

Conselho Federal de Enfermagem

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen

Brasília 2015

Assessoria de Planejamento e Gestão

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Gestão 2015-2018

Créditos

Conselho Federal de Enfermagem - Cofen
Assessoria de Planejamento e Gestão - ASPLAN/Cofen

Conselheiros Efetivos

Presidente: Dr. Manoel Carlos Neri da Silva – Coren-RO nº 63.592
Vice-Presidente: Dra. Irene do Carmo Alves Ferreira – Coren-SE nº 71.719
Primeira-Secretária: Dra. Maria do Rozário de Fátima Borges Sampaio - Coren-PI nº 19084
Segundo-Secretário: Dr. Vencelau Jackson da Conceição Pantoja – Coren-AP nº 75.956
Primeiro-Tesoureiro: Dr. Jebson Medeiros de Souza – Coren-AC nº 95.621
Segundo-Tesoureiro: Dr. Antônio José Coutinho de Jesus – Coren-ES nº 55.621
Dr. Luciano, da Silva – Coren-SP nº 82.988
Dra. Mirna Albuquerque Frota – Coren-CE nº 60.352
Dra. Nádia Mattos Ramalho – Coren-RJ nº 31.516

Conselheiros Suplentes

Dr. Anselmo Jackson Rodrigues de Almeida – Coren-PB nº 95.633
Dra. Dorisdaia Carvalho de Humerez – Coren-SP nº 6.104
Dra. Eloiza Sales Correia – Coren-DF nº 32.364
Dra. Francisca Norma Lauria Freire – Coren-PE nº 30.268
Dr. Gilvan Brolini - Coren-RR nº 103.289
Dr. Leocarlos Cartaxo Moreira – Coren-MT nº 12.054
Dra. Márcia Anésia Coelho Marques dos Santos – Coren-TO nº 37.721
Dra. Orlene Veloso Dias - Coren-MG nº 63.313
Dr. Walkirio Costa Almeida – Coren-PA nº 54.944

Equipe Técnica

Dra. Orlene Veloso Dias - Conselheira Federal.
Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
Esp. Henôr Vatson Heler Junior.
Esp. André Pereira de Jesus.

SUMÁRIO

1.	EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO COFEN.....	4
2.	INTRODUÇÃO.....	4
3.	JUSTIFICATIVA.....	8
4.	OBJETIVOS.....	8
4.1.	OBJETIVO GERAL.....	8
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
5.	RESULTADOS ESPERADOS.....	9
6.	BENEFICIÁRIOS DOS RESULTADOS ALCANÇADOS.....	9
7.	METODOLOGIA.....	10
7.1.	METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR).....	10
7.2.	METODOLOGIA 5W2H.....	10
7.3.	MATRIZ GUT.....	10
7.4.	BRAINSTORMING.....	11
7.5.	METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	11
7.6.	PLANO PLURIANUAL (PPA).....	11
8.	AMPARO LEGAL E REGIMENTAL.....	12
9.	COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
9.1.	MISSÃO.....	14
9.2.	VISÃO.....	14
9.3.	VALORES INSTITUCIONAIS.....	15
10.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUA CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL.....	16
11.	GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO.....	24
12.	GESTÃO OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO.....	28
13.	COMPROMISSOS DA CHAPA 1 “UNIR E AVANÇAR”.....	31
14.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA O CONSELHO REGIONAL.....	35
15.	INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	45
16.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	47

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.
Peter Drucker

1. EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO COFEN

- Dra. Orlene Veloso Dias - Conselheira Federal.
- Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
- Esp. Henôr Vatson Heler Junior.
- Esp. André Pereira de Jesus.

2. INTRODUÇÃO

Estratégia significa fazer escolhas e isso nós fazemos todos os dias. A Gestão Estratégica é fazer o acompanhamento, análise e realinhamento sistemático da estratégia da organização por meio de um processo eficaz, ou seja, gerir as escolhas. Isso é feito por meio de reuniões com foco na tomada de decisão, tendo como ponto central a Missão e a Visão de Futuro da instituição.

A Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade define estratégia como sendo (CNC, 2011, p. 26 e 27):

O caminho escolhido para posicionar a organização de forma competitiva é garantir sua continuidade no longo prazo, com a subsequente definição de atividades e competências inter-relacionadas para entregar valor de maneira diferenciada às partes interessadas. É um conjunto de decisões que orientam a definição das ações a serem tomadas pela organização. As estratégias podem conduzir a novos produtos, novos mercados, crescimento das receitas, redução de custos, aquisições, fusões e novas alianças ou parcerias. As estratégias podem ser dirigidas a tornar a organização um fornecedor preferencial, um produtor de baixo custo, um inovador no mercado e/ou um provedor de serviços exclusivos e individualizados. As estratégias podem depender ou exigir que a organização desenvolva diferentes tipos de capacidades, tais como: agilidade de resposta, individualização, compreensão do mercado, manufatura enxuta ou virtual, rede de relacionamentos, inovação rápida, gestão tecnológica, alavancagem de ativos e gestão da informação.

No mundo empresarial, confunde-se Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico como sinônimo, embora possuam significados diferentes. A diferença entre os dois está que a Gestão Estratégica é o acompanhamento e a análise crítica do desempenho empresarial. Por meio dela são mensurados os resultados alcançados em relação às metas estabelecidas. Estes resultados permitem gerar ações ou projetos para correção do rumo empresarial, tendo sempre como foco as metas estratégicas. A Gestão Estratégica é geralmente realizada no mais alto nível da gestão empresarial e dá a eles o controle do que é feito, ao passo que o Planejamento Estratégico mitiga seu controle, submetendo os dirigentes aos Planos de Ação concebidos no nível gerencial.

No Planejamento Estratégico são preparados os Objetivos Estratégicos e os Planos de Ação para sua execução, baseado nas condições externas e internas da empresa,

planejando desta forma sua evolução. O Planejamento Estratégico é a formalização da Gestão Estratégica.

Outro ponto é que a Gestão Estratégica acrescenta novos elementos de reflexão e ação sistemática e continuada, a fim de avaliar a situação, elaborar projetos de mudanças estratégicas e acompanhar e gerenciar os passos de implementação, ações e correções, acompanhando os passos do Planejamento Estratégico, de forma que se tenha durante todo o período o controle das variáveis que podem influenciar nos resultados das ações, na busca dos objetivos traçados. Esta análise é realizada nos níveis tático e operacional para os indicadores de tendência (o desdobramento das estratégias) e pelo nível estratégico os indicadores de resultados (metas estratégicas).

Além da concepção da estratégia, é preciso criar um modelo de Gestão Estratégica que estabeleça um processo de acompanhamento sistemático para sua implementação e, se necessário, seja revisada para aprimorar o rumo à Visão de Futuro estabelecida. A **Figura 1** apresenta os seis vetores que compõe a Gestão Estratégica.



Figura 1 – Os 6 vetores estratégicos.

Fonte: 3GEN Gestão Estratégica (<http://www.mp.ms.gov.br/portal/gestao/apres/conceito21.html>).

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) segue a Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR). Esta metodologia foi adotada em diversos países, tais como Canadá, Estados Unidos, Reino Unido, Chile, México, Hungria entre outros, inclusive o Brasil.

A Metodologia GEOR foi introduzida no Brasil pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) no final da década de 90. Desde então diversos governos estaduais e agências governamentais e não-governamentais nacionais tem-na adotado.

O princípio que norteia a Metodologia GEOR é o de alavancar, em curto prazo, a capacidade de produzir e medir benefícios relevantes para a sociedade, no nosso caso, para a Enfermagem brasileira. A Metodologia GEOR traduz o compromisso dos Conselheiros Federais de explicitar e cristalizar os seus compromissos com a Enfermagem para o alcance de resultados, transparência e prestação de contas em benefício da classe que representam.

A Metodologia GEOR está implementada em cima de quatro eixos: foco na Enfermagem brasileira, transparência da gestão, flexibilidade e simplicidade. Desta forma,

o Cofen tem mecanismos para multiplicar e melhorar o atendimento à enfermagem e à sociedade.

Esta metodologia está composta pela definição de um Plano Plurianual (PPA), o qual é definido pela Plenária de Conselheiros do Cofen. Este PPA é composto de Programas Temáticos e Objetivos Estratégicos, os quais são constituídos por Iniciativas Estratégicas. As Iniciativas Estratégicas, por sua vez, dão origem a Planos de Ação que serão detalhados na forma de Projetos. São estes últimos que concretizam os Objetivos Estratégicos traçados pela Plenária do Cofen.

Conforme o exposto, para que o Cofen alcance seus Objetivos Estratégicos e cumpra a sua Missão, o PPA auxilia dando o direcionamento estratégico e estruturando de forma sistemática o caminho a ser trilhado.

Os Programas Temáticos são um conjunto de Iniciativas Estratégicas relacionadas entre si para o alcance dos resultados propostos e podem ter mais de um Objetivo Estratégico vinculado. O Programa Temático retrata no PPA a agenda institucional e orienta a ação institucional (TCU, 2015). Sua abrangência deve ser a necessária para representar os desafios e organizar a gestão, o monitoramento, a avaliação, as transversalidades, as multissetorialidades e a territorialidade do que vai ser feito. O Programa Temático se desdobra em Objetivos e Iniciativas Estratégicas.

Os Objetivos Estratégicos expressam as escolhas da instituição para a implementação da sua política. Por intermédio deles, o PEI relaciona o “planejar” ao “fazer”. Os Objetivos Estratégicos podem ter uma ou mais Iniciativas Estratégicas a eles relacionados, as quais abrangem projetos, atividades ou operações especiais, e apresenta as seguintes características:

- define a escolha para a implementação da política institucional desejada, levando em conta aspectos políticos, sociais, econômicos, institucionais, tecnológicos, legais e ambientais;
- orienta taticamente a ação da instituição no intuito de garantir a entrega à sociedade dos bens e serviços necessários para o alcance das metas estipuladas;
- expressa um resultado transformador da situação atual em que se encontra um determinado tema;
- é exequível, estabelecendo metas factíveis e realistas para a instituição, considerando a conjuntura econômica, política e social existente;
- define iniciativas que declaram aquilo que deve ser ofertado na forma de bens e serviços ou pela incorporação de novos valores à política institucional, considerando como organizar os agentes e os instrumentos que a materializam;
- declara as informações necessárias para a eficácia da Iniciativa Estratégica, além de indicar os impactos esperados na sociedade.

A Iniciativa Estratégica, por sua vez, declara as entregas à sociedade de bens e serviços, resultantes da coordenação de ações institucionais e normativas. Ela norteia a atuação institucional e estabelece um elo entre o PPA e o Orçamento.

Uma Iniciativa Estratégica é uma reflexão resumida de um projeto. Para a sua confecção, utiliza-se a Metodologia 5W2H, a qual é um conjunto de sete perguntas básicas para pensar um projeto. É a partir do Plano de Ação aprovado que é confeccionado o Projeto.

Já os Projetos são empreendimentos únicos e singulares, com data de início e término definidos, que utilizam recursos (humanos, materiais, financeiros, tempo, serviços etc.) para atingir Objetivos Estratégicos definidos no PEI. Os Projetos podem ser de quatro tipos: 1) Articulação Institucional, 2) Desenvolvimento de Produtos e Serviços, 3) Gestão Operacional e 4) Construção e Reformas. A figura 2 mostra o desdobramento da Metodologia proposta até a elaboração de contratos.

