

Conselho Regional de Enfermagem COREN-ES

Planejamento Estratégico do Conselho Regional de
Enfermagem do Espírito Santo

Assessoria da Diretoria

Vitória 2018

Assessoria Especial da Diretoria

Planejamento Estratégico para o Conselho Regional de Enfermagem do Espírito Santo

Gestão 2019-2021

Créditos

Conselho Regional do Espírito Santo – Coren-ES
Conselho Federal de Enfermagem - Cofen
Assessoria de Planejamento e Gestão - ASPLAN/Cofen
Assessoria de Planejamento e Gestão – Coren-ES

Conselheiros Efetivos

PRESIDENTE: Dr. Wladimilson Gama Almeida
SECRETÁRIO: Dr. Felipe Piassi da Silva
TESOUREIRA: Sra. Onízia Alves Batista Cândido
Dr. Livingstone Gianizelli Gomes
Dra. Maria Aparecida Thomazini
Dra. Patrícia Hulle
Sr. Diego Nobre Costabeber
Sra. Georgete dos Santos Ferreira
Sr. Josimar Bento dos Santos

Conselheiros Suplentes

Dra. Patrícia Costa de Azevedo Almeida
Dra. Marta Priscila Dantas de Macedo
Dra. Suedina Penha Stofel de Souza
Dr. José Ubaldo dos Anjos Júnior
Dra. Jaudete Silva Frontino de Nadai
Sra. Fabiana Maria do Amaral Bravo
Sr. Jamilson Januário dos Santos
Sra. Lucinete da Penha Galvão Carlos
Sra. Nilta Campista da Silva

SUMÁRIO

1. EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO.....	04
2. INTRODUÇÃO.....	05
3. JUSTIFICATIVA.....	10
4. OBJETIVOS.....	10
4.1 OBJETIVO GERAL.....	10
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
5. RESULTADOS ESPERADOS.....	10
6. BENEFICIARIOS DOS RESULTADOS ALCANÇADOS	10
7. METODOLOGIA.....	11
7.1. METODOLOGIA DE GESTÃO ESTRATÉGICA ORIENTADA PARA RESULTADOS (GEOR).....	11
7.2. METODOLOGIA 5W2H.....	11
7.3. MATRIZ GUT.....	11
7.4. BRAINSTORMING.....	12
7.5. METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC).....	12
7.6. PLANO PLURIANUAL (PPA).....	12
8. AMPARO LEGAL.....	13
9. COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
9.1 MISSÃO.....	14
9.2 VISÃO.....	14
9.3 VALORES.....	14
10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUA CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL.....	15
11. GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO.....	19
12. COMPROMISSOS DA GESTÃO.....	22
13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA O CONSELHO REGIONAL.....	23
14. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	34

Planejamento Estratégico para o Conselho Regional de Enfermagem do Espírito Santo

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

1. EQUIPE DA ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

- Sr. Gesliney Anderson do Carmo

REFERÊNCIAS

- OFÍCIO CIRCULAR Nº 017/2018/GAB./PRES./COREN-ES.

2. INTRODUÇÃO

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

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

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

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

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

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

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



Figura 1 – Os 6 vetores estratégicos.

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

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Conselho Regional de Enfermagem do Espírito Santo (Coren-ES) 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, Coren-ES 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 Coren-ES. 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-ES.

Conforme o exposto, para que o Coren-ES 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.

