

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

GESTÃO 2023-2026

CRMV SC

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA
VETERINÁRIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA



CRMV SC

Conselho Regional de Medicina Veterinária
do Estado de Santa Catarina



CRMV SC

Conselho Regional de Medicina Veterinária
do Estado de Santa Catarina

PROPOSTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA
CRMV-SC

Gestão 2023-2026

Florianópolis - SC
Setembro de 2024

PERÍODO DE GESTÃO: 09/12/2023 a 08/12/2026

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS MEMBROS DO CRMV-SC

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Méd. Vet. Moacir Tonet – CRMV-SC nº 00837

Vice-presidente: Méd. Vet. Eliana Renuncio – CRMV-SC nº 01793

Secretária-geral: Méd. Vet. Silvana Giacomini Collet – CRMV-SC nº 04200

Tesoureiro: Méd. Vet. Silas Maurício Cuneo Amaral – CRMV-SC nº 00777

CONSELHEIROS EFETIVOS

Zoot. Almir Dalbosco – CRMV-SC nº 00026

Méd. Vet. Fabiana Valle de Souza – CRMV-SC nº 01816

Méd. Vet. Graziela Pagani do Amarante – CRMV-SC nº 03434

Méd. Vet. José Humberto de Souza – CRMV-SC nº 01608

Méd. Vet. Marcelo Henrique Puls da Silveira – CRMV-SC nº 01646

Méd. Vet. Roberto Luiz Curzel – CRMV-SC nº 00720

CONSELHEIROS SUPLENTE

Méd. Vet. Gissele Rambo – CRMV-SC nº 03860

Méd. Vet. Helena Eller Haverroth – CRMV-SC nº 05071

Méd. Vet. José Alberto Girrulat da Costa – CRMV-SC nº 01541

Méd. Vet. Lauren das Virgens Ventura Parisotto – CRMV-SC nº 02578

Méd. Vet. Luciane de Cassia Surdi – CRMV-SC nº 01084

APRESENTAÇÃO

Planejar estrategicamente é direcionar as ações para o futuro de forma assertiva. Em tempos de rápidas mudanças e de muita informação, adotar estratégias bem definidas é essencial para garantir que continuemos a cumprir nossa missão com eficácia e inovação.

Neste cenário, anuncio o lançamento do Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Santa Catarina (CRMV-SC), construído em conjunto com nossos diretores, assessores, funcionários e com a colaboração fundamental do Conselho Federal de Medicina Veterinária (CFMV).

Com um planejamento bem estruturado, seremos capazes de transformar nossos desafios em oportunidades e nossa visão em realidade. Essa abordagem nos ajudará a agir de maneira coordenada, garantindo que nossas decisões estejam fundamentadas em análises profundas e perspectivas estratégicas. Além de identificar com precisão nossos pontos fortes e fracos, entender as oportunidades e ameaças que o ambiente nos apresenta e traçar o melhor direcionamento para o CRMV-SC.

Com uma visão clara e objetivos bem definidos seremos capazes de tomar decisões embasadas, alocar recursos de maneira mais eficaz e garantir que todos os nossos esforços estejam alinhados com a missão, visão e valores do CRMV-SC.

Juntos, seremos capazes de implementar nossas estratégias e adaptar nossas ações para alcançar os melhores resultados em prol da medicina veterinária, da zootecnia e da sociedade.

Moacir Tonet

Presidente do CRMV-SC

INDÍCE

1. CONCEITOS	5
1.1. Planejamento Estratégico.....	5
1.2. Etapas do Planejamento Estratégico	5
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-SC	7
2.1. Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	7
2.2. Geração de Valor	8
2.4. Cadeia de Valor.....	13
2.5.1. Missão.....	15
2.5.2. Visão	15
2.5.3. Valores	16
2.6. Organograma do CRMV-SC.....	17
3. ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT-FOFA)	18
3.1. Diagnóstico Interno e Externo (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	18
4. DIREÇÃO.....	21
4.1. Propostas da Gestão.....	21
4.2. Objetivos Estratégicos (OE)	25
4.3. Mapa Estratégico	27
5. PLANEJAMENTO.....	29
5.1. Indicadores e Metas estratégicas	29
5.2. Estrutura do Painel de Contribuição	29
5.3. Monitoramento e Avaliação	30
6. REFERÊNCIAS	32

1. CONCEITOS

1.1. Planejamento Estratégico

Oliveira (2007) afirma que *“planejamento estratégico é um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, diante dos cenários identificados e atuando de forma inovadora e diferenciada”*.

Já Drucker (1977) entende que o *“planejamento estratégico é um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos”*.

Ambos os autores consideram o Planejamento Estratégico como um processo que está voltado para o futuro. Mas, por que o CRMV-SC necessita de Planejamento Estratégico?

Por diversas razões. Para conhecer a razão de ser de sua organização, que valores adotar, quem são as suas partes interessadas (*stakeholders*), quais impactos perseguir, de que forma pretende atuar e como pretende ser reconhecido; quais bens e serviços pretende oferecer ao seu público-alvo e com que atributos de imagem, de relacionamento e de qualidade; quais os pontos fortes e pontos fracos que facilitam ou dificultam a entrega dos bens e serviços.

1.2. Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico Institucional do Conselho Regional do Estado de Santa Catarina (PEI-CRMV-SC), Gestão 2023/2026, foi elaborado com base em ferramentas e metodologias já bastante consolidadas, como a Análise SWOT – FOFA (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), e em especial foco no *Balance Scorecard* – BSC (desempenho dos indicadores balanceados). Essa escolha se deu para compatibilizar o planejamento trienal, e ao mesmo tempo garantir ferramentas

que possibilitem a adequação do modelo frente às funções do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Santa Catarina – CRMV-SC.

Dessa forma, o processo foi iniciado com uma análise situacional do CRMV-SC (Quem somos? Missão, Visão, Valores e Cadeia de Valores), seguido por uma análise dos ambientes internos e externos (Como estamos?), das quais foram identificadas as principais forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças externas, para que então fossem construídos os pilares estratégicos (Onde queremos ir?), a saber: Proposta de Gestão, Objetivos Estratégicos e “Como chegaremos lá? Desdobramento da Estratégia por meio de Iniciativas (projetos e/ou planos de ação).

Para efeito do alinhamento com os fundamentos do PEI-CRMV-SC, Gestão 2023-2026, foram realizadas análises de aderência entre os pilares estratégicos a fim de prover clareza e assertividade na priorização e estruturação das iniciativas (projetos e/ou planos de ação) que levarão o CRMV-SC ao cumprimento de suas metas e ao alcance de êxito em seu plano estratégico.

