



# **CRMVAC**

**Conselho Regional de Medicina Veterinária  
do Estado do Acre**

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

**CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA VETERINÁRIA DO ACRE  
CRMV-AC**

**Gestão 2025 - 2028**

**Rio Branco - AC  
Julho de 2026**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

**PERÍODO DE GESTÃO:** 05/08/2025 até 04/08/2028.

**RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS MEMBROS DO CRMV-AC**

|                                    |                      |         |
|------------------------------------|----------------------|---------|
| Fábio Pires de Moraes              | Presidente           | 0152-VP |
| Jessé Moreira Campos Monteiro      | Vice-Presidente      | 0136-VP |
| Leonardo Augusto Kohara Melchior   | Secretário-Geral     | 0187-VP |
| Higor Ortiz Manoel                 | Tesoureiro           | 0367-VP |
|                                    |                      |         |
| Jean Carlos Torres da Silva        | Conselheiro Efetivo  | 0108-VP |
| Gabriela de Menezes Paz            | Conselheiro Efetivo  | 0371-VP |
| Acácio Duarte Pacheco              | Conselheiro Efetivo  | 0352-VP |
| Francisco Lopes Dantas             | Conselheiro Efetivo  | 0100-VP |
| Gromiko Komatsu Lima               | Conselheiro Efetivo  | 0171-VP |
| Francisco Aires Arcoverde Ramos    | Conselheiro Efetivo  | 0080-VP |
|                                    |                      |         |
| Caetano Bernardes Perin            | Conselheiro Suplente | 0453-VP |
| Gleice Kelly Carvalho Bento        | Conselheiro Suplente | 0319-VP |
| Francisco Glauco de Araújo Santos  | Conselheiro Suplente | 0024-VP |
| Antônio Sydilan Lira da Silva      | Conselheiro Suplente | 0421-VP |
| João Nelson dos Santos Morais Neto | Conselheiro Suplente | 0613-VP |

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

**Palavra do Presidente**

Prezados colegas médicos-veterinários, zootecnistas, colaboradores e parceiros institucionais,

É com grande senso de responsabilidade e entusiasmo que apresentamos o Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado do Acre (CRMV-AC) para a gestão 2025-2028.

Este documento não é apenas um registro burocrático, mas a materialização do nosso compromisso coletivo com o futuro das nossas profissões no Acre. Ele foi construído de forma participativa, ouvindo a Diretoria Executiva, os conselheiros e os colaboradores, fundamentado em metodologias sólidas como a Análise SWOT e o *Balanced Scorecard* (BSC).

Nossa missão de fiscalizar, orientar e fortalecer a Medicina Veterinária e a Zootecnia no Acre ganha aqui um norte claro. Temos a clareza de que, para sermos referência na prestação de serviços e na valorização da nossa atuação profissional, precisamos ser ágeis, transparentes e inovadores.

Ao longo desta gestão, focaremos nossa atuação em quatro eixos estratégicos fundamentais:

1. Fiscalização: exercida com caráter didático e educativo, buscando abrangência em todo o nosso estado.
2. Valorização Profissional: promovendo o reconhecimento e o desenvolvimento contínuo de nossos inscritos.
3. Gestão Administrativa: modernizando nossa infraestrutura, otimizando processos e garantindo a sustentabilidade financeira do Conselho.
4. Articulação Institucional: Fortalecendo parcerias com o Poder Público, instituições de ensino e demais órgãos de controle para o bem-estar animal e a promoção da Saúde Única.

Nossos valores — comprometimento, ética, inovação, transparência e valorização — guiarão cada decisão que tomarmos. Convidamos cada um de vocês a caminhar conosco nesta trajetória. A execução deste plano é um esforço conjunto que, certamente, trará frutos sólidos para a Medicina Veterinária e a Zootecnia, impactando positivamente a saúde pública e a qualidade de vida em nosso estado. Que esta gestão seja marcada pela união de esforços e pela entrega de resultados que honrem a nossa classe.

Atenciosamente,

Fábio Pires de Moraes  
Presidente do CRMV-AC  
Gestão 2025–2028

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

**ÍNDICE**

|                                                                                 |           |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. CONCEITOS</b>                                                             | <b>1</b>  |
| 1.1. Planejamento Estratégico                                                   | 1         |
| 1.2. Etapas do Planejamento Estratégico                                         | 1         |
| <b>2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-AC</b>                                    | <b>2</b>  |
| 2.1. Partes Interessadas (Stakeholders)                                         | 2         |
| 2.2. Geração de Valor                                                           | 3         |
| 2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras                              | 7         |
| 2.4. Cadeia de Valor                                                            | 8         |
| 2.5. Propósito                                                                  | 9         |
| 2.5.1. Missão                                                                   | 9         |
| 2.5.2. Visão                                                                    | 9         |
| 2.5.3. Valores                                                                  | 10        |
| 2.6. Organograma do CRMV-AC                                                     | 11        |
| <b>3. ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT-FOFA)</b>                                       | <b>12</b> |
| 3.1. Diagnóstico Interno e Externo (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) | 12        |
| <b>4. DIREÇÃO</b>                                                               | <b>14</b> |
| 4.1. Propostas da Gestão                                                        | 14        |
| 4.2. Objetivos Estratégicos (OE)                                                | 16        |
| 4.3. Mapa Estratégico                                                           | 18        |
| <b>5. PLANEJAMENTO</b>                                                          | <b>19</b> |
| 5.1. Indicadores e Metas estratégicas                                           | 19        |
| 5.2. Estrutura do Painel de Contribuição                                        | 19        |
| 5.3. Monitoramento e Avaliação                                                  | 20        |

## **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-AC 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 do Acre (PEI-CRMV-AC), Gestão 2025-2028, 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 *Balanced 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 do Acre – CRMV-AC.

