

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

CFMV | GESTÃO 2023-2026

CONSELHO FEDERAL
DE MEDICINA VETERINÁRIA



BRASÍLIA-DF

PERÍODO DE GESTÃO: 17/12/2023 a 16/12/2026

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS MEMBROS DO CFMV

DIRETORIA EXECUTIVA

Presidente: Ana Elisa Fernandes de Souza Almeida – CRMV-BA nº 1130

Vice-Presidente: Romulo Cezar Spinelli Ribeiro de Miranda – CRMV-RJ nº 2773

Secretário-Geral: José Maria dos Santos Filho – CRMV-CE nº 0950

Tesoureiro: Marcos Vinícius de Oliveira Neves – CRMV-SC nº 3355

CONSELHEIROS EFETIVOS

Francisca Neide Costa – CRMV-MA nº 0539

Francisco Edson Gomes – CRMV-RR nº 0177

Mitika Kuribayashi Hagiwara – CRMV-SP nº 0521

Raimundo Alves Barrêto Júnior – CRMV-RN nº 0307

Roberto Renato Pinheiro da Silva – CRMV-MT nº 1364

Rodrigo Afonso Leitão – CRMV-MG nº 0833/Z

CONSELHEIROS SUPLENTES

Adriano Fernandes Ferreira – CRMV-PB nº 0681

Estevão Márcio Cavalcante Leandro – CRMV-AM nº 0470

Evelynne Hildegard Marques de Melo – CRMV-AL nº 0797

João Vieira de Almeida Neto – CRMV-MS nº 0568

Lilian Muller – CRMV-RS nº 5010

Virgínia Teixeira do Carmo Emerich – CRMV-ES nº 0568

COMISSÃO DE TOMADA DE CONTAS - CTC

Presidente: Adriano Fernandes Ferreira – CRMV-PB nº 0681

Membros efetivos:

Estevão Márcio Cavalcante Leandro – CRMV-AM nº 0470

Lilian Muller – CRMV-RS nº 5010

Membros suplentes:

João Vieira de Almeida Neto – CRMV-MS nº 0568

Virgínia Teixeira do Carmo Emerich – CRMV-ES nº 0568

Evelynne Hildegard Marques de Melo – CRMV-AL nº 0797

APRESENTAÇÃO

O Planejamento Estratégico assume cada vez mais um papel chave nas organizações públicas e privadas. Por meio dele, fluxos internos são aperfeiçoados e critérios, como transparência, modernidade, economicidade e avaliação de resultados, ganham importância na tomada de decisões.

O Conselho Federal de Medicina de Medicina Veterinária – CFMV almeja fortalecer a competência e a racionalidade nos processos de gestão. Assim, fica mais fácil reconhecer fragilidades, identificar forças e aproveitar oportunidades nos diferentes campos da vida institucional.

O CFMV identificou nessa ferramenta um poderoso auxiliar para seu crescimento. Assim, a partir dessa premissa, Diretoria Executiva, Conselheiros, funcionários e colaboradores desenvolverão suas atividades alinhadas com a visão de futuro dessa autarquia que representa os interesses da profissão dos Médicos-Veterinários e Zootecnistas.

Àqueles que somam forças com o CFMV, desejamos uma boa leitura e que este documento seja a bússola para ações individuais e coletivas, trazendo efetivas contribuições para o trabalho realizado em benefício da Medicina Veterinária e da Zootecnia.

Vamos planejar!!!

DIRETORIA EXECUTIVA DO CFMV

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO - GEPLAN

INDÍCE

1. CONCEITOS	
1.1. Planejamento Estratégico.....	5
1.2. Etapas do Planejamento Estratégico.....	5
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CFMV	
2.1. Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>).....	6
2.2. Geração de Valor.....	7
2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras.....	11
2.4. Cadeia de Valor.....	12
2.5. Propósito.....	13
2.5.1. Missão.....	13
2.5.2. Visão.....	13
2.5.3. Valores.....	14
2.6. Organograma do CFMV.....	15
3. ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT)	
3.1. Diagnóstico Interno/Externo (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças).....	16
4. DIREÇÃO	
4.1. Eixos Principais.....	19
4.2. Objetivos Estratégicos.....	20
4.3. Mapa Estratégico.....	22
5. PLANEJAMENTO	
5.1. Indicadores e Metas estratégicas.....	23
5.2. Estrutura do Painel de Contribuição.....	23
5.3. Monitoramento e Avaliação.....	24

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 CFMV 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 Federal de Medicina Veterinária (PEI-CFMV), 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 Federal de Medicina Veterinária – CFMV.

