

Planejamento Estratégico

2025-2028



CREMERS

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

Diretoria

Presidente

Dr. Régis Fernando Angnes

Vice-presidente

Dr. Eduardo Neubarth Trindade

Primeiro-secretário

Dr. Nelson Sivonei da Silva Batezini

Segunda-secretária

Dra. Laís Del Pino Leboutte

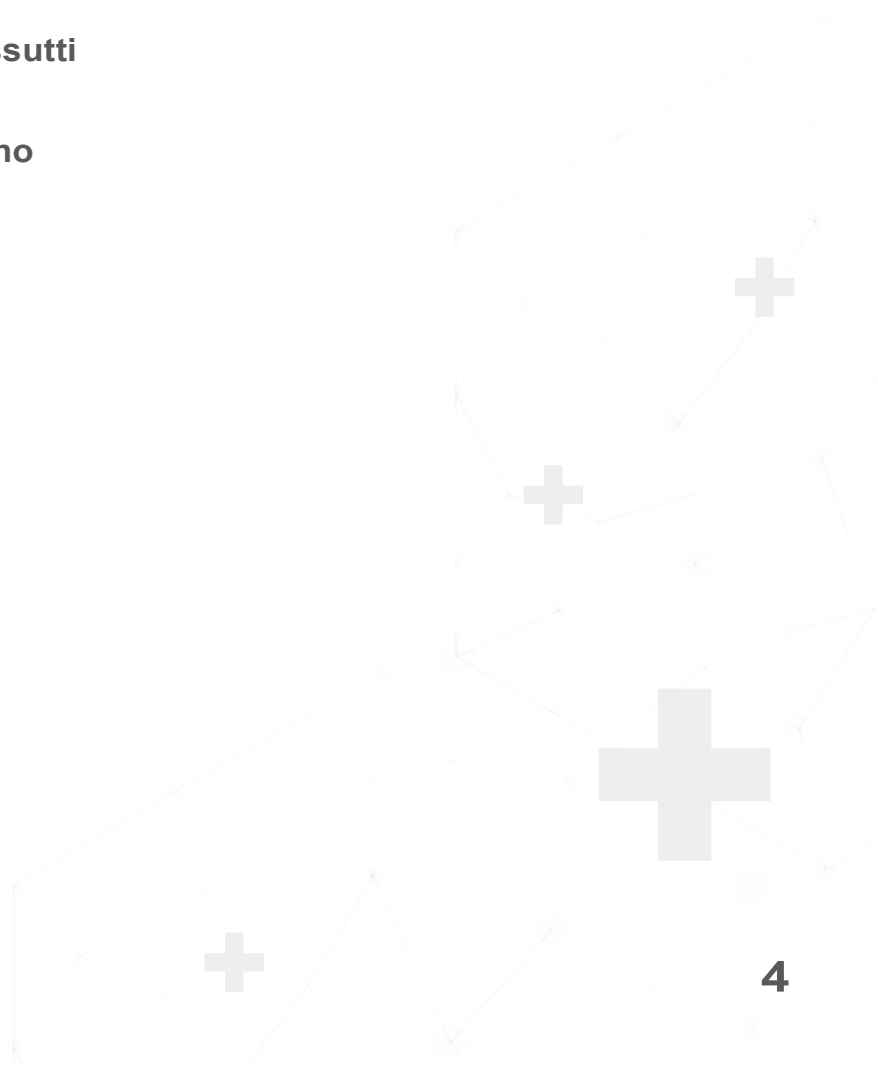
Tesoureira

Dra. Mirela Foresti Jimenez

Conselheiros

- **Dr. André Luiz da Silva**
- **Dr. Arthur de Azambuja Pereira Filho**
- **Dr. Benjamin Roitman**
- **Dra. Carine Leite**
- **Dr. Carlos Augusto Bastos de Souza**
- **Dr. Carlos Francisco Jungblut**
- **Dr. Carlos Humberto Cereser**
- **Dr. Cláudio Oltramari Conte**
- **Dr. Eduardo Montagner Dias**
- **Dra. Enilde Eloena Guerra**
- **Dr. Fabiano Márcio Nagel**
- **Dra. Fernanda Ronchetti Grillo**
- **Dr. Gustavo Gonçalves Costa Pinto Corrêa**
- **Dr. Jaber Nashat de Souza Saleh**
- **Dr. João da Rosa Michelin**
- **Dr. João Ronaldo Mafalda Krauzer**
- **Dra. Karin Marise Jaeger Anzolch**

- **Dr. Luciano Haas**
- **Dr. Luciano Neto Santos**
- **Dr. Luiz Carlos Diniz Barradas**
- **Dr. Manoel Roberto Maciel Trindade**
- **Dr. Marcelo Duarte Bicca**
- **Dra. Márcia Vaz**
- **Dr. Márcio Rosembergas Castan**
- **Dr. Marcos André Lehnemann Tannhauser**
- **Dra. Maria Fernanda Oliva Detanico**
- **Dr. Mohamad Hassan Hamaoui**
- **Dr. Nelson Lindner Dutra**
- **Dr. Paulo Emílio Skusa Morassutti**
- **Dr. Paulo Ernesto Gewehr Filho**
- **Dr. Pedro de Moraes Moraes**
- **Dr. Pedro Funari Pereira**
- **Dra. Silzá Tramontina**
- **Dra. Tânia Weber Furlanetto**
- **Dr. Thiago José Dal Bosco**
- **Dr. Vinicius Victorazzi Lain**
- **Dr. Vinicius von Diemen**

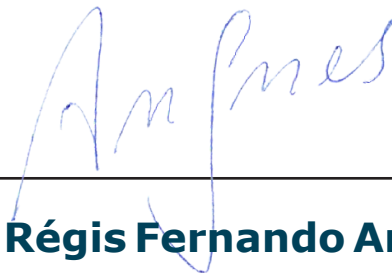


O futuro da Medicina e o compromisso com a sociedade

É com um profundo senso de responsabilidade e visão de futuro que apresentamos o Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul (Cremers) para o quadriênio 2025-2028. Este documento é a materialização de um compromisso coletivo, a bússola que guiará nossas ações e fortalecerá nosso papel social em um cenário de constantes transformações. Mais do que um mapa, ele representa a consolidação da nossa identidade e o firme propósito de servir à comunidade médica e à população gaúcha com excelência, ética e transparência. A nossa missão, de “supervisionar, fiscalizar e zelar pelo exercício ético da Medicina no Rio Grande do Sul, garantindo a qualidade da saúde em benefício da sociedade”, nunca foi tão premente. Vivemos em uma era em que a Medicina avança a passos largos, a tecnologia redefine práticas e as demandas sociais se tornam cada vez mais complexas. Nesse contexto, o Cremers se posiciona como um guardião da boa Medicina, assegurando que a ética e a qualidade na prática profissional sejam os pilares que sustentam a confiança em nossa profissão. Este planejamento foi cuidadosamente elaborado para refletir essa missão em cada uma de suas frentes, desde a atuação cartorial e fiscalizatória até a judicante, garantindo que os padrões de conduta sejam respeitados e que a saúde da população seja tratada com o rigor e a dignidade que merece.

Nossa visão de futuro é clara e ambiciosa: “Ser referência em ética médica, excelência profissional e gestão eficiente, atuando de forma próxima e transparente com a comunidade médica e a sociedade gaúcha”. Almejamos, até 2028, não apenas ser reconhecidos por nossa autoridade reguladora, mas também por nossa capacidade de inovar, orientar e elevar continuamente a qualidade da prática médica no estado. Para alcançar esse patamar, este plano se alicerça em valores inegociáveis que norteiam nossa conduta: a Ética e Transparência, o Compromisso com a Sociedade, a busca incessante pela Excelência Profissional, a Eficiência e Eficácia na Gestão, e a promoção da Aproximação e do Diálogo. São esses princípios que formam a base para todas as estratégias e ações detalhadas nos próximos capítulos, garantindo que cada iniciativa esteja alinhada com o propósito maior de nossa instituição.

Este documento é o resultado de um esforço conjunto e reflete a essência do que somos e do que aspiramos ser. Ele é o nosso roteiro para construir um futuro em que o Cremers se consolida como uma instituição cada vez mais relevante, moderna e indispensável para a saúde do Rio Grande do Sul. Convidamos a todos para que se apropriem deste plano, pois ele é a garantia de que, juntos, continuaremos a fortalecer a Medicina e a zelar pelo bem-estar da nossa sociedade.



Dr. Régis Fernando Angnes
Presidente do Cremers



Construindo o futuro juntos: A força do planejamento

Apresentar o Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul (Cremers) para o período de 2025 a 2028 é, acima de tudo, celebrar a força do trabalho e a importância de um direcionamento claro para o futuro da instituição. Este documento não é apenas um conjunto de diretrizes; é o reflexo de um processo de construção robusto, transparente e, fundamentalmente, participativo, que envolveu ativamente conselheiros, gestores e colaboradores em cada etapa de sua concepção.

Desde o início, compreendemos que um planejamento eficaz para uma autarquia com a complexidade e a relevância do Cremers só poderia nascer do diálogo e da convergência de múltiplas perspectivas. Por meio de um engajamento profundo, realizamos um diagnóstico detalhado de nosso cenário interno e externo, identificando nossas forças, vulnerabilidades, oportunidades e ameaças. Essa análise aprofundada, aliada à inteligência de nossa equipe, permitiu-nos revisar e validar nossa missão, visão e valores, garantindo que eles representassem a nossa identidade e nossas aspirações para o futuro. A decisão de traçar um plano detalhado de objetivos, metas, indicadores e iniciativas estratégicas foi um passo fundamental para transformar nossa visão em realidade. Para uma instituição como o Cremers, que desempenha um papel crucial na regulação e na qualidade da prática médica, a ausência de um plano estruturado significaria navegar sem rumo em um ambiente de crescente complexidade. Este planejamento nos confere a capacidade de responder com agilidade e inteligência aos desafios, otimizar nossos recursos de forma eficiente e garantir que cada ação contribua de maneira mensurável para o alcance de nossos objetivos maiores.

O processo de construção deste plano, aprovado por unanimidade em Reunião Plenária Extraordinária, reforçou o compromisso de todos com o futuro que construímos. Ele serve como um norte estratégico para cada conselheiro e supervisor, uma fonte inestimável para a integração de novos funcionários e o alicerce para uma cultura de mudança e excelência. As estratégias aqui delineadas nos conduzirão a novos patamares de relevância e impacto, fortalecendo uma instituição que inova para servir cada vez melhor.

Este planejamento é, portanto, a materialização de um compromisso com a gestão transparente e eficaz. É a ferramenta que permitirá superar as expectativas da sociedade e da comunidade médica. Este é o mapa que guiará cada passo da nossa autarquia nos próximos quatro anos, e seu sucesso dependerá do empenho e da dedicação de cada um de nós.



Dr. Eduardo Neubarth Trindade
Vice-Presidente do Cremers



Sumário

Apresentação	10
O Contexto da Nossa Atuação.....	12
O Cremers.....	13
Os Principais Stakeholders	15
Capítulo 1: Nossa Essência e Aspiração.....	20
Capítulo 2: O Cenário Estratégico do Cremers	23
Capítulo 3: O Processo Colaborativo de Construção.....	29
Capítulo 4: A Metodologia que Transforma Visão em Realidade	32
Capítulo 5: Nossas Frentes de Ação Estratégicas.....	38
Capítulo 6: O Papel Essencial do Planejamento e Gestão	50
Capítulo 7: Mensurando o Progresso	53
Conclusão	83

Apresentação

É com a profunda convicção de quem trilhou um caminho desafiador e com a satisfação de ter concluído uma etapa transformadora que apresentamos o Planejamento Estratégico do Conselho Regional de Medicina do Estado do Rio Grande do Sul (Cremers) para o período de 2025 a 2028. Este não é meramente um documento; é a consolidação de uma visão, a materialização de um esforço coletivo e o mapa detalhado que guiará cada passo da nossa autarquia nos próximos quatro anos.

Este planejamento nasceu da necessidade de respondermos com agilidade e inteligência aos desafios de um cenário em constante mutação, em que a Medicina, a tecnologia e as demandas sociais evoluem a passos largos. Sob a supervisão da Gerência Executiva e com o engajamento de conselheiros, gestores e colaboradores, ele foi concebido para ser robusto, transparente e, acima de tudo, aplicável. A aprovação unânime em Reunião Plenária Extraordinária, realizada em 07 de agosto de 2025, referenda o consenso e o compromisso de toda a organização com o futuro que, juntos, construímos.

Este texto, que agora repousa em suas mãos, é a representação física desse compromisso. Ele foi pensado para servir como o baluarte estratégico para cada conselheiro e supervisor, uma fonte inestimável para a integração de novos funcionários e o alicerce para a produção de conteúdo que inspirará e engajará nossos colaboradores na cultura de mudança e excelência que almejamos. Nele, estão impressas a inteligência coletiva do Cremers, a análise aprofundada de nossa realidade e as estratégias que nos conduzirão a novos patamares de relevância e impacto.

Convidamos a todos a mergulhar nestas páginas, não apenas para conhecer os detalhes do nosso plano, mas também para se apropriarem dele como parte fundamental da sua jornada profissional no Cremers. Que ele seja um farol, iluminando nosso caminho e fortalecendo o sentido de pertencimento a uma instituição que se reinventa para servir cada vez melhor.



O Contexto da Nossa Atuação

Atores, Cenário e Estrutura Organizacional do Cremers

Para guiar nossos passos rumo ao futuro, é imprescindível um profundo entendimento de quem somos, como funcionamos e o ambiente em que estamos inseridos. Este capítulo mergulha na essência do Cremers, desvendando seus fundamentos legais, seus principais públicos, a origem de seus recursos e a complexidade de sua estrutura interna.

