

.....

Conselho de Enfermagem do Rio de Janeiro

Produto da etapa 2 - Planejamento Estratégico, seus
desdobramentos, indicadores e metas

Consultoria em Gerenciamento e Mapeamento de Negócios do Coren RJ

.....

Consultoria em Gerenciamento e Mapeamento de Negócios do Coren RJ



2020

2020 – Desenvolvido por: Megaquality Brasil

● ● ● ● **Resumo do Projeto**

O Gerenciamento e Mapeamento de Processos é fundamental na gestão de negócios, neste aspecto, a contratação de uma empresa especializada na realização do Mapeamento e Redesenho de Processos do COREN-RJ é vista como uma interessante opção de trabalho, permitindo um olhar externo útil na identificação de dificuldades do desenho atual dos processos e na proposição de eventuais melhorias, superando dificuldades históricas intrínsecas à organização. A realização do serviço de uma consultoria externa apoia-se no fato de que, além de se tratar de uma atividade complexa, o órgão não dispõe de recursos humanos suficientes, qualitativa e quantitativamente, para realizar trabalhos dessa natureza, por conta disto, a S. Medeiros & Morais LTDA, vem como alternativa ideal para ser o braço de apoio do conselho na realização deste extenso e detalhado trabalho que será realizado em 5 etapas, partindo da preparação do conselho, ao desenvolvimento do planejamento estratégico do projeto, capacitações, mapeamento, redesenho e implementação dos processos de negócio.

Presidente do Coren-RJ

Ana Lúcia Telles Fonseca

Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro

Instituição Contratante

Diretor Nacional da Megaquality Brasil

Sandro Morais de Medeiros

Megaquality Brasil

Instituição Contratada

Fiscais do Contrato – COREN-RJ

Carine Braga Rocha
Cristiane dos Santos Barbosa Pinto

Gestão de Contratos – COREN-RJ

Heloise Goncalves Ribeiro Lopes

Equipe Gestora – COREN-RJ

Carine Braga Rocha
Cristiane dos Santos Barbosa Pinto
Heloise Gonçalves Ribeiro Lopes
Glacy Kelly Gomes da Cunha Bizaggio

Equipe de Acompanhamento – COREN-RJ

Josimar Santos Barbosa
Carla Aparecida Juvenal da Silva
Cíntia Alves Cerventes Reis

Equipe de Consultoria– Megaquality Brasil

Sandro Morais de Medeiros
Reynald Alysson Maroco Magri
Tiago Felix dos Santos Porfirio
Eduardo Henrique Toneto

Sumário



Sumário

1. Plano Estratégico.....	6
1.1 Propósito Consolidado – COREN-RJ.....	8
2. Definição dos Objetivos Estratégicos do COREN-RJ	10
2.2 Objetivos Estratégicos Identificados.....	11
2.2.1 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva Financeira	12
2.2.2 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Clientes	12
2.2.3 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Processos Internos	13
2.2.4 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Aprendizagem e Inovação	14
3. Proposta de Indicadores e Metas Plurianuais do COREN-RJ (2021-2026)	15
3.1 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva Financeira	15
3.2 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Clientes	17
3.3 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Processos Internos	19
3.4 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento	21
4. Alinhamento entre o Plano Estratégico, Desenho Institucional e Mapeamento de Processos do COREN-RJ.....	24

Vigência: 2021-2026

1. Plano Estratégico

A busca pela relevância de uma organização torna necessário o desenvolvimento de caminhos que projetem o crescimento esperado em sua área de atuação. Esses caminhos compõem o documento denominado **Plano Estratégico**. Geralmente quando se pensa no alcance de objetivos, o traçado de métricas de acompanhamento faz-se fundamental, neste aspecto, a criação e flexibilização de um documento contendo as diretrizes para crescimento e desenvolvimento do Conselho Regional de Enfermagem do estado do Rio de Janeiro passa a ser essencial e norteador frente as mudanças no contexto social e organizacional em que o conselho encontra-se inserido.

A história da entidade, que está próxima de completar meio século de idade, se confunde com a do próprio Rio de Janeiro. Mas, inversamente à senioridade da antiga capital do país, a autarquia vem buscando cada vez mais se modernizar e organizar todos os recursos para realizar as atividades previstas, sendo esse, o seu significado principal de planejar. Quando o negócio busca conseguir algo que julga importante, além de seguir uma série de passos determinados para alcance do resultado, adota uma postura e novas metodologias que traçam performance e foco naquilo que é desejado.

Ações, recursos e tempo dentro do cenário organizacional sempre se desdobram em vários pequenos pontos importantes para a potencialização dos resultados empresariais esperados, nesta nuance, medidas de gerenciamento são necessárias no que diz respeito a eliminar falhas nos processos, e, conseqüentemente, reduzir problemas que venham a impedir o crescimento e fortalecimento da cultura estratégica. Pode-se concluir que, quando se trata de um negócio, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um conjunto de processos, contínuos e sistemáticos, que concentram a atenção, recursos e esforços da estrutura em um caminho para que ela se organize e atinja um objetivo. Dentre as principais finalidades no Plano Estratégico, está o de levar a autarquia compreender tudo que se faz necessário para responder as seguintes questões:

- **Qual a razão da nossa existência?**
- **Qual o nosso propósito?**
- **Que diferenças deveremos vivenciar em nosso negócio nos próximos anos?**

- **Quem são ou deveriam ser os nossos principais clientes ou segmentos?**
- **Quais são e quais serão os nossos principais produtos?**
- **Quais são ou deveriam ser as nossas principais preocupações econômicas?**
- **Quais são as nossas prioridades?**
- **O que queremos ser no futuro?**
- **Em que direção pretendemos seguir?**
- **Como desejamos ser reconhecidos no futuro?**

Um dos fatores de sucesso das gestões é possuir a capacidade de desenvolver um bom planejamento, no caso do COREN-RJ, não é diferente. Em meio as mudanças, sendo assim, a diretoria definiu reformular diretrizes objetivando o mapeamento dos fluxos de processos de negócios da entidade e com isso, o desenvolvimento do plano alinhado as especificidades da organização. Partindo do preceito de que os seres humanos planejam ações diariamente, desde as atividades, finanças, até a vida pessoal e familiar, fica claro e pode-se afirmar também, que, planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e com que recursos realizar as ações, informações essas, que devem estar agrupadas em um plano que contemple todos os tons identificados.

As questões culturais e estruturais do COREN-RJ também são consideradas de forma prioritária no momento da criação do plano estratégico, uma vez que, a ótica interna dos próprios colaboradores propicia a implementação da administração estratégica, no processo de percepção da necessidade de mudanças, que vão desde a administração de conflitos, reelaboração de métodos administrativos, reforço a difusão e aprendizagem da linguagem estratégica, adoção de métodos ágeis de trabalho até a busca de ações de gestão em situações de risco e incerteza.