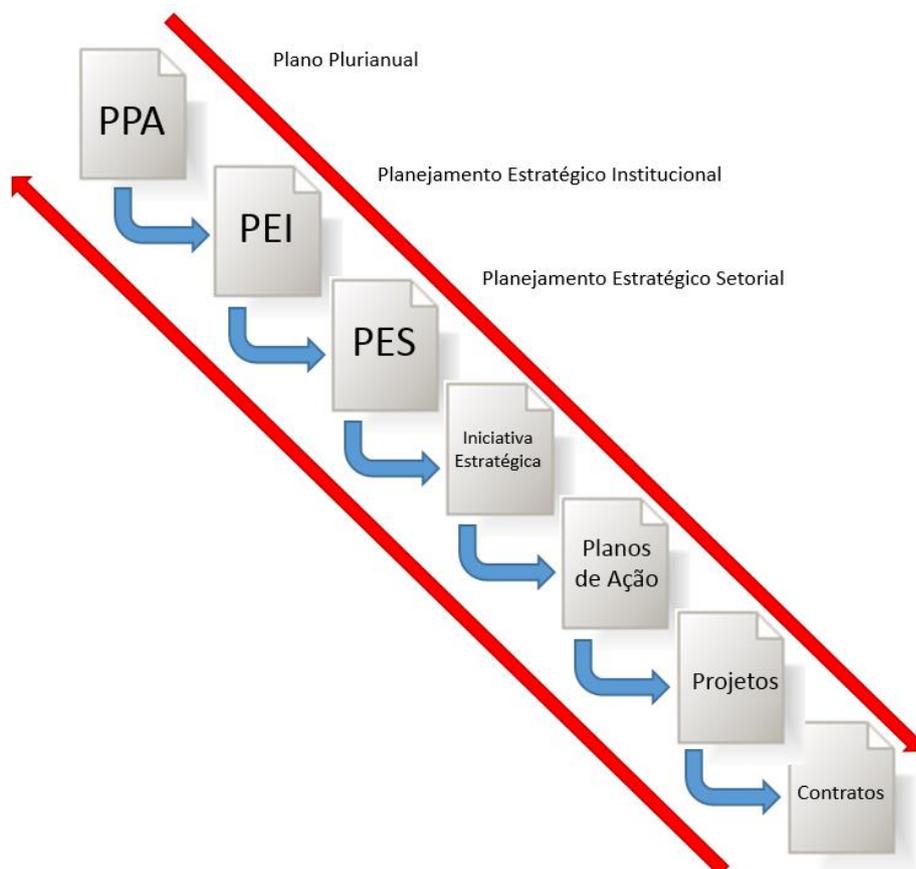


Figura 2 – Metodologia de Planejamento Estratégico do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

Para que isso seja possível, o Cofen elabora o seu PPA, o qual norteia e serve de subsídio para que os Conselhos Regionais de Enfermagem (Coren) confeccionem os seus PPA-s, sempre respeitando a autonomia e diferenças regionais que cada Coren possui, propiciando um ambiente participativo e colaborativo. Os 28 PPA-s (PPA do Cofen + 27 PPA-s dos Coren-s) dão origem ao PPA do Sistema Cofen-Conselhos Regionais. Este PPA consolidado é o Direcionamento Estratégico do Sistema Cofen-Conselhos Regionais para a Enfermagem de todo o Brasil.

A Metodologia GEOR permite a sociedade e a enfermagem saber dos gestores do Sistema Cofen-Conselhos Regionais como, onde e com que benefícios os seus recursos estão sendo aplicados.

A Metodologia GEOR agrega valor nos vários níveis da instituição, por exemplo:

- Nível Estratégico: proporciona maior clareza e visibilidade e amplia a capacidade da organização de demonstrar resultados para a sociedade, parceiros, governo e órgãos de controle.

- Nível Tático: integra esforço das diversas áreas da organização para a obtenção de resultados; amplia a capacidade de supervisão e controle, pois impõe a mensuração de resultados, tornam explícitos os compromissos e responsabilidades e estimula a convergência das parcerias internas e externas para uma agenda concreta de resultados e de ações pactuadas.
- Nível Operacional: amplia a capacidade de resposta da organização, por meio de projetos focados em demandas locais bem definidas, melhora a interlocução das equipes de trabalho com os demais níveis da organização; valoriza e fortalece os gestores de projeto e estimula o desenvolvimento profissional, além de potencializar o uso do conhecimento disponível na organização e de seus parceiros em prol da obtenção de resultados.

O PPA do Sistema Cofen-Conselhos Regionais é acompanhado, gerenciado e avaliado por meio de indicadores que sinalizam o desempenho do PEI estabelecido. Para isso, é utilizada a Metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC) para avaliar o quanto se avançou na concretização dos Objetivos Estratégicos do Sistema Cofen-Conselhos Regionais.

Resumindo, pode-se dizer que o ponto central da Metodologia GEOR é transformar intenção e ideia em realidade.

3. JUSTIFICATIVA

O presente trabalho tem finalidade atender a Resolução Cofen nr 466/2014, a qual cria a Assessoria de Planejamento e Gestão e atribui a responsabilidade de confeccionar o Planejamento Estratégico do Cofen. Já a Portaria Cofen nr 42/2015, de 15/01/2015, nomeia o Assessor de Planejamento e Gestão para realizar as atividades inerentes a essa nova Unidade Administrativa da autarquia.

4. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

4.1. OBJETIVO GERAL

- Contribuir para a melhoria da gestão estratégica e administrativa do Conselho Federal de Enfermagem.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desenvolver metodologia de confecção do Planejamento Estratégico Institucional para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.
- Realizar Oficina de Planejamento Estratégico Institucional 2015-2018 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.
- Confeccionar o Plano Plurianual (PPA) 2015-2018.
- Confeccionar o Planejamento Estratégico Institucional 2015-2018 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.
- Propor metodologia de acompanhamento da execução do PPA 2015-2018 e Planejamento Estratégico Institucional do Cofen.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados são:

- Metodologia de confecção do Planejamento Estratégico para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem desenvolvida.
- Oficina de Planejamento Estratégico Institucional realizada.
- Plano Plurianual (PPA) 2015-2018 confeccionado.
- Planejamento Estratégico Institucional 2015-2018 confeccionado.
- Instrumento de acompanhamento da execução do PPA e Planejamento Estratégico Institucional 2015-2018 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem proposto desenvolvido.

6. BENEFICIÁRIOS DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Os beneficiários deste trabalho são:

- Conselho Federal de Enfermagem (Cofen).
- Conselhos Regionais de Enfermagem (Coren).
- Profissionais de Enfermagem.
- Empregados públicos do Cofen.

7. METODOLOGIA

Gestão é substituir músculos por pensamentos, folclore e superstição por conhecimento, e força por cooperação.
Peter Drucker

As metodologias aplicadas para a elaboração do Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem foram:

7.1. METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR)

O princípio que norteia a Metodologia GEOR é o de alavancar, em curto prazo, a capacidade de produzir e medir benefícios relevantes para a sociedade, no nosso caso, para a enfermagem brasileira. A Metodologia GEOR traduz o compromisso dos Conselheiros de explicitar e cristalizar os seus compromissos com a enfermagem com o alcance de resultados, transparência e prestação de contas em benefício da classe que representam.

Esta metodologia está composta pela definição de um Plano Plurianual (PPA), o qual é definido pela Plenária de Conselheiros do Coren. Este PPA é composto de Programas Temáticos e Objetivos Estratégicos, os quais são constituídos por Iniciativas Estratégicas. As Iniciativas Estratégicas, por sua vez, dão origem a Planos de Ação que serão detalhados na forma de Projetos. São estes últimos que concretizam os Objetivos Estratégicos traçados pela Plenária do Coren.

7.2. METODOLOGIA 5W2H

Os Planos de Ação são os principais propulsores da instituição e são resultantes do desdobramento das estratégias de curto, médio e longo prazos. De maneira geral, os Planos de Ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem-sucedida. Sem a implementação efetiva das estratégias, as instituições são incapazes de obter os benefícios do processo de elaboração do Planejamento Estratégico.

Portanto, o Plano de Ação pode ser definido como sendo o conjunto de atividades necessárias ordenadas cronologicamente para serem executadas em um determinado período de tempo, identificando os fatores críticos de sucesso e os recursos das atividades para atingir uma meta ou resultado desejado.

Para a confecção do Plano de Ação utiliza-se a metodologia 5W2H, a qual se refere a sete perguntas fundamentais a serem respondidas: O que? Quem? Como? Onde? Quando? Por que? Quanto custa?

7.3. MATRIZ GUT

É uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações e projetos e, desta maneira, indicar à gestão por onde começar a resolvê-los. Também auxilia na preposição de sequenciamento das atividades a serem realizadas.

7.4. BRAINSTORMING

A técnica de Brainstorming propõe que um grupo de pessoas se reúna e utilize suas ideias para gerar ideias inovadoras que visam à obtenção das melhores soluções de um grupo de pessoas. Nenhuma ideia deve ser descartada ou julgada como errada ou absurda, todas devem estar na compilação ou anotação de todas as ideias ocorridas no processo, para depois evoluir até a solução final.

7.5. METODOLOGIA *BALANCED SCORECARD* (BSC)

O BSC pode ser traduzido para o português como Indicadores Balanceados de Desempenho. O termo “Indicadores Balanceados” se dá devido que os indicadores de uma organização não se restringirem somente na perspectiva econômico-financeira, as organizações também se utilizam de outros indicadores focados em ativos intangíveis como: desempenho de mercado junto a clientes, desempenhos dos processos internos e pessoas, inovação e tecnologia. A somatória destes fatores alavanca o desempenho das organizações criando valor futuro.

O BSC é um sistema de objetivos, indicadores, metas e iniciativas interligadas que descrevem a estratégia de uma organização e de que forma ela será realizada (ESCOL@VIRTUAL, 2013). Os passos dessa metodologia incluem: definição da estratégia empresarial, gerência do negócio, gerência de serviços e gestão da qualidade; passos estes implementados por indicadores de desempenho. Ela é uma ferramenta muito útil para medir, acompanhar e comunicar a estratégia e auxiliar no processo de tomada de decisão da organização em direção a sua visão de futuro (CARVALHO, 2012).

7.6. PLANO PLURIANUAL (PPA)

O PPA organiza a ação da instituição na busca de um melhor desempenho e está estruturado em Programas Temáticos, Objetivos e Iniciativas, tornando-se a Ação uma categoria exclusiva dos orçamentos. Com isso, define-se uma relação de complementaridade entre os instrumentos, sem prejuízo à integração. O Plano tem como foco a organização da ação institucional nos níveis estratégico e tático, e o Orçamento responde pela organização no nível operacional.

Esta estrutura do PPA permite comunicar à sociedade os principais objetivos institucionais e suas respectivas Iniciativas Estratégicas de maneira mais simples e direta.

8. AMPARO LEGAL E REGIMENTAL

Comece fazendo o que é necessário,
depois o que é possível
e, de repente, você estará fazendo o que é impossível.
São Francisco de Assis

A legislação que rege o Cofen é a Lei nr 5.905/73, na qual o seu Art. 8 elenca as competências da autarquia (BRASIL, 1973):

Art 8º Compete ao Conselho Federal:

- I - aprovar seu regimento interno e os dos Conselhos Regionais;
- II - instalar os Conselhos Regionais;
- III - elaborar o Código de Deontologia de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais;
- IV - baixar provimentos e expedir instruções, para uniformidade de procedimento e bom funcionamento dos Conselhos Regionais;
- V - dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais;
- VI - apreciar, em grau de recursos, as decisões dos Conselhos Regionais;
- VII - instituir o modelo das carteiras profissionais de identidade e as insígnias da profissão;
- VIII - homologar, suprir ou anular atos dos Conselhos Regionais;
- IX - aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes;
- X - promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional;
- XI - publicar relatórios anuais de seus trabalhos;
- XII - convocar e realizar as eleições para sua diretoria;
- XIII - exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por lei.

O Regimento Interno do Cofen está na Resolução nº 421/2012 cujo Art. 22 traz as suas competências:

Art. 22. Compete ao Conselho Federal de Enfermagem:

- I - estabelecer normas gerais para os regimentos internos dos Conselhos Regionais de Enfermagem;
- II - orientar, disciplinar, normatizar e defender o exercício da profissão Enfermagem, sem prejuízo das atribuições dos Conselhos Regionais de Enfermagem;
- III - planejar estrategicamente macro políticas para o desenvolvimento da Enfermagem brasileira;
- IV - elaborar o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais de Enfermagem;
- V - elaborar o Código Eleitoral do Sistema e alterá-lo, ouvida a Assembleia de Presidentes, quando necessário;
- VI - estabelecer as especialidades na área da Enfermagem e as condições mínimas de qualificação para fins de registro de títulos e inscrição de especialistas;
- VII - propor alterações à Legislação do Exercício Profissional, estabelecendo as atribuições dos profissionais de Enfermagem;
- VIII - normatizar sobre a inscrição dos profissionais, instituindo o modelo das carteiras de identidade profissional e as insígnias da profissão;
- IX - fixar os valores das anuidades, e homologar os valores de taxas de serviços e emolumentos para os Conselhos Regionais de Enfermagem;
- X - baixar Resoluções, Decisões e demais instrumentos legais no âmbito da Autarquia;
- XI - conferir atribuições aos Conselhos Regionais de Enfermagem, respeitadas as finalidades destes;
- XII - acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Enfermagem, zelando pela sua manutenção, uniformidade de procedimentos, regularidade administrativa e financeira, adotando, quando necessário, providências

convenientes a bem da sua eficiência, inclusive com a designação de Plenários provisórios;

XIII – auditar e fiscalizar as contas dos Conselhos Regionais de Enfermagem;

XIV - dar publicidade de seus atos, preferencialmente por meio eletrônico, e por publicação no Diário Oficial, nos casos exigidos em lei;

XV - prestar assessoria técnico-consultiva aos órgãos e instituições públicas ou privadas, em matéria de Enfermagem;

XVI – auxiliar, no que couber, o sistema educacional, tanto na promoção e controle de qualidade quanto no aprimoramento permanente da formação em Enfermagem e atualização técnico-científica, em especial no que se refere aos aspectos éticos;

XVII - promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem;

XVIII - apoiar o desenvolvimento da profissão e a dignidade dos que a exercem;

XIX - promover articulação com órgãos ou entidades públicas ou privadas, bem como com entidades profissionais que atuam no campo da saúde ou que concorram para ela;

XX - defender os interesses dos Conselhos de Enfermagem, da sociedade e dos usuários dos serviços de enfermagem;

XXI - representar em juízo ou fora dele os interesses tutelados pelo Conselho de Enfermagem, individuais e coletivos dos integrantes da categoria, independente de autorização, podendo ajuizar ação civil pública, mandado de segurança individual e coletivo, mandado de injunção e demais ações cuja legitimação lhe seja outorgada;

XXII - exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por lei.

