

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

Gestão 2025-2028

Conselho Regional de Medicina Veterinária
do Estado de Alagoas



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA
VETERINÁRIA DE ALAGOAS
CRMV-AL

Gestão 2025 - 2028

Maceió
Março de 2026

PERÍODO DE GESTÃO: 28/12/2025 até 27/12/2028

RELAÇÃO DOS PRINCIPAIS MEMBROS DO CRMV-AL

Diretoria:

Presidente: Méd.-Vet. Diogo Ribeiro Câmara - CRMV/AL nº 00375 VP

Vice-Presidente: Méd.-Vet. Annelise Castanha B. T. Nunes - CRMV/AL nº 00373 VP

Secretário-Geral: Méd.-Vet. Katheryne W. Cerqueira - CRMV/AL nº 00473 VP

Tesoureiro: Méd.-Vet. Maria Clara Carlos da Silva - CRMV/AL nº 00857 VP

Conselheiros Efetivos:

Med. Vet. Alisson Rogério dos S. Torres - CRMV/AL nº 01084 VP

Méd.-Vet. Alonso Pereira Silva Filho - CRMV/AL nº 01187 VP

Méd.-Vet. Flaviana Santos Wanderley - CRMV/AL nº 00248 VP

Méd.-Vet. Francisco de Assis T. Albuquerque - CRMV/AL nº 00459 VP

Méd.-Vet. Karla Danielle A. Soares - CRMV/AL nº 00719 VP

Méd.-Vet. Wagner José N. Porto - CRMV/AL nº 00301 VP

Conselheiros Suplentes:

Méd.-Vet. Artur Eustáquio da Silva - CRMV/AL nº 00518 VP

Méd.-Vet. Clarício Alvim Bugarim Neto - CRMV/AL nº 01396 VP

Zoot. Elton Lima Santos - CRMV/AL nº 00093Z

Méd.-Vet. Vitor Luiz de Melo Silva - CRMV/AL nº 01185 VP

Apresentação

O Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Alagoas (CRMV-AL) foi construído por múltiplas mãos, a partir do comprometimento e do trabalho conjunto de servidores e Diretoria. Sua elaboração ocorreu por meio de atividades práticas e com rigor técnico, sob a coordenação da equipe de Planejamento Estratégico do Conselho Federal de Medicina Veterinária.

Ao longo de três dias intensos de trabalho, esse apoio institucional permitiu que os participantes compreendessem melhor como nos vemos enquanto membros de uma autarquia de relevância para a Medicina Veterinária e a Zootecnia em Alagoas, reconhecendo nossas fragilidades, forças e potencialidades. O documento resultante reflete esse esforço coletivo e torna mais objetivo o caminho a ser seguido, incorporando o aprendizado construído para delinear as estratégias necessárias à obtenção dos resultados esperados.

Espero que, coletivamente, possamos nos debruçar sobre as metas traçadas com dedicação, zelo e seriedade, galgando cada um dos degraus que nos conduzirão a um triênio de melhorias. Nosso objetivo maior é prover um serviço de qualidade e fortalecer a visão social do nosso Regional.

Méd.-Vet. Diogo Ribeiro Câmara
Presidente

INDÍCE

1. CONCEITOS	
1.1. Planejamento Estratégico	5
1.2. Etapas do Planejamento Estratégico	5
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-AL	
2.1. Partes Interessadas (Stakeholders)	6
2.2. Geração de Valor	7
2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras	10
2.4. Cadeia de Valor	11
2.5. Propósito	12
2.5.1. Missão	12
2.5.2. Visão	12
2.5.3. Valores	12
2.6. Organograma do CRMV-AL	13
3. ANÁLISE DO AMBIENTE (SWOT)	
3.1. Diagnóstico Interno/Externo (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)	14
4. DIREÇÃO	
4.1. Propostas da Gestão	17
4.2. Objetivos Estratégicos	18
4.3. Mapa Estratégico	20
5. PLANEJAMENTO	
5.1. Indicadores e Metas Estratégicas	21
5.2. Estrutura do Painel de Contribuição	21
5.3. Monitoramento e Avaliação	22

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-AL necessita de Planejamento Estratégico?

