

Conselho Federal de Enfermagem

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen

Brasília 2018

Assessoria de Planejamento e Gestão

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Gestão 2018-2021

Créditos

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

Conselheiros Efetivos

PRESIDENTE: Manoel Carlos Neri da Silva – Coren-RO nº 63.592
VICE-PRESIDENTE: Nádia Mattos Ramalho – Coren-RJ nº 31.516
PRIMEIRO-SECRETÁRIO: Lauro Cesar de Moraes – Coren-PI nº 119.466
SEGUNDO-SECRETÁRIO: Antônio Marcos Freire Gomes – Coren-PA nº 56.302
PRIMEIRO-TESOUREIRO: Gilney Guerra de Medeiros – Coren-DF nº 143.136
SEGUNDO-TESOUREIRO: Antônio José Coutinho de Jesus – Coren-ES nº 55.621
Gilvan Brolini – Coren-RR nº 103.289
Luciano da Silva – Coren-SP nº 82.988
Maria Luísa de Castro Almeida – Coren-BA nº 14.402

Conselheiros Suplentes

Heloisa Helena Oliveira da Silva – Coren-RN nº 67.286
Jose Adailton Cruz Pereira – Coren-AC nº 85.030
Marcia Anésia Coelho Marques dos Santos – Coren-TO nº 37.721
Osvaldo Albuquerque Sousa Filho – Coren-CE nº 56.145
Ronaldo Miguel Beserra – Coren-PB nº 67.182
Rosangela Gomes Schneider – Coren-RS nº 42.185
Valdelize Elvas Pinheiro – Coren-AM nº 12.621
Waldenira Santos Fonseca – Coren-AP nº 75.953
Wilton José Patrício – Coren-ES nº 68.864

Equipe Técnica

Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
Esp. Ricardo Antônio Ribeiro Pires.

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.....	17
11.	GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO.....	24
12.	GESTÃO OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO.....	28
13.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA O CONSELHO REGIONAL.....	31
14.	INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	54
15.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	56

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

- Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
- Esp. Ricardo Antônio Ribeiro Pires.

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/porta/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.

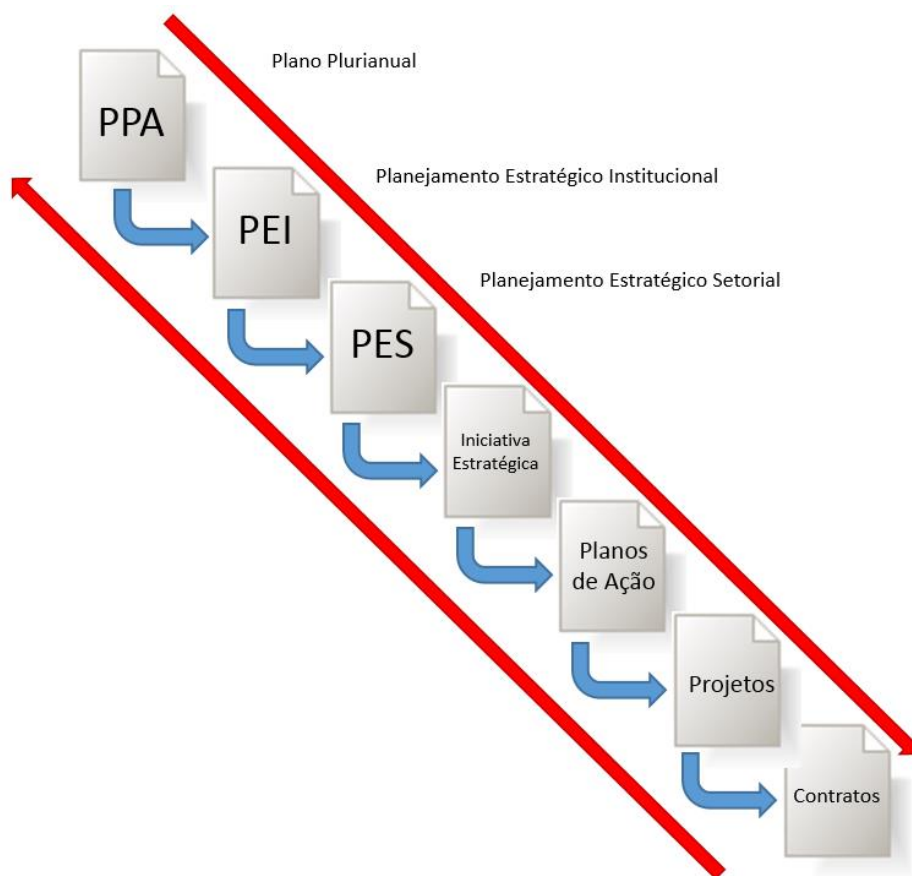


Figura 2 – Metodologia de Planejamento Estratégico do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

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 2018-2021 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.
- Confeccionar o Plano Plurianual (PPA) 2018-2021.
- Confeccionar o Planejamento Estratégico Institucional 2018-2021 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.
- Propor metodologia de acompanhamento da execução do 2018-2021 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) 2018-2021 confeccionado.
- Planejamento Estratégico Institucional 2015-2018 confeccionado.
- Instrumento de acompanhamento da execução do PPA e Planejamento Estratégico Institucional 2018-2021 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 nº 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. Finalidade: é busca por resultados mais práticos e eficazes, ligados as necessidades e aspirações do interesse do público.

