações e problemas, além de facilitar a acessibilidade, superando assim as expectativas dos médicos registrados no conselho quanto à prestação dos serviços para eles oferecidos;
- **Comunicação e Marketing:** dizem respeito à visibilidade do CRM-PB perante a comunidade médica e a sociedade de maneira geral; para tanto, faz-se necessária a publicização das ações internas e externas praticadas pelos membros do conselho, promovendo um melhor fluxo nos processos de comunicação entre médicos, comunidade, colaboradores e membros da diretoria, assim como valorizar sua missão e desenvolver ações de *endomarketing*;
- **Relacionamento interpessoal:** procurar, sempre, estreitar e fortalecer o relacionamento internamente (entre as próprias equipe de colaboradores) e externamente (entre o conselho e a comunidade médica e demais parceiros estratégicos), de maneira ética e transparente, contribuindo para a qualidade de vida das pessoas. Tal relacionamento poderá ser melhor trabalhando o marketing institucional, ou seja, gerenciando melhor a imagem da marca do CRM-PB, através de ferramentas de comunicação; assim, haverá criação de valor, crescimento sustentado e aumento do poder de influência junto a todos os elementos da sociedade que estejam (direta ou indiretamente) ligados ao conselho, quer sejam internos ou externos;
- **Descentralização:** refere-se à necessidade do CRM-PB refletir acerca da atual centralização da gestão e comunicação existente no ambiente interno do conselho; realizar reuniões analíticas e proativas com todas as lideranças e representantes de colaboradores, a fim de trabalhar de maneira factual as informações e conseguir disseminá-las para toda a equipe; sempre primando pela redefinição e atualização das normas e diretrizes que norteiam a organização.

Face à identificação dos elementos estratégicos que norteiam as ações do CRM-PB no sentido do alcance dos objetivos organizacionais, serão apresentados, na seção seguinte, os resultados obtidos a partir da percepção dos participantes das pesquisas diretas quanto aos pontos fortes e fracos do conselho.

3.4 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS – PESQUISA INTERNA

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica chama de análise SWOT – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e das capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento estratégico.

É importante destacar que a análise SWOT é um filtro, no qual só devem constar as oportunidades, ameaças, os pontos fortes e fracos realmente relevantes, que serão alvo de alguma ação da empresa no momento da formulação.

Em seções anteriores foram apresentados os resultados da análise externa, sendo possível identificar as oportunidades e ameaças que estão presentes no cenário de atuação do CRM-PB, levando-se em consideração pesquisa indireta e pesquisa direta, assim como os resultados a partir da percepção dos médicos registrados/inscritos, que participaram voluntariamente (cujos dados resumidos foram apresentados anteriormente). Nesta seção serão apontados os resultados da pesquisa direta realizada com os funcionários do CRM-PB, no próprio ambiente de trabalho. A pesquisa se deu individualmente, com cada colaborador, onde os mesmos puderam falar livremente acerca da percepção que têm sobre o trabalho realizado, as relações existentes no ambiente interno, suas inquietações, sentimentos e perspectivas futuras.

Quando analisamos o ambiente interno, devemos considerar variáveis ou fatores sobre os quais a organização tem controle, sempre envolvendo recursos, capacidades e processos, como colaboradores, especialização, tecnologia, recursos financeiros, experiência dos gestores, processos organizacionais, serviços prestados, valores ou cultura, agilidade ou capacidade de mudança. Nesta análise interna, verificamos os pontos fortes e os pontos fracos.

Logo, os Pontos Fortes são características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; enquanto que os Pontos Fracos são

características negativas na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

3.4.1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES E FRACOS

27

Com base nas entrevistas individuais realizadas com 23 colaboradores do CRM-PB, foi possível apontar os seguintes pontos fortes e pontos fracos a partir da perspectiva dos participantes da pesquisa:

Quadro 2: Pontos Fortes e Pontos Fracos (segundo os participantes da pesquisa)

 PONTOS FORTES	Boa estrutura e instalações físicas para se trabalhar
	Boa localização
	Bom salário
	Pagamento em dia
	Cursos e eventos oferecidos com frequência aos médicos
 PONTOS FRACOS	falta de planejamento
	decisões tomadas de supetão
	falta de gestão e gerenciamento
	falta de acesso à gestão superior
	posicionamentos diferenciados para pessoas do mesmo nível
	Privilégios/favorecimentos para certas pessoas; forma de tratamento desigual
	Clima organizacional insatisfatório / existe muita desconfiança entre os funcionários
	Formação de “panelinhas”
	Ruídos no processo de comunicação
	Comunicação deficitária entre os setores internos
	Dificuldade de comunicação entre os setores e a diretoria/presidência
	Plano de cargos, carreira e salários deficitário
	plano de qualificação e capacitação dos funcionários sem padronização ou planejamento
	Falta de rotina de trabalho por parte da diretoria, acarretando dificuldades na dinâmica dos despachos.