O resultado deste esforço coletivo, alcançado por meio de oficinas de trabalho com a participação da Diretoria Executiva e dos colaboradores de todas as unidades do CRMV-SC, consiste na priorização e alinhamento dos esforços necessários para estabelecer as prioridades estratégicas de gestão, bem como as entregas correspondentes à sociedade e aos profissionais.

QUEM SOMOS?	Missão Visão Valores
COMO ESTAMOS?	Análise do ambiente SWOT – FOFA
ONDE QUEREMOS IR?	Objetivos estratégicos
COMO CHEGAREMOS LÁ?	Painel de contribuição Plano de ação Metas e indicadores

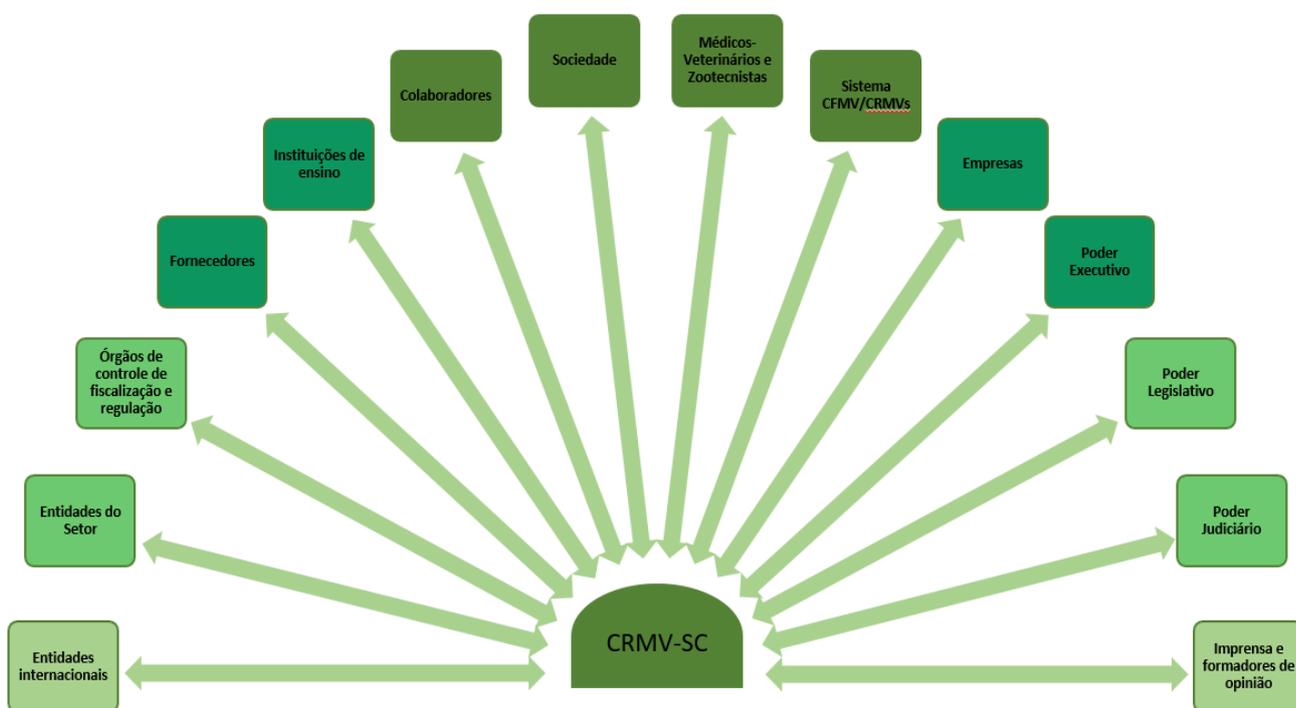
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-SC

2.1. Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Stakeholders são as partes interessadas ativamente envolvidas no dia a dia da empresa ou cujos interesses podem ser afetados positiva ou negativamente pelos negócios da organização.

Mapear partes interessadas é o processo de identificar pessoas e organizações impactadas pela estratégia do CRMV-SC ou que podem impactá-la, documentando informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento e impacto sobre o sucesso do negócio.

Na figura abaixo, destacamos os principais *stakeholders* do CRMV-SC.



2.2. Geração de Valor

O entendimento detalhado dos *stakeholders* amplia a capacidade do CRMV-SC de liderar, influenciar e monitorar as diversas iniciativas que promove, identificando oportunidades, fortalecendo relacionamentos organizacionais e construindo valor com os *stakeholders*.

Nesse sentido, a Geração de Valor foi detalhada para cada *stakeholders*, conforme pode ser observado a seguir:

Parte Interessada: SOCIEDADE	Cidadão, estudante de Medicina Veterinária e de Zootecnia, sociedade civil organizada (associações profissionais, cooperativas, corporações, grupos ambientalistas, instituições políticas, órgãos de defesa do consumidor), meios de comunicação.
Relacionamento	Orientação e Responsabilidade social.
Valor gerado pelo CRMV-SC à SOCIEDADE	Informações qualificadas, orientação, normatização, supervisão do exercício legal, ético e técnico da profissão de médico-veterinário e de zootecnista, julgamento do exercício ético das atividades dos profissionais das classes, elaboração de conteúdo ético e técnico-científico em Medicina Veterinária e Zootecnia (via Comissões), monitoramento e atuação junto às políticas públicas de saúde (zoonoses).
Valor gerado pela SOCIEDADE ao CRMV-SC	Respeito institucional, credibilidade e confiança nas profissões de médico-veterinário e zootecnista, sugestões e denúncias via canais oficiais.
Parte Interessada: MÉDICOS-VETERINÁRIOS E ZOOTECNISTAS	Profissionais inscritos e atuantes no SISTEMA CFMV/CRMVs.
Relacionamento	Regulação, representação, supervisão e fiscalização.
Valor gerado pelo CRMV-SC aos PROFISSIONAIS	Regulação, promoção, prestígio e boa conceituação da profissão de médico-veterinário e zootecnista, valorização e defesa das classes.
Valor gerado pelos PROFISSIONAIS ao CRMV-SC	Respeito e participação institucional, respeito às normas e princípios do exercício legal, ético e técnico, apoio e sugestões para melhorias dos processos de regulação e fiscalização, contribuição parafiscal.
Parte Interessada: SISTEMA CFMV/CRMVs	CFMV, Conselhos Regionais de Medicina Veterinária (CRMVs), delegacias, conselheiros, funcionários, membros das comissões e câmaras técnicas.
Relacionamento	Canais de acesso aos profissionais e sociedade, integração e vínculo