Dessa forma, o processo foi iniciado com uma análise situacional do CRMV-AC (Quem somos? Missão, Visão, Valores e Cadeia de Valores), seguido por uma análise dos ambientes internos e externos (Como estamos?), na qual 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-AC, Gestão 2025-2028, 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-AC 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-AC, 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<br>Visão<br>Valores                                     |
| COMO ESTAMOS?       | Análise do ambiente<br>SWOT – FOFA                             |
| ONDE QUEREMOS IR?   | Objetivos estratégicos                                         |
| COMO CHEGAREMOS LÁ? | Painel de contribuição<br>Plano de ação<br>Metas e indicadores |

## 2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-AC

### 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.

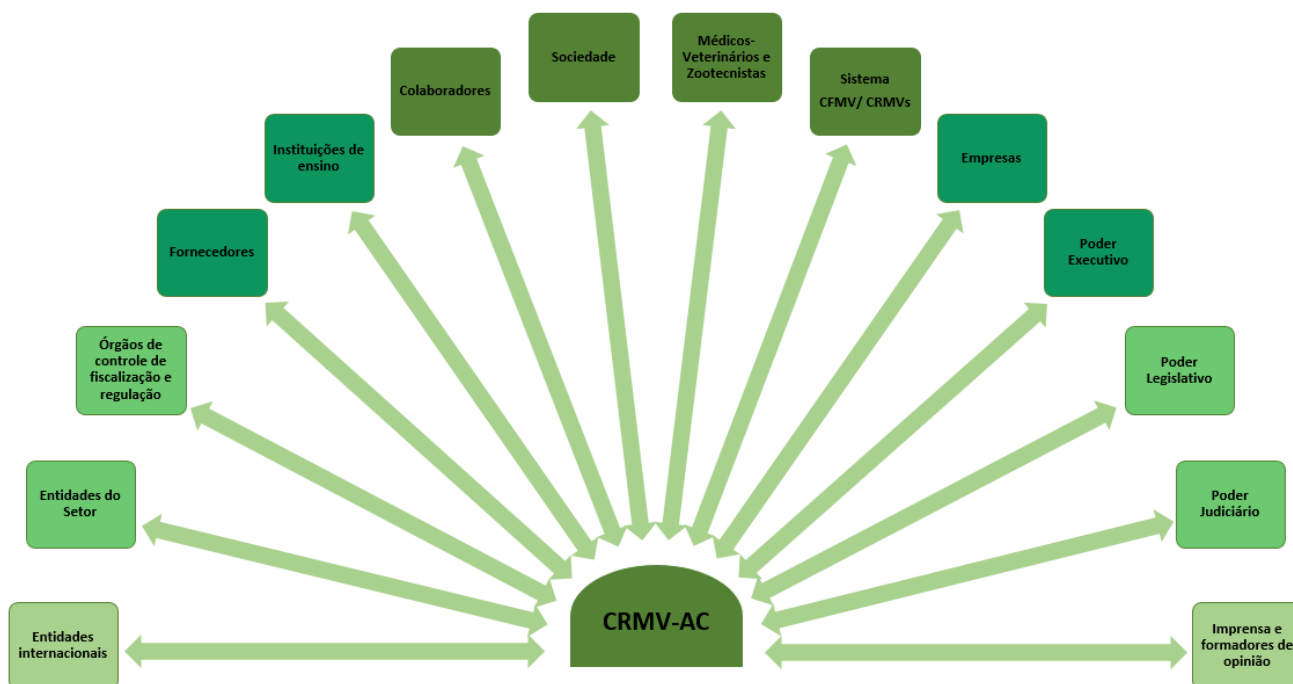
Mapear partes interessadas é o processo de identificar pessoas e organizações impactadas pela estratégia do CRMV-AC ou que podem impactá-la, documentando informações relevantes sobre seus interesses, envolvimento e impacto sobre o sucesso do negócio.

