



**Universidade de Brasília - UnB**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS - FACE  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ECONOMIA**

ANTONIO JOSÉ COUTINHO DE JESUS

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO COFEN EM  
COMPARAÇÃO COM SEU CRESCIMENTO FINANCEIRO E ESTRUTURAL**

BRASÍLIA - DF

2022

ANTONIO JOSÉ COUTINHO DE JESUS

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO COFEN EM  
COMPARAÇÃO COM SEU CRESCIMENTO FINANCEIRO E ESTRUTURAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Economia (PPGE) da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Economia.

Área de concentração: Gestão Econômica de Finanças Públicas.

Orientador(a): Prof.<sup>a</sup> Doutora Michele Cristina Silva Melo.

BRASÍLIA-DF

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de ensino, estudo ou pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação (Obs.: esta catalogação é fornecida pela BCE/UnB – deve ser colocada exatamente como fornecida pelo bibliotecário)

Ficha catalográfica

ANTONIO JOSÉ COUTINHO DE JESUS

**ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS NO COFEN  
EM COMPARAÇÃO COM SEU CRESCIMENTO FINANCEIRO E ESTRUTURAL**

Dissertação aprovada como requisito para a obtenção do título de Mestre em Economia do Programa de Pós-Graduação em Economia do Departamento de Economia da Universidade de Brasília (ECO/UnB). A Comissão Examinadora foi formada pelos professores:

---

Prof.<sup>a</sup> Dra. Michele Cristina Silva Melo (Orientadora)  
Departamento de Economia (UnB)

---

Prof. Dr. Antonio Nascimento Junior  
Departamento de Economia (UnB)

---

Prof. Dr. Luiz Felipe de Miranda Grochocki  
Departamento de Economia (UnB)

BRASÍLIA-DF

2022

*Dedico este trabalho a minha família, aos amigos e aqueles que nutrem boas amizades e bom companheirismo.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao Conselho Federal de Enfermagem pela oportunidade de instrumentalizar os empregados públicos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais, aos enfermeiros conselheiros regionais e federal, aos empregados, aos gestores, este novo aprendizado para aplicação de novas ferramentas de controle da gestão pública.

Agradeço também à minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Doutora Michele Cristina Silva Melo por toda a atenção e apoio nessa jornada.

“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.”

Theodore Roosevelt

## RESUMO

COUTINHO DE JESUS, A. J. Análise da implantação da gestão por processos no Cofen em comparação com seu crescimento financeiro e estrutural. 2022. 75fls. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Economia, Universidade de Brasília (UnB). Brasília/DF, 2022.

Esta dissertação tem como objetivo analisar e avaliar a evolução dos modelos de gestão do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), visando responder ao questionamento sobre se o atual modelo de gestão por processos está sendo aplicado de maneira adequada capaz de contribuir para o crescimento geral do Cofen. Teve-se por base os anos de 2008 a 2020. Optou-se por desenvolver estudo de abordagem quantitativa, utilizando-se o método dedutivo, sob os critérios explicativo e exploratório. Foram consultados relatórios, comparativos de receita, propostas orçamentárias, entre outros, dos anos supramencionados, assim como todo o arcabouço legislativo que delinea o contexto do Cofen. Os dados coletados foram analisados e interpretados a partir da técnica de Análise de Conteúdo. Os principais resultados obtidos foram no sentido de que a gestão por processos realizada pela administração do Cofen e a reestruturação implantada nos anos pesquisados, possibilitou a implantação, gerenciamento e compreensão dos processos internos enfrentados pelo Cofen, contribuindo para o crescimento geral do órgão. Por fim, evidenciou-se a necessidade eterna de aprimorar cada vez mais os fluxos processuais a fim de melhor integrar o Cofen e os Conselhos Regionais de Enfermagem na busca por resultados promissores.

Palavras-Chaves: Cofen. Modelos de Gestão. Gestão por processos. Análise de crescimento.

## **ABSTRACT**

COUTINHO DE JESUS, A. J. Analysis of the implementation of process management at Cofen compared to its financial and structural growth. 2022. 75 pages Dissertation (Master) – Department of Economics, University of Brasília (UnB). Brasília/DF, 2022.

This dissertation aims to analyze and evaluate the evolution of the management models of the Federal Nursing Council (Cofen), aiming to answer the question about whether the current process management model is being properly applied, capable of contributing to the general growth of the Cofen. It was based on the years 2008 to 2020. We chose to develop a study with a quantitative approach, using the deductive method, under explanatory and exploratory criteria. Reports, revenue comparisons, budget proposals, among others, from the aforementioned years were consulted, as well as the entire legislative framework that outlines the context of Cofen. The collected data were analyzed and interpreted using the Content Analysis technique. The main results obtained were in the sense that the management by processes carried out by the administration of Cofen and the restructuring implemented in the years surveyed, enabled the implementation, management and understanding of the internal processes faced by Cofen, contributing to the general growth of the body. Finally, the eternal need to increasingly improve procedural flows in order to better integrate Cofen and the Regional Nursing Councils in the search for promising results was evidenced.

Keywords: Cofen. Management Models. Process management. Growth analysis.

## ABSTRACTO

COUTINHO DE JESUS, A. J. Análisis de la implementación de la gestión por procesos en el Cofen frente a su crecimiento financiero y estructural. 2022. 77 páginas. Disertación (Maestría) – Departamento de Economía, Universidad de Brasilia (UnB). Brasília/DF, 2022.

Esta disertación tiene como objetivo analizar y evaluar la evolución de los modelos de gestión del Consejo Federal de Enfermería (Cofen), con el objetivo de responder a la pregunta acerca de si el actual modelo de gestión por procesos está siendo correctamente aplicado, capaz de contribuir al crecimiento general del Cofen. Se basó en los años 2008 a 2020. Se optó por desarrollar un estudio con enfoque cuantitativo, utilizando el método deductivo, bajo criterios explicativos y exploratorios. Se consultaron informes, comparaciones de ingresos, propuestas presupuestarias, entre otros, de los años antes mencionados, así como todo el marco legislativo que delimita el contexto del Cofen. Los datos recogidos fueron analizados e interpretados mediante la técnica de Análisis de Contenido. Los principales resultados obtenidos fueron en el sentido de que la gestión por procesos realizada por la administración del Cofen y la reestructuración implementada en los años relevados, posibilitaron la implementación, gestión y comprensión de los procesos internos que enfrenta el Cofen, contribuyendo al crecimiento general del cuerpo. Finalmente, se evidenció la eterna necesidad de perfeccionar cada vez más los flujos procesales para integrar mejor al Cofen ya los Consejos Regionales de Enfermería en la búsqueda de resultados prometedor.

Palabras clave: Cofen. Modelos de Gestión. Gestión de proceso. Análisis de crecimiento.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo de processos organizacionais.....	26
Figura 2: Etapas de Gestão por processos.....	27
Figura 3: Classificação dos processos organizacionais.....	27
Figura 4: Cofen - Mapeamento de processo de solicitação de diárias.....	30
Figura 5: Tipo de função conforme o nível no organograma - Cofen.....	34
Figura 6: Organograma institucional do Cofen.....	35
Figura 7: Fluxograma do Processo de Aquisição.....	47
Figura 8: Fluxograma do Processo de Gestão de Risco.....	47
Figura 9: Fluxograma do Processo de Contratação.....	48
Figura 10: Fluxograma do Processo de Registro Profissional.....	48
Figura 11: Fluxograma do Processo da Ouvidoria.....	49
Figura 12: Fluxograma do Processo de Solicitação de Passagens.....	49

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Inscrições ativas no Cofen até mar. 2022.....	33
Tabela 2: Relatório de registros - série histórica - 2008 a 2021.....	50
Tabela 3: Comparativo entre receita orçada e arrecadada - exercícios 2008 a 2020.....	51
Tabela 4: Propostas orçamentárias - itens específicos - 2008 a 2020.....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo de números de registros - 2008 a 2021.....	56
Gráfico 2: Contágio de profissionais de Enfermagem - 2020/2022.....	58
Gráfico 3: Óbitos de profissionais de Enfermagem - 2020/2022.....	58
Gráfico 4: Demonstrativo de total de receitas nos exercícios 2008 a 2020.....	60
Gráfico 5: Proposta orçamentária - Histórico de crescimento em itens específicos 2008 a 2020.....	61
Gráfico 6: Proposta orçamentária - Histórico de crescimento em itens específicos 2008 a 2020.....	61

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas principais da Gestão Pública.....	23
Quadro 2: Esquema geral - Procedimentos Metodológicos.....	40
Quadro 3: Decisões/Resoluções administrativas do Cofen – 2008 a 2020.....	71

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEn	Associação Nacional de Enfermeiras Diplomadas
ANA	<i>American Nurses Association</i>
art.	artigo
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	Business Processes Modeling Notation
CF	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CIPE	Classificação Internacional para a Prática da Enfermagem
Cofen	Conselho Federal de Enfermagem
Corens	Conselhos Regionais de Enfermagem
DF	Distrito Federal
FAST	Fast Analysis Solutions Technique
GENF	Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen
ICN	<i>International Council of Nurses</i>
MPOG	Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão
NANDA	<i>North American Nursing Diagnosis Association</i>
nº	número
p.	página
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
TCU	Tribunal de Contas da União
TI	Tecnologia da Informação

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>19</b>
1.1 MODELOS DE GESTÃO.....	19
1.2 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO POR PROCESSOS .....	20
<b>1.2.1 Gestão pública</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.2 Gestão por processos</b> .....	<b>24</b>
<b>1.2.3 Como fazer o mapeamento de processos</b> .....	<b>28</b>
<b>CAPITULO II – DO CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN)</b> .....	<b>31</b>
2.1 PRIMEIROS PASSOS DA ENFERMAGEM AO COFEN .....	31
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO COFEN .....	32
<b>CAPITULO III – METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA .....	39
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	41
<b>CAPITULO IV – ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO NO COFEN EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO DO ÓRGÃO</b> .....	<b>42</b>
4.1 COFEN ENQUANTO AUTARQUIA - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA..	42
4.2 COFEN: GESTÃO POR PROCESSOS E OS RESULTADOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS EM 12 ANOS .....	44
<b>4.2.1 Cofen e a Gestão por processos</b> .....	<b>45</b>
<b>4.2.2 Resultados advindos da implantação da gestão por processo</b> .....	<b>50</b>
4.3 ANÁLISE DE DADOS SOBRE O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E FINANCEIRO DO COFEN .....	56
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>65</b>

## INTRODUÇÃO

Gestão administrativa pode ser entendida como a base para todos os processos operacionais e gerenciais de uma empresa ou órgão público. Com o passar dos tempos ela evoluiu na sua missão de conduzir as organizações a uma sequência de ações com o objetivo de alcançar os resultados pretendidos de forma eficiente, eficaz e efetiva, em que o processo decisório e a execução das atividades estejam interligados ao planejamento, organização, execução e controle.

As constantes mudanças conjunturais internas e externas induzem as organizações a buscarem melhorias constantes nos processos organizacionais. Essa dinâmica, considerando a vinculação do processo de gestão a uma combinação de diversos elementos de ordem estrutural e humana, exigem capacidade para adaptar-se e responder à dinâmica conjuntural vivida em tempos de revolução tecnológica e priorização da eficiência, exigida inclusive da administração direta e indireta, pela Constituição Federal do Brasil.

Anteriormente, os modelos de gestão eram aplicados mais diretamente no setor privado, contudo, hoje, esse não é mais o caso, já que é no setor público que se assenta um dos maiores desafios de natureza gerencial. Para o cumprimento de sua missão este setor deve possuir recursos adequados, capital humano capacitado e, ainda, um modelo de gestão apropriado visando resultados positivos a favor da sociedade.

Nesse sentido é preciso mencionar que o processo de transformação digital também alcançou o setor público que passou a contar com recursos práticos e inteligentes com soluções para otimizar suas atividades buscando alternativas como a implementação de sistemas de gestão pública voltados ao aumento da eficiência e qualidade na prestação dos serviços.

Nesse contexto, uma das ferramentas à disposição do administrador público é a gestão por processos consistente em um conjunto de práticas que visa o aperfeiçoamento contínuo dos processos organizacionais de instituições ou órgãos. Nesse intuito, os gestores se propõem a identificar, desenvolver, documentar, monitorar e controlar os processos da organização, analisando de forma crítica os resultados obtidos.

Busca-se novas formas de organizar e gerir os órgãos públicos, seja da administração direta ou indireta, assim como estabelecer prioridades sistematicamente, criando planos de ação para implementar melhorias, estabelecer diretrizes abrangentes e práticas adequadas à nova era de responsabilidade social e ética que se faz premente na busca do bem comum.

Diante do contexto exposto, a presente pesquisa tem como objetivo geral, analisar a gestão financeira do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), pela implantação da gestão por processo ao longo de 12 anos (2008 a 2020) comparando-os com o crescimento da arrecadação e de profissionais de enfermagem inscritos no Sistema Cofen/Conselhos Regionais.

Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se a abordagem quantitativa para definição das variáveis pesquisadas pelo levantamento bibliográfico e documental, pela utilização de dados secundários, para responder ao problema proposto, qual seja: a adoção do modelo de gestão por processo está ligada ao crescimento da arrecadação e de profissionais inscritos no Sistema Cofen/Conselhos Regionais?

Em decorrência da problemática proposta, levanta-se a seguinte hipótese: A implantação da gestão por processo no Cofen está bem estruturada e implantada e contribui para o crescimento da arrecadação e de profissionais de enfermagem inscritos no Sistema Cofen/Conselhos Regionais.

Esse trabalho é composto por quatro capítulos, além dessa introdução que expôs a contextualização do tema, tratando resumidamente sobre o que é a gestão administrativa voltada à seara pública. Tratou também da problemática a ser respondida ao final da pesquisa, além dos objetivos gerais a serem alcançados pelo estudo e a hipótese levantada.

No primeiro capítulo foi desenvolvido o referencial teórico contendo a revisão da literatura, abrangendo os principais temas que fundamentam a parte analítica dessa pesquisa, como a evolução que passou o campo da gestão administrativa principalmente no que tange à administração voltada ao setor público. Também foi analisado a gestão por processos e sua aplicação na busca pela eficiência. Ainda foram feitos apontamentos sobre aspectos históricos relativos à Enfermagem até se

chegar à criação do Cofen, órgão que será objeto principal de análise de presente estudo.

No segundo capítulo tratou-se do breve histórico sobre a Enfermagem até a criação do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), caracterizando-o e exposto sua atual estrutura.

Por sua vez, no capítulo terceiro apresentou-se a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo, sua classificação, delimitação da pesquisa e coleta de dados.

No quarto capítulo elaborou-se a análise da evolução dos modelos de gestão no Cofen, desenvolvendo-se a parte quantitativa da pesquisa no sentido de verificar a evolução dos modelos de gestão implantados no citado órgão, no que tange à aplicação de recursos financeiros em 12 anos. Foi feito também um comparativo entre a reestruturação da autarquia com a implantação da gestão por processos com o crescimento geral da autarquia concretamente observado.

Por fim, apresenta-se a conclusão e as referências. A primeira traz em seu bojo as considerações finais sobre o estudo realizado, destacando os resultados obtidos do ponto de vista do objetivo geral da pesquisa, respondendo ao problema proposto, confirmando ou refutando a hipótese levantada e, ainda, sugerindo recomendações para trabalhos futuros. A segunda, registra as fontes utilizadas para embasar o presente trabalho científico.

## CAPÍTULO I – REFERENCIAL TEÓRICO

A literatura traz muitos conceitos sobre a gestão pública e seus contornos visando a aplicação mais adequada dos recursos arrecadados pelos contribuintes, assim como a evolução dos modelos ao longo dos tempos.

### 1.1 MODELOS DE GESTÃO

Modelos de gestão estão relacionados com as formas que podem ser escolhidas por determinada empresa ou órgão público para gerir melhor seu capital humano e financeiro.

Isto porque, os recursos, sejam humanos ou econômicos não são tão fáceis de serem geridos, principalmente no ambiente corporativo. Razão pela qual especialistas da área desenvolvem, continuamente, novas formas e modelos de gestão visando cada vez mais a produção de resultados positivos, tanto para empresas/órgãos públicos, quanto para os próprios colaboradores. Nesse sentido, a escolha do modelo de gestão é determinante para os procedimentos que serão desenhados por toda uma equipe.

Atualmente existem diversos modelos de gestão, cabendo a cada organização escolher aquele que melhor se adequa aos seus objetivos, sem deixar de considerar o perfil da liderança. Determinados modelos são mais tradicionais e foram utilizados por muitos anos, outros são mais modernos e mais alinhados com a atual realidade do mundo empresarial.

Diante dos vários modelos de gestão existentes no mercado, podem ser elencados doze que aparecem com maior destaque, sendo eles: Gestão democrática; Gestão inspiradora; Gestão meritocrática; Gestão com foco em resultados; Gestão autoritária ou autocrática; Gestão por cadeia de valor; Gestão flexível; Gestão por desempenho; Gestão comportamental; Gestão por competências; Gestão colaborativa; e, Gestão centralizadora (VIVALDINI, 2020). Todos esses modelos de gestão possuem pontos fortes e fracos, e entender qual deles é o mais adequado para

implantação em determinada empresa ou órgão público depende em grande parte da capacidade do gestor.

Então, partindo-se da premissa de que os modelos de gestão consistem em um conjunto de estratégias que objetivam contribuir com a captação de resultados almejados por cada empresa ou órgão público, cabe à estas optarem por aquele que melhor atenda as suas necessidades. Escolher o modelo de gestão ideal exige planejamento, preparo profissional e estratégia empresarial voltado especificamente a cada organização de forma individualizada.

Mas, independentemente do modelo de gestão escolhido, deve-se considerar todos os recursos materiais, financeiros, humanos, tecnológicos e informação disponíveis na organização. Atualmente, o fator determinante para os negócios darem certo, ou seja, apresentarem resultado positivo é, de forma taxativa, o exercício de uma boa gestão.