Levando estes pontos em consideração e trazendo os mesmos para a gestão do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro, o planejamento estratégico do COREN-RJ atuará como norteador de ações para o período de 2021 a 2026. O estudo expõe de forma clara as definições estratégicas do Conselho, auxiliando assim, a organização a ser eficiente e padronizada, evitando desperdícios de recursos e gerando ganhos e melhorias no modo como os agentes internos e externos enxergam a autarquia.

1.1 Propósito Consolidado – COREN-RJ

O Conselho é uma Autarquia, com o dever de “**Normatização, fiscalização e habilitação**” do profissional da enfermagem. De acordo com as diretrizes nacionais do Conselho Federal de Enfermagem (COFEN), os Conselhos tem a obrigação de “**Zelar pela qualidade dos serviços da Enfermagem, pelo respeito ao Código de Ética e cumprimento da Lei do Exercício Profissional**”. Além disso, o COREN-RJ ainda possui, entre suas principais atribuições, as seguintes¹:

- Deliberar sobre a inscrição e o cancelamento no Conselho;
- Disciplinar e fiscalizar o exercício profissional, observadas as diretrizes gerais do COFEN;
- Executar as resoluções do COFEN;
- Expedir a carteira de identidade profissional, indispensável ao exercício da profissão e válida em todo o país;
- Fiscalizar o exercício profissional e decidir os assuntos relacionados à ética profissional, impondo as penalidades cabíveis;
- Elaborar a proposta orçamentária anual e o projeto de regimento interno, submetendo-os à aprovação do COFEN;
- Zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam;
- Propor ao COFEN medidas visando à melhoria do exercício profissional;
- Eleger a diretoria e delegados eleitores ao Conselho Federal;
- Exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas pela lei 5.905/73 e pelo COFEN.

1.2 Valores Estratégicos – COREN-RJ

Os valores estratégicos de uma organização são as suas motivações, ou seja, é aquilo que a faz estar ativa para seus clientes internos e externos todos os dias, com foco e objetivos. Sendo assim, pode-se definir estes valores como as crenças estratégicas, filosofia de gestão e atitudes de execução que devem ser seguidas pela autarquia no seu processo de atendimento.

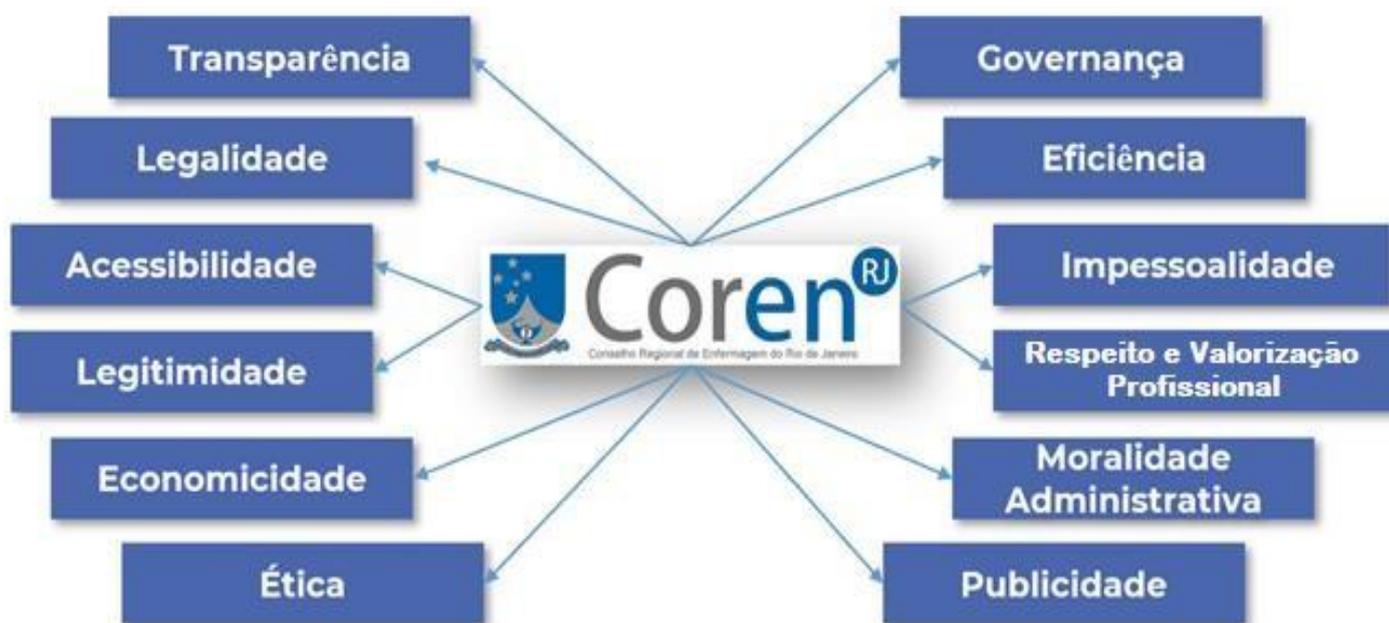
¹ **Atribuições do COREN-RJ.** Disponível em: <http://www.coren-rj.org.br/as-atribuicoes-do-coren-rj>

Portanto, os valores são os princípios da corporação e agregam total importância aos produtos e serviços oferecidos pela mesma.

A partir dos valores estabelecidos, os colaboradores entendem as normas de conduta e as seguem. A correta definição destes valores, acarreta no modo como o negócio será visto e reconhecido diante da sociedade.

Considerando estes fatores e após reuniões de alinhamento e extensas análises documentais realizadas entre os meses de junho e julho de 2020, os valores estratégicos do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro foi consolidado, conforme demonstrado abaixo.

Imagem 1 – Valores Estratégicos do COREN-RJ



Fonte: Adaptado pela empresa de consultoria a partir de reuniões e análise de documentos realizados entre os meses de junho e julho de 2020.

● ● ● ● 1.2.1 Descrição detalhada dos Valores Estratégicos – COREN-RJ

Durante a fase de identificação, foram levantados 12 valores estratégicos da autarquia, listados acima e detalhados abaixo.

- Transparência nas ações realizadas;
- Legalidade nos processos desenvolvidos;
- Acessibilidade aos clientes e população geral;
- Legitimidade nas decisões tomadas;

- Economicidade na gestão de recursos;
- Ética na execução de demandas;
- Governança na administração;
- Eficiência nas tarefas realizadas;
- Impessoalidade no trato ao público interno e externo;
- Respeito e valorização da saúde e do profissional da enfermagem;
- Moralidade em busca de uma administração eficaz;
- Publicidade que busque apresentar um conselho consolidado.

2. Definição dos Objetivos Estratégicos do COREN-RJ

Objetivos Estratégicos são os desafios que a instituição deverá suplantar para conseguir implementar a sua estratégia de gestão, na busca pela identificação destes objetivos no COREN-RJ, foram necessárias reuniões de identificação e alinhamento de expectativas e a aplicação da ferramenta Balanced Scorecard (BSC) para desenho dos itens, visando desenhar os pontos com a maior qualidade e clareza possível.