O Cremers

Uma Autarquia Federal a Serviço da Sociedade

Constituído como uma autarquia federal de direito público, dotada de personalidade jurídica própria e com autonomia tanto administrativa quanto financeira. Essa natureza singular é estabelecida pela Lei Federal 3.268, de 30 de setembro de 1957, que define os Conselhos de Medicina como entidades públicas com um propósito inquestionável: zelar pela saúde da população.

Ser uma autarquia federal confere ao Cremers um papel de Estado, cujas ações são de interesse público e, por isso, estritamente vinculadas à lei. Diferentemente de organizações privadas, que podem agir em tudo o que a lei não proíbe, o Cremers tem a prerrogativa e a obrigação de atuar estritamente dentro dos limites e das determinações legais. Essa particularidade molda cada uma de nossas atribuições e define a rigidez de nossos processos.

Nossa principal missão, intrínseca à nossa constituição legal, é a supervisão, a disciplina, a normatização e o julgamento da ética profissional da Medicina no Rio Grande do Sul. É nossa responsabilidade inegociável defender a conduta ética na Medicina, agindo com firmeza diante de qualquer desvio. Isso se traduz no poder-dever de conduzir sindicâncias e processos ético-profissionais sempre que houver denúncias formais contra médicos. A aplicação do Código de Ética Médica é uma obrigação institucional, e o não cumprimento dessa prerrogativa legal pelos nossos conselheiros pode configurar, inclusive, crime de prevaricação, uma vez que eles estão equiparados a agentes públicos perante a lei.

A transparência e a probidade na gestão são alicerces de nossa atuação como entidade pública. Por isso, estamos sujeitos a um rigoroso controle externo. Todas as despesas do Cremers são realizadas por meio de processos licitatórios e minuciosamente fiscalizadas pelo Tribunal de Contas da União (TCU), assegurando a correta aplicação dos recursos públicos.

Nossas competências englobam uma vasta gama de ações, desde a inscrição e o cancelamento de registros profissionais até a fiscalização do exercício da Medicina, o julgamento ético e a aplicação de penalidades. Zelamos pela conservação da honra e pela independência do Conselho, pela defesa das prerrogativas dos médicos e pela emissão de carteiras profissionais e resoluções. Mantemos registros atualizados de médicos, especialistas e empresas atuantes na área da saúde, e podemos interditar estabelecimentos que não garantam condições mínimas de trabalho, protegendo tanto profissionais quanto pacientes. Essa amplitude de atribuições ressalta a complexidade de nossa gestão e a necessidade vital de um planejamento estratégico para guiar nossas ações.

Os Principais Stakeholders

Com Quem Construimos o Futuro

A atuação do Cremers impacta diretamente e é influenciada por um conjunto diverso de públicos, nossos stakeholders. Nosso planejamento foi construído com a clara consciência de que a colaboração e o diálogo com esses grupos são fundamentais para o cumprimento de nossa missão.

Profissionais Médicos (jurisdicionados): São o coração de nossa atuação. Composto por médicos e empresas médicas registrados, esse grupo interage constantemente com o Cremers para registros, regularização, emissão de documentos, e é o foco de nossos processos de fiscalização e judicantes. Sua satisfação com a agilidade, a transparência e a justiça de nossos processos é um termômetro de nossa legitimidade e eficácia.

A Sociedade Gaúcha: É a beneficiária última de nossa atuação. Por meio da fiscalização rigorosa, do combate à prática ilegal da Medicina e da garantia de padrões éticos, protegemos a saúde pública. Nossas credibilidade e imagem perante a sociedade são reflexos diretos de nossa eficácia e transparência.



A Comunidade Acadêmica: Engloba universidades, escolas médicas e estudantes. Com eles, dialogamos sobre a formação profissional, a regulamentação e as discussões sobre ética médica. A parceria com a academia é essencial para moldar a excelência dos futuros profissionais e para que nossas experiências se tornem um valioso material de estudo e aprimoramento.

Além desses grupos primários, o Cremers interage com outros importantes stakeholders, como o **Conselho Federal de Medicina**, demais **Conselhos Regionais**, **entidades de classe**, **órgãos de controle** e nossos **próprios colaboradores**, cujas interações são vitais para nossa governança e sucesso.

Fontes de Arrecadação e Autonomia Financeira: Nosso Pilar de Sustentabilidade

A autonomia financeira é uma força estratégica do Cremers, conferindo-nos independência e a capacidade de investir no aprimoramento contínuo. Nossas principais fontes de receita são geradas pela própria autarquia, por meio de:

Anuidades – Contribuições obrigatórias dos profissionais médicos e empresas registradas.

Taxas e Emolumentos – Valores cobrados por serviços específicos, como registros, certidões e emissão de documentos.

Essa capacidade de autossustentação nos permite planejar e executar nossas atividades com maior flexibilidade e agilidade, sem depender de repasses orçamentários diretos do Tesouro federal. Essa liberdade financeira é um diferencial que nos permite investir em tecnologia, capacitação e infraestrutura, sempre com o objetivo de otimizar nossas entregas e o cumprimento de nossa missão.

As Entregas Essenciais: Nossas Áreas Finalísticas

Para cumprir nosso mandato legal e servir nossos stakeholders, o Cremers concentra sua atuação em três áreas finalísticas essenciais.

Atuação Cartorial: Representa a porta de entrada para a prática legal da Medicina. É a função que garante a regularidade do exercício profissional, abrangendo a inscrição de novos médicos e empresas, a reinscrição, as transferências e os cancelamentos de registros. As entregas dessa área são cruciais para a validação da prática médica e a manutenção de uma base de dados precisa de profissionais habilitados.

Atuação Judicante: É o pilar da ética e disciplina profissional. Envolve a recepção de denúncias, a instauração de sindicâncias, a condução de processos ético-profissionais e a gestão de procedimentos administrativos. Nosso objetivo é assegurar que a conduta dos médicos esteja sempre alinhada aos mais altos padrões éticos, culminando na aplicação de penalidades quando a lei assim determinar. É importante ressaltar que a complexidade e a seriedade desses processos, aliadas a prazos e regulamentos do Código de Processos Ético-Profissionais e às garantias legais de ampla defesa, são os principais fatores que influenciam a duração de sua tramitação.

Atuação Fiscalizatória: Esta frente assegura a qualidade da saúde pública e a legalidade da profissão no campo. Consiste em fiscalizar o exercício profissional da Medicina, coibindo práticas irregulares, o exercício ilegal da profissão e zelando pelas condições de trabalho médico. Nossas entregas incluem vistorias, inspeções e a formalização de irregularidades, tudo em prol da proteção da população e dos profissionais.

A Estrutura Organizacional: O Motor de Nossa Atuação

A complexidade das atribuições do Cremers exige uma estrutura organizacional robusta e coesa. Operamos com uma composição que abrange a Gerência Executiva, uma Linha de Staff estratégica e diversos Departamentos, cada um com suas subdivisões hierárquicas. Nosso quadro funcional, com mais de cem funcionários efetivos, além de colaboradores em cargos de comissão, temporários e estagiários, é a força que impulsiona nossas operações.

A estrutura funcional, fundamentada no Regimento Interno, é a base de nossa governança.

Assembleia Geral: Composta por todos os médicos registrados e em dia com suas obrigações, é o órgão máximo de deliberação do Conselho, responsável por aprovar contas, fixar datas de eleições e deliberar sobre questões essenciais.

Corpo de Conselheiros: Eleitos por seus pares, os membros desse corpo têm função honorífica, dedicando seu tempo e expertise à causa da Medicina ética. Recebem diárias apenas para cobrir custos de deslocamento em atividades inerentes à instituição. Sua responsabilidade é vasta, englobando a eleição da Diretoria, a deliberação sobre orçamentos e a tomada de decisões cruciais para a autarquia.

Diretoria: Eleita pelo Corpo de Conselheiros, é responsável pela administração geral do Conselho, garantindo o cumprimento das deliberações e a condução eficiente dos serviços.

Câmaras de Julgamento: Compostas por conselheiros, são responsáveis por conduzir sindicâncias e julgar processos ético-disciplinares, garantindo a aplicação do Código de Ética Médica.

Comissões Permanentes e Temporárias: Grupos especializados que atuam em diversas frentes, desde a tomada de contas até a fiscalização do exercício profissional, o ensino da ética e a gestão de relações institucionais.

Corregedoria: Responsável por distribuir e coordenar os processos de apuração de infrações éticas, zelando pela correta tramitação e pelo cumprimento de prazos.

Ouvidoria: Um canal essencial de comunicação, que acolhe manifestações de médicos e da sociedade, buscando soluções e encaminhamentos para as demandas apresentadas.

Médicos Fiscais: Profissionais dedicados à inspeção e à fiscalização do exercício da Medicina em diversos ambientes de saúde.


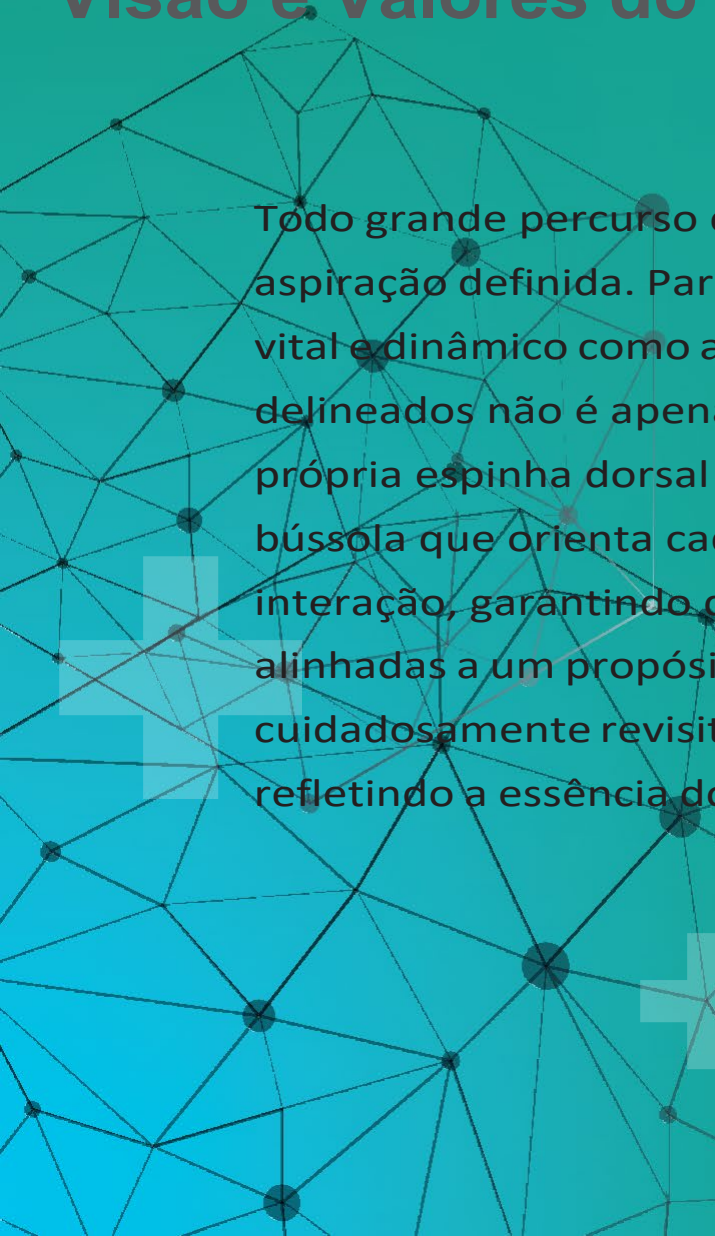
Delegacias Seccionais: Estruturas descentralizadas que ampliam o alcance do Conselho em diferentes regiões do estado.

Essa estrutura, intrincada e funcional, reflete a complexidade e a seriedade da missão do Cremers. Cada parte desempenha um papel vital para que possamos, como autarquia federal de direito público, cumprir com excelência nosso compromisso inabalável com a ética médica e a saúde da sociedade gaúcha. É sobre essa base sólida que se ergue o nosso Mapa Estratégico.



Capítulo 1:

Nossa Essência e Aspiração – Missão, Visão e Valores do Cremers (2025-2028)



Todo grande percurso começa com um propósito claro e uma aspiração definida. Para o Cremers, que atua em um campo tão vital e dinâmico como a saúde, ter Missão, Visão e Valores bem delineados não é apenas uma formalidade, mas também a própria espinha dorsal de sua existência. Esses pilares são a bússola que orienta cada decisão, cada projeto e cada interação, garantindo que todas as ações da autarquia estejam alinhadas a um propósito maior e a um futuro desejado. Foram cuidadosamente revisitados e validados por toda a organização, refletindo a essência do que somos e o que aspiramos ser.

Missão: O Nosso Propósito Fundamental

A Missão do Cremers é a razão de nossa existência, a declaração concisa de nosso propósito primordial. Ela define o campo de nossa atuação, a quem servimos e o valor que entregamos à sociedade. É o nosso porquê mais profundo.

"Supervisionar, fiscalizar e zelar pelo exercício ético da Medicina no Rio Grande do Sul, garantindo a qualidade da saúde em benefício da sociedade."

Essa declaração vai além da mera fiscalização; ela engloba a proteção da sociedade gaúcha ao assegurar a ética e a qualidade na prática médica. Significa que estamos constantemente vigilantes para coibir o exercício ilegal da profissão, para garantir que os padrões de conduta sejam respeitados e para promover um ambiente no qual a saúde seja tratada com o rigor e a dignidade que merece. Nossa missão nos posiciona como guardiões da boa Medicina, atuando em prol do bem-estar coletivo e da confiança pública.

Visão: O Nosso Futuro Almejado

A Visão do Cremers é a nossa aspiração de longo prazo, o cenário futuro que desejamos construir. Ela é a imagem de onde queremos chegar, um horizonte inspirador que nos motiva a ir além e a buscar a excelência em todas as nossas ações.