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

1.2. Etapas do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico Institucional do Conselho Regional do Estado de Alagoas (PEI-CRMV-AL), 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 Balance Scorecard – BSC (desempenho dos indicadores balanceados). Essa escolha se deu para compatibilizar o planejamento trienal, e ao mesmo tempo garantir ferramentas que possibilitem a adequação do modelo frente às funções do Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Alagoas – CRMV-AL.

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

Para efeito do alinhamento com os fundamentos do PEI-CRMV-AL, 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-AL 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-AL, consiste na priorização e alinhamento dos esforços necessários para estabelecer as prioridades estratégicas de gestão, bem como as entregas correspondentes à sociedade e aos profissionais.

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

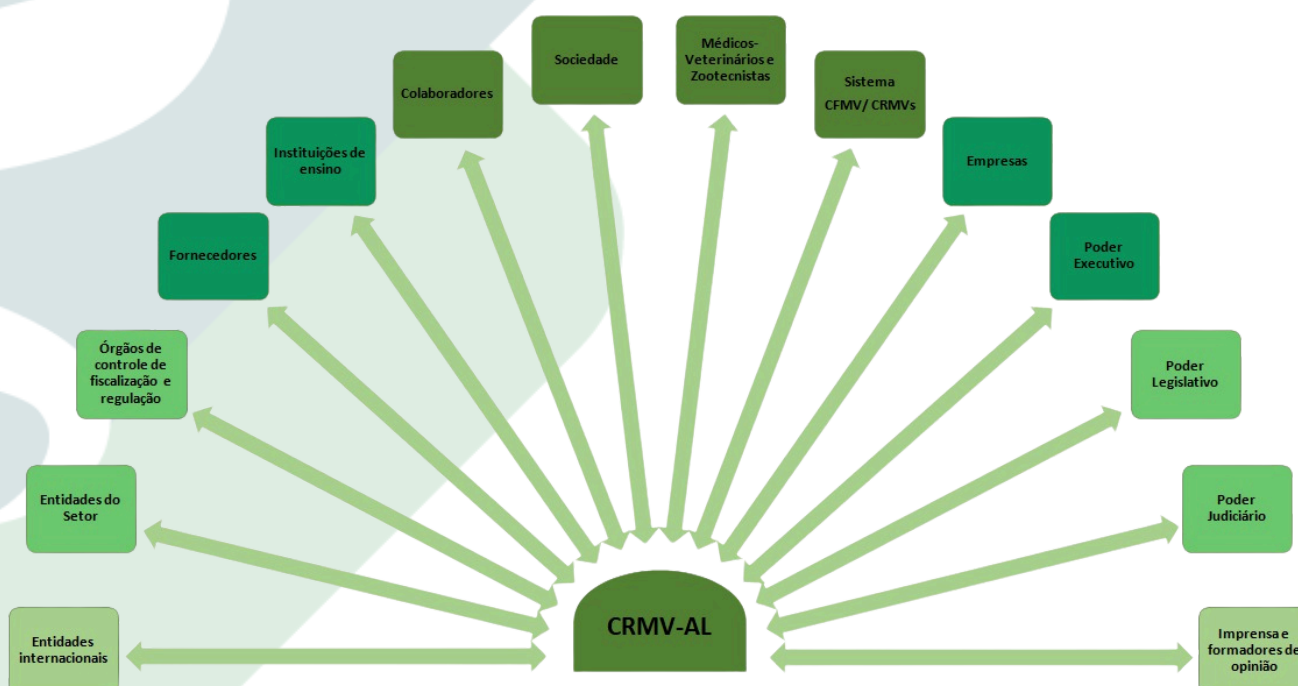
2. DEFINIÇÃO DA IDENTIDADE DO CRMV-AL

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-AL 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-AL.