● ● ● ● 2.1 Balanced Scorecard (BSC)

BSC é uma sigla que, traduzida, significa: Indicadores Balanceados de Desempenho. Este é o nome de uma metodologia voltada à identificação de objetivos, visando o traçado de indicadores que posteriormente são desdobrados em metas e ações de gestão organizacional para crescimento e desenvolvimento estratégico. Por ser um método consolidado, permite sua aplicação tanto em empresas privadas quanto organizações públicas, trazendo a percepção e o embasamento empresarial interno no desenho das tomadas de decisões gerenciais que trarão ganhos futuros ao negócio.

Esta estrutura pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão de uma organização não deve se restringir apenas às informações específicas de uma área, mas na análise de dados de vários departamentos que compõem o negócio. Portanto, a partir de uma visão integrada e balanceada da empresa, é possível descrever a estratégia de forma clara em 4 perspectivas:

- **Perspectiva Financeira;**
- **Perspectiva de Clientes;**

- **Perspectiva de Processos Internos;**
- **Perspectiva de Aprendizado e inovação.**

Sendo todos eles interligadas através de uma relação de causa e efeito. Além disso, o BSC também promove o alinhamento dos objetivos estratégicos com indicadores de desempenho, metas e planos de ação. Desta maneira, é possível gerenciar a estratégia de forma integrada e garantir que os esforços da organização estejam direcionados para ações de impacto no negócio, que proporcionarão o alcance dos resultados esperados, seguindo a estrutura a seguir.



Imagem 3 – Balanced Scorecard (BSC)

Fonte: Adaptado pela empresa de consultoria a partir de reuniões realizadas entre os meses de junho e julho de 2020.

● ● ● ● 2.2 Objetivos Estratégicos Identificados

Em 27 de julho de 2020, foi realizado no Auditório do COREN-RJ a reunião de apresentação da ferramenta BSC aos gestores e funcionários-chaves dos setores do COREN-RJ com o objetivo de identificar os objetivos estratégicos do conselho, utilizando as 4 perspectivas do BSC e a correlação com as iniciativas estratégicas do Planejamento Plurianual da autarquia, foi possível chegar aos itens listados conforme as categorias na sequência do documento.

● ● ● ● 2.2.1 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva Financeira

1. Possibilidade de pagamento de anuidades com cartões de crédito;
2. Controle das receitas e despesas do COREN-RJ a fim de manter a saúde financeira da autarquia;
3. Orientar a Gestão a melhor aplicação dos recursos arrecadados, com ainda mais transparência e responsabilidade;
4. Arrecadar 80% do valor previsto na cobrança anual (anuidades e taxas de serviço);
5. Recuperação e redução de inadimplentes;
6. Normatização dos processos de pagamento online;
7. Efetividade no tratamento dos processos administrativos e financeiros (informação da disponibilidade financeira e orçamentária de empenhos);

8. Efetividade do controle de pagamentos;
9. Processamento das solicitações de dívida ativa;
10. Revisão da aplicação do princípio da economicidade;
11. Procedimento de regularização jurídica de imóveis próprios;
12. Apresentação dos relatórios anuais do destino de recursos em trabalhos realizados pelo Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro;
13. Monitoramento do Plano Plurianual (PPA) do COREN-RJ.

● ● ● ● 2.2.2 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Clientes

1. Disciplinar e fiscalizar a fim de garantir a legalidade do exercício profissional;
2. Ampliar os serviços ofertados pelo conselho por meio do site oficial;
3. Participar como entidade de audiências públicas nas Câmaras de Vereadores e Assembleias Legislativas para discutir a profissão, a regulamentação da jornada de trabalho do profissional;
4. Decidir os assuntos atinentes à ética profissional impondo as penalidades cabíveis aos profissionais da enfermagem infratores do código de ética e dos atos normativos expedidos pelo do Conselho Federal e ou regional;
5. Satisfação dos profissionais da enfermagem;
6. Redução no tempo de espera de atendimento;
7. Substituir a central de atendimento telefônico do COREN-RJ;
8. Substituição do sistema de cadastro de profissionais;
9. Aumento da satisfação dos clientes internos;
10. Sistematização de fóruns de profissionais e estudantes da enfermagem realizados pelo COREN-RJ;
11. Ampliação da participação de representantes do COREN-RJ em fóruns municipais e institucionais relacionados as atividades da saúde;
12. Sistematização do programa Coren Móvel;
13. Estreitar a comunicação entre o COREN-RJ e responsáveis técnicos de instituições ligadas à área da saúde;

14. Ampliar o combate a exercício irregular / ilegal da profissão da enfermagem;
15. Ampliar a participação nos conselhos e secretarias de saúde do Rio de Janeiro;
16. Deliberar, disciplinar e fiscalizar a conduta ética dos profissionais da enfermagem.

● ● ● ● 2.2.3 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Processos Internos

1. Aumentar a automação dos processos;
2. Implementar o Plano de Cargos e Salários;
3. Promover fóruns e seminários Administrativos Internos;
4. Retenção de talentos internos da autarquia;

5. Promover integração no ambiente de trabalho, a fim de aumentar a qualidade de vida organizacional dos colaboradores do COREN-RJ;
6. Mapear e padronizar os fluxos de processos de negócio;
7. Melhorar o fluxo de comunicação oficial (institucional) do conselho;
8. Otimização dos fluxos de trabalho;
9. Realização do plano de manutenção de bens móveis e imóveis do COREN-RJ;
10. Aumentar a eficácia do controle preventivo de ações;
11. Elaborar Planejamento Estratégico Setorial (PES) para as Unidades Administrativas do Coren para o período de 2021 a 2026;
12. Comissão de Defesa de Prerrogativas da Enfermagem;
13. Atualização e manutenção do Parque Tecnológico de hardware e software da autarquia.

● ● ● ● 2.2.4 Objetivos Estratégicos Identificados – Perspectiva de Aprendizagem e Inovação

1. Qualificar o corpo funcional da autarquia;
2. Realizar avaliação de resultados das unidades administrativas;
3. Verificar a possibilidade de fixação de um percentual de receita para capacitação;
4. Implementação da Gestão da Qualidade Total nos processos e procedimentos do COREN-RJ;
5. Programa de aproveitamento de talentos internos;
6. Implementação da Governança Corporativa;
7. Ofertar cursos e capacitações aos profissionais de enfermagem adimplentes junto ao COREN-RJ;
8. Estreitamento do relacionamento entre o COREN-RJ e as instituições de ensino superior do estado do Rio de Janeiro;
9. Instruir o comitê de ética em pesquisas;
10. Esclarecer aos profissionais sobre as normas éticas e a responsabilidade inerente ao exercício profissional;
11. Ampliar o espaço de participação do nível médio (profissionais chave dos setores) nas instâncias de deliberação e decisão;
12. 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.

Finalizada a etapa de identificação dos objetivos estratégicos gerais do COREN-RJ para o período de 2021 a 2026, obtidos por meio da aplicação da ferramenta BSC, reuniões de alinhamento com os níveis estratégico e tático, além da análise de documentos pertinentes, chegou-se ao número de 64 novas metas estratégicas a serem alcançadas nos próximos 5 anos de gestão da autarquia.

