

Conselho Federal de Enfermagem

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem Gestão 2021-2024

Assessoria de Planejamento e Gestão do Cofen

Brasília 2021

Assessoria de Planejamento e Gestão

Planejamento Estratégico para o Conselho Federal de Enfermagem

Gestão 2021-2024

Créditos

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

Conselheiros Efetivos

Presidente: Dra. Betânia Maria Pereira dos Santos - Coren-PB nº 42.725-ENF-IR
Vice-Presidente: Dr. Antônio Marcos Freire Gomes - Coren-PA nº 56.302-ENF
Primeira-Secretária: Dra. Sílvia Maria Neri Piedade - Coren-RO nº 92.597-ENF
Segundo-Secretário: Dr. Osvaldo Albuquerque Sousa Filho - Coren-CE nº 56.145-ENF
Primeiro-Tesoureiro: Dr. Gilney Guerra de Medeiros - Coren-DF nº 143.136-ENF
Segundo-Tesoureiro: Dr. Wilton José Patrício - Coren-ES nº 68.864-ENF
Dra. Helga Regina Bresciani - Coren-SC nº 29.525
Dr. Daniel Menezes de Souza - Coren-RS nº 105.771
Dr. Vencelau Jackson da Conceição Pantoja - Coren-AP nº 75.956

Conselheiros Suplentes

Dr. Claudio Luiz da Silveira - Coren-SP nº 25.368-IR
Dra. Dannyelly Dayane Alves da Silva - Coren-AL nº 271.580
Dra. Emília Maria Rodrigues Miranda Damasceno Reis - Coren-TO nº 122.726
Dr. Josias Neves Ribeiro - Coren-RR nº 142.834
Dra. Ivone Amazonas Marques Abolnik - Coren-AM nº 82.356
Dr. Leocarlos Cartaxo Moreira - Coren-MT nº 12.054-IR
Dra. Lisandra Caixeta de Aquino - Coren-MG nº 118.636
Dr. Marcio Raleigue Abreu Lima Verde - Coren-AC nº 85.068
Dra. Tatiana Maria Melo Guimarães - Coren-PI nº 110.720

Equipe Técnica

Dr. Marcelo Felipe Moreira Persegona.
Esp. Ricardo Antônio Ribeiro Pires.
Sr. João Marcos Vasconcelos de Assis.

SUMÁRIO

1.	EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DO COFEN.....	4
2.	REFERÊNCIAS	4
3.	INTRODUÇÃO.....	4
4.	JUSTIFICATIVA.....	9
5.	OBJETIVOS	9
5.1.	OBJETIVO GERAL	9
5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
6.	RESULTADOS ESPERADOS.....	9
7.	BENEFICIÁRIOS DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	10
8.	METODOLOGIA.....	10
8.1.	METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR).....	10
8.2.	METODOLOGIA 5W2H.....	10
8.3.	MATRIZ GUT	11
8.4.	BRAINSTORMING.....	11
8.5.	METODOLOGIA <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	11
8.6.	PLANO PLURIANUAL (PPA)	11
9.	AMPARO LEGAL E REGIMENTAL.....	12
10.	COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
10.1.	MISSÃO.....	13
10.2.	VISÃO	14
10.3.	VALORES INSTITUCIONAIS	14
11.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUA CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL	16
12.	GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO.....	21
13.	GESTÃO OPERACIONAL DO PLANEJAMENTO	25
14.	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	27
15.	INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	51
16.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

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.
- Sr. João Marcos Vasconcelos de Assis.

2. REFERÊNCIAS

- MAN 103 - Manual para Elaboração do Plano Plurianual (PPA).
- Resolução Cofen nr 532/2017 - Altera o artigo 3º da Resolução Cofen nr 503/2016, que estabelece procedimentos para Plano Plurianual, proposta e alterações orçamentárias e dá outras providências.
- Resolução Cofen nr 503/2016 - Estabelece procedimentos para Plano Plurianual, proposta e alterações orçamentárias e dá outras providências.
- Acordão TCU nr 1925/2019 - Relatório FOC Conselhos.

3. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

No Planejamento Estratégico são preparados os Objetivos Estratégicos e os Planos de Ação para sua execução, baseado nas condições externas e internas da empresa, planejando desta forma sua evolução. O Planejamento Estratégico é a formalização da Gestão Estratégica.

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

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



Figura 1 – Os 6 vetores estratégicos.

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

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

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

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

A Metodologia GEOR está implementada em cima de quatro eixos: foco na Enfermagem brasileira, transparência da gestão, flexibilidade e simplicidade. Desta forma, o Cofen tem mecanismos para multiplicar e melhorar o atendimento à enfermagem e à sociedade.

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

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

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

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

- define a escolha para a implementação da política institucional desejada, levando em conta aspectos políticos, sociais, econômicos, institucionais, tecnológicos, legais e ambientais;
- orienta taticamente a ação da instituição no intuito de garantir a entrega à sociedade dos bens e serviços necessários para o alcance das metas estipuladas;
- expressa um resultado transformador da situação atual em que se encontra um determinado tema;
- é exequível, estabelecendo metas factíveis e realistas para a instituição, considerando a conjuntura econômica, política e social existente;

- define iniciativas que declaram aquilo que deve ser ofertado na forma de bens e serviços ou pela incorporação de novos valores à política institucional, considerando como organizar os agentes e os instrumentos que a materializam;
- declara as informações necessárias para a eficácia da Iniciativa Estratégica, além de indicar os impactos esperados na sociedade.