"Ser referência em ética médica, excelência profissional e gestão eficiente, atuando de forma próxima e transparente com a comunidade médica e a sociedade gaúcha."

Alcançar o status de referência em ética médica e excelência profissional significa que nossas práticas e nossos padrões serão um modelo a ser seguido. Significa que seremos reconhecidos não apenas por nossa autoridade, mas também por nossa capacidade de orientar, de inovar e de elevar continuamente a qualidade da prática médica no estado. A busca por uma gestão eficiente é o alicerce operacional para que essa visão se concretize, garantindo que nossos recursos sejam otimizados e nossos processos sejam ágeis. E, fundamentalmente, essa visão nos impulsiona a ser uma instituição acessível, que dialoga, que ouve e que interage de forma próxima e transparente com todos os seus stakeholders, construindo relações de confiança e legitimidade.

Valores: Os Princípios que Nos Guiam

Os Valores do Cremers são os princípios éticos e morais que norteiam nossa conduta, nossas decisões e nossa cultura organizacional. Eles são a base de nossa identidade, a essência de quem somos e como agimos, permeando cada ação e cada relacionamento.

- » **Ética e Transparência:** Nossa conduta inegociável. Esses valores são o fundamento da nossa atuação. Tudo o que fazemos, desde o processo fiscalizatório até a gestão interna, é pautado pela integridade e pela abertura. A transparência garante a confiança dos médicos e da sociedade, enquanto a ética assegura a retidão de nossas decisões.
- » **Compromisso com a Sociedade:** Nossa razão de servir. Reconhecemos que nossa existência se justifica no benefício que geramos para a população gaúcha. Esse valor reforça que nossas ações, mesmo que focadas na regulamentação profissional, têm como objetivo final a proteção e a melhoria da saúde pública.
- » **Excelência Profissional:** Nossa busca constante. Esse valor se manifesta na qualificação de nossa equipe, na busca pela melhoria contínua de nossos processos e na promoção dos mais altos padrões de prática médica. É o que nos impulsiona a sempre fazer mais e melhor, buscando aprimoramento contínuo em cada área de atuação.
- » **Eficiência e Eficácia na Gestão:** Nosso compromisso operacional. Esses valores garantem que utilizamos nossos recursos de forma inteligente, alcançando os resultados esperados com o menor desperdício possível. A eficiência se traduz em agilidade nos processos, otimização de custos e uma administração robusta que sustenta nossa missão.
- » **Aproximação e Diálogo:** Nosso modo de relacionamento. Acreditamos que a construção de relacionamentos sólidos e a comunicação bidirecional são essenciais. Esse valor nos convida a ouvir, a compreender as necessidades e a construir pontes com a comunidade médica, a sociedade e a comunidade acadêmica, transformando a interação em colaboração e a informação em engajamento.

A Missão, a Visão e os Valores são mais do que palavras em um papel; são a alma do Cremers, a identidade que nos une e a inspiração que nos impulsiona. Eles formam a base para todas as estratégias e ações detalhadas nos próximos capítulos, garantindo que cada iniciativa esteja alinhada com o propósito e a aspiração de nossa nobre instituição.



Capítulo 2:

O Cenário Estratégico do Cremers – A Análise SWOT Detalhada

Compreender o ambiente em que operamos é o primeiro passo para traçar um caminho estratégico eficaz.

A Análise SWOT – Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats) – foi uma ferramenta diagnóstica fundamental para avaliar nosso ambiente interno (Forças e Fraquezas) e externo (Oportunidades e Ameaças). Essa análise nos permitiu identificar nossos pontos fortes a serem capitalizados, as vulnerabilidades a serem mitigadas, os cenários favoráveis a serem explorados e os riscos a serem gerenciados, fornecendo um panorama estratégico essencial para o Planejamento 2025-2028.

Forças: Nossos Atributos Internos para o Sucesso

As Forças são os pilares internos que nos dão vantagem competitiva e sustentam nossa atuação. São aspectos que controlamos e nos quais nos destacamos.

- » **Relevância e reconhecimento institucional do Conselho:** O Cremers tem uma história de credibilidade e uma posição consolidada como órgão regulador e fiscalizador da Medicina no Rio Grande do Sul. Esse reconhecimento é um ativo intangível de valor inestimável, construído ao longo de décadas de atuação séria e comprometida. É a base da confiança que os médicos e a sociedade depositam em nossa instituição.
- » **Autonomia financeira garantida pela arrecadação própria (anuidades, taxas):** Diferentemente de muitas instituições públicas, o Cremers tem sua sustentabilidade assegurada por recursos próprios. Essa independência financeira nos confere agilidade e flexibilidade para investir em melhorias, tecnologia e capital humano, sem a dependência de orçamentos externos flutuantes, possibilitando um planejamento de longo prazo mais seguro.
- » **Vasto quadro de jurisdicionados (médicos e estabelecimentos de saúde):** O grande número de médicos e estabelecimentos de saúde registrados no estado representa não apenas nossa base de atuação, mas também uma vasta rede de stakeholders com os quais podemos interagir, dialogar e aprimorar nossos serviços. Essa capilaridade nos dá legitimidade e alcance em todo o território gaúcho.
- » **Compromisso da nova gestão com a aproximação e a eficiência:** A atual liderança demonstrou um engajamento proativo com a modernização da gestão e a construção de um relacionamento mais próximo e transparente com todos os públicos. Essa postura é um diferencial que impulsiona a mudança cultural e a busca por melhores resultados.

Fraquezas: Nossas Vulnerabilidades Internas a Serem Superadas

As Fraquezas são os pontos internos que nos limitam ou nos colocam em desvantagem. São aspectos que precisamos aprimorar para otimizar nossa performance.

- » **Necessidade de aprimoramento no controle e registro de Pessoas Físicas e Jurídicas:** O Departamento de Registros, embora central para nossa atuação, enfrenta gargalos na atualização de sistemas (GBR, CRM) e inconsistências na migração de dados. Essa fragilidade impacta a agilidade e a precisão dos processos cartoriais, afetando a experiência dos profissionais médicos e a qualidade da nossa base de dados.
- » **Potencial necessidade de atualização tecnológica para otimizar processos:** Embora reconheçamos a importância da TI, há uma demanda transversal por modernização em diversas áreas (Tesouraria, Ouvidoria, Assessoria Jurídica, Defis, SAT). Sistemas legados, processos manuais e a subutilização de ferramentas modernas (como IA e soluções em nuvem) representam uma barreira à eficiência e à segurança dos dados.
- » **Oportunidades de melhoria na celeridade dos processos finalísticos (Judicante, Fiscalizatório, Cartorial):** Os processos que constituem o cerne de nossa missão (registro, fiscalização, julgamento ético) apresentam oportunidades de otimização de tempo. A morosidade em algumas etapas pode gerar insatisfação para os stakeholders e reduzir a eficácia de nossa atuação regulatória. A agilidade aqui não significa abrir mão da qualidade, mas sim otimizar fluxos e recursos para garantir respostas mais rápidas e eficientes.

Oportunidades: Cenários Externos Favoráveis a Serem Explorados

As Oportunidades são fatores externos que podem ser capitalizados para impulsionar nosso crescimento e fortalecer nossa posição. São tendências ou condições do ambiente que, se bem aproveitadas, podem nos beneficiar.

- » **Utilização estratégica da tecnologia para modernização e automação:** O avanço tecnológico oferece um leque vasto de soluções para otimizar nossos processos, desde a automação de rotinas repetitivas (Robotic Process Automation – RPA) até a análise de dados com Inteligência Artificial (IA) para tomadas de decisão mais assertivas. A adoção de plataformas colaborativas e a viabilização do trabalho remoto consistente são exemplos de como a tecnologia pode transformar nossa eficiência e reduzir custos.

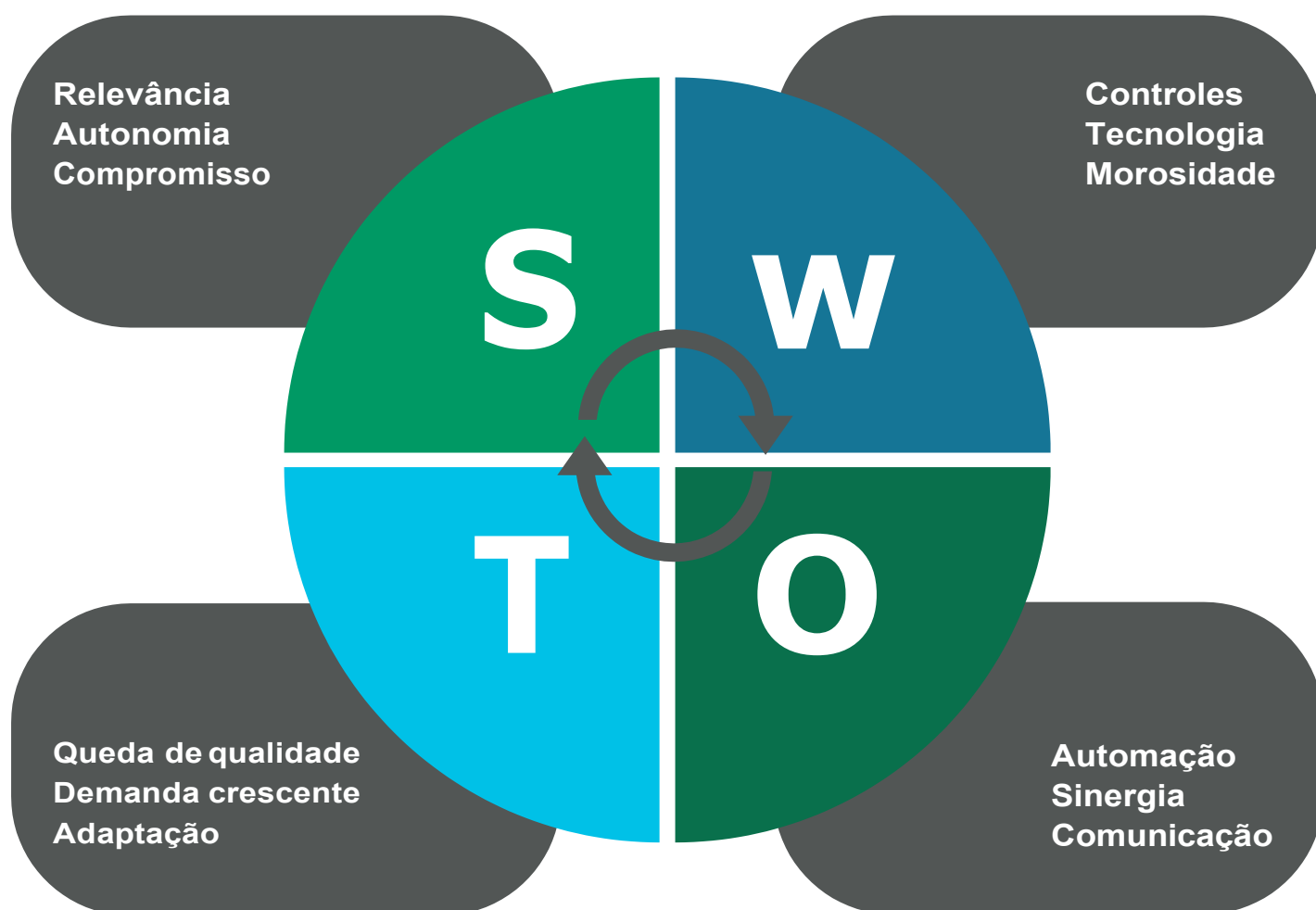
- » **Fortalecimento do diálogo e parceria com médicos e estabelecimentos de saúde:** Existe um potencial enorme para transformar a relação do Conselho de uma mera imposição regulatória para uma parceria estratégica. Por meio de canais de comunicação mais proativos, eventos e plataformas interativas, podemos construir confiança e engajamento, alinhando os interesses da categoria com os da sociedade.
- » **Sinergia com outras bases de dados (ex: Cnes) para aprimorar registros e fiscalização:** A integração com bases de dados externas, como o Cadastro Nacional de Estabelecimentos de Saúde (Cnes), pode enriquecer nossas informações, otimizando os processos de registro e qualificando a atuação fiscalizatória. Essa interconexão de dados permite uma gestão mais inteligente e preventiva.
- » **Posicionamento proativo na discussão sobre a qualidade da formação médica:** O Cremers, com sua expertise e relevância, pode e deve assumir um papel de liderança no debate sobre a formação médica no estado. Ao influenciar a qualidade do ensino, contribuímos diretamente para a excelência da futura prática profissional, mitigando riscos e promovendo o desenvolvimento contínuo.
- » **Melhora na comunicação institucional para valorizar o papel do Conselho perante a sociedade:** Muitas vezes, o papel crucial do Cremers não é plenamente compreendido pela sociedade. Uma comunicação estratégica, transparente e eficaz pode fortalecer nossa imagem pública, demonstrando o valor inestimável de nossa atuação na proteção da saúde e na garantia da ética médica.

Ameaças: Desafios Externos a Serem Gerenciados

As Ameaças são fatores externos que podem comprometer nossa atuação ou prejudicar nossa instituição. São riscos que precisamos monitorar e para os quais devemos desenvolver estratégias de mitigação.

