

# Planejamento Estratégico 2016- 2018

Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Santa Catarina – CRMV-SC

Este documento contém o Plano Estratégico e Plano de Atividades para o Período de 2016 a 2018, conforme estabelecido pela Resolução CFMV 1049/2014.



# Planejamento Estratégico 2016- 2018

Conselho Regional de Medicina  
Veterinária do Estado de Santa Catarina –  
CRMV-SC

Gestão 2014-2017

Presidente

Med. Vet. Pedro Jeremias Borba  
CRMV-SC 0285

Vice-Presidente

Med. Vet. Luciana de Cassia Surdi  
CRMV-SC 1084

Secretária-Geral

Med. Vet. Eva Terezinha dos Santos Ota  
CRMV-SC 3804

Tesoureiro

Med. Vet. Marcos Vinícius de Oliveira Neves  
CRMV-SC 3355

# Sumário

1. INTRODUÇÃO .....	3
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL .....	4
2.1. MISSÃO .....	4
2.2. VISÃO .....	4
2.3. VALORES .....	4
3. MAPA ESTRATÉGICO.....	5
4. OBJETIVOS: MAPA ESTRATÉGICO .....	6
5. PLANO DE ATIVIDADES .....	7
5.1. Recursos.....	8
5.1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS.....	8
5.1.2. Infraestrutura e Tecnologia.....	10
5.1.3. ORÇAMENTO .....	11
5.2. Processos Internos .....	12
5.2.1. EFICIÊNCIA OPERACIONAL .....	12
5.3. Institucional.....	14
5.3.1. ATUAÇÃO INSTITUCIONAL/VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL .....	14
5.4. Sociedade.....	16
5.4.1. SATISFAÇÃO SOCIAL .....	16
6. Referências .....	17

# 1. INTRODUÇÃO

NO ANO DE 2014 O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA DEU CONTINUIDADE AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO REALIZADO NO ANO ANTERIOR, PONDO EM PRÁTICA OS PLANOS DE AÇÃO DEFINIDOS E BUSCOU ENTENDER MELHOR COMO É A SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA, AFIM DE MELHORAR REPENSAR O MODELO DE GESTÃO DO CONSELHO E IMPLANTAR UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA FOCADA NEM ALAVANCAR SEUS RESULTADOS.

*“A administração estratégica envolve ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais – externos e não controláveis – e nos fatores internos – controláveis – da empresa. Esse processo procura otimização dos resultados da empresa, principalmente os de médio e longo prazos, a satisfação crescente de seus clientes e a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores.”*

(OLIVEIRA, DJALMA. 2009, PG. 07)

COM ESSE PASSO O CRMV-SC TEM O FOCO DE FAZER UMA REESTRUTURAÇÃO DO CONSELHO ENFATIZANDO AS QUESTÕES ESTRATÉGICAS E QUE TRARÃO MAIORES RESULTADOS E ATINGINDO AS PRINCIPAIS DIFICULDADES APONTADAS. ASSIM O CONSELHO IRÁ FOCAR NOS NÍVEIS DA BASE DO MAPA ESTRATÉGICO, MAS NÃO DEIXANDO DE LADO OS DEMAIS PONTOS. É IMPORTANTE RESSALTAR QUE A REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BUSCOU DEFINIR DE MENOS ATIVIDADES PRIORITÁRIAS, QUE POSSIBILITASSEM MAIOR FOCO E GARANTIA DE MAIORES RESULTADOS PARA AS AÇÕES DO CRMV-SC.

ESTE RELATÓRIO APRESENTA A COMPILAÇÃO DOS PLANOS DE ATIVIDADES DESENVOLVIDOS PARA O PERÍODO DE 2016-018, ASSIM COMO AS METAS QUE ALMEJAM SER ATINGIDAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA E MELHORIA DOS PROCESSOS DO CONSELHO. A COMPOSIÇÃO DO RELATÓRIO É: IDENTIDADE ORGANIZACIONAL, MAPA ESTRATÉGICO E PLANOS DE ATIVIDADES.

## 2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

### 2.1. MISSÃO

ATUAR EM BENEFÍCIO DA SAÚDE PROMOVENDO O BEM-ESTAR DO SER HUMANO E DOS ANIMAIS BASEADO NOS PRINCÍPIOS ÉTICOS DA MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA, VALORIZANDO O EXERCÍCIO PROFISSIONAL.

### 2.2. VISÃO

SER RECONHECIDO COMO INSTITUIÇÃO PROMOTORA DA SAÚDE E BEM-ESTAR DAS PESSOAS E DOS ANIMAIS E COMO ÓRGÃO VALORIZADOR DA MEDICINA VETERINÁRIA E DA ZOOTECNIA.