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

2.2. Geração de Valor

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

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

Parte Interessada: SOCIEDADE	Cidadão, estudante de Medicina Veterinária e de Zootecnia, sociedade civil organizada (associações profissionais, cooperativas, corporações, grupos ambientalistas, instituições políticas, órgãos de defesa do consumidor), meios de comunicação.
Relacionamento	Orientação e Responsabilidade social.
Valor gerado pelo CRMV-AL 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-AL	Respeito institucional, credibilidade e confiança nas profissões de médico-veterinário e zootecnista, sugestões e denúncias via canais oficiais.
Parte Interessada: MÉDICOS-VETERINÁRIOS E ZOOTECNISTAS	Profissionais inscritos e atuantes no SISTEMA CFMV/CRMVs.
Relacionamento	Regulação, representação, supervisão e fiscalização.
Valor gerado pelo CRMV-AL aos PROFISSIONAIS	Regulação, promoção, prestígio e boa conceituação da profissão de médico-veterinário e zootecnista, valorização e defesa das classes.
Valor gerado pelos PROFISSIONAIS ao CRMV-AL	Respeito e participação institucional, respeito às normas e princípios do exercício legal, ético e técnico, apoio e sugestões para melhorias dos processos de regulação e fiscalização, contribuição parafiscal.
Parte Interessada: SISTEMA CFMV/CRMVs	CFMV, Conselhos Regionais de Medicina Veterinária (CRMVs), delegacias, conselheiros, funcionários, membros das comissões e câmaras técnicas.
Relacionamento	Canais de acesso aos profissionais e sociedade, integração e vínculo empregatício (funcionários).
Valor gerado pelo CRMV-AL ao SISTEMA	Regulação, integração, execução e apoio institucional (administrativo, jurídico, tecnológico, financeiros, fiscalização) do Sistema, informações qualificadas, elaboração de conteúdo ético e técnico-científico (via Comissões Regionais), ponto de contato com as classes e sociedade.
Valor gerado pelo SISTEMA ao CRMV-AL	Atuação regional na regulação, fiscalização, execução e cooperação institucional (administrativo, jurídico, tecnológico, financeiros, fiscalização).
Parte Interessada: COLABORADORES	Efetivos, Comissionados, Terceirizados e Estagiários.
Relacionamento	Vínculo empregatício, equipe estratégica, técnica e operacional.
Valor gerado pelo CRMV-AL aos COLABORADORES	Oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, ambiente de trabalho adequado com instalações e equipamentos apropriados para exercício das diferentes funções, informações acessíveis para desenvolvimento das funções.
Valor gerado pelos COLABORADORES ao CRMV-AL	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-AL.

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

Parte Interessada: EMPRESAS (PJ)	Estabelecimentos e Indústrias em que se produzem, manuseiam e/ou empregam produtos de origem animal, como: frigoríficos, agroindústrias, supermercados, restaurantes, feiras e grandes eventos.
Relacionamento	Regulação, Supervisão e Fiscalização.
Valor gerado pelo CRMV-AL às EMPRESAS (PJ)	Regulação, orientação e fiscalização para garantir que os profissionais inscritos estejam empenhados na garantia da qualidade dos produtos.
Valor gerado pelas EMPRESAS (PJ) ao CRMV-AL	Respeito e participação institucional, respeito às normas e princípios do exercício legal, ético e técnico, apoio e sugestões para melhorias dos processos de regulação e fiscalização, contribuição parafiscal.
Parte Interessada: INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Universidades, faculdades, cursos de pós-graduação e doutorado, programas de residência, órgãos de acreditação.
Relacionamento	Cooperação técnica, desenvolvimento científico e pesquisa.
Valor gerado pelo CRMV-AL às INSTITUIÇÕES DE ENSINO	Informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia, melhoria da imagem por conta do processo de acreditação.
Valor gerado pelas INSTITUIÇÕES DE ENSINO ao CRMV-AL	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: FORNECEDORES	Segurança, Limpeza, Materiais de Consumo, Impressoras, Assinaturas de Jornais.
Relacionamento	Relação comercial.
Valor gerado pelo CRMV-AL aos FORNECEDORES	Valor financeiro, pontualidade nos pagamentos.
Valor gerado pelos FORNECEDORES ao CRMV-AL	Entrega de produtos e serviços de acordo com o adquirido e adequado às necessidades do CRMV-AL.
Parte Interessada: PODER EXECUTIVO	Federal, Estadual, Distrital e Municipal.
Relacionamento	Político-Institucional.
Valor gerado pelo CRMV-AL ao PODER EXECUTIVO	Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER EXECUTIVO ao CRMV-AL	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: PODER LEGISLATIVO	Senado Federal, Câmara dos Deputados, Assembleias Legislativas, Câmara Legislativa Distrital e Câmaras Municipais.
Relacionamento	Político-Institucional.
Valor gerado pelo CRMV-AL ao PODER LEGISLATIVO	Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER LEGISLATIVO ao CRMV-AL	Parcerias em atuações, contribuições para as discussões referentes a questões técnica e ética da Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: PODER JUDICIÁRIO	Tribunais Federais e Estaduais.
Relacionamento	Legal e institucional.
Valor gerado pelo CRMV-AL ao PODER JUDICIÁRIO	Regularidade de atuação, informações qualificadas, contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Valor gerado pelo PODER JUDICIÁRIO ao CRMV-AL	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.