	empregatício (funcionários).
Valor gerado pelo CRMV-SC ao SISTEMA	Regulação, integração, execução e apoio institucional (administrativo, jurídico, tecnológico, financeiros, fiscalização) do Sistema, informações qualificadas, elaboração de conteúdo ético e técnico-científico (via Comissões Regionais), ponto de contato com as classes e sociedade.
Valor gerado pelo SISTEMA ao CRMV-SC	Atuação regional na regulação, fiscalização, execução e cooperação institucional (administrativo, jurídico, tecnológico, financeiros, fiscalização).
Parte Interessada: COLABORADORES	Efetivos, Comissionados, Terceirizados e Estagiários.
Relacionamento	Vínculo empregatício, equipe estratégica, técnica e operacional.
Valor gerado pelo CRMV-SC aos COLABORADORES	Oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, ambiente de trabalho adequado com instalações e equipamentos apropriados para exercício das diferentes funções, informações acessíveis para desenvolvimento das funções.
Valor gerado pelos COLABORADORES ao CRMV-SC	Comprometimento organizacional, vontade de fazer parte da organização e de participar do crescimento e dos objetivos da empresa, compromisso com as entregas e prazos conforme as necessidades do CRMV-SC.
Parte Interessada: EMPRESAS (PJ)	Estabelecimentos e Indústrias em que se produzem, manuseiam e/ou empregam produtos de origem animal, como: frigoríficos, agroindústrias, supermercados, restaurantes, feiras e grandes eventos.
Relacionamento	Regulação, Supervisão e Fiscalização.
Valor gerado pelo CRMV-SC às EMPRESAS (PJ)	Regulação, orientação e fiscalização para garantir que os profissionais inscritos estejam empenhados na garantia da qualidade dos produtos.
Valor gerado pelas EMPRESAS (PJ) ao CRMV-SC	Respeito e participação institucional, respeito às normas e princípios do exercício legal, ético e técnico, apoio e sugestões para melhorias dos processos de regulação e fiscalização, contribuição parafiscal.
Parte Interessada: INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Universidades, faculdades, cursos de pós-graduação e doutorado, programas de residência, órgãos de acreditação.
Relacionamento	Cooperação técnica, desenvolvimento científico e pesquisa.
Valor gerado pelo CRMV-SC às INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia, melhoria da imagem por conta do processo de acreditação.
Valor gerado pelas INSTITUIÇÕES DE ENSINO ao CRMV-SC	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.

Parte Interessada: FORNECEDORES	Segurança, Limpeza, Materiais de Consumo, Impressoras, Assinaturas de Jornais.
Relacionamento	Relação comercial.
Valor gerado pelo CRMV-SC aos FORNECEDORES	Valor financeiro, pontualidade nos pagamentos.
Valor gerado pelos FORNECEDORES ao CRMV-SC	Entrega de produtos e serviços de acordo com o adquirido e adequado às necessidades do CRMV-SC.
Parte Interessada: PODER EXECUTIVO	Federal, Estadual, Distrital e Municipal.
Relacionamento	Político-Institucional.
Valor gerado pelo CRMV-SC ao PODER EXECUTIVO	Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER EXECUTIVO ao CRMV-SC	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: PODER LEGISLATIVO	Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas, Câmara Legislativa Distrital e Câmaras Municipais.
Relacionamento	Político-Institucional.
Valor gerado pelo CRMV-SC ao PODER LEGISLATIVO	Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER LEGISLATIVO ao CRMV-SC	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: PODER JUDICIÁRIO	Tribunais Federais e Estaduais.
Relacionamento	Legal e institucional.
Valor gerado pelo CRMV-SC ao PODER JUDICIÁRIO	Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER JUDICIÁRIO ao CRMV-SC	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes às questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: ÓRGÃOS DE CONTROLE, FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO	Ministérios, Tribunal de Contas da União (TCU), Conselho Nacional de Saúde (CNS), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Ministério Público, Receita Federal.
Relacionamento	Controle, Fiscalização, Regulação e Cooperação.
Valor gerado pelo CRMV-SC aos ÓRGÃOS DE CONTROLE,	Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias em ações pontuais.

FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO	
Valor gerado pelos ÓRGÃOS DE CONTROLE, FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO ao CRMV-SC	Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: IMPrensa	Veículos de imprensa, colunistas, influenciadores digitais, mídias especializadas.
Relacionamento	Divulgação, informação, construção e consolidação de imagem.
Valor gerado pelo CRMV-SC à IMPrensa	Fonte oficial e primária de informações, opiniões e dados, conteúdo qualificado, elaboração de conteúdo ético e técnico-científico em Medicina Veterinária e Zootecnia (via Comissões), orientação aos profissionais e sociedade.
Valor gerado pela IMPrensa ao CRMV-SC	Espaço nos canais de comunicação, relevância, visibilidade, credibilidade, parcerias.
Parte Interessada: ENTIDADES DO SETOR	Associações, entidades federadas, sociedades de especialidades, academias.
Relacionamento	Político-institucional, cooperação técnica, representação.
Valor gerado pelo CRMV-SC às ENTIDADES DO SETOR	Informações qualificadas, contribuição no debate de questões relacionadas à Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias em diferentes atuações institucionais.
Valor gerado pelas ENTIDADES DO SETOR ao CRMV-SC	Questões de ética e técnica da Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias para atuações institucionais, sugestões para melhorias que impactem as classes.
Parte Interessada: ENTIDADES INTERNACIONAIS	OIE (<i>World Organisation for Animal Health</i>), Panvet (<i>Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias</i>), WVA (<i>World Veterinary Association</i>), OMV (Ordem dos Médicos-Veterinários de Portugal) e outras.
Relacionamento	Cooperação, intercâmbio de conhecimento.
Valor gerado pelo CRMV-SC às ENTIDADES INTERNACIONAIS	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.
Valor gerado pelas ENTIDADES INTERNACIONAIS ao CRMV-SC	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.

2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras

No dia 8 de setembro de 1969 tomou posse a primeira diretoria do CRMV-SC, liderada pelo Médico-Veterinário Abel Just. O CRMV-SC foi um dos primeiros a ser criados no País, através da resolução CFMV 05/69. O Conselho passava, então, a atuar com as funções de registro profissional e de fiscalização conforme o estabelecido pela Lei 5.517, de 23/10/68, que criou os Conselhos Federal e Regional.

De lá para cá, 13 diretorias comandaram o CRMV-SC, cuja responsabilidade é fiscalizar o exercício da profissão de médico-veterinário e zootecnista; orientar, supervisionar e disciplinar as atividades relativas às profissões dos médicos-veterinários e zootecnistas. Além disso, os Conselhos também têm a finalidade de servir como órgão de consulta dos governos da União, dos Estados e dos Municípios em todos os assuntos relativos à profissão bem como aos ligados, direta ou indiretamente, à produção ou à indústria de produtos de origem animal.