- » **Risco de queda na qualidade do ensino médico e suas consequências na prática profissional:** A formação dos novos médicos é um pilar da qualidade da Medicina. Qualquer declínio nesse aspecto impacta diretamente a prática profissional e, conseqüentemente, aumenta a demanda sobre processos éticos e fiscalizatórios do Conselho. É um risco que exige vigilância e atuação proativa.
- » **Potencial aumento da demanda sobre os processos éticos e fiscais:** O crescimento contínuo do número de médicos no estado naturalmente gera um aumento na complexidade e no volume das demandas sobre nossos processos éticos e fiscalizatórios. Se não houver uma capacidade escalável de resposta, isso pode levar à sobrecarga, à morosidade e, eventualmente, à perda de eficácia.
- » **Deterioração da imagem pública ou incompreensão do papel do Conselho:** Eventos negativos, desinformação ou simples falta de comunicação estratégica podem levar à deterioração da imagem do Cremers. Uma imagem fragilizada pode minar a confiança dos stakeholders e dificultar a execução de nossa missão.
- » **Desafios na adaptação e capacitação contínua dos colaboradores:** O ritmo acelerado das mudanças no ambiente de saúde e tecnológico exige que nossa equipe esteja em constante aprendizado e adaptação. A dificuldade em prover essa capacitação contínua representa uma ameaça à nossa capacidade de inovar e de manter a excelência.
- » **Impactos de mudanças regulatórias ou econômicas externas:** Alterações na legislação, crises econômicas ou mudanças políticas podem impactar diretamente a autonomia, os recursos ou as atribuições do Cremers, exigindo uma capacidade rápida de adaptação e resposta.

A Análise SWOT, ao desvendar esse cenário estratégico, tornou-se o ponto de partida para a formulação das nossas Frentes de Ação, permitindo que o Cremers construa um futuro resiliente, proativo e alinhado aos desafios e às oportunidades que se apresentam. Ela nos instrumentalizou para traçar um caminho que capitaliza nossas Forças e Oportunidades, enquanto mitigamos nossas Fraquezas e Ameaças.





Capítulo 3:

O Processo Colaborativo de Construção – Uma Metodologia que Uniu o Cremers

A solidez do nosso Planejamento Estratégico 2025-2028 é testemunho da metodologia rigorosa e, acima de tudo, colaborativa que guiou sua elaboração. Mais do que mero cronograma de tarefas, o processo foi uma jornada de engajamento intensivo, que transformou a diversidade de nossas equipes em uma força unificada rumo a um futuro comum. Concluído em menos de cinco meses – um feito que supera a meta inicial de seis –, demonstra a eficácia da abordagem e a dedicação de todos os envolvidos.

1 A Centelha da Iniciativa: Solicitação e Definição de Cronograma.

A iniciativa para este Planejamento Estratégico não foi imposta, mas sim formalizada pela Diretoria do Conselho em março de 2025, evidenciando uma visão de liderança voltada para a gestão futura da instituição. O cronograma ambicioso impôs a necessidade de uma metodologia ágil, que incentivasse a participação ativa e o comprometimento de todas as partes interessadas. A conclusão antecipada do projeto, em agosto de 2025, é um reflexo direto de engajamento e eficiência.

2 A Imersão na Realidade: Fase de Diagnóstico Abrangente.

Esta fase foi a pedra angular de todo o processo, fundamental para a obtenção de uma compreensão aprofundada da situação atual do Cremers. Nela, identificamos forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (a Análise SWOT detalhada no Capítulo 2), bem como as necessidades e reivindicações específicas de cada departamento.

» **Reuniões Temáticas por Grupo de Afinidade de Entrega:** Para otimizar a relevância das discussões, organizamos encontros com grupos de departamentos que tinham afinidade em suas entregas e desafios. Essa segmentação estratégica permitiu um diálogo focado e a identificação de sinergias e gargalos específicos.

» **Infraestrutura:** Reuniões com Suprimentos e Infraestrutura, Licitação, Tesouraria, TI, Gerência e Planejamento para abordar questões operacionais, tecnológicas, financeiras e de aquisição.

Áreas Finalísticas: Participação de Departamento de Registros, Departamento de Fiscalização (Defis), Secretaria de Assuntos Técnicos (SAT) e Assessoria Jurídica, focando na otimização dos processos essenciais à missão do Cremers.

Áreas de Apoio: Encontros com Recursos Humanos (RH), Ouvidoria, Auditoria Interna e Câmaras Técnicas, tratando de desenvolvimento humano, comunicação externa e controle interno.

» **Integração de Dados Qualitativos e Quantitativos:** As percepções qualitativas obtidas nas reuniões foram robustecidas por um banco de dados quantitativo impressionante. Uma pesquisa de clima organizacional, realizada entre 27 de março e 03 de abril do corrente ano, gerou 7.839 informações, proporcionando uma visão abrangente do ambiente de trabalho e validando insights preliminares. Essa combinação de métodos garantiu que o diagnóstico fosse preciso e multifacetado.

Reuniões Setoriais Específicas e Compilação de Reivindicações:

Concomitantemente, foram realizados cerca de 20 encontros individuais com cada setor. O objetivo foi guiar os gestores na definição da estrutura ideal de suas equipes e aprofundar as particularidades de cada área. Essa imersão detalhada resultou na compilação de 55 páginas de reivindicações e orientações, as quais se tornaram um insumo crítico e um registro tangível das necessidades organizacionais.

3 Da Análise à Direção: Definição do Posicionamento Estratégico.

Com o diagnóstico consolidado, a etapa seguinte foi a tradução dessas informações em um posicionamento estratégico claro e inspirador.

- » **Sessões com a Diretoria do Cremers:** Foram realizadas sessões intensivas para a elaboração da Matriz SWOT e a revalidação ou redefinição da Visão, Missão e Valores do Cremers, utilizando o diagnóstico como base.
- » **Contribuição dos Conselheiros:** Um questionário foi encaminhado a todos os conselheiros, cujas respostas forneceram subsídios adicionais para a consolidação da Matriz SWOT e para a orientação dos objetivos estratégicos, garantindo a representatividade nas definições.

4 Da Estratégia à Ação: Desdobramento por Meio do Balanced Scorecard (BSC).

Com a Missão, a Visão e os Valores definidos, e as seis Frentes de Ação Estratégicas confirmadas, a fase seguinte focou no desdobramento dessas diretrizes em objetivos estratégicos. Duas reuniões adicionais com a Diretoria foram dedicadas a essa etapa, aplicando a metodologia do Balanced Scorecard (BSC), detalhada no Capítulo 4. Um questionário específico foi distribuído a conselheiros e gestores para subsidiar esse desdobramento, assegurando a praticidade e a alcançabilidade dos objetivos.

5 A Engenharia do Plano: Consolidação e Síntese.

Após a coleta de todos os dados e o desdobramento das diretrizes estratégicas, a área de Planejamento e Gestão orquestrou a fase final. Esse foi o momento de cruzar dados, analisar afinidades e discrepâncias e, finalmente, configurar o documento final do Planejamento Estratégico 2025-2028, assegurando coerência, clareza e aplicabilidade.

6 Do Documento à Realidade: Validação e Engajamento.

O ciclo de elaboração culminou com a validação formal do plano e sua comunicação eficaz à toda a organização. O plano consolidado foi apresentado e validado em reunião com a Diretoria. Em seguida, foram realizadas 10 apresentações setoriais, adaptadas a cada área para facilitar o entendimento e fomentar o engajamento, promovendo a apropriação do plano e incentivando uma cultura de execução orientada por resultados. Esse processo, meticuloso e inclusivo, é a prova de que o Planejamento Estratégico do Cremers não é um mero produto, mas um legado de colaboração e um caminho para o futuro construído por múltiplas mãos e mentes.

Capítulo 4:

A Metodologia que Transforma Visão em Realidade – O Balanced Scorecard (BSC) no Cremers

Transformar uma visão de futuro em ações concretas e mensuráveis é o grande desafio de qualquer planejamento estratégico. No Cremers, para garantir que nossa estratégia fosse compreendida, comunicada e executada de forma equilibrada, adotamos uma das mais renomadas metodologias de gestão estratégica: o Balanced Scorecard (BSC). Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o BSC vai muito além das tradicionais métricas financeiras, oferecendo uma estrutura que traduz a missão e a estratégia em um conjunto abrangente de medidas de desempenho.

Por que o Balanced Scorecard para o Cremers?

A escolha do BSC foi estratégica e fundamentada nas particularidades do Cremers. Como uma autarquia, nosso valor não é medido apenas por indicadores de lucro, mas também por nossa capacidade de zelar pela ética médica, proteger a sociedade e otimizar processos internos. O BSC nos permite:

- » **Visão Holística** – Abranger diferentes dimensões do desempenho organizacional, garantindo que o foco não se restrinja apenas ao financeiro.
- » **Comunicação da Estratégia** – Traduzir a estratégia em termos compreensíveis para todos os níveis da organização.
- » **Alinhamento Organizacional** – Conectar os objetivos estratégicos de alto nível com as ações diárias dos colaboradores.
- » **Aprendizado Contínuo** – Fornecer um framework para o aprendizado organizacional e a adaptação estratégica.

O BSC atua como uma lente multifacetada, permitindo que a Diretoria e toda a organização enxerguem o Cremers por quatro perspectivas interligadas, as quais, juntas, formam um mapa estratégico de causa e efeito.

As Quatro Perspectivas do Balanced Scorecard no Cremers

Perspectiva Financeira: A Sustentabilidade da Nossa Missão

- » **O que avalia:** Como somos percebidos pelos nossos stakeholders financeiros e como garantimos a viabilidade econômica do Conselho. Foca na gestão rigorosa de custos, otimização de recursos e capacidade de investimento para sustentar as áreas finalísticas e continuar a servir nossos clientes.
- » **Aplicação no Cremers:** Dada a nossa autonomia financeira, essa perspectiva visa a maximizar a eficiência na utilização dos recursos próprios. Observamos que o Departamento de Fiscalização (Defis), embora opere dentro do orçamento, incorre em custos significativos de deslocamento. A meta é "reduzir custos operacionais das fiscalizações por meio da otimização de rotas e diminuição da necessidade de diárias de deslocamento". A Tesouraria, nosso coração financeiro, busca a "otimização de custos e alocação de recursos", com a implementação de um sistema ERP integrado até o final de 2025 para unificar compras, liquidações, almoxarifado e contabilidade, visando a uma maior agilidade e precisão.

A Tecnologia da Informação (TI) emerge como um agente crucial na redução de custos operacionais e de infraestrutura, especialmente ao viabilizar modelos de trabalho flexíveis, como o regime remoto. A otimização da gestão da inadimplência, com o desenvolvimento de um sistema robusto para Gestão da Dívida Ativa até 2026, é crucial para maximizar a arrecadação e garantir recursos para as atividades essenciais.

Perspectiva do Cliente: O Nosso Compromisso com Médicos e Sociedade

- **O que avalia:** Como o Cremers é visto pelos seus públicos-alvo: Os Médicos (jurisdicionados), a Sociedade e a Comunidade Acadêmica. O foco está na qualidade do serviço, na satisfação do usuário e na imagem institucional junto a esses públicos.
- **Aplicação no Cremers:** Para os Médicos, o Departamento de Registros é o ponto de contato primordial. A meta é "automatizar 100% do atendimento via WhatsApp até 2026, utilizando IA para atualizações e validações, visando a um aumento de 20% na satisfação do consulente", além de concluir a integração com a Receita Federal. A SAT busca "otimizar os processos para apreciar sindicâncias em até 30 dias e julgar PEPs em até seis meses, garantindo celeridade e justiça", o que impacta diretamente a carreira médica. A Assessoria de Comunicação (Ascom) liderará o desenvolvimento de uma "estratégia de comunicação integrada com os Médicos até o final de 2025", buscando "aumentar o engajamento e a percepção de valor em 15% até 2027". Para a Sociedade, a atuação do Defis é vital. A meta é "aprimorar a visibilidade do Defis por meio de comunicação eficaz das ações de proteção à saúde pública". A Ouvidoria é um canal essencial, e a atualização do sistema SmartCore para identificação de atendentes garantirá atendimento telefônico mais eficiente. A Comunidade Acadêmica será melhor integrada por meio da Ascom e da Secretaria das Câmaras Técnicas, explorando parcerias para discussões éticas e compartilhamento de dados. A TI é um pilar para garantir resposta segura e adequada a todos os clientes, priorizando a segurança dos dados e o suporte eficiente.

Perspectiva dos Processos Internos: A Eficiência da Nossa Operação

- **O que avalia:** Em que áreas o Cremers precisa se destacar para otimizar suas funções Cartorial, Judicante e Fiscalizatória. Aborda a eficiência operacional, a inovação contínua, a padronização e a integração dos fluxos de trabalho, que são a base da nossa missão.

» **Aplicação no Cremers:** A otimização e a padronização dos processos (POPs) são demandas generalizadas. Para as Áreas Finalísticas, a meta é "finalizar a criação e padronização de todos os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) nas áreas Cartorial, Judicante e Fiscalizatória até dezembro de 2025". A "digitalização completa do acervo físico e a melhoria do fluxo documental interno" para todas as áreas finalísticas são cruciais. O Departamento de Registros busca "mapear e otimizar os processos de fiscalização para reduzir a morosidade e aumentar a celeridade e a eficácia das ações". A TI atua como o motor para a automação e a integração de processos em toda a autarquia, promovendo a "modernização de sistemas legados e integração de plataformas". A Assessoria Jurídica busca "melhorar a qualidade e a padronização das informações recebidas" para otimizar seu suporte vital. A implementação de ferramentas de gestão de projetos em departamentos como Fiscalização e Ouvidoria é uma oportunidade para maior controle e previsibilidade das atividades.

Perspectiva de Aprendizado e Crescimento: O Nosso Investimento no Futuro

» **O que avalia:** Como o Cremers pode manter sua capacidade de inovar, melhorar e gerar valor a longo prazo. Abrange o desenvolvimento de talentos, a cultura organizacional e a infraestrutura tecnológica.