Tanto a Lei quanto o Regimento Interno do Cofen foram utilizados para fundamentar a elaboração dos Objetivos Estratégicos do Cofen.

9. COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.
Max Weber

9.1. MISSÃO

A missão da instituição exerce a função orientadora e delimitadora da ação organizacional dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas e recursos. Ela é perene e dela derivam seus processos finalísticos. Dessa forma, não é passível de mudança a cada mudança de gestão. Apenas uma demanda externa poderá modificá-la, porém como é institucional, só ocorrerá pela determinação da alta direção da instituição.

Em um contexto sistêmico, deve contribuir para o cumprimento da missão do sistema organizacional que a gerou, ou seja, a missão do escalão subordinado deve contribuir para a concretização da do seu escalão imediatamente superior.

A missão do Cofen é:

Exercer a função de disciplinar, normatizar e fiscalizar o exercício da Enfermagem, bem como a de coordenar as ações dos Conselhos Regionais de Enfermagem na busca da ética, qualidade na assistência e compromisso com o usuário e a sociedade.

9.2. VISÃO

Enquanto a Missão delimita o raio de atuação da instituição e tem caráter permanente, a Visão de Futuro é a busca da excelência no cumprimento da missão, em determinado período de tempo.

A Visão de Futuro define o que a instituição pretende ser no futuro e nela são incorporadas as ambições da instituição e descreve o quadro futuro que a instituição quer atingir.

Ela serve para identificar as aspirações da instituição, criando um clima de envolvimento e comprometimento com o seu futuro. E a sua elaboração deve refletir os valores compartilhados pela instituição, levando em conta o quadro evolutivo de cada área da instituição que se pretende modificar no futuro proposto. Deve ser clara, objetiva, desafiadora, inserida em um horizonte de tempo definido para sua consecução e factível, além do mais, deve atuar como um elemento motivador, aglutinador e polarizador de esforços.

A Visão de Futuro do Cofen é:

Ser a organização profissional, estratégica e de referência para o desenvolvimento da profissão e de políticas de saúde por meio do apoio técnico, científico e de gestão na área de Enfermagem.

9.3. VALORES INSTITUCIONAIS

Os valores institucionais devem ser simples, claros, diretos, de fácil entendimento e, principalmente, do conhecimento de toda a instituição. À semelhança de outros elementos do Planejamento Estratégico, os princípios, crenças e valores impactam em todas as etapas do processo de elaboração desse instrumento de gestão.

São os pilares que sustentam a instituição e as ações de seus integrantes, orientando-lhes o comportamento e permeando as atividades e relações que ocorrem no seu interior. E representam as convicções dominantes, aquilo em que a maioria das pessoas da instituição acredita. Também servem como fonte de orientação e inspiração no local de trabalho. Dessa maneira, constituem-se em elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na instituição.

Os Valores Institucionais do Cofen são:

V1. Economicidade: é a promoção de resultados esperados por meio da união da qualidade, celeridade e menor custo na prestação do serviço ou no trato com os bens públicos.

V2. Efetividade: é realizar a coisa certa para transformar a situação existente.

V3. Eficácia: é a capacidade de fazer aquilo que é preciso, que é certo para se alcançar determinado objetivo, escolhendo os melhores meios. A eficácia se refere ao resultado de uma atividade ou processo. É a capacidade de realizar objetivos.

V4. Eficiência: é a capacidade de obter resultados utilizando a menor quantidade de recursos possíveis, como tempo, mão-de-obra e material, ou mais produtos utilizando a mesma quantidade de recursos. Envolve a forma com que um processo ou atividade é feita. É utilizar produtivamente os recursos.

V5. Impessoalidade: é aquilo que não se direciona a alguém em particular; que não pertence a ninguém em especial. São atos que devem ter como finalidade o interesse público.

V6. Legalidade: é aquilo que é permitido por lei, de acordo com os meios e formas que por ela estabelecidos e segundo os interesses públicos.

V7. Moralidade: é o conjunto de regras de conduta que disciplinam o comportamento dos entes públicos para agirem com honestidade, retidão, equilíbrio, justiça, respeito à dignidade do ser humano, à boa fé, ao trabalho, à ética das instituições.

V8. Transparência: é obrigação de dar publicidade, levar ao conhecimento de todos os seus atos, contratos ou instrumentos jurídicos como um todo, com transparência e possibilidade de qualquer pessoa questionar e controlar a atividade administrativa da instituição que representar o interesse público. Princípio da publicidade.

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUA CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL

Ao contrário, teria desejado que, para suspender os projetos interesseiros e mal concebidos e as inovações perigosas que acabaram perdendo os atenienses, cada um não tivesse o poder de propor novas leis segundo sua fantasia, que esse direito coubesse apenas aos magistrados, que estes usassem dele com tanta circunspeção, que o povo, por seu lado, fosse tão reservado em dar seu consentimento a essas leis e que sua promulgação só pudesse ser feita com tanta solenidade que, antes que a constituição fosse abalada, todos tivessem tempo para se convencer que é sobretudo a antiguidade das leis que as torna santas e veneráveis, porquanto o povo logo despreza aquelas que vê mudar todos os dias e que, acostumando-se a negligenciar os antigos usos, sob o pretexto de fazer melhores, são introduzidos muitas vezes grandes males para corrigir menores.

Jean-Jacques Rousseau, 1755, p. 14.

A formulação dos Objetivos Institucionais é uma das etapas mais complexas do processo de Planejamento Estratégico Institucional. Eles são a descrição clara, precisa e sucinta dos alvos a atingir para se chegar à Visão de Futuro.

E representam os resultados que a organização deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão de Futuro e, também, servem para indicar se o caminho escolhido está sendo percorrido no espaço e no tempo previsto.

Para a elaboração dos Objetivos Estratégicos, a Assessoria de Planejamento e Gestão (ASPLAN), utilizou a Lei nº 5.905/73 rege o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem, na qual o seu Art. 8 elenca as competências da nossa autarquia (BRASIL, 1973):

Art 8º Compete ao Conselho Federal:

- I - aprovar seu regimento interno e os dos Conselhos Regionais;
- II - instalar os Conselhos Regionais;
- III - elaborar o Código de Deontologia de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais;
- IV - baixar provimentos e expedir instruções, para uniformidade de procedimento e bom funcionamento dos Conselhos Regionais;
- V - dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais;
- VI - apreciar, em grau de recursos, as decisões dos Conselhos Regionais;
- VII - instituir o modelo das carteiras profissionais de identidade e as insígnias da profissão;
- VIII - homologar, suprir ou anular atos dos Conselhos Regionais;
- IX - aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes;
- X - promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional;
- XI - publicar relatórios anuais de seus trabalhos;
- XII - convocar e realizar as eleições para sua diretoria;
- XIII - exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por lei.

Em complemento a esta atividade, também foi analisado o Regimento Interno do Cofen, instituído pela Resolução Cofen nº 421/2012 (R421), a qual diz:

Art. 22. Compete ao Conselho Federal de Enfermagem:

I - estabelecer normas gerais para os regimentos internos dos Conselhos Regionais de Enfermagem;

II - orientar, disciplinar, normatizar e defender o exercício da profissão Enfermagem, sem prejuízo das atribuições dos Conselhos Regionais de Enfermagem;

III - planejar estrategicamente macro políticas para o desenvolvimento da Enfermagem brasileira;

IV - elaborar o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais de Enfermagem;

V - elaborar o Código Eleitoral do Sistema e alterá-lo, ouvida a Assembleia de Presidentes, quando necessário;

VI - estabelecer as especialidades na área da Enfermagem e as condições mínimas de qualificação para fins de registro de títulos e inscrição de especialistas;

VII - propor alterações à Legislação do Exercício Profissional, estabelecendo as atribuições dos profissionais de Enfermagem;

VIII - normatizar sobre a inscrição dos profissionais, instituindo o modelo das carteiras de identidade profissional e as insígnias da profissão;

IX - fixar os valores das anuidades, e homologar os valores de taxas de serviços e emolumentos para os Conselhos Regionais de Enfermagem;

X - baixar Resoluções, Decisões e demais instrumentos legais no âmbito da Autarquia;

XI - conferir atribuições aos Conselhos Regionais de Enfermagem, respeitadas as finalidades destes;

XII - acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Enfermagem, zelando pela sua manutenção, uniformidade de procedimentos, regularidade administrativa e financeira, adotando, quando necessário, providências convenientes a bem da sua eficiência, inclusive com a designação de Plenários provisórios;

XIII - auditar e fiscalizar as contas dos Conselhos Regionais de Enfermagem;

XIV - dar publicidade de seus atos, preferencialmente por meio eletrônico, e por publicação no Diário Oficial, nos casos exigidos em lei;

XV - prestar assessoria técnico-consultiva aos órgãos e instituições públicas ou privadas, em matéria de Enfermagem;

XVI - auxiliar, no que couber, o sistema educacional, tanto na promoção e controle de qualidade quanto no aprimoramento permanente da formação em Enfermagem e atualização técnico-científica, em especial no que se refere aos aspectos éticos;

XVII - promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem;

XVIII - apoiar o desenvolvimento da profissão e a dignidade dos que a exercem;

XIX - promover articulação com órgãos ou entidades públicas ou privadas, bem como com entidades profissionais que atuam no campo da saúde ou que concorram para ela;

XX - defender os interesses dos Conselhos de Enfermagem, da sociedade e dos usuários dos serviços de enfermagem;

XXI - representar em juízo ou fora dele os interesses tutelados pelo Conselho de Enfermagem, individuais e coletivos dos integrantes da categoria, independente de autorização, podendo ajuizar ação civil pública, mandado de segurança individual e coletivo, mandado de injunção e demais ações cuja legitimação lhe seja outorgada;

XXII - exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas por lei.

Também foi realizado o estudo dos assuntos mais recorrentes no cotidiano da gestão operacional da instituição contidos nos Processos Administrativos (PAD), para isso, foram analisados mais de mil PAD-s.

Foi assim que foram concebidos os dezenove Objetivos Estratégicos (OE), os quais são listados a seguir com as respectivas fundamentações legais e regimentais e enquadramento nas perspectivas da Metodologia do BSC:

Perspectiva: *Aprendizado e Crescimento*

OE1. Promover o desenvolvimento de competências dos empregados públicos que compõem o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.

OE2. Promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. X - Promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional.

R421 – Art. 22. XVII - Promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem.

R421 – Art. 22. XVIII - Apoiar o desenvolvimento da profissão e a dignidade dos que a exercem.

OE3. Contribuir com a qualidade da formação em Enfermagem.

Perspectiva: *Processos Internos*

OE4. Apoiar técnica, administrativa, financeira, tecnológica e juridicamente os Conselhos Regionais de Enfermagem para melhorar a gestão e o atendimento à sociedade e os profissionais de enfermagem.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. V - Dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais.

L5905 - Art. 8. VI - Apreciar, em grau de recursos, as decisões dos Conselhos Regionais.

L5905 - Art. 8. VIII - Homologar, suprir ou anular atos dos Conselhos Regionais.

R421 – Art. 22. X - Baixar Resoluções, Decisões e demais instrumentos legais no âmbito da Autarquia.

R421 – Art. 22. XI - Conferir atribuições aos Conselhos Regionais de Enfermagem, respeitadas as finalidades destes.

OE5. Manter a infraestrutura física, administrativa e tecnológica do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.

Amparo legal:

L5905.Art 8º.v. Dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais.

OE6. Aprimorar a comunicação institucional.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. XI - Publicar relatórios anuais de seus trabalhos.

R421 – Art. 22. XIV - Dar publicidade de seus atos, preferencialmente por meio eletrônico, e por publicação no Diário Oficial, nos casos exigidos em lei.

OE7. Ter um ambiente de trabalho integrado, que promova a cultura de resultados e a qualidade de vida no trabalho.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. I - Aprovar seu regimento interno e os dos Conselhos Regionais.