As Funções Finalísticas conferidas aos conselhos de fiscalização profissional, sintetizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), no Acórdão nº 1925/2019-TCU-Plenário, são:

FISCALIZAÇÃO	Estabelece diretrizes e disciplina, de forma ativa e passiva, para promoção e cumprimento da fiscalização do exercício das profissões de médico-veterinário e de zootecnista.
REGISTRO	Estabelece diretrizes e disciplina para a inscrição de pessoa física (PF) e o registro de pessoa jurídica (PJ).
JULGAMENTO E SANÇÃO	Julga e aplica penalidades aos casos de desvios ou descumprimento da legislação da Medicina Veterinária e da Zootecnia.
NORMATIZAÇÃO	Regulamenta as profissões de médico-veterinário e zootecnista nos aspectos éticos e técnicos.
ORIENTAÇÃO	Presta orientação e informações à sociedade e aos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas.

As Atividades Norteadoras do CRMV-SC estão ligadas ao SISTEMA CFMV/CRMVs, à sociedade e organizações que se relacionam, direta ou indiretamente, são elas:

INTEGRAÇÃO DO SISTEMA CFMV/CRMVs	Promove ações para o relacionamento direto com os CRMVs, Comissões Técnicas, Conselheiros, colaboradores e demais atores que compõem o Sistema CFMV/CRMVs.
INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO	Informa e defende uma saúde preventiva, eficaz e integrada, que leve conhecimento à população em prol da Saúde Única.
POLÍTICO-INSTITUCIONAL	Promove ações que envolvam o relacionamento do CRMV-SC com outras organizações (governo, instituições, autarquias, associações, escolas).
VALORIZAÇÃO	Promove ações de valorização e de fortalecimento profissional do médico-veterinário e do zootecnista.

2.4. Cadeia de Valor

É uma ferramenta que revela as atividades desenvolvidas pelo CRMV-SC para gerar valor aos seus públicos de interesse. Indica os elos entre os propósitos do CRMV-SC (missão), a estratégia operacional para atingi-los (processos de suporte, gerenciais e finalísticos), e sinaliza onde a entidade pretende chegar (visão) para, ao final da cadeia, gerar valores que atendam aos anseios e demandas dos profissionais e da sociedade.

Os processos foram conectados em uma lógica de causa e efeito, cujo foco está no valor final entregue às partes interessadas, e foram organizados em grupos:

- **Macroprocessos Gerenciais:** são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Asseguram que os processos primários ou de suporte atinjam metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

- **Macroprocessos Finalísticos:** Conjunto de processos fundamentais, críticos, por meio dos quais o CRMV-SC cumpre a sua missão, gerando valor. Relacionam-se diretamente no atendimento das expectativas dos clientes.
- **Macroprocessos de Suporte:** são desenhados para prover suporte a processos finalísticos e gerenciais, pela coordenação de recursos, meios ou infraestrutura requeridos pelos processos gerenciais e finalísticos.



2.5. Propósito

É a declaração que reflete a razão pela qual o CRMV-SC existe e o impacto que ele busca gerar na sociedade. É a partir dessa identificação que o CRMV-SC desenvolveu a sua cultura e sua identidade, isto é, o seu propósito. Portanto, o propósito depende de três elementos principais: a missão, a visão e os valores.

A elaboração da missão, visão e dos valores do CRMV-SC foi realizada de forma participativa, com o envolvimento da Diretoria Executiva e dos colaboradores do CRMV-SC, em diversos níveis por meio de oficina com a técnica do *world café*.

2.5.1. Missão

Orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício da Medicina Veterinária e da Zootecnia, promovendo a atuação profissional ética e responsável, em prol de uma só saúde.

A missão, no contexto externo, é uma forma do CRMV-SC se diferenciar de outras instituições e criar sua identidade. No contexto interno, a missão tem a função de conectar as pessoas a seu propósito.

Missão é uma declaração que comunica e expressa a razão de o CRMV-SC existir, expressa o que faz, para quem faz e de que maneira faz.

A Missão cria um senso de identidade e comunica o propósito do CRMV-SC para os funcionários, para a sociedade, para os profissionais médicos-veterinários e zootecnistas e para as partes interessadas.

2.5.2. Visão

Ser referência na orientação e fiscalização do exercício profissional da Medicina Veterinária e da Zootecnia, com ênfase em inovação, ética e sustentabilidade.

A visão reflete a transformação que o CRMV-SC deseja alcançar no cumprimento de sua missão. Reflete a ideologia essencial do CRMV-SC, o que não se deve mudar, o que deve estar aberto à mudança e o futuro visionado.

A ideologia essencial é um conjunto reduzido de princípios atemporais, que fortalecem as conexões e a coesão interna do CRMV-SC. Já o futuro visionado define o que o CRMV-SC aspira a ser, alcançar e criar, exigindo mudanças constantes na medida em que o ambiente externo também muda.

2.5.3. Valores

- **Comprometimento**
- **Eficiência**
- **Ética**
- **Responsabilidade social**
- **Transparência**

Valores representam as convicções e premissas dominantes e as crenças básicas subjacentes do CRMV-SC, que refletem e exaltam o comportamento das pessoas.

Além de permear as atividades e as relações com clientes e partes interessadas, os valores orientam a tomada de decisão nas situações de ambiguidade ou quando a experiência não é suficiente para reduzir a incerteza. Seguem os conceitos dos valores:

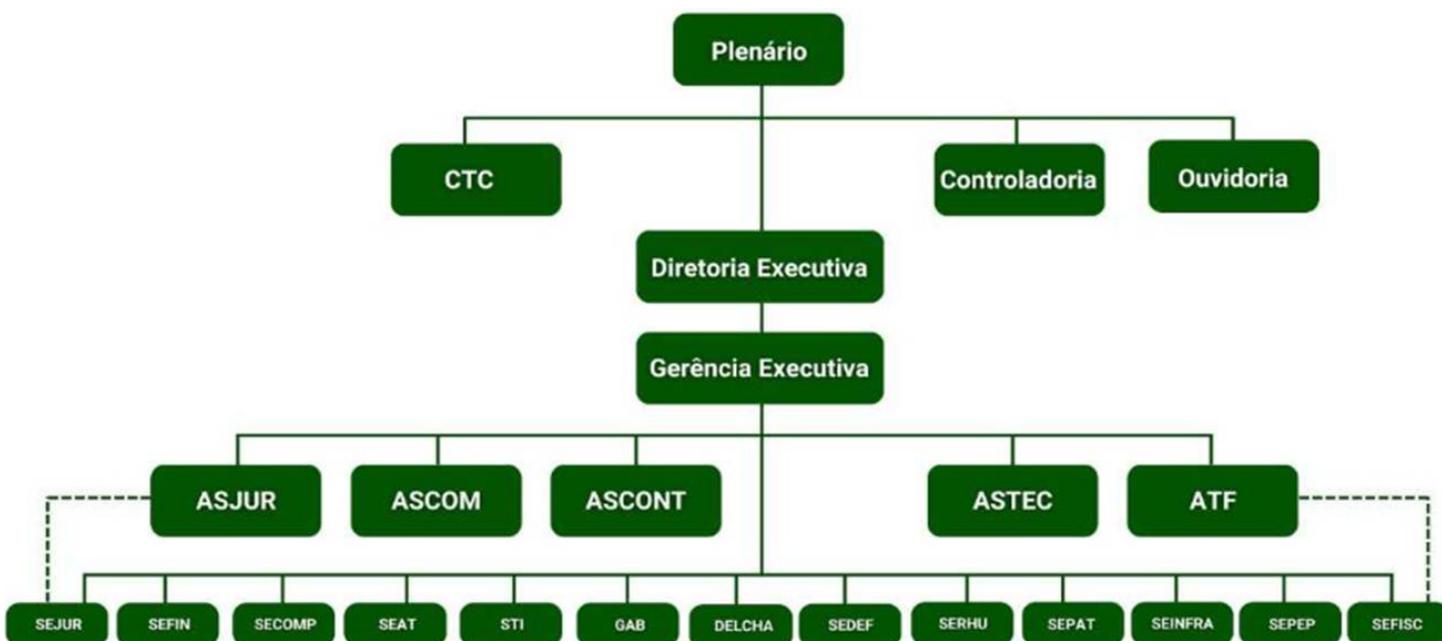
- **Comprometimento:** *Realizar o que se propõe a fazer promovendo ações que impactem positivamente os profissionais e a sociedade.*
- **Eficiência:** *Garantir o sucesso operacional de tarefas executadas com qualidade, competência e excelência.*
- **Ética:** *Garantir que todas as ações sejam promovidas seguindo a missão, visão, valores e objetivos do CRMV-SC.*
- **Responsabilidade social:** *Garantir a realização de iniciativas em prol do bem-estar e desenvolvimento dos profissionais, sociedade e meio ambiente.*
- **Transparência:** *Promover e manter uma relação de confiança e valor com os públicos de interesse por meio da divulgação clara de todos os atos que sejam relevantes aos profissionais, órgãos públicos e sociedade.*

2.6. Organograma do CRMV-SC

A Gestão, com objetivo de viabilizar e permitir o atendimento e execução das atribuições e competências institucionais do CRMV-SC, aprovou e instituiu, pela Portaria nº 84/2024 GAB/DE/SC/PLENARIO/SC/CRMV-SC/SISTEMA, o Organograma Institucional do CRMV-SC.

O organograma tem como finalidade revelar o caráter formal e oficial do CRMV-SC, de modo a definir e transmitir a estrutura organizacional, a disposição das unidades que a compõem, os vínculos e as relações existentes.

O organograma possibilita uma leitura imediata e fácil por parte de seus componentes e daqueles com quem o CRMV-SC se relaciona e, ainda, permite a estabilização da estrutura.



3. ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT-FOFA)

A análise SWOT-FOFA é uma ferramenta para analisar o CRMV-SC sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva. É utilizada para o diagnóstico dos ambientes interno e externo do CRMV-SC.

Objetivos da análise SWOT:

- Ajudar a planejar de modo estratégico e ficar à frente das tendências de mercado;
- Realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo do CRMV-SC, para auxiliar na tomada de decisão e colocar em prática planos de ação mais estratégicos;
- Estabelecer quais Potencialidades (forças) poderiam ser aproveitadas diante das Oportunidades; e/ou
- Quais Forças poderiam ser utilizadas para evitar as Ameaças; e/ou
- Quais Fraquezas poderiam ser melhoradas para aproveitar as Oportunidades; e/ou
- Quais Oportunidades poderiam evitar as Ameaças.

FORÇA	São características e elementos do ambiente interno que representam uma vantagem.
FRAQUEZA	São características e elementos do ambiente interno que desfavorecem.
OPORTUNIDADES	São fatores externos que representam oportunidades.
AMEAÇAS	São elementos externos que criam um ambiente desfavorável com ameaças.

3.1. Diagnóstico Interno e Externo (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

A matriz SWOT-FOFA de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças foi elaborada com base nas respostas obtidas junto às partes interessadas, Diretoria Executiva, Conselheiros e colaboradores do CRMV-SC, durante a realização das Oficinas, que resultou no processo de formulação da estratégia Gestão 2023-2026.

Posteriormente, a essas percepções foram agregadas a visão de todos os participantes da oficina, na qual escolheram/priorizam 07 (sete) fatores para cada um dos elementos da Análise SWOT.

Nesse PEI-CRMV-SC, cada situação considerada na Análise do Ambiente é organizada com base na classificação SWOT, matrizes e ação estratégica, explicando assim, o resultado da análise SWOT, conforme segue abaixo:

Matriz de Desenvolvimento: mostra oportunidades onde não temos nenhuma força relacionada. Nela podemos enxergar oportunidades que não estão sendo aproveitadas.

Matriz de Restrições: mostra oportunidades onde existe relação de alta intensidade com fraquezas. As fraquezas relacionadas precisam ser superadas para que possamos aproveitar as oportunidades.

Matriz de Riscos: mostra ameaças que possuem relação de alta intensidade com fraquezas. São fraquezas que podem facilitar a concretização de ameaças.

Matriz de Fortalecimento: mostra forças que tem relação de alta intensidade com oportunidades. São as forças que contribuem para o acesso das oportunidades.

Matriz de Proteção: mostra forças que tem relações de alta intensidade com ameaças. São as forças que previnem a concretização de ameaças.

Forças	Matriz	Ação Estratégica
Equipe comprometida no atendimento ao público interno e externo, com diversificados canais de comunicação.	Proteção	Desenvolver Força para mitigar Ameaças
Independência financeira com efetividade do processo de cobrança.		
Bom relacionamento interpessoal e liderança ativa dos assessores e coordenadores.		

Equipe de fiscalização competente, experiente e sinérgica.		
Benefícios aos empregados: ACT, PCCR, plano de saúde e outros.		
Plano de gestão de riscos, planejamento estratégico, auditoria e plano de contratação anual em desenvolvimento.		