Ainda é preciso ressaltar que embora se escolha um modelo de gestão predominante, de acordo com cada organização, por diversas vezes usam-se pontos ou estratégias de outros modelos para que os resultados pretendidos sejam alcançados. Outro fator é que os modelos de gestão também podem ser alterados de acordo com o momento da organização de modo a torná-la competitiva e responder à demanda de forma eficiente, determinando seu desempenho organizacional.

No momento da reestruturação do Cofen, optou-se pela adoção da gestão por processos tendo em vista que era a opção que melhoraria a visão de todas as partes que formam o todo da autarquia possibilitando visualizar as falhas e corrigi-las de forma mais prática. Razão pela qual faremos estudo mais detido desse modelo.

## 1.2 GESTÃO PÚBLICA E GESTÃO POR PROCESSOS

Como resultado da globalização, a corrida por posição privilegiada no mercado para conseguir sobreviver, além de procurar identificar recursos e atividades que lhes tragam vantagem competitiva é constante e têm levado as organizações a buscar estratégias diversificadas e elaboradas. Nesse sentido, Barney (1991) e Porter (1985) expõem que alcançar a superioridade de desempenho, a compreensão do

desempenho das empresas e, suas estratégias corporativas têm sido alvo de constantes estudos através da análise da estrutura competitiva do mercado como um elemento central.

Por outro lado, é preciso considerar que as organizações além de procurar elementos externos e globalizados para se auto-organizarem, também estão expostas às influências inerentes ao seu ambiente interno. De modo que ter conhecimento e controle das questões endógenas e tão importante e determinante para o sucesso quanto considerar os fatores exógenos à organização para a efetiva condução do desempenho organizacional (BARNEY; CLARK, 2007).

### **1.2.1 Gestão pública**

O termo 'gestão' originou-se do latim *gestione*, que exprime o ato de gerir. Gerir é um verbo que significa ter ingerência sobre administrar, reger, dirigir. Desses sinônimos, o mais usado é o substantivo derivado: gestão, ou seja, o ato de dirigir, de administrar (OLIVEIRA et al, 2012).

No caso específico da Gestão Pública, esta se desdobra dentro da Administração Pública, que por sua vez está inserida no macro sistema da Administração. Nesse sentido, é possível afirmar que a Administração consiste em uma forma de ação que sempre existiu ao longo da história humana. Na concepção de Chiavenato (2020, p. 25), a Administração “o ato de trabalhar com e através de pessoas para realizar, tanto os objetivos da organização, quanto de seus membros”. De forma que é possível deduzir que administrar consiste em sincronizar as atividades da empresa, realizadas por pessoas, e estas precisam ter seus objetivos pessoais alinhados aos objetivos daquela.

Existem relatos do uso da Administração aplicada nas mais diversas áreas tais como nas antigas guerras, na civilização egípcia, na igreja católica e também pelos filósofos clássicos, mas nesses períodos, onde a indústria ainda era artesanal, ela foi utilizada sem nenhuma técnica ou teorias demonstrativas sobre quais métodos seriam mais práticos ou eficazes para a realização das atividades. Foi apenas no ano de 1776 com o advento da Revolução Industrial e a criação da máquina de vapor por James Watt, que o processo industrial começou a tornar-se mais complexo e a exigir maior

atenção voltada a Administração. Essa complexidade foi aumentando gradativamente ao sair-se da fase artesanal até se chegar no atual estágio de desenvolvimento industrial denominado fase da globalização, onde o crescimento e o gigantismo das indústrias trouxeram grandes benefícios para a sociedade, mas também, problemas ligados à produtividade o que fez com que surgissem e fossem desenvolvidas as teorias da administração (STADLER; PAIXÃO, 2012).

Foi especificamente no ano de 1903 que surgem as primeiras pesquisas científicas visando corrigir as falhas do sistema administrativo até então vigente, considerados como verdadeira teoria da administração, com destaque aos estudos de Frederick Taylor, conhecido como a Escola da Administração Científica, que com o tempo foi evoluindo e fazendo com que surgissem novas escolas com teorias mais elaboradas (VIVALDINI, 2020).

No que tange ao vocábulo 'gestão', segundo Holanda (2010), este se constitui no ato de gerir, administrar. Por sua vez, 'administrar', é conceituado como o ato de governar, reger, ordenar os fatores produtivos, controlando sua eficiência visando obter-se determinados resultados. De forma que se somando esses dois conceitos, pode-se afirmar que 'modelo de gestão' é a forma pela qual empresas/órgãos públicos organizam suas atividades, com o uso de procedimentos fundados em regras e ferramentas, que devem estar alinhadas à missão, visão, crenças e valores das respectivas instituições.

Inseridos nessas teorias da administração foram se desenvolvendo os modelos de gestão, que consistem em normas, princípios orientadores que servem de balizas para os gestores na escolha das melhores alternativas para administrar as empresas/órgãos públicos. Para Pereira e Santos (2011, p. 47), o modelo de gestão "é compreendido como o conjunto de princípios, técnicas e explicações que orientam a concepção e o modo de funcionamento de todos os elementos constituintes de uma organização".

Essa Administração com seus modelos de gestão, como já foi afirmado acima, também é aplicada no setor público que cada vez mais se afasta do sistema patrimonialista e se aproxima do profissional gestor público (SANTOS, 2014).

De acordo com o Decreto-lei nº 200/67 em seu artigo 6º, a Gestão Pública consiste num processo administrativo tipificado comumente em seis etapas, como exposto no quadro a seguir:

Quadro 1: Etapas principais da Gestão Pública.



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em BRASIL (1967).

Observa-se que essas seis etapas que compõem a Gestão Pública interagem com a definição do ‘Ato de Administrar’, mencionado por Fayol (1950) a mais de meio século, como sendo as seguintes funções administrativas: Prever, Organizar, Comandar, Coordenar e Controlar. Pode-se, portanto, identificar uma analogia entre as funções administrativas retratadas por Fayol (1950) e os atuais princípios fundamentais expostos no Decreto-lei nº 200/67.

Vista pelo prisma do gestor, Gestão Pública pode ser considerada o modo como uma pessoa interfere em determinada organização ligada ao Governo, a ‘coisa pública’ segundo Harmon e Mayerr (1999, p. 21) “a administração pública é a ocupação de todos aqueles que atuam em nome do povo - em nome da sociedade, que delega de forma legal - e cujas ações têm consequências para os indivíduos e grupos sociais.”

É importante observar ainda que a Gestão Pública e os modelos de gestão, inseridos no macro ambiente da Administração Pública, passaram por evolução histórica evidenciada por três modelos básicos, a gestão pública patrimonialista, a burocrática e a gerencial (MEIRELLES, 2020).

Outro aspecto a ser abordado neste trabalho são os aspectos da gestão de competências e gestão de desempenho que deverá permear os melhores processos de trabalho para uma gestão equilibrada e que despense menos recursos. Neste

contexto pode-se entender que a gestão de competência e a gestão de desempenho constituem tecnologias gerenciais distintas ou partes interdependentes de um mesmo construto. Fazem uma análise destes conceitos e concluem que estes modelos de gestão se complementam em um contexto mais amplo de gestão organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Dentro do contexto apresentado, pode-se observar que no atual estágio pelo qual passa a Gestão Pública é contundente a necessidade de que o gestor se profissionalize e se qualifique, para que haja mudança do atual cenário marcado pela reiteração constante de atitudes ilegais e antiéticas praticadas por agentes públicos que priorizam interesses pessoais ou de terceiros, esquecendo de suas reais responsabilidades com a gestão de recursos públicos que é visar o bem da coletividade.

É evidente que somente a profissionalização da Gestão Pública isolada não resolve todos os problemas desse sistema, mas certamente minimizaria a ocorrência de práticas como o apadrinhamento, nepotismo, má política, má aplicação dos recursos públicos, que muitas vezes levam pessoas completamente despreparadas a assumirem cargos públicos de alta relevância, objetivando o privilégio e o alcance de interesses particulares em detrimento do bem coletivo.

### **1.2.2 Gestão por processos**

Inicialmente é imprescindível que se faça pequena digressão sobre as expressões 'Gestão de processos' e 'Gestão por processos'. Isto porque, à primeira vista, parece mera questão semântica sem relevância, mas a diferença se torna gigantesca na prática. Uma das principais diferenças entre esses dois é a forma de aplicação já que o gerenciamento de processos é aplicado de forma verticalizada no modelo departamental. Em se tratando da gestão por processos, o gerenciamento tem sentido horizontal e como o próprio nome já induz, é realizado por processo e não por departamento, apesar dos setores não serem extintos na maioria das vezes (OLIVEIRA, 2019).

Assim, gestão de processos nada mais é que a aplicação de melhorias estratégicas nos fluxos de trabalho de uma organização. Está imbuído em reconhecer,

mapear, modelar e automatizar os diferentes processos de determinado órgão ou empresa. Na gestão de processos os recursos são alocados em cada área individualmente e os gestores decidem como utilizá-los, o que significa que por vezes prioriza-se as metas do setor, ao invés do objetivo geral do negócio (HOFRIMANN, 2000).

Já a gestão por processos é como um passo além, que pode gerar diversos benefícios para as empresas. Ela evidencia conceito criado por Michael Porter, professor de Estratégia Empresarial na Escola de Negócios de Harvard, inscrita em seus três livros mais conhecidos: *Competitive Strategy*, *Competitive Advantage* e *The Competitive Advantage of Nations*. Porter delineou a gestão por processos em 1985, especificando que a cadeia de valor da empresa consistia na análise detalhada de um negócio de acordo com as atividades executadas, o valor agregado de cada uma e o cliente final. Resumindo: a empresa passa a seguir o ponto de vista dos processos, o que é uma grande mudança para a maior parte das empresas atualmente (MARIOTTO, 1991).

Quanto ao processo propriamente dito, esse pode ser considerado qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Enquanto vocábulo, 'processo' deriva do latim *procedere*, que significa ação de avançar, ir para frente e representa um conjunto sequencial de ações para a realização de um processo (GONÇALVES, 2000).

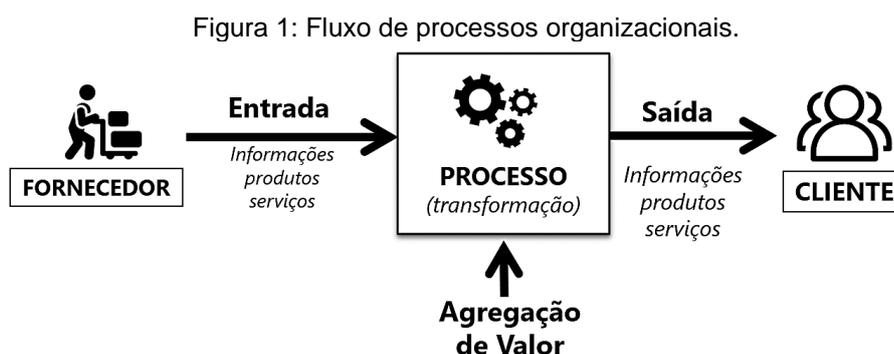
De acordo com a *Association of Business Process Management Professionals*, processo significa “uma agregação de atividade e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”, esses resultados devem visar o aprimoramento das atividades, a otimização do tempo para execução da tarefa e o estabelecimento e cumprimento de prazos, aplicados tanto à esfera pública quanto privada (ABPMP, 2013, p. 35).

Mendonça (2014) pontua que processos envolvem quaisquer contextos de atividades capazes de receber entradas, realizar algum tipo de transformação e gerar saída, que tendem a ser devolvidas ao ambiente, na forma de bens ou serviços. Então, os processos existem para agregar valores aos clientes ou às partes interessadas. Em complemento Gonçalves (2000), afirma que para entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é necessário determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do resultado esperado.

No que tange à Gestão por processos ou *Business Process Management* (BPM) este é conceito que une gestão de negócios e tecnologia da informação (TI) com foco na otimização dos resultados das instituições pela melhoria dos seus processos de negócios. De forma que a abordagem da Gestão por processos, encontra-se intimamente vinculada aos fundamentos do planejamento estratégico, permitindo uma percepção do trabalho sequenciado e integrado que converge para a realização dos objetivos estratégicos de determinada organização ou órgão público. Tal sequenciamento é formado por atividades diversificadas e uma cadeia de relações interconectadas entre pessoas/equipes, gerenciadas por um gestor que deve garantir a convergência e a visão coletiva do trabalho (FERREIRA, 2013).

No que tange aos gerentes operacionais ou gestores, esses exercem importante papel nessa interconexão, orientando e motivando suas equipes, mantendo o processo de trabalho alinhado com os valores e objetivos da organização, condição indispensável para o alcance de resultados almejados (VIVALDINI, 2020).

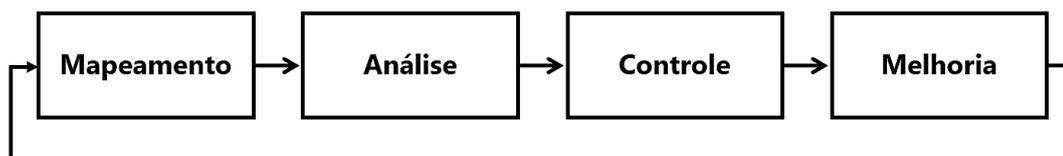
Dentro deste contexto, o processo é entendido como um grupo de atividades realizadas em uma sequência predefinida que resultará em um produto ou serviço. Tem como características a existência de uma entrada, uma transformação (processo) e uma saída (produto ou serviço), como pode ser visto na figura 1.



Fonte: UFPA (2020).

Os Processos Organizacionais assim, são conjuntos de atividades executados nas organizações para alcançar determinados resultados esperados. São constituídos sempre por um ciclo contínuo, como ilustrado na figura a seguir:

Figura 2: Etapas da Gestão por Processos.



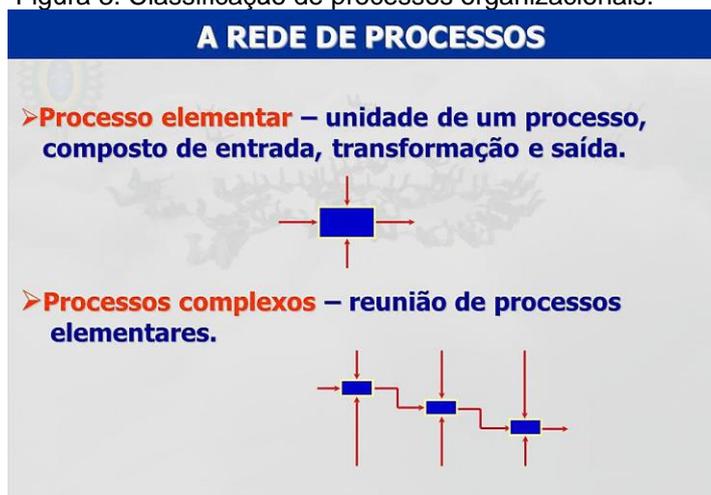
Fonte: UFPA (2020).

Assim a Gestão por processos organizacionais constitui na metodologia gerencial baseada na identificação, análise, controle e melhoria dos processos organizacionais, objetivando o aprimoramento constante do trabalho desenvolvido pelas pessoas e o alcance dos resultados institucionais alinhados aos objetivos estratégicos (FERREIRA, 2013).

Os processos podem ser classificados de duas formas: processos elementares e processos complexos. O primeiro consiste em uma unidade de processo, composto de entrada, transformação e saída; já o segundo é a reunião de dois ou mais processos elementares.

Os processos elementares são aqueles que possuem sequência de uma atividade, por sua vez, os processos complexos são formados por um conjunto de processos elementares interconectados, na forma representada pela figura a seguir:

Figura 3: Classificação de processos organizacionais.



Fonte: Macieira (2020).

Para qualquer processo pode-se realizar duas ações fundamentais: avaliação e otimização de processo. A primeira consiste na análise dos resultados, tendo como objetivo conhecer a situação atual da atividade. Enquanto a segunda determina a

estrutura e o arranjo dos processos, capaz de assegurar o melhor resultado possível (MACIEIRA, 2020).

Assim, os processos são controlados por uma série de índices de avaliação de processos, como o tempo de execução do processo, melhorias de desempenho, acompanhamento do processo corrente, entre outros. A habilidade para mudar o processo passa a ser mais relevante do que a habilidade para o criar, porque gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada. De forma que ao se implantar a gestão por processos organizacionais, se erradica quase por absoluto os trabalhos redundantes, assim como, ganha-se em economia de recursos fazendo com que o órgão público cresça em todas as suas áreas (GONÇALVES, 2000).

### **1.2.3 Como fazer o mapeamento de processos**

No âmbito da Gestão por Processos, o mapeamento desponta como uma importante ferramenta de controle e acompanhamento dos processos organizacionais. De modo que o mapeamento consiste numa atividade que tem por objetivo desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar a melhoria dos processos visando que a instituição obtenha os resultados pretendidos (CUNHA, 2012).

Mapeamento ou modelagem de processos de negócio, deriva do inglês *business process modeling* e consiste em uma linha teórica baseada na reengenharia de processos que tem por finalidade explicar o conhecimento, entender como funciona, controlar ou monitorar, tomar decisões, analisar alguns aspectos da organização, simular o comportamento de algumas partes, reprojeter e racionalizar (CORREIA et al., 2002).

Tanto a reengenharia ou *Business Process Reengineering* quanto o *Total Quality Management* precisam que seus processos sejam desenhados ou modelados. Para Schaeller (1997), a modelagem empresarial possibilita visualizar as seguintes perspectivas:

- Informacional - entidades, atributos, domínios e relacionamentos;

- Comportamental - eventos, condições, estados e transições;
- Processos - atividades, artefatos, agentes e relacionamentos;
- Organizacional - unidades de organização, regras, recursos e locais.

A qualidade de modelagem de processos é fator de grande importância, já que serve de base para o desenvolvimento das etapas do desenho do processo. Assim, formalismo equivale à uma semântica inequívoca; expressividade deve ser adequada; escalabilidade precisa desenvolver-se em múltiplos níveis; modularidade tem que respeitar as unidades padrões de representação; fácil de usar, ou seja, precisa ser amigável (NÓBREGA; CLERICUZI, 2020).