V6. Igualdade: é a ausência de diferença. A igualdade ocorre quando todas as partes estão nas mesmas condições, possuem o mesmo valor ou são interpretadas a partir do mesmo ponto de vista, seja na comparação entre coisas ou pessoas.

V7. 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.

V8. Interesse Público: é a supremacia do interesse público sobre o interesse privado.

V9. Lealdade e boa-fé: é o dever de agir de acordo com a lei e com bom senso.

V10. Legalidade: é aquilo que é permitido por lei, de acordo com os meios e formas que por ela estabelecidos e segundo os interesses públicos.

V11. Motivação: é fundamentar todas as decisões que serão tomadas pelo agente público.

V12. 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.

V13. Razoabilidade e Proporcionalidade: é proibir o excesso, com a finalidade de evitar as restrições abusivas ou desnecessárias realizadas pela Administração Pública. Esse princípio envolve o da proporcionalidade, assim as competências da Administração Pública devem ser feitas proporcionalmente, sendo ponderadas, segundo as normas exigidas para cumprimento da finalidade do interesse público.

V14. 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".

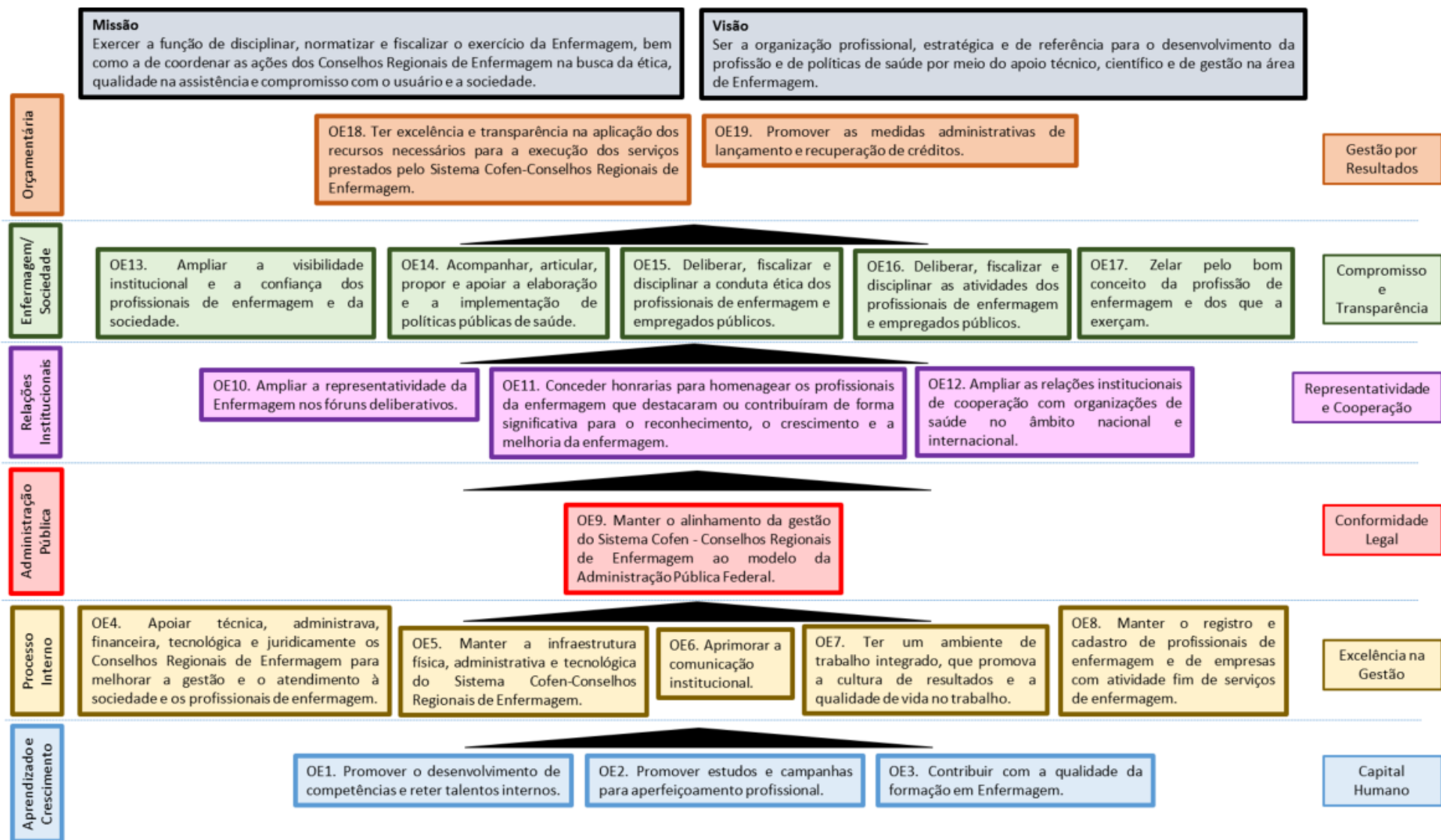


Figura 5 – Mapa do Planejamento Estratégico do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

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 Governança do PEI do Cofen.

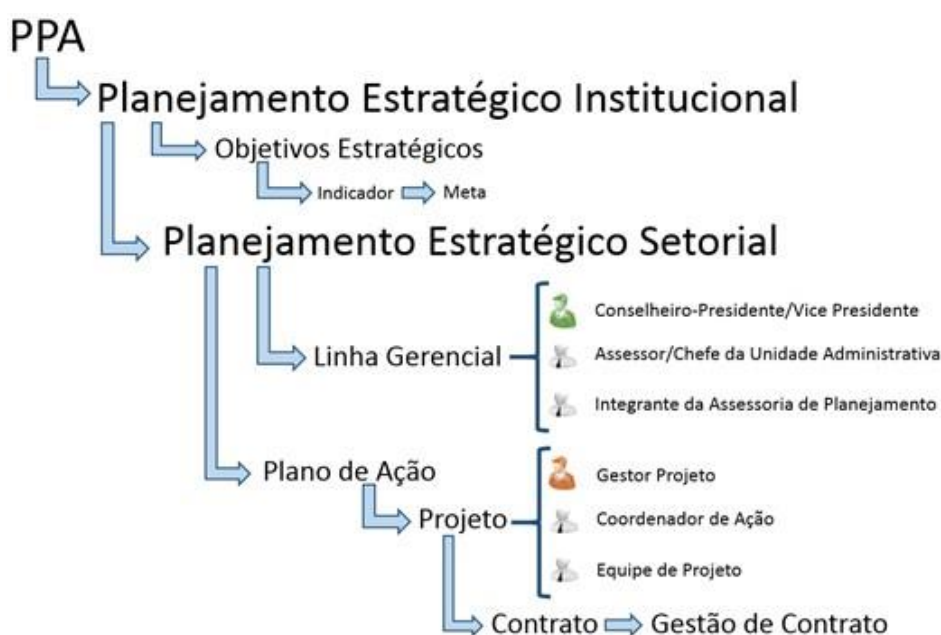


Figura 6 – Governança do Planejamento Estratégico Institucional do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

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 vinte e dois 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. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

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, Planejamento Estratégico Institucional, Lei nr 5.905/73, Planejamento Estratégico 2015 – 2018 e estudo dos fatos periódicos que ocorrem todos os anos:

Tabela 2 – Proposta de Iniciativas Estratégicas para o Cofen.

Nr	Iniciativa Estratégica	Objetivo Estratégico	BSC	Unidade Funcional	Demandante/Origem
1	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 1) Modelo de levantamento das competências do quadro de pessoal do Cofen.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
2	Realizar Curso de Gerenciamento de Projetos.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
3	Realizar o Curso de Formação de Gestores dos Conselhos Regionais de Enfermagem - 2019.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
4	Realizar o Seminário Administrativo - 2019.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
5	Realizar o Seminário Administrativo - 2020.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
6	Realizar o Seminário Administrativo - 2021.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
7	Realizar o Seminário Institucional - 2019.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen

8	Realizar o Seminário Institucional - 2020.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
9	Realizar o Seminário Institucional - 2021.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
10	Realizar ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
11	Manter o programa de capacitação de gestores de Enfermagem.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
12	Manter e ampliar o projeto do mestrado profissional em Gestão Pública para os empregados e agentes públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
13	Implementar programas de capacitação para os Enfermeiros fiscais do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE01	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
14	Editar, imprimir e distribuir a Revista Enfermagem em Foco.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Comunicação	Cofen
15	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Cofen
16	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Cofen
17	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Cofen
18	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Cofen
19	Realizar a pesquisa anual sobre infraestrutura do Sistema Cofen/Conselhos Regionais referente ao exercício de 2017.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen

20	Realizar a pesquisa anual sobre infraestrutura do Sistema Cofen/Conselhos Regionais referente ao exercício de 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
21	Realizar a pesquisa anual sobre infraestrutura do Sistema Cofen/Conselhos Regionais referente ao exercício de 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
22	Realizar a pesquisa anual sobre infraestrutura do Sistema Cofen/Conselhos Regionais referente ao exercício de 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
23	Realizar a Semana da Enfermagem - 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios	Cofen
24	Realizar a Semana da Enfermagem - 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios	Cofen
25	Realizar a Semana da Enfermagem - 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios	Cofen
26	Realizar a Semana da Enfermagem - 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios	Cofen
27	Realizar o CBCENF - 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
28	Realizar o CBCENF - 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
29	Realizar o CBCENF - 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen

30	Realizar o CBCENF - 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
31	Realizar o Seminário da História da Enfermagem - 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
32	Realizar o Seminário da História da Enfermagem - 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
33	Realizar o Seminário da História da Enfermagem - 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
34	Realizar o Seminário da História da Enfermagem - 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
35	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
36	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
37	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
38	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
39	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
40	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
41	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
42	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2021.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
43	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2018.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Comunicação	Assessoria de Comunicação
44	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2019.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Comunicação	Assessoria de Comunicação
45	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2020.	OE02	Aprendizado e Crescimento	Assessoria de Comunicação	Assessoria de Comunicação

46	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2021.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação	de
47	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2018.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação	de
48	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2019.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação	de
49	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2020.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação	de
50	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2021.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação	de
51	Apoiar os Conselhos Regionais na realização de programas de capacitação, voltados para os profissionais de Enfermagem.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
52	Estimular os Conselhos Regionais a abrirem vagas de estágio para estudantes de Enfermagem, como contribuição para sua formação profissional e reconhecimento do Conselho.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
53	Discutir e aprimorar o formato do Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF) com os Conselhos Regionais.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
54	Implantar projeto de capacitação permanente para os Profissionais de Enfermagem.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
55	Apoiar e estimular os Conselhos Regionais a realizarem ações e eventos técnicos, científicos e culturais em prol da Enfermagem brasileira.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
56	Estimular o desenvolvimento de pesquisas científicas que contribuam para a melhoria da assistência em Enfermagem.	OE02	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
57	Implementar a Pesquisa de Práticas Avançadas em Enfermagem.	OE03	Aprendizado Crescimento	e	Plenário		Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da

58	Intensificar o combate, em todas as instâncias, à formação de profissionais de Enfermagem na modalidade EAD, para garantir a qualidade da assistência de Enfermagem à sociedade.	OE03	Aprendizado e Crescimento	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
59	Combater sem trégua o ensino de má qualidade para a formação de profissionais de Enfermagem.	OE03	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
60	Defender o aumento da oferta de vagas para formação em Enfermagem em instituições públicas.	OE03	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
61	Combater a abertura de novos cursos de graduação em Enfermagem que não atendam à legislação.	OE03	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
62	Ampliar ações que possibilitem a inserção do Cofen nas discussões e revisão das diretrizes curriculares nacionais dos cursos de graduação e técnico de Enfermagem.	OE03	Aprendizado e Crescimento	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
63	Manter e ampliar o apoio técnico, financeiro e operacional para o desenvolvimento institucional dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE04	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
64	Priorizar o desenvolvimento das atividades finalísticas do sistema Cofen/Conselhos Regionais (regulação, regulamentação, fiscalização, inscrição, registro e cadastro e processos éticos), dotando essas áreas de investimentos técnicos e tecnológicos, equipamentos, recursos humanos e capacitação profissional para melhorar a qualidade e a efetividade da atividade fim.	OE04	Processos Internos	Assessoria de Relações Institucionais	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
65	Contratação de empresa especializada em auditoria externa no ambiente computacional para eleições no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem - 2020.	OE04	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	Cofen
66	Contratar empresa para fornecer serviço informatizado para realização das eleições no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem - 2020	OE04	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	Cofen
67	Implantar processo de gerenciamento de serviços TI (ITIL).	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e	TCU

				Comunicação	
68	Adquirir sistema de controle de processos e prazos judiciais.	OE05	Processos Internos	Procuradoria-Geral	Cofen
69	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 7) Melhoria dos controles internos das diversas áreas do Cofen.	OE05	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
70	Aprimorar e atualizar o Sistema GENF.	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	Cofen
71	Desenvolver aplicativo Mobile para o Sistema Cofen-Coren	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	Cofen
72	Desenvolver Sistema de Processos Éticos de Enfermagem	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	Cofen
73	Desenvolver sistema informatizado que unifique as bases de dados regionais com a nacional dos profissionais de enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	Cofen
74	Elaborar Caderno de Viagem para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem	OE05	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens	Cofen
75	Implantar o Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos - GED	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	Cofen