Fraquezas	Matriz	Ação Estratégica
Ausência de mapeamento de processos de trabalho, atualização de normas e rotinas administrativas, indicação de gestores e fiscais de contratos e ausência de sistemas gerenciais e cadastrais centralizados com disponibilidade aos regionais	Riscos	Eliminar as Fraquezas para mitigar as Ameaças
Comunicação interna e externa ineficientes		
Falta de planejamento estruturado com indicadores, metas, projetos e processos		
Falta de política de gestão de pessoas		
Falta de capacitação continuada para Diretoria Executiva e Conselheiros e ausência de política de transição da gestão		
Falta de um canal para orientação jurídica e de efetividade da controladoria		

Oportunidades	Matriz	Ação Estratégica
Equipe comprometida no atendimento ao público interno e externo, com diversificados canais de comunicação.	Fortalecimento	Desenvolver Força para potencializar Oportunidade
Independência financeira com efetividade do processo de cobrança		
Parque tecnológico atualizado (hardware) e processos eletrônicos implementados, infraestrutura com sede		

própria e Delegacia Regional, com bom estacionamento, boa localização e com disponibilidade de frota de veículos.		
Bom relacionamento interpessoal e liderança ativa dos assessores e coordenadores		
Equipe de fiscalização competente, experiente e sinérgica		
Benefícios aos empregados: ACT, PCCR, plano de saúde e outros		

Ameaças	Matriz	Ação Estratégica
Faltam de planejamento estruturado com indicadores, metas, projetos e processos.	Restrição	Eliminar Fraqueza para acessar Oportunidades
Ausência de mapeamento de processos de trabalho, atualização de normas e rotinas administrativas, indicação de gestores e fiscais de contratos e ausência de sistemas gerenciais e cadastrais centralizados com disponibilidade aos regionais		
Comunicação interna e externa ineficientes		
Falta de política de gestão de pessoas		
Falta de capacitação continuada para Diretoria Executiva e Conselheiro e ausência de política de transição da gestão		
Falta de um canal para orientação jurídica e de efetividade da controladoria		

4. DIREÇÃO

4.1. Propostas da Gestão

Seguem as ações previstas para a Gestão 2023-2026:

- **1. FISCALIZAÇÃO**

Fortalecer uma fiscalização orientativa e preventiva, com o intuito de preservar os profissionais, aperfeiçoando e qualificando ainda mais o trabalho desenvolvido no Estado.

Traçar um planejamento estratégico para busca ativa de empresas que estejam atuando sem registro.

- **2. EDUCAÇÃO**

Buscar o fortalecimento do ensino da Medicina Veterinária e da Zootecnia, por meio de estreito relacionamento com as instituições de ensino, observando o cumprimento das diretrizes curriculares nacionais.

Nosso posicionamento é contrário aos cursos de graduação de Medicina Veterinária e Zootecnia na modalidade EaD.

- **3. SAÚDE ÚNICA**

Fomentar entre os colegas o conceito de **Saúde Única** por meio de companhias institucionais e valorizar os profissionais perante à sociedade por meio de campanhas externas.

É de extrema importância que a população valorize e saiba que a Medicina Veterinária e a Zootecnia vão além dos cuidados nas clínicas e na produção de proteína animal que chega à mesa das famílias brasileiras.

- **4. CONVÊNIOS**

Ampliar o número de convênios aos médicos-veterinários e zootecnistas registrados no Conselho Regional de Medicina Veterinária de Santa Catarina, assim, como aos seus dependentes.

Entendemos que esta é uma demanda da categoria que pretendemos buscar em diferentes segmentos, como educação, saúde e lazer.

- **5. SAÚDE MENTAL**

A depressão, a síndrome de burnout e a fadiga por compaixão, entre outros problemas psicológicos têm sido frequente e também uma grande preocupação entre a classe veterinária.

Neste sentido, pretendemos incluir a pauta e trazer palestrantes renomados nos seminários de educação continuada do CRMV-SC.

- **6. APROXIMAÇÃO**

Acreditamos que encontros presenciais são importantes para entender as demandas e anseios dos nossos profissionais.

Pretendemos encontrar meios que viabilizem conversas informais ou reuniões com os médicos-veterinários e zootecnistas com representantes do CRMV-SC em todas as regiões do Estado.

- **7. REPRESENTATIVIDADE**

Se fazer presente nos segmentos que tenham ligação ou interesse dos médicos-veterinários e zootecnistas; buscar junto aos órgãos públicos concursos públicos regulares; solicitar audiências junto aos parlamentares catarinenses; estabelecer parcerias com instituições de classe; propor ações conjuntas com instituições afins para o desenvolvimento de políticas públicas pertinentes as profissões; zelar pelas competências do médico-veterinário e zootecnista.

- **8. CONCURSOS PÚBLICOS**

Esclarecer e reforçar junta a instituições como a Federação Catarinense de Municípios (FECAM), Assembleia Legislativa de Santa Catarina (ALESC) sobre o salário-mínimo profissional que é estipulado por lei, para que os editais dos concursos públicos sejam realizados dentro da legalidade, valorizando assim os profissionais da medicina veterinária e da zootecnia.

Com base na proposta da gestão, foram, estabelecidos quatro eixos principais, essenciais e complementares, são eles:

EIXO 01	Busca o aperfeiçoamento e a qualificação da fiscalização, com o intuito de facilitar e tornar mais eficazes as execuções fiscalizatórias perante os profissionais e aos estabelecimentos que exercem atividades vinculadas à Medicina Veterinária e/ou da Zootecnia com a finalidade de proteger a sociedade.	
	FISCALIZAÇÃO	Fortalecer uma fiscalização orientativa e preventiva, com o intuito de preservar os profissionais, aperfeiçoando e qualificando ainda mais o trabalho desenvolvido no Estado.
		Traçar um planejamento estratégico para busca ativa de empresas que estejam atuando sem registro.
EIXO 02	Visa o fortalecimento das profissões no processo de articulação e desenvolvimento de ações necessárias para atingir os objetivos da Gestão, proporcionando o assessoramento necessário aos assuntos ligados à Medicina Veterinária e à Zootecnia.	
	ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL	Buscar o fortalecimento do ensino da Medicina Veterinária e da Zootecnia, por meio do estreito relacionamento com as instituições de ensino, observando o cumprimento das diretrizes curriculares nacionais.
		Atuar em desfavor dos cursos de Medicina Veterinária e da Zootecnia na modalidade EaD.
		Realizar campanhas institucionais para fomentar o conceito de saúde única.
		Buscar junto aos órgãos públicos concursos públicos regulares.
		Solicitar audiências junto aos parlamentares catarinenses.
		Estabelecer parcerias com instituições de classe.
		Propor ações conjuntas com instituições afins para o desenvolvimento de políticas públicas pertinentes as profissões.
EIXO 03	Objetiva o reconhecimento das profissões, interagindo positivamente com médicos-veterinários e zootecnistas, com ações de capacitação, promoção de parcerias e atenção para uma só saúde.	
	VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL	Realizar campanhas para valorizar os profissionais perante a sociedade.