R421 – Art. 22. I - Estabelecer normas gerais para os regimentos internos dos Conselhos Regionais de Enfermagem.

R421 - Art. 1º O Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, criado pela Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973, é constituído pelo conjunto das Autarquias Federais Fiscalizadoras do exercício da profissão Enfermagem, e tem por finalidade a normatividade, disciplina e fiscalização do exercício da Enfermagem, e da observância de seus princípios éticos profissionais.

L5905 - Art. 8. IV - Baixar provimentos e expedir instruções, para uniformidade de procedimento e bom funcionamento dos Conselhos Regionais.

R421 - Art. 22. II - Orientar, disciplinar, normatizar e defender o exercício da profissão Enfermagem, sem prejuízo das atribuições dos Conselhos Regionais de Enfermagem.

R421 - Art. 22. XII - Acompanhar o funcionamento dos Conselhos Regionais de Enfermagem, zelando pela sua manutenção, uniformidade de procedimentos, regularidade administrativa e financeira, adotando, quando necessário, providências convenientes a bem da sua eficiência, inclusive com a designação de Plenários provisórios.

OE8. Manter o registro e cadastro de profissionais de enfermagem e de empresas com atividade fim de serviços de enfermagem.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. VII - Instituir o modelo das carteiras profissionais de identidade e as insígnias da profissão.

R421 - Art. 22. VI - Estabelecer as especialidades na área da Enfermagem e as condições mínimas de qualificação para fins de registro de títulos e inscrição de especialistas.

R421 - Art. 22. VIII - Normatizar sobre a inscrição dos profissionais, instituindo o modelo das carteiras de identidade profissional e as insígnias da profissão.

Perspectiva: Administração Pública

OE9. Manter o alinhamento da gestão do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem ao modelo da Administração Pública Federal.

Perspectiva: Relações Institucionais

OE10. Ampliar a representatividade da Enfermagem nos fóruns deliberativos.

Amparo legal:

R421 - Art. 22. XV - Prestar assessoria técnico-consultiva aos órgãos e instituições públicas ou privadas, em matéria de Enfermagem.

R421 - Art. 22. XXI - Representar em juízo ou fora dele os interesses tutelados pelo Conselho de Enfermagem, individuais e coletivos dos integrantes da categoria, independente de autorização, podendo ajuizar ação civil pública, mandado de segurança

individual e coletivo, mandado de injunção e demais ações cuja legitimação lhe seja outorgada.

OE11. Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem que destacaram ou contribuíram de forma significativa para o reconhecimento, o crescimento e a melhoria da enfermagem.

OE12. Ampliar as relações institucionais de cooperação com organizações de saúde no âmbito nacional e internacional.

Amparo legal:

R421 - Art. 22. XVI – Auxiliar, no que couber, o sistema educacional, tanto na promoção e controle de qualidade quanto no aprimoramento permanente da formação em Enfermagem e atualização técnico-científica, em especial no que se refere aos aspectos éticos.

R421 - Art. 22. XIX - Promover articulação com órgãos ou entidades públicas ou privadas, bem como com entidades profissionais que atuam no campo da saúde ou que concorram para ela.

Perspectiva: Enfermagem/Sociedade

OE13. Ampliar a visibilidade institucional e a confiança dos profissionais de enfermagem e da sociedade.

Amparo legal:

L5905 - Art. 8. III - Elaborar o Código de Deontologia de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais.

R421 – Art. 22. IV - Elaborar o Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem e alterá-lo, quando necessário, ouvidos os Conselhos Regionais de Enfermagem.

L5905 - Art. 8. XII - Convocar e realizar as eleições para sua diretoria.

R421 - Art. 22. V - Elaborar o Código Eleitoral do Sistema e alterá-lo, ouvida a Assembleia de Presidentes, quando necessário.

OE14. Acompanhar, articular, propor e apoiar a elaboração e a implementação de políticas públicas de saúde.

Amparo legal:

R421 – Art. 22. III - Planejar estrategicamente macro políticas para o desenvolvimento da Enfermagem brasileira.

R421 – Art. 22. VII - Propor alterações à Legislação do Exercício Profissional, estabelecendo as atribuições dos profissionais de Enfermagem.

R421 – Art. 22. XX - Defender os interesses dos Conselhos de Enfermagem, da sociedade e dos usuários dos serviços de enfermagem.

OE15. Deliberar, fiscalizar e disciplinar a conduta ética dos profissionais de enfermagem e empregados públicos.

OE16. Deliberar, fiscalizar e disciplinar as atividades dos profissionais de enfermagem e empregados públicos.

OE17. Zelar pelo bom conceito da profissão de enfermagem e dos que a exerçam.

Perspectiva: Orçamentária

OE18. Ter excelência e transparência na aplicação dos recursos necessários para a execução dos serviços prestados pelo Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.

Amparo legal:

L5905 – Art. 8. IX - Aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes.

R421 – Art. 22. IX - Fixar os valores das anuidades, e homologar os valores de taxas de serviços e emolumentos para os Conselhos Regionais de Enfermagem.

R421 – Art. 22. XIII – Auditar e fiscalizar as contas dos Conselhos Regionais de Enfermagem.

OE19. Promover as medidas administrativas de lançamento e recuperação de créditos.

Outro instrumento elaborado foi a Matriz de Conformidade do Planejamento Estratégico, a qual foi utilizada para realizar a coerência lógica dos elementos do Planejamento Estratégico e, principalmente, o alinhamento das Iniciativas com os Objetivos Estratégicos. A utilização desta ferramenta é apresentada no exemplo a seguir, ver figura 3. O conteúdo apresentado na matriz é ilustrativo.

Os elementos da Matriz de Conformidade do Planejamento Estratégico são:

- Perspectiva do BSC.
- Objetivo Estratégico.
- Valor Institucional.
- Conformidade Legal.
- Conformidade Regimental.
- Indicador.
- Meta.
- Iniciativa Estratégica.
- Unidade Administrativa Responsável.

Perspectiva do BSC	Objetivo Estratégico	Valor Institucional	Lei 5.905/73	Resolução Cofen 421/2012	Indicadores	Meta	Iniciativas Estratégicas	Unidade Administrativa Responsável
P1. Aprendizado e Crescimento.	OE2. Promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem.	V3. Eficácia.	Art. 8 - X - Promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional.	Art. 22. XVII - Promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento dos profissionais de Enfermagem e dos profissionais que compõem os Conselhos de Enfermagem. Art. 22. XVIII - Apoiar o desenvolvimento da profissão e a dignidade dos que a exercem.	Número de estudos realizados. Número de campanhas realizadas. Número de eventos técnico-científicos e culturais realizados. Número de inscritos em eventos técnico-científicos e culturais.	5 28 10 6.000	Realizar a Semana da Enfermagem. Realizar o Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem. Realizar o Seminário Administrativo. Realizar o Seminário Institucional. Realizar e apoiar seminários, encontros, congressos, conferências dentre outros de interesse da enfermagem.	Assessoria Técnica. Assessoria Técnica. Assessoria Técnica. Departamento Administrativo. Assessoria Técnica.

Figura 3 – Exemplo de aplicação da Matriz de Conformidade do Planejamento Estratégico.

Fonte: Confeccionado pelo autor.

11. GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO

A confecção do PPA do Cofen leva em consideração as despesas fixas que o Cofen possui e o valor total projetado de arrecadação. O valor utilizado no PPA é o resultado da diferença entre o valor total projetado de arrecadação e o valor total das despesas fixas. Esse valor é utilizado para investimentos em Iniciativas Estratégicas de interesse institucionais do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.

O PPA abrange um período de gestão no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem, o qual tem duração de três anos. Portanto, os conselheiros que assumem a gestão do Cofen iniciam seu período de mandato com o primeiro ano já planejado pela gestão anterior, e então planejam os próximos três anos, dos quais os dois primeiros são para si e o último é para a próxima gestão.

Outro ponto importante na elaboração do PPA é que este deve ter a descrição sintética das Iniciativas Estratégicas que orientam sua atuação, identificando os Objetivos Estratégicos e as unidades administrativas responsáveis pela sua execução.

Desta maneira, o PPA demonstra sua vinculação com as competências institucionais, ou seja, Missão e Visão de Futuro, além da sua conformidade legal e normativa.

Como exemplo, segue a matriz utilizada para elaborar o PPA do Cofen, ver figura 4. Os valores lançados são apenas ilustrativos. Onde está lançado R\$ 0,01 significa que a iniciativa não terá custo para o Cofen, porém para poder lançar a Iniciativa Estratégica no sistema contábil do Cofen, esta precisa de um valor. Sendo assim, ficou instituído o valor de R\$ 0,01 para as iniciativas realizadas sem necessidade de orçamento.

PLANO PLURIANUAL DO COFEN					
PROGRAMA TEMÁTICO: Capital Humano.					
PERSPECTIVA: Aprendizado e Crescimento.					
OBJETIVO: OE1-Promover o desenvolvimento de competências e reter talentos internos.					
	Iniciativas Estratégicas	Investimento			
		2016	2017	2018	Total Geral
1	Realizar cursos de capacitação técnica continuada para os profissionais lotados no Sistema Cofen – Conselhos Regionais de Enfermagem.	300.000,00	300.000,00	300.000,00	900.000,00
2	Investir no acervo bibliográfico da Biblioteca do Cofen.	20.000,00	20.000,00	20.000,00	60.000,00
Subtotal Objetivo Estratégico		320.000,00	320.000,00	320.000,00	960.000,00
OBJETIVO: OE2-Promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional.					
3	Apoiar e participar de eventos técnico-científicos realizados pelo Sistema Cofen – Conselhos Regionais de Enfermagem.	540.000,00	540.000,00	540.000,00	1.620.000,00
4	Apoiar o Programa Anjos da Enfermagem.	200.000,00	200.000,00	200.000,00	600.000,00
5	Articular com os órgãos responsáveis a ampliação dos projetos de mestrado profissionalizante em Enfermagem.	0,01	0,01	0,01	0,03
6	Realizar cursos de capacitação permanente dos profissionais de enfermagem inscritos no Sistema Cofen – Conselhos Regionais de Enfermagem.	500.000,00	500.000,00	500.000,00	1.500.000,00
Subtotal Objetivo Estratégico		1.240.000,01	1.240.000,01	1.240.000,01	3.720.000,03
Total Perspectiva		1.560.000,01	1.560.000,01	1.560.000,01	4.680.000,03

Figura 4 – Exemplo da Matriz de PPA do Cofen.

Fonte: Confeccionado pelo autor.

O PPA tem como insumo o Mapa Estratégico da instituição confeccionado com base na Metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia tem como componentes:

- Missão Institucional.
- Visão de Futuro.
- Objetivos Estratégicos.
- Metas dos Objetivos Estratégicos.
- Indicador da Meta.
- Iniciativas Estratégicas.

Os Objetivos Estratégicos são agrupados dentro dos Temas Estratégicos que, por sua vez, estão dentro das Perspectivas do BSC. O Cofen por ser uma autarquia pública *sui generis*¹, precisou adequar a metodologia do BSC a si. Desta maneira, foram criadas seis perspectivas para o Mapa Estratégico: Aprendizado e Crescimento; Processos Internos; Administração Pública; Relações Institucionais; Enfermagem/Sociedade e Orçamentária.

Todas essas perspectivas possuem causa e efeito uma na outra e conduzem as ações institucionais para realização da Missão Institucional, Visão de Futuro e Valores, figura 4.

Uma forma de comunicar o desempenho dos Objetivos Estratégicos é a confecção de um Mapa Estratégico, ver Figura 5.

¹ O termo *sui generis*, de origem latina, significa, literalmente, "de seu próprio gênero", ou seja, "único em seu gênero".