Dessa forma, o processo foi iniciado com uma análise situacional do CFMV (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: Eixos principais, 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-CFMV, 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 CFMV 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 CFMV, 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.



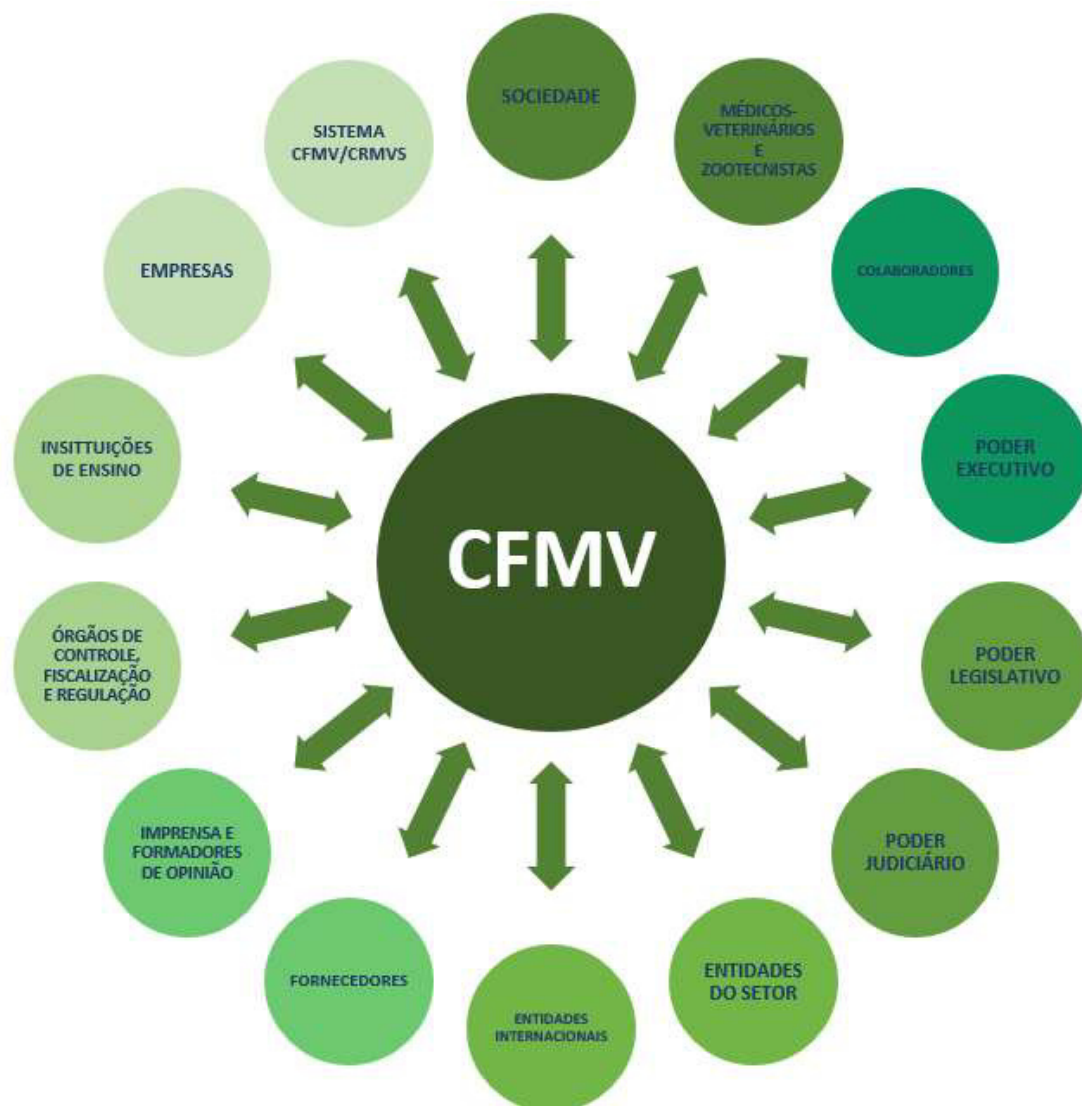
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CFMV

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 CFMV 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 CFMV.



2.2. Geração de Valor

O entendimento detalhado dos *stakeholders* amplia a capacidade do CFMV 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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV.
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 CFMV 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 CFMV	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.