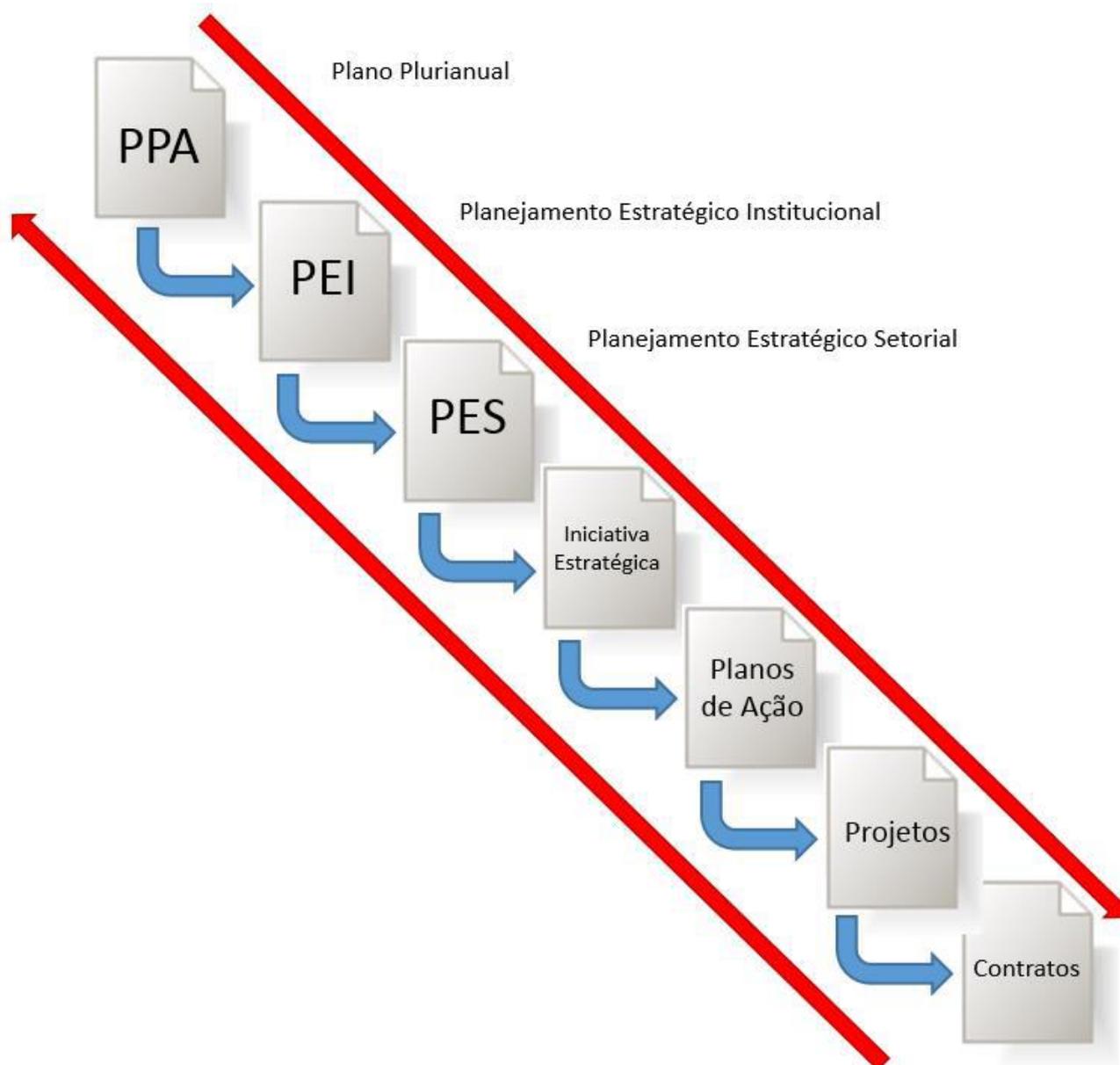


Figura 2 – Metodologia de Planejamento Estratégico do Coren-ES.

Fonte: Confeccionado pelo autor.

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

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

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

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

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

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

3. JUSTIFICATIVA

O presente relatório tem por finalidade apresentar as atividades realizadas na elaboração do Planejamento Estratégico para o Conselho Regional Espírito Santo (Coren ES). As atividades foram realizadas no Conselho Regional de Enfermagem (Cofen).

4. OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho são:

4.1 OBJETIVO GERAL

- Contribuir para a melhoria da gestão estratégica e administrativa do Conselho Regional de Enfermagem do Espírito Santo.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Desenvolver metodologia de confecção do Planejamento Estratégico Institucional para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.

- Realizar Oficina de Planejamento Estratégico Institucional 2019-2021 para o Sistema Conselho Regional de Enfermagem.
- Confeccionar o Plano Plurianual (PPA) 2019-2021.
- Propor metodologia de acompanhamento da execução do PPA 2019-2021 e Planejamento Estratégico Institucional do Coren-ES.

5. RESULTADOS ESPERADOS

Os resultados esperados são:

- Oficina de Planejamento Estratégico Institucional realizada.
- Plano Plurianual (PPA) 2019-2021 confeccionado.
- Planejamento Estratégico Institucional 2019-2021 confeccionado.
- Instrumento de acompanhamento da execução do PPA e Planejamento Estratégico Institucional 2019-2021 para o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem proposto desenvolvido.

6. BENEFICIÁRIOS DOS RESULTADOS ALCANÇADOS

Os beneficiários deste trabalho são:

- Conselho Federal de Enfermagem (Cofen).
- Conselhos Regional de Enfermagem do Espírito Santo (Coren-ES).
- Profissionais de Enfermagem.
- Empregados públicos do Coren-ES.

7. METODOLOGIA

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

As metodologias aplicadas para a elaboração do Planejamento Estratégico foram:

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

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

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

7.2. METODOLOGIA 5W2H

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

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

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

7.3. MATRIZ GUT

É uma ferramenta utilizada na priorização das estratégias, tomadas de decisão e solução de problemas de organizações e projetos e, desta maneira, indicar à gestão por

onde começar a resolvê-los. Também auxilia na preposição de sequenciamento das atividades a serem realizadas.

7.4. BRAINSTORMING

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

7.5. METODOLOGIA BALANCED SCORECARD (BSC)

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

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

7.6. PLANO PLURIANUAL (PPA)

O Plano Plurianual (PPA) é o instrumento de planejamento que estabelece, de forma regionalizada, as diretrizes, objetivos e metas da instituição para as despesas de capital e outras delas decorrentes e para as relativas aos programas de duração continuada, conforme disposto no artigo 165 da Constituição Federal de 1988.

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

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

8. AMPARO LEGAL

Lei nr 5.905/1973:

Art 15. Compete aos Conselhos Regionais:

- I - deliberar sobre inscrição no Conselho e seu cancelamento;
- II - disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do Conselho Federal;
- III - fazer executar as instruções e provimentos do Conselho Federal;
- IV - manter o registro dos profissionais com exercício na respectiva jurisdição;
- V - conhecer e decidir os assuntos atinentes à ética profissional impondo as penalidades cabíveis;
- VI - elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno e submetê-los à aprovação do Conselho Federal;
- VII - expedir a carteira profissional indispensável ao exercício da profissão, a qual terá fé pública em todo o território nacional e servirá de documento de identidade;
- VIII - zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam;
- IX - publicar relatórios anuais de seus trabalhos e a relação dos profissionais registrados;
- X - propor ao Conselho Federal medidas visando à melhoria do exercício profissional;
- XI - fixar o valor da anuidade;
- XII - apresentar sua prestação de contas ao Conselho Federal, até o dia 28 de fevereiro de cada ano;
- XIII - eleger sua diretoria e seus delegados eleitores ao Conselho Federal;
- XIV - exercer as demais atribuições que lhes forem conferidas por esta Lei ou pelo Conselho Federal.

9. COMPONENTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

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

Max Weber

9.1 - MISSÃO

Assegurar à sociedade uma assistência de enfermagem ética, científica e de qualidade por meio da fiscalização do exercício profissional.

9.2 - VISÃO

Ser um Conselho valorizado pela sociedade por meio de excelência na prestação de serviços.

9.3 - VALORES

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

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

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

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

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

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

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

V8. Publicidade: 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.