3. Proposta de Indicadores e Metas Plurianuais do COREN-RJ (2021-2026)

Uma vez definidos os objetivos estratégicos do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro, faz-se necessário correlacioná-los a indicadores e metas plurianuais, seguindo as 4 perspectivas do BSC. Após reuniões de alinhamento, especialmente o encontro ocorrido em 27 de julho de 2020, somados a extensa análise documental, foi possível chegar aos itens listados conforme as tabelas abaixo elencadas.

● ● ● ● 3.1 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva Financeira

Nº	OBJETIVO	INDICADORES	METAS
1	Possibilidade de pagamento de anuidades com cartões de crédito.	Recebimento de pagamento de anuidade e taxas por cartão de crédito.	Implantação de sistema de pagamento por cartão de crédito até o segundo semestre de 2021.
2	Controle das receitas e despesas do COREN-RJ a fim de manter a saúde financeira da autarquia.	<ul style="list-style-type: none"> Aumento da arrecadação para obtenção do valor previsto no planejamento financeiro; Controle das despesas por departamento, a fim de cumprir o orçamento por área em sua totalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumentar em 50% a arrecadação do conselho até 2026. Elaborar o planejamento anual de despesas por departamento.
3	Orientar a Gestão a melhor aplicação dos recursos arrecadados, com ainda mais transparência e responsabilidade.	Inserção dos projetos da Gestão incluídos na previsão de disponibilidade orçamentária do conselho.	85% dos projetos da área de gestão inclusos no planejamento orçamentário de todos os anos.
4	Arrecadar 80% do valor previsto na cobrança anual (anuidades e taxas de serviço).	Aumento da margem de arrecadação do COREN-RJ.	Aumentar em 10% ao ano a arrecadação do conselho, visando atingir a meta de 50% de aumento da arrecadação até o segundo semestre de 2026.
5	Recuperação e redução de inadimplentes.	Diminuição anual da taxa de inadimplentes do COREN-RJ.	Diminuir de 8% da taxa de inadimplentes até o segundo semestre de 2025.

6	Normatização dos processos de pagamento online.	Migração dos processos mais delicados da área financeira para sistemas informatizados (incluindo sistemas terceirizados ou desenvolvidos internamente pelo time de TIC).	<ul style="list-style-type: none"> Automatizar até 50% dos principais processos delicados da área financeira até o segundo semestre de 2023. Automatizar até 80% dos principais processos delicados da área financeira até o segundo semestre de 2025.
7	Efetividade no tratamento dos processos administrativos e financeiros (informação da disponibilidade financeira e orçamentária de empenhos).	Responder todas as solicitações de disponibilidade financeira vindas dos departamentos.	Reduzir em 50% a demora em respostas de processos financeiros até o primeiro semestre de 2022.
8	Efetividade do controle de pagamentos.	Realização dos pagamentos dentro das datas previstas, evitando atrasos.	Realizar todos os processos de pagamento com 2 dias de antecedência até o segundo semestre de 2023.
9	Processamento das solicitações de dívida ativa.	Diminuição do percentual de dívida ativa.	Realizar contato com todos os profissionais em dívida ativa até o segundo semestre de 2025.
10	Revisão da aplicação do princípio da economicidade.	Compras otimizadas, gerando sobras de orçamento que poderão ser utilizadas em novas melhorias.	Aumento de até 5% nas compras realizadas por departamento respeitando o percentual de receita destinado no PPA.
11	Procedimento de regularização jurídica de imóveis próprios.	Todos os bens imóveis do conselho devidamente regularizados.	Regularização de todos os bens imóveis do conselho até o segundo semestre de 2023.
12	Apresentação dos relatórios anuais do destino de recursos em trabalhos realizados pelo Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro.	Desenvolvimento e entrega a Direção Estratégica (Plenário) dos relatórios anuais de cumprimento das previsões de investimento.	Entrega anual dos relatórios por departamento a Direção Estratégica (Plenário), a partir de 2021.
13	Monitoramento do Plano Plurianual (PPA) do COREN-RJ.	Relatório anual de acompanhamento do PPA.	Criação de equipe da área de controladoria para monitoramento e elaboração do relatório de acompanhamento do PPA até o segundo semestre de 2022.

● ● ● ● 3.2 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Clientes

Nº	OBJETIVO	INDICADORES	METAS
1	Disciplinar e fiscalizar afim de garantir a legalidade do exercício profissional.	Disciplinar e fiscalizar os estabelecimentos de saúde e afins.	Fiscalizar e disciplinar 100% dos estabelecimentos de saúde e afins (5.033 instituições) até o segundo semestre de 2023.
2	Ampliar os serviços ofertados pelo conselho por meio do site oficial.	Devolutivas positivas recolhidas das pesquisas de satisfação realizadas com os usuários dos serviços do COREN-RJ por meio online.	<ul style="list-style-type: none"> • Informatizar todos os serviços principais ofertados pelo atendimento do COREN-RJ até o segundo semestre de 2025. • Implementar a pesquisa de satisfação online para os serviços prestados no site oficial da autarquia até o segundo semestre de 2025.
3	Participar como entidade de audiências públicas nas Câmaras de Vereadores e Assembleias Legislativas para discutir a profissão, a regulamentação da jornada de trabalho do profissional.	Estreitamento efetivo do COREN-RJ e participação em Assembleias Legislativas e Câmaras públicas.	Instituir o comitê de participação em audiências públicas na sede e subseções do COREN no estado do Rio de Janeiro até o segundo semestre de 2023.
4	Decidir os assuntos atinentes à ética profissional impondo as penalidades cabíveis aos profissionais da enfermagem infratores do código de ética e dos atos normativos expedidos pelo do Conselho Federal e ou regional.	Efetivo cumprimento das ações relacionadas a ética profissional pertinentes ao COREN-RJ.	Instituir até o segundo semestre de 2021 o comitê de ética do Departamento de Ética do COREN-RJ para atender com exclusividade as demandas pertinentes.
5	Satisfação dos profissionais da enfermagem.	90% dos profissionais da enfermagem atendidos de forma satisfatória pelo departamento de atendimento.	Atender com 100% de satisfação ao menos 150.000 profissionais da enfermagem que busquem o COREN-RJ até 2023.
6	Redução no tempo de espera de atendimento.	Redução efetiva do tempo de espera no atendimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução em 20% do tempo de espera para atendimento físico no COREN-RJ até o segundo semestre de 2022. • Realizar até o segundo semestre de 2025 o