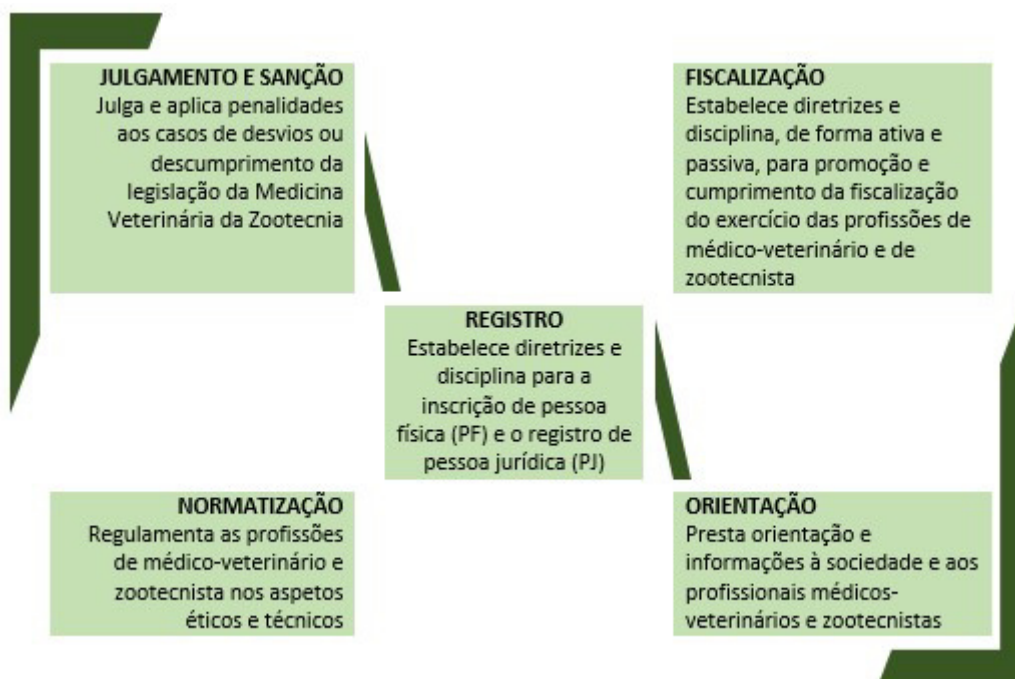
Parte Interessada: INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Universidades, faculdades, cursos de pós-graduação e doutorado, programas de residência, órgãos de acreditação.
Relacionamento	Cooperação técnica, desenvolvimento científico e pesquisa.
Valor gerado pelo CFMV às INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Informações qualificadas; 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 CFMV	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 CFMV aos FORNECEDORES	Valor financeiro, pontualidade nos pagamentos.
Valor gerado pelos FORNECEDORES ao CFMV	Entrega de produtos e serviços de acordo com o adquirido e adequado às necessidades do CFMV.
Parte Interessada: PODER EXECUTIVO	Federal, Estadual, Distrital e Municipal.
Relacionamento	Político-Institucional.
Valor gerado pelo CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV aos ÓRGÃOS DE CONTROLE, 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 ÓRGÃOS DE CONTROLE, FISCALIZAÇÃO E REGULAÇÃO ao CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 CFMV 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 CFMV	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 (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.
Valor gerado pelo CFMV às ENTIDADES INTERNACIONAIS	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.
Valor gerado pelas ENTIDADES INTERNACIONAIS ao CFMV	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.

2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras

O Conselho Federal de Medicina Veterinária – CFMV é a instância superior da fiscalização do exercício profissional da Medicina Veterinária e Zootecnia.

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:



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

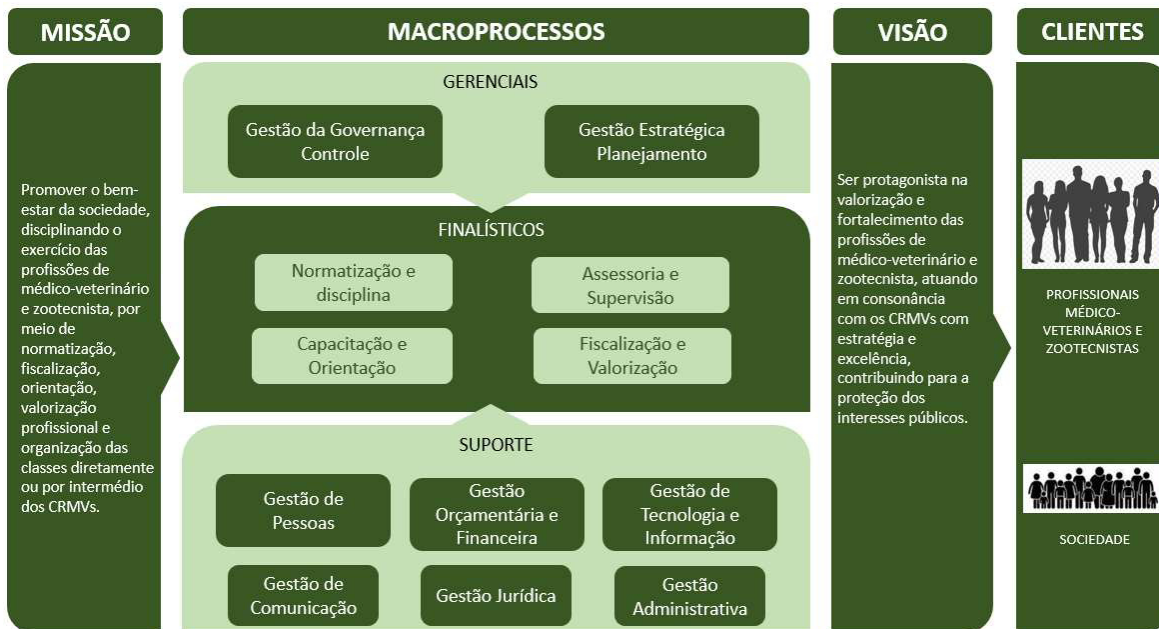


2.4. Cadeia de Valor

É uma ferramenta que revela as atividades desenvolvidas pelo CFMV para gerar valor aos seus públicos de interesse. Indica os elos entre os propósitos do CFMV (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 CFMV 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 CFMV existe e o impacto que ele busca gerar na sociedade. É a partir dessa identificação que o CFMV 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 CFMV foi realizada de forma participativa, com o envolvimento dos colaboradores do CFMV, em diversos níveis por meio de oficina com a técnica do *world café*.

2.5.1. Missão

Promover o bem-estar da sociedade, disciplinando o exercício das profissões de médico-veterinário e zootecnista, por meio da normatização, fiscalização, orientação, valorização profissional e organização das classes diretamente ou por intermédios dos CRMVs.

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

2.5.2. Visão

Ser protagonista na valorização e fortalecimento das profissões de médico-veterinário e zootecnista, atuando em consonância com os CRMVs, com estratégia e excelência, contribuindo para a proteção dos interesses públicos.

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

2.5.3. Valores

- **Comprometimento**
- **Cooperação**
- **Ética**
- **Inovação**
- **Integração**
- **Responsabilidade social**
- **Transparência**

Valores representam as convicções e premissas dominantes e as crenças básicas subjacentes do CFMV, 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:

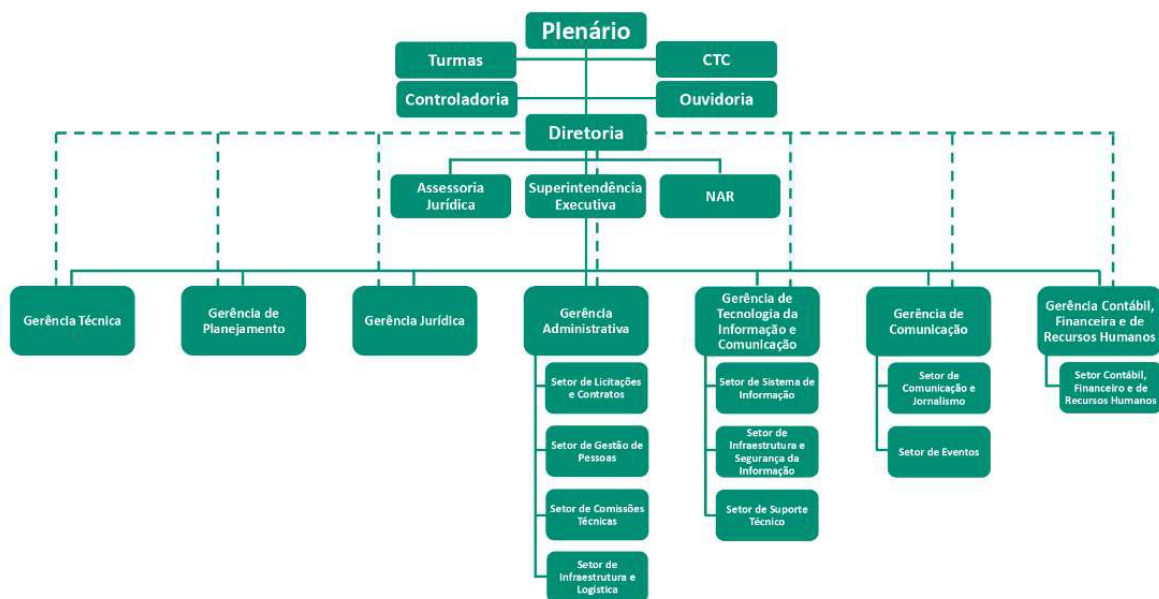
- **Comprometimento:** Realizar o que se propõe a fazer promovendo a formação de equipes comprometidas e engajadas com o CFMV e com a promoção de ações que impactem positivamente os profissionais e a sociedade.
- **Cooperação:** Valorizar e fortalecer a troca de conhecimentos e experiências entre os profissionais, equipes e áreas para alcançar os objetivos do CFMV.
- **Ética:** Garantir que todas as ações sejam promovidas seguindo a missão, visão, valores e objetivos do CFMV.
- **Inovação:** Gerar e propagar novos conhecimentos buscando a desburocratização e o aprimoramento constante da qualidade em todos os setores, atividades, serviços e produtos.
- **Integração:** Fortalecer vínculos nas relações pessoais, institucionais, profissionais e políticas para potencializar as ações e resultados do CFMV.
- **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 CFMV