10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E SUA CONFORMIDADE LEGAL E REGIMENTAL

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

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 que rege o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem, na qual o seu Art. 8º 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.

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

Perspectiva: *Aprendizado e Crescimento*

OE1. Promover o desenvolvimento de competências dos trabalhadores do Conselho Regional.

OE2. Promover estudos, campanhas, eventos técnico-científicos e culturais para aperfeiçoamento e desenvolvimento dos profissionais de enfermagem.

OE3. Contribuir com a qualidade da formação em enfermagem.

Perspectiva: *Processos Internos*

OE4. Manter o registro e cadastro de profissionais de enfermagem e de empresas com atividade fim de serviços de enfermagem.

L5905. Art 15. i - deliberar sobre inscrição no Conselho e seu cancelamento;

L5905. Art 15. iv - manter o registro dos profissionais com exercício na respectiva jurisdição;

L5905. Art 15. vii - expedir a carteira profissional indispensável ao exercício da profissão, a qual terá fé pública em todo o território nacional e servirá de documento de identidade;

OE5. Fiscalizar o exercício profissional de enfermagem.

OE6. Manter a infraestrutura física, administrativa e tecnológica do Conselho Regional.

OE7. Aprimorar a comunicação institucional.

L5905. Art 15. ix - publicar relatórios anuais de seus trabalhos e a relação dos profissionais registrados;

OE8. Ter um ambiente de trabalho integrado, que promova a cultura de resultados e a qualidade de vida no trabalho.

Perspectiva: *Administração Pública*

OE9. Manter o alinhamento da gestão do Conselho Regional aos princípios da Administração Pública Federal e às instruções e provimentos do Conselho Federal.

L5905. Art 15. iii - fazer executar as instruções e provimentos do Conselho Federal;

L5905. Art 15. vi - elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno e submetê-los à aprovação do Conselho Federal;

L5905. Art 15. xiv - exercer as demais atribuições que lhes forem conferidas por esta Lei ou pelo Conselho Federal.

Perspectiva: *Relações Institucionais*

OE10. Ampliar a representatividade da enfermagem nos fóruns sociais relativos à saúde e educação e relacionados à enfermagem.

OE11. Ampliar as relações institucionais de cooperação.

OE12. Ampliar a visibilidade institucional e a confiança dos profissionais de enfermagem e da sociedade.

L5905. Art 15. xiii - eleger sua diretoria e seus delegados eleitores ao Conselho Federal;

OE13. Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem que destacaram ou contribuíram de forma significativa para o reconhecimento, o crescimento e a melhoria da enfermagem.¹

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

Perspectiva: *Enfermagem/Sociedade*

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

L5905. Art 15. viii - zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam;

OE16. Deliberar, disciplinar e fiscalizar a conduta ética dos profissionais de enfermagem, aplicando as penalidades cabíveis aos infratores do código de ética e dos atos normativos expedidos pelo Conselho Federal e/ou Conselho Regional.

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

L5905. Art 15. v - conhecer e decidir os assuntos atinentes à ética profissional impondo as penalidades cabíveis;

L5905. Art 15. x - propor ao Conselho Federal medidas visando à melhoria do exercício profissional;

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.

L5905. Art 15. ii - fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do Conselho Federal;

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

Perspectiva: Orçamentária

OE19. Ter excelência e transparência na aplicação dos recursos necessários para a execução dos serviços prestados pelo Conselho Regional.

L5905. Art 15. vi - elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno e submetê-los à aprovação do Conselho Federal;

L5905. Art 15. xi - fixar o valor da anuidade;

L5905. Art 15. xii - apresentar sua prestação de contas ao Conselho Federal, até o dia 28 de fevereiro de cada ano;

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

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

Os elementos da Matriz de Conformidade do Planejamento Estratégico são:

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

11. GESTÃO ESTRATÉGICA DO PLANEJAMENTO

A confecção do PPA do Coren-ES 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 Coren-ES 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.