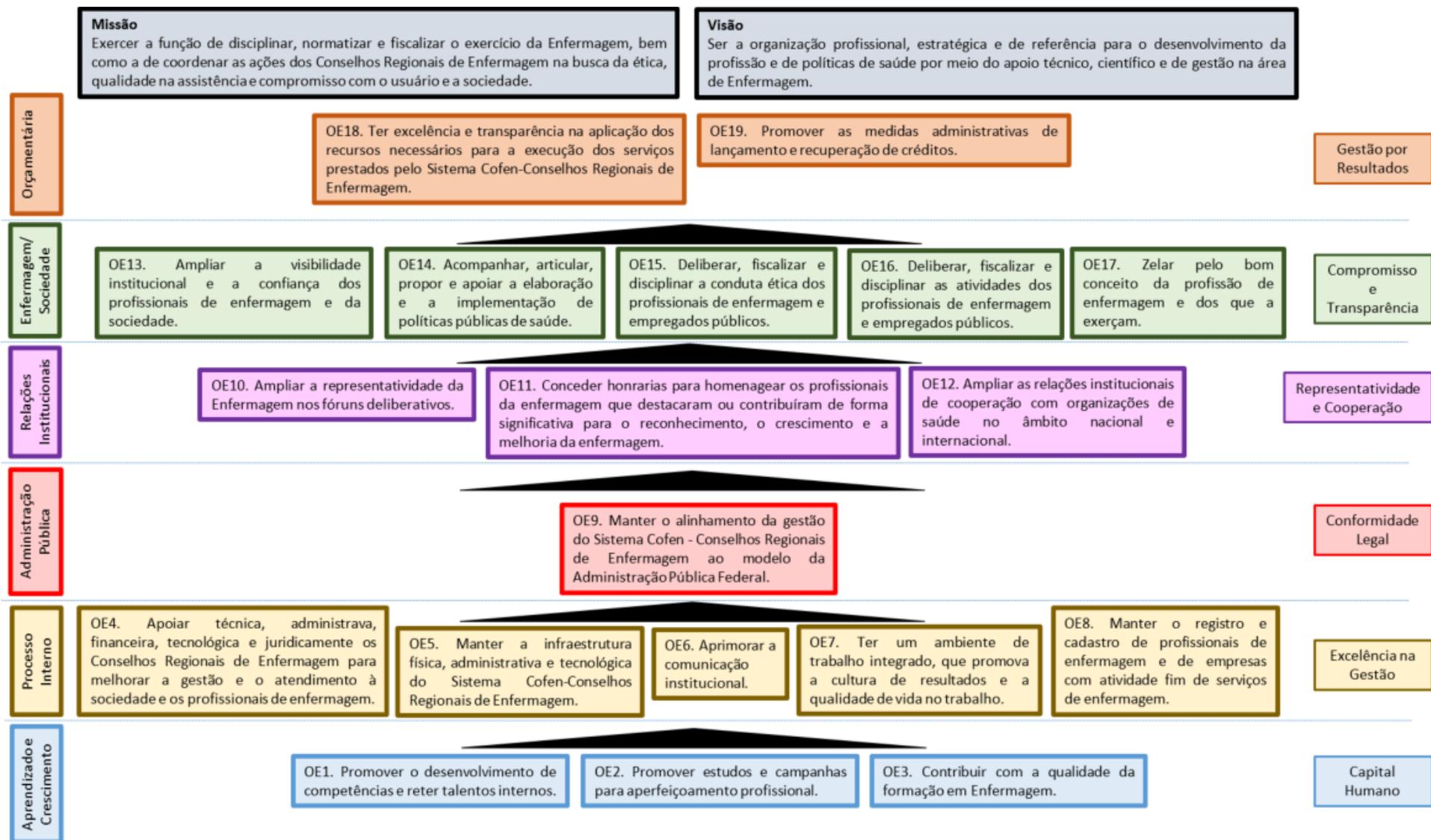


Figura 5 – Mapa do Planejamento Estratégico do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

Os componentes do Mapa Estratégico são:

- **Relações de causa e efeito:** Os desafios são estruturados na forma de Objetivos Estratégicos, interrelacionados por relações de causa e efeito, onde se identificam quais são os impactos que um determinado Objetivo Estratégico gera ou recebe. É representada pela seta na cor preta.
- **Perspectivas:** O mapa está dividido por perspectivas, que são as suas grandes dimensões de análise. A estrutura básica do Mapa Estratégico do Cofen contempla seis perspectivas, as quais podem ser alteradas, eliminadas ou adicionadas novas perspectivas acompanhando os ajustes na estratégia da instituição. Estão localizados à esquerda do Mapa Estratégico.
- **Programas Estratégicos:** são os grandes “pilares da estratégia” que auxiliam a organização no alcance da Visão de Futuro, formado por um conjunto de objetivos que apresentam um encadeamento lógico e têm uma finalidade em comum. Os Programas Estratégicos são muito importantes para contar a história da estratégia, fornecendo uma dimensão de análise em termos do negócio. Enquanto as perspectivas fornecem dimensões de análise em termos mais estruturais. Estão localizados à direita do Mapa Estratégico.
- **Objetivos Estratégicos:** expressam os desafios da instituição em cada uma das perspectivas. Ao construir o Mapa Estratégico com esses objetivos, entende-se que os desafios ali presentes, se alcançados, serão suficientes para a concretização da Visão de Futuro e Missão.

A tradução da estratégia em termos operacionais deve ser balizada pela descrição de objetivos, indicadores, metas e plano de ação. Os objetivos descrevem aquilo que, sendo crítico para o sucesso da instituição, deve ser alcançado. Os indicadores mostram como as trajetórias rumo aos objetivos serão medidas e acompanhadas. As metas indicam o nível de desempenho necessário para o cumprimento dos objetivos. Os planos de ação representam o que deve ser levado em conta na elaboração do projeto. O projeto é a operacionalização do que foi planejado para o cumprimento dos objetivos.

Um tema estratégico corresponde a um agrupamento de objetivos e seus respectivos indicadores, cruzando as perspectivas. Cada uma das perspectivas pode ser explicada por uma questão-chave, as respostas a cada questão-chave constituem os Objetivos Estratégicos associados a essa perspectiva.

Portanto, a operacionalização da estratégia é realizada pela concretização dos seus objetivos. Por isso, para cada objetivo deve ser definido um indicador que controlará o seu desempenho por meio do progresso da sua execução, comparado com a meta estabelecida.

12. GESTÃO OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO

Há qualidades que levam ao sucesso. A coragem, a perseverança, a capacidade de sonhar e de não desistir.

Soichiro Honda

A figura 2 apresentou a Metodologia de Planejamento Estratégico do Cofen, a qual é o desdobramento sucessivo do Planejamento Estratégico Institucional em uma visão macro até a sua execução operacional micro que culmina na gestão dos contratos. Mas, para que isso funcione, faz-se necessário também um modelo de Gestão Operacional, além do modelo de Gestão Estratégica. A figura 6 apresenta o modelo de Gestão Operacional do PEI do Cofen.

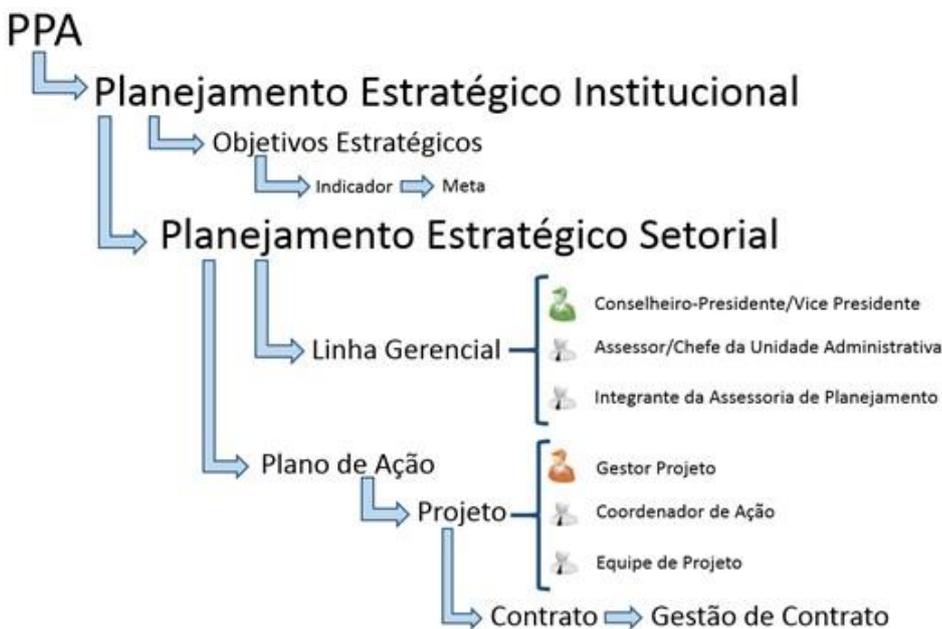


Figura 6 – Gestão Estratégica do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

As Iniciativas Estratégicas listadas no PPA configuram-se no PEI do Cofen, o qual, após a sua confecção, é separado por unidade administrativa que será responsável pela execução. Este grupo de Iniciativas Estratégicas agrupadas por unidade administrativa dá origem ao Planejamento Estratégico Setorial (PES). Neste momento, a unidade administrativa pode sugerir novas iniciativas setoriais e submetê-las a deliberação do Plenário do Cofen que pode autorizá-las ou não.

Para realizar o comando e controle do PEI é constituída a Linha Gerencial de cada Iniciativa Estratégica que possui como integrantes O Presidente ou Vice-Presidente ou Conselheiro Federal indicado pelo Plenário, o Chefe do Departamento ou Assessoria e um representante da Assessoria de Planejamento. Esta equipe tem como atribuição acompanhar a execução das Iniciativas Estratégicas e verificar o que é necessário para o seu êxito. Também realiza a orientação do Gestor do Projeto para a elaboração do respectivo Plano de Ação que dará origem ao projeto e a coleta de dados para alimentar os indicadores do BSC.

A equipe que executa os projetos é constituída de um Gestor de Projeto, um ou mais Coordenadores de Ação e membros de Equipe de Projeto. O Coordenador de Ação e os

membros de Equipe de Projeto estão subordinados ao Gestor de Projeto, que, por sua vez, responde ao Chefe do Departamento ou da Assessoria. Este último é o responsável pelo andamento de todos os projetos de sua unidade administrativa e é quem controla periodicamente o andamento dos projetos.

O representante da Assessoria de Planejamento dá o suporte metodológico para que os projetos sejam elaborados e executados em conformidade com o que foi estabelecido e pactuado entre o Gerente do Projeto e a Linha Gerencial. A Assessoria de Planejamento faz o elo entre o “*know how*” (metodologia/conhecimento) e o “*how to do*” (como fazer).

A Assessoria de Planejamento estabeleceu uma metodologia de 22 passos para elaboração, execução, monitoramento, entrega de produtos ou serviços e encerramento de projetos, ver figura 6. Dependendo do projeto a ser elaborado, alguns passos podem ser ignorados.

A figura 7, na coluna Ferramenta/Método apresenta a sugestão da ferramenta/artefato a ser utilizado em cada passo. O “como fazer” de cada ferramenta/artefato faz parte do Caderno Metodológico do Cofen, o qual é disponibilizado para os Gestores de Projeto.

Os projetos ganham vida no Cofen por meio de Processo Administrativo (PAD), o qual guarda todo o histórico da iniciativa que está se realizando: documentos de solicitação de abertura de PAD, autorização, portarias de nomeação de integrantes do projeto, projeto/termo de referência, contrato, controle de pagamentos e, por fim, encerramento.

Nr O	Ações	Ferramenta/Método
1	Definir a demanda.	
2	Elaborar o delineamento preliminar do projeto.	
3	Aplicar a Matriz SWOT no projeto.	Matriz SWOT.
4	Elaborar Plano de Gestão de Riscos. <ul style="list-style-type: none"> • Listar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Riscos. ○ Premissas. ○ Restrições. 	Gestão de Riscos.
5	Elaborar Quadro Lógico do projeto.	Quadro Lógico do Projeto.
6	Levantar requisitos do projeto.	Questionário de Requisito.
7	Organizar a gestão do projeto. Mapa do Projeto: <ul style="list-style-type: none"> • Justificativa. • Objetivos do projeto. • Resultados do projeto. • Partes Interessadas. • Fases/Etapas principais. • Linha gerencial. • Requisitos do produto/serviço. • Premissas. • Cronograma. <ul style="list-style-type: none"> ○ Identificar as etapas/fases do projeto. ○ Listar as atividades de cada fase/etapa do projeto. • Recursos. • Focos Estratégicos. • Restrições. • Riscos. 	Mapa do Projeto.
8	Elaborar a Rede Lógica do Projeto.	Rede Lógica do Projeto.
9	Elaborar Plano de Ação do Projeto.	Plano de Ação com Metodologia 5W2H.
10	Montar a Matriz de Responsabilidades (Matriz RACI).	Matriz de Responsabilidades.
11	Elaborar a Estrutura Analítica do Projeto (EAP).	Estrutura Analítica do Projeto (EAP).
12	Elaborar cronograma.	Diagrama de Barras.
13	Elaborar Plano de Comunicação.	Matriz de Comunicação do Projeto.
14	Análise de atores do projeto (Partes Interessadas/Stakeholders).	Análise de atores do projeto.
15	Analisar coerência do projeto.	Check-List de Análise de Coerência de Projeto.
16	Firmar acordo de resultados do projeto.	Termo de Abertura de Projeto.
17	Elaborar Plano de Trabalho.	Painel de Gestão de Ação.
18	Confeccionar/ produzir/ desenvolver o produto/ serviço.	
19	Realizar monitoramento das fases/ etapas/ atividades.	Curva de desempenho. Balanço do ciclo. Painel de Gestão de Ação. Mapa de Avaliação do Projeto.
20	Validar entrega de produto intermediário.	Checar se o produto está em conformidade com os requisitos.
21	Avaliar o projeto.	Mapa de Avaliação do Projeto.
22	Encerrar projeto.	Relatório de encerramento do projeto. Lições aprendidas. Identificação de Melhores Práticas adotadas.