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

Valor gerado pelo CRMV-AL 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 CRMV-AL	Regularidade de atuação, informações qualificadas; contribuições no debate de temas ligados à Medicina Veterinária e Zootecnia.
Parte Interessada: IMPRENSA	Veículos de imprensa, colunistas, influenciadores digitais, mídias especializadas.
Relacionamento	Divulgação, informação, construção e consolidação de imagem.
Valor gerado pelo CRMV-AL à IMPRENSA	Fonte oficial e primária de informações, opiniões e dados, conteúdo qualificado, elaboração de conteúdo ético e técnico-científico em Medicina Veterinária e Zootecnia (via Comissões), orientação aos profissionais e sociedade.
Valor gerado pela IMPRENSA ao CRMV-AL	Espaço nos canais de comunicação, relevância, visibilidade, credibilidade, parcerias.
Parte Interessada: ENTIDADES DO SETOR	Associações, entidades federadas, sociedades de especialidades, academias.
Relacionamento	Político-institucional, cooperação técnica, representação.
Valor gerado pelo CRMV-AL às ENTIDADES DO SETOR	Informações qualificadas, contribuição no debate de questões relacionadas à Medicina Veterinária e Zootecnia, parcerias em diferentes atuações institucionais.
Valor gerado pelas ENTIDADES DO SETOR ao CRMV-AL	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 CRMV-AL às ENTIDADES INTERNACIONAIS	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.
Valor gerado pelas ENTIDADES INTERNACIONAIS ao CRMV-AL	Intercâmbio e contribuições de informações técnico-científicas, acordos de cooperação, parceria institucional.

2.3. Funções Finalísticas e Atividades Norteadoras

O Conselho Regional de Medicina Veterinária do Estado de Alagoas foi regulamentado pela Resolução CFMV n. 310 de 20 de outubro de 1980.

De acordo com a Lei 5.517/68, o CRMV-AL 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:

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

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

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

2.4. Cadeia de Valor

É uma ferramenta que revela as atividades desenvolvidas pelo CRMV-AL para gerar valor aos seus públicos de interesse. Indicam os elos entre os propósitos do CRMV-AL (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-AL cumpre a sua missão, gerando valor. Relacionam-se diretamente no atendimento das expectativas dos clientes.
- **Macroprocessos de Suporte:** são desenhados para prover suporte a processos finalísticos e gerenciais, pela coordenação de recursos, meios ou infraestrutura requeridos pelos processos gerenciais e finalísticos.



2.5. Propósito

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

2.5.1. Missão

Registrar, orientar e fiscalizar os profissionais médicos-veterinários e zootecnistas, no exercício da sua profissão, para que os serviços prestados à sociedade alagoana cumpram as normas vigentes.

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

2.5.2. Visão

Ser reconhecido como instituição de excelência na fiscalização e valorização dos profissionais médicos-veterinários e zootecnistas em Alagoas, contribuindo para a saúde única, por meio de educação continuada e parcerias institucionais estratégicas.