A Gestão 2023-2026, com objetivo de viabilizar e permitir o atendimento e execução das atribuições e competências institucionais do CFMV, aprovou e instituiu, pela Resolução nº 1587, de 17 de dezembro de 2023, o Organograma Institucional do CFMV.

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

Possibilita uma leitura imediata e fácil por parte de seus componentes e daqueles com quem o CFMV 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 CFMV sob diversas perspectivas de forma simples, objetiva e propositiva. É utilizada para o diagnóstico dos ambientes interno e externo do CFMV.

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 CFMV, 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.



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 CFMV, 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 10 (dez) fatores para cada um dos elementos da Análise SWOT.

Nesse PEI-CFMV, 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
Modernização dos processos eletrônicos (Suap).	Fortalecimento	Fortalecer Força para potencializar Oportunidade
Apoio aos CRMVs.		
Processo informatizado para Pessoas Físicas e Jurídicas (SiscadWeb).		
Aproximação com os regionais.		
Sistema de fiscalização online.		
Capacidade financeira.	Proteção	Desenvolver Força para mitigar Ameaças
Autonomia administrativa e financeira.		
Poder regulamentar do CFMV.		
Possuir Sede própria.		
Agregar valor e relevância às ciências médico-veterinária e zootécnica no Brasil e no mundo.		
Fraquezas	Matriz	Ação Estratégica
Ausência de mapeamento de processos.	Restrição	Eliminar as Fraquezas para acessar Oportunidade
Existência de ruídos na comunicação interna.		
Ausência de modelo de trabalho híbrido.		
Falta de integração entre áreas/equipes.		
Falta de políticas para melhoria do clima organizacional.		
Ausência de um plano de capacitação.		
Falta de planejamento estruturado com indicadores, metas, projetos e processos.	Riscos	Eliminar as Fraquezas para mitigar as Ameaças
Falta de indicadores de desempenho.		
Ausência de desdobramento tático-operacional do planejamento estratégico.		
Pouca articulação institucional com órgãos e entidades.		

Oportunidades	Matriz	Ação Estratégica
Promover articulação político-institucional com outras instituições públicas em prol da valorização e fortalecimento das profissões (MEC, Mapa, Anvisa, entre outros).	Fortalecimento	Desenvolver Força para potencializar Oportunidade
Ampliar as estratégias de Comunicação em prol do fortalecimento das profissões perante a sociedade.		
Promover articulação legislativa para criação de projetos de leis favoráveis ao sistema.		
Aprimorar/ atualizar a lei 5.517/68 e decreto 64.704/69.		
Implementar novas tecnologias para aperfeiçoar sistemas / fluxos / processos (ex suap, SISCAD, etc), cada vez mais acessível à sociedade, de modo a imprimir maior celeridade, segurança e transparência.	Desenvolvimento	Desenvolver Força para potencializar Oportunidade
Harmonizar procedimentos junto aos CRMVs.		
Elaborar e desenvolver planejamento tático-operacional.		
Fortalecer a imagem do sistema CFMV/CRMVs por meio da implementação e alinhamento de identidade institucional única.		
Aprimorar e revisar os fluxos de processos provenientes dos CRMVs (administrativos, éticos, eleitorais).		
Disseminar a política de Gestão de riscos.		