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

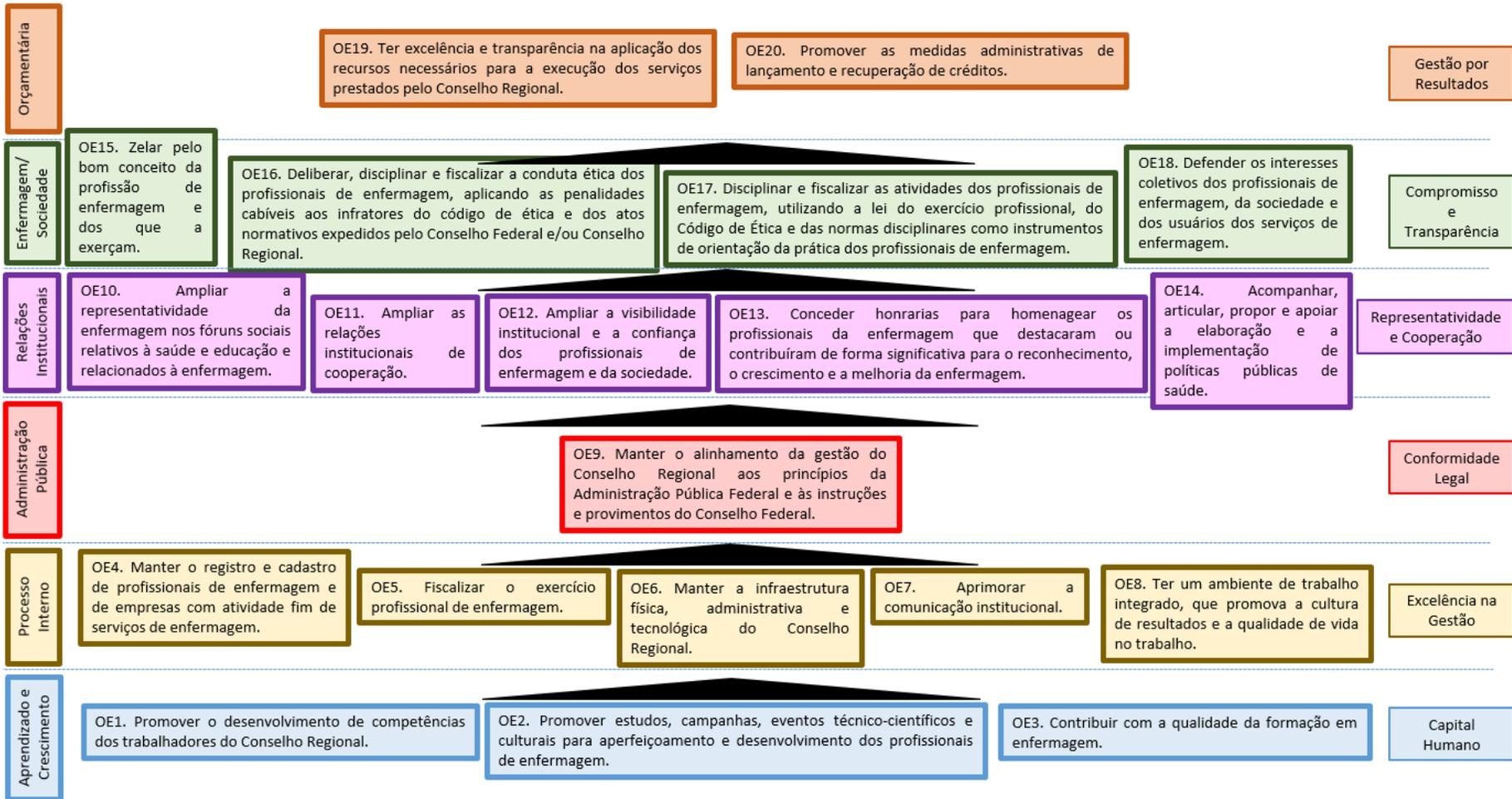
- Missão Institucional.
- Visão de Futuro.
- Objetivos Estratégicos.
- Metas dos Objetivos Estratégicos.
- Indicador da Meta.
- Iniciativas Estratégicas.

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.

MAPA ESTRATÉGICO

Missão
Assegurar à sociedade uma assistência de enfermagem ética, científica e de qualidade por meio da fiscalização do exercício profissional.

Visão
Ser um Conselho valorizado pela sociedade por meio de excelência na prestação de serviços.



Os componentes do Mapa Estratégico são:

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

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

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

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

12. COMPROMISSOS DA GESTÃO

1. Retomar e ampliar o "Projeto Coren em Ação" para oferecer aos profissionais novos cursos de capacitação.
2. Captar recursos para aumentar a oferta de cursos de capacitação no auditório do Conselho Regional.
3. Estimular e viabilizar a participação dos profissionais e apresentação de trabalhos científicos nos Congressos de enfermagem.
4. Buscar parcerias com os órgãos de educação na defesa do ensino de qualidade que envolva a Enfermagem do estado e nacional.
5. Debater o processo de qualidade e aprimoramento das competências e habilidades dos profissionais de enfermagem junto ao segmento educacional.
6. Manter o Projeto "Anjos da Enfermagem" no estado.
7. Manter a fiscalização constante nas instituições de saúde, visando a qualidade da assistência.
8. Manter esforços junto ao Cofen com o objetivo de captar recursos para a construção da sede do Conselho Regional.
9. Ampliar a cobertura e número de visitas do Coren Móvel, favorecendo assim o acesso dos profissionais aos serviços oferecidos pelo Conselho Regional.
10. Contribuir para a união das entidades representativas da enfermagem no estado e em nível nacional.
11. Apoiar as associações de classe que desenvolvam ações em defesa e interesse da enfermagem.
12. Intensificar a luta pelas 30 horas semanais e piso salarial estadual e nacional para os profissionais de enfermagem.
13. Defender as prerrogativas da enfermagem, repelindo toda e qualquer tentativa de desqualificar o trabalho dos profissionais.
14. Organizar novas atividades sociais para a comunidade de forma a construir uma relação de confiança e reconhecimento da profissão de enfermagem pela sociedade.
15. Fazer com que as instituições de saúde contratem e mantenham quantitativo adequado de profissionais.
16. Articular ações intersetoriais e multiprofissionais na defesa dos trabalhadores e das condições de trabalho.

13. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA O CONSELHO REGIONAL

Gestão deveria ser entendida como as ações aplicadas em três áreas distintas:
 A primeira está ligada as "pessoas". Um gestor Lidera pessoas.
 A segunda está ligada as "coisas". Um gestor Gerencia processos.
 A terceira está ligada ao "tempo". Um gestor Planeja o futuro.
 Alfredo Martini Júnior

Tabela 1 – Iniciativas Estratégicas do Conselho Regional.

Nr O	Iniciativa Estratégica	Objetivo Estratégico	Fonte	Valor Institucional
1	Desenvolver nos empregados públicos do Conselho Regional competências de excelência no atendimento aos profissionais de enfermagem e no cumprimento da função pública da autarquia.	OE1		V4. Eficiência.
2	Promover ações capazes de ampliar a capacitação política e técnica dos fiscais como representantes do Conselho Regional.	OE1		V4. Eficiência.
3	Promover treinamento de gestão de contratos.	OE1	Oficina	V4. Eficiência.
4	Promover maior participação dos funcionários nos eventos do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem.	OE1	Oficina	V4. Eficiência.
5	Retomar e ampliar o "Projeto Coren em Ação" para oferecer aos profissionais novos cursos de capacitação.	OE2	Compromissos	V4. Eficiência.
6	Captar recursos para aumentar a oferta de cursos de capacitação no auditório do Conselho Regional.	OE2	Compromissos	V4. Eficiência.
7	Estimular e viabilizar a participação dos profissionais e apresentação de trabalhos científicos nos Congressos de enfermagem.	OE2	Compromissos	V4. Eficiência.
8	Participar de projetos de pesquisa, extensão e campanhas específicas com instituições formadoras e da saúde, e o Cofen, que proporcionem o desenvolvimento profissional e a produção de conhecimento científico da Enfermagem.	OE2		V4. Eficiência.
9	Participar e apoiar a Semana Brasileira de Enfermagem.	OE2	Cofen	V4. Eficiência.