PONTOS FRACOS	Falta de valorização dos funcionários
	falta investimento no setor de TI
	deficiência em termos de quantidade e qualidade de funcionários
	comprometimento das pessoas
	funcionários sobrecarregados e outros acomodados
	layout do site poderia ter mais informações
	não tem integração entre os setores; funcionam praticamente independentes
	Horário de trabalho não padronizado

Fonte: Brazilliant (2019)

Logo, com base em tudo o que foi visto até o agora neste relatório, é que se passa a desenvolver o conjunto de estratégias que nortearão as ações que deverão ser realizadas pelo CRM-PB. De acordo com Fernandes e Berton (2010), uma vez feito um diagnóstico, analisando o negócio e o ambiente, a organização já tem elementos suficientes para traçar sua estratégia.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. A formulação de estratégias empresariais tem por finalidade estabelecer diretrizes para orientar as decisões, capacitando a organização a atender competitivamente o mercado.

Em suma, são estratégias que correspondem aos setores específicos da organização. O conjunto dessas estratégias leva a organização a responder sempre seu parâmetro de ação (sua visão), que descreve exatamente onde a empresa quer estar no futuro. As estratégias levam a organização ao futuro desejado.

4 ESTRATÉGIA CRM-PB 2019-2021 – MISSÃO, VISÃO E VALORES

Feitas as análises anteriores, partimos para a reformulação da missão, visão e valores do CRM-PB, pontos primordiais que guiarão todo o plano de ação.

Antes de tudo, é necessária uma breve explicação de cada item. Segundo o Fernandes e Berton (2014), em seu livro Administração Estratégica, temos as seguintes definições:

- Missão – é a razão da existência de uma organização. Finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela serve. É ela quem dá sentido às ações diárias e, portanto, demarca a área em que a empresa vai atuar.
- Visão – é a imagem que a organização tem de si mesma e de seu futuro, aquilo que ela pretende ser ou destino que pretende que se torne realidade. Em outras palavras, onde a organização quer chegar, é a explicitação do que se idealiza para a organização.
- Valores - Tudo que agrega importância profissional ao legado da organização. Itens pelos quais a empresa zela tanto interna quanto externamente.

A Missão deve responder à seguinte pergunta: qual é o nosso negócio? Este deve ser um conceito imutável de existência, pois, afinal de contas, só deve existir um único propósito que define a existência do CRM-PB. A Visão, geralmente, refere-se à imagem de longo prazo, devendo ser inspiradora e clara para que todos que fazem parte dela possam vivenciá-la. Os Valores representam os princípios éticos do CRM-PB, normalmente regras morais que norteiam todas as ações, incluindo dirigentes e demais funcionários.