Ameaças	Matriz	Ação Estratégica
Ações e Decisões judiciais desfavoráveis ao Sistema CFMV/CRMVs.	Proteção	Desenvolver Força para mitigar Ameaças
Projetos de Lei que visem desvirtuamento das funções dos conselhos de classe.		
Sobreposição de áreas de atuação com outras profissões.		
Jurisprudências desfavoráveis ao Sistema CFMV/CRMVs.		
Mudanças legislativas e normativas prejudiciais aos PJs e PFs e ao Sistema CFMV/CRMVs.		
Fatores políticos desfavoráveis.		
Poder econômico e político das IES para a implantação de cursos de Medicina Veterinária e Zootecnia EAD e presenciais de baixa qualidade.		
Percepção popular distorcida sobre a Medicina Veterinária e Zootecnia.	Desenvolvimento	Desenvolver Força para potencializar Oportunidade
Inexperiência por parte da Diretoria Executiva dos CRMVs em administração pública.		
Gestão individualista dos CRMVs.	Restrição	Eliminar as Fraquezas para acessar Oportunidade

4. DIREÇÃO

4.1. Eixos Principais

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



Eixo 1 - Gestão Participativa: Esse eixo busca fortalecer o relacionamento entre o Federal e os Regionais, através da ampliação do Núcleo de Apoio aos Regionais - NAR (valorização dos funcionários), criação do gerenciamento de crise, ampliação do número de Câmaras Nacionais de Presidentes - CNPs, implantação do CFMV Escuta, maior integração da comunicação do Sistema, além do desenvolvimento de plataformas de licitações, jurídicas e criação do sistema de prescrição eletrônica.

Eixo 2 - Articulação Institucional: Visa o desenvolvimento de parcerias com Instituições, Órgãos e Representantes do Poder Legislativo para fortalecer as profissões, criando a Frente Parlamentar para atuar no Congresso, elaborando um banco de projetos de lei que beneficiem a Medicina Veterinária e a Zootecnia e criando uma plataforma para promover consulta pública em projetos de resoluções e leis oriundos do CFMV.

Eixo 3 - Fortalecimento e Inovação de Processos: O terceiro eixo objetiva a unificação e a inovação dos processos. Modernizar e inovar as demandas administrativas, da fiscalização e de atendimento aos profissionais, como a criação da Frente Nacional de Fiscalização. Visa ainda, criar sistemas que facilitem as denúncias de fiscalização e infrações éticas, bem como as atividades de gestão de risco da fiscalização, tramitação de Processos Éticos Profissionais, plataformas gerenciais e realização de eleição online dos Conselhos Regionais.

Eixo 4 - Visibilidade das Profissões: Busca ampliar a visibilidade das profissões, demonstrando à sociedade a importância do médico-veterinário e do zootecnista. Visa ainda, a criação de comissões técnicas e fóruns técnicos em diversas áreas, a participação e apoio em congressos e feiras agropecuárias nacionais, ampliação de campanhas para demonstrar o papel do Conselho para a sociedade e profissionais, além de trabalhar para garantir a representatividade nas instituições onde há interesse das profissões.

4.2. Objetivos Estratégicos (OE)

Para a elaboração dos Objetivos Estratégicos foi realizado diagnóstico de alinhamento entre os Eixos Principais e análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT-FOFA), cujo objetivo foi estruturar a estratégia do CFMV.

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

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

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Aprendizado e Crescimento	Finanças	OE1	Assegurar os recursos orçamentários e aprimorar a gestão financeira à estratégia.	Assegurar o suporte orçamentário e financeiro adequado ao cumprimento das estratégias definidas no CFMV.
	Pessoas	OE2	Implantar e fortalecer a Política da Gestão de Pessoas.	Visa criar políticas e implementar iniciativas necessárias ao desenvolvimento pessoal, de modo a promover melhoria contínua do desempenho profissional e ainda implementar ações que desenvolvam aspectos comportamentais com base nas necessidades do colaborador.
	Infraestrutura	OE3	Assegurar e modernizar a infraestrutura física adequada às necessidades do CFMV.	Diz respeito a operacionalizar e aperfeiçoar a gestão de serviços, de bens de consumo e da manutenção segura da infraestrutura física do CFMV.
	Tecnologia da Informação	OE4	Promover e implantar soluções tecnológicas que assegurem: disponibilidade, integridade e segurança.	Aperfeiçoar e inovar a oferta de soluções de tecnologia da informação por meio de processos e tecnologias inovadoras com vistas a atender as necessidades do CFMV.