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

2.5.3. Valores

- Credibilidade
- Respeito
- Ética
- Eficiência
- Transparência

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

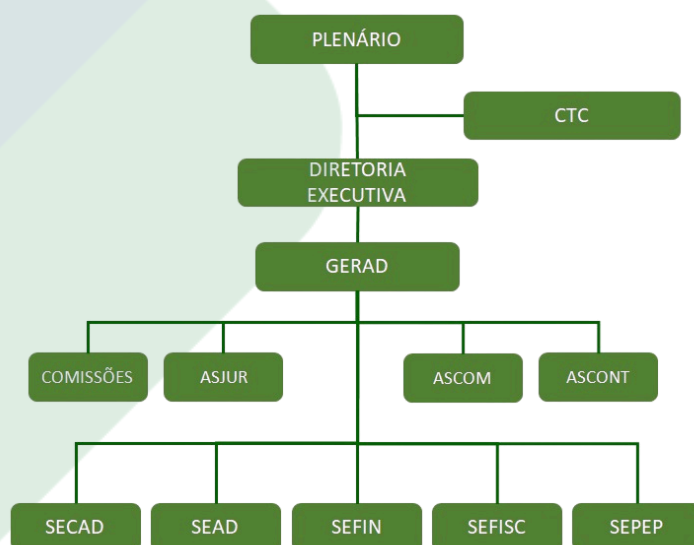
- **Credibilidade:** confiança da sociedade na capacidade institucional de executar suas atribuições.
- **Eficiência:** fazer da melhor forma possível com recursos disponíveis.
- **Ética:** exercer a gestão institucional pautada por princípios éticos.
- **Respeito:** agir com consideração em todas as dimensões da prática profissional.
- **Transparência:** fazer o trabalho de forma lícita e prestar contas para a sociedade.

2.6. Organograma do CRMV-AL

A Gestão, com objetivo de viabilizar e permitir o atendimento e execução das atribuições e competências institucionais do CRMV-AL, aprovou e instituiu, pela Portaria nº 21 de 08 de abril de 2026, o Organograma Institucional do CRMV-AL.

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

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-AL, 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.

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

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

A matriz SWOT-FOFA de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças foi elaborada com base nas respostas obtidas junto às partes interessadas, Diretoria Executiva e colaboradores do CRMV-AL, 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-AL, 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.

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

Matriz: Fortalecimento	Ação Estratégica
Gestão participativa.	Desenvolver Força para potencializar Oportunidades
Dedicação para atendimento das normas e recomendações dos Órgãos de controle.	
Ações planejadas de fiscalização.	
Sede própria, bem localizada, com estacionamento e atendimento em horário comercial; além de recursos obtidos (PRODES) para melhorias institucionais.	
Equipe de colaboradores valorizada, comprometida, integrada e com contratação de concursados.	
Sistemas automatizados de processo eletrônico, cadastro e fiscalização (SUAP, SISCAD, INOFISC).	

Matriz: Desenvolvimento	Ação Estratégica
Aumento na quantidade de pets e serviços profissionais.	Desenvolver Força para acessar Oportunidades

Matriz: Risco Estratégico	Ação Estratégica
Deficiência na comunicação interna e externa.	Eliminar Fraqueza para mitigar Ameaças
Falta de planejamento para execução de cobrança, resultando em alta inadimplência.	
Necessidade de melhorias na infraestrutura.	
Falta de planejamento estratégico, gestão de riscos e mapeamento de processos.	
Necessidade de executar atividades de educação continuada.	

Matriz: Restrição	Ação Estratégica
Deficiência na comunicação interna e externa.	Eliminar Fraqueza para acessar Oportunidades
Falta de planejamento para execução de cobrança, resultando em alta inadimplência.	
Necessidade de melhorias na infraestrutura.	
Falta de planejamento estratégico, gestão de riscos e mapeamento de processos.	
Falta de política de gestão de pessoas.	
Necessidade de melhorias no parque tecnológico.	
Necessidade de executar atividades de educação continuada.	

Matriz: Proteção	Ação Estratégica
Dedicação para atendimento das normas e recomendações dos Órgãos de controle.	Desenvolver Força para mitigar Ameaças
Ações planejadas de fiscalização.	
Equipe de colaboradores valorizada, comprometida, integrada e com contratação de concursados.	
Sistemas automatizados de processo eletrônico, cadastro e fiscalização (SUAP, SISCAD, INOFISC).	