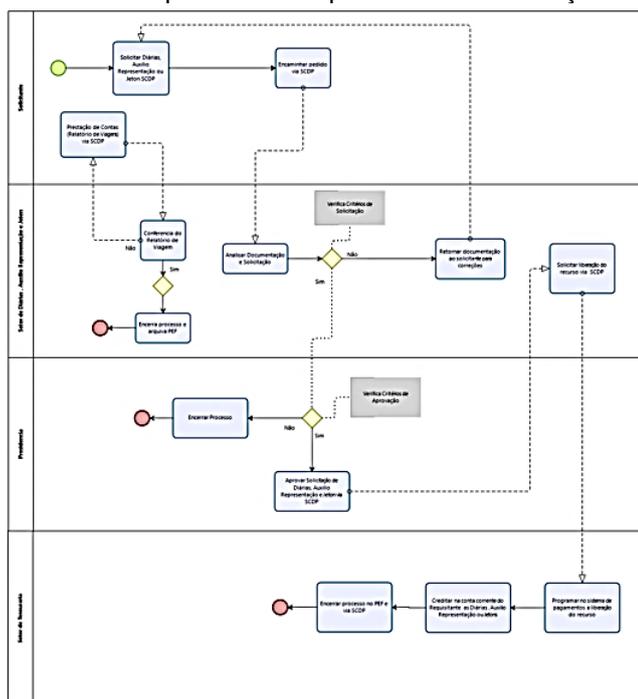
É possível afirmar, então, que o mapeamento de processos é uma importante etapa da Gestão por processos, pois serve de esteio para o detalhamento e aprofundamento da operação de produção de um bem ou entrega de determinado serviço. Nesse sentido a melhor compreensão da operação é desenvolvida por meio de representação gráfica das atividades, realçando a interação entre atividades e a responsabilidade dos diversos níveis organizacionais (ROWELL, 2018).

A representação do processo pode ser realizada de modos diversos, sendo uma delas o fluxograma que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorram no fluxo real visando maximizar os resultados de determinada instituição (SLACK et al., 2010).

Contudo é importante considerar a advertência feita por Trkman ao afirmar que embora sejam claros os benefícios advindos do mapeamento dos processos de uma organização, muitas vezes esse procedimento falha, principalmente por negligência do nível gerencial que deixa de atuar no processo do início ao fim com o objetivo de mitigar os riscos de insucesso das iniciativas (TRKMAN, 2010).

A figura 4, a seguir, traz exemplo de mapeamento de processo do Cofen, apresentado por diagrama.

Figura 4: Cofen - Mapeamento de processo de solicitação de diárias.



Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Nesse ponto é preciso registrar que há uma quantidade significativa de metodologias para representação de processos de negócios. O Cofen utiliza o ciclo BPM visando concretizar seus objetivos enquanto autarquia pública representante da classe profissional de Enfermagem e afins.

## **CAPITULO II – DO CONSELHO FEDERAL DE ENFERMAGEM (COFEN)**

### **2.1 PRIMEIROS PASSOS DA ENFERMAGEM AO COFEN**

A Enfermagem ganhou destaque, enquanto profissão, durante o século XIX. Mas, suas raízes encontram-se nos primórdios da civilização com relatos de sua existência e exercício por meio de conhecimentos empíricos, ou seja, não existia ainda padronização científica. As doenças e transtornos eram tratados de diversos modos baseados na cultura de cada região (PADILHA; MANCIA, 2005).

No Brasil, o contexto histórico referente à saúde, deita suas raízes na cultura indígena dos pajés que eram considerados os donos do conhecimento sobre as doenças e a saúde. Após o período da colonização a função de cuidadores da saúde passou a ser exercida pelos jesuítas religiosos, assim como, alguns escravos com um pouco de conhecimento na área (PADILHA, 2003).

Contudo, tanto no mundo como no Brasil, com o passar dos tempos se deu o rompimento das práticas religiosas, no que tange à saúde, passando a ser desenvolvido o conhecimento científico que possibilitou o surgimento de técnicas que aprimoraram o tratamento de doenças com procedimentos cientificamente testados. Os episódios que marcaram o despertar desses aprimoramentos advieram das duas guerras mundiais e a necessidade do surgimento de tratamentos para graves feridas e doenças. O progresso decorrente das guerras também apontou a falta de mão de obra para cuidar dos pacientes, já que os médicos qualificados não queriam trabalhar em ambientes menos acessíveis e hostis, como as frentes de guerra (COSTA et al, 2009).

Foi durante a Guerra da Crimeia que mudanças profundas se iniciaram no âmbito dos cuidados com a saúde, por iniciativa de Florence Nightingale, uma mulher convidada pelo ministro da Guerra da Inglaterra para trabalhar como enfermeira dos soldados feridos. Assim, Nightingale é considerada historicamente como a mãe da Enfermagem moderna no mundo. Ela influenciou grandes decisões militares e legislativas no âmbito dos direitos dos futuros trabalhadores na área da prevenção e promoção de saúde, dando início a era profissional da Enfermagem (YOUNG et al, 2011).

De fato, foi após o desenvolvimento dos fundamentos básicos aplicados à Enfermagem, por Nightingale que começaram a ser criadas instituições que regulam e padronizam a profissão, podendo ser destacadas no cenário internacional: North American Nursing Diagnosis Association (NANDA); International Council of Nurses (ICN); American Nurses Association (ANA), Classificação Internacional para a Prática da Enfermagem (CIPE), entre outras. Todas baseando-se no ensinamento de Nightingale que considerava o paciente na sua interação com o ambiente, mantendo relações abertas com eles, visando aprimorar os tratamentos (FRELLO; CARRARO, 2013).

No âmbito brasileiro, o papel de Florence Nightingale foi desempenhado por Anna Nery, precursora da Enfermagem no Brasil. Ela destacou-se por sua participação ativa nos cuidados aos soldados feridos durante a Guerra do Paraguai, e dedicou sua vida à Enfermagem lutando, inclusive, pelo reconhecimento da mesma como ciência e profissão (PADILHA; BORENSTEIN, 2006).

Assim, em agosto de 1926, foi criada oficialmente a Associação Nacional de Enfermeiras Diplomadas, que, no ano de 1954, passaria a ser denominada Associação Brasileira de Enfermagem (ABEn). E em 12 de julho de 1973, foi criado o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) com a função de regulamentar a Enfermagem nacional por meio de órgão específico e técnico (GERMANO, 2010).

Esse, um breve relato sobre o desenvolvimento da Enfermagem no Brasil e no mundo, contextualizando a criação do Cofen e Conselhos Regionais que serão caracterizados a seguir.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DO COFEN

No ano de 1973, o então Presidente da República Ernesto Médici sancionou a Lei nº 5.905/73, que criou oficialmente o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) e os Conselhos Regionais de Enfermagem, definidos, na ocasião, como autarquias federais de fiscalização profissional vinculados ao Ministério do Trabalho (OGUISSO et al., 2010).

Em 1975, foi empossado o primeiro Plenário do Cofen, com a responsabilidade de definir as regras de sua própria organização, além de encaminhar a instalação inicial dos Conselhos Regionais de Enfermagem e, ainda, preparar o registro dos títulos de todo o pessoal de Enfermagem que nesta época eram inscritos no Departamento Nacional de Saúde Pública (NEIVA et al., 2014).

Inicialmente o Cofen estava sediado na cidade do Rio de Janeiro, mas em abril de 2008 foi transferido para Brasília/DF, em decorrência de proposta da nova diretoria visando o cumprimento do artigo 3º da Lei nº 5.905/73, passando a sediar-se na capital da República como é até os dias atuais.

O Cofen possui autonomia financeira e jurídica, sendo seus recursos financeiros provenientes das contribuições compulsória dos profissionais inscritos na forma estabelecida em lei. Atualmente no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem estão registrados mais de 2,6 milhões de profissionais, entre enfermeiros, técnicos em Enfermagem, auxiliares de Enfermagem e obstetrias como mostra a tabela 1 a seguir:

Tabela 1: Inscrições ativas no Cofen por estado até mar./2022.

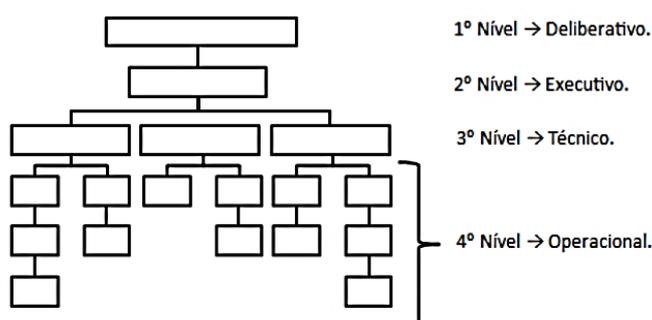
UF	Data de referência	Total Auxiliares	Total Técnicos	Total Enfermeiros	Total Obstetrias	TOTAL GERAL
AC	01/01/2022	576	5.659	2.783	0	9.018
AL	01/02/2022	5.018	19.365	9.214	0	33.597
AM	01/02/2022	3.190	38.863	13.539	0	55.592
AP	01/12/2021	923	11.501	3.212	0	15.636
BA	01/02/2022	12.750	94.977	43.288	6	151.021
CE	01/02/2022	12.044	52.334	28.675	0	93.053
DF	01/02/2022	2.950	39.644	18.581	0	61.175
ES	01/02/2022	3.461	32.787	10.615	1	46.864
GO	01/01/2022	4.702	46.241	18.853	0	69.796
MA	01/02/2022	4.026	47.493	16.935	0	68.454
MG	01/02/2022	19.056	139.720	57.934	2	216.712
MS	01/02/2022	3.172	16.669	8.712	7	28.560
MT	01/02/2022	2.403	21.039	10.955	0	34.397
PA	01/02/2022	8.079	65.064	17.026	1	90.170
PB	01/02/2022	3.205	28.327	15.618	1	47.151
PE	01/02/2022	13.309	81.290	30.363	0	124.962
PI	01/02/2022	5.948	24.623	12.527	0	43.098
PR	01/02/2022	23.281	64.894	30.499	2	118.676
RJ	01/02/2022	47.747	210.024	61.522	3	319.296
RN	01/02/2022	5.370	26.837	10.912	1	43.120
RO	01/02/2022	2.700	12.201	5.378	1	20.280
RR	01/12/2021	1.263	6.556	1.936	0	9.755
RS	01/02/2022	10.821	99.543	29.704	1	140.069
SC	01/02/2022	5.487	46.911	18.112	2	70.512
SE	01/02/2022	6.313	15.530	7.765	0	29.608
SP	01/02/2022	232.584	279.798	160.178	315	672.875
TO	01/02/2022	900	13.606	6.592	0	21.098
<b>TOTAL GERAL</b>		<b>441.278</b>	<b>1.541.496</b>	<b>651.428</b>	<b>343</b>	<b>2.634.545</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Enfermagem em números (2022).

A Gestão da autarquia é regida por meio do Regimento Interno (Resolução Cofen nº 421/2012), com eleição para Conselheiros, com um mandato de três anos, admitido uma reeleição e com a seguinte composição: nove enfermeiros efetivos e nove enfermeiros suplentes, escolhidos por meio de eleição direta e secreta através dos delegados regionais com início de mandato em 23 de abril.

A estrutura geral do Cofen é demonstrada sob a forma de organograma. A posição das unidades funcionais no organograma indica o tipo de função que essa unidade desempenha dentro da organização. Assim se tem, por exemplo, no primeiro nível as unidades deliberativas, no segundo nível as unidades executivas, no terceiro nível as unidades técnicas e no quarto nível, em diante, as unidades operacionais (COFEN, 2016), conforme figura a seguir:

Figura 5: Tipo de funções conforme o nível no organograma - Cofen.



Fonte: Cofen (2016).

Nesse tipo de organograma, o Plenário do Cofen ocupa o topo do organograma. Dessa posição, logo abaixo, estão a Diretoria, Chefe de Gabinete, Assessores, Departamentos e assim por diante. Conseqüentemente, sabe-se que um Chefe de Departamento deve-se reportar ao Chefe de Gabinete, o qual, por sua vez, se reporta ao Presidente e este ao Plenário (COFEN, 2016), como mostrado pela figura 6 – organograma Cofen, de acordo com a Resolução Cofen nº 668/2021.

Figura 6: Organograma institucional do Cofen.



Fonte: Cofen (2016).

Devido a mudança dos Gestores Diretores/Conselheiros, após o final de cada triênio de mandato, pode ocorrer descontinuidade das ações, o que reforça a necessidade de que os processos de trabalho da autarquia estejam bem fundamentados e regulados por meio de legislação e ou normativas.

Desde 2011, o Cofen adota a política de transparência de seus atos em consonância com a Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011). É realizado investimento na capacitação dos empregados, inclusive estabelecido no Acordo Coletivo de Trabalho e na adoção de mecanismos de controle dos processos (Controle Interno e Controladoria-Geral).

As principais funções do Cofen é de fiscalizar, disciplinar e normatizar o exercício profissional de enfermagem, com competência auto executória para aplicação de sanções disciplinares e administrativas a pessoas físicas e jurídicas que sejam consideradas faltosas aos zelosos deveres da atividade profissional, após conclusão de processo específico (COFEN, 2021a).

O Cofen constitui-se na unidade central do sistema fiscalizatório, sendo os Conselhos Regionais de Enfermagem (Corens), unidades a ele vinculadas que possuem autonomia relativa que por força da lei que os criou, são órgãos executores da disciplina e fiscalização profissional. Cada conselho regional é dotado de personalidade jurídica de direito público e possui autonomia administrativa relativa, financeira, patrimonial, orçamentária e política, sem qualquer vínculo funcional ou hierárquico com os órgãos da Administração Pública Federal, se submetendo à fiscalização de órgãos de controle externo como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU) (BRASIL, 1973).

Institucionalmente, o Cofen se organiza de forma a prevalecer as decisões do Plenário e da Diretoria que são as instâncias máximas de gestão e decisão, cada uma com suas atividades determinadas pela lei e pelos regimentos internos do órgão. Suas competências encontram-se entabuladas no art. 8º da Lei nº 5.905/73, *in verbis*:

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 (BRASIL, 1973, p. 3).

Além das atividades próprias, conferidas por lei, como se depreende do artigo acima transcrito, o Sistema Cofen/Conselhos Regionais exerce outras ações necessárias ao cumprimento de suas finalidades subsidiárias seguindo as determinações legais a seguir colacionadas.

As principais atribuições do Cofen:

- Normatizar e expedir instruções para uniformidade de procedimentos e bom funcionamento dos Conselhos Regionais;
- Apreciar em grau de recurso as decisões dos CORENs;
- Aprovar anualmente as contas e a proposta orçamentária da autarquia, remetendo-as aos órgãos competentes;
- Promover estudos e campanhas para aperfeiçoamento profissional (COFEN, 2020, p. 2).

Quanto as principais atividades dos Conselhos Regionais:

- Deliberar sobre inscrição no Conselho, bem como o seu cancelamento;
- 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 território nacional;
- Fiscalizar o exercício profissional e decidir os assuntos atinentes à Ética Profissional, impondo as penalidades cabíveis
- Elaborar a sua proposta orçamentária anual e o projeto de seu regimento interno, submetendo-os à aprovação do COFEN;
- Zelar pelo bom conceito da profissão e dos que a exerçam;
- Propor ao COFEN medidas visando a melhoria do exercício profissional;
- Eleger sua Diretoria e seus Delegados eleitores ao Conselho Federal;
- Exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas pela Lei 5.905/73 e pelo COFEN (COFEN, 2020, p. 2).

O Cofen, além de seguir as leis nacionais também é filiado ao Conselho Internacional de Enfermeiros em Genebra, que normatiza e fiscaliza o exercício da profissão de enfermeiros, técnicos e auxiliares de Enfermagem a nível global visando a qualidade dos serviços prestados e pelo cumprimento da Lei do Exercício Profissional da Enfermagem. De forma que cabe ao Cofen a responsabilidade pela regulamentação da profissão, definindo e estabelecendo parâmetros legais e éticos

para o exercício profissional tanto dentro do Brasil como no âmbito internacional (NEIVA et al., 2014).

Administrativamente, as diversas ações e processos de trabalho implantados e implementados ao longo dos anos, desde 2008 e os recursos despendidos tendem a reduzir o custo financeiro para a autarquia. Os processos de trabalho que foram implantados ainda precisam melhorar e estudos nesta área poderão indicar o que precisa ser alterado, implantado e implementado, evitando desperdício de recursos.

## **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

A metodologia aplicada examina, descreve e avalia quais métodos e técnicas de pesquisa são mais adequados à coleta e processamento de informações com a finalidade de solucionar o problema proposto de forma que ao se estabelecer a metodologia, determina-se os procedimentos e técnicas adequados para dar ao estudo o caráter científico, que por sua natureza precisa seguir um padrão (PRODANOV; FREITAS, 2013).

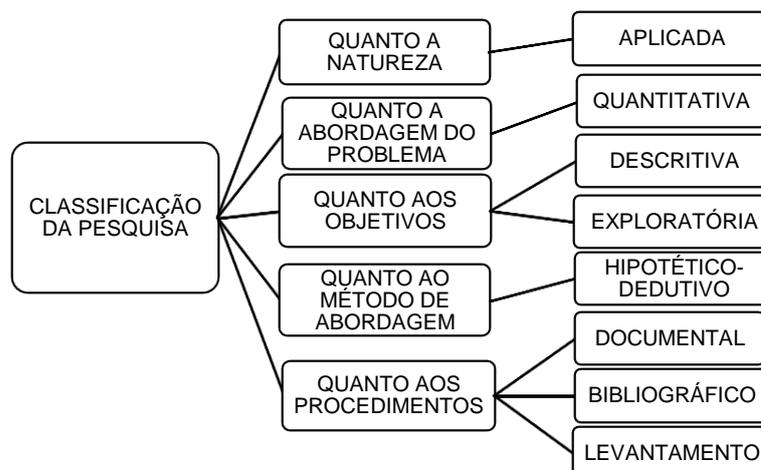
A metodologia científica é imprescindível na realização dos estudos de uma pesquisa, pois asseguram que as descobertas sejam confiáveis e imparciais, possibilitando a replicação dos seus procedimentos com os mesmos resultados. Assim, a metodologia consiste em uma proposta de ações que visam encontrar a solução para um problema proposto, tendo por base procedimentos racionais e sistêmicos (SILVA; MENEZES, 2005).