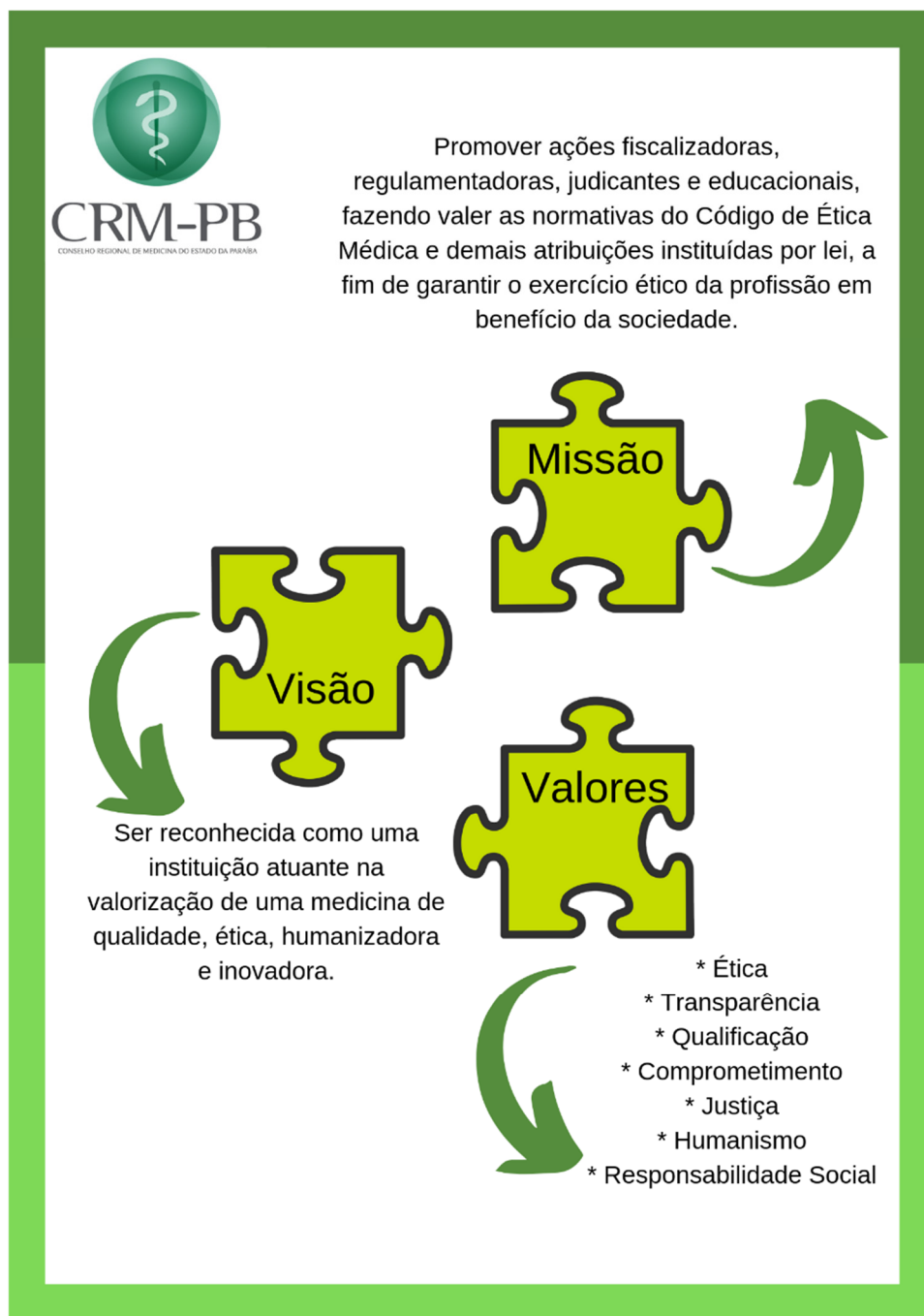
A importância de ter as declarações de missão, visão e valores é que elas compõem os aspectos norteadores para os dirigentes, os colaboradores e, até mesmo, para os clientes (classe médica em geral), pois criam um senso de direção e oportunidade. Elas são uma parte essencial do processo de formulação de estratégias.

Ressaltamos que a instituição deve declarar e disseminar a sua Visão, Missão e Valores, ou seja, suas Diretrizes Estratégicas, pois esta é de fundamental importância, tanto para a execução da estratégia por todos os colaboradores, quanto para um caminho menos tortuoso na conquista do sucesso.

Após serem realizadas várias pesquisas, levando-se em consideração os elementos norteadores do Conselho Federal de Medicina, e verificados os elementos

essenciais dos demais conselhos regionais (incluindo os elementos em vigor no próprio Conselho Regional de Medicina do Estado Paraíba), reformulamos, em conjunto com a diretoria, as seguintes declarações de Missão, Visão e Valores que passarão a representar o CRM-PB:

Figura 4: missão, visão e valores do CRM-PB



Fonte: Brazilliant (2019)

Já com a Missão, a Visão e os valores prontos, vamos ao mapa estratégico com base no BSC – Balance Score Card, seguido do plano de ação.