10	Desenvolver ações que estimulem a qualificação permanente dos trabalhadores de enfermagem por meio de parcerias com órgãos formadores e entidades sócio-educativas.	OE2		V4. Eficiência.
11	Capacitar os membros das Comissões de Instrução de Processo Ético, para que possam instruir os processos efetivamente, garantindo a todos os princípios constitucionais da ampla defesa, do contraditório e da presunção de inocência.	OE2		V4. Eficiência.
12	Oferecer cursos de aperfeiçoamento aos membros de Comissões de Ética Institucionais, bem como garantir a participação desses nas Comissões de Instrução de Processos Éticos do Regional.	OE3		V3. Eficácia.
13	Promover encontros de Responsáveis Técnicos.	OE2		V4. Eficiência.
14	Contribuir com a Implantação de políticas educativas nas escolas de nível técnico e de graduação em enfermagem sobre a autarquia e os princípios legais da profissão.	OE3		V3. Eficácia.
15	Buscar parcerias com os órgãos de educação na defesa do ensino de qualidade que envolva a Enfermagem do estado e nacional.	OE3	Compromissos	V3. Eficácia.
16	Debater o processo de qualidade e aprimoramento das competências e habilidades dos profissionais de enfermagem junto ao segmento educacional.	OE3	Compromissos	V3. Eficácia.
17	Manter o Projeto "Anjos da Enfermagem" no estado.	OE3	Compromissos	V3. Eficácia.
18	Atualizar banco de dados dos inscritos no Conselho Regional.	OE4	Oficina	V4. Eficiência.
19	Expedir a carteira profissional para exercício da profissão.	OE4	L5905	V4. Eficiência.
20	Manter o registro das empresas com atividade fim de serviços de enfermagem na jurisdição do Conselho Regional.	OE4	L5905	V4. Eficiência.
21	Manter o registro dos profissionais com exercício na jurisdição do Conselho Regional.	OE4	L5905	V4. Eficiência.
22	Implementar a digitalização de prontuários e sua guarda conforme legislação vigente.	OE4		V4. Eficiência.
23	Qualificar os empregados públicos do atendimento/ Registro/ Cadastro para o atendimento integral das atividades do Conselho Regional.	OE4		V4. Eficiência.
24	Ampliar e fortalecer a presença do Conselho Regional nas unidades de saúde por meio da formação das comissões de ética.	OE5		V3. Eficácia.
25	Reorientar o processo de fiscalização do Exercício Profissional pela intensificação de ações do DEFIS.	OE5		V3. Eficácia.

26	Zelar pela competente fiscalização do exercício profissional.	OE5		V3. Eficácia.
27	Manter a fiscalização constante nas instituições de saúde, visando a qualidade da assistência.	OE5	Compromissos	V3. Eficácia.
28	Adquirir novo mobiliário atendendo padrões ergonômicos.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
29	Ampliar a assessoria/consultoria jurídica, de modo a atender as demandas dos diversos setores do Coren.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
30	Melhorar da estrutura física da copa e banheiros.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
31	Estruturar o Setor de Gestão de Pessoas.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
32	Implantar Setor de Protocolo e Arquivo Geral.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
33	Implantar recepção.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
34	Contratar funcionário para limpeza.	OE6	Oficina	V3. Eficácia.
35	Manter esforços junto ao Cofen com o objetivo de captar recursos para a construção da sede do Conselho Regional.	OE6	Compromissos	V3. Eficácia.
36	Adquirir sede própria para o Conselho Regional.	OE6		V3. Eficácia.
37	Redimensionar o quadro de pessoal de todos os setores do Conselho Regional.	OE6		V3. Eficácia.
38	Desenvolver novas ferramentas para dar suporte às atividades de Fiscalização do Conselho Regional.	OE6	Cofen	V3. Eficácia.
39	Elaborar Plano Estatístico do Conselho Regional.	OE6	Cofen	V3. Eficácia.
40	Fortalecer o Setor de Processos Éticos no Conselho Regional.	OE6	Cofen	V3. Eficácia.
41	Modernizar a infraestrutura do parque tecnológico do Conselho Regional.	OE6	Cofen	V3. Eficácia.
42	Aprimorar a infraestrutura do Conselho Regional para o desenvolvimento dos processos de trabalho.	OE6		V3. Eficácia.
43	Mapear os processos de trabalho do Conselho Regional.	OE6		V3. Eficácia.
44	Melhorar a Internet com e sem fio.	OE6		V3. Eficácia.
45	Implantar serviços de manutenção patrimonial do Conselho Regional.	OE6		V3. Eficácia.
46	Implantar e integrar programas de informatização de gerência de dados na área de contabilidade, gestão de pessoas, folha de pagamento, arquivo, almoxarifado e patrimônio.	OE6		V3. Eficácia.
47	Otimizar a comunicação do Conselho Regional com os profissionais de enfermagem e a sociedade.	OE7		V8. Publicidade.