Na esteira do contexto apresentado, este trabalho visa contribuir para a ampliação do conhecimento sobre os modelos de gestão, em especial voltados à esfera pública na aplicação de recursos financeiros, tendo no centro o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen).

### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

Existem dentro da metodologia científica, diversas formas de classificar as pesquisas. Esses critérios são estabelecidos tendo em vista os objetivos do pesquisador. Seguindo essa linha de raciocínio, no quadro 2 encontram-se descritos em síntese os principais procedimentos metodológicos adotados por este estudo.

Quadro 2: Esquema geral - Procedimentos metodológicos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

As informações expostas de forma sintética no quadro acima serão tratadas analiticamente a seguir.

Quanto à natureza, trata-se de pesquisa aplicada já que gera conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos quanto à aplicação dos recursos financeiros especificamente do Cofen.

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa é quantitativa, caracterizada pela concepção de que tudo pode ser quantificável, ou seja, traduzido em números as opiniões e informações, com o objetivo de classificá-las e analisá-las. Nesse sentido, buscou-se investigar os modelos de gestão aplicados pelo Cofen em 12 anos (2008 a 2020), através da quantificação dos dados coletados junto ao Cofen, dados estes que foram tratados estatisticamente e subsidiaram as análises e conclusões amparados pelo referencial teórico.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa possui característica mista: exploratória e descritiva, sendo descritiva, já que se busca descrever as características de determinado órgão, propondo padronização de processos no modo de aplicação dos recursos financeiros do Cofen. Também é descritiva já que envolve um levantamento documental e bibliográfico, com o intuito de facilitar a compreensão do processo (GIL, 2017).

Quanto ao método de abordagem da pesquisa, este estudo é classificado como dedutivo, já que se parte de uma premissa geral, chegando-se ao particular. “Parte de princípios reconhecidos como verdadeiros e indiscutíveis e possibilita chegar a

conclusões de maneira puramente formal, isto é, em virtude unicamente de sua lógica” (GIL, 2017, p. 14).

No que tange aos procedimentos técnicos que possibilitaram a obtenção dos dados necessários para a elaboração desta pesquisa, adotou-se classificação mista composta pelos seguintes métodos: documental, bibliográfico e de levantamento. Documental quanto aos materiais sem tratamento analítico que serviram para corroborar o objetivo da pesquisa; bibliográfico quanto ao referencial teórico; e de levantamento quanto às planilhas de dados numéricos utilizadas para as análises estatísticas.

As fontes são oriundas:

- Departamento de Documentação e Memória/Cofen;
- Publicações de livros e artigos que tratam acerca do tema, nas diferentes conjunturas históricas, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na Internet.

### 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA E COLETA DE DADOS

O referencial bibliográfico foi elaborado utilizando-se de pesquisa a livros, revistas, artigos publicados em meio eletrônico (internet) referentes ao tema proposto.

A parte documental foi obtida junto ao Cofen/Conselhos Regionais, retirados do site oficial e também na sede do Cofen em Brasília/DF, a partir das informações constantes nos relatórios de novos registros encaminhados pelo Departamento de Documentação e Memória e fazem referência a: Resoluções, Decisões, Portarias, Memorandos, Despachos e Relatórios. Ainda de forma específica:

- Total de novos registros por categorias profissionais – 2008 a 2020;
- Propostas Orçamentárias – Exercícios 2008 a 2020;
- Comparativo da Receita orçada com a arrecada – Período 2008 a 2020;
- Fluxogramas de gestão por processos do Cofen atualizados.

O universo da pesquisa se restringe ao Conselho Federal de Enfermagem no que tange sua aplicação de recursos financeiros. No tempo, os dados estatísticos considerados são do período de 2008 a 2020 (12 anos).

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DA EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO NO COFEN EM COMPARAÇÃO COM O CRESCIMENTO DO ÓRGÃO

### 4.1 COFEN ENQUANTO AUTARQUIA - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA INDIRETA

A atual configuração da Administração Pública vigente no Brasil, é ainda a que foi estruturada na década de 1960 por meio do Decreto-Lei nº 200/1967, que instituiu a divisão entre administração direta e indireta e determinou como seriam as entidades e órgãos que passariam a integrar cada face da Administração Pública (CARVALHO FILHO, 2020).

A administração direta é composta pelos entes federados, quais sejam: União, Estados-Membros, Municípios e Distrito Federal mais os órgãos próprios de cada uma dessas esferas. Por sua vez, a administração indireta comporta as entidades (pessoas jurídicas vinculadas à administração direta), sendo elas: autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e fundações, na forma especificada no Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 1967).

Nesse ponto, pode-se afirmar que o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen), objeto de estudo dessa dissertação, se encaixa na categoria das Autarquias, descritas por Carvalho Filho (2020, p. 83) como: “pessoa jurídica de direito público, integrante da Administração Indireta, criada por lei para desempenhar funções que, despidas de caráter econômico, sejam próprias e típicas do Estado”.

Apregoa o artigo 1º da Lei nº 5.905/1973 que “São criados o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) e os Conselhos Regionais de Enfermagem (Coren), constituindo em seu conjunto uma **autarquia** [...]” (destacou-se) (BRASIL, 1973, p. 1). Como Autarquia, o Cofen consiste em entidade autônoma auxiliar e descentralizada da Administração Pública, sujeita a fiscalização e tutela do Estado, com patrimônio constituído de recursos próprios.

Como integrante da Administração Pública, não pode imperar no Cofen a liberdade nem a vontade pessoal, cabendo fazer tão somente o que for autorizado pela lei. Ainda como autarquia cabe ao Cofen obedecer aos ditames constitucionais tais como os princípios orientadores e vinculativos expostos no artigo 37, *caput*, da

Constituição Federal, quais sejam: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Com o passar dos tempos, embora tenha sido mantido a estrutura estabelecida ainda em 1967, a Administração Pública tem evoluído muito quanto aos seus modelos de gestão. Os primeiros passos dessa evolução mais significativa ocorreram a partir do final dos anos de 1990 quando posição mais efetiva se instala no campo das políticas de recursos humanos na Administração Pública Federal (FAYER, 2013).

O que se observa é que além da visão profissional de gestão agregado à Administração Pública, também a ideia atual se debruça no fundamento da democratização das relações de trabalho, rompendo com a unilateralidade que tradicionalmente dominava a relação entre a Administração Pública e os servidores. Nesse sentido afirma a própria Secretaria de Recursos Humanos do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (SRH/MPOG), quanto à gestão pública:

[...] pode e deve tanto incorporar quanto pautar-se pelos princípios democráticos do Estado brasileiro, não apenas em sua burocracia, mas sim em sua forma mais viva, mais dinâmica. [...] tornar vivos os princípios democráticos já consagrados por nossa Constituição no cotidiano da Administração de Recursos Humanos no Governo Federal (BRASIL, 2009, p. 29).

Tal evolução não se deu apenas no âmbito dos recursos humanos, mas também na esfera da busca pela eficiência, até por determinação da própria Constituição Federal. De forma que a gestão como um todo precisa ser eficiente ou estará descumprindo preceito constitucional.

O Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) em sendo uma autarquia federal, que tem por atribuições, disciplinar e fiscalizar o exercício profissional do enfermeiro, assim como das demais profissões compreendidas nos serviços de Enfermagem em todo território nacional e, como integrante da Administração Pública, precisa seguir todos as normas dirigidas a ela, tal como, em especial a determinação constitucional de eficiência (CF., art. 37, *caput*).

Portanto, a eficiência precisa estar estampada tanto no que se refere aos recursos humanos, mas também quanto aos recursos financeiros. Assim, o modelo de gestão escolhido pelo Cofen precisa priorizar a eficiência, a modelagem dos processos precisa ser sistêmica e capaz de detectar e erradicar as deficiências e fragilidades, afim de que tanto a gestão de recursos humanos quanto a de recursos

financeiros sejam pautadas pelo critério da eficiência e que contribuam para o crescimento geral da autarquia.

Elevar o padrão nos resultados financeiros está diretamente ligado a ter um sistema que possa fornecer dados para subsidiar a tomada de decisões e assim realizar o planejamento e o gerenciamento efetivo das entradas e saídas, ou seja, uma gestão por processos e de processos que possibilitem o controle sobre os recursos e o monitoramento e avaliação do desempenho geral. E é exatamente esse item que será analisado a seguir, especificamente quanto ao Cofen.

#### 4.2 COFEN: GESTÃO POR PROCESSOS E OS RESULTADOS ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS EM 12 ANOS

Quando a corporação ou instituição aplica a gestão de processos e por processos de maneira efetiva, os resultados positivos, no que se refere ao seu crescimento em todos os âmbitos são de pronto notados. É um desenvolvimento nítido. Para comprovar a hipótese levantada, esse estudo pesquisou como desenvolveu-se a gestão por processos no Cofen, no período de 12 anos (2008 a 2020), sendo os resultados apresentados no presente item.

Anteriormente ao ano de 2008 não há registro de modelo de gestão implantado no Cofen que garantisse um mínimo de planejamento, acompanhamento e controle dos processos administrativos.

Com a eleição de novos gestores para a diretoria a partir de 2008 passou-se a adotar um modelo de gestão por processo. Este modelo permitiu conhecer melhor as atividades finalísticas da instituição; ajudou a ter processos claros e bem definidos; possibilitou a mensuração dos resultados das atividades finalísticas; criou sinergia entre os empregados públicos e as diversas áreas do Cofen; trouxe rapidez e qualificação na tomada de decisão; e reduziu os custos e melhorou distribuição de recursos institucionais. Tudo isso em razão da utilização de ferramentas mais atuais no serviço público e contratação de agentes técnicos com expertise em gestão pública. Isto levou, no período de três anos, a retomada do crescimento financeiro e estrutural do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.

#### 4.2.1 Cofen e a Gestão por processos

A gestão do Cofen a partir de 2008 implantou mecanismos de controle dos processos internos dotando-o de melhor fluxo e capacidade de administrar a autarquia.

Por meio de diversas decisões e resoluções todo o Cofen foi estruturado e organizado para que fosse possível a gestão por processos. As alterações foram feitas aos longos dos anos, em específico entre 2008 a 2020, período escolhido para estudo nesta pesquisa.

A estrutura organizacional atual foi resultado de realinhamento dos departamentos e divisões pelo grau de responsabilidade e adoção de mecanismos de controle mais técnico dos processos de trabalho.

Importante também, foi a padronização de documentos no âmbito do Cofen homologado pela Decisão Cofen nº 011, de 28 de janeiro de 2008. No mesmo ano, outra implementação relevante foi a criação do cargo de pregoeiro no âmbito do Cofen que se deu por meio da Decisão Cofen nº 038, de 23 de julho.

Em 15 de agosto de 2008 o Cofen, através da Decisão nº 057, criou as normas gerais de organização e tramitação processual, padronizando documentos a serem utilizados nos procedimentos de aquisição de bens, serviços e obras, pois até então não existiam normas legais internas sobre a tramitação e a organização dos procedimentos de aquisições e a necessidade de padronizá-los.

No Quadro 3 (p.71) é apresentado as Decisões e Resoluções do Cofen, com as alterações que foram realizadas no período de 2008 a 2020 para implantação da gestão por processos.

As Resoluções são atos que alcançam todo Sistema Cofen/Conselhos Regionais e devem ser observadas por todos. Elas têm o propósito de adotar medidas saneadoras, implantar controles, estabelecer organização nos processos, criar unidades funcionais etc. cujo objetivo é buscar melhorias na gestão dos Conselhos Regionais e do Cofen dentro dos princípios recomendadas pelo TCU, CGU ou MPF.

Quanto as Decisões são atos internos de organização e controle do trabalho interno do Cofen como a criação de cargos comissionados, fluxos de processos, alteração da estrutura organizacional, medidas saneadoras de conflitos e interesses.

Tanto as Resoluções e quanto as Decisões passam pela análise do corpo técnico e parecer de conselheiro federal e são submetidas sua aprovação ao plenário do Cofen, que é a instância máxima de decisão da autarquia.

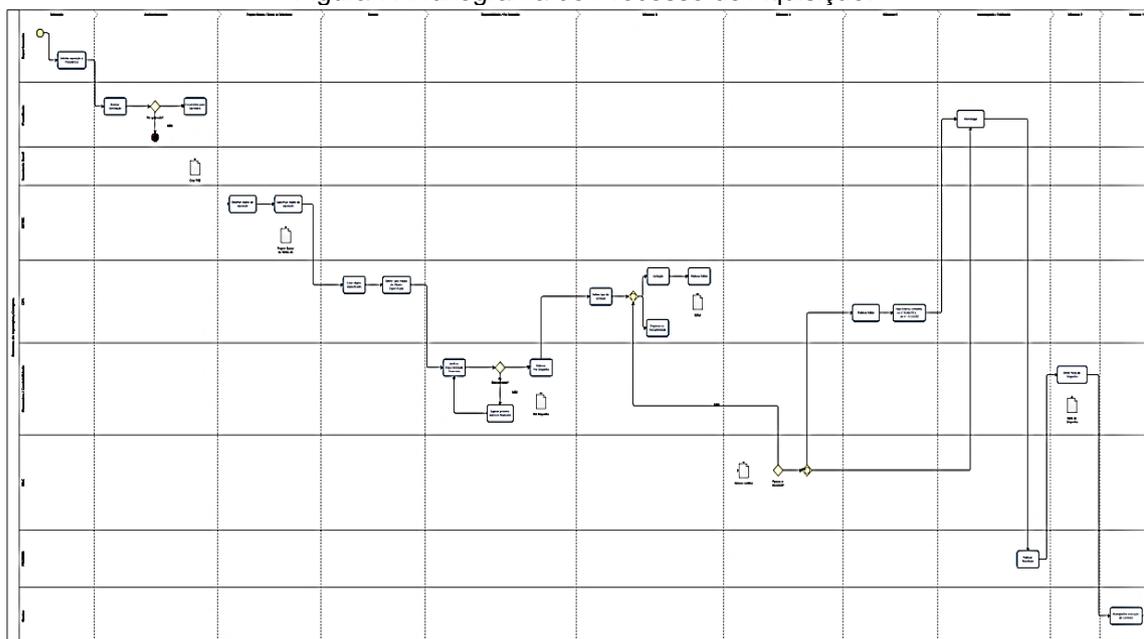
Os Conselhos Regionais podem adotar medidas organizacionais também por meio de Decisões, não lhes permitindo a edição de Resoluções. Neste caso, o plenário do Regional também analisa e aprova suas normativas no âmbito do Estado.

Todas essas decisões e resoluções expostas impactaram diretamente na função de estruturar o Cofen, assim como os Conselhos Regionais de Enfermagem, tonando possível a gestão por processo e de processos, que assim permitiram tomadas de decisões mais precisas, pontuais fazendo do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem uma autarquia que produz resultados positivos dentro de sua missão.

No sentido de efetivar o gerenciamento por processos, existem fluxogramas de trâmite da entrada até final decisão, onde os processos mais relevantes são encaminhados para gestão, o que infere que a gestão de processos no Cofen está completamente implantada, mas sempre em revisões pontuais. De forma que é realizado o mapeamento dos processos e realizado ajustes, quando necessário.

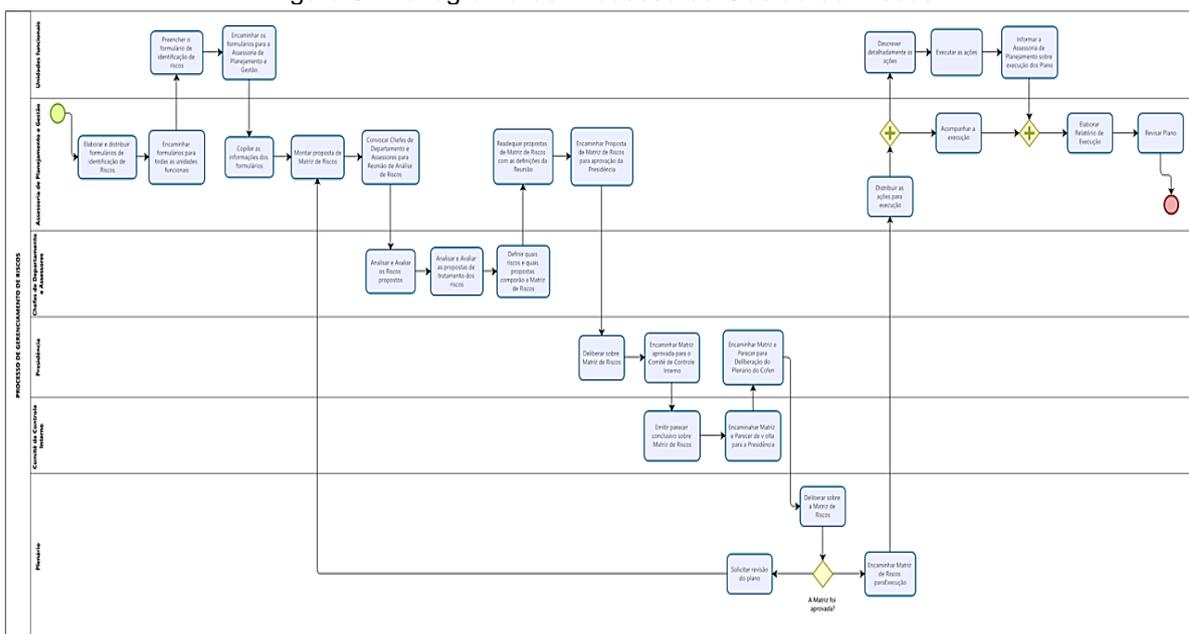
A seguir alguns exemplos de fluxos processuais do Cofen:

Figura 7: Fluxograma do Processo de Aquisição.