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

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)

### Gestão – 2025 - 2028

3



## 2.2. Geração de Valor

O entendimento detalhado dos *stakeholders* amplia a capacidade do CRMV-AC 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:<br><b>SOCIEDADE</b>                           | 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-AC 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-AC                           | Respeito institucional, credibilidade e confiança nas profissões de médico-veterinário e zootecnista, sugestões e denúncias via canais oficiais.                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Parte Interessada:<br><b>MÉDICOS-VETERINÁRIOS E ZOOTECNISTAS</b> | Profissionais inscritos e atuantes no SISTEMA CFMV/CRMVs.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Relacionamento                                                   | Regulação, representação, supervisão e fiscalização.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Valor gerado pelo CRMV-AC aos PROFISSIONAIS                      | Regulação, promoção, prestígio e boa conceituação da profissão de médico-veterinário e zootecnista, valorização e defesa das classes.                                                                                                                                                                                                                                                                               |

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

4

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor gerado pelos<br>PROFISSIONAIS ao CRMV-AC             | 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 para a fiscalização.                                                                |
| Parte Interessada:<br><b>SISTEMA CFMV/CRMVs</b>            | 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-AC ao<br>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<br>SISTEMA ao CRMV-AC                    | Atuação regional na regulação, fiscalização, execução e cooperação institucional (administrativo, jurídico, tecnológico, financeiros, fiscalização).                                                                                                                                     |
| Parte Interessada:<br><b>COLABORADORES</b>                 | Efetivos, Comissionados, Terceirizados e Estagiários.                                                                                                                                                                                                                                    |
| Relacionamento                                             | Vínculo empregatício, equipe estratégica, técnica e operacional.                                                                                                                                                                                                                         |
| Valor gerado pelo CRMV-AC aos<br>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<br>COLABORADORES ao CRMV-AC             | 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-AC.                                                                               |
| Parte Interessada:<br><b>EMPRESAS (PJ)</b>                 | 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-AC às<br>EMPRESAS (PJ)              | Regulação, orientação e fiscalização para garantir que os profissionais inscritos estejam empenhados na garantia da qualidade dos produtos.                                                                                                                                              |
| Valor gerado pelas<br>EMPRESAS (PJ) ao CRMV-AC             | 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 para a fiscalização.                                                                |
| Parte Interessada:<br><b>INSTITUIÇÕES DE ENSINO</b>        | 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-AC às<br>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<br>INSTITUIÇÕES DE ENSINO ao<br>CRMV-AC | Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                                                                       |
| Parte Interessada:<br><b>FORNECEDORES</b>                  | Segurança, Limpeza, Materiais de Consumo, Impressoras, Assinaturas de Jornais.                                                                                                                                                                                                           |
| Relacionamento                                             | Relação comercial.                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Valor gerado pelo CRMV-AC aos<br>FORNECEDORES              | Valor financeiro, pontualidade nos pagamentos.                                                                                                                                                                                                                                           |
| Valor gerado pelos<br>FORNECEDORES ao CRMV-AC              | Entrega de produtos e serviços de acordo com o adquirido e adequado às necessidades do CRMV-AC.                                                                                                                                                                                          |
| Parte Interessada:<br><b>PODER EXECUTIVO</b>               | Federal, Estadual, Distrital e Municipal.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Relacionamento                                             | Político-Institucional.                                                                                                                                                                                                                                                                  |

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

5

|                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor gerado pelo CRMV-AC ao<br><b>PODER EXECUTIVO</b>                              | Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                   |
| Valor gerado pelo<br>PODER EXECUTIVO ao<br>CRMV-AC                                  | Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                |
| Parte Interessada:<br><b>PODER LEGISLATIVO</b>                                      | Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas, Câmara Legislativa Distrital e Câmaras Municipais.                                                                                                                |
| Relacionamento                                                                      | Político-Institucional.                                                                                                                                                                                                           |
| Valor gerado pelo CRMV-AC ao<br>PODER LEGISLATIVO                                   | Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                   |
| Valor gerado pelo<br>PODER LEGISLATIVO ao<br>CRMV-AC                                | Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                |
| Parte Interessada:<br><b>PODER JUDICIÁRIO</b>                                       | Tribunais Federais e Estaduais.                                                                                                                                                                                                   |
| Relacionamento                                                                      | Legal e institucional.                                                                                                                                                                                                            |
| Valor gerado pelo CRMV-AC ao<br>PODER JUDICIÁRIO                                    | Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                   |
| Valor gerado pelo PODER<br>JUDICIÁRIO ao CRMV-AC                                    | Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes às questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                               |
| Parte Interessada:<br><b>ÓRGÃOS DE CONTROLE,<br/>FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO</b>       | 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-AC aos<br>ÓRGÃOS DE CONTROLE,<br>FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO    | Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias em ações pontuais.                                                                      |
| Valor gerado pelos<br>ÓRGÃOS DE CONTROLE,<br>FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO ao<br>CRMV-AC | Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.                                                                                                   |
| Parte Interessada:<br><b>IMPRENSA</b>                                               | Veículos de imprensa, colunistas, influenciadores digitais, mídias especializadas.                                                                                                                                                |
| Relacionamento                                                                      | Divulgação, informação, construção e consolidação de imagem.                                                                                                                                                                      |
| Valor gerado pelo CRMV-AC à<br>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<br>IMPRENSA ao CRMV-AC                                            | Espaço nos canais de comunicação, relevância, visibilidade, credibilidade, parcerias.                                                                                                                                             |
| Parte Interessada:<br><b>ENTIDADES DO SETOR</b>                                     | Associações, entidades federadas, sociedades de especialidades, academias.                                                                                                                                                        |
| Relacionamento                                                                      | Político-institucional, cooperação técnica, representação.                                                                                                                                                                        |
| Valor gerado pelo CRMV-AC às<br>ENTIDADES DO SETOR                                  | Informações qualificadas, contribuição no debate de questões relacionadas à Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias em diferentes atuações institucionais.                                                                    |
| Valor gerado pelas<br>ENTIDADES DO SETOR ao<br>CRMV-AC                              | Questões de ética e técnica da Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias para atuações institucionais, sugestões para melhorias que impactem as classes.                                                                        |
| Parte Interessada:<br><b>ENTIDADES INTERNACIONAIS</b>                               | OIE (World Organisation for Animal Health), Panvet (Asociación Panamericana de Ciencias Veterinarias), WVA (World Veterinary Association), OMV (Ordem dos Médicos-Veterinários de Portugal) e outras.                             |
| Relacionamento                                                                      | Cooperação, intercâmbio de conhecimento.                                                                                                                                                                                          |