### 2.3. VALORES

COMPROMETIMENTO

RESPONSABILIDADE SOCIAL

ORGANIZAÇÃO

EFETIVIDADE

ÉTICA

VALORIZAÇÃO DAS PESSOAS

COMUNICAÇÃO

TRANSPARÊNCIA

# 3. MAPA ESTRATÉGICO



## 4. OBJETIVOS: MAPA ESTRATÉGICO



M.V. = MEDICINA VETERINÁRIA

Zt. = ZOOTECNIA

RT = RESPONSÁVEL TÉCNICO

# 5. PLANO DE ATIVIDADES

SEGUNDO DJALMA OLIVEIRA (2009) EXISTEM CINCO GRANDES PARTES INTERDEPENDENTES E INTERAGENTES, MAS QUE TEM UMA ABORDAGEM SISTÊMICA PARA ABORDAR O DESENVOLVIMENTO DA ESTRUTURA DA EMPRESA. ESSAS ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA SÃO AS SEGUINTE: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, ORGANIZAÇÃO ESTRATÉGICA, DIREÇÃO ESTRATÉGICA, CONTROLE ESTRATÉGICO E DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO. ENTRETANTO ESSAS DEVEM SER GUIADAS POR UM MODELO DE GESTÃO, SUSTENTADO PELOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS ESTRATÉGICOS E PELO ESTILO DE ATUAÇÃO DAS LIDERANÇAS DA INSTITUIÇÃO.

ASSIM O ANO DE 2014 SERVIU COMO BASE PARA IDENTIFICAR COMO ERA A REALIDADE ORGANIZACIONAL DO CONSELHO E SUA FORMA DE FUNCIONAMENTO ESTRATÉGICO, TÁCITO E OPERACIONAL, PARA, DESSA FORMA, IMPLANTAR UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA QUE SEJA ADEQUADA PARA O FUNCIONAMENTO DA ORGANIZAÇÃO, TORNANDO MAIS FLUIDO A IMPLANTAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS.

O PRÓXIMO PASSO PARA O CRMV-SC NO PERÍODO DE 2016-2018 É A IMPLANTAÇÃO DOS ESTUDOS FEITOS PELA CONSULTORIA EXTERNA, O DESDOBRAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FOCADO NAS ÁREAS QUE ATUAM DIRETAMENTE COM A BASE DO MAPA ESTRATÉGICO E A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

AS PRÓXIMAS PÁGINAS DEMONSTRARÃO OS PLANOS DE ATIVIDADES DESDOBRADOS PARA CADA UM DOS ITENS DO MAPA ESTRATÉGICO, SEGUINDO A SEQUÊNCIA: RECURSOS, PROCESSOS INTERNOS, ATUAÇÃO INSTITUCIONAL E SOCIEDADE.



# 5.1. Recursos

## 5.1.1. GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

### IMPLANTAR PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

DESENVOLVER COMPETÊNCIAS DOS INTEGRANTES DO CRMV-SC EM CONSONÂNCIA COM OS VALORES INSTITUCIONAIS.

Para que as atividades do CRMV-SC desenvolvam-se estrategicamente, trazendo retorno à sociedade e garanta a sustentabilidade do Conselho no longo prazo, é de extrema importância que os colaboradores, envolvidos nos trabalhos do dia-a-dia da instituição, sintam-se valorizados e satisfeitos. Assim a Gestão Estratégica de Pessoas deve guiar as ações do conselho, com o sentido de trabalhar com as competências dos colaboradores, desafiando-os e incentivando a melhorar suas rotinas de trabalho, tomando atitudes que levem a instituição mais próxima de alcançar sua visão.

Um dos maiores focos do conselho para o período de 2016-2018 é atuar diretamente para o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Formação de Competências. Esses planos servirão para alavancar os resultados do conselho, aprimorando a estrutura organizacional e diminuindo a rotatividade dos funcionários.

## Atividades Planejadas

- Continuidade à Implantação do **Modelo de Gestão Estratégico** adequado a realidade organizacional
  - Participar da elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) junto ao CFMV.
  - Participar das capacitações nacionais oferecidas pelo CFMV.
  - Realizar capacitações para os servidores.
- Aplicação de um novo **Modelo de Gestão de Pessoas** a partir de uma **estruturação do setor de Recursos Humanos**
  - Solicitar consultoria/assessoria do CFMV para definição de políticas de cargo e implantação do modelo de gestão de pessoas por competências.
  - Revisar possibilidade de contratação de consultoria externa para aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e planejamento estratégico.