			processamento de demandas atendimento online em até 24 horas após a solicitação.
7	Substituir a central de atendimento telefônico do COREN-RJ.	Substituição da central telefônica do COREN-RJ.	Substituição completa da central de atendimento até o segundo semestre de 2023.
8	Substituição do sistema de cadastro de profissionais.	Melhora de até 80% no processo de cadastramento para atendimento de profissionais que busquem os serviços do COREN-RJ.	Implementar e validar novo sistema de atendimento da autarquia até o segundo semestre de 2023.
9	Aumento da satisfação dos clientes internos.	Pesquisas de satisfação apontando o quantitativo de 80% dos profissionais internos satisfeitos com o COREN-RJ.	Reduzir em 50% até 2023 o número de reclamações internas.
10	Sistematização de fóruns de profissionais e estudantes da enfermagem realizados pelo COREN-RJ.	Fóruns profissionais para estudantes da enfermagem sistematizados.	Sistematização para realização de fóruns de profissionais e estudantes da enfermagem realizados pelo COREN-RJ até o segundo semestre de 2023.
11	Ampliação da participação de representantes do COREN-RJ em fóruns municipais e institucionais relacionados as atividades da enfermagem.	Efetiva participação em fóruns e eventos municipais relacionados a enfermagem do estado do Rio de Janeiro.	Participação em ao menos 60% dos eventos municipais relacionados a enfermagem dos municípios atendidos pelo COREN-RJ até o segundo semestre de 2025.
12	Sistematização do programa Coren Móvel.	Efetiva sistematização do programa Coren Móvel.	Criação de manual de uso com os serviços e disponibilidade de atendimento do Coren Móvel até o segundo semestre de 2022.
13	Estreitar a comunicação entre o COREN-RJ e responsáveis técnicos de instituições ligadas à área da saúde.	Melhora perceptível na comunicação entre o COREN e as instituições de ensino da enfermagem no estado do Rio de Janeiro.	Possuir canal de comunicação direto e nutrido com 90% das instituições de ensino da área da enfermagem no Rio de Janeiro até o segundo semestre de 2025.
14	Ampliar o combate a exercício irregular e / ou ilegal da profissão da enfermagem	Diminuição efetiva das ocorrências de exercício irregular e / ou ilegal da profissão da enfermagem	Redução em 20% do número de ocorrências (quando comparado ao ano anterior) de exercício irregular e / ou ilegal da profissão da enfermagem até o segundo semestre de 2023.
15	Ampliar a participação nos conselhos e secretarias de saúde do Rio de Janeiro.	Efetiva participação do COREN-RJ nos conselhos e secretarias de saúde dos municípios atendidos no Rio de Janeiro.	Criação de comitê estadual de participação, apoio e suporte aos conselhos e secretarias de saúde do estado do Rio de Janeiro até o segundo

			semestre de 2026.
16	Deliberar, disciplinar e fiscalizar a conduta ética dos profissionais da enfermagem	Expandir em 50% as comissões de ética institucionais	Criação de 500 comissões até o segundo semestre de 2025.
17	Assegurar adequada infraestrutura e suporte logístico às necessidades do Coren-RJ	Aumentar em 30% a adequação e/ou renovação da infraestrutura logística geral da autarquia.	Aumentar em 40% a satisfação com condições físicas e logísticas, ambientais e de saúde dos funcionários do Coren-RJ.
18	Aperfeiçoar, ampliar e difundir ações de fiscalização como fator de proteção da sociedade.	Aumentar em 50% o índice de realização de diligências (visitas).	Aumentar em 50% o índice de regularidade no exercício profissional da Enfermagem.
19	Fortalecer o conhecimento técnico e habilidades pessoais dos Conselheiros e dos funcionários do Coren-RJ.	Aumentar em 50% a hora média de capacitação dos Conselheiros e funcionários.	Aumentar em 50% o percentual de treinamentos realizados para os conselheiros e funcionários a fim de atender as competências definidas para cada cargo.

● ● ● ● 3.3 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Processos Internos

Nº	OBJETIVO	INDICADORES	METAS
1	Aumentar a automação dos processos.	Automação de até 80% dos processos automatizáveis.	Automatizar a quantia correspondente a 80% dos processos automatizáveis até o segundo semestre de 2025.
2	Implementar o Plano de Cargos e Salários.	Plano de Cargos e Salários Implementado no COREN-RJ	Implementação total do PCS até o segundo semestre de 2021.
3	Promover fóruns e seminários Administrativos Internos.	Realização de fóruns e seminários administrativos anuais aos colaboradores internos da autarquia.	Realização de ao menos um fórum e um seminário por ano relacionados a administração do COREN-RJ a partir do segundo semestre de 2021.
4	Retenção de talentos internos da autarquia.	Diminuição da evasão de profissionais concursados.	Implantação do plano de gestão e reconhecimento de talentos internos do COREN-RJ até o segundo semestre de 2022.
5	Promover integração no ambiente de trabalho, a fim de aumentar a qualidade de vida organizacional dos colaboradores do COREN-RJ.	Manutenção do percentual de satisfação apontando o quantitativo de 80% dos profissionais internos realizados com o COREN-RJ (em atendimento ao indicador posto na dimensão de “Perspectiva de Clientes”).	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do sistema de teletrabalho até o segundo semestre de 2022. Desenvolvimento do novo Plano de