76	Monitorar o desempenho da gestão de tecnologia da informação.	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
77	Gerir serviços de tecnologia da informação.	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU
78	Executar processo de gestão de incidentes de segurança da informação.	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU
79	Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
80	Executar um processo de software.	OE05	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
81	Realizar concurso público do Cofen.	OE05	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
82	Adquirir Sistema de Fluxo de Trabalho (Workflow).	OE05	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
83	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 2) Ações internas da Assessoria de Comunicação – Endomarketing.	OE06	Processos Internos	Assessoria de comunicação	TCU
84	Aprimorar o Sistema de Transparência do Sistema Cofen-Conselhos Regionais (Acórdão TCU nr 96/2016).	OE06	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	TCU

85	Elaborar Caderno de Legislação Vigente do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE06	Processos Internos	Secretaria-Geral		Cofen
86	Realizar campanhas digitais permanentes.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
87	Realizar campanha Abril Verde 04/2019.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
88	Realizar campanha Abril Verde 04/2020.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
89	Realizar campanha Abril Verde 04/2021.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
90	Realizar campanha Outubro Rosa 10/2018.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
91	Realizar campanha Outubro Rosa 10/2019.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
92	Realizar campanha Outubro Rosa 10/2020.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
93	Realizar campanha Novembro Azul 11/2018.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
94	Realizar campanha Novembro Azul 11/2019 - 10/2020.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
95	Realizar campanha Novembro Azul 11/2020.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
96	Implementar o Novo Portal Cofen.	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
97	Padronizar a gestão da Extranet, indicando o que cada setor pode fazer e por quais autorizações as publicações devem passar (Uso da Extranet como parte de estratégia da comunicação interna).	OE06	Processos Internos	Assessoria Comunicação	de	Assessoria Comunicação de
98	Comunicar às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.	OE06	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	de	TCU
99	Elaborar relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação.	OE06	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de	de	TCU

				Governança de TI	
100	Elaborar, divulgar e atualizar Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).	OE06	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
101	Assegurar unicidade na comunicação do sistema: efetivar a Política de Comunicação do Sistema nos Conselhos Regionais, alinhando o discurso, garantindo a efetividade da comunicação e o fortalecimento da imagem e reputação dos Conselhos.	OE06	Processos Internos	Assessoria de Comunicação	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
102	Ampliar as ações de comunicação do Cofen, aperfeiçoando as ações de comunicação, com o uso de ferramentas adequadas, tais como: digital, assessoria de imprensa, publicidade e relações públicas, para alcançar os resultados estratégicos.	OE06	Processos Internos	Assessoria de Comunicação	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
103	Renovar os canais de comunicação, tornando-os mais claros e efetivos, proporcionando melhor navegabilidade e engajamento, permitindo ao profissional de enfermagem um acesso mais preciso às informações institucionais do Cofen como políticas, legislação, pareceres técnicos e orientações sobre a prática profissional.	OE06	Processos Internos	Assessoria de Comunicação	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
104	Qualificar os processos de comunicação dos Conselhos Regionais, capacitando os assessores com cursos, oficinas e aperfeiçoamento no uso das ferramentas essenciais para o entendimento e desenvolvimento do seu trabalho de gestor da comunicação.	OE06	Processos Internos	Assessoria de Comunicação	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
105	Difundir os trabalhos e projetos desenvolvidos no Cofen, identificando seus diversos públicos e utilizando linguagem e canais adequados. Ser parceiro das assessorias de comunicação dos Conselhos Regionais para tornar possível essa difusão, não somente de informações pontuais, mas de ideias capazes de ratificar o protagonismo do Sistema na articulação de políticas que tragam resultados efetivos para a categoria.	OE06	Processos Internos	Assessoria de Comunicação	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
106	Divulgar e esclarecer os critérios de uso para o “Programa mais Fiscalização”, junto aos Conselhos Regionais.	OE06	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
107	Promover discussão nos fóruns de gestores do Sistema Cofen/Conselhos Regionais sobre as ações e estratégias a serem implementadas na área de fiscalização.	OE06	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
108	Dar publicidade às ações de fiscalização.	OE06	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021