» **Aplicação no Cremers:** Reconhecemos a importância do desenvolvimento contínuo dos funcionários. Para o Recursos Humanos (RH), a meta é "realizar a revisão e a atualização do Plano de Cargos e Salários (PCS) até 2026, para garantir a valorização e a atração de talentos". A "ampliação dos programas de capacitação contínua em todas as áreas", com foco em novas tecnologias (Inteligência Artificial para Defis, Registros, Procuradoria Jurídica) e habilidades específicas, é fundamental. A TI assume um papel de liderança na modernização da infraestrutura física e tecnológica, com investimentos na "aquisição de pacote Google Workspace Business" e "expansão do uso de ferramentas de IA". A "viabilização consistente do trabalho remoto" é vista como um caminho para otimizar custos". A implementação de "sistemas modernos de audiências/videoconferências na SAT e na Assessoria Jurídica até 2026" é essencial. O fomento de uma cultura organizacional que promova o bem-estar e o alinhamento, juntamente com o aprimoramento da "comunicação interna", completa esta perspectiva vital.

O **Balanced Scorecard**, ao integrar essas quatro perspectivas, permite que o Cremers direcione suas ações para objetivos estratégicos de longo prazo, assegurando que sua missão e seus valores se reflitam em cada iniciativa, tudo sob a supervisão estratégica da área de Planejamento e Gestão. É a nossa garantia de que a visão não se perderá na execução.

Capítulo 5:

Nossas Frentes de Ação Estratégicas – Desdobrando o Futuro do Cremers (2025-2028)

As seis Frentes de Ação Estratégicas são os grandes pilares do nosso Planejamento 2025-2028. Elas traduzem a Missão, a Visão e os Valores do Cremers em eixos temáticos que orientarão todos os projetos e as iniciativas, cada um com seus objetivos desdobrados nas quatro perspectivas do Balanced Scorecard. Essas frentes são o roteiro que nos permitirá inovar, otimizar e fortalecer nossa atuação, garantindo que as reivindicações departamentais sejam atendidas e que as necessidades de nossos stakeholders sejam plenamente satisfeitas.

1 Frente de Ação: Excelência Regulatória e Fiscalizatória

» **Objetivo Geral:** Aprimorar continuamente os processos de fiscalização, registro e julgamento para garantir o cumprimento das normas éticas e a segurança da prática médica no estado, com foco na otimização, na inteligência de dados e na integração com outras bases.

Essa é a essência da nossa atuação, a garantia da qualidade e da ética na Medicina. As iniciativas dessa frente buscam agilidade e precisão para fortalecer a proteção da sociedade.

» **Perspectiva Financeira:** Reduzir custos operacionais das fiscalizações por meio da otimização de rotas e da diminuição da necessidade de diárias de deslocamento. Otimizar a utilização de dados públicos para qualificar os cadastros, identificando e corrigindo lacunas que possam gerar ineficiências ou perdas de receita. A Tesouraria e o Defis trabalharão em conjunto para a otimização dos custos de fiscalização, com a TI apoiando a automatização de processos para reduzir gastos.

» **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Garantir a transparência e a confiabilidade dos cadastros (médicos e estabelecimentos), proporcionando maior segurança e confiança ao público atendido e aos jurisdicionados. Promover a percepção de uma fiscalização mais eficiente e menos burocrática para a classe médica, assegurando um ambiente médico mais ético e seguro para a sociedade, por meio da atuação fiscalizatória mais assertiva e baseada em dados. O Departamento de Registros focará na transparência e na confiabilidade dos cadastros. O Defis comunicará suas ações de proteção à saúde pública para a sociedade.

» **Perspectiva dos Processos Internos:** Mapear e otimizar os processos de fiscalização para reduzir a morosidade e aumentar a celeridade e a eficácia das ações. Implementar metodologias e sistemas para uso estratégico de dados públicos, minimizando inconsistências nos cadastros. Padronizar procedimentos internos, garantindo uniformidade e produtividade no tratamento de informações fiscais e judicantes. Isso inclui a finalização da criação e a padronização de todos os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) nas áreas Cartorial (Registros), Judicante (SAT) e Fiscalizatória (Defis) até dezembro de 2025. O Arquivo também será envolvido na digitalização completa do acervo físico e na melhoria do fluxo documental.

- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Capacitar a equipe de fiscalização e análise em novas metodologias de auditoria, análise de dados e otimização de rotas. Desenvolver expertise no uso de fontes externas de dados para aprimorar ações fiscais e regulatórias. Fomentar uma cultura de inovação e controle, promovendo continuamente treinamentos que incentivem melhorias nos fluxos de trabalho fiscal e ético. O Defis e a Assessoria Jurídica terão capacitação em novas metodologias e uso de IA, conforme a necessidade de atualização tecnológica.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental: Esta frente é a alma das Áreas Finalísticas

- » **Departamento de Registros:** Finalizar a integração com a Receita Federal até o final de 2025. Automatizar 100% do atendimento via WhatsApp com IA para atualizações e validações até 2026. Digitalização completa do acervo físico.
- » **Secretaria de Assuntos Técnicos (SAT):** Otimizar os processos para apreciar sindicâncias em até 30 dias e julgar PEPs em até seis meses. Unificar sistemas e melhorar a análise processual.
- » **Departamento de Fiscalização (Defis):** Automação dos processos para precisão e agilidade. Revisão e atualização dos macrofluxos e POPs. Otimização de custos de deslocamento de médicos fiscais. Aquisição do pacote Google Workspace Business e investimento em IA.
- » **Assessoria Jurídica:** Melhorar a qualidade e a padronização das informações recebidas para dar suporte eficaz às áreas Judicante e Fiscalizatória.
- » **Tesouraria:** Desenvolvimento de um sistema para Gestão de Dívida Ativa para qualificar cadastros e reduzir perdas de receita.

2 Frente de Ação: Fortalecimento da Ética e do Profissionalismo Médico

- » **Objetivo Geral:** Promover a educação continuada em ética e bioética, analisar as causas de denúncias e reclamações para atuação preventiva e valorizar o profissional médico que exerce a Medicina com excelência e retidão.

Essa frente reforça nosso papel essencial de guardiões da conduta médica, priorizando a prevenção e a valorização.

- » **Perspectiva Financeira:** Reduzir custos associados à abertura e à tramitação de processos investigatórios decorrentes de desconhecimento ético ou procedimental (ex: registro). Otimizar o uso de recursos dedicados à resolução de conflitos por meio de prevenção e educação.
- » **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Incrementar o nível de conhecimento ético e normativo dos médicos, evitando erros causados pelo desconhecimento e promovendo maior segurança na prática profissional. Fornecer orientações claras e acessíveis sobre a natureza ética das reclamações e os procedimentos adequados para registro de médicos, especialidades e estabelecimentos. Melhorar a confiança da sociedade na conduta ética dos profissionais médicos.
- » **Perspectiva dos Processos Internos:** Desenvolver e implementar programas educacionais contínuos sobre ética médica, bioética, legislação e procedimentos internos de registro. Criar canais de orientação e esclarecimento proativos para médicos e denunciadores, visando a evitar a abertura de processos por desconhecimento. Sistematizar a análise das causas de denúncias para identificar padrões e direcionar as ações educativas.
- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Capacitar a equipe interna para atuar como multiplicadora de conhecimento ético e normativo. Desenvolver metodologias e materiais didáticos eficazes para programas educacionais. Promover uma cultura organizacional que valorize a prevenção através da educação e da orientação. Tornar o Conselho uma referência na disseminação e aplicação da bioética e da regulamentação profissional.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental

- » **Secretaria de Assuntos Técnicos (SAT):** Utilizar os casos e as decisões éticas como material de estudo, e buscar a sistematização da análise de denúncias.
- » **Assessoria de Comunicação (Ascom):** Desenvolver campanhas educativas e informativas sobre ética médica e as diretrizes do Conselho.
- » **Departamento de Fiscalização (Defis):** Compartilhar informações sobre padrões de prática e irregularidades para a formação continuada.
- » **Secretaria das Câmaras Técnicas:** Interagir com a comunidade acadêmica através de pareceres e discussões técnicas para fomentar o conhecimento em ética e bioética.

- » **Recursos Humanos (RH):** Incluir temas de ética e bioética nos programas de capacitação interna.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental

- » **Secretaria de Assuntos Técnicos (SAT):** Utilizar os casos e as decisões éticas como material de estudo, e buscar a sistematização da análise de denúncias.
- » **Assessoria de Comunicação (Ascom):** Desenvolver campanhas educativas e informativas sobre ética médica e as diretrizes do Conselho.
- » **Departamento de Fiscalização (Defis):** Compartilhar informações sobre padrões de prática e irregularidades para a formação continuada.
- » **Secretaria das Câmaras Técnicas:** Interagir com a comunidade acadêmica através de pareceres e discussões técnicas para fomentar o conhecimento em ética e bioética.
- » **Recursos Humanos (RH):** Incluir temas de ética e bioética nos programas de capacitação interna.

3 Frente de Ação: Aproximação e Diálogo com a Comunidade

- » **Objetivo Geral:** Estabelecer canais de comunicação eficazes e transparentes, fortalecer a Ouvidoria e o recebimento de feedback, e intensificar o diálogo institucional com a classe médica, os estabelecimentos de saúde, os órgãos públicos e a sociedade em geral, visando à promoção da imagem e da relevância do Conselho.

Essa frente busca construir pontes, fomentar a escuta ativa e fortalecer a imagem pública do Cremers.

- » **Perspectiva Financeira:** Otimizar o investimento em comunicação, focando em canais e estratégias de maior retorno e impacto na imagem e no engajamento. Incrementar a percepção de valor do Conselho para os jurisdicionados, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo.

- » **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Aumentar o engajamento e a satisfação dos médicos e da sociedade com as ações e as informações do Cremers. Melhorar significativamente a imagem pública do Conselho como uma instituição acessível, transparente e atuante na defesa da saúde. Fortalecer o papel do Cremers como interlocutor ativo no debate sobre a formação profissional e a qualidade da Medicina, inclusive, participando da discussão sobre prova de proficiência.
- » **Perspectiva dos Processos Internos:** Modernizar os canais de atendimento e resposta (digitais e presenciais) para torná-los mais atraentes, eficazes, bidirecionais e responsivos, assegurando maior rapidez e eficiência na interação com médicos e sociedade. Fortalecer e otimizar os processos da Ouvidoria para garantir acolhimento e resposta eficazes ao feedback de médicos e da sociedade. Estabelecer e formalizar programas de diálogo institucional com universidades, escolas médicas, associações de classe, órgãos governamentais e mídia.
- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Capacitar a equipe em comunicação institucional, gestão de crise, relações públicas e estratégias de engajamento digital e presencial. Promover uma cultura de proatividade na comunicação e de valorização do feedback externo para a melhoria contínua dos serviços. Desenvolver habilidades de advocacy e representação institucional para fortalecer o posicionamento do Cremers no cenário da saúde. Tornar o Conselho uma referência no debate sobre educação médica, saúde pública e sustentabilidade.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental

- » **Assessoria de Comunicação (Ascom):** Principal responsável por desenvolver a estratégia de comunicação integrada com os Médicos, incluindo canais proativos, eventos e plataformas de diálogo direto. Melhorar a ferramenta Akna e estudar a implementação de intranet ou ferramenta de comunicação interna robusta
- » **Ouvidoria:** Atualizar urgentemente o sistema SmartCore para permitir a identificação de atendentes e garantir atendimento telefônico mais eficiente. Automação dos processos para agilidade no feedback.
- » **Tecnologia da Informação (TI):** Suporte crucial para canais digitais seguros e eficazes de comunicação e interação.

- **Todos os Departamentos:** Aprimorar a comunicação interdepartamental, que impacta diretamente a comunicação externa e a fluidez do atendimento ao cliente.
- **Secretaria das Câmaras Técnicas:** Aprimorar a interação com a Comunidade Acadêmica.

4 Frente de Ação: Inovação Tecnológica e Eficiência Administrativa

- **Objetivo Geral:** Investir em infraestrutura de TI e sistemas modernos para otimizar processos internos, simplificar fluxos de trabalho e garantir a gestão eficiente dos recursos do Conselho.

Essa frente é a força motriz da nossa modernização, buscando agilidade, sustentabilidade e otimização de recursos.

- **Perspectiva Financeira:** Reduzir custos operacionais e administrativos por meio da automação de processos e da otimização do uso dos recursos (ex: redução de horas extras e do absenteísmo). Gerar economia a longo prazo com a expansão física através da adoção do trabalho híbrido/remoto para funções compatíveis. Diminuição de custos operacionais com insumos, energia elétrica e estruturas físicas. Contribuir para a sustentabilidade ambiental por meio da redução de emissão de gases do efeito estufa. Otimizar o retorno sobre o investimento em TI e infraestrutura.
- **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Melhorar a agilidade e a qualidade do atendimento ao médico e à sociedade, através de processos internos mais eficientes e sistemas modernos. Aumentar a capacidade de entrega em todas as áreas por meio da oferta de novas técnicas. Prover canais digitais seguros e acessíveis para a interação com o Conselho, facilitando a vida dos jurisdicionados.
- **Perspectiva dos Processos Internos:** Implementar a reestruturação da TI para suportar de forma segura e eficiente o modelo de trabalho híbrido/remoto (máquinas, softwares, políticas de acesso). Mapear e redistribuir tarefas, reduzindo lacunas laborais e aprimorando a produtividade geral. Modernizar sistemas legados e integrar plataformas para garantir a fluidez e a segurança da informação.

- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Capacitar os colaboradores no uso das novas tecnologias e sistemas implementados. Desenvolver habilidades em gestão de projetos de TI, segurança da informação e otimização de processos. Fomentar uma cultura de adaptabilidade, inovação e uso consciente da tecnologia para aprimorar a eficiência.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental

- » **Tecnologia da Informação (TI):** É o agente central. Liderar a aquisição e a implementação de ferramentas para flexibilização das formas de entrega (trabalho remoto consistente), investindo na atualização de equipamentos e servidores. Expandir o uso de ferramentas de Inteligência Artificial para otimizar o tempo (na Assessoria Jurídica e Registros).
- » **Tesouraria:** Implementação de um sistema ERP integrado até o final de 2025, unificando compras, liquidações, almoxarifado e contabilidade.
- » **Departamento de Registros:** Automação do atendimento via WhatsApp com IA e digitalização completa do acervo físico.
- » **Departamento de Fiscalização (Defis):** Automação dos processos e aquisição do pacote Google Workspace Business.
- » **Secretaria de Assuntos Técnicos (SAT) e Assessoria Jurídica:** Implementação de sistemas modernos de audiências/videoconferências até 2026, com infraestrutura completa e isolamento acústico.
- » **Recursos Humanos (RH):** Melhorias nos sistemas Benner/SEI.
- » **Ouvidoria:** Automação de processos excessivamente manuais.
- » **Setor de Licitações e Contratos e Suprimentos e Infraestrutura:** Otimização e padronização dos processos de aquisição e gestão de contratos, buscando integração de sistemas.
- » **Arquivo, Controle Interno e Auditoria Interna:** Digitalização e acesso a dados automatizados.
- » **Todos os Departamentos:** Reformas e melhorias na infraestrutura física, alinhando-se às necessidades de flexibilização do trabalho e orientações da TI.

5 Frente de Ação: **Transformação Cultural e Desenvolvimento Humano**

- » **Objetivo Geral:** Promover a mudança cultural necessária para uma gestão mais proativa, transparente e próxima, investindo na capacitação contínua dos colaboradores, no engajamento da equipe e na gestão do conhecimento, alinhando a todos com os novos Missão, Visão e Valores do Cremers.

Essa frente coloca as pessoas no centro do nosso desenvolvimento, reconhecendo que a força do Cremers reside em seu capital humano.

- » **Perspectiva Financeira:** Reduzir custos relacionados à rotatividade, ao absenteísmo e à baixa produtividade, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e engajador. Otimizar o investimento em Recursos Humanos, maximizando o potencial da equipe por meio do bem-estar e do desenvolvimento.
- » **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Aumentar a satisfação do cliente interno (colaboradores), refletindo-se em um atendimento de melhor qualidade e mais empático ao cliente externo (médicos e sociedade). Fortalecer a imagem do Conselho como um empregador de excelência, atraindo e retendo talentos. Refletir o engajamento interno em um atendimento mais humanizado e empático.
- » **Perspectiva dos Processos Internos:** Desenvolver e implementar políticas e programas de gestão de pessoas com foco em bem-estar, reconhecimento e desenvolvimento de carreira. Prover locais adequados de descanso e realizar melhorias na infraestrutura física para promover o bem-estar e a qualidade de vida no trabalho. Implementar um sistema de gestão de conhecimento para garantir o compartilhamento e a perenidade das informações e das boas práticas.
- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Fomentar uma cultura organizacional que valorize a proatividade, a transparência, a colaboração e o foco no resultado. Oferecer programas de capacitação contínua, incluindo habilidades interpessoais, liderança e gestão de equipes em modelos flexíveis (híbrido/remoto). Promover o engajamento dos colaboradores na Missão, na Visão e nos Valores da nova gestão, por meio de comunicação interna eficaz e reconhecimento. Implementar um plano de desenvolvimento da força de trabalho para acompanhar o crescimento do quadro. Fomentar a integração e a colaboração com outros Conselhos Regionais.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental

- » **Recursos Humanos (RH):** É o grande articulador. Realizar a revisão e a atualização do Plano de Cargos e Salários (PCS) até 2026. Ampliar os programas de capacitação contínua em todas as áreas, com foco em novas tecnologias e habilidades específicas. Garantir o dimensionamento adequado das equipes, focando em contratações estratégicas (ex: psicólogos).
- » **Todos os Departamentos:** Fomentar uma cultura organizacional que promova o bem-estar dos funcionários e o alinhamento com a Missão do Conselho. Fomentar a cultura do aprendizado e da responsabilidade.
- » **Infraestrutura Física:** Realizar reformas e melhorias em todos os Departamentos, incluindo mobiliário ergonômico padronizado, climatização adequada, isolamento acústico em salas de reunião e otimização de espaços. Criar salas exclusivas e silenciosas para atividades sensíveis.
- » **Assessoria de Comunicação (Ascom):** Aprimorar a comunicação interna através de ferramentas de comunicação eletrônica e bidirecional, e estudar a viabilidade de um e-mail institucional para todos os funcionários.
- » **SAT e Assessoria Jurídica:** Necessidade de aumento de capital humano e valorização dos empregados.

6 Frente de Ação: Fortalecimento das Relações Institucionais

- » **Objetivo Geral:** Promover a aproximação e o intercâmbio estratégico com os demais Conselhos Regionais de Medicina (CRMs) e com o Conselho Federal de Medicina (CFM), entidades médicas, acadêmicas e outras instituições, visando à avaliação, ao compartilhamento e à implementação de boas práticas regulatórias, fiscalizatórias, administrativas e éticas, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade das entregas em nível nacional, fortalecendo e ampliando parcerias com foco na melhoria das entregas.

Essa frente visa a expandir nossa influência e capacidade de aprendizado, atuando em rede para o benefício do sistema regulatório e da sociedade.

- » **Perspectiva Financeira:** Reduzir custos com o desenvolvimento de novas soluções ou sistemas, por meio da adoção de práticas e tecnologias já validadas e eficientes em outras instituições.

Otimizar o investimento em capacitação e desenvolvimento, aproveitando programas ou materiais já elaborados e compartilhados por outros Conselhos. Identificar e implementar práticas de gestão que gerem economia de recursos por meio de benchmarking com outras instituições.

- » **Perspectiva do Cliente (Médicos e Sociedade):** Contribuir para a padronização e o aumento da qualidade dos serviços regulatórios e fiscalizatórios em nível nacional, beneficiando médicos com maior clareza e uniformidade nas normativas. Fortalecer a credibilidade e a imagem do sistema Conselhos de Medicina junto à sociedade, pela demonstração de unidade, proatividade e busca por excelência. Assegurar que os Médicos e a Sociedade sejam atendidos por um sistema regulatório mais eficiente, atualizado e adaptado às realidades regionais e nacionais.
- » **Perspectiva dos Processos Internos:** Estabelecer canais e metodologias formais para o intercâmbio de informações e boas práticas entre o Cremers e outros CRMs/CFM ou instituições. Mapear, analisar e adaptar processos bem-sucedidos de outros Conselhos para sua implementação no Cremers. Desenvolver protocolos de colaboração para ações conjuntas (ex: fiscalizações interestaduais, discussões éticas complexas, projetos de TI). Criar um repositório interno de conhecimento com as melhores práticas identificadas e implementadas a partir dessa aproximação.
- » **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** Fomentar uma cultura de colaboração, abertura ao aprendizado e à inovação contínua, valorizando o conhecimento e a experiência dos demais Conselhos. Capacitar a equipe interna para identificar, adaptar e implementar boas práticas de gestão e processos de outros Conselhos (benchmarking e gestão do conhecimento). Desenvolver habilidades de networking e relacionamento interinstitucional para construir pontes e parcerias estratégicas com outras instituições. Promover o engajamento de colaboradores e conselheiros na participação ativa em grupos de trabalho e fóruns de discussão nacionais, visando à melhoria coletiva do sistema.

Principais Iniciativas e Alinhamento Departamental: Essa frente exige a colaboração de todas as áreas, com a Gerência Executiva e a área de Planejamento e Gestão atuando na orquestração.

- » **Assessoria de Comunicação (Ascom):** Atuar como principal canal para comunicação institucional e parcerias.


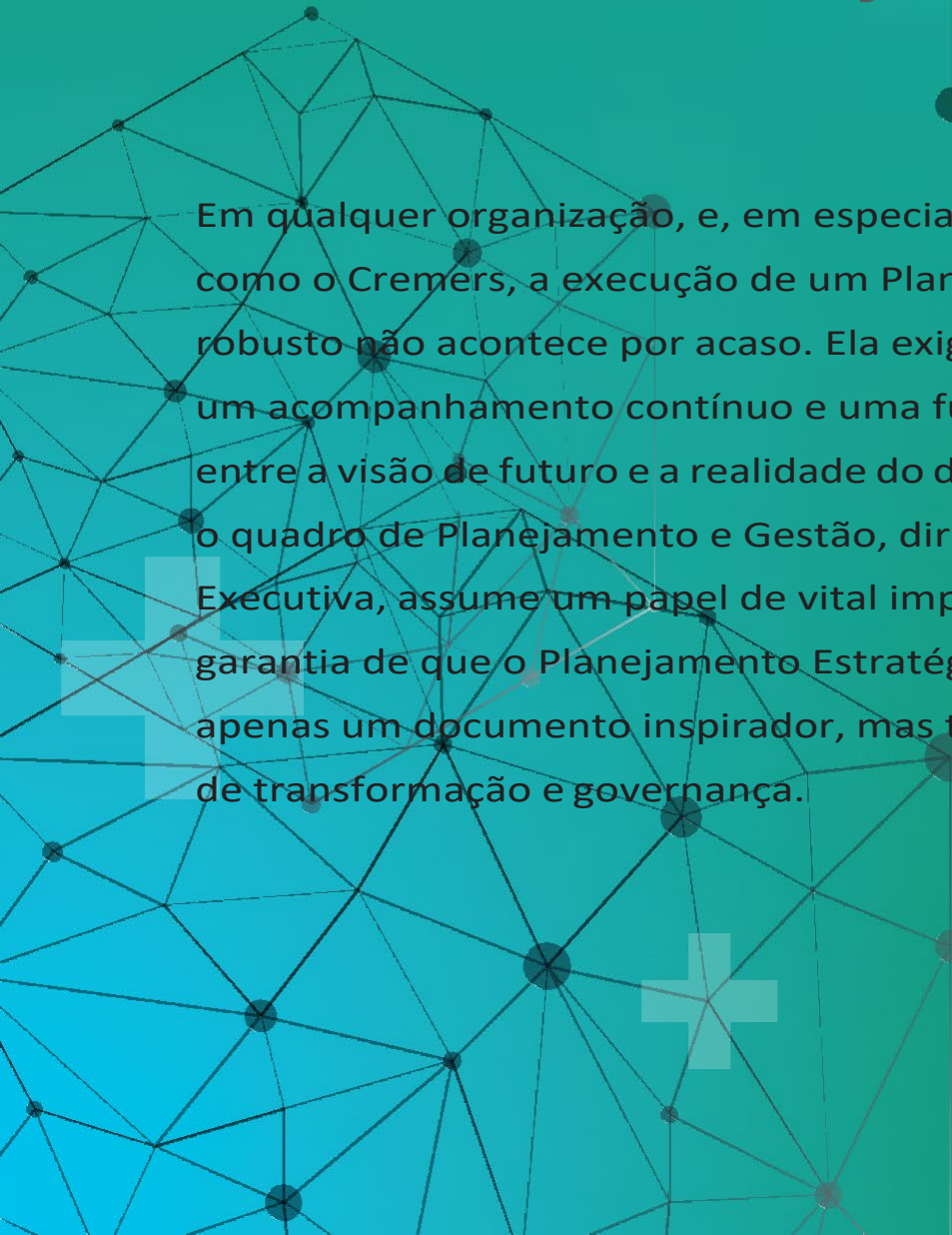
- » **Secretarias das Câmaras Técnicas:** Interagir diretamente com a Comunidade Acadêmica e outras entidades.
- » **Tecnologia da Informação (TI):** Apoiar a integração de sistemas e o compartilhamento de bases de dados, onde seja aplicável e seguro.
- » **Todos os Departamentos:** Engajamento em grupos de trabalho e fóruns de discussão nacionais e intercâmbio de experiências.

As seis Frentes de Ação, detalhadas e interconectadas com as perspectivas do BSC, formam o nosso plano de voo para os próximos quatro anos. Elas garantem que a visão estratégica se traduza em ações concretas e que cada setor do Cremers contribua, de maneira alinhada e eficiente, para a consecução de nossos objetivos maiores.



Capítulo 6:

O Papel Essencial do Planejamento e Gestão – O Catalisador da Governança e Transparência



Em qualquer organização, e, em especial, em uma autarquia pública como o Cremers, a execução de um Planejamento Estratégico robusto não acontece por acaso. Ela exige uma liderança dedicada, um acompanhamento contínuo e uma função que sirva como elo entre a visão de futuro e a realidade do dia a dia. É nesse contexto que o quadro de Planejamento e Gestão, diretamente ligado à Gerência Executiva, assume um papel de vital importância. Sua atuação é a garantia de que o Planejamento Estratégico 2025-2028 não seja apenas um documento inspirador, mas também uma ferramenta viva de transformação e governança.

Conferência de Credibilidade: Assegurando que o Plano Seja uma Bússola Ativa

O Planejamento Estratégico, por sua natureza, deve ser dinâmico e continuamente aplicado, servindo como a principal bússola para todas decisões e ações da autarquia. A área de Planejamento e Gestão é a guardiã dessa vitalidade. Sua responsabilidade é ir além da elaboração, garantindo que o plano seja internalizado e utilizado como um referencial constante.

Isso se materializa em:

- » **Monitoramento Ativo** – Implementar e manter um sistema robusto de monitoramento dos objetivos, das metas e dos indicadores estabelecidos no BSC e nas Frentes de Ação. Isso significa acompanhar o progresso em tempo real, identificar gargalos e oportunidades.
- » **Análise e Feedback Contínuos** – Realizar análises de desempenho periódicas e fornecer feedback construtivo aos Departamentos e à Diretoria, permitindo correções de rota ágeis e informadas.
- » **Engajamento Constante** – Manter o engajamento de todos os níveis da organização com os objetivos estratégicos, lembrando a importância do plano e celebrando os avanços.
- » **Alinhamento Estratégico** – O sincronismo que multiplica resultados.