4.1 MAPA ESTRATÉGICO CRM 2019-2021

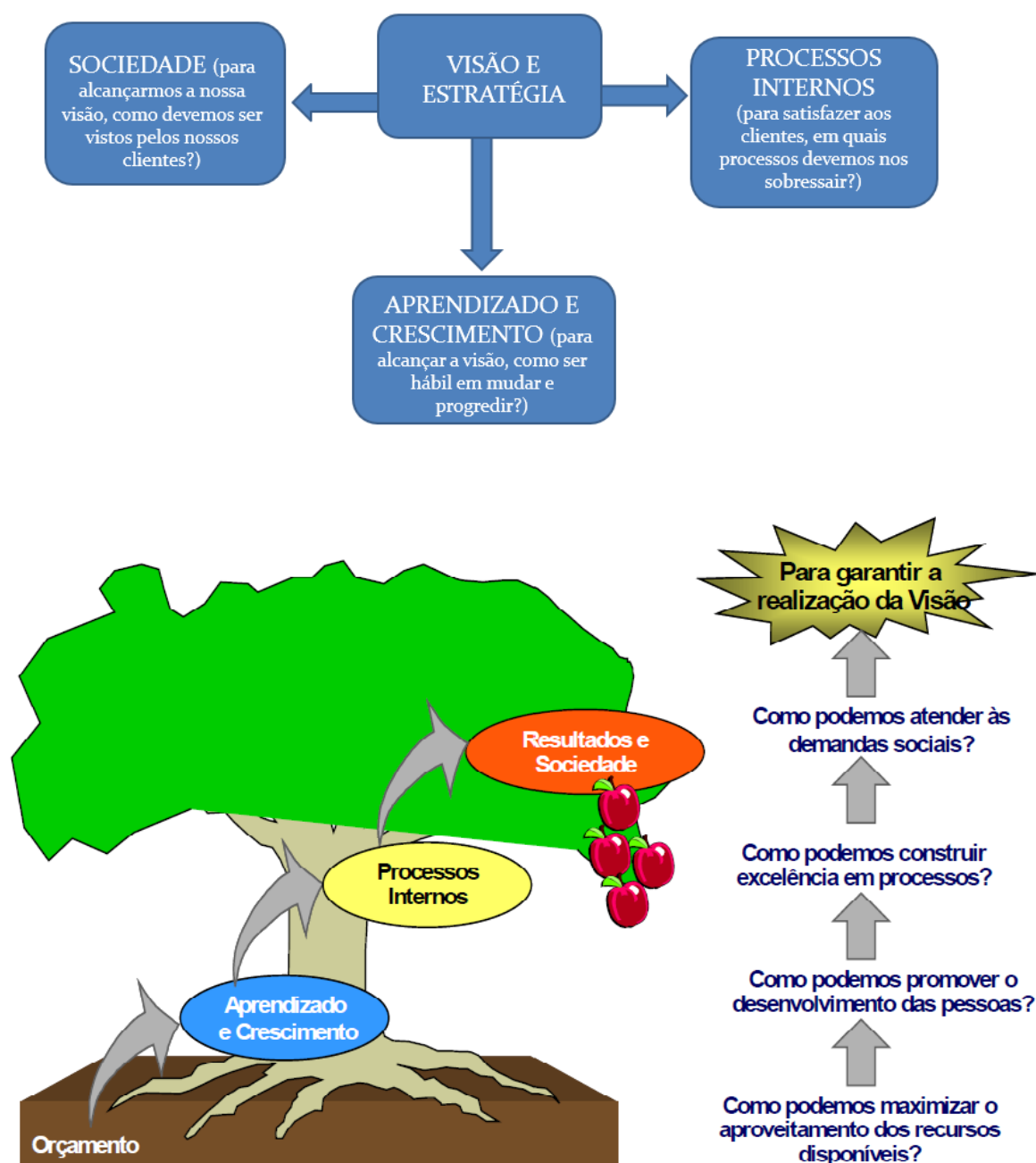
31

O BSC – Balanced Score Card é uma ferramenta inovadora escolhido pela renomada revista **Harvard Business Review (HBR)** como uma das práticas de gestão mais importantes e revolucionárias dos últimos 80 anos e serve para avaliação e gestão da performance organizacional, atuando como um sistema de suporte à decisão e à gestão estratégica.

O BSC utiliza um mapa estratégico que deve refletir o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores e perspectivas interna e externa de desempenho. Para organizações privadas, ele está organizado em quatro diferentes perspectivas: **financeira**, **clientes**, **processos internos** (envolve indicadores para mensurar o desempenho dos processos, para se atingir excelência operacional) e **aprendizado e crescimento** (decorre de três fontes: pessoas, sistemas e alinhamento organizacional). Como pode ser vista na imagem abaixo.



Para organizações sem fins lucrativos como o CRM, utiliza-se uma adaptação, com a parte financeira sendo a base para as decisões e não sua meta final. E transforma-se as 4 perspectivas em três: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade; abaixo representada em duas imagens. Uma imagem relacionada a um fluxograma dos processos e outra com uma analogia a uma árvore onde cada uma das três perspectivas é representada por uma parte da árvore.