48	Informar a enfermagem quanto aos projetos legislativos pautados e relacionados aos interesses da categoria.	OE7		V8. Publicidade.
49	Otimizar o site do Conselho Regional para ampliar as relações com os usuários com relação a informações e atendimentos prestados.	OE7		V8. Publicidade.
50	Divulgar a missão - visão - valores.	OE7	Cofen	V8. Publicidade.
51	Divulgar as decisões do Conselho Regional junto à categoria.	OE7		V8. Publicidade.
52	Criar parceria com instituições de saúde desenvolvendo estratégias de informação para esclarecer o papel do Conselho Regional na defesa dos direitos e dos deveres dos profissionais de enfermagem.	OE7	L5905	V8. Publicidade.
53	Esclarecer os profissionais sobre as normas éticas e a responsabilidade inerente ao exercício profissional.	OE7	L5905	V8. Publicidade.
54	Manter informada a sociedade sobre a profissão e as responsabilidades do profissional de enfermagem.	OE7	L5905	V8. Publicidade.
55	Publicar e divulgar o Código de Ética de Enfermagem e as demais legislações pertinentes ao exercício profissional.	OE7	L5905	V8. Publicidade.
56	Divulgar a legislação nas instituições de Saúde, de ensino e na sociedade civil.	OE7		V3. Eficácia.
57	Apresentar relatórios anuais de seus trabalhos.	OE7	L5905	V8. Publicidade.
58	Divulgar informações das ações de fiscalização realizadas.	OE7		V8. Publicidade.
59	Propor readequação da estrutura organizacional do Conselho Regional adaptando-a à realidade atual da entidade.	OE8		V2. Efetividade.
60	Elaborar o Plano Plurianual (PPA) para o período de 2015 a 2018.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
61	Realizar o Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Enfermagem, pela escuta consciente dos conselheiros e colaboradores.	OE8		V2. Efetividade.
62	Elaborar Planejamento Estratégico Setorial (PES) para as Unidades Administrativas do Conselho Regional para o período de 2015 a 2018.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
63	Promover a valorização dos empregados públicos, mediante ações que contribuam para sua satisfação, segurança e bem-estar no trabalho.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
64	Desenvolver o programa de valorização de pessoal.	OE8		V2. Efetividade.
65	Instituir projeto de melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho para o Conselho Regional.	OE8		V2. Efetividade.

66	Elaborar e implantar o Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS) do Conselho Regional.	OE8		V2. Efetividade.
67	Realizar pesquisa de satisfação do cliente.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
68	Realizar reuniões periódicas com as unidades administrativas, avaliando seus resultados, para uniformizar procedimentos internos, como também comunicar assuntos de interesse institucional.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
69	Melhorar a comunicação e integração dos Conselheiros e Diretoria com os empregados públicos do Conselho Regional.	OE8		V2. Efetividade.
70	Realizar reuniões dentro de cada setor do Conselho Regional.	OE8		V2. Efetividade.
71	Ampliar e fortalecer a interiorização das ações do Conselho Regional.	OE8		V2. Efetividade.
72	Aplicar as instruções e provimentos do Conselho Regional, observadas as legislações vigentes e as diretrizes gerais do Conselho Federal de Enfermagem.	OE8	L5905	V2. Efetividade.
73	Elaborar decisões para disciplinar o exercício profissional de enfermagem no Estado.	OE8	L5905	V2. Efetividade.
74	Confeccionar manual de padronização das rotinas administrativas do Conselho Regional.	OE8	Cofen	V2. Efetividade.
75	Implantar o processo de emissão de boletos bancários, Certidão de Responsabilidade Técnica, Certidão Negativa e outros documentos, pelo site do Conselho Regional, além de buscar novas modalidades de pagamento das anuidades.	OE8		V2. Efetividade.
76	Melhorar e disseminar Política de Segurança da Informação.	OE8		V2. Efetividade.
77	Qualificar os empregados públicos para realizar cobrança.	OE8		V2. Efetividade.
78	Realizar pesquisa de clima organizacional.	OE8		V2. Efetividade.
79	Elaborar mapa de distribuição dos profissionais de enfermagem com possibilidade de evidenciar: os vazios sanitários, o quantitativo de profissionais por categoria e atividade, a necessidade de pessoal, as fiscalizações realizadas e programadas, entre outras.	OE8		V2. Efetividade.
80	Socializar os indicadores das atividades desenvolvidas de cada setor.	OE8		V2. Efetividade.
81	Otimizar a participação dos Conselheiros nas atividades do Plenário.	OE8		V2. Efetividade.
82	Promover sessão de estudos sobre assuntos atinentes ao Conselho Regional.	OE8		
83	Estabelecer anualmente e avaliar o plano de metas para a fiscalização.	OE8		V2. Efetividade.

84	Promover a integração dos setores de cobrança, jurídico e fiscalização do Conselho Regional para dar mais eficiência à arrecadação.	OE8		V2. Efetividade.
85	Estabelecer o compartilhamento de informações acerca dos andamentos processuais éticos com os setores internos envolvidos no processo.	OE8		V2. Efetividade.
86	Aprimorar o projeto "COREN MÓVEL", voltado para o atendimento dos profissionais não atendidos pelo Coren e o fortalecimento do trabalho de fiscalização do órgão.	OE8		V2. Efetividade.
87	Implantar Programa de Qualidade e Certificação ISO 9000.	OE8		V2. Efetividade.
88	Criar Departamento de Compras e licitação.	OE8	Oficina	V2. Efetividade.
89	Aprimorar o setor de cobranças empregando recursos materiais e humanos.	OE8	Oficina	V2. Efetividade.
90	Atender, no menor tempo possível, as demandas oriundas de e-mails e redes sociais.	OE8	Oficina	V2. Efetividade.
91	Ampliar a cobertura e número de visitas do Coren Móvel, favorecendo assim o acesso dos profissionais aos serviços oferecidos pelo Conselho Regional.	OE8	Compromissos	V2. Efetividade.
92	Ampliar as discussões das normativas do Cofen que possuam divergências de entendimento.	OE9		V6. Legalidade.
93	Atender os princípios gerais da Lei de Acesso à Informação do Governo Federal (Lei nº 12.527/2011) no Conselho Regional.	OE9	Cofen	V6. Legalidade.
94	Apresentar a prestação de contas do exercício financeiro anterior, ao Conselho Federal e ao TCU, até o dia 28 de fevereiro de cada ano.	OE9	L5905	V6. Legalidade.
95	Encaminhar trimestralmente as prestações de contas pelos balancetes ao Conselho Federal.	OE9	L5905	V6. Legalidade.
96	Atuar com transparência e organização na prestação de contas de todas as ações do Conselho Regional, com demonstrativos fiscais e financeiros e publicar no site do Coren.	OE9		V6. Legalidade.
97	Manter a integração com os demais conselhos da área de saúde, por meio do fórum estadual dos trabalhadores da saúde.	OE10		V3. Eficácia.
98	Participar ativamente de conselhos estadual e municipal de saúde.	OE10		V3. Eficácia.
99	Dar continuidade e ampliar as ações conjuntas do Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem com as organizações de enfermagem em defesa do fortalecimento da profissão.	OE10		V3. Eficácia.
100	Ampliar a representatividade da enfermagem nos fóruns deliberativos.	OE10		V3. Eficácia.