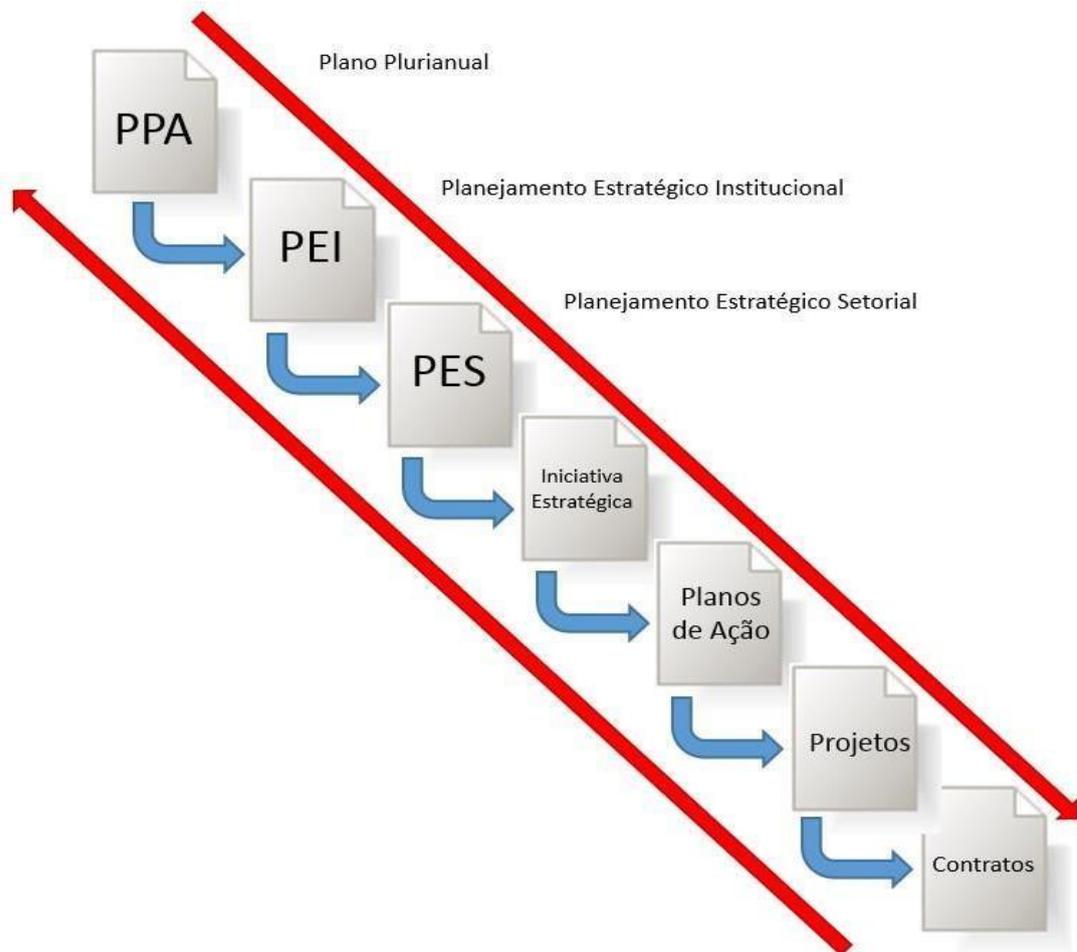
			Capacitações e aperfeiçoamentos de trabalho nos departamentos do COREN-RJ até o primeiro semestre de 2022.
6	Mapear e padronizar os fluxos de processos de negócio.	Melhora no tempo de resposta e realização dos processos internos.	Redução de até 15% do tempo de resposta a solicitações internas até o segundo semestre de 2022.
7	Melhorar o fluxo de comunicação oficial (institucional) do conselho.	Colaboradores internos sinalizando melhora de ao menos 50% nos processos de comunicação interna.	Alcance de 100% das áreas para quais as informações institucionais são direcionadas, gerando ganhos do compartilhamento de dados sobre mudanças em legislação, resoluções, normativos, etc. até o primeiro semestre de 2022
8	Otimização dos fluxos de trabalho.	Redução anual de 25% do retrabalho.	Diminuição em 75% do retrabalho até o segundo semestre de 2023.
9	Realização do plano de manutenção de bens móveis e imóveis do COREN-RJ.	Melhoria perceptível na manutenção de bens móveis e imóveis do COREN-RJ.	Plano de manutenção com ações corretivas e de melhoria nos bens móveis e imóveis do COREN-RJ desenvolvido e implantado até o segundo semestre de 2022.
10	Aumentar a eficácia do controle preventivo de ações.	Diminuir em 50% ao ano reincidência das recomendações de controle interno.	Atendimento de 100% das recomendações de controle interno até o segundo semestre de 2022.
11	Elaborar Planejamento Estratégico Setorial (PES) para as Unidades Administrativas do Coren para o período de 2022 a 2026.	PES de todas áreas realizado.	PES dos departamentos do COREN-RJ finalizado até o segundo semestre de 2021.
12	Comissão de Defesa de Prerrogativas da Enfermagem.	Comissão em ação.	Comissão de Defesa de Prerrogativas da Enfermagem efetivada até o segundo semestre de 2021.
13	Atualização e manutenção do Parque Tecnológico de hardware e software da autarquia.	Parque tecnológico funcionando com o mínimo de 85% de sua capacidade total.	Atendimento de todas as requisições de melhoria no parque tecnológico do COREN-RJ até o segundo semestre de 2024.

● ● ● ● 3.4 Metas e Indicadores Plurianuais – Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

N°	OBJETIVO	INDICADORES	METAS
1	Qualificar o corpo funcional da autarquia.	<ul style="list-style-type: none"> Melhoria da capacidade técnica do corpo funcional da autarquia; Aumento da quantidade de cursos e capacitações ofertadas. 	Ofertar plataforma cursos e capacitações recorrentes a 100% dos colaboradores até o segundo semestre de 2022.
2	Realizar avaliação de resultados das unidades administrativas.	Avaliações realizadas nas unidades administrativas do COREN-RJ.	Avaliar a sede e todas as subseções do COREN-RJ até o primeiro semestre de 2022.
3	Verificar a possibilidade de fixação de um percentual de receita para capacitação.	Aumento do investimento em cursos e capacitações aos colaboradores internos, com destino de aproximadamente 0,5% das receitas para tal.	Verificar possibilidade de obtenção de previsão em orçamento de ao menos 0,5% da receita anual em cursos e capacitações a partir de 2022.
4	Implementação da Gestão da Qualidade Total nos processos e procedimentos do COREN-RJ.	Programa da Gestão da Qualidade Total (GQT) implementado em todo sistema COREN do Rio de Janeiro.	Gestão da Qualidade Total implementada na sede e subseções até o segundo semestre de 2023.
5	Programa de aproveitamento de talentos internos.	Valorização efetiva dos talentos internos identificados no corpo funcional da autarquia.	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do programa de crescimento profissional até 2021; Implementação, até o segundo semestre de 2024, do programa de assessments para geração do banco de sucessores de gestores do COREN-RJ.
6	Implementação da Governança Corporativa.	Programa de Governança Corporativa integrado por todos os departamentos da autarquia.	Implementar e integrar 100% dos departamentos do COREN-RJ ao programa de Governança Corporativa até o segundo semestre de 2022.
7	Ofertar cursos e capacitações aos profissionais de enfermagem adimplentes junto ao COREN-RJ.	Expansão anual do programa Capacita COREN-RJ.	Aumentar em 50% a quantidade de profissionais atendidos com capacitações nas mais variadas áreas da enfermagem até o segundo semestre de 2022.
8	Estreitamento do relacionamento entre o COREN-RJ e as instituições de ensino	Canal de comunicação COREN-RJ – Instituições de Ensino da Enfermagem implementado.	Implementação e gestão do programa de comunicação entre o COREN-RJ e instituições

	superior do estado do Rio de Janeiro.		de ensino da enfermagem até o segundo semestre de 2022.
9	Instituir o comitê de ética em pesquisas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da quantidade de Doutores na área de enfermagem registrados no COREN-RJ; • Quantidade de publicações anuais em revistas de impacto realizadas por profissionais da enfermagem ou colaboradores do COREN-RJ na área da saúde. 	Instituir grupo de pesquisadores, linhas de pesquisa e programas de pesquisa no COREN-RJ até o primeiro semestre de 2025.
10	Esclarecer aos profissionais sobre as normas éticas e a responsabilidade inerente ao exercício profissional.	Cartilha de normas e orientações ao profissional da enfermagem entregue a todos os clientes do COREN-RJ.	Entregar cartilhas de orientações e normas de conduta a todos os profissionais da enfermagem registrados no COREN-RJ até o segundo semestre de 2021.
11	Ampliar o espaço de participação do nível médio (profissionais chave dos setores) nas instâncias de deliberação e decisão.	Participação efetiva de ao menos um profissional chave de cada departamento nas reuniões de diretoria.	Inserir até o segundo semestre de 2021 ao menos um profissional chave de cada departamento nas reuniões de diretoria.
12	Zelar pela boa imagem da profissão e dos que a exerçam, cumprindo e fazendo cumprir acordos, resoluções, decisões, instruções e outros provimentos do Conselho Federal.	Melhora na imagem e percepção geral externa do Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro.	Aumento da visibilidade e aprovação das ações do COREN-RJ em 25% ao apresentado em 2021 até o segundo semestre de 2023.