Figura 7 – Metodologia de elaboração, execução, monitoramento, entrega de produtos ou serviços e encerramento de projetos.

Fonte: Confeccionado pelo autor.

13. COMPROMISSOS DA CHAPA 1 “UNIR E AVANÇAR”

Uma boa organização é como uma caixa de lápis de cor. É preciso ter diferentes cores, mas que todas encaixem na mesma caixa.
Barbara Corcoran

A seguir são apresentadas as Iniciativas Estratégicas extraídas da Carta-Programa da Chapa 1 “Unir e Avançar” - Eleições Cofen – Gestão 2015/18:

Tabela 1 – Iniciativas Estratégicas do Cofen extraídas da Carta-Programa da Chapa 1 “Unir e Avançar” - Eleições Cofen - Gestão 2015/18.

Nr O	Iniciativas Estratégicas	Perspectiva	Objetivo Estratégico
1	Aprimorar Programa de Desenvolvimento Profissional (treinamento/aperfeiçoamento) dos empregados públicos do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE1
2	Criar programa de formação de gestores dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE1
3	Implantar programa de Mestrado Profissional para qualificar o exercício profissional do enfermeiro.	Aprendizado e Crescimento	OE2
4	Aprimorar o formato do CBCENF com os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE2
5	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem 2016.	Aprendizado e Crescimento	OE2
6	Fortalecer o movimento em defesa da qualidade da formação dos profissionais de Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE3
7	Implementar o Proficiência: Programa de Atualização Continuada em Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE3
8	Realizar audiências públicas para discutir a educação formal em Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE3
9	Estabelecer posição contrária à abertura de novos cursos de graduação privados.	Aprendizado e Crescimento	OE3
10	Combater, em todas as instâncias, a formação de profissionais de Enfermagem na modalidade EAD, para garantir a qualidade de assistência de enfermagem à sociedade.	Aprendizado e Crescimento	OE3
11	Defender a ampliação de vagas públicas para a formação técnica e em Cursos de Graduação em Enfermagem.	Aprendizado e Crescimento	OE3
12	Editar Resolução Cofen proibindo a inscrição de egressos de Cursos de Licenciatura em Enfermagem, sem cursar o bacharelado.	Aprendizado e Crescimento	OE3
13	Apoiar os Conselhos Regionais de Enfermagem de pequeno porte na realização de concurso público para contratação de empregados para setores estratégicos.	Processos Internos	OE4
14	Reformular a Resolução Cofen nr 343/2009 definindo percentual obrigatório de investimentos em ações finalísticas do Conselho, para concessão do FUNAD.	Processos Internos	OE4

15	Desenvolver e implementar Política de Comunicação (interna e externa) para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE6
16	Criar ferramentas de comunicação on-line visando otimizar recursos e maior agilidade no repasse de informações no âmbito do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE6
17	Realizar apoio técnico, financeiro e operacional aos Conselhos Regionais para o cumprimento das atividades finalísticas do Sistema.	Processos Internos	OE7
18	Elaborar projeto de governança para o Cofen e os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
19	Revisar e atualizar a legislação normativa da profissão de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
20	Aprimorar a Política Nacional de Fiscalização para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
21	Aprimorar os procedimentos administrativos do Cofen, tornando o atendimento aos Conselhos Regionais mais acolhedor, eficiente e eficaz.	Processos Internos	OE7
22	Desenvolver sistema informatizado que unifique as bases de dados nacional dos profissionais de enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
23	Criar grupo de Conselheiros Federais para acompanhamento político institucional dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
24	Realizar campanha nacional para o registro gratuito de títulos de especialidades no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE8
25	Pleitear assento para o Cofen no Conselho Nacional de Saúde.	Relações Institucionais	OE10
26	Criar a Comissão Nacional de Auxiliares e Técnicos de Enfermagem, vinculada ao plenário do Cofen.	Relações Institucionais	OE10
27	Ampliar a representatividade da Enfermagem nos fóruns deliberativos.	Relações Institucionais	OE10
28	Consolidar as representações do Cofen nos fóruns de conselhos profissionais, preferencialmente por meio de conselheiros, promovendo maior intercâmbio entre os representantes e o plenário do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE10
29	Revitalizar a Assembleia de Presidentes, como fórum de discussão e proposição das macropolíticas para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem e para a profissão de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE10
30	Fortalecer de forma solidária as relações internacionais com as organizações de Enfermagem congêneres, principalmente nos países de língua portuguesa e América Latina, para troca de experiência e fortalecimento da profissão.	Aprendizado e Crescimento	OE12
31	Criar a Comissão de Relações Internacionais do Cofen.	Relações Institucionais	OE12

32	Intensificar as relações de Sistema Cofen-Conselhos Regionais com as organizações de Enfermagem em defesa de fortalecimento da profissão.	Relações Institucionais	OE12
33	Apoiar, cooperar e fortalecer as sociedades de especialistas em Enfermagem, e as especialidades de nível técnico.	Relações Institucionais	OE12
34	Articular a realização de Encontro Latino-Americano, Caribenho e de países de língua portuguesa entre as organizações de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE12
35	Buscar parcerias com outros conselhos de profissões regulamentadas da área da Saúde, com o objetivo de construir uma agenda de ações em matérias de interesses comuns quanto à saúde.	Relações Institucionais	OE12
36	Estabelecer convênios de cooperação técnica com outros órgãos de fiscalização de abrangência nacional.	Relações Institucionais	OE12
37	Promover ações em defesa da assistência de enfermagem de qualidade, livre de riscos aos usuários por imperícia, imprudência e negligência.	Enfermagem/Sociedade	OE13
38	Utilizar os resultados da pesquisa "Perfil da Enfermagem no Brasil" como contribuição para estabelecer novas políticas para a profissão.	Enfermagem/Sociedade	OE13
39	Contribuir para a defesa da cidadania do ser humano e a consolidação do Sistema Único de Saúde.	Enfermagem/Sociedade	OE13
40	Defender a promoção, a proteção, a recuperação da saúde e a reabilitação das pessoas, respeitando a vida, a dignidade e seus direitos em todo o ciclo vital, sem discriminação de nenhuma natureza.	Enfermagem/Sociedade	OE13
41	Desenvolver ações solidárias vinculadas ao Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE13
42	Realizar campanhas para implantação do processo de Enfermagem como principal estratégia para fortalecer a autonomia profissional do enfermeiro.	Enfermagem/Sociedade	OE13
43	Apoiar a participação no Fórum permanente de mobilização das 30 horas e piso salarial para a Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE14
44	Elaborar minuta de projeto de lei para atualização da Lei do Exercício profissional.	Enfermagem/Sociedade	OE14
45	Propor projeto de lei para atualizar a lei de criação dos Conselhos de Enfermagem (Lei nr 5.905/1973).	Enfermagem/Sociedade	OE14
46	Incentivar os Conselhos Regionais a realizar audiências públicas nas Câmaras de Vereadores, Assembleias Legislativas e no Congresso Nacional para discutir a profissão, a regulamentação da jornada de trabalho e o piso salarial.	Enfermagem/Sociedade	OE14
47	Fortalecer os departamentos de fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15

48	Ampliar e intensificar a interação da Câmara Técnica de Fiscalização (CTFIS) no acompanhamento e no suporte das ações de fiscalização no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
49	Desenvolver modelo de planejamento tático-operacional para ação dos departamentos de fiscalização.	Processos Internos	OE15
50	Institucionalizar o modelo de planejamento tático-operacional para ação dos departamentos de fiscalização como ferramenta de gestão dos departamentos de fiscalização de todos os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
51	Normatizar a aplicação da Interdição Ética nos Serviços de Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE15
52	Fortalecer os setores de processos éticos dos Conselhos Regionais de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais.	Enfermagem/Sociedade	OE15
53	Investir em uma plataforma virtual que contemple o processo de enfermagem (qualificar a Assistência de Enfermagem e garantir a implementação da Resolução Cofen nr 358/2009 e, portanto, a autonomia do exercício profissional).	Enfermagem/Sociedade	OE17
54	Relançar o Programa de Recuperação Fiscal da Enfermagem (Refis).	Orçamentária	OE19

Fonte: Carta-Programa da Chapa 1 “Unir e Avançar” - Eleições Cofen - Gestão 2015/18.

14. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA O CONSELHO REGIONAL

Gestão deveria ser entendida como as ações aplicadas em três áreas distintas:

A primeira está ligada as "pessoas". Um gestor Lidera pessoas.

A segunda está ligada as "coisas". Um gestor Gerencia processos.

A terceira está ligada ao "tempo". Um gestor Planeja o futuro.

Alfredo Martini Júnior

A seguir são apresentadas as Iniciativas Estratégicas consolidadas da Carta-Programa da Chapa 1 “Unir e Avançar” - Eleições Cofen - Gestão 2015/18, Oficina de Planejamento Estratégico Institucional realizada durante o Seminário Institucional, Lei nr 5.905/73, Planejamento Estratégico 2012 – 2015 e estudo dos Processos Administrativos (PAD) do ano de 2014:

Tabela 2 – Proposta de Iniciativas Estratégicas para o Cofen.

Nr O	Iniciativa Estratégica	Perspectiva BSC	Objetivo Estratégico
1	Aprimorar Programa de Desenvolvimento Profissional (treinamento/aperfeiçoamento) dos empregados públicos do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e OE1
2	Criar programa de formação de gestores dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e OE1
3	Estabelecer programa de educação continuada dos inscritos no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e OE1
4	Operacionalizar anualmente o Seminário Institucional.	Aprendizado Crescimento	e OE1
5	Operacionalizar anualmente o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis).	Aprendizado Crescimento	e OE1
6	Promover a valorização dos servidores, mediante ações que contribuam para sua satisfação, segurança e bem-estar no trabalho.	Aprendizado Crescimento	e OE1
7	Realizar cursos de capacitação técnica continuada para os servidores do Sistema Cofen – Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e OE1
8	Realizar estudos para implantação de Universidade Corporativa para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e OE1

9	Adquirir o imóvel onde se situa o Museu Nacional de Enfermagem Anna Nery (MuNEAN).	Aprendizado Crescimento	e	OE2
10	Apoiar o Projeto Educação em Saúde por meio do lúdico.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
11	Aprimorar o formato do CBCENF com os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
12	Editar, imprimir e distribuir a Revista Enfermagem em Foco.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
13	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
14	Implantar Grupo de Estudo para acompanhamento sobre novas diretrizes da profissão - obstetriz, cuidador idoso, Sistematização da Assistência de Enfermagem (SAE), exame de ordem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
15	Implantar Grupo de Trabalho para estudo de práticas avançadas em Enfermagem e outras áreas de interesse.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
16	Implantar o Núcleo de Inteligência em Enfermagem no Cofen para gerir e coordenar pesquisas de interesse institucional.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
17	Implantar programa de Mestrado Profissional para qualificar o exercício profissional do enfermeiro.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
18	Manter a virtualização e indexação da Revista Enfermagem em Foco nos principais indexadores internacionais e nacionais.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
19	Manter o Museu Nacional de Enfermagem Anna Nery (MuNEAN).	Aprendizado Crescimento	e	OE2
20	Operacionalizar anualmente o CBCENF.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
21	Operacionalizar anualmente o Seminário Administrativo.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
22	Operacionalizar o encontro das Assessorias Jurídicas.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
23	Realizar anualmente a Semana da Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
24	Realizar bianualmente o Seminário da História da Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
25	Realizar e apoiar seminários, encontros, congressos, conferências dentre outros de interesse da enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2