101	Ampliar as relações institucionais do Conselho Regional com organizações gerenciais das unidades de saúde e sindicatos de saúde.	OE11		V4. Eficiência.
102	Ampliar parceria com outros Conselhos Profissionais de Saúde, na construção de uma agenda de ações em matérias de interesse da área de Saúde.	OE11		V4. Eficiência.
103	Manter relações e inserir as instituições formadoras nas ações do Conselho Regional.	OE11		V4. Eficiência.
104	Atuar em consultoria para implantação de protocolos clínicos e atos normativos dos profissionais de enfermagem nas organizações públicas e privadas de saúde.	OE11		V4. Eficiência.
105	Celebrar acordos coletivos, convênios, termos de cooperação técnica, onerosos ou não com sindicatos, órgãos ou entidades públicas ou privadas, nacionais e internacionais bem como com entidades profissionais que atuam no campo da saúde ou que concorram para ela.	OE11	L5905	V4. Eficiência.
106	Valorizar o processo de formação profissional estreitando as relações com as instituições formadoras e de serviços de saúde, participando do fórum das escolas.	OE11		V4. Eficiência.
107	Desenvolver ações em parceria com outros Conselhos Profissionais e organizações que contemplem profissionais de enfermagem.	OE11		V4. Eficiência.
108	Desenvolver ações conjuntas com órgãos institucionais: MPE, MPT, SESA e Secretarias Municipais de Saúde.	OE11		V4. Eficiência.
109	Contribuir para a união das entidades representativas da enfermagem no estado e em nível nacional.	OE11	Compromissos	V4. Eficiência.
110	Apoiar as associações de classe que desenvolvam ações em defesa e interesse da enfermagem.	OE11	Compromissos	V4. Eficiência.
111	Zelar pela boa imagem da profissão e dos que a exerçam, cumprindo e fazendo cumprir acórdãos, resoluções, decisões, instruções e outros provimentos do Conselho Federal.	OE12	L5905	V8. Publicidade.
112	Ampliar ações que promovam o reconhecimento e valorização dos profissionais da enfermagem.	OE12		V8. Publicidade.
113	Conceder honrarias para homenagear os profissionais da enfermagem que se destacaram ou contribuíram de forma significativa para o reconhecimento, crescimento e a melhoria da enfermagem.	OE13	Resolução Cofen nº 74/1982	V7. Moralidade.
114	Utilizar e divulgar os resultados da pesquisa "Perfil da Enfermagem no Brasil" como contribuição para estabelecer novas políticas para a profissão.	OE14	Cofen	V6. Legalidade.

115	Defender o livre exercício da profissão de enfermagem e a autonomia técnica dos que a exercem legalmente.	OE14	L5905	V6. Legalidade.
116	Contribuir com a agenda de atualização das Leis nº 5905/1973, de criação do Sistema Cofen/Conselhos Regionais, e nº 7498/1986, do exercício profissional, pelo Congresso Nacional.	OE14		V6. Legalidade.
117	Manter agenda política com as entidades regionais/nacionais de enfermagem em defesa: do SUS público, universal e equânime conforme CF/1988, da formação e da educação permanente de qualidade para profissionais de enfermagem.	OE14		V6. Legalidade.
118	Atuar com as entidades para a aprovação do Projeto de Lei 2295/00 que versa sobre a regulamentação da jornada de trabalho da Enfermagem em 30 horas/semanais, com a definição da jornada mínima diária e demais projetos de Lei de interesse da enfermagem.	OE14		V6. Legalidade.
119	Participar de lutas organizadas pela categoria, com vistas à aprovação e/ou criação de Leis de interesse da profissão, bem como fortalecer a luta para a aprovação do Projeto de Lei que estabelece o piso salarial da categoria de Enfermagem.	OE14		V6. Legalidade.
120	Realizar campanha publicitária resgatando a valorização da categoria.	OE15		V7. Moralidade.
121	Eleger sua diretoria executiva para o mandato com duração de três anos.	OE15	L5905	V7. Moralidade.
122	Exercer as funções de órgão consultivo sobre a legislação e a ética profissional de enfermagem.	OE15	L5905	V7. Moralidade.
123	Realizar peças publicitárias que valorizem a qualidade da formação dos profissionais de enfermagem.	OE15		V7. Moralidade.
124	Aproximar o Conselho Regional dos profissionais de enfermagem do interior do Estado.	OE15		V7. Moralidade.
125	Conscientizar os profissionais de enfermagem quanto a sua força e representatividade no cenário nacional, estadual e municipal.	OE15		V7. Moralidade.
126	Intensificar a luta pelas 30 horas semanais e piso salarial estadual e nacional para os profissionais de enfermagem.	OE15	Compromissos	V7. Moralidade.
127	Defender as prerrogativas da enfermagem, repelindo toda e qualquer tentativa de desqualificar o trabalho dos profissionais.	OE15	Compromissos	V7. Moralidade.
128	Organizar novas atividades sociais para a comunidade de forma a construir uma relação de confiança e reconhecimento da profissão de enfermagem pela sociedade.	OE15	Compromissos	V7. Moralidade.