109	Aprimorar as ferramentas de comunicação, ampliando o seu alcance para todo o Sistema Cofen/ Conselhos Regionais.	OE06	Processos Internos	Plenário	Carta de Compromisso de Gestão 2018-2021
110	Adquirir Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
111	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 4) Sistemática de cobrança virtual e pessoal de andamento das iniciativas estratégicas.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
112	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 5) Ampliação da participação no GESPUBLICA.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
113	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 8) Sistema de Gestão de Riscos para o Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
114	Elaborar a Governança das Aquisições do Cofen.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
115	Elaborar Manual de Férias	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
116	Elaborar o PDTI do Cofen para 2018 a 2021	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	Cofen
117	Elaborar o Plano Plurianual (PPA) para o período de 2018 a 2021	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
118	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2018.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen - Regimento Interno
119	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2019.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen - Regimento Interno
120	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2020.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen - Regimento Interno
121	Executar a Política Ambiental do Cofen	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
122	Mapear as rotinas das áreas funcionais do Cofen	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen

123	Realizar o Projeto “Abril Verde” do Ministério do Trabalho - 2018.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Ofício Circular nr 15/2017 – Gab/PGT, de 11/01/2017
124	Realizar o Projeto “Abril Verde” do Ministério do Trabalho - 2019.	OE07	Processos Internos	CIPA	Ofício Circular nr 15/2017 – Gab/PGT, de 11/01/2017
125	Realizar o Projeto “Abril Verde” do Ministério do Trabalho - 2020.	OE07	Processos Internos	CIPA	Ofício Circular nr 15/2017 – Gab/PGT, de 11/01/2017
126	Realizar o Projeto “Abril Verde” do Ministério do Trabalho - 2021.	OE07	Processos Internos	CIPA	Ofício Circular nr 15/2017 – Gab/PGT, de 11/01/2017
127	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2018.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
128	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2019.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
129	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2020.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
130	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2021.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
131	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2018.	OE07	Processos Internos	Chefia de Gabinete	Cofen

132	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2019.	OE07	Processos Internos	Chefia de Gabinete	Cofen
133	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2020.	OE07	Processos Internos	Chefia de Gabinete	Cofen
134	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2021.	OE07	Processos Internos	Chefia de Gabinete	Cofen
135	Implantar Painel de Controle de Indicadores do Cofen. 1) Controlar mensalmente a transferência de recursos financeiros ao Coren-s indicando o valor de cada parcela, data e finalidade/objeto (Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017.	OE07	Processos Internos	Departamento Financeiro	TCU - Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017
136	Implantar Painel de Controle de Indicadores do Cofen. 2) Controlar mensalmente a transferência de recursos financeiros à terceiros indicando o valor de cada parcela, data e finalidade/objeto/instrumento (convênio, empréstimo, patrocínio, apoio institucional dentre outros) (Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017.	OE07	Processos Internos	Departamento Financeiro	TCU - Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017
137	Implantar Painel de Controle de Indicadores do Cofen. 3) Controlar mensalmente as receitas orçamentárias e extra-orçamentárias, indicando a cota-parte dos Coren-s, o total por Coren (Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017.	OE07	Processos Internos	Departamento Financeiro	TCU - Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017
138	Implantar Painel de Controle de Indicadores do Cofen. 4) Controlar mensalmente as despesas com diárias, auxílios representação, jetons e indenizações correlatas pagas por conselheiro (Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017.	OE07	Processos Internos	Departamento Financeiro	TCU - Ofício de Requisição SECEX-RS/TCU nr 49-459/2016, de 11/07/2017
139	Implementar o Decreto nr 9.203/2017 – Governança Corporativa no âmbito do Sistema Cofen-Conselhos Regionais.	OE07	Processos Internos	Assessoria de Planejamento e Gestão	Decreto nr 9.203/2017
140	Criar instrumento para gerir o desempenho da alta administração.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU

141	Estabelecer modelo de gestão de pessoas.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
142	Realizar planejamento da gestão de pessoas.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
143	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
144	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
145	Atualizar quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
146	Documentar as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
147	Escolher gestores da área de gestão de contratações segundo perfis profissionais definidos e documentados.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
148	Realizar levantamento de lacunas de competência na área de gestão de contratações.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	TCU
149	Executar processo de planejamento de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
150	Executar processo de gestão do catálogo de serviços.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU

151	Executar processo de gestão de mudanças.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
152	Executar processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU
153	Executar processo de gestão de incidentes.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU
154	Executar processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU
155	Gerir nível de serviço de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
156	Acordar formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização – Acordo de Nível de Serviço – ANS.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
157	Incluir o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Infraestrutura Tecnológica	TCU

158	Dispor de uma política de segurança da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
159	Executar processo para classificação e tratamento de informações.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
160	Monitorar o desempenho da gestão de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
161	Gerir riscos considerados críticos para a organização.	OE07	Processos Internos	Controladoria-Geral	TCU
162	Gerir riscos da área de gestão de contratações.	OE07	Processos Internos	Controladoria-Geral	TCU
163	Analisar riscos que possam comprometer a efetividade das etapas de Planejamento da Contratação, Seleção do Fornecedor e Gestão Contratual ou que impeçam ou dificultem o atendimento da necessidade que originou a contratação.	OE07	Processos Internos	Controladoria-Geral	TCU
164	Realizar planejamento das contratações.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
165	Realizar gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
166	Adotar métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU

167	Estabelecer modelo de gestão de contratações.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
168	Monitorar o desempenho da gestão de contratações.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
169	Executar processo de planejamento das contratações.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
170	Definir processo de trabalho para seleção de fornecedores.	OE07	Processos Internos	Comissão Permanente de Licitação	TCU
171	Definir processo de trabalho para gestão de contratos.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
172	Adotar métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações	TCU
173	Definir metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU

174	Implementar o sistema informatizado único e a base nacional de dados do Sistema Cofen/Conselhos Regionais integrando todos os sistemas informatizados dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE07	Processos Internos	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/Setor de Sistemas Corporativos	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
175	Implementar as ações de uniformização da fiscalização.	OE07	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
176	Desenvolver ações junto aos Conselhos Regionais visando o aprimoramento da fiscalização do exercício profissional, ampliando esforços para defesa da assistência de Enfermagem segura.	OE07	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
177	Estabelecer diretrizes e metas, padrões de planejamento integrado, ação sistêmica, modernização e avaliação dos resultados da fiscalização do exercício profissional.	OE07	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
178	Implementar sistema nacional de informação de fiscalização.	OE07	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
179	Incentivar a participação dos Conselheiros nas ações de fiscalização nos regionais.	OE07	Processos Internos	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
180	Realizar pesquisa de Clima Organizacional.	OE07	Processos Internos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas	Cofen
181	Acompanhar os Projetos de Lei que tramitam no Congresso Nacional e nos estados e que impactam o exercício profissional da Enfermagem e o sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE09	Administração Pública	Assessoria Parlamentar	Cofen
182	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 3) Sistema de avaliação de políticas públicas.	OE09	Administração Pública	Assessoria Parlamentar	TCU
183	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 6) Sistematizar procedimento para colher as principais políticas públicas em andamento no sistema.	OE09	Administração Pública	Assessoria de Relações Institucionais	TCU
184	Monitorar mensalmente o cumprimento do Acórdão TCU 96/2016-P-Auditoria do TCU pelos Conselhos de Fiscalização Profissional.	OE09	Administração Pública	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU – Acórdão TCU 96/2016-P- Auditoria do TCU

185	Dispor de comitê de segurança da informação.	OE09	Administração Pública	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI	TCU
186	Implantar no Cofen o Programa de Integridade (Compliance).	OE09	Administração Pública	Controladoria-Geral	TCU
187	Assegurar que os serviços acessíveis via internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização.	OE09	Administração Pública	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação	TCU
188	Fortalecer as parcerias com outros Conselhos Profissionais em prol do desenvolvimento das profissões e dos profissionais, de profissões regulamentadas.	OE10	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
189	Realizar e manter o incentivo aos Conselhos Regionais para realização de audiências públicas nas câmaras de vereadores, assembleia legislativa e no Congresso Nacional, para discutir assuntos de interesse da profissão.	OE10	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
190	Fortalecer e ampliar a agenda de lutas do Fórum Nacional das Organizações de Enfermagem.	OE10	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
191	Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2018.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
192	Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2019.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
193	Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2020.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
194	Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2021.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
195	Conceder o Prêmio Anjos da Enfermagem de Responsabilidade Social - 2018.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
196	Conceder o Prêmio Anjos da Enfermagem de Responsabilidade Social - 2019.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
197	Conceder o Prêmio Anjos da Enfermagem de Responsabilidade Social - 2020.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen
198	Conceder o Prêmio Anjos da Enfermagem de Responsabilidade Social - 2021.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Cerimonial e Eventos	Cofen

199	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2018.	OE11	Relações Institucionais	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
200	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2019.	OE11	Relações Institucionais	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
201	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2020.	OE11	Relações Institucionais	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
202	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2021.	OE11	Relações Institucionais	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
203	Conceder o Troféu e certificado do Selo de Qualidade/Cofen - Comissão Nacional da Qualidade - 2018.	OE11	Relações Institucionais	Assessoria de Relações Institucionais	Cofen
204	Buscar a celebração de Convênio Cofen/Receita Federal, a fim de manter atualizado o cadastro dos profissionais de Enfermagem dos Conselhos Regionais.	OE12	Relações Institucionais	Procuradoria-Geral	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
205	Desenvolver ações solidárias vinculadas ao Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE12	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
206	Fortalecer as parcerias com os órgãos governamentais, em especial com os ministérios da Saúde e Educação e Anvisa, a fim de defender os interesses da profissão.	OE12	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
207	Consolidar as relações do sistema Cofen/Conselhos Regionais com as organizações de Enfermagem em defesa do fortalecimento das Profissões de Enfermagem.	OE12	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
208	Buscar uma maior integração com as organizações de enfermagem em torno de uma agenda positiva, pelo desenvolvimento do campo do trabalho e dos profissionais de Enfermagem.	OE12	Relações Institucionais	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
209	Apoiar os profissionais de Enfermagem militares, por meio da Comissão Nacional de Enfermagem militar do Cofen.	OE13	Enfermagem/Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
210	Manter e apoiar a Comissão Nacional de Saúde da Mulher do Cofen e implementar as Comissões Estaduais de Saúde da Mulher junto aos Conselhos Regionais.	OE13	Enfermagem/Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
211	Estimular junto aos Conselhos Regionais, atividades de Enfermagem que visem a segurança do paciente.	OE13	Enfermagem/Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021