26	Realizar estudos de viabilidade para a criação da fundação Museu Nacional de Enfermagem Anna Nery (MuNEAN) vinculada ao Cofen.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
27	Realizar estudos para readequação da Biblioteca do Cofen com relação ao acervo e finalidade.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
28	Realizar pesquisa de satisfação do cliente.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
29	Realizar pesquisa sobre a estrutura administrativa dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
30	Realizar pesquisa sobre dados dos profissionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
31	Realizar pesquisa sobre informações e serviços disponibilizados nos sítios de Internet do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
32	Realizar pesquisa sobre perfil dos participantes do CBCENF.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
33	Trabalhar e divulgar as informações provenientes da pesquisa "Perfil da Enfermagem no Brasil".	Aprendizado Crescimento	e	OE2
34	Virtualizar e indexar a Revista Enfermagem em Foco nos principais indexadores internacionais e nacionais.	Aprendizado Crescimento	e	OE2
35	Combater, em todas as instâncias, a formação de profissionais de Enfermagem na modalidade EAD, para garantir a qualidade de assistência de enfermagem à sociedade.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
36	Defender a ampliação de vagas públicas para a formação técnica e em Cursos de Graduação em Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
37	Editar Resolução Cofen proibindo a inscrição de egressos de Cursos de Licenciatura em Enfermagem, sem cursar o bacharelado.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
38	Estabelecer posição contrária à abertura de novos cursos de graduação privados.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
39	Estimular a qualificação dos Auxiliares de Enfermagem para que estejam aptos ao registro como Técnicos de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
40	Estimular parcerias entre os Conselhos Regionais e Conselhos Estaduais de Educação para a melhoria dos cursos profissionalizantes.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
41	Fortalecer o movimento em defesa da qualidade da formação dos profissionais de Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
42	Implementar o Proficiência: Programa de Atualização Continuada em Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE3

43	Manter a parceria com o Ministério da Educação (MEC) para avaliação de cursos de graduação de Enfermagem no Brasil.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
44	Realizar audiências públicas para discutir a educação formal em Enfermagem.	Aprendizado Crescimento	e	OE3
45	Apoiar os Conselhos Regionais de Enfermagem de pequeno porte na realização de concurso público para contratação de empregados para setores estratégicos.	Processos Internos		OE4
46	Reformular a Resolução Cofen nr 343/2009 definindo percentual obrigatório de investimentos em ações finalísticas do Conselho, para concessão do FUNAD.	Processos Internos		OE4
47	Adquirir sistema de controle de processos e prazos judiciais.	Processos Internos		OE5
48	Aprimorar e desenvolver o Sistema GENF.	Processos Internos		OE5
49	Atualizar a infraestrutura do datacenter do Cofen.	Processos Internos		OE5
50	Confeccionar projeto básico para terceirização da impressão para o Cofen.	Processos Internos		OE5
51	Contratar serviço de Internet móvel (4G) para o Cofen.	Processos Internos		OE5
52	Criar Setor de Processos Éticos no Cofen.	Processos Internos		OE5
53	Criar Setor de Protocolo no Cofen – centralizar informações	Processos Internos		OE5
54	Elaborar e executar o Programa de Acessibilidade para as pessoas com necessidades especiais.	Processos Internos		OE5
55	Estabelecer link dedicado/VPN para ligação do Cofen com os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos		OE5
56	Implantar o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos - GED.	Processos Internos		OE5
57	Implantar sistema de segurança - visitantes/colaboradores.	Processos Internos		OE5
58	Implantar uma biblioteca virtual para oferta de seu acervo para os profissionais de Enfermagem	Processos Internos		OE5
59	Incentivar o Projeto "Coren Móvel".	Processos Internos		OE5
60	Modernizar a frota de veículos do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos		OE5
61	Modernizar a infraestrutura do parque tecnológico do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos		OE5
62	Realizar estudo técnico de viabilidade de realização de concurso público único para o Sistema Cofen – Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos		OE5
63	Realizar pesquisa anual sobre infraestrutura de TIC do Cofen.	Aprendizado Crescimento	e	OE5
64	Redefinir a destinação das áreas e móveis da antiga sede.	Processos Internos		OE5
65	Reformar a sede do Cofen com relação a sua infraestrutura física, com a incorporação dos conceitos de acessibilidade.	Processos Internos		OE5
66	Apoiar na elaboração de estratégias de veiculação de conteúdo informativo junto aos órgãos formadores de opinião.	Processos Internos		OE6

67	Contratar agência de publicidade para fortalecimento da imagem da Enfermagem perante a sociedade, a nível nacional e internacional.	Processos Internos	OE6
68	Criar ferramentas de comunicação on-line visando otimizar recursos e maior agilidade no repasse de informações no âmbito do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE6
69	Desenvolver ações de endomarketing.	Processos Internos	OE6
70	Desenvolver e implementar Política de Comunicação (interna e externa) para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE6
71	Elaborar plano de divulgação da missão - visão - valores.	Processos Internos	OE6
72	Elaborar Plano de Marketing Institucional.	Processos Internos	OE6
73	Implantar videoconferência para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE6
74	Implementar o controle de documentos da Diretoria, Secretaria do Plenário e Secretaria-Geral.	Processos Internos	OE6
75	Melhorar a Intranet do Cofen.	Processos Internos	OE6
76	Modernizar o portal com implantação da rádio e TV Cofen.	Processos Internos	OE6
77	Realizar reuniões periódicas com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional.	Processos Internos	OE6
78	Adequar os Regimentos Internos dos Conselhos Regionais de Enfermagem ao Regimento Interno do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen).	Processos Internos	OE7
79	Agrupar o Setor de Arquivo e Protocolo em um mesmo andar.	Processos Internos	OE7
80	Aprimorar a Política Nacional de Fiscalização para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
81	Aprimorar os procedimentos administrativos do Cofen, tornando o atendimento aos Conselhos Regionais mais acolhedor, eficiente e eficaz.	Processos Internos	OE7
82	Confeccionar manual de padronização das rotinas administrativas do Cofen.	Processos Internos	OE7
83	Confeccionar norma de atendimento padrão, registro e cadastro para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
84	Criar grupo de Conselheiros Federais para acompanhamento político institucional dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
85	Criar o Regimento de Pessoal.	Processos Internos	OE7
86	Criar parâmetro de desempenho administrativo de excelência para Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
87	Definir atribuições de todas as áreas administrativas do Cofen.	Processos Internos	OE7
88	Desenvolver Sistema de Controle de Projetos Especiais.	Processos Internos	OE7
89	Desenvolver Sistema de Controle de Suprimento de Fundos (cartão corporativo).	Processos Internos	OE7
90	Desenvolver Sistema de Gestão de diárias, auxílio representação, jetons e prestação de contas.	Processos Internos	OE7

91	Desenvolver sistema de mala direta para comunicação com os profissionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
92	Desenvolver Sistema de Patrimônio.	Processos Internos	OE7
93	Desenvolver Sistema de Processos Éticos de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
94	Desenvolver sistema informatizado que unifique as bases de dados nacional dos profissionais de enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
95	Desenvolver sistema quem é quem no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
96	Elaborar manual de convênios.	Processos Internos	OE7
97	Elaborar metodologia de sistema de custeio com base em programas.	Processos Internos	OE7
98	Elaborar novo PDTI do Cofen para 2013 a 2015.	Processos Internos	OE7
99	Elaborar o Plano Plurianual (PPA) para o período de 2015 a 2018.	Processos Internos	OE7
100	Elaborar Planejamento Estratégico Setorial (PES) para as Unidades Administrativas do Cofen para o período de 2015 a 2018.	Processos Internos	OE7
101	Elaborar Plano Estatístico do Cofen.	Processos Internos	OE7
102	Elaborar política de integração de rede de Tecnologia da Informação para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
103	Elaborar projeto de governança para o Cofen e os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
104	Estimular a criação do Controle Interno nos Conselhos Regionais de Enfermagem que ainda não possuam este órgão em sua estrutura organizacional e padronizar os seus procedimentos.	Processos Internos	OE7
105	Executar a Política Ambiental do Cofen.	Processos Internos	OE7
106	Identificar as melhores práticas administrativas do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
107	Implantar a gestão de documentos para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
108	Implantar ações de Gestão da Qualidade no âmbito do Cofen.	Processos Internos	OE7
109	Implantar Central de Informações 0800 no Cofen com atuação no âmbito do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
110	Implantar metodologia de acompanhamento, controle e avaliação de projetos internos.	Processos Internos	OE7
111	Implantar metodologia de Planejamento Estratégico no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
112	Implantar Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências.	Processos Internos	OE7
113	Implantar Sistema de Gestão de Custos.	Processos Internos	OE7
114	Incentivar a implantação da Ouvidoria nos Conselhos Regionais de Enfermagem que ainda não possuam este órgão em sua estrutura organizacional.	Processos Internos	OE7
115	Mapear as rotinas das áreas administrativas do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE7

116	Realizar apoio técnico, financeiro e operacional aos Conselhos Regionais para o cumprimento das atividades finalísticas do Sistema.	Processos Internos	OE7
117	Realizar as eleições do Sistema Cofen-Conselhos Regionais via Internet - 2017.	Processos Internos	OE7
118	Realizar avaliação de resultados das unidades administrativas.	Processos Internos	OE7
119	Realizar encontros setoriais do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem: Comunicação, Tecnologia da Informação, Registro e Cadastro, Fiscalização, Financeiro, Planejamento, Jurídico etc.	Aprendizado e Crescimento	OE7
120	Realizar estudos para implantação da Previdência Privada.	Processos Internos	OE7
121	Realizar o ajuste patrimonial.	Processos Internos	OE7
122	Revisar e atualizar a legislação normativa da profissão de Enfermagem.	Processos Internos	OE7
123	Viabilizar aquisição do selo da qualidade - GESPÚBLICA	Processos Internos	OE7
124	Acompanhar o processo de registro e cadastro dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE8
125	Realizar campanha nacional para o registro gratuito de títulos de especialidades no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE8
126	Acompanhar os Projetos de Lei que tramitam no Congresso Nacional e nos estados que impactam o exercício profissional da Enfermagem.	Administração Pública	OE9
127	Analisar a aplicabilidade da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) ao Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Administração Pública	OE9
128	Atender os princípios gerais da Lei de Acesso à Informação do Governo Federal (Lei nr 12.527/2011) no âmbito do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Administração Pública	OE9
129	Ampliar a representatividade da Enfermagem nos fóruns deliberativos.	Relações Institucionais	OE10
130	Consolidar as representações do Cofen nos fóruns de conselhos profissionais, preferencialmente por meio de conselheiros, promovendo maior intercâmbio entre os representantes e o plenário do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE10
131	Criar a Comissão Nacional de Auxiliares e Técnicos de Enfermagem, vinculada ao plenário do Cofen.	Relações Institucionais	OE10
132	Pleitear assento para o Cofen no Conselho Nacional de Saúde.	Relações Institucionais	OE10
133	Revitalizar a Assembleia de Presidentes, como fórum de discussão e proposição das macropolíticas para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem e para a profissão de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE10
134	Apoiar, cooperar e fortalecer as sociedades de especialistas em Enfermagem, e as especialidades de nível técnico.	Relações Institucionais	OE12
135	Articular a realização de Encontro Latino-Americano, Caribenho e de países de língua portuguesa entre as organizações de Enfermagem.	Relações Institucionais	OE12
136	Buscar parcerias com outros conselhos de profissões regulamentadas da área da Saúde, com o objetivo de construir uma agenda de ações em matérias de interesses comuns quanto à saúde.	Relações Institucionais	OE12
137	Criar a Comissão de Relações Internacionais do Cofen.	Relações Institucionais	OE12

138	Estabelecer convênios de cooperação técnica com outros órgãos de fiscalização de abrangência nacional.	Relações Institucionais	OE12
139	Fortalecer de forma solidária as relações internacionais com as organizações de Enfermagem congêneres, principalmente nos países de língua portuguesa e América Latina, para troca de experiência e fortalecimento da profissão.	Aprendizado Crescimento e	OE12
140	Implantar a Plataforma Arouca para fornecimento dos dados dos profissionais de Enfermagem registrados, para atuação nos países do Mercosul.	Relações Institucionais	OE12
141	Integrar os sistemas de informações da Enfermagem ao Ministério da Saúde.	Relações Institucionais	OE12
142	Intensificar as relações de Sistema Cofen-Conselhos Regionais com as organizações de Enfermagem em defesa de fortalecimento da profissão.	Relações Institucionais	OE12
143	Realizar parcerias/convênios com Ministério da Saúde (MS), Ministério da Educação (MEC), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), Parlamentares, Fórum Nacional de Educação (FNE), Associação Brasileira de Enfermagem (ABEN), Confederação Nacional dos Trabalhadores na Saúde (CNTS).	Relações Institucionais	OE12
144	Contribuir para a defesa da cidadania do ser humano e a consolidação do Sistema Único de Saúde.	Enfermagem/Sociedade	OE13
145	Defender a promoção, a proteção, a recuperação da saúde e a reabilitação das pessoas, respeitando a vida, a dignidade e seus direitos em todo o ciclo vital, sem discriminação de nenhuma natureza.	Enfermagem/Sociedade	OE13
146	Desenvolver ações solidárias vinculadas ao Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE13
147	Implantar projeto "termômetro de qualidade de atendimento" para cliente interno e externo.	Enfermagem/Sociedade	OE13
148	Promover ações em defesa da assistência de enfermagem de qualidade, livre de riscos aos usuários por imperícia, imprudência e negligência.	Enfermagem/Sociedade	OE13
149	Realizar campanhas para implantação do processo de Enfermagem como principal estratégia para fortalecer a autonomia profissional do enfermeiro.	Enfermagem/Sociedade	OE13
150	Utilizar os resultados da pesquisa "Perfil da Enfermagem no Brasil" como contribuição para estabelecer novas políticas para a profissão.	Enfermagem/Sociedade	OE13
151	Apoiar a participação no Fórum permanente de mobilização das 30 horas e piso salarial para a Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE14
152	Articular com o Governo Federal a apresentação de Projeto de Lei (MP) para a extinção da carreira de Auxiliares de Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE14
153	Elaborar minuta de projeto de lei para atualização da Lei do Exercício profissional.	Enfermagem/Sociedade	OE14