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

**6**

|                                                        |                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valor gerado pelo CRMV-AC às ENTIDADES INTERNACIONAIS  | Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional. |
| Valor gerado pelas ENTIDADES INTERNACIONAIS ao CRMV-AC | Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional. |

### **2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras**

De acordo com a Lei 5.517/68, o CRMV-AC é um órgão fiscalizador das profissões de Médico Veterinário e Zootecnista, funcionando como Tribunal de Honra dos profissionais, zelando pelo prestígio e bom nome das profissões, punindo os infratores, bem como, representando às autoridades competentes acerca dos fatos que apurar e cuja solução não seja de sua alçada.

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:

|                            |                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FISCALIZAÇÃO</b>        | 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. |
| <b>REGISTRO</b>            | Estabelece diretrizes e disciplina para a inscrição de pessoa física (PF) e o registro de pessoa jurídica (PJ).                                                               |
| <b>JULGAMENTO E SANÇÃO</b> | Julga e aplica penalidades aos casos de desvios ou descumprimento da legislação da Medicina Veterinária e da Zootecnia.                                                       |
| <b>NORMATIZAÇÃO</b>        | Regulamenta as profissões de médico-veterinário e zootecnista nos aspectos éticos e técnicos.                                                                                 |
| <b>ORIENTAÇÃO</b>          | Presta orientação e informações à sociedade e aos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas.                                                                          |

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

|                                         |                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>INTEGRAÇÃO DO SISTEMA CFMV/CRMVs</b> | Promove ações para o relacionamento direto com os CRMVs, Comissões Técnicas, Conselheiros, colaboradores e demais atores que compõem o Sistema CFMV/CRMVs. |
| <b>INFORMAÇÃO E PROTEÇÃO</b>            | Informa e defende uma saúde preventiva, eficaz e integrada, que leve conhecimento à população em prol da Saúde Única.                                      |
| <b>POLÍTICO-INSTITUCIONAL</b>           | Promove ações que envolvam o relacionamento do CRMV-AC com outras organizações (governo, instituições, autarquias, associações, escolas).                  |
| <b>VALORIZAÇÃO</b>                      | 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-AC para gerar valor aos seus públicos de interesse. Indicam os elos entre os propósitos do CRMV-AC (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-AC 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.

### Cadeia de Valor



## 2.5. Propósito

É a declaração que reflete a razão pela qual o CRMV-AC existe e o impacto que ele busca gerar na sociedade. É a partir dessa identificação que o CRMV-AC 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-AC foi realizada de forma participativa, com o envolvimento da Diretoria Executiva, Conselheiros e dos colaboradores do CRMV-AC, em diversos níveis por meio de oficina com a técnica do *world café*.

### 2.5.1. Missão

**Fiscalizar, orientar e fortalecer a Medicina Veterinária e a Zootecnia no Acre.**

A missão, no contexto externo, é uma forma do CRMV-AC 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-AC 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-AC para os funcionários, para a sociedade, para os profissionais médicos-veterinários e zootecnistas e para as partes interessadas.

### 2.5.2. Visão

**Ser referência à sociedade acreana na prestação de serviços, na valorização da atuação profissional dos médicos-veterinários e dos zootecnistas, na promoção do bem-estar animal e de uma só saúde.**

A visão reflete a transformação que o CRMV-AC deseja alcançar no cumprimento de sua missão. Reflete a ideologia essencial do CRMV-AC, 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-AC. Já o futuro visionado define o que o CRMV-AC aspira a ser, alcançar e criar, exigindo mudanças constantes na medida em que o ambiente externo também muda.