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:

EIXO 01	Envolve a promoção de capacitações, incentivo à formação continuada, disseminação de boas práticas éticas e apoio ao bem-estar físico e mental dos profissionais e discentes, contribuindo para a qualificação dos serviços prestados à sociedade.	
	Valorização Profissional	Promover/Estimular formação continuada nas diferentes áreas profissionais.
Promover atividades educativas sobre conduta profissional ética e saúde mental junto a discentes e profissionais da Medicina Veterinária e Zootecnia.		
EIXO 02	Busca ampliar a representatividade da Medicina Veterinária e Zootecnia junto aos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, além de fortalecer parcerias com órgãos como Ministério Público, vigilância sanitária e secretarias estaduais/municipais, promovendo atuação integrada em prol da saúde pública, do bem-estar animal e do meio ambiente.	
	Articulação Institucional	Fomentar participações técnicas junto a diferentes setores da sociedade.
		Representar a Medicina Veterinária e a Zootecnia em atividades do Executivo, Legislativo, Judiciário e Terceiro Setor.
Manter as parcerias com Ministério Público, ADEAL, Vigilância Sanitária, Secretarias de Meio Ambiente, etc.		
EIXO 03	Envolve ações de inspeção, orientação e correção de irregularidades, assegurando que serviços e estabelecimentos estejam em conformidade com a legislação vigente, protegendo a sociedade e valorizando os profissionais que atuam de forma regular.	
	Fiscalização	Aperfeiçoar ações de fiscalização do CRMV-AL.
EIXO 04	Trata da organização e do funcionamento do CRMV-AL, com foco no planejamento, gestão de pessoas, capacitação, modernização de processos e uso eficiente de recursos, visando transparência, eficiência e qualidade nos serviços prestados.	
	Gestão Administrativa	Estimular a capacitação dos servidores do CRMV-AL
Melhorar a infraestrutura (Reforma da sede).		

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-AL.

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

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

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Aprendizado e Crescimento	Finanças	OE1	Aprimorar a gestão orçamentária e financeira.	Visa o planejamento dos recursos para que estejam alinhados às prioridades do CRMV-AL, com base nas receitas.
		OE2	Aprimorar as medidas de administrativas recuperação de créditos.	Visa modernizar e intensificar as ações de cobrança, visando reduzir a inadimplência. O foco é otimizar os processos administrativos internos.
	Pessoas	OE3	Implantar a política de gestão de pessoas	Visa fortalecer a gestão de pessoas por meio de desenvolvimento de competência e valorização dos colaboradores.
	Infraestrutura e Tecnologia	OE4	Fortalecer a infraestrutura e a tecnologia da informação institucional	Visa garantir a estrutura física e tecnológica adequada para apoiar com eficiência e segurança, o funcionamento das atividades institucionais.

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

Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Processos Internos	Fiscalização	OE5	Aprimorar a sistematização dos processos de fiscalização.	Priorizar a efetividade das ações de fiscalização por meio da modernização tecnológica do aplicativo institucional, integrando critérios de matriz de risco e urgência para a otimização logística da equipe de campo.
	Atuação Institucional	OE6	Melhorias no processo de atendimento.	Visa promover a satisfação dos profissionais tornando o atendimento mais rápido e eficiente.
		OE7	Padronizar e aprimorar os processos de trabalho do processo ético profissional (PEP).	Visa padronizar e aprimorar os processos de trabalho do processo ético profissional (PEP), definir e implementar fluxos e procedimentos uniformes, para garantir maior eficiência, celeridade, transparência e segurança jurídica na condução e julgamento dos processos éticos profissionais.
		OE8	Ampliar as parcerias e relacionamentos com Instituições públicas e privadas.	Visa ampliar e estreitar o diálogo com Instituições públicas e privadas.
	Valorização Profissional	OE9	Promover e desenvolver competências e valorização profissional.	Possibilitar a realização de cursos de capacitação presencial e na modalidade à distância (EaD).
	Comunicação	OE10	Fortalecer a imagem institucional do CRMV-AL.	Visa posicionar o CRMV-AL de forma clara como uma instituição de Estado, essencial para o funcionamento seguro da sociedade.
		OE11	Aperfeiçoar os canais de comunicação internos e externos.	Reforçar o CRMV-AL como uma instituição que se comunica com clareza, eficiência e propósito, fortalecendo sua atuação interna, com os profissionais (médicos-veterinários e zootecnistas) e sua relação com a sociedade.