129	Decidir os assuntos atinentes à ética profissional aplicando as penalidades e conciliações cabíveis aos profissionais da enfermagem infratores do código de ética e dos atos normativos expedidos pelo Conselho Federal e/ou Regional.	OE16	L5905	V7. Moralidade.
130	Fortalecer a implantação e a efetivação, apoiando a criação das Comissões de Ética nas instituições de Saúde.	OE17		V6. Legalidade.
131	Identificar, notificar e encaminhar aos órgãos competentes o subdimensionamento da Enfermagem das unidades de saúde do Estado.	OE17		V6. Legalidade.
132	Fiscalizar o exercício profissional de forma educativa, preventiva e resolutiva.	OE17		V6. Legalidade.
133	Defender as prerrogativas profissionais e legais da Enfermagem, ampliando e aprimorando as relações com os Poderes Legislativo, Executivo e Judiciário.	OE17		V6. Legalidade.
134	Garantir a proteção dos profissionais de Enfermagem diante de campanhas difamatórias que, muitas vezes, são veiculadas pela imprensa.	OE17		V6. Legalidade.
135	Fiscalizar a implantação da SAE - Sistematização da Assistência de Enfermagem nas instituições de Saúde.	OE18		V5. Impessoalidade.
136	Fortalecer o Plenário como Tribunal de Ética e de Defesa dos Cidadãos.	OE18		V5. Impessoalidade.
137	Defender os interesses coletivos dos profissionais de enfermagem, da sociedade e dos usuários dos serviços de enfermagem.	OE18	L5905	V5. Impessoalidade.
138	Representar em juízo ou fora dele os interesses tutelados pelo Conselho Regional.	OE18	L5905	V5. Impessoalidade.
139	Contribuir com a revisão do código eleitoral visando a democratização do processo.	OE18		V5. Impessoalidade.
140	Convocar audiência pública para debater com a categoria questões de relevância para a enfermagem.	OE18		V5. Impessoalidade.
141	Realizar, por meio do Setor de Fiscalização, um diagnóstico nas entidades de saúde e atuar junto ao Ministério Público para a desprecarização do trabalho profissional de enfermagem.	OE18		V5. Impessoalidade.
142	Promover o conhecimento e a valorização da Lei do Exercício Profissional.	OE18		V5. Impessoalidade.
143	Fazer com que as instituições de saúde contratem e mantenham quantitativo adequado de profissionais.	OE18	Compromissos	V5. Impessoalidade.
144	Articular ações intersetoriais e multiprofissionais na defesa dos trabalhadores e das condições de trabalho.	OE18	Compromissos	V5. Impessoalidade.
145	Elaborar a proposta orçamentária anual e respectivas alterações e submetê-las à aprovação do Conselho Federal.	OE19	L5905	V1. Economicidade.

146	Promover medidas de transparência referente aos gastos e receitas da autarquia para os profissionais de enfermagem.	OE19	L5905	V1. Economicidade.
147	Manter atualizado o cadastro de Dívida Ativa no Conselho Regional.	OE20	Cofen	V1. Economicidade.
148	Realizar o repasse de um quarto das receitas provenientes de anuidades, multas aplicadas e da taxa de expedição das carteiras profissionais para o Conselho Federal de Enfermagem.	OE20	L5905	V1. Economicidade.
149	Informar os profissionais de enfermagem sobre seus débitos.	OE20		V1. Economicidade.
150	Dar continuidade ao REFIS (Programa de Recuperação Fiscal) com o parcelamento da taxa de inscrição e de débitos atrasados, bem como a isenção de multas e juros.	OE20		V1. Economicidade.
151	Gerar boletos de pagamentos de anuidade, nada consta e acesso as informações inerentes aos seus dados profissionais em seu prontuário pelo site do Conselho Regional.	OE20		V1. Economicidade.
152	Realizar notificações conforme estabelecido nas resoluções previstas em lei.	OE20		V1. Economicidade.
153	Acompanhar o cumprimento dos pagamentos dos parcelamentos realizados.	OE20		V1. Economicidade.
154	Realizar ações éticas e legais em caso de descumprimento do acordo firmado no Conselho Regional.	OE20		V1. Economicidade.
155	Aperfeiçoar o sistema de cobrança e dívida ativa.	OE20		V1. Economicidade.
156	Adotar estratégias de redução do percentual de profissionais inadimplentes, com o objetivo de ampliar a oferta de melhores serviços aos profissionais de enfermagem e a sociedade.	OE20		V1. Economicidade.

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados levantados na Oficina de Planejamento Estratégico Institucional.

14. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Consideramos que a Oficina de Planejamento Estratégico do Coren ES foi um sucesso, o qual foi alcançado pelo excelente trabalho realizado pela equipe de organização/coordenação do evento e pelo empenho da Diretoria e Conselheiros do Conselho Regional. Destaco também a impecável participação de todos os trabalhadores desse Coren-ES durante todas as atividades propostas.

Acredito que este tipo de apoio dado pelo Conselho Federal aos Conselhos Regionais contribui significativamente para melhoria e aperfeiçoamento da gestão do Sistema Cofen-Conselhos Regionais, levando-nos a um Modelo de Excelência na Gestão e integrando cada vez mais os Conselhos Regionais ao Cofen e entre si.

Esta iniciativa conduz o Sistema Cofen-Conselhos Regionais de Enfermagem a consolidar a sua posição na Administração Pública como referência na gestão e para o engrandecimento da imagem da enfermagem no nosso país.

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

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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. **Planejamento Estratégico para o Conselho Regional de Enfermagem de Goiás.** Brasília: Cofen, 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.

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

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.

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.