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Processos Internos	Atuação Institucional	OE5	Propor e articular para a implementação e aperfeiçoamento das legislações referentes à Medicina Veterinária e Zootecnia.	Visa subsidiar a edição e/ou alteração de normas que assegurem o exercício legal da profissão e a melhoria da qualidade na prestação de serviços veterinários e zootécnicos.
		OE6	Construir e fortalecer parcerias que agreguem valor ao Sistema CFMV/CRMVs.	Desenvolver parcerias e cooperações técnica com o CFMV.
		OE7	Fortalecer e harmonizar as ações do Sistema CFMV/CRMVs.	Visa harmonizar e padronizar procedimentos, buscando atuação conjunta e uniforme na melhoria contínua da prestação de serviços do Sistema.

		OE8	Aprimorar o processo de fiscalização.	Fortalecer e otimizar os procedimentos, processos e <i>modus operandi</i> da atividade de Fiscalização, por meio de melhoria de processos de trabalho.
	Valorização Profissional	OE9	Valorizar a imagem do Sistema CFMV/CRMVs perante a sociedade e consequentemente com vistas os profissionais médicos-veterinários e zootecnistas.	Implementar ações que promovam a imagem do Sistema CFMV/CRMVs junto aos profissionais e sociedade a fim de que compreendam a importância da atuação do CFMV.
		OE10	Contribuir e intensificar ações para melhoria da formação nas áreas de Medicina Veterinária e Zootecnia.	Contribuir, em parceria com as diferentes entidades de Medicina Veterinária e Zootecnia, para a formação e qualificação do exercício profissional.
		OE11	Fomentar e fortalecer relações institucionais visando a valorização profissional.	Direcionar a atuação política-institucional do CFMV para contribuir com o desenvolvimento das competências dos profissionais.
		OE12	Fortalecer a atuação dos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas.	Assegurar o cumprimento das práticas profissionais privativas do médico-veterinário e zootecnista.
	Comunicação	OE13	Aperfeiçoar e fortalecer a comunicação nas quatro dimensões: sociedade, interna, CRMVs e profissionais.	Intensificar a comunicação e aperfeiçoar a capacidade em disponibilizar canais diretos com os usuários do CFMV, permitindo que os serviços oferecidos sejam valorizados nas quatro dimensões.

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Sociedade	Resultados	OE14	Disciplinar e normatizar as profissões de médico-veterinário e zootecnista.	Zelar pelo exercício da Medicina Veterinária e Zootecnia com competência, excelência, ética e legalidade.
		OE15	Informar, proteger e garantir os direitos da sociedade no que se refere à Medicina Veterinária e Zootecnia.	Promover e defender a garantia de direitos da sociedade.
		OE16	Promover ações de valorização e fortalecimento profissional.	Contribuir para o reconhecimento e valorização dos médicos-veterinários e zootecnistas.
		OE17	Elaborar políticas para as diversas áreas da Medicina Veterinária e Zootecnia e proteção da sociedade.	Contribuir para a segurança, saúde e bem-estar da sociedade, do meio-ambiente e dos animais.
		OE 18	Defender a qualidade do ensino da Medicina Veterinária e Zootecnia no Brasil.	Cooperar com o sistema de ensino no alcance da Excelência na qualificação e capacitação de médicos-veterinários e zootecnistas.