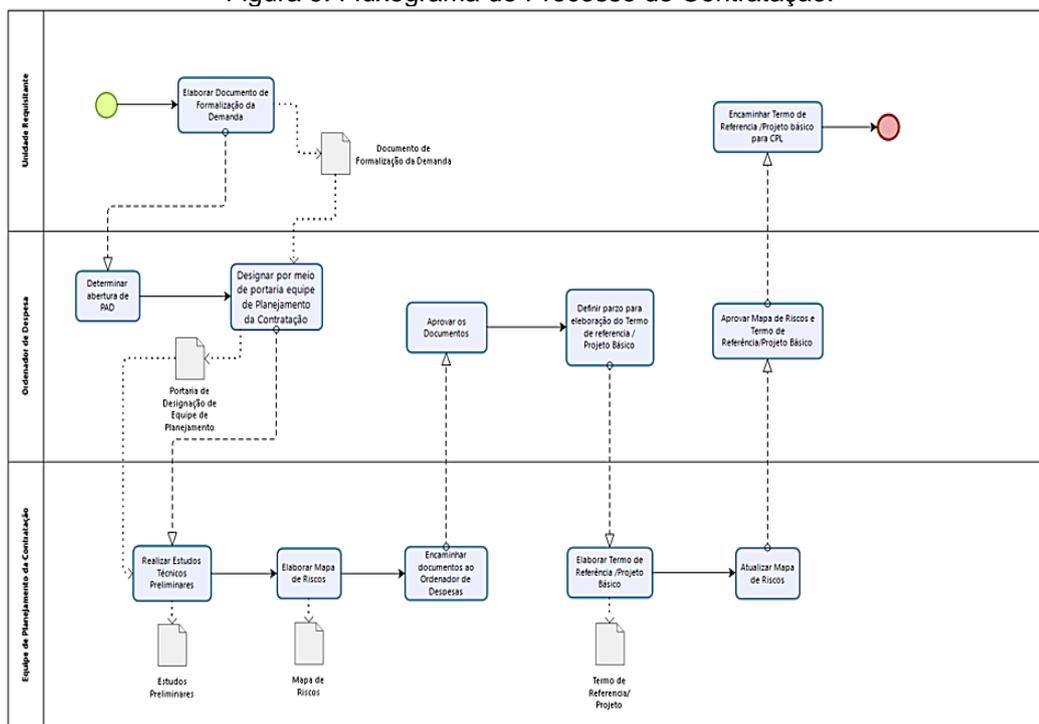
Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Figura 8: Fluxograma de Processo de Gestão de Riscos.



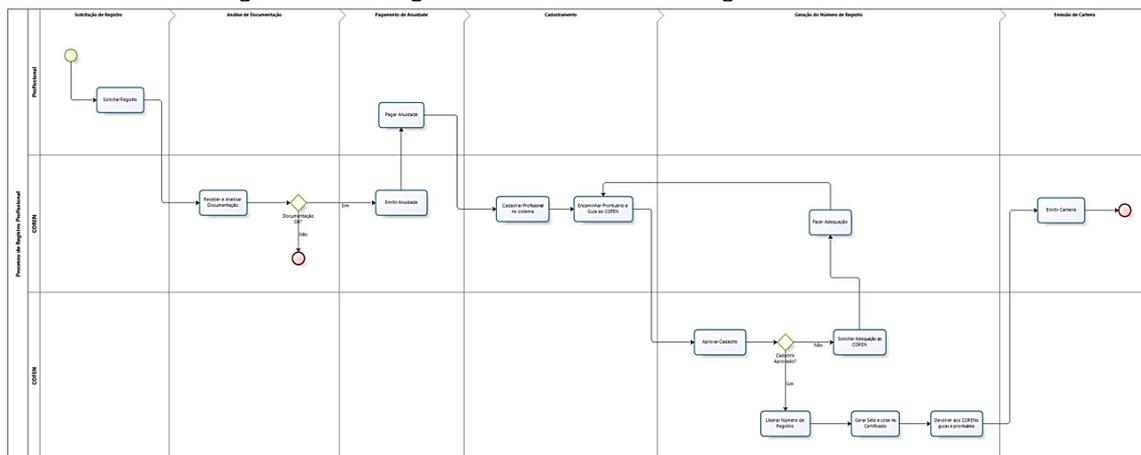
Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Figura 9: Fluxograma de Processo de Contratação.



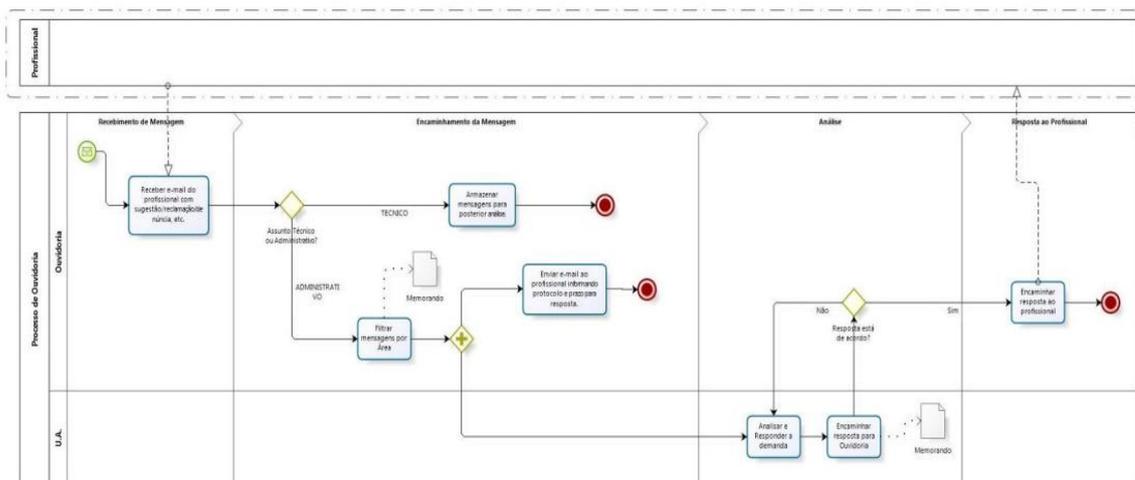
Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Figura 10: Fluxograma de Processo de Registro Profissional.



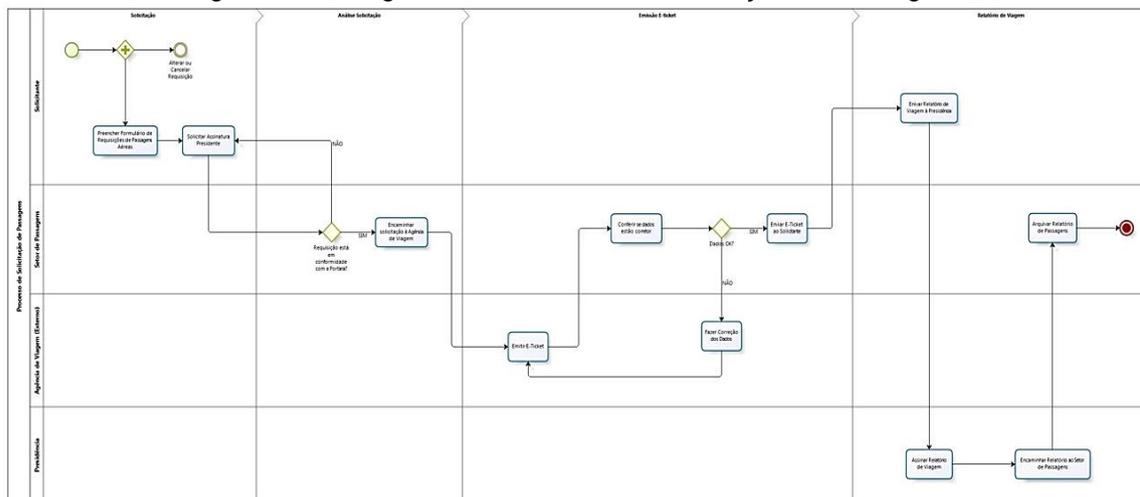
Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Figura 11: Fluxograma de Processo da Ouvidoria.



Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Figura 12: Fluxograma de Processo de Solicitação de Passagens.



Fonte: Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Todos os fluxogramas colacionados acima, refletem a satisfatória implantação da gestão por processos no Cofen, com o devido mapeamento e acompanhamento de todo os processos, o que contribui para que as tomadas de decisões sejam feitas com informações adequadas e com a tempestividade necessária.

Os mapeamentos de processos utilizados no âmbito do Cofen passam por análise e participação de todas as unidades funcionais envolvidas naquele processo, buscando contemplar as necessidades de todos os atores e representar o processo e seu fluxo de informações para se obter os produtos e serviços do Cofen e estão em constante atualização para aprimoramento em observação as normas emanadas pelos órgãos de controle interno e externo.

#### 4.2.2 Resultados advindos da implantação da gestão por processo

Com as alterações estruturantes realizadas por meio das decisões e resoluções do Cofen ao longo dos anos 2008 a 2020, pôde-se observar o crescimento das inscrições feitas nos Conselhos Regionais de Enfermagem, seja pelo aumento de oportunidade de capacitação, seja pela maior capacidade de organização e fiscalização por parte do Cofen.

Nas tabelas a seguir colacionadas pode ser visto o apontado:

Tabela 2: Registros – série histórica – 2008 a 2021.

ANO	Enfermeiros	Téc. Enf.	Aux. Enf.	Obstetritz	TOTAL
2008	8.037	28.266	7.090	-	<b>43.393</b>
2009	32.833	94.568	23.891	-	<b>151.292</b>
2010	34.063	79.459	18.479	-	<b>132.001</b>
2011	31.964	66.259	10.713	-	<b>108.936</b>
2012	65.794	138.232	36.017	-	<b>240.043</b>
2013	61.778	121.064	32.710	38	<b>215.590</b>
2014	36.712	94.446	24.269	37	<b>155.464</b>
2015	32.271	74.487	16.634	32	<b>123.424</b>
2016	31.151	80.617	15.420	24	<b>127.212</b>
2017	34.957	90.876	16.796	35	<b>142.664</b>
2018	36.357	94.674	18.365	24	<b>149.420</b>
2019	40.929	115.341	20.075	37	<b>176.382</b>
2020	46.189	120.534	20.863	26	<b>187.612</b>
2021	48.637	138.417	18.987	33	<b>206.074</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

O crescimento em números de inscritos é observado quando se compara os anos de 2008 e 2009, já que foi no ano de 2008 que efetivamente começou-se a reorganizar o Cofen e elaborar/adotar medidas administrativas da gestão por processos. É preciso registrar que a categoria 'obstetritz' foi inserida só a partir do ano de 2013.

A categoria de Auxiliar de Enfermagem ao longo dos 12 anos teve uma diminuição considerável, devido ao incentivo de migração/transformação para a categoria de Técnico de Enfermagem. Verifica-se essa tendência de queda dos Técnicos de Enfermagem pelo mesmo motivo, mas neste caso para transformação dos Técnicos de Enfermagem em Enfermeiros.

Outro fator importante foi observado principalmente pela edição de normas para que todos os profissionais realizassem a atualização de dados cadastrais, dados pessoais e financeiros, junto ao Conselho Regional de sua jurisdição. Assim,

observou-se uma depuração da base de dados de registros. Os números oscilaram entre as categorias devido aquele profissional registrado em uma nova categoria mantinha o seu registro anterior nas demais categorias, ou seja, uma mesma pessoa (profissional) poderia estar registrado nas categorias de enfermeiro, técnico e auxiliar de enfermagem.

Observou-se também que a diminuição do registro de Auxiliares de Enfermagem ao longo de 12 anos foi a diminuição da oferta de cursos de formação.

Também vale ressaltar que após 2019 ocorreu o aumento do número de registros de profissionais de enfermagem devido, principalmente, a demanda das instituições de saúde por esses profissionais para atuarem durante a Pandemia Mundial de Covid-19 decretada pela Organização Mundial de Saúde (OMS)<sup>1</sup>.

Com o crescimento das inscrições de profissionais da Enfermagem, a Receita do Sistema Cofen/Conselhos Regionais também foi deveras acrescida, na forma disposta a seguir:

Tabela 3: Comparativo entre receita orçada e arrecadada – exercícios 2008 a 2020.

PERÍODO	ORÇADA	ARREC. PER.
01/01/2008 a 31/12/2008	R\$ 54.330.000,00	R\$ 47.039.873,03
01/01/2009 a 31/12/2009	R\$ 74.350.000,00	R\$ 50.002.988,86
01/01/2010 a 31/12/2010	R\$ 83.236.000,00	R\$ 55.891.042,41
01/01/2011 a 31/12/2011	R\$ 61.708.900,00	R\$ 65.273.657,20
01/01/2012 a 31/12/2012	R\$ 60.629.923,69	R\$ 61.972.918,80
01/01/2013 a 31/12/2013	R\$ 63.437.774,81	R\$ 73.180.144,53
01/01/2014 a 31/12/2014	R\$ 75.904.736,98	R\$ 80.567.122,43
01/01/2015 a 31/12/2015	R\$ 85.049.278,14	R\$ 86.198.078,92
01/01/2016 a 31/12/2016	R\$ 94.971.742,05	R\$ 99.416.232,31
01/01/2017 a 31/12/2017	R\$ 97.736.373,83	R\$ 117.678.834,90
01/01/2018 a 31/12/2018	R\$ 100.129.201,20	R\$ 123.986.639,87
01/01/2019 a 31/12/2019	R\$ 115.865.739,40	R\$ 129.129.839,85
01/01/2020 a 31/12/2020	R\$ 109.824.204,36	R\$ 119.939.167,81

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

<sup>1</sup> Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto da Covid-19 era uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, considerado o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a Covid-19 foi caracterizada como uma pandemia.

As propostas orçamentárias também aumentaram, tendo em vista a majoração da estrutura do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem, tanto em pessoal como em estrutura física. Isto é muito importante, pois evidencia que foi a partir da implantação da gestão por processos, que detectou as falhas que deveriam ser sanadas e o que deveria ser ampliado, é que se pode prever de forma clara e mais precisa as dotações orçamentárias possibilitando o crescimento/desenvolvimento do Sistema em todos as suas esferas de competência.

A elaboração orçamentária é constituída através das demandas dos departamentos, divisões e setores internos do Cofen, cujas necessidades orçamentárias são apontadas pelos responsáveis e todos os dados são consolidados pela divisão de empenho e orçamento, que passa pelo crivo da diretoria e plenário. As necessidades apontadas poderão ser incluídas ou excluídas na peça orçamentária, levando em consideração o planejamento e ações a serem desenvolvidas no plano plurianual da autarquia.

Aumentou-se, inclusive, as atividades de fiscalização, orientação, palestras, cursos, capacitação, transporte em geral, serviço de segurança, limpeza e manutenção, entre outros, como pode ser visto na tabela a seguir contendo itens exemplificativos:

Tabela 4: Propostas orçamentárias – itens exemplificativos – 2008 a 2020.

CONTA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Execução de Despesa	46.565.000,00	78.206.000,00	89.055.757,69	74.121.465,00	69.433.740,05	67.635.774,81	83.886.891,96	85.049.278,14	91.171.742,05	97.736.373,83	100.129.201,20	115.865.739,40	109.824.204,36
Vencimentos e vantagens - pessoal civil	14.272.200,00	18.256.000,00	15.133.730,00	16.616.347,80	19.783.379,74	24.337.200,00	30.784.400,43	27.358.420,00	30.396.934,50	27.920.941,50	31.301.940,76	30.554.487,33	27.470.306,67
Diárias	3.400.000,00	4.575.000,00	3.670.000,00	4.100.000,00	3.300.000,00	3.062.000,00	3.294.960,00	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	2.650.000,00	3.200.000,00	2.000.000,00
Passagens e despesas com locomoção	2.502.000,00	150.000,00	2.903.744,00	4.428.565,00	3.379.200,00	3.724.000,00	4.850.000,00	4.500.000,00	7.000.000,00	7.551.666,67	6.253.000,00	4.863.032,85	3.375.000,00
Material de Consumo	1.347.500,00	1.675.000,00	4.938.000,00	2.750.891,59	1.967.493,07	2.311.200,00	5.408.518,49	4.800.239,54	8.370.799,92	4.004.519,23	6.408.435,10	3.331.834,90	5.551.358,78
Serviço de apoio do ensino	-	-	280.000,00	200.000,00	300.000,00	200.000,00	180.000,00	4.640.000,00	2.150.000,00	2.067.613,95	4.374.091,67	8.687.159,06	4.663.642,46
Educação Permanente	-	-	4.850.000,00	6.251.000,00	6.189.797,94	5.300.000,00	500.000,00	4.510.000,00	2.000.000,00	1.817.200,00	3.983.866,66	3.733.866,66	3.383.866,66

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Portanto, foi a reestruturação massiva feita no Cofen, realizada por meio das decisões e resoluções a partir de 2008, um dos principais elementos que possibilitou a gestão por processos e por meio desta houve ampliação em todas as áreas tanto administrativa quanto financeira no sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.

Isto porque a implantação da gestão por processos foi resultado de diversas análises sendo necessário compreender qual era a proposta real do Cofen, seus pontos positivos e negativos e relacionar tudo isso com a realidade e os objetivos da autarquia. De forma que foi preciso problematizar, no sentido positivo, com o intuito de buscar maneiras de otimizar a atuação do órgão no cumprimento de seu dever. Buscou-se com a reestruturação que implantou a gestão por processos acompanhar as necessidades e possibilidades que se apresentavam e que se transformam o tempo todo e os processos precisam acompanhar esse movimento.