Imagem 4 – Sequência de Desenvolvimento Institucional.



Fonte: Metodologia de Planejamento Estratégico do COFEN, 2018.

Seguindo este norte estratégico, as demandas são alcançadas de acordo com o plano proposto e o PPA é efetivado com sucesso.

4. Alinhamento entre o Plano Estratégico, Desenho Institucional e Mapeamento de Processos do COREN-RJ

Uma vez concluído o Plano Estratégico e o Desenho Institucional proporcionado pelo BSC e desdobrado em objetivos, indicadores, metas e ações de curto, médio e longo prazo, é necessário trazer todos esses pontos para o ambiente do Mapeamento de Processos do COREN-RJ. Durante as reuniões de alinhamento realizadas entre os meses de junho e agosto de 2020, foi possível realizar essa correlação por meio da identificação da prioridade de mapeamento dos fluxos que impactam os negócios, com a identificação dos processos e desenvolvimento da lista de atendimento das áreas por meio de matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), procedimento desdobrado aqui com a tabela final de áreas processos mapeados, com mais de 160 processos identificados e 2.500 atividades de processo listadas e redesenhadas nos processos mapeados.

Tabela de Processos Identificados e Mapeados – COREN-RJ

ÁREA	PROCESSOS	ATIVIDADES DO DEPARTAMENTO (APX)
ATENDIMENTO	1º Inscrição - Definitiva (Online)	390
	1º Inscrição - Resolutiva (Online)	
	Serviços Financeiros - Prescrição ou Decadência	
	Cancelamento - Suspensão Temporária de Inscrição (Online)	
	Inscrição - Remida (Online)	
	Processo - Especialização (Online)	
	Processo de inscrição secundária - reinscrição (Online)	
	Processo de Sustação	
	Processo de Transferência (Online)	
	Regularização e Prorrogação de Resolutiva (Online)	
	Cancelamento - Suspensão Temporária de Inscrição	
	Devolução de Taxas	
	Diligência 1ª inscrição - Resolutiva - Especialização	
	Emissão de Certidão - Nada Consta	
	Emissão de Certidão - Narrativa	
	Isenção de Débitos	
	Parcelamentos	
	Prescrição e Decadência de Débitos	
	Processo de Desarquivamento	
Processo de Formulário Exterior		
Processo de inscrição Definitiva - Resolutiva - Especialização		

	Processo de inscrição secundária - reinscrição - 2ª via- renovação de carteira - autorização - carteira de especialização	
	Processo de Recebimento de Listagem de Formandos	
	Processo de Transferência	
	Processo de Transferência para outro COREN	
	Processo Remida - Ajuste	
	Processo Remida	
	Regularização e Prorrogação de resolutive	
	Cancelamento - Suspensão Temporária de Inscrição	
	Certidão de Regularidade - Subseção	
	Emissão de Carteiras - 1ª via - Subseção	
	Entrega de Documento	
	Parcelamento - Boleto - Subseção	
	Primeira inscrição - Resolutiva - Especialização - Subseção	
	Processo de Diligência - Atendimento Subseção	
	Recebimento de malote	
	Registro de Empresas - RE	
	Regularização e prorrogação de resolutive - Subseção	
	Renovação da Carteira - 2ª via - Subseção	
CÂMARAS TÉCNICAS	Atendimento a Requiritantes Externos (e-mails, respostas técnicas ou pareceres)	16
COMUNICAÇÃO	Apoio a atividade fim - Apoio no Atendimento ao Cliente no processo fim	
	Assessoria ao Plenário	
	Assessoria da Presidência	60
	Publicação e gestão de informativos no site institucional do COREN-RJ	
	Verificação da necessidade de campanhas de comunicação	
CONTRATOS	Aditamento contratual (Reajuste e Repactuação contratual, apostilamento e várias alterações)	
	Apoio ao controle contratual aos Fiscais de Contrato saldo, pagamentos, abertura do PEF e restos a pagar	
	Cotação de produtos e contratação de serviços	
	Macroprocesso CONTRATOS	90
	Renovação de Contratos	
	Sanção de fornecedores	
	Solicitações de empenhos diversos	
	Trâmites processuais antecessores à contratação	
CONTROLADORIA	Verificação e validação de documentos fiscais para emissão de exame de controle interno	
	Controle de atividades administrativas	
	Controle de orçamento e patrimônio	
	Elaboração do cronograma financeiro anual	120
	Supervisão de demonstrações financeiras	
	Verificação e validação de auxílio de conselheiro, colaboradores e de diárias para emissão de exame de controle interno	
CPL	Controle de demandas e diligências de compras	
	Formulação de orientações sobre aquisições	40
	Indicação de modalidade sobre a requisição de aquisição de produtos e serviços	

	Macroprocesso - COMISSÃO PERMANENTE DE LICITAÇÃO	
DIRETORIA / PLENÁRIO	Abertura e Prorrogação de Comissões - Solicitação de Comissão de Ética e Informação de Ocorrência	150
	Abertura e Prorrogação de Comissões - Solicitação de Comissão Processo Administrativo	
	Assinatura de documentos inerentes às decisões do Conselho	
	Colaboração com Instituições e Autoridades	
	Gerenciamento de Comissões	
	Gestão administrativo-financeira do COREN-RJ	
	Gestão e realização de reuniões plenárias	
	Homologação Geral	
	Macroprocesso - DIRETORIA E PLENÁRIO	
	Planejamento estratégico de demandas	
	Preparação e realização de pleito eleitoral	
	Propositura ao COFEN de medidas referentes ao exercício profissional	
	Tomada de decisões de compra	
	DÍVIDA ATIVA	
Fluxo do Processo Administrativo		
Processo - Resolução 600 (COFEN) - Cobrança Administrativa e Judicial		
Processo de Ajuizamento - Dívida Ativa Executiva		
Processo de Multa Ética		
Processo de Isenção de Débitos - Remissão de Débitos (Doença)		
Processo de Isenção de Débitos - Remissão de Débitos (Motivos Diversos)		
ÉTICA	Averiguação de questões éticas relacionadas a profissionais, instituições e interessados que sejam pertinentes ao COREN-RJ	30
FINANCEIRO	Anulação de empenhos	350
	Apresentação do relatório financeiro mensal	
	Confecção de notas de empenho - PAD	
	Confecção de notas de empenho - PEF - Auxílio Representação	
	Confecção de notas de empenho - PEF - Diária	
	Confecção de notas de empenho - PEF - Jeton	
	Devolução de Taxas	
	Emissão e lançamento em sistema da anuidade	
	Emissão e lançamento em sistema da anuidade	
	Entrega de Relatório de Diárias dos Empregados ao RH	
	Gestão da conta bancária da autarquia	
	Pagamento de custos, condenações e honorários	
	Pagamento de Férias e Folha	
	Processo de Repasse de Cota Parte Manual ao COFEN	
	Processo de Restituição de Cota Parte - COFEN-COREN	
	Programação de despesas para meses subsequentes	
	Realização de Pagamentos	
	Reformulação Orçamentária	
	Restos a Pagar	
	Suprimento de Fundos	
Transposição Orçamentária		
FISCALIZAÇÃO	Averiguação prévia de denúncia ética	160
	Condução de procedimentos administrativos - demandas internas - Autuação e Diárias	