		Ampliar o número de convênios oferecidos aos médicos-veterinários e zootecnistas e seus dependentes, em diferentes segmentos, como educação, saúde e lazer.
		Realizar seminário de educação continuada com palestrantes renomados que abordem os assuntos: depressão, síndrome de burnout, fadiga por compaixão, entre outros problemas psicológicos.
		Realizar encontros presenciais para atender as demandas e anseios dos médicos-veterinários e zootecnistas em todas as regiões do Estado de Santa Catarina.
		Participar presencialmente nos segmentos que tenham ligação ou interesse dos médicos-veterinários e zootecnistas.
		Zelar pelas competências do médico-veterinário e zootecnista.
		Estabelecer e reforçar atuação junto a instituições para aplicação do piso salarial em editais de concursos públicos para médicos-veterinários e zootecnistas.
EIXO 04	GESTÃO ADMINISTRATIVA	Busca aprimorar e modernizar os processos de trabalho, a ampliação do quadro funcional e a melhoria da infraestrutura para os colaboradores, Diretores, Conselheiros do CRMV-SC e profissionais médicos-veterinários e zootecnistas.
		Profissionalizar os processos internos de trabalhos.
		Implantar a política de gestão de pessoas.
		Aprimorar a gestão contábil-financeira.
		Avaliar a conformidade dos processos internos.

4.2. Objetivos Estratégicos (OE)

Para a elaboração dos Objetivos Estratégicos foi realizado diagnóstico de alinhamento entre a proposta das ações da gestão, com os eixos e a análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT-FOFA), cujo objetivo foi estruturar a estratégia do CRMV-SC.

Os Objetivos Estratégicos possibilitam a identificação dos meios para a concretização dos resultados pretendidos.

O conjunto de Objetivos Estratégicos direciona o comportamento e o desempenho institucional, comunica de modo claro e transparente a todos os níveis gerenciais e aos colaboradores o foco e a estratégia de atuação escolhidos pelo CRMV-SC; permite o alinhamento e subsidia a alocação de esforços do CRMV-SC, evitando assim, a dispersão de ações e recursos.

Os Objetivos Estratégicos do CRMV-SC para a Gestão 2023-2026, são:

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Aprendizado e Crescimento	Finanças	OE1	Aprimorar a gestão contábil financeira.	Realizar as gestões do orçamento e a financeira, adequadas ao cumprimento das estratégias definidas no CRMV-SC.
	Pessoas	OE2	Implantar a política de gestão de pessoas.	Visa implementar iniciativas necessárias ao desenvolvimento pessoal e promover ações para a valorização dos colaboradores.
	Infraestrutura e TI	OE3	Adequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica.	Diz respeito a operacionalizar e aperfeiçoar a infraestrutura física da sede e modernizar o parque tecnológico do CRMV-SC.

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Processos Internos	Fiscalização	OE4	Aprimorar a eficiência do processo de fiscalização.	Visa aperfeiçoar o processo de fiscalização e obter o melhor rendimento para o CRMV-SC.
	Atuação Institucional	OE5	Desenvolver a gestão administrativa.	Refere-se a elaboração de iniciativas essenciais para a melhoria dos processos de trabalho.
		OE6	Promover articulação política institucional em prol da valorização e fortalecimento das profissões.	Direcionar a atuação política do CRMV-SC para contribuir com o reconhecimento e a valorização dos médicos-veterinários e zootecnistas.
		OE7	Estabelecer parcerias e desenvolver ações com Instituições de Ensino Superior e de fiscalização	Buscar e consolidar novas parcerias estratégicas.

	Valorização Profissional	OE8	Fortalecer e valorizar a imagem do CRMV-SC perante os profissionais e a sociedade.	Implementar ações que promovam a valorização da imagem do CRMV-SC perante os profissionais e a sociedade.
		OE9	Promover ações de educação continuada que valorizem a atuação do profissional médico-veterinário e zootecnista.	Elaborar e executar ações que visem qualificação e capacitação, de forma continuada, aos médicos-veterinários e zootecnistas.
	Comunicação	OE10	Aperfeiçoar e fortalecer a comunicação em eixos: profissionais, sociedade, interna e Sistema CFMV/CRMVs	Intensificar a comunicação e aperfeiçoar a capacidade em disponibilizar canais diretos e efetivos com os colaboradores, Diretores e Conselheiros do CRMV-SC, médicos-veterinários, zootecnistas, sociedade e Sistema CFMV/CRMVs.

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Sociedade	Resultados	OE11	Elaborar políticas de valorização do CRMV-SC e dos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas perante a sociedade com ênfase em uma só saúde.	Contribuir com ações para o reconhecimento e valorização da imagem do CRMV-SC e dos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas com foco na segurança, saúde e bem-estar da sociedade, do meio ambiente e dos animais.
		OE12	Fortalecer a instituição como órgão fiscalizador-educador, orientando e fiscalizando as atividades dos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas, utilizando as normas vigentes relacionadas ao exercício profissional e códigos de ética.	Zelar pelo exercício da Medicina Veterinária e da Zootecnia com competência, excelência, ética e legalidade.