Um dos maiores desafios em organizações complexas é assegurar que todas as iniciativas estejam alinhadas à estratégia central. O Planejamento e Gestão atua como o maestro, orquestrando as diversas áreas para que atuem em perfeita sintonia, maximizando o impacto de cada recurso investido e evitando esforços dispersos.

Esse alinhamento é assegurado por:

- » **Otimização da Alocação de Recursos** – Monitorar e garantir que todas as iniciativas e os investimentos em cada Departamento estejam em conformidade com os objetivos e as metas estabelecidos no planejamento, evitando desvios e otimizando a alocação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos. Isso inclui a supervisão das iniciativas tecnológicas para flexibilização e segurança (Frente de Ação 4), bem como das estratégias de comunicação e aproximação com os Médicos (Frente de Ação 3).

- » **Integração Interdepartamental:** Facilitar a comunicação e a colaboração entre os Departamentos, especialmente em projetos transversais que impactam múltiplas áreas, promovendo um ambiente de trabalho sinérgico e orientado a resultados.
- » **Gestão por Projetos:** Incentivar a adoção de metodologias de gestão de projetos (como PMBOK e metodologias ágeis) para assegurar que as iniciativas estratégicas sejam executadas com eficiência, dentro do escopo, do prazo e do orçamento.
- » **Subsídio à Governança e Transparência:** O pilar da confiança. A credibilidade de uma instituição pública depende diretamente de sua governança e transparência. A área de Planejamento e Gestão desempenha um papel fundamental ao atuar como a ponte entre a formulação da estratégia e a sua execução, fornecendo as informações necessárias para a tomada de decisões e para a prestação de contas à sociedade.

Essa função se traduz em:

- » **Relatórios de Progresso e Análises de Desempenho** – Fornecer relatórios de progresso claros e concisos, além de análises de desempenho detalhadas, à Diretoria e aos Conselheiros. Esses subsídios são cruciais para decisões informadas e para a identificação de pontos de ajuste.
- » **Recomendações Estratégicas** – Apresentar recomendações pertinentes baseadas em dados e análises, contribuindo para a evolução contínua do plano e das operações.
- » **Guardião da Integridade** – Atuar como o guardião da visão estratégica e da integridade da execução do plano, incluindo a aderência às políticas de dados (como a LGPD), a ética na operação remota e na comunicação institucional. Esse compromisso garante que o Cremers opere com total governança e transparência em todas as suas operações.

Em síntese, o papel do Planejamento e Gestão é estratégico, operacional e de governança. Ele é o catalisador que transforma as aspirações do Cremers em realidade, assegurando que cada passo seja dado com propósito, eficiência e um compromisso inabalável com a ética e a transparência. É por meio dessa função que o Planejamento Estratégico deixa de ser um documento para se tornar uma força viva, impulsionando o Cremers rumo a um futuro de excelência e relevância contínua.

Capítulo 7:

Mensurando o Progresso – Os Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) do Cremers (2025-2028)

Um Planejamento Estratégico, por mais bem concebido que seja, só ganha vida e efetividade quando é possível medir o seu progresso. É fundamental que as visões e os objetivos se traduzam em resultados tangíveis, e é exatamente para isso que servem os Indicadores-Chave de Desempenho, ou Key Performance Indicators (KPIs). Este capítulo aborda a importância dos KPIs no contexto do nosso planejamento e como eles serão aplicados para monitorar a jornada do Cremers nos próximos quatro anos.

O que são Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs)?

KPIs são métricas quantificáveis que uma organização utiliza para avaliar o sucesso em relação aos seus objetivos estratégicos. Eles atuam como um termômetro, indicando se estamos no caminho certo para atingir nossas metas. Diferentemente de métricas comuns, um KPI é chave porque está diretamente ligado a um objetivo crítico para o sucesso da organização.

Para serem eficazes, os KPIs devem seguir o princípio **SMART**.

- » **Específicos (Specific):** Claros e bem definidos, focando em um resultado particular.
- » **Mensuráveis (Measurable):** Quantificáveis, permitindo a coleta de dados e o acompanhamento do progresso.
- » **Atingíveis (Achievable):** Realistas e possíveis de serem alcançados, embora desafiadores.
- » **Relevantes (Relevant):** Alinhados diretamente aos objetivos estratégicos do planejamento.
- » **Temporais (Time-bound):** Com prazos definidos para sua medição e seu alcance.

No Cremers, os KPIs nos permitirão responder a perguntas cruciais: "Estamos alcançando nossos objetivos financeiros e otimizando nossos recursos?"; "Nossos clientes estão satisfeitos e nossa imagem institucional está se fortalecendo?"; "Nossos processos internos estão mais eficientes?"; "Estamos aprendendo e crescendo como organização?".

O Papel dos KPIs no Framework do Balanced Scorecard (BSC)

Como detalhado no Capítulo 4, o Balanced Scorecard (BSC) é a metodologia central do nosso planejamento. Os KPIs são o que operacionaliza cada uma das quatro perspectivas do BSC, transformando as diretrizes estratégicas em metas mensuráveis. Eles nos permitem visualizar as relações de causa e efeito entre as diferentes dimensões da estratégia, garantindo um acompanhamento equilibrado do desempenho.

A seguir, apresentamos a lista completa de KPIs que serão monitorados, organizados por Frente de Ação e suas respectivas Perspectivas do BSC, com uma breve explicação de seu significado e impacto para o Cremers.

Frente de Ação 1: Excelência Regulatória e Fiscalizatória

Objetivo Geral: Aprimorar continuamente os processos de fiscalização, registro e julgamento para garantir o cumprimento das normas éticas e a segurança da prática médica no estado, com foco na otimização, na inteligência de dados e na integração com outras bases.

Essa frente é a essência da nossa atuação, garantindo a conformidade e a proteção da sociedade. Os KPIs a seguir medem nossa capacidade de executar essa missão de forma eficiente e inovadora.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

- **KPI:** Média de horas de treinamento por funcionário em novas metodologias e análise de dados.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver capacidades da equipe e cultura de inovação.
- **Impacto:** Mede o investimento em capital humano para as funções regulatórias e fiscalizatórias. Destaca o compromisso com a aprendizagem contínua, especialmente em áreas como análise de dados e técnicas modernas de auditoria, que elevam a eficácia de fiscalização e julgamento.
- **KPI:** Número de projetos de melhoria contínua propostos e implementados na área.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Geral
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver capacidades da equipe e cultura de inovação.
- **Impacto:** Reflete uma cultura de inovação e a busca constante por otimização. Indica o quão proativas as equipes são na identificação de ineficiências e na implementação de soluções para aprimorar os processos regulatórios e fiscalizatórios.

Perspectiva: Cliente

- **KPI:** Percentual de resolatividade de denúncias ou irregularidades identificadas em fiscalizações.

- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / SAT
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Assegurar boa prática médica e proteger a sociedade.
- **Impacto:** Avalia diretamente a eficácia do Defis e da SAT na resolução de problemas relacionados à prática médica. Uma alta taxa de resolutividade significa ação eficiente na proteção pública e na garantia da conduta ética, construindo confiança com a sociedade.
- **KPI: Índice de satisfação dos médicos com a transparência e agilidade dos processos de fiscalização.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Garantir transparência e agilidade na fiscalização.
- **Impacto:** Captura a percepção do nosso principal stakeholder (Médicos) em relação à eficiência e à clareza dos nossos processos regulatórios. É crucial para fomentar uma relação colaborativa, em vez de meramente punitiva.
- **KPI:** Tempo médio de resposta a denúncias da sociedade.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Garantir transparência e agilidade na fiscalização.
- **Impacto:** Mede diretamente a capacidade de resposta do Conselho às preocupações públicas. Um tempo de resposta menor demonstra eficiência e comprometimento em atender às demandas da sociedade prontamente, aumentando a credibilidade.

Perspectiva: Financeira

- **KPI:** Percentual de processos-chave automatizados.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Registros / TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar uso de dados e automação para eficiência.
- **Impacto:** Mede o progresso das iniciativas de automação, conectando diretamente o investimento em tecnologia à redução de custos operacionais e ao ganho de eficiência em processos centrais, como o registro.

- **KPI: Aumento % da receita recuperada por qualificação cadastral.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Tesouraria / Registros
Objetivo Estratégico (Resumo): Otimizar uso de dados e automação para eficiência.
- **Impacto:** Reflete o benefício financeiro da melhoria da qualidade dos dados e da otimização dos processos no Departamento de Registros, impactando diretamente a receita do Conselho por meio de uma melhor gestão de dívidas ou identificação de novas fontes.
- **KPI: Redução % de custos em contratos renovados/novas aquisições (em comparação com valores de mercado ou anteriores).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Licitação e Contratos.
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e garantir conformidade em contratações.
- **Impacto:** Demonstra a eficiência financeira e o poder de compra estratégico do Departamento de Licitação e Contratos, contribuindo diretamente para a otimização de custos da operação geral.
- **KPI: Percentual de processos de contratação/licitação sem apontamentos de auditoria.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Licitação e Contratos
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e garantir conformidade em contratações.
- **Impacto:** Mede a conformidade e a aderência às normas legais e internas no processo de aquisição, garantindo a integridade financeira e reduzindo riscos legais.
- **KPI: Redução % do custo médio por fiscalização (excluindo pessoal).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos operacionais de fiscalização.
- **Impacto:** Aponta especificamente para a eficiência das operações de fiscalização, visando a reduzir custos não relacionados a pessoal (como viagens, logística), mantendo a eficácia.

- **KPI: Redução % de tempo gasto em retrabalho ou tarefas duplicadas.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Diversos Setores
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos operacionais e otimizar recursos.
- **Impacto:** Esse KPI transversal aborda uma ineficiência comum em diversos Departamentos. Reduzir o tempo gasto em atividades improdutivas se traduz diretamente em economia de custos e aumento da produtividade.

Perspectiva: Processos Internos

- **KPI: Percentual de conformidade na organização e indexação de novos documentos.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Arquivo
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Garantir conformidade na organização de documentos.
- **Impacto:** Assegura a eficiência e a confiabilidade da gestão documental, crucial para a recuperação oportuna de informações e a conformidade legal nos processos regulatórios e fiscalizatórios.
- **KPI: Tempo médio para conclusão do processo fiscalizatório (da abertura à resolução).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar processos de fiscalização e registro.
- **Impacto:** Mede a eficiência e agilidade geral de todo o processo fiscalizatório, desde a identificação inicial até a resolução final, indicando o desempenho operacional.
- **KPI: Percentual de processos internos de fiscalização e registro mapeados e otimizados.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / Registros / SAT
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar processos de fiscalização e registro.
- **Impacto:** Indica o progresso dos esforços de reengenharia de processos, contribuindo diretamente para o aumento da eficiência e a redução de gargalos nas atividades finalísticas essenciais.

- **KPI:** Número de integrações de sistemas com órgãos externos implementadas e ativas.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Promover integração de sistemas e dados.
- **Impacto:** Mede o avanço tecnológico e a interoperabilidade do Cremers, possibilitando uma melhor utilização dos dados e otimizando as colaborações externas para fins regulatórios e fiscalizatórios.

Frente de Ação 2: Fortalecimento da Ética e do Profissionalismo Médico

Objetivo Geral: Promover a educação continuada em ética e bioética, analisar as causas de denúncias e reclamações para atuação preventiva e valorizar o médico que exerce a Medicina com excelência e retidão.

Essa frente reforça nosso papel essencial de guardiões da conduta médica, priorizando a prevenção e a valorização da boa prática.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento.

- **KPI:** Número de parcerias ativas com universidades/escolas médicas para educação ética na graduação.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Ascom.
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Tornar o Conselho referência em ética e regulamentação.
- **Impacto:** Reflete o engajamento proativo do Conselho na formação de futuros médicos, contribuindo para a educação ética preventiva desde a base.
- **KPI:** Alcance e engajamento das campanhas de difusão de normativas éticas.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom.
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Tornar o Conselho referência em ética e regulamentação.
- **Impacto:** Mede a eficácia dos esforços de comunicação na disseminação de diretrizes éticas e no fomento da conscientização entre os médicos, buscando uma adesão mais ampla.

Perspectiva: **Cliente**

- **KPI:** Média de participação anual de médicos em programas de educação continuada em ética.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Elevar conhecimento ético e confiança na profissão.
- **Impacto:** Indica a eficácia das iniciativas educacionais do Conselho em alcançar e engajar seus principais stakeholders, contribuindo diretamente para a conscientização ética e o desenvolvimento profissional.
- **KPI:** Nível de confiança da sociedade na classe médica (pesquisa de opinião pública).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom / Geral
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Elevar conhecimento ético e confiança na profissão.
- **Impacto:** Embora abrangente, é uma medida definitiva do sucesso dos esforços do Conselho na promoção da conduta ética, conforme percebido pelo público em geral.

Perspectiva: **Financeira**

- **KPI:** ROI (Retorno sobre Investimento) dos projetos de tecnologia aplicados à prevenção e educação ética.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / Diversos Setores.
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar investimentos em tecnologia para redução de custos.
- **Impacto:** Quantifica o benefício financeiro do investimento em soluções tecnológicas que apoiam a educação ética e a prevenção, mostrando como a tecnologia contribui para a economia de custos (ex: menos processos).
- **KPI:** Redução % do número de processos ético-profissionais abertos.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Jurídico
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos via prevenção e educação ética.

- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Jurídico
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos via prevenção e educação ética.
- **Impacto:** Mede diretamente o sucesso das iniciativas preventivas e educacionais na redução da incidência de infrações éticas, resultando em menos processos formais.
- **KPI:** Redução % do custo médio por processo ético.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT / Assessoria Jurídica
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos via prevenção e educação ética.
- **Impacto:** Mede os ganhos de eficiência no tratamento de processos éticos, indicando a otimização bem-sucedida de processos e a alocação de recursos nos Departamentos da SAT e Assessoria Jurídica.