	Condução de procedimentos administrativos - demandas internas - Listagem - Lista Processada	
	Condução de procedimentos administrativos - demandas internas - Requisições	
	Condução de procedimentos administrativos - demandas externas	
	Fiscalização do exercício profissional da enfermagem	
GESTÃO	Elaboração do termo de referência para contratação ou aquisição	105
	Gestão de Almoxarifado	
	Gestão de Arquivo e protocolo de documentos	
	Gestão de Infraestrutura	
	Gestão de Patrimônio	
	Macroprocesso GESTÃO	
	Organização e Gestão de Terceiros	
	Planejamento e Gestão da Logística	
GESTÃO DE PESSOAS	Admissão de Profissionais, Estagiário e Jovem Aprendiz	170
	Contratação e Encerramento de Planos de Saúde	
	Exoneração de Assessores e Encerramento dos contratos e estagiários e jovens aprendizes	
	Macroprocesso - GESTÃO DE PESSOAS	
	Planejamento e Processamento de Férias e Licenças	
	Processamento de Folha de Pagamento e Impostos	
	Programa de Aprendizagem - Jovem Aprendiz	
	Programa de Estágio	
	Saúde e Medicina Ocupacional	
	Solicitação de Benefícios	
OUIDORIA	Atendimento de manifestações do usuário	106
	Elaboração e entrega de relatórios gerenciais da ouvidoria	
	Elaboração e manutenção da carta de serviços do COREN-RJ	
	Lançamento das informações no Portal da Transparência	
	Macroprocessos - OUIDORIA	
	Tratamento de denúncias	
	Tratamento de manifestações	
	Viabilização de acesso a informações de ordem pública do COREN-RJ a sociedade	
PROCURADORIA GERAL	Ajuizamento de ação civil pública	80
	Distribuição de novos processos judiciais	
	Emissão de pareceres jurídicos	
	Formulação e aprovação do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC)	
	Leitura e distribuição das publicações dos processos em tramitação	
	Pagamento de custas judiciais e condenações	
	Macroprocesso - PROCURADORIA	
PROJETOS ESPECIAIS	Capacita Coren	20
SECRETARIA EXECUTIVA	Expedição de documentos oriundos da Diretoria - Plenário	30
	Macroprocesso - SECRETARIA EXECUTIVA	
	Publicação de atos na imprensa oficial	
TIC	Desenvolvimento de Sistemas	350
	Estudo de Viabilidade de Demanda	
	Identificação e Definição de Objetivos, Metas e Riscos de TIC	
	Planejamento de necessidades de TIC para o Coren-RJ e Prospecção Tecnológicas	
	Gestão e Atendimento de requisições de demandas	

	Planejamento e Gerenciamento de Projetos de TIC
	Gerenciamento e Fiscalização de Contratos de TIC
	Sustentação e Manutenção de Infraestrutura de TI - Gerenciamento de Eventos de TIC
	Sustentação e Manutenção de Infraestrutura de TI - Monitoramento e Aferição de SLAs
	Sustentação e Manutenção de Infraestrutura de TI - Solicitação de Ponto de Rede
	Sustentação e Manutenção de Infraestrutura de TI - Operacionalização dos equipamentos e serviços
	Sustentação e Manutenção Sistema Corporativo de TI - Avaliação dos serviços prestados
	Sustentação e Manutenção Sistema Corporativo de TI - Identificação de Problema no Serviço Prestado

Fonte: Adaptado pela empresa de consultoria a partir de reuniões realizadas entre os meses de junho e outubro de 2020.

A correlação dos processos mapeados com o Plano Estratégico é decisiva no sentido de compreender a extensão dos trabalhos realizados no Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro. Por meio dos desenhos e caminhos que cada ação segue, o procedimento de desenvolvimento de estratégias torna-se menos complexo, uma vez que, a alta administração e diretorias da autarquia conseguem enxergar o papel de cada colaborador no andamento das demandas e execução das atividades do conselho, de modo a vislumbrar as principais possibilidades de melhoria para o negócio, o que facilita o procedimento de desenvolvimento do Planejamento Plurianual, que possuirá a perspectiva dos processos internos considerada em sua elaboração.

O plano estratégico proposto, ainda agrega valor nos vários níveis da instituição, de acordo com o descrito abaixo.

- **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.

Pode-se dizer que o ponto central do plano é transformar intenção e ideia em realidade.

Referencial

Atribuições do COREN-RJ, 2020. Disponível em: <<http://www.coren-rj.org.br/as-atribuicoes-do-coren-rj>>. Acesso em: 25 ago 2020.

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de Plano De Negócios: Fundamentos, Processos e Estruturação**. 2º ed. São Paulo, Atlas, 2014.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

Definição de Matriz SWOT, Blog LUZ, 2013. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>>. Acesso em: 24 ago 2020.

Diretrizes de Gestão do COFEN, 2020. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/>>. Acesso em: 27 ago. 2020

Manual de Gestão de Negócios SEBRAE, 2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Busca?q=plano%20de%20neg%C3%B3cios>>. Acesso em: 24 ago 2020.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Planejamento Estratégico do Conselho Federal de Enfermagem, 2015. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/planejamento-estrategico-20152018>> Acesso em: 24 ago 2020.

Resolução COFEN Nº 0509/2016, 2016. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-05092016-2_39205.html>. Acesso em: 25 ago 2020.

O projeto de gerenciamento e mapeamento de negócios do Coren-RJ desenvolvido pela empresa Megaquality Brasil prevê o desenvolvimento do trabalho em 2020.

Espera-se que os resultados do trabalho pautarão grandes melhorias nos processos e na organização do Coren-RJ.

Megaquality Brasil
Av. Ayrton Senna da Silva, nº 1055
11º Andar, Sala 1107
Edifício Square Garden,
Bairro: Gleba Palhano | Londrina-PR
Tel.: 55 43 3024-1006
Email: contato@megaqualitybrasil.com.br
www.megaqualitybrasil.com.br

Consultoria em Gerenciamento e Mapeamento de Negócios do Coren-RJ

Produto da etapa 2 - Planejamento Estratégico, seus desdobramentos, indicadores e metas



Coren^{RJ}
Conselho Regional de Enfermagem do Rio de Janeiro



MEGAQUALITY
Brasil