### 2.5.3. Valores

- |                          |                        |
|--------------------------|------------------------|
| • <b>Comprometimento</b> | • <b>Transparência</b> |
| • <b>Ética</b>           | • <b>Valorização</b>   |
| • <b>Inovação</b>        |                        |

Valores representam as convicções e premissas dominantes e as crenças básicas subjacentes do CRMV-AC, 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:

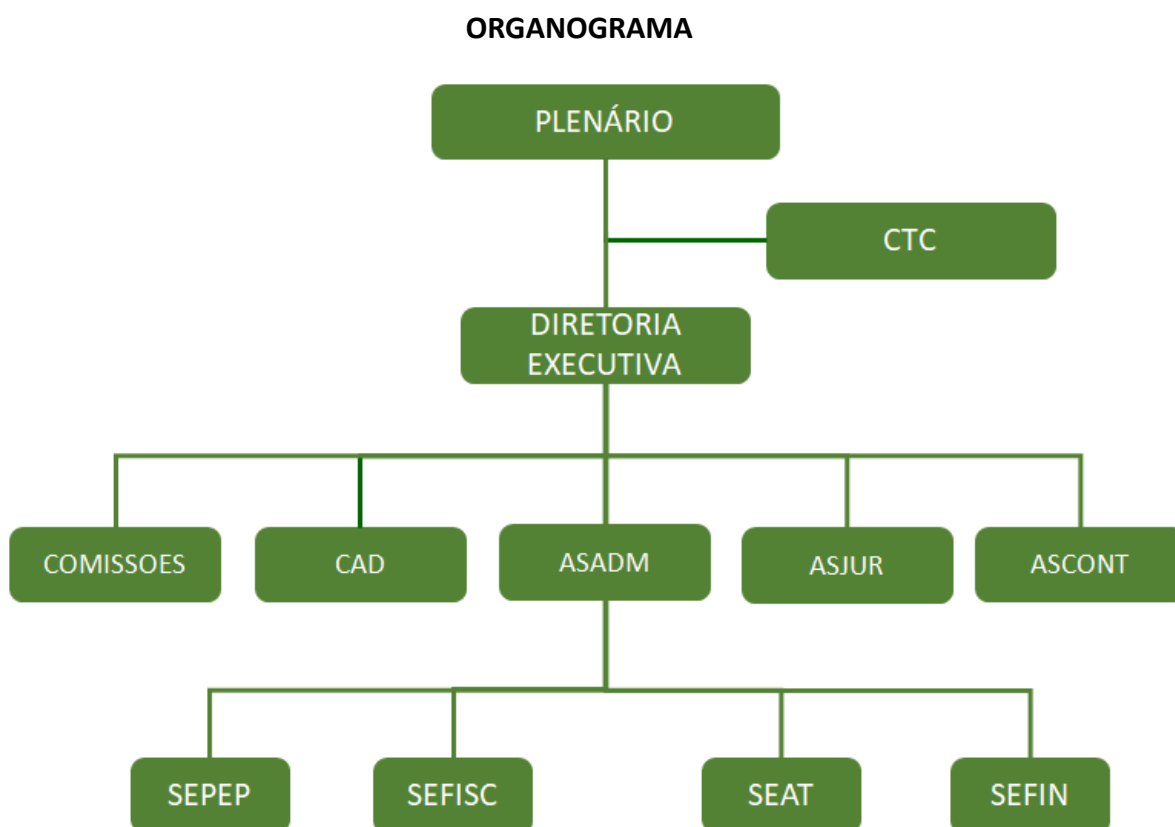
- **Comprometimento:** realizar o que se propõe, da melhor maneira possível, para alcançar os objetivos organizacionais em prol da sociedade, dos profissionais e do meio ambiente.
- **Ética:** compromisso de pautar cada ação, pela integridade, respeito, dignidade e consciência em estrita observância à missão, visão e valores do Conselho.
- **Inovação:** consiste em propagar novos conhecimentos, buscando de maneira simples e direta, mantendo a qualidade na composição dos serviços prestados.
- **Transparência:** tornar públicas e compreensivas as ações relevantes do CRMV/AC, garantindo à sociedade e aos profissionais acessos claros às decisões, processos e resultados do Conselho.
- **Valorização:** reconhecer, capacitar e dignificar profissionais e servidores do CRMV/AC com foco na excelência de serviços prestados.

## 2.6. Organograma do CRMV-AC

A Gestão, com o objetivo de viabilizar e permitir o atendimento e execução das atribuições e competências institucionais do CRMV-AC, aprovou e instituiu, pela Portaria nº 32/2026, de 13 de agosto de 2026, o Organograma Institucional do CRMV-AC.

O organograma tem como finalidade revelar o caráter formal e oficial do CRMV-AC, 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-AC 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-AC sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva. É utilizada para o diagnóstico dos ambientes interno e externo do CRMV-AC.

#### 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-AC, 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.

|                      |                                                                                   |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FORÇAS</b>        | São características e elementos do ambiente interno que representam uma vantagem. |
| <b>FRAQUEZAS</b>     | São características e elementos do ambiente interno que desfavorecem.             |
| <b>OPORTUNIDADES</b> | São fatores externos que representam oportunidades.                               |
| <b>AMEAÇAS</b>       | 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 e colaboradores do CRMV-AC, durante a realização das Oficinas, que resultou no processo de formulação da estratégia Gestão 2025-2028.

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.

Neste PEI-CRMV-AC, 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 têm relação de alta intensidade com oportunidades. São as forças que contribuem para o acesso às oportunidades.