Processo	Indicador	Fórmula
Recrutar pessoas	Índice de Pessoas Efetivadas	Pessoas Efetivadas/Pessoas Recrutadas
Alocar Pessoas	Índice de Satisfação	Elogios relativos aos recursos alocados / Apontamentos observados
Capacitar Pessoas	Índice de eficiência do custo de capacitação	Investimento em capacitações / Investimento planejado para capacitações
Capacitar Pessoas	Índice de satisfação da capacitação	Avaliações com conceito BOM ou ÓTIMO / Participantes
Remunerar Pessoas	Índice de eficácia no cálculo da folha de pagamento, descontos e benefícios	Pessoas remuneradas sem reclamação ou ajuste / Pessoas remuneradas
Avaliar Pessoas	Índice de satisfação dos servidores com a avaliação de desempenho	Variáveis avaliadas positivamente em pesquisa aplicada pós avaliação de desempenho / Pesquisas respondidas

Meta: Obter media dos indices superior a 80% até 2018

## 5.1.2. Infraestrutura e Tecnologia

PROMOVER A MELHORIA DA GESTÃO E DO DESEMPENHO DO CRMV

A infraestrutura e a tecnologia são elemento que influenciam diretamente na satisfação e atuação dos colaboradores das instituições, de tal forma são elementos que devem ser estudados periodicamente e com frequência. A sede do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Santa Catarina conta com estrutura física adequada às necessidades da sua rotina e possui um Processo Interno, do setor de Compras e Estoques, que garante a manutenção periódica ou substituição dos bens patrimoniais ao longo do ano.

Contudo é necessário promover e garantir a mesma qualidade para as Delegacias Regionais, que necessitam de melhorias para o bom andamento da gestão estratégica também nesses locais.

### Atividades Planejadas

- Aprimoramento da estrutura de delegacias, salas e auditório da sede.
- Estudo de viabilidade de solução para arquivamento de documentos.

Processo	Indicador	Fórmula
Gerir Bens Patrimoniais	Índice de eficiência no controle de bens patrimoniais	Valor Físico / Valor Contábil
Gerir Bens Patrimoniais	Índice de eficácia no controle de bens patrimoniais	Bens baixados / Bens tombados
Gerir Bens Patrimoniais	Índice de eficácia no controle de bens patrimoniais não localizados	Bens não localizados / Bens tombados
Gerir Infraestrutura	Índice de manutenção preventiva	Manutenções preventivas realizadas / Manutenções

Meta: Variação anual inferior a 20% nos índices do processo Gerir Bens Patrimoniais.

Obter índice de manutenção preventiva superior a 90%

### 5.1.3. ORÇAMENTO

#### GARANTIR A SUSTENTABILIDADE ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA DO CRMV-SC

Essa perspectiva do Mapa Estratégico é para garantir que o conselho pense de forma a garantir que seus planos vindos do Planejamento Estratégico sejam viáveis economicamente e não esgotem os recursos do conselho, impedindo que suas obrigações não sejam mantidas. Assim a Sustentabilidade financeira é o foco desse item estratégico.

#### Atividades Planejadas

- Análise dos indicadores de desempenho e revisão do Planejamento Estratégico.
- Aplicação dos recursos conforme previsão orçamentária.
- Participar de capacitação para gestores fornecida pelo CFMV

<b>Processo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Arrecadar	Índice de arrecadação	$\frac{\text{Receita (anuidade, taxa ou emolumento) arrecadada}}{\text{Receita (anuidade, taxa ou emolumento) prevista}}$
Executar o orçamento	Índice de pagamentos	$\frac{\text{Pagamentos efetuados}}{\text{Pagamentos a realizar}}$
Gerir indicadores de desempenho	Índice de indicadores monitorados	$\frac{\text{Indicadores coletados ou monitorados}}{\text{Indicadores definidos e validados}}$
Gerir Projetos	Índice de execução de projetos	$\frac{\text{Projetos executados}}{\text{Projetos elaborados}}$
Gerir Projetos	Índice de eficácia dos projetos	$\frac{\text{Projetos implantados}}{\text{Projetos propostos}}$

Meta: Obter índice de arrecadação superior a 65%

Obter acima de 80% para os demais índices.

## 5.2. Processos Internos

### 5.2.1. EFICIÊNCIA OPERACIONAL

INTENSIFICAR E APRIMORAR OS SERVIÇOS DE FISCALIZAÇÃO

OTIMIZAR E PADRONIZAR OS PROCESSOS DE TRABALHO

INTENSIFICAR A COMUNICAÇÃO NAS QUATRO DIMENSÕES :

INTERNA/PROFISSIONAIS/SOCIEDADE/SISTEMA CFMV-CRMVs

Em 2014 foi realizada uma consultoria de Modelagem de processos pela empresa Ação Júnior, esta possibilitou o mapeamento de todos os processos realizados pela sede do CRMV-SC e a identificação das dificuldades encontradas na realização dos mesmos.