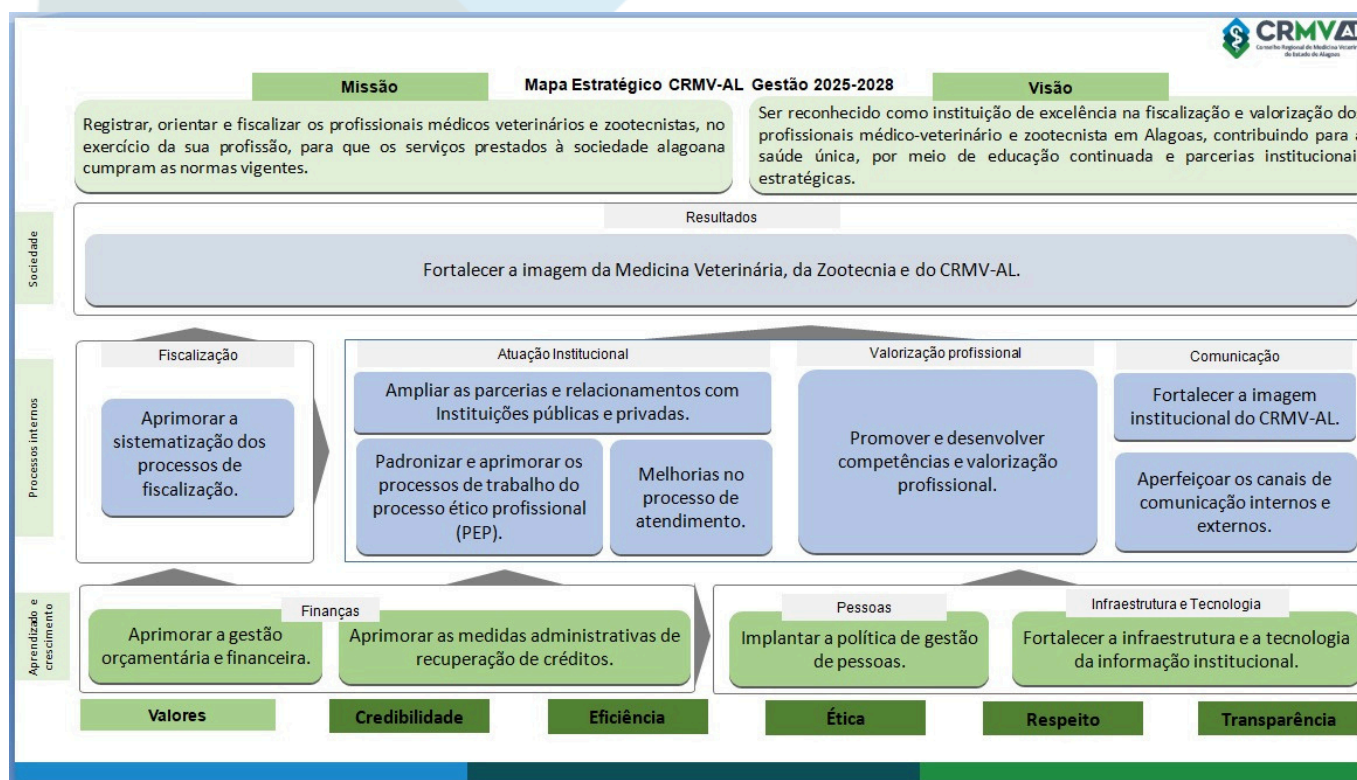
Perspectiva	Tema	OE	Objetivo Estratégico	Descrição
Sociedade	Resultados	OE12	Fortalecer a imagem da Medicina Veterinária, da Zootecnia e do CRMV-AL.	Visa mudar e melhorar o conceito da sociedade em relação à Medicina Veterinária, à Zootecnia e ao CRMV-AL.

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-AL.



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-AL 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-AL.

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-AL. 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-AL.