154	Incentivar os Conselhos Regionais a realizar audiências públicas nas Câmaras de Vereadores, Assembleias Legislativas e no Congresso Nacional para discutir a profissão, a regulamentação da jornada de trabalho e o piso salarial.	Enfermagem/Sociedade	OE14
155	Propor projeto de lei para atualizar a lei de criação dos Conselhos de Enfermagem (Lei nº 5.905/1973).	Enfermagem/Sociedade	OE14
156	Ampliar e intensificar a interação da Câmara Técnica de Fiscalização (CTFIS) no acompanhamento e no suporte das ações de fiscalização no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
157	Desenvolver ferramentas para dar suporte às atividades de Fiscalização do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
158	Desenvolver modelo de planejamento tático-operacional para ação dos departamentos de fiscalização.	Processos Internos	OE15
159	Fortalecer os departamentos de fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
160	Fortalecer os setores de processos éticos dos Conselhos Regionais de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais.	Enfermagem/Sociedade	OE15
161	Institucionalizar o modelo de planejamento tático-operacional para ação dos departamentos de fiscalização como ferramenta de gestão dos departamentos de fiscalização de todos os Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE15
162	Normatizar a aplicação da Interdição Ética nos Serviços de Enfermagem.	Enfermagem/Sociedade	OE15
163	Incentivar a Política de Conciliação (Processo Ético).	Enfermagem/Sociedade	OE17
164	Investir em uma plataforma virtual que contemple o processo de enfermagem (qualificar a Assistência de Enfermagem e garantir a implementação da Resolução Cofen nº 358/2009 e, portanto, a autonomia do exercício profissional).	Enfermagem/Sociedade	OE17
165	Elaborar Relatório de Gestão Anual do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Orçamentária	OE18
166	Elaborar Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU).	Orçamentária	OE18
167	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT).	Orçamentária	OE18
168	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	Orçamentária	OE18
169	Melhorar a tramitação de processos de pagamentos no Cofen.	Processos Internos	OE18
170	Dinamizar controle interno de arrecadação proveniente dos regionais.	Orçamentária	OE19
171	Implantar sistema único para gestão de cobranças nos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE19
172	Implementar e ampliar o Programa Mais Fiscalização.	Orçamentária	OE19
173	Melhorar o processo de arrecadação dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Orçamentária	OE19

174	Promover campanha para reduzir a taxa de inadimplência.	Orçamentária	OE19
175	Regulamentar a criação do Setor de Cobranças e Dívida Ativa nos Conselhos Regionais de Enfermagem.	Processos Internos	OE19
176	Relançar o Programa de Recuperação Fiscal da Enfermagem (Refis).	Orçamentária	OE19

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados levantados na Oficina de Planejamento Estratégico Institucional, Compromissos e Propostas da Chapa e Planejamento Estratégico Anterior (2012 - 2015).

15. INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não se consegue controlar o que não se consegue medir.
Tom DeMarco, 1982.

O acompanhamento da Estratégia do Cofen é realizado por meio da Metodologia de *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia utiliza indicadores atrelados aos Objetivos Estratégicos (OE) para verificação, controle e acompanhamento de desempenho das iniciativas que compõem o objetivo. Cada indicador está vinculado a um Objetivo Estratégico, o qual pode ter um ou mais indicadores vinculados.

Os indicadores utilizados na Metodologia BSC estão descritos no Caderno de Indicadores Institucionais, o qual tem como propósito garantir conhecimento da forma como é realizada a avaliação do andamento da Gestão Estratégica e Gestão Operacional do Cofen.

As grandezas dos valores dos indicadores das Iniciativas Estratégicas variam muito, por exemplo “número de eventos realizados” e “número de participantes nos eventos”. O primeiro indicador tem um valor que varia de 0 a 20 eventos e já o segundo indicador varia de 0 a 10.000 participantes. Para poder agregar estes valores de indicadores diferentes é necessário realizar a sua normalização.

As equações 1 e 2 normalizam os dados desses indicadores. A equação 1 foi utilizada para o cálculo do indicador que apresenta uma faixa de variação entre os valores P_{\min} e P_{\max} pequena, por exemplo: “número de eventos realizados”. Já a equação 2 é utilizada no cálculo de indicador que apresenta uma faixa de variação entre os valores P_{\min} e P_{\max} muito grande, por exemplo: “número de participantes nos eventos”. Nas duas equações é somada uma constante “k” para retirar o resultado 0 (zero) quando P_i for igual ao P_{\min} . A constante “k” recebeu o valor de 0,00001. Os valores obtidos nas equações são multiplicados por 100 para obter um número inteiro maior que um.

Equação da fórmula 1:

$$Indicador_i = \left(\left(\frac{P_i - P_{\min}}{P_{\max} - P_{\min}} \right) + k \right) * 100$$

Equação da fórmula 2:

$$Indicador_i = \left(\left(\frac{\log(P_i) - \log(P_{\min})}{\log(P_{\max}) - \log(P_{\min})} \right) + k \right) * 100$$

onde:

P_i = valor corrente do indicador.

P_{\min} = valor mínimo da lista de valores do indicador.

P_{\max} = valor máximo da lista de valores do indicador.

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A maior habilidade de um líder é desenvolver habilidades extraordinárias em pessoas comuns.
Abraham Lincoln

A Gestão Estratégica é considerada importante para o sucesso de uma instituição. As empresas têm de ser capazes de reagir às alterações do ambiente. Tão importante quanto à formulação da estratégia é a sua implementação e revisão periódica.

A estratégia é executada por meio de processos ou projetos, pelos colaboradores da organização, que, se não estiverem cientes dos rumos, propósitos, dos grandes objetivos da instituição e não entenderem como essas premissas se encaixam no seu dia-a-dia, podem não executar os processos ou projetos da melhor forma para o alcance da visão de futuro.

Esta proposta de Planejamento Estratégico Institucional (PEI) para o Conselho Federal de Enfermagem é fruto de um trabalho realizado a partir da Carta-Programa da Chapa 1 “Unir e Avançar” - Eleições Cofen - Gestão 2015/18, Oficina de Planejamento Estratégico Institucional realizada durante o Seminário Institucional, da Lei nr 5.905/73 e Planejamento Estratégico 2012 - 2015. Para complementar este trabalho também foi realizado o estudo dos Processos Administrativos (PAD) do ano de 2014. Foram analisados mais de mil PAD-s.

Desta maneira, acredita-se que este PEI está bastante abrangente com relação ao que o Cofen deve e deseja realizar para cumprir a sua Missão precípua e alcançar a sua Visão de Futuro.

Para isso, foi adotada a Metodologia GEOR, pela qual o Cofen define a sua estratégia de atuação e permite promover um grande salto no seu desempenho gerencial e operacional, permitindo a realização dos objetivos estabelecidos para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais dirigindo as suas ações.

A Metodologia GEOR assegura mais transparência à atuação da instituição e acentua as possibilidades de transformação da estratégia institucional em resultados concretos para a Enfermagem e a sociedade brasileira. Além disso, fortalece a integração entre estratégia, alocação de recursos, execução, monitoramento e avaliação.

O êxito deste PEI está em assegurar que a Gestão Operacional acompanhe a Gestão Estratégica. De nada serve planejar se a execução e as atividades do cotidiano da instituição não estão aderentes e nem contribuem para o atingimento dos Objetivos Estratégicos.

Finalmente, gostaria de agradecer à Plenária e a Diretoria do Cofen, na pessoa do Dr. Manoel Carlos Neri da Silva, por ter-me propiciado esta oportunidade de aplicação dos meus conhecimentos de gestão em prol do Sistema Cofen-Conselhos Regionais e contribuir para o sucesso de sua gestão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. **Lei nº 5.905, de 12 de julho de 1973 - Dispõe sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem e dá outras providências.** Brasília: 1973. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5905.htm>. Acessado em: 10/03/2015.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Planejamento e Investimentos Estratégicos. **Orientações para elaboração do Plano Plurianual 2012-2015.** Brasília: MP, 2011. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/spi/publicacoes/Orientacoes_para_Elaboracao_do_PPA_2012-2015.pdf>. Acessado em: 10/03/2015.

CARVALHO, F. C. A. de. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Academia Pearson, 2012.

CNC. **Guia da Excelência - Nível 1.** Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2011. Disponível em: <http://www.cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/guia_n1.pdf>. Acessado em: 26/03/2014.

COELHO, Tom. **Cinco passos para uma meta.** Administradores: 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/cotidiano/cinco-passos-para-uma-meta/73152/>>. Acessado em: 9/02/2015.

COFEN. **Resolução Cofen nº 421/2012, de 12/02/2012 - Aprova o Regimento Interno do Conselho Federal de Enfermagem e dá outras providências.** Brasília: Cofen, 2012. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resoluo-cofen-n-4212012_8670.html>. Acessado em: 10/03/2015.

COFEN. **Resolução Cofen nr 074/1982.** Rio de Janeiro: Cofen, 1982.

DEMARCO, Tom. **Controlling Software Projects.** Yourdon Press, 1982.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987.

ESCOL@ VIRTUAL. **Gestão de Estratégia - BSC.** Disponível em: <<http://www.ev.org.br>>. Acesso em 16/12/2013.

FOSTER, Richard N. **Inovação: a vantagem do atacante.** São Paulo: Best Seller, 1988.

FPNQ, FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE; Rede Nacional de Prêmios – **Rumo à excelência em Gestão. Rumo à Excelência: Critérios para avaliação do desempenho e diagnóstico organizacional.** Disponível em: <http://www.fpnq.org.br/Exe/RE_2005.exe>. Acesso em: 13/03/2014.

GERMAN, Luis Augusto; PICORETTI, Ronaldo. **Idéias de sucesso: Utilizando o Balanced Scorecard.** Gazeta Mercantil, Belo Horizonte, Revista de 02/09/2002. Disponível em: <www.symnetics.com.br/clipping>. Acesso em: 13/03/2014.

GONÇALVES, Eduardo. **Noções de Planejamento e Gestão Estratégica**. 2005. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/nocoos-de-planejamento-e-gestao-estrategica/10685/>>. Acessado em: 6/03/2014.

KAPLAN, R.S.e NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, R.S.e NORTON, D.P. **Organização orientada para Estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOBATO, David M. **Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: P. & C. Botafogo, 1997.

LOPES, Ari. **A diferença entre a Gestão Estratégica Vs. Planejamento Estratégico**. 2013. Disponível em: <<http://blogdoprofessorari.blogspot.com.br/2012/05/diferenca-entre-gestao-estrategica-vs.html>>. Acessado em: 6/03/2014.

MANGELS, Mathias. **A difícil tarefa de tirar a estratégia do papel**. Revista O Empresário, 2003. Disponível em: <www.symnetics.com.br/clipping>. Acesso em: 6/03/2014.

MP/MS. **Gestão Estratégica**. Disponível em: <<http://www.mp.ms.gov.br/portal/gestao/apres/conceito21.html>>. Acesso em: 7/03/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 1991.

PERSEGONA, M. F. M.; MOURA, R. C. D.; FREIRE, N. P.; HELER Junior, H. V. **Metodologia de Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR) para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem**. Brasília: Cofen, 2015.

PERSEGONA, Marcelo Felipe Moreira. **Cadastro nacional de inadimplentes ambientais: fundamentos e modo de operação**. 2010. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Sustentável). Brasília: Universidade de Brasília, 2010.

PERSEGONA, Marcelo Felipe Moreira. **Gestão Estratégica Empresarial: Do começo ao fim**. Brasília: 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SEBRAE/NA. **Caixa de Ferramentas GEOR**. Brasília: Sebrae Nacional, 2014.

TCU. **Portaria-TCU nº 90, de 16 de abril de 2014**. Dispõe sobre orientações às unidades jurisdicionadas ao Tribunal de Contas da União quanto à elaboração de conteúdos dos relatórios de gestão referentes ao exercício de 2014, com base na Decisão Normativa TCU nº 134, de 2013. Disponível: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/7174/1/2010_MarceloFelipeMoreiraPersegona.pdf>. Acessado em: 8/04/2015.