Os números demonstrativos do crescimento ocorrido no Cofen ao longo dos 12 anos após a feitura da reestruturação e implantação da gestão por processos, pesquisados neste estudo, já foram analisados em outros estudos recentes, em diversas empresas ou órgãos públicos que passaram por processos semelhantes ao Cofen e os resultados positivos também foram demonstrados (MARSHALL JUNIOR et al, 2021; RAMOS et al, 2019; OLIVEIRA et al, 2020; COHEN et al, 2021; SARDELARI JUNIOR et al, 2022; OLIVIERA et al, 2022). Inferindo-se que a importância da gestão por processos, se bem implantada é nítida e de forma geral possibilita que a empresa/órgão público se enquadre nas novas realidades impostas pelo mercado, ajudando a combater o desperdício, fazendo com que os recursos sejam mais bem aproveitados. Podem ser listados os principais benefícios advindos da adoção da gestão por processos, todos detectados no Cofen:

- ✓ Melhor aproveitamento do tempo e redução de custos: planejamento para se ter o mínimo desperdício de tempo com busca por implantações de ações maximizadas pelo uso da tecnologia como, à título de exemplo, a substituição dos processos de compras por processos licitatórios caros e demorados, pelo Pregão Eletrônico (modalidade de licitação que não impõe nenhum custo e é muito mais rápida);

✓ Maior qualidade nos serviços prestados: um bom gerenciamento por processo resulta em um produto ou serviço de qualidade, que deve ser sempre o objetivo final da empresa/órgão;

✓ Qualifica a tomada de decisões: a gestão por processos implica no monitoramento de métricas e indicadores razão pela qual contribui para uma cultura organizacional em que as decisões são tomadas com base em dados devidamente registrados;

✓ Melhor aproveitamento do recurso humano: como os processos são amplamente conhecidos e mapeados, fica mais fácil alocar os profissionais adequados a cada função, o que aumenta a satisfação e a qualidade do trabalho em equipe. Há muitas vantagens em implementar esse tipo de gestão.

Outros benefícios trazidos são: identificar processos sem organização; desenvolver a visão analítica para melhorar processos de negócios; ter uma empresa/órgão operando com eficiência; traçar metas mais ousadas de desenvolvimento no mercado; otimizar processos ineficientes; e, facilitar o acompanhamento das mudanças implementadas (OLIVIERA et al, 2022).

De forma que a gestão por processos integra todas as ações da empresa e faz com que elas sejam direcionadas para o mesmo objetivo, possibilitando que os funcionários não percam tempo seguindo processos que não são eficientes (MARSHALL JUNIOR et al, 2021).

Outro ponto que precisa ser registrado é que a gestão por processos permite que os dados estejam sempre atualizados e organizados em um histórico que permite buscar referências para fazer previsões mais assertivas (SARDELARI JUNIOR et al, 2022).

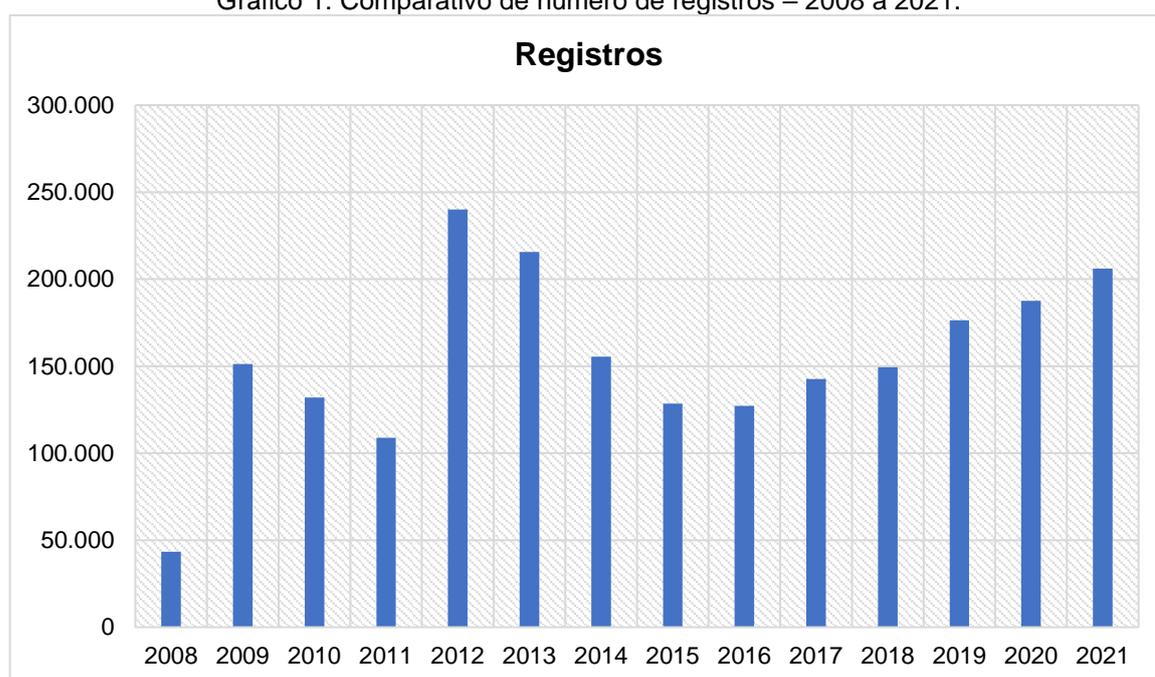
Todas essas melhorias apontadas em estudos aprofundados sobre o uso da gestão por processos, que consiste em um método de gerenciamento de atividades baseado em uma visão sistêmica, puderam ser observadas no Cofen e comprovadas pelos números expostos nessa pesquisa.

Observe-se ainda que a implementação da gestão por processos exige comprometimento de todos os profissionais da empresa ou órgão público, sobretudo da alta direção, pois o que esse sistema impõe são mudanças na própria cultura organizacional, no controle e hierarquia. Trata-se de abordagem de médio/longo prazo, mas seus resultados são facilmente percebidos, tamanha sua eficiência. Nesse sentido, passa-se à análise de todos os dados registrados nesse item.

### 4.3 ANÁLISE DE DADOS SOBRE O DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL E FINANCEIRO DO COFEN

Por meio da tabela 2, pode-se constatar que o número de profissionais da Enfermagem inscritos saltou de 43.393 em 2008 para 206.074 em 2021. No comparativo isso é melhor visualizado no gráfico a seguir:

Gráfico 1: Comparativo de número de registros – 2008 a 2021.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Assim, constata-se que houve aumento de 375% no numérico de registros. Apenas entre os anos de 2008 e 2009 o salto foi drástico alcançando o montante de 249%, comprovando que as alterações de normativas colocadas em vigor em 2008 trouxeram um resultado positivo concreto. Seja pela melhoria nos processos fiscalizatórios que possibilitaram àqueles que não estavam inscritos, se inscreverem em seu respectivo Conselho, seja na concatenação dos dados que se tornou possível com a implantação da gestão por processos, tanto que esses dados anteriores a 2008 são praticamente inexistentes.

O crescimento dos registros também foi bastante significativo nos anos de 2012 e 2013, não por coincidência, nos anos de 2011, 2012 e 2013 foram elaborados e colocados em vigor Decisões e Resoluções muito importantes para a organização e fortalecimento da gestão por processos no Cofen, tais como a Decisão Cofen nº

006/2011 que instituiu a Controladoria Geral do Cofen, assim com a Decisão Cofen nº 064/2011 que aprovou o Regimento Interno da Ouvidoria da autarquia. Todo esse processo de abertura de seus dados à uma fiscalização aumentou a possibilidade de correção de ações e melhor adequação das tarefas propiciando os resultados positivos registrados.

Ainda é preciso mencionar a Decisão Cofen nº 148/2011 que aprovou a avaliação de desempenho para servidores do Cofen e a Decisão Cofen nº 183/2011 que aprovou a readequação da organização estrutural de Departamento de Tecnologia da Informação e a Resolução Cofen nº 421/2012 que aprovou o Regimento Interno do Cofen.

Menção especial precisa ser dada à Resolução Cofen nº 448/2013 que aprovou o Manual de Procedimentos Administrativos para Registro e Inscrições dos Profissionais de Enfermagem.

Quanto ao crescimento de registros entre os anos de 2020 e 2021, além de seguir a tendência configurada desde o ano 2016, resultado da reestruturação profunda pela qual passou o Cofen, também se deve ao período da pandemia de Covid-19, momento em que se aumentou a procura por profissionais de Enfermagem.

Este aumento exponencial da demanda de atendimentos acabou por pressionar os sistemas de saúde público e suplementar (privado) a expandir sua capacidade instalada de assistência não só com a expansão de áreas de atendimento, aquisição e equipamentos, mas também com a necessidade de contratação de profissionais da saúde, abrindo dessa forma novos postos de trabalho o que acabou por provocar o aquecimento, mesmo que com oferta de postos temporários, do mercado de trabalho ligado à área da saúde, no qual está inserido a Enfermagem.

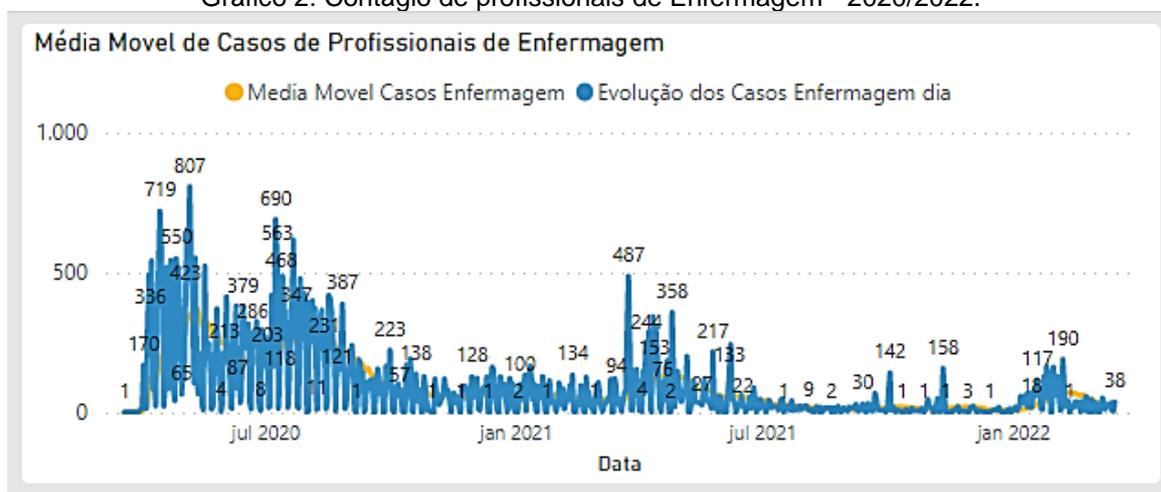
A estatística mostra que foram abertos mais de 21 mil novos leitos de hospitais apenas em 2020, ou seja, aumentou-se 45%, segundo o Conselho Federal de Medicina (CFM) o quantitativo de leitos de UTI (CFM, 2020).

A expansão do número de leitos para atender a demanda exponencialmente crescente observada especialmente no primeiro semestre de 2020 não representou oportunidade de inserção no mercado de trabalho apenas para recém formados, mas também para aqueles que já formados a algum tempo, mas ainda sem registro profissional por não vislumbrarem, até então, oportunidade de emprego na área da

enfermagem, obtiveram a oportunidade de inserção em postos de trabalho na área e realizaram seu registro profissional no Cofen.

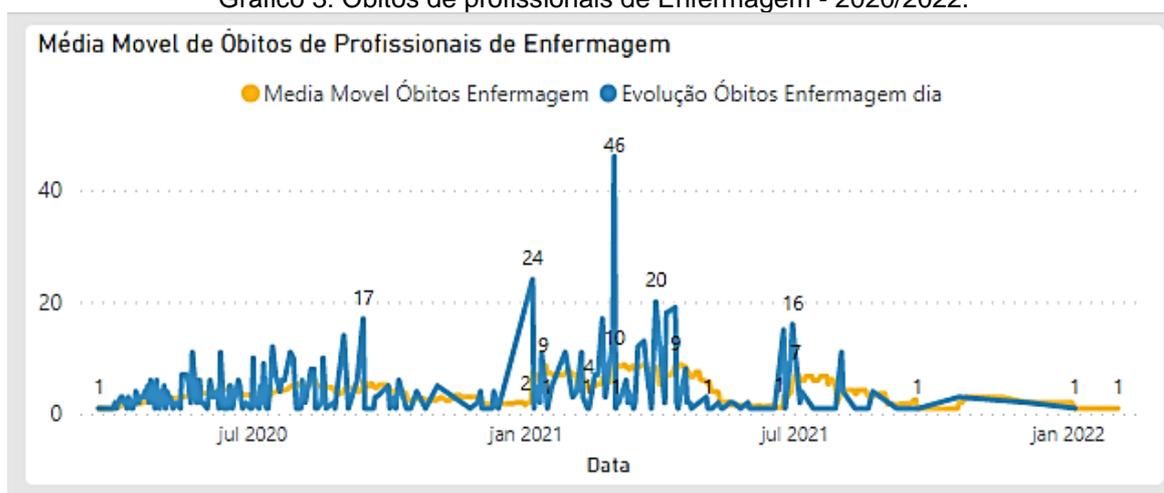
Outro fator externo que contribuiu para o aumento das inscrições profissionais em 2020 foi o grande número de afastamentos na área de Enfermagem no Brasil. Em 19 de abril de 2021, o total era de 51.410 entre profissionais de Enfermagem internados, de quarentena ou em óbito. E no passar dos meses esse número só aumentou como comprova os dados publicados pelo Observatório da Enfermagem do Cofen:

Gráfico 2: Contágio de profissionais de Enfermagem - 2020/2022.



Fonte: Observatório da Enfermagem (2022).

Gráfico 3: Óbitos de profissionais de Enfermagem - 2020/2022.



Fonte: Observatório da Enfermagem (2022).

Os afastamentos por doença, férias, licença, a criação de novos leitos e os óbitos, impactaram diretamente os profissionais de Enfermagem e refletiram no crescimento dos novos registros profissionais no Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.

Ainda precisa ser apontado como fator externo ao crescimento do número de inscritos no ano de 2020 o fato de que o Ministério da Educação (MEC) publicou portaria permitindo a antecipação da colação de grau para os alunos dos cursos de medicina, enfermagem, farmácia e fisioterapia, exclusivamente para atuação nas ações de combate à pandemia do novo coronavírus. A medida teve caráter excepcional valendo enquanto durar a situação de emergência na saúde pública (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2020).<sup>2</sup>

Assim, os profissionais de Enfermagem que se encaixavam nas hipóteses delineadas pela citada portaria, tiveram a opção de colarem grau e poderem se inscrever no Cofen, o que pode ter colaborado para o aumento de profissionais registrados e serem absorvidos pelo mercado de trabalho em razão do período da grave e prolongada crise sanitária instalada no território brasileiro.

Todas as regulamentações advindas da reestruturação pela qual passou o Cofen, com a implantação da gestão por processos colaboraram de forma definitiva para que o sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem crescesse e que tal crescimento pudesse ser acompanhado, fiscalizado, registrado e que essas informações pudessem ser acessadas pelos interessados.

No que tange ao comparativo entre receita orçada e arrecadada nos exercícios de 2008 a 2020 é possível verificar que até o ano de 2019 a receita cresceu de forma ininterrupta, caindo apenas em 2020, aproximadamente 7,1%, aparentemente por conta da pandemia que assolou o mundo e impactou de forma abrupta e violenta a Economia no geral.

---

<sup>2</sup> De acordo com o Portaria nº 374, de 3 de abril de 2020: “Art. 1º Ficam autorizadas as instituições de ensino pertencentes ao sistema federal de ensino, definidas no art. 2º do Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, em caráter excepcional, a anteciparem a colação de grau dos alunos regularmente matriculados no último período dos cursos de Medicina, Enfermagem, Farmácia e Fisioterapia, desde que completada setenta e cinco por cento da carga horária prevista para o período de internato médico ou estágio supervisionado, exclusivamente para atuar nas ações de combate à pandemia do novo coronavírus - Covid-19, enquanto durar a situação de emergência de saúde pública, na forma especificada nesta Portaria” (BRASIL, 2020, p. 1).

Essa escala de crescimento pode ser observada no gráfico a seguir:

Gráfico 4: Demonstrativo de total de receitas nos exercícios 2008 a 2020.

