

# Planejamento Estratégico 2019- 2021

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 2019 a 2021, conforme estabelecido pela Resolução CFMV 1049/2014.



# Planejamento Estratégico 2019- 2021

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

Gestão 2017-2020

Presidente

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

Vice-Presidente

Med. Vet. Roberto Luiz Curzel  
CRMV-SC nº 00720

Secretária-Geral

Med. Vet. Vanessa de Medeiros Bonatelli  
CRMV-SC nº 03533

Tesoureiro

Med. Vet. Silas Maurício Cuneo Amaral  
CRMV-SC nº 00777

# 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

DESDE O ANO DE 2014 O CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ESTADO DE SANTA CATARINA, PÕE EM PRÁTICA PLANOS DE AÇÃO DEFINIDOS E BUSCA OTIMIZAR A SUA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ADMINISTRATIVA, AFIM DE MELHORAR REPENSAR O MODELO DE GESTÃO DO CONSELHO E IMPLANTAR UMA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA FOCADA EM 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 ESSA ATITUDE 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, DIANTE DOS NOVOS DESAFIOS, O CONSELHO PERMANECE FOCANDO SUAS AÇÕES NOS NÍVEIS DA BASE DO MAPA ESTRATÉGICO, MAS NÃO DEIXANDO DE LADO OS DEMAIS PONTOS. É IMPORTANTE RESSALTAR QUE A ELABORAÇÃO 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 2019-2021, 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

PRESTAR UM SERVIÇO DE QUALIDADE À SOCIEDADE, PROFISSIONAIS E EMPRESAS, NO ATENDIMENTO, ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL, SERVINDO DE APOIO EM ASSUNTOS RELACIONADOS À MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA, FORTALECENDO E VALORIZANDO SUA ATUAÇÃO PARA O BEM COMUM E BEM-ESTAR DOS ANIMAIS.

### 2.2. VISÃO

SER REFERÊNCIA NA ORIENTAÇÃO E FISCALIZAÇÃO DO EXERCÍCIO PROFISSIONAL, SERVINDO DE APOIO EM ASSUNTOS RELACIONADOS À MEDICINA VETERINÁRIA E ZOOTECNIA, BUSCANDO O DESENVOLVIMENTO DE UMA SOCIEDADE MELHOR.

### 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 NO ANO DE 2018 REALIZAMOS NOVO DIAGNÓSTICO QUE SERVIU COMO BASE PARA IDENTIFICAR QUAIS OS PONTOS FORTES, PONTOS FRACOS, OPORTUNIDADES E AMEAÇAS ATUAIS AO DESENVOLVIMENTODAS ATIVIDADES DO CONSELHO, DIRECIONANDO A IMPLANTAÇÃO DE NOVAS ESTRATÉGIAS.

O PRÓXIMO PASSO PARA O CRMV-SC NO PERÍODO DE 2019-2021 É A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS INTERNOS, COM O AUXÍLIO DE FERRAMENTAS DESENVOLVIDAS PELO SISTEMA CFMV/CRMVs, BEM COMO A REORGANIZAÇÃO DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, OTIMIZANDO ASSIM OS RECURSOS HUMANOS E A INFRA-ESTRUTURA DO CONSELHO.

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 2019-2021 é atuar diretamente para o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Formação de Competências com ênfase na melhora dos processos. Esses planos servirão para alavancar os resultados do conselho, aprimorando a estrutura organizacional.

## Atividades Planejadas

- Continuidade à Implantação do **Modelo de Gestão Estratégico** adequado a realidade organizacional

Participar das capacitações nacionais oferecidas pelo CFMV.  
Estimular a participação de capacitações online e presenciais.  
Realizar capacitações para os servidores.

- Aplicação de um novo **Modelo de Gestão de Pessoas** a partir de uma **estruturação do setor de Recursos Humanos**

Aprimoramento das práticas de gestão de pessoas e planejamento estratégico.  
Desenvolvimento de lideranças para a coordenação dos setores.

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

Meta: Obter media dos indices superior a 80% até 2021

## 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

- Aprimorar o processo de gestão de patrimônio.
- Aprimoramento da estrutura de delegacias, salas e auditório da sede.
- Estudo de viabilidade e aplicação de solução para gestão electrónica de documentos.
- Estudo de viabilidade das delegacias regionais
- Aplicação de modelo de Gestão de Frota, revisão de número de veículos, leilão dos veículos mais antigos.

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.

Redefinirei o processo de manutenção preventiva de modo a revalidar seus indicadores.

### 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.

Em virtude de decisão recente proferida pelo STJ, estimamos um impacto negativo nas arrecadação da receita do CRMV-SC da ordem de 30%, tornado ainda maior o desafio da manutenção dos indicadores, bem como da viabilidade de manutenção dos nossos planos de ação.

#### Atividades Planejadas

- Análise dos indicadores de desempenho e revisão do Planejamento Estratégico.
- Aplicação dos recursos conforme previsão orçamentária.
- Revisão permanente dos planos de ação e aplicação dos recursos

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

Meta: Obter índice de arrecadação superior a 60%

Obter acima de 70% 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.

O desafio atual é o de implantar ferramentas de otimização operacional, em parceria com o Sistema CFMV/CRMVs, principalmente no serviço de homologação de ARTs, e na Gestão Eletrônica de Documentos através da implantação do SEI, ferramenta disponibilizada pelo Ministério do Planejamento.

## 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, revisando seus indicadores.
- Implantar ferramenta de homologação online de ARTs
- Implantar Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos – SEI
- Otimizar a alimentação de dados e estruturação do portal transparência, e-SIC e e-OUV
- Realizar treinamento de servidores
- Revisar procedimentos operacionais padrão e indicadores de desempenho.

Processo	Indicador	Fórmula
Atender Clientes	Índice de eficácia do atendimento	Atendimentos realizados / Atendimentos demandados
Fiscalizar	Índice de eficácia na fiscalização	Empresas e profissionais atuados / 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%

Redefinir os indicadores do processo fiscalizar até o final de 2019

Redefinir os indicadores do processo Gerir Compras e Licitações até o final de 2020

## 5.3. Institucional

### 5.3.1. ATUAÇÃO INSTITUCIONAL/VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL

FORTALECER A IMAGEM E HARMONIZAR AS RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS DOS  
PROFISSIONAIS INSCRITOS

CONTRIBUIR PARA A FORMAÇÃO DE PROFISSIONAIS DENTRO DOS PRINCÍPIOS  
ÉTICOS E DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

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

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

EFETIVIDADE NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DO CRMV

CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DO MÉDICO VETERINÁRIO E DO ZOOTECNISTA NOS CUIDADOS DE SAÚDE E BEM ESTAR DAS PESSOAS E DOS ANIMAIS

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.