212	Intensificar as ações da força nacional de fiscalização, buscando resultados mais satisfatórios para a gestão regional e sociedade.	OE13	Enfermagem/ Sociedade	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
213	Apoiar ações de cunho social, juntamente com os Conselhos Regionais.	OE13	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
214	Lutar e defender a ampliação do protagonismo da Enfermagem na perspectiva de defesa do Sistema Único de Saúde e da cidadania.	OE13	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
215	Fortalecer a participação do Cofen e dos Conselhos Regionais de Enfermagem na discussão e implementação de Políticas Públicas.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
216	Intensificar as ações, junto ao Congresso Nacional, para tramitação e aprovação dos projetos de lei de interesse da Enfermagem.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Assessoria Parlamentar	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
217	Manter o apoio ao movimento sindical na luta em defesa da regulamentação da jornada de trabalho de 30 horas semanais e piso salarial.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
218	Apoiar a política nacional de humanização (PNH) e a política nacional de práticas integrativas e complementares no SUS (PNPIC), incentivando e implementando a atuação dos profissionais de Enfermagem nessas áreas.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
219	Desenvolver políticas para combater a violência contra o profissional de Enfermagem no local de trabalho, em cooperação com outros órgãos.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da
220	Realizar estudos de viabilidade para propositura de apresentação de Projeto de Lei ao Congresso Nacional para a criação da Caixa de Assistência dos Profissionais de Enfermagem, vinculada ao Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE14	Enfermagem/ Sociedade	Assessoria de Relações Institucionais	Carta Compromisso Gestão 2018-2021	de da

221	Realizar campanha nacional para implantação das Comissões de Ética Institucional.	OE15	Enfermagem/ Sociedade	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
222	Intensificar o combate contra o subdimensionamento de pessoal de Enfermagem nas unidades de saúde.	OE15	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
223	Fortalecer os setores de processos éticos dos Conselhos Regionais de Enfermagem do Sistema Cofen-Conselhos Regionais.	OE16	Enfermagem/ Sociedade	Departamento de Gestão do Exercício Profissional	Cofen
224	Acompanhar o processo de registro e cadastro dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE16	Enfermagem/ Sociedade	Departamento de Gestão do Exercício Profissional/Setor de Inscrição, Registro e Cadastro	Cofen
225	Fortalecer a autonomia do profissional de Enfermagem no exercício da profissão por meio de campanha nas mídias, redes sociais e desagravos públicos.	OE17	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
226	Lutar pelo fortalecimento e valorização das especialidades de Enfermagem, inclusive as de nível técnico.	OE17	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
227	Ampliar e atualizar a tabela de honorários dos procedimentos de Enfermagem.	OE17	Enfermagem/ Sociedade	Plenário	Carta de Compromisso da Gestão 2018-2021
228	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2018.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Resolução Cofen nr 504/2016
229	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2019.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Resolução Cofen nr 504/2016
230	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2020.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Resolução Cofen nr 504/2016
231	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2018.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU

232	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2019.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
233	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2020.	OE18	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	TCU
234	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2018.	OE18	Orçamentária	Controladoria-Geral	Cofen
235	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2019.	OE18	Orçamentária	Controladoria-Geral	Cofen
236	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2020.	OE18	Orçamentária	Controladoria-Geral	Cofen
237	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2021.	OE18	Orçamentária	Controladoria-Geral	Cofen
238	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2017.	OE19	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
239	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2018.	OE19	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
240	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2019.	OE19	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen
241	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2020.	OE19	Orçamentária	Assessoria de Planejamento e Gestão	Cofen

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados levantados pela Assessoria de Planejamento e Gestão.

14. 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.

15. 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 - Eleições Cofen - Gestão 2018/2021 e Planejamento Estratégico 2015 - 2018. Para complementar este trabalho também foi realizado o estudo dos Processos Administrativos (PAD) do ano de 2014 a 2017. Foram analisados mais de quatro 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.