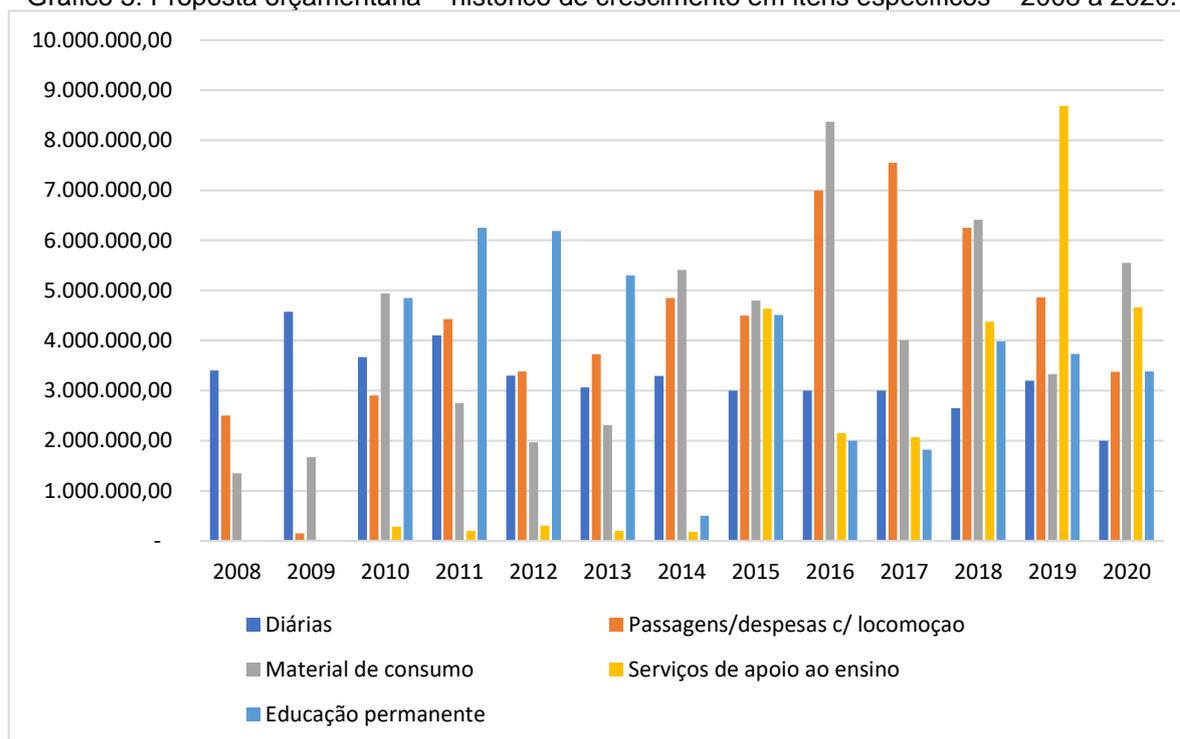


Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Observa-se no gráfico 4, que a receita de 2008 para 2019 cresceu 174,5%, indo de R\$ 47.039.873,03 em 2008 para R\$ 129.129,839,85 em 2019. Esse crescimento se deu principalmente por conta do aumento vertiginoso no quantitativo de inscritos como já demonstrado. Além desse fator, também podem ser apontados a maior precisão de registro e controle possibilitado pela gestão por processos implantada e ainda à fiscalização externa e interna realizada de forma apropriada com transparência nas compras públicas e orçamentárias.

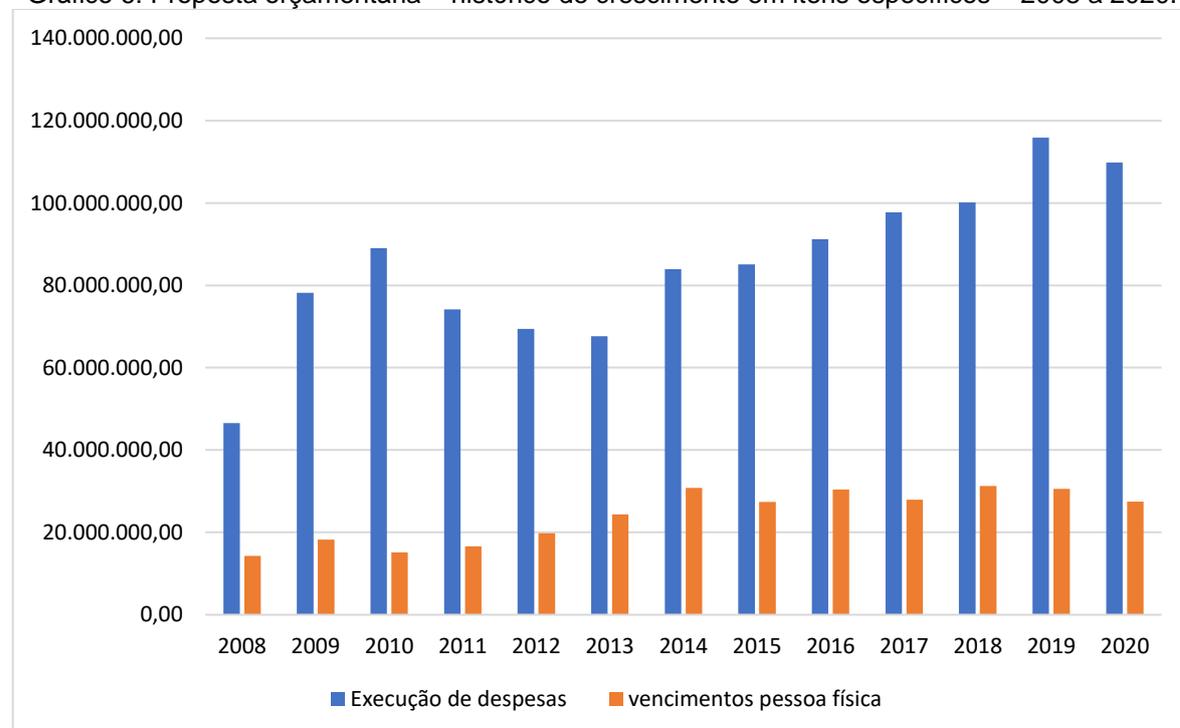
Quanto às propostas orçamentárias, no decorrer dos anos, partindo de 2008, também apresentaram crescimento como pôde-se verificar por meio da tabela 4 que apontou os seguintes crescimentos, nos itens escolhidos para serem considerados por esse estudo:

Gráfico 5: Proposta orçamentária – histórico de crescimento em itens específicos – 2008 a 2020.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Gráfico 6: Proposta orçamentária – histórico de crescimento em itens específicos – 2008 a 2020.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF).

Conforme colacionado na tabela 4 e gráficos 5 e 6, a execução de despesas totais em 2008 era de R\$ 46.565.000,00 em 2020 esse montante foi de 109.824.204,36, um aumento aproximado de 135,9%.

O custo com vencimentos e vantagens (pessoa física) aumentou de 2008 para 2018, 119,3%. Em 2020 houve redução de quadro e o valor gasto com vencimentos e vantagens reduziu para R\$ 27.470.306,67, fazendo com que em comparação com 2008 o percentual de crescimento fosse de 92,5%. O custo com material de consumo também aumentou 313% se comparando 2008 com 2020.

Todos esses aumentos são decorrentes da majoração da própria estrutura do Cofen, com o aumento de inscritos profissionais de Enfermagem, aumento do número de Conselhos Regionais que atualmente ocupam todos os estados brasileiros, aumento da transparência e com isso maior fiscalização dos órgãos externos e internos, ou seja, um conjunto de elementos que resultam na majoração de receita e de despesas proporcionais. O registro e o controle de todos esses números de forma precisa e transparente só foi possível, no caso do Cofen, com a implantação da gestão por processos, pelos motivos já explanados.

Somando-se os resultados apontados nos citados estudos recentes e comparando-os com os dados registrados ao longo de 2008 a 2020, no Cofen, observou-se que os benefícios agregados foram idênticos, servindo como parâmetro para concluir que a implantação da gestão por processos no Cofen andou bem e que trouxe consigo todos os benefícios pertinentes a essa forma de gestão.

Diante de todo o exposto por meio das análises realizadas nessa pesquisa, averiguou-se que o Cofen realizou a implantação por processo adequadamente, proferindo Resoluções e Decisões que permitiram alcançar os resultados buscados pela autarquia no processo amplo da fiscalização profissional da Enfermagem o que possibilitou a caminhada crescente nesses 12 últimos anos conforme demonstrou os dados aqui concatenados.

## CONCLUSÃO

As corporações profissionais constituem-se em entidades previstas em lei federal, com personalidade jurídica pública, sujeitas ao regime administrativo, tendo por finalidade a regulamentação, disciplina e fiscalização do exercício profissional, além das demais atividades correlacionadas definidas em lei.

Como autarquia, o Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) consiste em uma entidade autônoma, auxiliar e descentralizada da Administração Pública, sujeita a fiscalização e tutela do Estado, com patrimônio constituído de recursos próprios, funcionando como órgão central e normativo do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem e ainda como tribunal superior de Ética no âmbito dessa profissão.

O Cofen, a partir de 23 de outubro de 2007, iniciou profunda reestruturação administrativa, na busca por estabilizar-se e conquistar verdadeiro reconhecimento pelos profissionais de Enfermagem, organizações profissionais e a sociedade brasileira no geral, na busca por resultados positivos, como foi exposto neste estudo.

A primeira e principal medida foi a reforma organizacional que teve por objetivo trocar a gestão informal pela implantação de normas e rotinas compatíveis com uma autarquia pública, denominada gestão por processos. De forma que atualmente as bases do Cofen encontram-se estabelecidas de acordo com a nova cultura organizacional que vigora no mundo todo e que tem por prioridade os resultados positivos e transparentes.

Dentro desse contexto, a presente pesquisa teve como objetivo geral analisar a gestão financeira do Conselho Federal de Enfermagem (Cofen) quanto aos modelos de gestão adotados e a implantação da gestão por processo ao longo de 12 anos (2008 a 2020) abordando os resultados obtidos. Para identificar e apresentar os fluxos do processo de trabalho, visando à otimização dos recursos financeiros e qualidade na entrega do produto final, tendo em vista o crescimento da demanda, decorrente do aumento vertiginoso do número de registros profissionais e sucessivamente o de receita e estrutura.

A proposta era responder ao problema: a evolução do modelo de gestão financeira do Cofen está indo em direção a processos que buscam resultados positivos? E a resposta obtida é afirmativa. Os resultados desta pesquisa, conforme

estão apresentados, baseando-se em dados reais extraídos do Sistema Integrado de Apoio à Gestão do Cofen (GENF), contribuíram para comprovar a hipótese levantada neste estudo, qual seja: A implantação da gestão por processo, no Cofen, está bem estruturada e contribui para o crescimento do órgão em todas as suas áreas de abrangência.

Portanto, fundamentando-se na base científica que sustenta este estudo, entende-se que a gestão por processo foi bem implantada no Cofen e o mapeamento dos processos, utilizando o sistema BPM, é realizado de forma adequada, proporcionando tomadas de decisões equânimes.

Como produto dessa efetiva implantação da gestão por processos, o Cofen, assim como os Conselhos Regionais de Enfermagem, cresceu em estrutura, número de inscritos, receitas, despesas, aumentou a aplicação em incentivo à capacitação e nível educacional de seus integrantes, além de efetivar o processo de fiscalização interna e orientação com maior precisão.

Foi a reestruturação efetivada que possibilitou gestões precisas fazendo do Cofen uma autarquia respeitada e que cumpre sua função estabelecida em lei e ainda ampara todos os profissionais ligados à Enfermagem, como demonstrado nesse estudo.

A hipótese levantada restou confirmada, no sentido de que a implantação da gestão por processos no Cofen está bem estruturada e obtém resultados positivos e transparentes, o que possibilitou o crescimento do sistema Cofen/Conselhos Regionais em todas as suas áreas de abrangência.

A relevância desta pesquisa vai além da sua aplicabilidade quanto ao mapeamento e à padronização dos processos na esfera pública, mas visa também, compreender a gestão por processos implantada no Cofen e ainda apontar alternativas para aperfeiçoamentos que são sempre necessários, além de proporcionar ao gestor visão do conjunto de soluções mais adequadas para sistematizar os recursos financeiros, reduzir prazos, custos e entregar resultados positivos.

Por fim, sugere-se para estudos futuros, pesquisas voltadas à análise mais aprofundada da intercomunicação entre os setores internos do Cofen, destacando a importância de se conhecer o funcionamento e comunicação entre esses órgãos,

proporcionando visão panorâmica de como deve ser o envolvimento de cada pessoa e o quanto ela representa no processo como um todo, possibilitando assim, ampliar o rol de fundamentação para as tomadas de decisões que visem resultados ainda mais bem sucedidos.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócios**. Corpo Comum de Conhecimento. 1. ed. São Paulo: BPM Brazil, 2013.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University, 2007.

BARNEY, Jay. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARAES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Rev. Adm. Empres.**, v. 41, n. 1, p. 8- 15, São Paulo, mar., 2001.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)>. Acesso em: 20 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 2 out. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm)>. Acesso em: 15 set. 2021.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967**. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del0200.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm)>. Acesso em: 4 out. 2021.

\_\_\_\_\_. **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. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5905.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5905.htm)>. Acesso em: 3 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). **Programa Gespública, Instrumento para Avaliação da Gestão Pública.** Brasília: MPOG, Segep, 2014.

\_\_\_\_\_. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Recursos Humanos. **Relatório final da conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal.** A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: MPOG, 2009. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Recursos\\_APF/relatorio\\_1\\_conferencia\\_recursos\\_humanos\\_administracao\\_publica\\_federal.pdf](https://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/conferencias/Recursos_APF/relatorio_1_conferencia_recursos_humanos_administracao_publica_federal.pdf)>. Acesso em: 8 nov. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de Direito Administrativo.** 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COFEN. Conselho Federal de Enfermagem. **Atribuições das Unidades Funcionais do Cofen.** Brasília: COFEN, 2016. Disponível em: <[http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/Organograma\\_Cofen.pdf](http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2015/11/Organograma_Cofen.pdf)>. Acesso em: 3 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Conselho Federal de Enfermagem. **O Cofen.** 2021a. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/o-cofen>>. Acesso em: 3 jul. 2021.

\_\_\_\_\_. Enfermagem em números. **Inscrições ativas.** 2022. Disponível em: <<http://www.cofen.gov.br/enfermagem-em-numeros>>. Acesso em: 18 fev. 2022.

\_\_\_\_\_. **Resolução Cofen nº 668/2021.** Altera e atualiza o Organograma Institucional do Conselho Federal de Enfermagem, Anexo da Resolução Cofen nº 566/2018, e dá outras providências. 10/05/2021. Disponível em: <[http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-668-2021\\_86907.html](http://www.cofen.gov.br/resolucao-cofen-no-668-2021_86907.html)>. Acesso em: 18 fev. 2022.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. **RPCA**, v. 15, n. 3, p. 107-130. Rio de Janeiro, jul.-set. 2021. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/pca/article/view/51111/30214>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE MEDICINA (CFM). **Pandemia aumenta em 45% número de leitos de UTI, mas distribuição ainda é marcada pela desigualdade.** 03 ago. 2020. Disponível em: <<https://portal.cfm.org.br/noticias/pandemia-aumenta-em-45-numero-de-leitos-de-uti-mas-distribuicao-ainda-e-marcada-pela-desigualdade-2/>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

CORREIA, Kwami Samora Alfama; LEAL, Fabiano; ALMEIDA, Dagoberto Alves de. **Mapeamento de Processo:** Uma abordagem para Análise de processo de Negócio. Curitiba: Enegep/ABEPRO, 2002. Disponível em:

<[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 1 nov. 2021.

COSTA, Roberta; PADILHA, Maria Itayra; AMANTE, Lúcia Nazareth; COSTA, Eliani; BOCK, Lisnéia Fabiani. O legado de Florence Nightingale: uma viagem no tempo. **Texto Contexto Enferm.** v. 18, n. 4, p. 661-669. Florianópolis, out.-dez. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/tce/v18n4/07.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2021.

CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de Processos Organizacionais da UnB**: caso Centro de Documentação da UnB (CEDOC). Brasília: UNB, 2012.

FAYER, Jackeline Fernandes. **Gestão de processos na Administração Pública** - um estudo sobre os limites e possibilidades na implantação e aperfeiçoamento. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Avaliação da Educação Pública) - Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013. Disponível em: <<http://mestrado.caedufjf.net/gestao-de-processos-na-administracao-publica-um-estudo-sobre-os-limites-e-possibilidades-na-implantacao-e-aperfeicoamento/>>. Acesso em: 2 out. 2021.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1950.

FERREIRA, André Ribeiro. **Gestão de processos**: módulo 3. Brasília: ENAP/DDG, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf>>. Acesso em: 1 out. 2021.

FRELLO, Arieane Thaise; CARRARO, Telma Elisa. Contribuições de Florence Nightingale: uma revisão integrativa da literatura. **Esc. Anna Nery.** v. 17, n. 3, p. 573-579. jul.-set. 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ean/v17n3/1414-8145-ean-17-03-0573.pdf>>. Acesso em: 1 fev. 2021.

GERMANO, Raimunda Medeiros. Organização da enfermagem brasileira. **Rev. Enferm. Foco.** v. 1, n. 1, p. 1-36. 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**, v. 40, n. 1, p. 6-19, São Paulo, 2000.

HARMON, M. M.; MAYERR, T. **Teoria da organização para a Administração Pública**. México: Colégio Nacional de Ciências Políticas e Administração Pública, 1999.

HOFRIMANN, Suelen. Gestão por processos e gestão de processos: quais as diferenças e qual é melhor para sua empresa? **Portal Holmes.** Out., 2020. Disponível em: <[https://holmesdoc.com.br/gestao-por-processos-vs-gestao-de-processos/?gclid=CjwKCAjwiY6MBhBqEiwARFSCPn-m4avttuDmt6lKKTJkUsRf\\_uqBBKGNmrM-AdvUAZNx6SwdlTpbThoCQqsQAvD\\_BwE](https://holmesdoc.com.br/gestao-por-processos-vs-gestao-de-processos/?gclid=CjwKCAjwiY6MBhBqEiwARFSCPn-m4avttuDmt6lKKTJkUsRf_uqBBKGNmrM-AdvUAZNx6SwdlTpbThoCQqsQAvD_BwE)>. Acesso em: 28 out. 2021.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba/PR: Positivo, 2010.

MACIEIRA, Maria Elisa. **Gestão por Processos Mapeamento e Modelagem de Processos**. Brasília/DF: Exército Brasileiro, 2020. Disponível em: <<https://slideplayer.com.br/slide/44727/>>. Acesso em: 1 out. 2021.

MARIOTTO, Fábio L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. Adm. Emp.**, n. 31, v. 2, p. 37-52. São Paulo, abr./jun., 1991.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; Quintela Odair. **Gestão da qualidade e processos**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2021.

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. 44. ed. São Paulo: Juspodivm, 2020.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira de. **Processos Administrativos**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2014.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **MEC autoriza formatura antecipada de estudantes de Medicina, Enfermagem, Farmácia e Fisioterapia**. 6 abr. 2020. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article/212-noticias/educacao-superior-1690610854/87651-mec-autoriza-formatura-antecipada-de-estudantes-de-medicina-enfermagem-farmacia-e-fisioterapia?Itemid=164>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

NEIVA, Maria de Jesus Lopes Mousinho; NUNES, Benevina Maria Vilar Teixeira; GONÇALVES, Lucyanna Campos. Reflexões sobre a trajetória do Conselho Regional de Enfermagem do Piauí. **Rev. Enferm. Foco**, v. 4, n. 3-4, p. 184-186, 2014.