Dessa maneira, no ano de 2015, na questão de eficiência operacional, foram implantadas as sugestões realizadas pela equipe de consultoria e realizada a adequação dos processos para a nova abordagem estratégica do Conselho.

#### Atividades Planejadas

- Continuidade na implantação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) elaborados em conjunto com o CFMV.
- Desenvolver política de gestão de pessoas.
- Desenvolver estratégias para suprir demanda de atendimentos e fiscalizações.
- Realizar treinamento de servidores

<b>Processo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Atender Clientes	Índice de eficácia do atendimento	Atendimentos realizados / Atendimentos demandados
Fiscalizar	Índice de eficácia na fiscalização	Empresas e profissionais autuados / Empresas e profissionais fiscalizados
Gerir Compras e Licitações	Índice de eficácia das demandas	Demandas atendidas / Demandas
Gerir Compras e Licitações	Índice de economicidade	$[1 - (\text{Valor contratado} / \text{Valor Referência})] \times 100$

Meta: Obter índice de atendimento superior a 85%

Obter índice de fiscalização inferior a 25%

Obter índice de eficácia das demandas acima de 90%

Obter índice de economicidade acima de 15%

## 5.3. Institucional

### 5.3.1. ATUAÇÃO INSTITUCIONAL/VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

FORTALECER A IMAGEM INSTITUCIONAL

FORTALECER E HARMONIZAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS  
PROFISSIONAIS INSCRITOS

CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DO ENSINO DA MEDICINA VETERINÁRIA E  
ZOOTECNIA

CONSCIENCIALIZAR OS PROFISSIONAIS DA IMPORTÂNCIA E RESPONSABILIDADE  
DO RT PERANTE À SOCIEDADE

O CRMV-SC mantém a visão de que para coibir o exercício ilegal da profissão é necessário manter uma abordagem para regulamentar a profissão e divulgar aos profissionais o que o Conselho pode fazer para preservar a integridade e atuação responsável da Medicina Veterinária e da Zootecnia. E entende que o trabalho de orientação desses profissionais é fundamental como forma de prevenção à ocorrência de falhas que possam levar a danos severos à saúde dos animais e da população.

Portanto, estando definidas as atribuições dos Conselhos Regionais pela Lei 5517 de 1969, dentre elas a fiscalização e orientação dos profissionais da área, pretendemos dar continuidade a realização de Eventos como rodadas Técnicas e Seminários, valorizando aspectos éticos das profissões.

## Atividades Planejadas

- Divulgação das atividades do Conselho e Valorização das Profissões nos meios de comunicação;
- Realizar eventos Responsabilidade Técnica, Rodadas Técnicas, Encontros e Reuniões.
- Fortalecer e harmonizar as relações institucionais através das comissões temáticas do CRMV-SC

<b>Processo</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
Desenvolver e Gerir Competências Profissionais	Índice de satisfação da capacitação	Avaliações com conceito BOM ou ÓTIMO / Total de participantes

Meta: Obter índice superior a 80%



## 5.4. Sociedade

### 5.4.1. SATISFAÇÃO SOCIAL

FACILITAR O ACESSO AOS SERVIÇOS DO CRMV-SC

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS E LEGISLAÇÕES REFERENTES À MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA

CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DE CUIDADOS DE SAÚDE E BEM-ESTAR RELACIONADOS À MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA

Como o topo do Mapa Estratégico do Conselho Regional é a sua contribuição para a sociedade e seu bem estar é imprescindível que todas as suas ações nas outras instâncias sirvam para que esse item se torne realidade. Desta forma o bom desempenho da autarquia deve refletir neste reconhecimento e para que ele seja reforçado e concretizado algumas ações são necessárias.

#### Atividades Planejadas

- Reforçar os processos da Assessoria de Comunicação
- Planejar atividades e campanhas para conscientizar a população das ações que o CRMV-SC realiza para auxiliar a sociedade.

Processo	Indicador	Fórmula
Desenvolver Soluções de Comunicação	Índice de inserção espontânea ou provocada	Inserções positivas na mídia / Inserções previstas
Desenvolver Soluções de Comunicação	Índice de alcance da comunicação	Correspondência ou número de comunicação (e-mail) recebidos ou lidos / Correspondências enviadas
Desenvolver Soluções de Comunicação	Índice de atração	Acesso ao site / Pessoas Físicas

Meta: Variação positiva anual de 5% em todos os indicadores

## 6. Referências

FALCONI, Vicente. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do dia-a-dia. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

FLEURY, Alfonso e FEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias empresariais e Formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração Estratégica na Prática. São Paulo: Atlas, 2009.