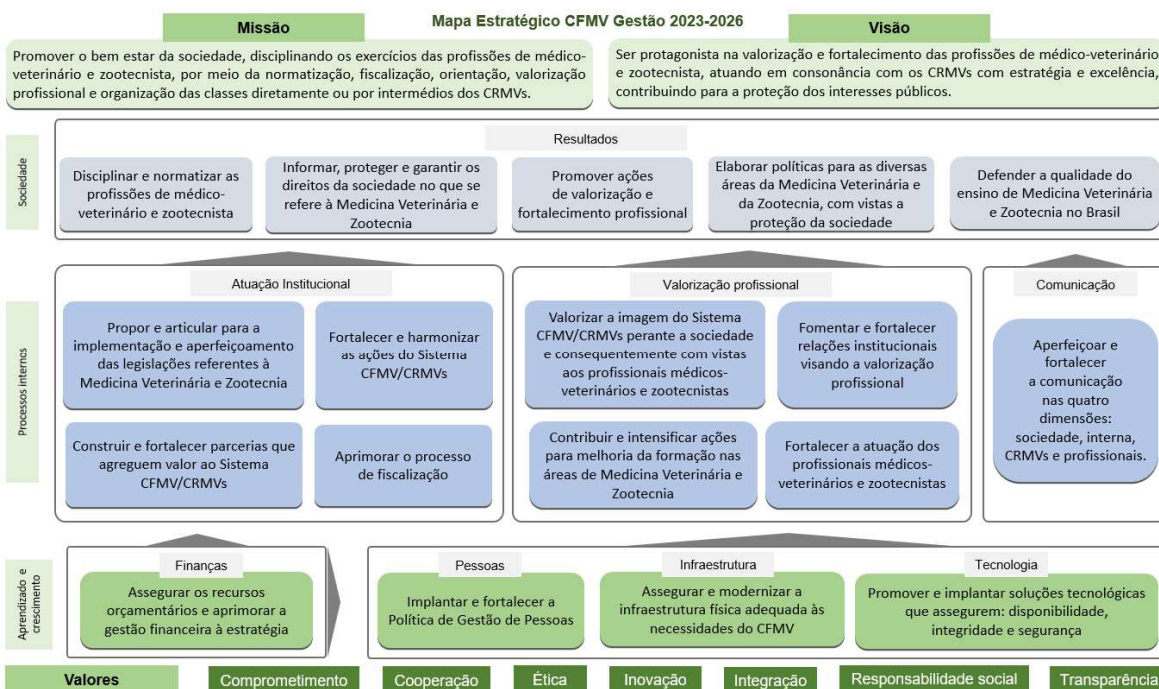
4.3. Mapa Estratégico

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: Pessoas, Tecnologia, Infraestrutura, Finanças, Atuação Institucional, Valorização Profissional, Comunicação e Resultados que descrevem ações e resultados a serem alcançados pelo CFMV.

Mapa Estratégico CFMV Gestão 2023-2026



5. PLANEJAMENTO

5.1. Indicadores e Metas estratégicas

Os indicadores e as metas são elaborados sob a coordenação da equipe da Gerência de Planejamento - GEPLAN 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 CFMV 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 CFMV.

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 pelos Objetivos, Indicadores, Metas e Iniciativas que as unidades precisam desenvolver para o alcance dos Objetivos Estratégicos. É a forma de visualizar e identificar como cada unidade contribui para o alcance da estratégia, em níveis tático e operacional.

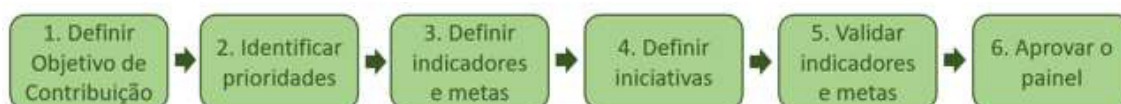
Objetivos de contribuição: são ações a serem implementadas para assegurar a realização dos objetivos estratégicos, ou seja, o resultado a ser alcançado para aquele aspecto da estratégia.

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.

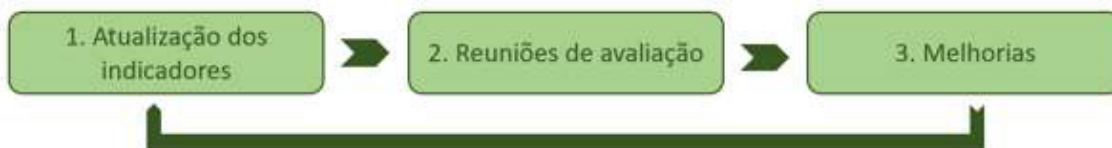
Metas: é a definição de um resultado objetivamente mensurável a ser alcançado em determinado prazo.

Iniciativas: são projetos ou planos de ação que devem estar associados aos objetivos e metas, a fim de viabilizar seu alcance.

Fluxo de elaboração do painel de Contribuição:



5.3. Monitoramento e Avaliação



Atualização dos indicadores:

As unidades devem atualizar os valores observados para os indicadores que possuem coleta automática. A GEPLAN acompanhará mensalmente os registros para garantir a atualização dos painéis de contribuição.

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:

RAO Reunião de Avaliação Operacional	RAT Reunião de Avaliação Tática	RAE Reunião de Avaliação da Estratégia
<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade: bimestral. • Avalia atividades atribuídas à unidade/setor. • Reunião com todos os colaboradores da unidade/setor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade: quadrimestral. • Avalia indicadores em relação às metas da unidade. • Reunião com Chefes das Gerências e Supex. 	<ul style="list-style-type: none"> • Periodicidade: semestral. • Avalia os indicadores estratégicos. • Reunião com Chefes das Gerências, Supex e Diretoria Executiva.

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



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.



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.



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 CFMV.