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

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

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

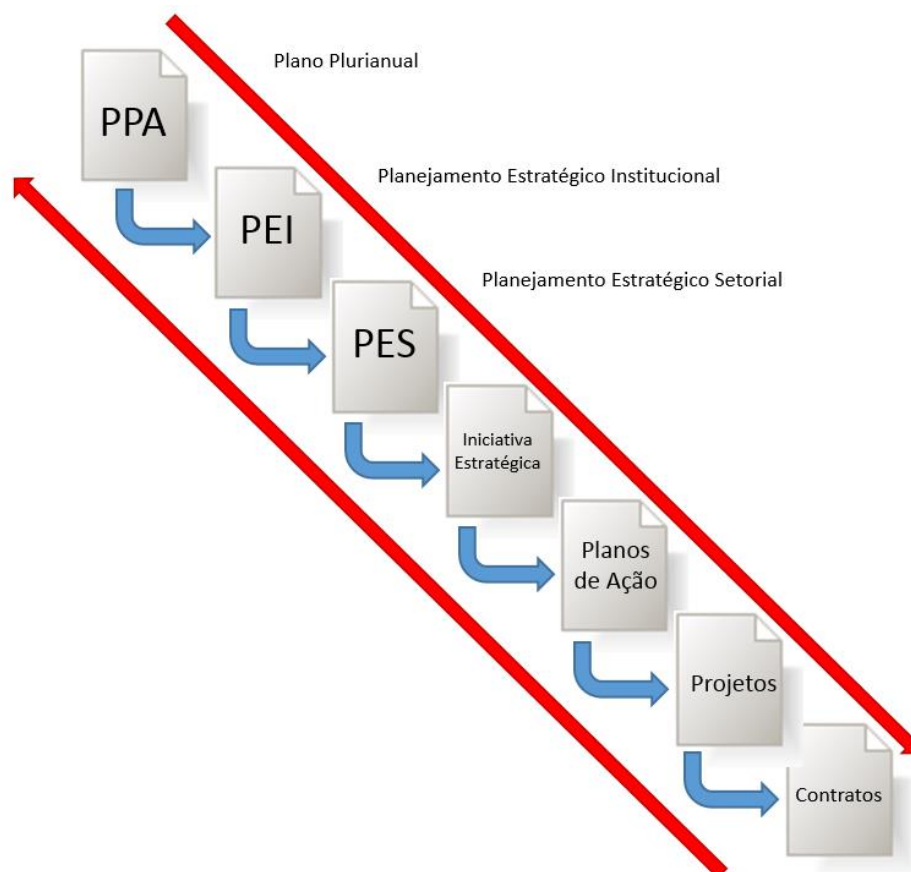


Figura 2 – Metodologia de Planejamento Estratégico do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

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

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

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

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

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

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

4. 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.

5. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

5.1. OBJETIVO GERAL

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

5.2. 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.

6. 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.

7. 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.

8. 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:

8.1. 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.

8.2. 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?

8.3. 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.

8.4. 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.

8.5. 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).

8.6. 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.

9. 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.

10. COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

10.1. 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.

10.2. 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.

10.3. 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.

11. 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*

OE01. Promover o desenvolvimento de competências dos empregados públicos que compõem o Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem..

OE02. Promover e participar de estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais 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.

OE03. Contribuir com a qualidade da formação em enfermagem.

Perspectiva: *Processos Internos*

OE04. Manter a inscrição, registro e cadastro de profissionais de enfermagem e de empresas com atividade fim de serviços de enfermagem.

Amparo legal:

L5905.Art 15º.v. Dirimir as dúvidas suscitadas pelos Conselhos Regionais.

OE05. Fiscalizar o exercício profissional de enfermagem e de empresas com atividade fim de serviços de enfermagem.

Amparo legal:

L5905.Art 15º.II - disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do Conselho Federal.

OE06. Manter a infraestrutura física, administrativa e tecnológica do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 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.

OE07. 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.

OE08. 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.

Perspectiva: Administração Pública

OE09. 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 sociais relativos à saúde e educação e relacionados à Enfermagem.

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. 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.

OE12. 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.

OE13. Conceder honorarias para homenagear os profissionais da enfermagem que destacaram ou contribuíram de forma significativa para o reconhecimento, o crescimento e a melhoria da enfermagem.

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.

Perspectiva: *Enfermagem/Sociedade*

OE15. Zelar pelo bom conceito da profissão de enfermagem e dos que a exerçam.

OE16. Deliberar, fiscalizar e disciplinar a conduta ética dos profissionais de enfermagem e empregados públicos, aplicando as penalidades cabíveis aos infratores do código de ética e dos atos normativos expedidos pelo Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.

OE17. Disciplinar e fiscalizar as atividades dos profissionais de enfermagem, utilizando a lei do exercício profissional, do Código de Ética e das normas disciplinares como instrumentos de orientação da prática dos profissionais de enfermagem.

OE18. Defender os interesses coletivos dos profissionais de enfermagem, da sociedade e dos usuários dos serviços de enfermagem e saúde.

Perspectiva: Orçamentária

OE19. 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.

OE20. Promover as medidas administrativas de lançamento e recuperação de créditos.

12. 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 3. 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.