NÓBREGA, Ermeson da Silva; CLERICUZI, Adriana Z. **Utilização de Business Process Management na melhoria da modelagem de um serviço de coordenação de curso**. Departamento de Ciências Exatas da Universidade Federal da Paraíba. Paraíba: UFPB, 2020. Disponível em: <[https://si.dcx.ufpb.br/wp-content/uploads/2018/07/TCC\\_Ermeson\\_Texto\\_Final.pdf](https://si.dcx.ufpb.br/wp-content/uploads/2018/07/TCC_Ermeson_Texto_Final.pdf)>. Acesso em: 3 jan. 2022.

OBSERVATÓRIO DA ENFERMAGEM. **Cofen**. 2022. Disponível em: <<http://observatoriodaenfermagem.cofen.gov.br/>>. Acesso em: 17 mar. 2022.

OGUISSO, Taka; FREITAS, Genival Fernandes; SCHMIDT, Maria José. Fundamentos teóricos e jurídicos da profissão de Enfermagem. **Rev. Enferm. Foco**, v. 1, n. 1, p. 9-13, Brasília, 2010.

OLIVEIRA, Denis Renato; PASSADOR, João Luiz; PADUA, Silvia Ines Dallavalle de; ANDRADE, Diego César Terra de; **Gestão do conhecimento, cultura organizacional e gestão de pessoas com a gestão de processos e questões organizacionais emergentes: uma análise crítica da dinâmica subjetiva em gestão por processos (BP)**. **Rev. Gest. Anál.**, v. 9, n. 1, p. 154-167. Fortaleza, jan./abr. 2020.

OLIVEIRA, Greicianne Sousa de; ROCHA, Mirian Cristina Vidal da; JULIASSE, Wagner Titara; HORTENCIO, João Victor; ARAGÃO, Marília dos Santos. Uma análise

da gestão dos processos e da implementação das parcerias público-privadas no campus pinheiral do Instituto Federal do Rio de Janeiro. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 9, n. 26, p. 70–95, 2022. Disponível em: <<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/560>>. Acesso em: 15 mar. 2022.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Wallace. Qual a diferença entre gestão de processos e gestão por processos? Isso é realmente importante? **Portal Heflo**. Dez., 2019. Disponível em: <<https://www.heflo.com/pt-br/gerenciar-negocios/diferenca-entre-gestao-de-processos-e-gestao-por-processos/>>. Acesso em: 28 out. 2021.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza. História da enfermagem brasileira: contribuições e perspectivas para o desenvolvimento da profissão. **Rev. Enferm. Atual**. v. 3, n. 16, p. 6-13. jul./ago. 2003.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza; BORENSTEIN, Miriam Susskind. História da enfermagem: ensino, pesquisa e interdisciplinaridade. **Esc. Anna Nery. Rev. Enferm.** v. 10, n. 3, p. 532 - 538. dez., 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ean/v10n3/v10n3a24.pdf>>. Acesso em: 2 jul. 2021.

PADILHA, Maria Itayra Coelho de Souza; MANCIA, Joel Rolim. Florence Nightingale e as irmãs de caridade: revisitando a história. **Rev. Bras. Enferm.** v. 58, n. 6. Brasília, nov./dec. 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/reben/v58n6/a18v58n6.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2021.

PEREIRA, Maria; SANTOS, Sílvio. **Modelo de Gestão**: uma análise conceitual. São Paulo: Pioneira-Thomson Learning, 2011.

PORTER, Michael E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. London: Collier Macmillan, 1985.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo/RS: Universidade FEEVALE, 2013.

RAMOS, Karoll Haussler Carneiro; MONTEZANO, Lana; COSTA JÚNIOR, Rogério Leal da; SILVA, Ana Cláudia Alves de Medeiros. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161-186. Pedro Leopoldo, jul./set. 2019.

ROWELL, James. Do Organisations have a Mission for Mapping Processes? **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 2-22, 2018. Disponível em: <[http://bear.buckingham.ac.uk/161/1/Do%20Organisations%20have%20a%20Mission%20for%20Mapping%20Processes\\_.pdf](http://bear.buckingham.ac.uk/161/1/Do%20Organisations%20have%20a%20Mission%20for%20Mapping%20Processes_.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2021.

SANTOS, Clezio Saldanha dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SARDELARI JUNIOR, José Roberto; LOBO JÚNIOR, Ademar Francisco; SANTOS, Ana Augusta Almeida de Souza dos; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de. A gestão de processos de negócios aplicada às startups: benefícios e obstáculos. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 9470-9481. Curitiba, 2022.

SCHAELLER, Robert Vicent Jr. **Software Engineering Methods, Models, and Tolls to Support Business Process Reengineering**. Thesis submitted to the University of Houston Clear Lake. USA: UMI, 1997. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/f3c64a6613060585e9d57012ee2dc1a0/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>>. Acesso em: 1 nov. 2021.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Operations management**. 6. ed. England: Pearson education, 2010. Disponível em: <[http://www.mim.ac.mw/books/Operations%20Management%206th%20ed%20-%20N.%20Slack,%20et%20al.,%20\(Pearson,%202010\)%20BBS.pdf](http://www.mim.ac.mw/books/Operations%20Management%206th%20ed%20-%20N.%20Slack,%20et%20al.,%20(Pearson,%202010)%20BBS.pdf)>. Acesso em: 12 out. 2021.

STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. **Modelos de Gestão**. Curitiba/PR: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná, 2012.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. Disponível em: <[https://www.academia.edu/6007533/The\\_critical\\_success\\_factors\\_of\\_business\\_process\\_management](https://www.academia.edu/6007533/The_critical_success_factors_of_business_process_management)>. Acesso em: 12 out. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO PARÁ (UFPA). **A Gestão de Processos Organizacionais na UFPA**. 2020. Disponível em: <[https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/index.php?option=com\\_content&view=article&id=407&Itemid=400](https://www.proplan.ufpa.br/gestaodeprocessos/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=400)>. Acesso em: 1 out. 2021.

VIVALDINI, Mauro. Gestão Colaborativa e Gestão de Risco: um Estudo sobre Capacidades Complementares. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 2, maio/ago. Vitória (ES), 2020.

YOUNG, Pablo; SMITH, Hortis de; CHAMBI, María; FINN, Bárbara. Florence Nightingale (1820-1910), a 101 años de su fallecimiento. **Rev. Med. Chile**. v. 139, p. 807-813. 2011. Disponível em: <<https://scielo.conicyt.cl/pdf/rmc/v139n6/art17.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2021.

**QUADRO 3 - QUADRO DE DECISÕES E RESOLUÇÕES DO COFEN COM AS ALTERAÇÕES QUE FORAM REALIZADAS NO PERÍODO DE 2008 A 2020 PARA IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS.**

<b>ATO ADMINISTRATIVO</b>	<b>EMENTA</b>
Decisão Cofen nº 001/2008	Cria funções gratificadas – FG e aprova a estrutura Organizacional do Cofen.
Decisão Cofen nº 011/2008	Homologa o Manual de Padronização de Documentos do Cofen.
Decisão Cofen nº 038/2008	Cria a função de pregoeiro do Cofen.
Decisão Cofen nº 057/2008	Aprova normas gerais de organização e tramitação processual, padronizando documentos a serem utilizados nos procedimentos de aquisição de bens, serviços e obras, no âmbito do Cofen.
Decisão Cofen nº 058/2008	Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores do Cofen, nomeados para o exercício de cargos em comissão.
Decisão Cofen nº 061/2008	Institui cargo em comissão de Assessor Legislativo
Resolução Cofen nº 325/2008	Dispõe sobre a transferência da sede do Cofen para Brasília/DF.
Resolução Cofen nº 340/2008	Institui no âmbito do Sistema Cofen/Coren o Regulamento da Administração financeira e Contábil e manuais de normas e procedimentos de protocolo, processo e arquivo e de suprimento de fundos – concessão, aplicação e prestação de contas.
Decisão Cofen nº 002/2009	Aprova a nova Estrutura Organizacional do Cofen e cria Funções Gratificadas (FG).
Decisão Cofen nº 035/2009	Disciplina sobre a instituição de cartões corporativos no âmbito do Cofen.
Decisão Cofen nº 120/2009	Estabelece critérios para análise de requerimento de concessão de patrocínio visando à realização de eventos técnicos, científicos e culturais.
Resolução Cofen nº 342/2009	Institui cargos em comissão, cria a Procuradoria Geral do Cofen.
Resolução Cofen nº 343/2009	Institui, no âmbito do Cofen, o Plano de Trabalho Especial.
Resolução Cofen nº 352/2009	Altera dispositivos da Resolução Cofen nº 342/2009 [...], relativos ao emprego público comissionado.
Resolução Cofen nº 361/2009	Aprova o Plano de cargos, carreiras e salários do Cofen.
Resolução Cofen nº 363/2010	Institui os empregos em comissão de Chefe da Auditoria Interna, Chefe da Secretaria Geral e Chefe do Departamento de Tecnologia da Informação.
Resolução Cofen nº 365/2010	Institui o Manual de Uniformização dos Atos Normativos do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.
Resolução Cofen nº 369/2010	Institui o emprego em comissão de Chefe de Departamento de Registro e Cadastro.
Resolução Cofen nº 370/2010	Altera o Código de Processo Ético das Autarquias Profissionais de Enfermagem para aperfeiçoar as regras e procedimentos sobre o processo ético-profissional que envolvem os profissionais de Enfermagem e aprova o Código de Processo Ético.
Decisão Cofen nº 034/2010	Equiparação das gratificações de chefia dos departamentos administrativos, financeiro, tecnologia da informação e registro e cadastro.
Decisão Cofen nº 006/2011	Institui a Controladoria Geral das atividades administrativas do Cofen.

Decisão Cofen nº 064/2011	Aprova o Regimento Interno das atividades da Ouvidoria Geral no Cofen.
Decisão Cofen nº 148/2011	Aprova a Avaliação de Desempenho para os servidores em contrato de experiência no Cofen.
Decisão Cofen nº 183/2011	Aprova a Readequação da Organização Estrutural do Departamento de Tecnologia da Informação do Cofen e institui Funções Gratificadas.
Resolução Cofen nº 421/2012	Aprova o Regimento Interno do Cofen.
Resolução Cofen nº 431/2012	Aprova o Manual de Cerimonial e Protocolo do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Decisão Cofen nº 442/2013	Aprova o Plano de Contas unificados do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.
Decisão Cofen nº 443/2013	Dispõe sobre a reformulação parcial do Manual de Suprimentos de Fundos – concessão, aplicação e prestação de contas instituídos pela Resolução Cofen 340/2008.
Decisão Cofen nº 448/2013	Aprova e adota o Manual de Procedimentos Administrativos para Registro e Inscrições dos Profissionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 467/2014	Dispõe sobre o processo administrativo fiscal no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 466/2014	Altera a estrutura administrativa do Cofen.
Resolução Cofen nº 473/2015	Estabelece procedimentos para Plano Plurianual, Proposta e alterações orçamentárias.
Resolução Cofen nº 472/2015	Estabelece procedimentos para prestação de contas.
Resolução Cofen nº 480/2015	Exclui emprego em comissão no Cofen, atualiza o organograma do Cofen.
Resolução Cofen nº 484/2015	Institui e implementa o Manual de Patrimônio do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.
Resolução Cofen nº 485/2015	Institui e implementa o Manual de Auditoria de Sistema Cofen/Conselhos Regionais.
Resolução Cofen nº 495/2015	Institui e implementa o Manual para uso de Suprimentos de Fundos e Cartão Corporativo do Sistema Cofen/Conselhos Regionais.
Decisão Cofen nº 203/2015	Institui no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais, o Programa Mais Fiscalização 2.
Decisão Cofen nº 143/2016	Aprovação do Regimento da Comissão Permanente de Avaliação de Documentos (CPAD) do Cofen.
Decisão Cofen nº 263/2016	Institui o Manual Padrão – MAN 101 – que dispõe sobre a orientação, elaboração e a publicação de manuais no âmbito do Cofen.
Resolução Cofen nº 503/2016	Estabelece procedimentos para Plano Plurianual Propostas e alterações orçamentárias.
Resolução Cofen nº 504/2016	Estabelece procedimentos para a Prestação de Contas.
Resolução Cofen nº 513/2016	Aprova o Regimento Interno da Comissão Permanente de Avaliação de Documentação (CPAD).
Resolução Cofen nº 520/2016	Aprova a Criação da Comissão Nacional da Qualidade (CNQ), as diretrizes para a concessão do Selo de Qualidade – Cofen.
Decisão Cofen nº 020/2017	Institui e implementa o Manual de Substituições – MAN 102 – Governança Vertical e Governança Horizontal.
Decisão Cofen nº 056/2017	Institui e implementa o Manual da Metodologia de Gerenciamento de Projetos – MAN 104.

Decisão Cofen nº 025/2018	Aprova a possibilidade de conselheiro tesoureiro de nível médio substituir, temporariamente, o presidente de conselho regional de enfermagem quando da ausência concomitante dos demais membros da diretoria que integram a linha de sucessão.
Decisão Cofen nº 099/2018	Aprova o manual de solicitação, programação, concessão e pagamento de férias.
Decisão Cofen nº 104/2018	Adota a instrução normativa 04/2014, e demais alterações, do ministério do planejamento, desenvolvimento e gestão como norma para o processo de contratação de soluções de tecnologia da informação no âmbito do conselho federal de enfermagem.
Decisão Cofen nº 115/2018	Aprova procedimentos admissionais de pessoal para ocupação de cargos em comissão
Decisão Cofen nº 182/2018	Aprova o manual de remoção e redistribuição de empregados públicos
Resolução Cofen nº 587/2018	Cria o sistema integrado de gestão da enfermagem (singen) e o comitê permanente de serviços compartilhados (cpsc) do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 586/2018	Estabelece normas para a restituição de receita no sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 592/2018	Aprova o manual de patrimônio dos Conselhos Federal e Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 590/2018	Aprova o manual de emissão de bilhetes de passagens aéreas e terrestres, no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 596/2018	Altera e atualiza o organograma institucional do Conselho Federal de Enfermagem, anexo da Resolução Cofen nº 566/2018.
Resolução Cofen nº 597/2018	Altera o manual selo da qualidade, integrado como anexo da Resolução Cofen nº 520/2016; aprova a reformulação do programa nacional de qualidade (pnq); e institui a concessão do selo e da certificação da qualidade - Cofen.
Resolução Cofen nº 600/2018	Aprova o manual de procedimentos para inscrição em dívida ativa de créditos não tributários do Conselho Federal de Enfermagem; dos créditos tributários e não tributários dos Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 591/2018	Aprova o manual de gestão e fiscalização de contratos, e dá outras providências.
Resolução Cofen nº 593/2018	Normatiza, no âmbito dos Conselhos Regionais de Enfermagem, a criação e funcionamento das comissões de ética de enfermagem nas instituições de saúde com serviço de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 594/2018	Aprova o manual de planejamento para contratação no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 578/2018	Altera a Resolução Cofen nº 255/2001, que atualiza normas para o registro de empresa.
Resolução Cofen nº 579/2018	Altera o manual de acordos e convênios, aprovado pela Resolução Cofen nº 555, de 18 de julho de 2017 e alterado pela Resolução Cofen 574, de 3 de maio de 2018.
Decisão Cofen nº 164/2019	Aprova o Manual de Fluxo para os Processos de Compras e Contratações no âmbito do Cofen – MAN 207.

Decisão Cofen nº 055/2019	Dispõe sobre a política de impressão de documentos no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem.
Decisão Cofen nº 093/2019	Aprova o manual de utilização de telefonia móvel corporativa no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem.
Decisão Cofen nº 018/2019	Aprova o Regimento Interno das Câmaras Técnicas do Conselho Federal de Enfermagem.
Decisão Cofen nº 052/2019	Altera o Regimento Interno das Câmaras Técnicas do Conselho Federal de Enfermagem.
Decisão Cofen nº 054/2019	Estabelece critérios para análise de requerimentos de concessão de patrocínio visando à realização de eventos, congressos, seminários, simpósios, projetos, ações, iniciativas e outras situações de caráter técnico, científico e cultural.
Resolução Cofen nº 612/2019	Aprova o código eleitoral do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 624/2019	Altera o Manual de Acordos e Convênios, aprovado pela Resolução Cofen nº 555, de 18 de julho de 2017, e alterado pelas Resoluções Cofen nºs 574/2018 e 579/2018.
Resolução Cofen nº 623/2019	Aprova o Plano de Cargos e Salários do Conselho Federal de Enfermagem, e dá outras providências.
Resolução Cofen nº 604/2019	Aprova o manual de substituições; governança vertical e horizontal no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 614/2019	Institui no âmbito do Sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem o procedimento de conciliação em processos de cobrança de débitos.
Resolução Cofen nº 602/2019	Altera e atualiza o Organograma Institucional do Conselho Federal de Enfermagem, Anexo da Resolução Cofen nº 566/2018.
Decisão Cofen nº 047/2020	Aprova o manual de transição de gestão - MAN 105.
Resolução Cofen nº 632/2020	Prorroga, "ad referendum" do plenário do Cofen, o vencimento das anuidades do exercício de 2020, devidas pelas pessoas físicas e jurídicas inscritas nos Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 644/2020	Regulamenta o uso de meios eletrônicos de videoconferência para sessões de julgamento, interrogatório das partes e oitiva de testemunhas nos processos éticos.
Resolução Cofen nº 645/2020	Aprova o código de processo administrativo disciplinar do sistema Cofen/Conselhos Regionais de Enfermagem.
Resolução Cofen nº 638/2020	Institui, "ad referendum" do plenário, no âmbito do Conselho Federal de Enfermagem, o sistema de deliberação remota - SDR, medida excepcional destinada a viabilizar o funcionamento do plenário durante a emergência de saúde pública relacionada ao coronavírus (Covid-19).