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

### ANÁLISE SWOT

#### Ações Estratégicas - Crescimento

| Restrições (Oportunidades x Fraquezas)                                                                                                                                                   | Riscos Estratégicos (Ameaças x Fraquezas)                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fraquezas que precisam ser eliminadas para que a empresa aproveite as oportunidades do mercado<br>(Oportunidades onde há pelo menos uma relação de alta intensidade com alguma fraqueza) | Fraquezas que podem contribuir para a concretização de ameaças<br>(Ameaças onde há relação de alta intensidade com Fraquezas) |
| Comunicação interna e externa ocorrendo de forma limitada                                                                                                                                | Comunicação interna e externa ocorrendo de forma limitada                                                                     |
| Deficiência no processo de atendimento                                                                                                                                                   | Limitação orçamentária que dificulta novas contratações e melhorias salariais                                                 |
| Falta de diagnóstico do parque tecnológico (hardware e software)                                                                                                                         | Morosidade nos processos administrativos                                                                                      |
|                                                                                                                                                                                          | Falta de diagnóstico do parque tecnológico (hardware e software)                                                              |
|                                                                                                                                                                                          | Limitação do quadro pessoal, gerando acúmulo de atividades, necessidade de capacitação dos colaboradores (CHA)                |
|                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                               |

### Ações Estratégicas - Sustentabilidade

| Fortalecimento (Forças x Oportunidades)                                                                                     | Proteção (Forças x Ameaças)                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Forças que contribuem para o acesso das Oportunidades<br>(Forças que possuem relação de alta intensidade com Oportunidades) | Forças que evitam a concretização de Ameaças<br>(Forças que possuem relação de alta intensidade com Ameaças)               |
| Governança com aplicação eficiente de recursos e processos de pessoas geridos via sistema integrado.                        | Governança com aplicação eficiente de recursos e processos de pessoas geridos via sistema integrado.                       |
| Finanças equilibradas, autossuficientes e economicamente sustentáveis a longo prazo.                                        | Fiscalização atuante, remota e orientativa, garantindo alcance total até as regiões mais isoladas.                         |
| Fiscalização atuante, remota e orientativa, garantindo alcance total até as regiões mais isoladas.                          | Plenário atuante que promove a gestão colaborativa e a resolução ágil de conflitos.                                        |
| Plenário atuante que promove a gestão colaborativa e a resolução ágil de conflitos.                                         | Fortalecimento da categoria por meio de articulações institucionais, convênios, eventos acadêmicos e cooperações técnicas. |
| Fortalecimento da categoria por meio de articulações institucionais, convênios, eventos acadêmicos e cooperações técnicas.  | Sede e frota de veículos próprios que atendem plenamente as demandas operacionais do Conselho.                             |
| Sede e frota de veículos próprios que atendem plenamente as demandas operacionais do Conselho.                              | Corpo funcional efetivo com PCCR implantado, respaldado por apoio técnico jurídico e contábil especializado.               |
| Corpo funcional efetivo com PCCR implantado, respaldado por apoio técnico jurídico e contábil especializado.                |                                                                                                                            |

## 4. DIREÇÃO

### 4.1. Propostas da Gestão

Seguem as ações propostas para a Gestão 2025 – 2028, divididas em quatro eixos principais, essenciais e complementares, são eles:

#### EIXOS – CRMV-AC

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>EIXO 01</b>                   | <b>Busca combater o exercício ilegal da Medicina Veterinária e da Zootecnia, com a finalidade de proteger a sociedade.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Fiscalização</b>              | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplicar a fiscalização como forma didática de orientar o profissional.</li> <li>2. Aprimorar o processo de fiscalização e capacitar os fiscais.</li> <li>3. Aumentar a área de abrangência da fiscalização, chegando até as regiões mais longínquas do estado do Acre.</li> <li>4. Buscar parcerias e firmar convênios com órgão de fiscalização (Vigilância Sanitária).</li> <li>5. Promover atividades de fiscalização como forma de acompanhamento para orientar e registrar novos estabelecimentos.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>EIXO 02</b>                   | <b>Visa o reconhecimento das profissões, interagindo positivamente com médicos-veterinários e zootecnistas, com ações para o aperfeiçoamento profissional.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Valorização Profissional</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar visibilidade frente às ações promovidas pelo Conselho.</li> <li>2. Defender ativamente as áreas de atuação profissional;</li> <li>3. Desenvolver o trabalho de orientação profissional</li> <li>4. Elaborar campanhas de orientação profissional;</li> <li>5. Promover eventos no Programa de Educação Continuada: Curso de Responsabilidade Técnica.</li> <li>6. Promover treinamento e cursos de capacitação profissional dos servidores em parceria com outros órgãos/autarquias.</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>EIXO 03</b>                   | <b>Busca modernizar a infraestrutura física e TI, aprimorar os processos de trabalho, a ampliação e capacitação do quadro funcional do CRMV-AC.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Gestão Administrativa</b>     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adequar a estrutura organizacional para otimizar a gestão CRMV-AC.</li> <li>2. Executar a ferramenta FALA BR de forma efetiva e eficiente.</li> <li>3. Implementar o Planejamento Estratégico e o mapeamento de processos de trabalho.</li> <li>4. Incentivar, capacitar e valorizar a equipe de colaboradores.</li> <li>5. Melhoria da receita e redução de inadimplência de Pessoa Física e Pessoa Jurídica.</li> <li>6. Otimizar o atendimento aos profissionais inscritos e pessoa jurídica registradas no regional.</li> <li>7. Promover ações para Cobrança de débitos e ajuizamento de débitos inscritos em Dívida Ativa.</li> <li>8. Realizar melhoria na infraestrutura física, tecnologia da informação (TI) e na frota de veículos do CRMV-AC.</li> </ol> |
| <b>EIXO 04</b>                   | <b>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.</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Articulação Institucional</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar de debates públicos relativos à profissão.</li> <li>2. Promover ações institucionais para divulgar a finalidade do CRMV-AC no âmbito das Instituições de ensino Superior.</li> <li>3. Promover acordo de cooperação técnica com MPAC, IDAF-AC, VIGILÂNCIA SANITÁRIA RB/AC.</li> <li>4. Promover aproximação com órgãos destinados ao controle e fiscalização.</li> <li>5. Sugerir, propor e acompanhar projetos de Lei voltados ao exercício profissional;</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