Programa Temático: Capital Humano											
Perspectiva: Aprendizado e Crescimento											
Objetivo: OE1. Promover o desenvolvimento de competências dos trabalhadores do Conselho Regional											
Nr O	Iniciativa Estratégica	Orçamento					Responsável	Unidade Funcional	PAD	Portaria	Status
		2018	2019	2020	2021	Total					
1	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 1) Modelo de levantamento das competências do quadro de pessoal do Cofen.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	Ronaldo Freire Ramos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas			Iniciado
2	Realizar Curso de Gerenciamento de Projetos.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	Ronaldo Freire Ramos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas			Finalizado
3	Realizar o Curso de Formação de Gestores dos Conselhos Regionais de Enfermagem - 2019.		0,00			0,01	Ronaldo Freire Ramos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas			Finalizado
4	Realizar o Seminário Administrativo - 2019.		520.000,00			520.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Finalizado
5	Realizar o Seminário Administrativo - 2020.			520.000,00		520.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Cancelado
6	Realizar o Seminário Administrativo - 2021.				520.000,00	520.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Iniciado
7	Realizar o Seminário Institucional - 2019.		165.000,00			165.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Finalizado
8	Realizar o Seminário Institucional - 2020.			165.000,00		165.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Finalizado
9	Realizar o Seminário Institucional - 2021.				165.000,00	165.000,00	Márcia Cristina Medeiros	Assessoria de Cerimonial e Eventos			Cancelado
10	Realizar ações de conscientização, educação e treinamento em segurança da informação para seus colaboradores.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	Davi Luiz Andrade Lopes Vieira	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação/ Setor de Governança de TI			Iniciado
11	Manter o programa de capacitação de gestores de Enfermagem.		50.000,00	50.000,00	50.000,00	150.000,00	Ronaldo Freire Ramos	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas			Cancelado
12	Manter e ampliar o projeto do mestrado profissional em Gestão Pública para os empregados e agentes públicos do Sistema Cofen/ Conselhos Regionais.	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	1.000.000,00	4.000.000,00		Plenário			Finalizado
13	Implementar programas de capacitação para os Enfermeiros fiscais do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	0,01	0,01	0,01	0,01	0,04	Dr. Walkiro Costa Almeida	Departamento de Gestão do Exercício Profissional			Iniciado
Subtotal do Objetivo Estratégico		1.000.000,04	1.735.000,04	1.735.000,04	1.735.000,04	6.205.000,17					

Figura 3 – 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 4.

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



Figura 4 – 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.

13. 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 5 apresenta o modelo de Governança do PEI do Cofen.

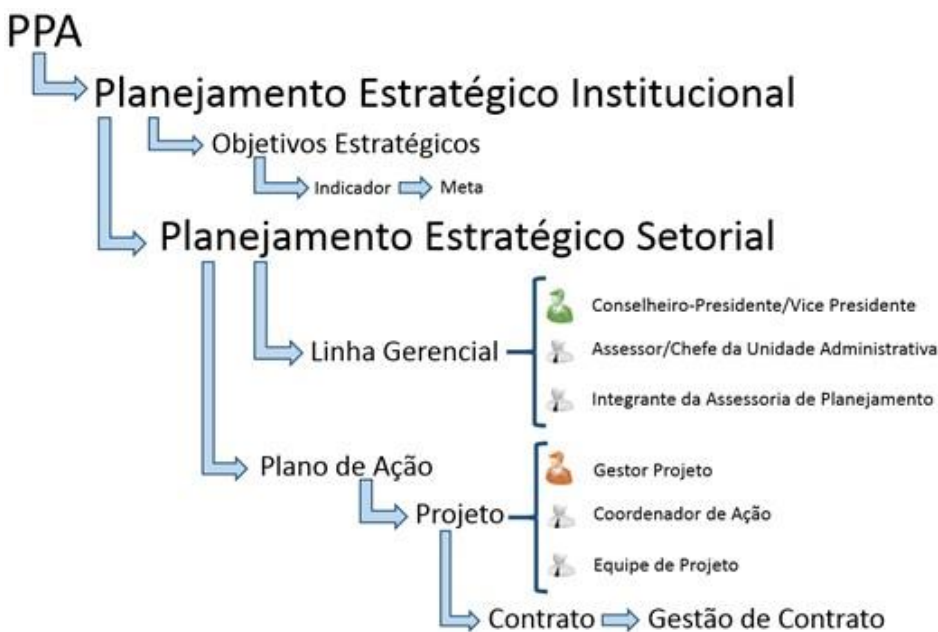


Figura 5 – Governança do Planejamento Estratégico Institucional do Cofen.
Fonte: Confeccionado pelo autor.

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.

Os projetos ganham vida no Cofen por meio de Processo Administrativo (PAD), o qual guarda todo o histórico da iniciativa que está se realizado: 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.

14. 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 2021 – 2024 e estudo dos fatos periódicos que ocorrem todos os anos:

Tabela 2 – Proposta de Iniciativas Estratégicas para o Cofen.

Nr	Iniciativa Estratégica	Objetivo Estratégico	Atividade Finalística	Unidade Funcional
1	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 1) Modelo de levantamento das competências do quadro de pessoal do Cofen.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
2	Elaborar Política de Desenvolvimento de Pessoas.	OE01	AF01	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
3	Manter e ampliar o projeto do mestrado profissional em Gestão Pública para os empregados e agentes públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
4	Realizar o Curso de Formação de Gestores do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
5	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em IN 1/2019.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
6	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Segurança da Informação.	OE01	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

7	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Mapeamento de Processos	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
8	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Proteção de Dados Pessoais (LGPD).	OE01	AF05	Assessoria de Planejamento e Gestão
9	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Programa de Integridade (Compliance).	OE01	AF05	Assessoria de Planejamento e Gestão
10	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Gerenciamento de Projetos.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
11	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Inscrição, Cadastro e Registro de Profissionais de Enfermagem. Atividade Finalística 01.	OE01	AF01	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
12	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Fiscalização de Profissionais de Enfermagem. Atividade Finalística 02.	OE01	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
13	Realizar capacitação, treinamento e conscientização dos empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem em Processos Éticos. Atividade Finalística 03.	OE01	AF03	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
14	Realizar o Seminário Administrativo - 2022.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
15	Realizar o Seminário Administrativo - 2023.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
16	Realizar o Seminário Administrativo - 2024.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
17	Realizar o Seminário Institucional - 2022.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
18	Realizar o Seminário Institucional - 2023.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
19	Realizar o Seminário Institucional - 2024.	OE01	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
20	Apoiar os Conselhos Regionais na realização de programas de capacitação, voltados para os profissionais de Enfermagem.	OE01	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas

21	Manter e ampliar o programa de mestrado profissional e fomentar o doutorado profissional, voltados para profissionais de Enfermagem.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
22	Apoiar e estimular os Conselhos Regionais a realizarem ações e eventos técnicos, científicos e culturais em prol da Enfermagem brasileira.	OE02	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
23	Implantar um programa de capacitação profissional com curso de curta duração para os profissionais de enfermagem.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
24	Fomentar um programa de formação profissional para qualificar os auxiliares de enfermagem em Técnicos de Enfermagem.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
25	Incentivar a pesquisa voltada para o desenvolvimento da profissão no âmbito dos Conselhos Regionais e Conselho Federal de Enfermagem.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
26	Realizar o Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF) - 2021.	OE02	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
27	Realizar o Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF) - 2022.	OE02	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
28	Realizar o Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF) - 2023.	OE02	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
29	Realizar o Congresso Brasileiro dos Conselhos de Enfermagem (CBCENF) - 2024.	OE02	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
30	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2021.	OE02	AF02	Assessoria de Cerimonial e Eventos
31	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2022.	OE02	AF02	Assessoria de Cerimonial e Eventos
32	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2023.	OE02	AF02	Assessoria de Cerimonial e Eventos
33	Realizar o Seminário Nacional de Fiscalização dos Conselhos Regionais de Enfermagem (Senafis) - 2024.	OE02	AF02	Assessoria de Cerimonial e Eventos
34	Apoiar e estimular os Conselhos Regionais a realizarem ações e eventos técnicos, científicos e culturais em prol da Enfermagem brasileira.	OE02	AF04	Plenário

35	Apoiar os Conselhos Regionais na realização de programas de capacitação, voltados para os profissionais de Enfermagem.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
36	Editar, imprimir e distribuir a Revista Enfermagem em Foco.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
37	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem 2022.	OE02	AF05	Plenário
38	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem 2023.	OE02	AF05	Plenário
39	Estabelecer tema nacional para realização da Semana de Enfermagem do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem 2024.	OE02	AF05	Plenário
40	Implantar projeto de capacitação permanente para os Profissionais de Enfermagem.	OE02	AF04	Plenário
41	Realizar a Semana da Enfermagem - 2022.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios
42	Realizar a Semana da Enfermagem - 2023.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios
43	Realizar a Semana da Enfermagem - 2024.	OE02	AF05	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Gestão de Convênios
44	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2022.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
45	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2023.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
46	Realizar Campanha Semana da Enfermagem 2024.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
47	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2021.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação

48	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2022.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
49	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2023.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
50	Realizar Seminário de Alinhamento Estratégico em Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais 2024.	OE02	AF05	Assessoria de Comunicação
51	Apoiar os programas de residência para Enfermeiros.	OE03	AF04	Plenário
52	Lutar pelo fortalecimento e valorização das especialidades de Enfermagem, inclusive as de nível técnico.	OE03	AF04	Plenário
53	Fomentar cursos de especialização de nível técnico.	OE03	AF04	Plenário
54	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	AF04	Plenário
55	Manter a luta em defesa da qualidade do ensino em Enfermagem.	OE03	AF04	Plenário
56	Defender o aumento da oferta de vagas para formação em Enfermagem em instituições públicas.	OE03	AF04	Plenário
57	Combater a abertura de novos cursos de graduação em Enfermagem que não atendam à legislação.	OE03	AF04	Plenário
58	Estimular o desenvolvimento de pesquisas científicas que contribuam para a melhoria da assistência em Enfermagem.	OE03	AF04	Plenário
59	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	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão

60	Estimular o desenvolvimento de pesquisas científicas que contribuam para a melhoria da assistência em Enfermagem.	OE03	AF04	Plenário
61	Estimular os Conselhos Regionais a abrirem vagas de estágio para estudantes de Enfermagem, como contribuição para sua formação profissional e reconhecimento do Conselho.	OE03	AF05	Plenário
62	Implementar a Pesquisa de Práticas Avançadas em Enfermagem.	OE03	AF04	Plenário
63	Acompanhar o processo de registro e cadastro dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE04	AF01	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
64	Acompanhar o processo de registro e cadastro dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE04	AF01	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
65	Buscar a celebração de Convênio Cofen/Receita Federal, a fim de manter atualizado o cadastro dos profissionais de Enfermagem dos Conselhos Regionais.	OE04	AF01	Procuradoria-Geral
66	Contratar serviço de emissão de carteiras profissionais.	OE04	AF01	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
67	Desenvolver sistema informatizado que unifique as bases de dados regionais com a nacional dos profissionais de enfermagem do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE04	AF01	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
68	Intensificar as ações da Força Nacional de Fiscalização – FNFIS.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
69	Fomentar um processo educativo, com uma abordagem preventiva de infrações éticas e legais e promotor de melhorias da segurança e qualidade da assistência de enfermagem prestada à sociedade brasileira.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
70	Desenvolver ações junto aos Conselhos Regionais visando o aprimoramento da fiscalização do exercício profissional, ampliando esforços para defesa da assistência de Enfermagem segura.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
71	Estabelecer diretrizes para a fiscalização do exercício profissional.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional

72	Criar e unificar um Sistema Nacional de Fiscalização – SINAF, de modo integrado e informatizado.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
73	Manter o “Programa mais Fiscalização”, junto aos Conselhos Regionais.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
74	Promover discussão nos fóruns de gestores do sistema Cofen/Conselhos Regionais sobre as ações e estratégias a serem implementadas na área de fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
75	Incentivar a participação dos Conselheiros nas ações de fiscalização nos regionais.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
76	Apoiar as Cooperações Regionais de Fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
77	Dar publicidade às ações de fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
78	Apoiar os regionais no desenvolvimento de ferramentas inovadoras para otimizar o processo de fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
79	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2021.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
80	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2022.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
81	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2023.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
82	Conceder o Prêmio Fiscalize Cofen/Câmara Técnica de Fiscalização - 2024.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
83	Implementar as ações de uniformização da fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
84	Implementar sistema nacional de informação de fiscalização.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
85	Incentivar a participação dos Conselheiros nas ações de fiscalização nos regionais.	OE05	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
86	Manter e ampliar o apoio técnico, financeiro e operacional para o desenvolvimento institucional dos Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE06	AF06	Plenário

87	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.	OE06	AF02	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
88	Manter o programa de apoio aos Regionais para criação/atualização de protocolos assistenciais.	OE06	AF06	Plenário
89	Alugar imóvel para abrigar o depósito do Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
90	Apoiar às Unidades de TI dos Conselhos Regionais.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
91	Apoiar os Conselhos Regionais na contratação de serviços.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
92	Apoiar os Conselhos Regionais na gestão de viagens corporativas.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens
93	Adquirir de frota de veículos para os Conselhos Regionais.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
94	Adquirir mobiliário para nova sede.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
95	Adquirir nova sede para o Cofen.	OE06	AF06	Presidência
96	Adquirir sede e subseções para os Conselhos Regionais.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
97	Atualizar os veículos da frota do Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
98	Contratar infraestrutura em nuvem.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
99	Contratar manutenção de infraestrutura de Datacenter.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
100	Contratar plataforma de portais para o Cofen e Conselhos Regionais.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
101	Contratar renovação de equipamentos de TIC - Usuários e Infraestrutura.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

102	Contratar seguro para a Sede do Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
103	Contratar seguro para o Escritório Administrativo do Cofen no RJ.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
104	Contratar seguro para os veículos do Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento
105	Contratar serviço de conserto de máquinas, eletrodomésticos e móveis de maneira especializada.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
106	Contratar serviço de licenciamento de Suite de Escritório e e-mail.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
107	Contratar terceirização de serviços de suporte de TI de Primeiro Nível.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
108	Implantar o SEI no Cofen e Regionais.	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
109	Implantar processo de gerenciamento de serviços TI (ITIL).	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
110	Implementar controles e indicadores de melhorias de serviços.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
111	Otimizar o atendimento de serviços terceirizados ao Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
112	Realizar concurso público do Cofen.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
113	Reestruturar equipes de terceirizados administrativos com vistas a melhorar os serviços.	OE06	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
114	Renovar serviço de outsourcing de impressão	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
115	Renovar serviço de sustentação de infraestrutura de TI	OE06	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
116	Manter a Política de Comunicação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais, alinhando o discurso, garantindo a efetividade da comunicação e o fortalecimento da imagem e reputação dos Conselhos.	OE07	AF05	Assessoria de comunicação

117	Implementar o Clube de Descontos, com a celebração de parcerias com empresas de abrangência nacional.	OE07	AF05	Assessoria de comunicação
118	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 2) Ações internas da Assessoria de Comunicação – Endomarketing.	OE07	AF05	Assessoria de comunicação
119	Aprimorar as ferramentas de comunicação, ampliando o seu alcance para todo o Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE07	AF05	Plenário
120	Aprimorar o Sistema de Transparência do Sistema Cofen/Conselhos Regionais (Acórdão TCU nr 96/2016).	OE07	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
121	Assegurar que os serviços acessíveis via Internet atendam aos padrões de interoperabilidade, usabilidade e acessibilidade aplicáveis à organização (LAI).	OE07	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
122	Comunicar às áreas de negócio o resultado do monitoramento em relação ao alcance dos níveis de serviço definidos com as referidas áreas.	OE07	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
123	Dar publicidade às ações de fiscalização.	OE07	AF05	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
124	Desenvolver aplicativo Mobile para o Sistema Cofen/Conselhos Regionais	OE07	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
125	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.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
126	Elaborar relatório contendo resultados de trabalhos de avaliação de riscos de tecnologia da informação.	OE07	AF05	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
127	Elaborar, divulgar e atualizar Carta de Serviços ao Cidadão (ou documento similar no caso de instituição que não pertença ao Poder Executivo Federal).	OE07	AF05	Assessoria de Planejamento e Gestão

128	Implementar o Novo Portal Cofen.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
129	Monitorar mensalmente o cumprimento do Acórdão TCU 96/2016-P- Auditoria do TCU pelos Conselhos de Fiscalização Profissional (LAI).	OE07	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
130	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).	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
131	Realizar campanha Novembro Azul - 2021.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
132	Realizar campanha Novembro Azul - 2022.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
133	Realizar campanha Novembro Azul - 2023.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
134	Realizar campanha Novembro Azul - 2024.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
135	Realizar campanha Outubro Rosa - 2021.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
136	Realizar campanha Outubro Rosa - 2022.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
137	Realizar campanha Outubro Rosa - 2023.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
138	Realizar campanha Outubro Rosa - 2024.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
139	Realizar campanhas digitais permanentes.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
140	Realizar o Projeto "Abril Verde" do Ministério do Trabalho - 2022.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
141	Realizar o Projeto "Abril Verde" do Ministério do Trabalho - 2023.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
142	Realizar o Projeto "Abril Verde" do Ministério do Trabalho - 2024.	OE07	AF05	Assessoria de Comunicação
143	Adquirir Sistema de Avaliação de Desempenho por Competências.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas

144	Aplicar Avaliação de Desempenho dos empregados públicos.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
145	Aplicar Avaliação de Desempenho das lideranças.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
146	Aplicar Avaliação de Desempenho da Alta Administração.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
147	Apoiar a fiscalização de contratos de serviços gerais.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
148	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 4) Sistemática de cobrança virtual e pessoal de andamento das iniciativas estratégicas.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
149	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 7) Melhoria dos controles internos das diversas áreas do Cofen.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
150	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 8) Sistema de Gestão de Riscos para o Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
151	Atualizar as normas de aquisição, gestão e uso de veículos do Cofen	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
152	Atualizar o sistema de controle e emissão de passagens	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens
153	Atualizar, mediante necessidade da Presidência e chefias imediatas, a Resolução 590/2018 e Manual de Passagens - MAN 203.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens
154	Capacitar o pessoal de TIC do Cofen em Governança de TI e COBIT.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
155	Confeccionar manual de padronização das rotinas de serviços terceirizados e auxiliares do Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
156	Contratar Serviço Psicossocial.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
157	Definir políticas de responsabilidades para a gestão da segurança da informação.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
158	Elaborar a Governança das Aquisições do Cofen.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão

159	Elaborar a Norma de Manutenção Predial do Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
160	Elaborar norma de chaves e carimbos do Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
161	Elaborar o PDTI do Cofen para 2022 a 2024.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
162	Elaborar o Plano de Segurança Predial do Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
163	Elaborar o Plano Plurianual (PPA) para o período de 2021 a 2024.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
164	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2022.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
165	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2023.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
166	Elaborar o Relatório Anual de Atividades do Cofen referente ao exercício de 2024.	OE08	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
167	Estruturação de espaços para locais de trabalho para terceirizados e locais de descanso.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
168	Executar processo de gestão de incidentes de segurança da informação.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
169	Executar um processo de software.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
170	Gerir serviços de tecnologia da informação.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
171	Implantar a autoavaliação institucional do Terceirizados.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
172	Implantar o Painel de Gestão de Pessoas.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
173	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.	OE08	AF06	Departamento Financeiro

174	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.	OE08	AF06	Departamento Financeiro
175	Implantar Painel de Controle de Indicadores do Cofen. 3) Controlar mensalmente as receitas orçamentárias e extraorçamentárias, 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.	OE08	AF06	Departamento Financeiro
176	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.	OE08	AF06	Departamento Financeiro
177	Monitorar o desempenho da gestão de tecnologia da informação.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
178	Planejar, prover recursos, executar e controlar processo de inovação.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
179	Promover a valorização dos terceirizados, mediante ações que contribuam para sua satisfação, segurança e bem-estar no trabalho.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
180	Realizar o Mapeamento de Processos e Metas do Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
181	Realizar pesquisa de Clima Organizacional.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
182	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2021.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
183	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2022.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
184	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2023.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

185	Realizar reuniões de acompanhamento do Comitê de Tecnologia da Informação (CTI) do Cofen referente ao exercício de 2024.	OE08	AF06	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
186	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2021.	OE08	AF06	Chefia de Gabinete
187	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2022.	OE08	AF06	Chefia de Gabinete
188	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2023.	OE08	AF06	Chefia de Gabinete
189	Realizar reuniões mensais com as unidades administrativas para uniformizar procedimentos internos e comunicar assuntos de interesse institucional – 2024.	OE08	AF06	Chefia de Gabinete
190	Reduzir e otimizar custos relativos à serviços no Cofen.	OE08	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
191	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	AF04	Assessoria Parlamentar
192	Acordar formalmente os níveis de serviço com as demais áreas de negócio internas à organização – Acordo de Nível de Serviço – ANS.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
193	Adotar métricas objetivas para mensuração de resultados do contrato e vinculação da remuneração ao desempenho.	OE09	AF04	Departamento Técnico de Contratações
194	Adotar métricas objetivas para mensuração de resultados para contratos de serviços de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
195	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.	OE09	AF04	Controladoria-Geral
196	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 3) Sistema de avaliação de políticas públicas.	OE09	AF04	Assessoria Parlamentar

197	Aprimorar a Governança Corporativa do Cofen: 6) Sistematizar procedimento para colher as principais políticas públicas em andamento no sistema.	OE09	AF04	Assessoria de Relações Institucionais
198	Assegurar o adequado provimento das vagas existentes.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
199	Atualizar a Política de Segurança da Informação do Cofen (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
200	Atualizar quantitativo abrange a área de gestão de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
201	Compatibilizar os contratos de serviços do Cofen com a nova Lei de Licitações	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços
202	Criar instrumento para gerir o desempenho da alta administração.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
203	Definir em contatos os papéis e responsabilidades de cada um dos controladores de dados pessoais (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
204	Definir metas para a ampliação da oferta de serviços públicos prestados em meio digital.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
205	Definir processo de trabalho para seleção de fornecedores.	OE09	AF04	Comissão Permanente de Licitação
206	Dispor de Comitê de Segurança da Informação (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
207	Documentar as lacunas de competência na área de gestão de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
208	Elaborar o Plano de Integridade (Compliance) para o período de 2021 a 2024.	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
209	Elaborar Plano de Comunicação Interna do Programa Institucional de Privacidade de Dados (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
210	Elaborar Plano de Resposta a Incidentes que abrange o tratamento de incidentes que envolvem violação de dados pessoais (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
211	Elaborar Política Anticorrupção do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão

212	Elaborar Política de Classificação da Informação do Cofen (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
213	Elaborar Política de Conflito de Interesses do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
214	Elaborar Política de Doações do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
215	Elaborar Política de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
216	Elaborar Política de Recebimento de Brindes do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
217	Elaborar Política de Relacionamento com Ente Público do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
218	Elaborar Política de Relacionamento com Terceiros do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem (Programa de Integridade).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
219	Elaborar procedimentos para comunicar à Autoridade Nacional de Proteção de Dados e ao titular a ocorrência de incidente de segurança que possa acarretar riscos ou dano relevante aos titulares (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
220	Estabelecer modelo de gestão de pessoas.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
221	Estabelecer processo de comunicação das possíveis violações de dados pessoais (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
222	Executar processo de gestão da continuidade dos serviços de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
223	Executar processo de gestão de configuração e ativos de serviços de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
224	Executar processo de gestão de incidentes.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
225	Executar processo de gestão de mudanças.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

226	Executar processo de gestão do catálogo de serviços.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
227	Executar processo de planejamento das contratações.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Infraestrutura e Suprimento/Setor de Compras e Contratações
228	Executar processo de planejamento de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
229	Executar processo para classificação e tratamento de informações.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
230	Gerir nível de serviço de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
231	Gerir o desempenho dos colaboradores e dos gestores.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
232	Gerir riscos considerados críticos para a organização.	OE09	AF04	Controladoria-Geral
233	Gerir riscos da área de gestão de contratações.	OE09	AF04	Controladoria-Geral
234	Implantar o Escritório de Gestão da Integridade no âmbito do Cofen.	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
235	Implantar o Escritório de Gestão da Transparência no âmbito do Cofen.	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
236	Implantar o Escritório de Proteção de Dados no âmbito do Cofen.	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
237	Implementar o Decreto nr 9.203/2017 – Governança Corporativa no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
238	Implementar processo para registro, cancelamento e provisionamento de usuários em sistemas que realizam tratamento de dados pessoais (LGPD).	OE09	AF04	Assessoria de Planejamento e Gestão
239	Incluir o grau de satisfação dos usuários como indicador de nível de serviço.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
240	Monitorar o desempenho da gestão de contratações.	OE09	AF04	Departamento Técnico de Contratações
241	Monitorar o desempenho da gestão de tecnologia da informação.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação

242	Realizar gestão de riscos é realizada em cada uma das contratações de TI.	OE09	AF04	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
243	Realizar planejamento da gestão de pessoas.	OE09	AF04	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
244	Realizar planejamento das contratações.	OE09	AF04	Departamento Técnico de Contratações
245	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	AF05	Plenário
246	Apoiar os profissionais de Enfermagem militares, por meio da Comissão Nacional de Enfermagem Militar do Cofen.	OE10	AF05	Plenário
247	Defender a vacinação em massa da população brasileira para a Covid-19.	OE10	AF05	Plenário
248	Apoiar ações de cunho social, juntamente com os Conselhos Regionais.	OE10	AF05	Plenário
249	Fortalecer as parcerias com outros Conselhos Profissionais em prol do desenvolvimento das profissões e dos profissionais, de profissões regulamentadas.	OE11	AF05	Plenário
250	Fortalecer os laços e cooperações nacionais e internacionais com as organizações de enfermagem.	OE11	AF05	Plenário
251	Consolidar as relações do sistema Cofen/Conselhos Regionais com as organizações de Enfermagem em defesa do fortalecimento das Profissões de Enfermagem.	OE11	AF05	Plenário
252	Fortalecer as parcerias com os outros órgãos, a exemplo do Ministério da Saúde, do Ministério Público, do Ministério da Educação e da Anvisa, a fim de defender os interesses da profissão.	OE11	AF05	Plenário
253	Apoiar os profissionais de Enfermagem militares, por meio da Comissão Nacional de Enfermagem Militar do Cofen.	OE11	AF05	Plenário
254	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2021.	OE11	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
255	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2022.	OE11	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos

256	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2023.	OE11	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
257	Realizar o Seminário de Enfermagem Militar - 2024.	OE11	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
258	Manter ações solidárias vinculadas ao Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE12	AF05	Plenário
259	Apoiar ações de cunho social, juntamente com os Conselhos Regionais.	OE12	AF05	Plenário
260	Lutar e defender a ampliação do protagonismo da Enfermagem na perspectiva de defesa do Sistema Único de Saúde e da cidadania.	OE12	AF05	Plenário
261	Desenvolver ações solidárias vinculadas ao Sistema Cofen/Conselhos Regionais.	OE12	AF05	Plenário
262	ROP-s Externas (4 ROP-s descentralizadas por ano) - 2021.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
263	ROP-s Externas (4 ROP-s descentralizadas por ano) - 2022.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
264	ROP-s Externas (4 ROP-s descentralizadas por ano) - 2023.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
265	ROP-s Externas (4 ROP-s descentralizadas por ano) - 2024.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
266	ROP-s em Brasília/DF (8 ROP-s por ano) - 2021.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
267	ROP-s em Brasília/DF (8 ROP-s por ano) - 2022.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
268	ROP-s em Brasília/DF (8 ROP-s por ano) - 2023.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
269	ROP-s em Brasília/DF (8 ROP-s por ano) - 2024.	OE12	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
270	Conceder honorarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2021.	OE13	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos

271	Conceder honorarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2022.	OE13	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
272	Conceder honorarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2023.	OE13	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
273	Conceder honorarias para homenagear os profissionais da enfermagem - Prêmio Anna Nery 2024.	OE13	AF05	Assessoria de Cerimonial e Eventos
274	Fortalecer a participação do Cofen e dos Conselhos Regionais de Enfermagem na discussão e implementação de Políticas Públicas.	OE14	AF04	Plenário
275	Intensificar as ações, junto ao Congresso Nacional, para tramitação e aprovação dos projetos de lei de interesse da Enfermagem.	OE14	AF04	Plenário
276	Manter o apoio à luta pela aprovação da jornada de trabalho de 30 horas semanais, piso salarial e repouso digno, como também na garantia de melhores condições de trabalho.	OE14	AF04	Plenário
277	Revisar e atualizar as normativas inerentes a profissão de Enfermagem.	OE14	AF04	Plenário
278	Manter e apoiar as comissões temáticas no âmbito do Cofen, para o fortalecimento do exercício profissional.	OE14	AF04	Plenário
279	Manter a luta pela implementação da Enfermagem de práticas avançadas no Brasil.	OE14	AF04	Plenário
280	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.	OE14	AF04	Plenário
281	Apoiar as políticas nacionais de saúde, entre as quais a Política Nacional de Humanização (PNH) e a Política Nacional de Práticas Integrativas e Complementares em Saúde (PNPIC), incentivando e implementando a atuação dos profissionais de Enfermagem nas respectivas áreas.	OE14	AF04	Plenário
282	Defender o fortalecimento do Sistema Único de Saúde.	OE14	AF04	Plenário

283	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	AF04	Plenário
284	Desenvolver políticas para combater a violência contra o profissional de Enfermagem no local de trabalho, em cooperação com outros órgãos.	OE14	AF04	Plenário
285	Fortalecer a autonomia do profissional de Enfermagem no exercício da profissão por meio de campanha nas mídias, redes sociais e desagravos públicos.	OE15	AF03	Plenário
286	Manter as campanhas voltadas para o fortalecimento da identidade dos profissionais de Enfermagem e sensibilização da opinião pública, quanto ao valor e necessidade desses profissionais para a melhoria da qualidade de vida e do cuidado à saúde da população.	OE15	AF03	Assessoria de Comunicação
287	Estimular a politização dos profissionais de enfermagem, em parceria com as organizações de enfermagem e instituições formadoras.	OE15	AF03	Plenário
288	Adquirir sistema de controle de processos e prazos judiciais.	OE15	AF03	Procuradoria-Geral
289	Implementar um programa para contratação de profissionais de enfermagem, por meio de concurso público, para a instrução de processos éticos.	OE16	AF03	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
290	Manter um programa de capacitação permanente em instrução e julgamento de Processos Éticos.	OE16	AF03	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Pessoas
291	Incentivar a implementação das Comissões de Éticas nas Instituições de Saúde.	OE16	AF03	Plenário
292	Implementar o processo ético eletrônico.	OE16	AF03	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
293	Desenvolver Sistema de Processos Éticos de Enfermagem.	OE16	AF03	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
294	Realizar campanha nacional para implantação das Comissões de Ética Institucional.	OE17	AF03	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
295	Intensificar o combate contra o subdimensionamento de pessoal de Enfermagem nas unidades de saúde.	OE17	AF03	Plenário

296	Apoiar e fomentar políticas de combate à violência contra o profissional de Enfermagem no local de trabalho, em cooperação com outros órgãos.	OE18	AF03	Plenário
297	Fomentar o empreendedorismo na enfermagem.	OE18	AF03	Plenário
298	Contratação de empresa especializada em auditoria externa no ambiente computacional para eleições no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem - 2023.	OE18	AF03	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
299	Contratar empresa para fornecer serviço informatizado para realização das eleições no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem - 2023.	OE18	AF03	Departamento de Tecnologia da Informação e Comunicação
300	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2021.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
301	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2022.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
302	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen para o Tribunal de Contas da União (TCU) referente ao exercício de 2023.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
303	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2021.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
304	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2022.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
305	Elaborar o Relatório de Prestação de Contas Anual do Cofen referente ao exercício de 2023.	OE19	AF06	Assessoria de Planejamento e Gestão
306	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2021.	OE19	AF06	Controladoria-Geral
307	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2022.	OE19	AF06	Controladoria-Geral
308	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2023.	OE19	AF06	Controladoria-Geral

309	Executar o Plano Anual de Auditoria Interna (PAINT) 2024.	OE19	AF06	Controladoria-Geral
310	Garantir a emissão de passagens, bem como alteração de voos e controle de reembolsos.	OE19	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens
311	Melhorar o Controle de Relatório de Viagens e Cobrança de pendências.	OE19	AF06	Departamento Administrativo/Divisão de Gestão de Serviços/Setor de Passagens
312	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2021.	OE20	AF06	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
313	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2022.	OE20	AF06	Departamento de Gestão do Exercício Profissional
314	Mapear os profissionais de Enfermagem inadimplentes no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem referente ao exercício de 2023.	OE20	AF06	Departamento de Gestão do Exercício Profissional

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

Legenda das Atividades Finalísticas:

- AF01 Inscrição, Cadastro e Registro
- AF02 Fiscalização
- AF03 Processo Ético
- AF04 Normatização
- AF05 Coordenação/Orientação
- AF06 Administrativo

15. INDICADORES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

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

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

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

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

Equação da fórmula 1:

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

Equação da fórmula 2:

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

onde:

P_i = valor corrente do indicador.

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

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

16. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

O Planejamento Estratégico Institucional do Cofen é executado por meio de processos ou projetos, pelos empregados públicos, que, se não estiverem cientes dos rumos, propósitos, dos objetivos estratégicos 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 Missão e Visão de Futuro.

Esta proposta de Planejamento Estratégico Institucional para o Conselho Federal de Enfermagem é fruto de um trabalho realizado a partir da Carta-Programa - Eleições Cofen - Gestão 2021/2024 e Planejamento Estratégico 2018 - 2021.

Desta maneira, acredita-se que este Planejamento Estratégico Institucional está 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 Planejamento Estratégico Institucional 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.

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.