4.3. Mapa Estratégico

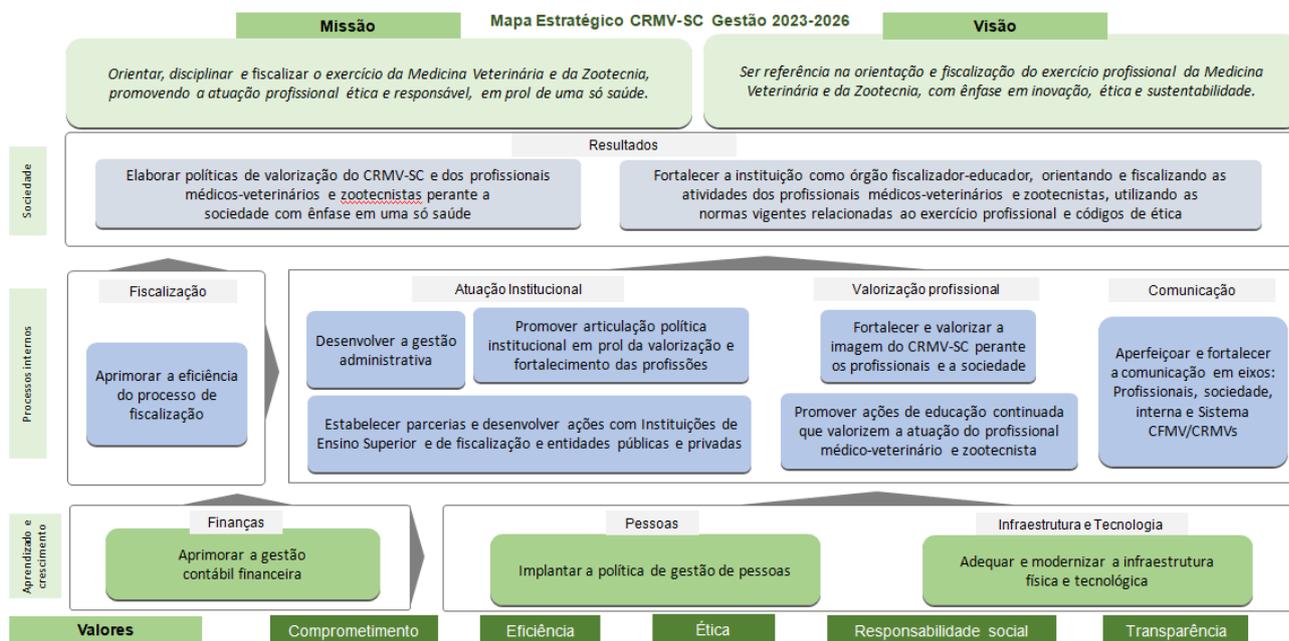
A representação do mapa estratégico identifica a missão, visão e os valores organizacionais, bem como o desdobramento estratégico em seus diferentes níveis e a forma como a sua atuação

impacta na realização dos resultados pretendidos, bem como aponta as melhores medidas que podem ser adotadas para evitar o retrabalho e a redução de recursos.

O Mapa Estratégico é composto por um conjunto de Objetivos Estratégicos (OE), que são as metas de alto nível gerencial estabelecidas e ajudam a orientar as ações e decisões em todos os níveis. Os objetivos estratégicos foram distribuídos em 03 (três) perspectivas: Aprendizado e Crescimento, Processos Internos e Sociedade.

As Perspectivas, por sua vez, foram subdivididas em 08 (oito) temas: Finanças, Pessoas, Infraestrutura e Tecnologia, Fiscalização, Atuação Institucional, Valorização Profissional, Comunicação e Resultados que descrevem ações e resultados a serem alcançados pelo CRMV-SC.

Mapa Estratégico CRMV-SC Gestão 2023-2026



5. PLANEJAMENTO

5.1. Indicadores e Metas estratégicas

Os indicadores e as metas são elaborados em conjunto com colaboradores das unidades vinculadas a cada um dos objetivos estratégicos.

Na metodologia adotada, cada objetivo tem seu alcance mensurado por, no mínimo, um indicador. Para cada indicador deverá haver uma meta a ser alcançada.

Os Indicadores avaliam e comunicam a performance do CRMV-SC em relação ao resultado esperado, possibilitando a medição do desempenho. Eles quantificam o alcance das metas e representam um elo entre os objetivos estratégicos e a execução das ações no CRMV-SC.

As Metas, por sua vez, são segmentos do objetivo estratégico com foco no aspecto quantitativo, viabilizando o controle e o acompanhamento da execução do Plano e a correção tempestiva de rumos.

5.2. Estrutura do Painel de Contribuição

O Painel de Contribuição é uma ferramenta de gestão composta pelas Iniciativas (Projetos/processos de trabalho) que as unidades precisam desenvolver para o alcance dos Objetivos Estratégicos, Meta e Indicadores. É a forma de visualizar e identificar como cada unidade contribui para o alcance da estratégia, em níveis tático e operacional.

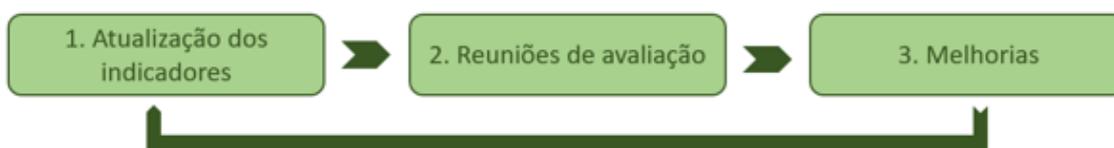
Iniciativas (Projetos): um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Tem início e fim determinados (é, portanto, temporário), e um objetivo final.

Iniciativas (Processo de Trabalho): tudo aquilo que tem atividades repetitivas, que possui um esforço contínuo sem tempo determinado e que não possui um resultado único.

Metas: é a definição de um resultado objetivamente mensurável a ser alcançado em determinado prazo.

Indicadores: são formas de acompanhar e entender como as coisas estão acontecendo (forma de monitorar algo), ou seja, é um método definido para medir ou monitorar o atingimento de metas ao longo do tempo.

5.3. Monitoramento e Avaliação



Reuniões de avaliação:

O monitoramento contínuo é necessário para rastrear o progresso em relação às metas e indicadores; permite identificar qualquer desvio em relação às metas e tomar medidas corretivas oportunas. Para o monitoramento, serão realizadas as seguintes reuniões:

Reunião de Avaliação Operacional (RAO): Representa a materialização das decisões estratégicas e táticas no dia a dia do CRMV-SC. São decisões cotidianas, de operações, e seu impacto, em teoria, limitam-se ao curto prazo. Sua extensão afeta uma unidade ou setor específico.

Reunião de Avaliação Operacional (RAO)

- Periodicidade: bimestral
- Avalia atividades atribuídas à unidade/setor
- Reunião com todos os colaboradores da unidade/setor

Reunião de Avaliação Tática (RAT): Ocorre tipicamente em nível gerencial, e normalmente consiste em concretizar as decisões estratégicas. Caracteriza-se por um impacto de médio prazo e sua extensão limita-se a um conjunto de Coordenadorias.

Reunião de Avaliação Tática (RAT)

- Periodicidade: quadrimestral
- Avalia indicadores em relação às metas da unidade.
- Reunião com todos Assessores.

Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE): Compreende ações normalmente associadas às decisões de maior impacto. Em geral, são tomadas pelo grupo diretivo. Caracteriza-se por ter influência no longo prazo e por impactar a organização como um todo. Ações estratégicas são um parâmetro para as ações táticas e operacionais.

Reunião de Avaliação da Estratégia (RAE)

- Periodicidade: semestral
- Avalia os indicadores estratégicos
- Reunião com Assessores e Diretoria Executiva

Melhorias:

As melhorias são necessárias para manter o objetivo principal que é o alinhamento institucional. Podem ocorrer em função das decisões das reuniões de avaliação e, eventualmente, de adequações que se fazem necessárias para ajuste da estratégia e das prioridades do CRMV-SC.

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