#### 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-AC.

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-AC; permite o alinhamento e subsidia a alocação de esforços do CRMV-AC, evitando assim, a dispersão de ações e recursos.

Os Objetivos Estratégicos do CRMV-AC para a Gestão 2025 - 2028, são:

| Perspectiva                          | Tema                        | OE  | Objetivo Estratégico                                                                                 | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Aprendiza<br>do e<br>Crescime<br>nto | Finanças                    | OE1 | Aprimorar a gestão financeira, assegurando recursos para a execução da estratégia.                   | Visa assegurar a disponibilidade de recursos financeiros necessários para a implementação das iniciativas estratégicas.                                                                                                                                                                                             |
|                                      | Pessoas                     | OE2 | Desenvolver conhecimentos, habilidades e atitudes dos integrantes com foco em resultados.            | Realizar mapa de processos, escuta ativa, autoavaliação do Conselho, colocar objetivos e metas, engajamento, senso de pertencimento, apoio do NAR, trilha de conhecimento, nota para atendimento, meta de fiscalização, apresentação de resultados para a Plenária, compartilhar treinamentos do CFMV com a equipe. |
|                                      | Infraestrutura e Tecnologia | OE3 | Prospecutar soluções tecnológicas e inovadoras para melhoria dos serviços prestados ao público alvo. | Verificar se o Conselho está armazenando os dados adequadamente, sobre firewall, antivírus, VPN e outras tecnologias; se conseguimos utilizar IA, automatização, melhorar de alguma forma as atividades. Ex: chatbot, com criação de relatórios de modo a ficar mais auditável, principalmente para a gestão.       |

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI/CRMV-AC)**  
**Gestão – 2025 - 2028**

**16**

| Perspectiva               | Tema                            | OE  | Objetivo Estratégico                                                                                              | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|---------------------------------|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Processos Internos</b> | <b>Fiscalização</b>             | OE4 | Aperfeiçoar a fiscalização.                                                                                       | Visa explorar os espaços e lacunas para tornar a fiscalização mais eficiente e abrangente.                                                                                                                                                                                                                                    |
|                           | <b>Atuação Institucional</b>    | OE5 | Buscar efetividade na prestação de serviços do CRMV-AC.                                                           | Aprimorar a comunicação com o público, qualificar o atendimento prestado e fortalecer a relação do CRMV-AC com a sociedade. A efetividade na prestação de serviços será alcançada por meio da padronização de processos, da capacitação da equipe e da adoção de práticas de gestão voltadas à excelência no serviço público. |
|                           |                                 | OE6 | Ampliar as parcerias e relacionamentos do CRMV-AC com instituições privadas.                                      | O projeto Clube de Benefícios CRMV-AC consiste em um programa estruturado de parcerias institucionais que oferece vantagens exclusivas (descontos, serviços, condições especiais) aos profissionais médico-veterinários e zootecnistas registrados no CRMV-AC.                                                                |
|                           | <b>Valorização Profissional</b> | OE7 | Promover ações que visem a valorização profissional dos médicos-veterinários e zootecnistas inscritos no CRMV-AC. | Promover cursos e treinamentos, e homenagens para os inscritos no sistema, reconhecendo a trajetória e o desenvolvimento profissional da categoria.                                                                                                                                                                           |
|                           | <b>Comunicação</b>              | OE8 | Aperfeiçoar e aprimorar a comunicação interna e externa do CRMV-AC.                                               | Criar um alinhamento que gere benefícios concretos para a organização, como: maior eficiência nos processos administrativos, transparência nas ações fiscalizatórias, valorização da classe profissional e fortalecimento da credibilidade institucional. Dessa forma, evita-se também que haja ruídos com o público externo. |

| Perspectiva      | Tema              | OE  | Objetivo Estratégico                                                                   | Descrição                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------------|-------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sociedade</b> | <b>Resultados</b> | OE9 | Fortalecer a instituição como órgão fiscalizador do exercício e da ética profissional. | Promover o aperfeiçoamento contínuo da capacidade institucional para exercer, com eficiência, eficácia, transparência e credibilidade, as atividades de fiscalização do exercício profissional e da conduta ética da Medicina Veterinária e da Zootecnia. |