Com as perspectivas do BSC em vista, o mapa estratégico traz os objetivos organizacionais que são um conjunto considerado como o caminho para se atingir a visão de futuro, ou seja, na definição dos objetivos deve ser definido “o que” fazer para se chegar aonde a organização deseja.

É considerada a etapa mais difícil do processo, pois está associada ao desdobramento da visão de futuro em pequenas partes, cujo todo culminará no alcance da visão.

Conceitualmente, os objetivos são indicações da situação ideal a ser atingida para superação de problemas identificados, elaborados, cuja formulação deve utilizar verbos que expressam ação.

O mapa estratégico do CRM pode ser visto na próxima página deste documento.



CRM-PB

Conselho Regional de Medicina
do Estado da Paraíba

Missão:

Promover ações fiscalizadoras, reguladoras, judicantes e educacionais, fazendo valer as normativas do Código de ética Médica e demais atribuições instituídas por lei, a fim de garantir o exercício ético da profissão em benefício da sociedade

Visão:

Ser reconhecida como uma instituição atuante na valorização de uma medicina de qualidade, ética, humanizadora e inovadora.

Valores:

Ética
Transparência
Qualificação
Comprometimento
Justiça
Humanismo
Responsabilidade Social

CASA DO MÉDICO

Consolidar o CRM como
a Casa do Médico

SOCIEDADE E
RESULTADOS

MARKETING MÉDICO

Debater, orientar e
fiscalizar a prática do
marketing médico

COMUNICAÇÃO

Aprimorar os
instrumentos de ouvidoria
e comunicação com os
médicos registrados

QUALIDADE E CELERIDADE

Garantir qualidade no
atendimento ao público
e à sociedade

AÇÃO FISCALIZATÓRIA

Intensificar e aperfeiçoar
as estratégias
fiscalizatórias e
regulatórias

RESPONSABILIDADE SOCIAL

Desenvolver e relatar
programas de responsabilidade
social como marca do
compromisso com a sociedade

PLANEJAMENTO E EXECUÇÃO

Consolidar a cultura do
planejamento estratégico
e acompanhar os
indicadores de resultados

Aperfeiçoar o
processo de pesquisa
das percepções da
sociedade

RECURSOS HUMANOS

Consolidar um Plano de
Cargos, Carreiras e
Salários e avaliação de
desempenho

PROCESSOS DIGITAIS

Desburocratizar,
padronizar, melhorar e
virtualizar continuamente
os processos internos

INTERIORIZAÇÃO

Instituir novas formas de
representação ao longo
do Estado, como o CRM
itinerante

PROCESSOS
INTERNOS

GESTÃO DE PESSOAS

Melhorar o ambiente de
trabalho através de um
programa contínuo de
desenvolvimento pessoal

ENGAJAMENTO

Promover ações para aumentar
o envolvimento dos médicos
registrados

MARKETING ESTRATÉGICO

Melhorar as ações de
Marketing Estratégico e de
Endomarketing, com foco na
comunicação

FORMAÇÃO CONTINUADA

Ampliar o programa de
formação continuada para
médicos e colaboradores com
parcerias estratégicas

APRENDIZADO E
CRESCIMENTO

O MAPA ESTRATÉGICO CRM 2019-2021 guiará as decisões e ações da instituição e seu desdobramento com responsáveis e prazos é apresentado em formato de plano de ação, em adição a este relatório.

DIRETORIA CRM-PB

2018 - 2023

Presidente

Roberto Magliano de Moraes

Primeiro Vice-Presidente

Antônio Henriques de França Neto

Corregedor

Flávio Rodrigo Araújo Fabres

Segundo Vice-Presidente

João Modesto Filho

Vice-Corregedor

Klecius leite Fernandes

Primeiro Secretário

Jocemir Paulino da Silva júnior

Tesoureiro

Álvaro Vitorino de Pontes Junior

Segundo Secretário

Walter Fernandes de Azevedo

Segundo Tesoureiro

Luciana Cavalcante Trindade



CRM-PB
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DA PARAIBA



FICHA TÉCNICA

DOCUMENTO PRODUZIDO PELA:

Brazilliant Ltda.

CNPJ 10.015.020/0001-90

João Pessoa, PB

Fones: (83) 3578.1868

www.brazilliant.com.br

EQUIPE:

Consultores Seniores:

Luciana Rabay

Luciane Albuquerque