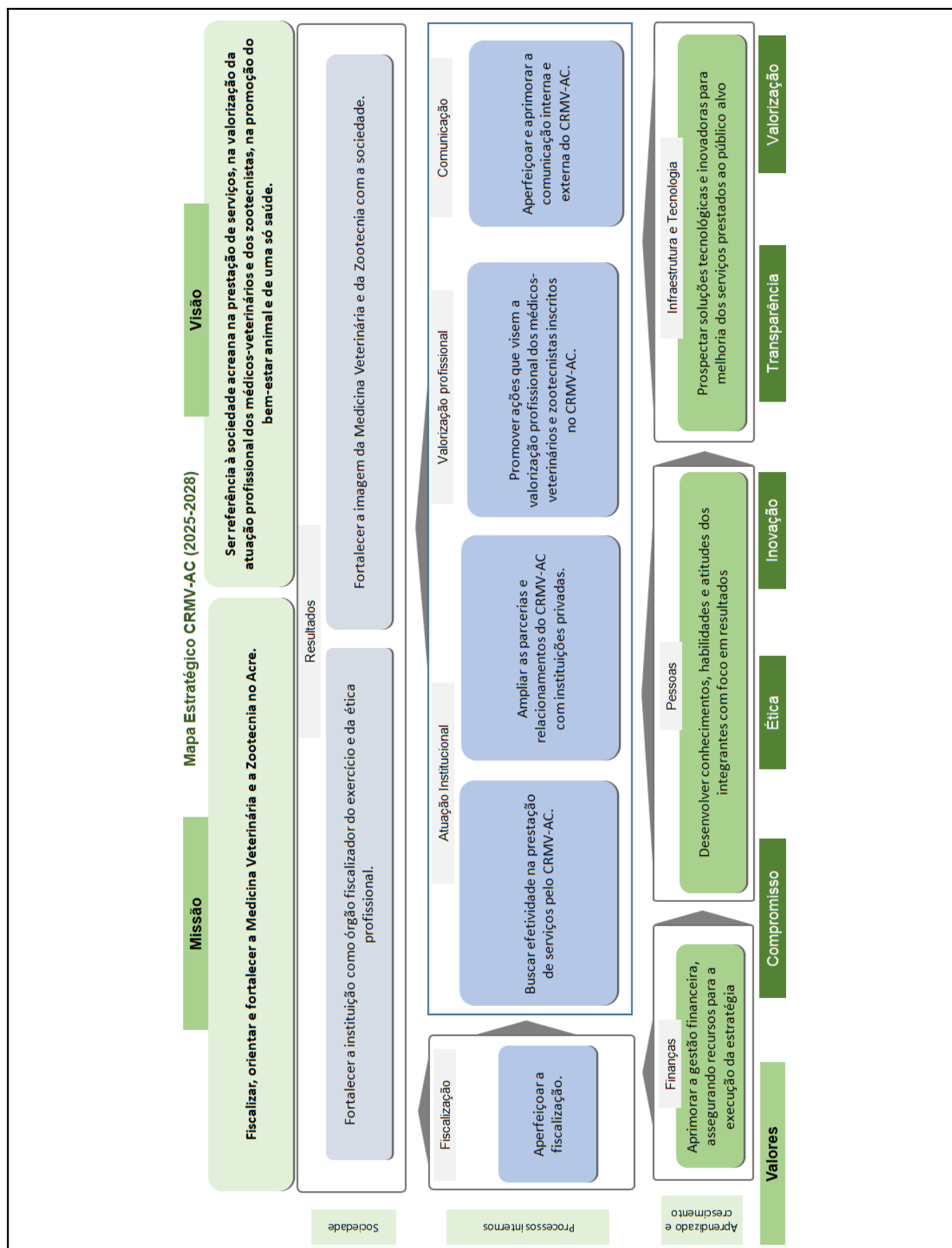
|  |  |      |                                                                             |                                                                                                                                                                                                                       |
|--|--|------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | OE10 | Fortalecer a imagem da Medicina Veterinária e da Zootecnia com a sociedade. | Ampliar o reconhecimento e a percepção positiva da sociedade sobre a importância da Medicina Veterinária e da Zootecnia para a saúde única, o bem-estar animal, a produção sustentável de alimentos, a saúde pública. |
|--|--|------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### 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-AC.



## 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-AC 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-AC.

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.

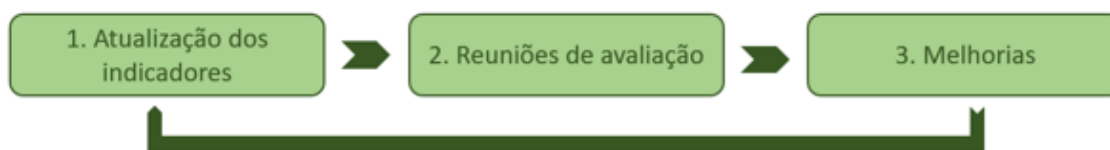
**Iniciativas (Projetos):** um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Tem início e fim determinados (é, portanto, temporário), e um objetivo final.

**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-AC. 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 gerências.

#### 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-AC.