Perspectiva: Processos Internos

- **KPI:** Tempo médio de tramitação de Sindicância (da instauração à decisão).
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Sistematizar educação e análise de denúncias.
- **Impacto:** Mede a eficiência da fase inicial das investigações éticas, crucial para a resolução oportuna e a comunicação clara.
- **KPI:** Tempo médio de tramitação de Processo Ético-Profissional (PEP) (da instauração à decisão).
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Sistematizar educação e análise de denúncias.
- **Impacto:** Mede a eficiência de ponta a ponta dos processos éticos formais, garantindo a responsabilização e o cumprimento dos prazos estabelecidos.
- **KPI:** Percentual de ações educativas desenvolvidas a partir da análise de causas de denúncias.
- **Setor/Departamento Envolvido:** SAT

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Sistematizar educação e análise de denúncias.
- **Impacto:** Reflete a abordagem proativa do Conselho na educação ética, utilizando dados de incidentes passados para informar medidas preventivas e programas de aprendizagem direcionados.

Frente de Ação 3: Aproximação e Diálogo com a Comunidade

Objetivo Geral: Estabelecer canais de comunicação eficazes e transparentes, fortalecer a Ouvidoria e o recebimento de feedback, e intensificar o diálogo institucional com a classe médica, os estabelecimentos de saúde, os órgãos públicos e a sociedade em geral, visando à promoção da imagem e da relevância do Conselho. Essa frente busca construir pontes, fomentar a escuta ativa e fortalecer a imagem pública do Cremers, essencial para nossa legitimidade e relevância.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

- **KPI:** Número de participações em fóruns externos de influência e decisão.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom / RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver habilidades de advocacy e comunicação.
- **Impacto:** Mede o engajamento proativo do Conselho em diálogos externos, contribuindo para seu papel de advocacy e capacidade de influenciar políticas e discussões públicas.
- **KPI:** Percentual de aumento no índice de acolhimento e assertividade nas pesquisas de satisfação (interna/externa).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ouvidoria / RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver habilidades de advocacy e comunicação.
- **Impacto:** Reflete melhorias na comunicação e qualidade do serviço, indicando maior empatia e eficácia na abordagem de preocupações, tanto de funcionários quanto de usuários externos.

Perspectiva: **Cliente**

- **KPI: Índice de satisfação geral dos médicos com o Conselho (pesquisa anual).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom / Geral
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar engajamento e satisfação dos stakeholders.
- **Impacto:** Esse KPI abrangente avalia diretamente a satisfação do principal stakeholder com o desempenho geral do Conselho, incluindo comunicação e serviços.
- **KPI: Média de menções positivas do Cremers na mídia e nas redes sociais.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar engajamento e satisfação dos stakeholders.
- **Impacto:** Mede o sucesso das estratégias de relações públicas e comunicação na construção de uma imagem pública positiva para o Conselho.
- **KPI: Índice de Satisfação do Atendimento (Central).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Central de Atendimento
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar a satisfação com o atendimento.
- **Impacto:** Mede especificamente a qualidade do serviço prestado pela Central de Atendimento, impactando diretamente a percepção do cliente sobre acessibilidade e prestatividade.
- **KPI: Índice de Satisfação do Atendimento Presencial.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Atendimento Presencial

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar a satisfação com o atendimento presencial.
- **Impacto:** Avalia a qualidade das interações presenciais, crucial para construir confiança e oferecer suporte eficaz aos usuários.
- **KPI:** Número de propostas do Cremers incorporadas em políticas públicas ou debates nacionais sobre saúde.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Gerência Executiva / Assessoria Jurídica
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reforçar o papel do Cremers em debates estratégicos.
- **Impacto:** Esse KPI de alto impacto mede a influência e a relevância do Conselho em discussões mais amplas sobre políticas de saúde, demonstrando seu papel de liderança e advocacy.

Perspectiva: Financeira

- **KPI:** ROI das campanhas de comunicação e marketing institucional.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar investimento em comunicação e gerar valor.
- **Impacto:** Quantifica o retorno financeiro sobre os investimentos em comunicação e marketing, garantindo que esses esforços sejam custo-efetivos e contribuam para os objetivos gerais do Conselho.
- **KPI:** Crescimento % da base de jurisdicionados adimplentes.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar investimento em comunicação e gerar valor.

- **Impacto:** Vincula a melhoria da comunicação e o engajamento dos stakeholders a benefícios financeiros diretos, promovendo um relacionamento mais forte com os membros e incentivando pagamentos pontuais.
- **KPI:** Redução % do número de consultas jurídicas sobre temas amplamente divulgados pelo Conselho.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Assessoria Jurídica / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir demandas não previstas via comunicação preventiva.
- **Impacto:** Reflete o sucesso da comunicação preventiva na redução do volume de consultas jurídicas de rotina, indicando que a informação está sendo eficazmente disseminada e compreendida.

Perspectiva: **Processos Internos**

- **KPI:** Tempo Médio de Espera (TME) no atendimento telefônico/digital.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Central de Atendimento
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a eficiência e qualidade do atendimento telefônico/digital.
- **Impacto:** Mede diretamente a eficiência do serviço, indicando a rapidez com que os usuários podem acessar o suporte por meio de diversos canais.
- **KPI:** Taxa de Abandono (chamadas/mensagens não atendidas).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Central de Atendimento
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a eficiência e qualidade do atendimento telefônico/digital.
- **Impacto:** Mede a porcentagem de contatos de clientes perdidos, indicando possíveis gargalos no serviço e impactando a satisfação do cliente.

- **KPI: Tempo médio de resposta da Ouvidoria e outros canais de atendimento.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ouvidoria / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Modernizar canais de atendimento e feedback.
- **Impacto:** Mede a capacidade de resposta dos canais de atendimento ao cliente, garantindo a resolução oportuna de consultas e reclamações.
- **KPI: Percentual de resolução de demandas no primeiro contato.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ouvidoria / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Modernizar canais de atendimento e feedback.
- **Impacto:** Avalia a eficiência da prestação de serviços, pois a resolução de problemas no primeiro contato aumenta a satisfação do cliente e reduz os custos operacionais.
- **KPI:** Percentual de atendimentos avaliados como excelentes/bons pelos usuários.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ouvidoria / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Modernizar canais de atendimento e feedback.
- **Impacto:** Reflete a qualidade percebida do serviço do ponto de vista do usuário, fornecendo feedback direto sobre a satisfação.
- **KPI: Tempo Médio de Atendimento Presencial.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Atendimento Presencial

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar a eficiência do atendimento presencial.
- **Impacto:** Mede a eficiência do serviço presencial, visando a otimizar as interações sem comprometer a qualidade.
- **KPI: Tempo Médio de Espera para Atendimento Presencial.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Atendimento Presencial
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar a eficiência do atendimento presencial.
- **Impacto:** Mede o tempo que os usuários precisam esperar pelo serviço presencial, impactando diretamente sua experiência geral e satisfação.

Frente de Ação 4: Inovação Tecnológica e Eficiência Administrativa

Objetivo Geral: Investir em infraestrutura de TI e sistemas modernos para otimizar processos internos, simplificar fluxos de trabalho e garantir a gestão eficiente dos recursos do Conselho.

Essa frente é a força motriz da nossa modernização, buscando agilidade, sustentabilidade e otimização de recursos por meio da tecnologia.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

- **KPI:** Percentual de colaboradores treinados em novas tecnologias e uso ético de IA.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Capacitar para novas tecnologias e inovação.
- **Impacto:** Mede o investimento na atualização das habilidades dos funcionários para se adaptarem aos avanços tecnológicos e garantir o uso responsável das ferramentas de IA.

- **KPI:** Nível de alfabetização digital da equipe (avaliado por diagnóstico/pesquisa).
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Capacitar para novas tecnologias e inovação.
- **Impacto:** Avalia a competência digital geral da força de trabalho, identificando áreas para treinamento e desenvolvimento adicionais para aprimorar a adoção da tecnologia.

Perspectiva: Cliente

- **KPI:** Tempo médio de atendimento nos canais digitais.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / Registros / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a qualidade e a agilidade dos serviços digitais.
- **Impacto:** Mede a eficiência da prestação de serviços digitais, crucial para oferecer suporte rápido e acessível aos usuários
- **KPI:** Percentual de satisfação dos usuários com a qualidade dos serviços digitais.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / Registros / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a qualidade e a agilidade dos serviços digitais.
- **Impacto:** Mede diretamente a percepção do usuário sobre a eficácia e a usabilidade das plataformas digitais, informando os esforços de melhoria contínua.
- **KPI:** Percentual de serviços do Conselho disponíveis digitalmente.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / Registros

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a qualidade e a agilidade dos serviços digitais.
- **Impacto:** Acompanha o progresso da transformação digital, indicando quantos serviços tradicionais foram migrados para plataformas on-line para maior acessibilidade.

Perspectiva: Financeira

- **KPI: ROI (Retorno sobre Investimento) dos projetos de tecnologia e automação.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / Diversos Setores
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar ROI em TI/infraestrutura.
- **Impacto:** Quantifica os benefícios financeiros (economia de custos, geração de receita, ganhos de eficiência) derivados dos investimentos em tecnologia, garantindo a alocação estratégica de recursos.
- **KPI: Redução % dos custos administrativos gerais do Conselho.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Tesouraria / Diversos Setores
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos administrativos e promover sustentabilidade.
- **Impacto:** Esse KPI abrangente mede o sucesso das iniciativas de eficiência administrativa em todo o Conselho, contribuindo para a saúde financeira geral.
- **KPI: Redução % das horas extras pagas.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos administrativos e promover sustentabilidade.

- **Impacto:** Reflete a melhoria na gestão da carga de trabalho e na eficiência dos processos, reduzindo os custos de pessoal associados a horas extras.
- **KPI:** Redução % do consumo de insumos de escritório (ex: papel, material de limpeza).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Suprimentos / Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos administrativos e promover sustentabilidade.
- **Impacto:** Mede o sucesso dos esforços de economia de custos e sustentabilidade ambiental por meio de um uso mais eficiente de materiais de consumo.
- **KPI:** Redução % no consumo de energia elétrica do prédio.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Suprimentos / Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos administrativos e promover sustentabilidade.
- **Impacto:** Avalia a eficácia das iniciativas voltadas para a conservação de energia e a responsabilidade ambiental, também levando à economia de custos.
- **KPI:** Redução % de emissões de GEEs (em toneladas de CO2 equivalente) geradas pela operação.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Suprimentos / Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos administrativos e promover sustentabilidade.
- **Impacto:** Quantifica a redução do impacto ambiental, alinhando-se aos objetivos de sustentabilidade e, potencialmente, indicando ganhos de eficiência por redução de viagens ou consumo de energia.

Perspectiva: **Processos Internos**

- **KPI:** Taxa de Resolução no Primeiro Contato (FCR, na sigla em inglês).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Central de Atendimento
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar a resolução de demandas no primeiro contato.
- **Impacto:** Mede a porcentagem de problemas resolvidos durante a interação inicial, refletindo alta eficiência e satisfação do cliente.
- **KPI:** Percentual de processos repetitivos automatizados.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI / RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar fluxos de trabalho e segurança da informação.
- **Impacto:** Acompanha o progresso das iniciativas de automação de processos robóticos (RPA), contribuindo diretamente para a eficiência operacional e a redução do esforço manual.
- **KPI:** Percentual de disponibilidade dos sistemas essenciais para o trabalho híbrido/remoto.
- **Setor/Departamento Envolvido:** TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar fluxos de trabalho e segurança da informação.
- **Impacto:** Garante a confiabilidade da infraestrutura de TI crítica que suporta arranjos de trabalho flexíveis, vital para a produtividade e a continuidade dos negócios.
- **KPI:** Percentual de sistemas legados modernizados/integrados.

- **KPI: Percentual de acervo físico digitalizado.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Arquivo
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar gestão de documentos e acesso à informação.
- **Impacto:** Acompanha o progresso dos esforços de digitalização de documentos, crucial para aprimorar a acessibilidade da informação, a segurança e a eficiência administrativa.
- **KPI: Tempo médio de recuperação de documentos digitalizados.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Arquivo
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Otimizar gestão de documentos e acesso à informação.
- **Impacto:** Mede a eficiência da recuperação de documentos digitalizados, garantindo acesso rápido à informação para diversos Departamentos.
- **KPI: Tempo médio do processo licitatório (do início ao contrato assinado).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Licitação e Contratos
Objetivo Estratégico (Resumo): Otimizar processos licitatórios e contratuais.
- **Impacto:** Avalia a eficiência do processo de aquisição, visando a reduzir os prazos para contratos e aquisições.
- **KPI: Percentual de contratos concluídos no prazo inicial (sem aditivos de prazo).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Licitação e Contratos
Objetivo Estratégico (Resumo): Otimizar processos licitatórios e contratuais.
- **Impacto:** Mede a eficiência da gestão de contratos e a qualidade do planejamento inicial, indicando a adesão aos prazos e a gestão eficaz de fornecedores.

- **KPI: Percentual de reuniões da Diretoria com atas e materiais de apoio distribuídos no prazo.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Diretoria (Assessoria)
Objetivo Estratégico (Resumo): Otimizar suporte administrativo à Diretoria.
- **Impacto:** Mede a eficiência do suporte administrativo para processos de tomada de decisão de alto nível, garantindo o fluxo oportuno de informações.
- **KPI: Tempo médio de resposta a solicitações administrativas internas da Diretoria.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Diretoria (Assessoria)
Objetivo Estratégico (Resumo): Otimizar suporte administrativo à Diretoria.
- **Impacto:** Avalia a capacidade de resposta do suporte administrativo para solicitações internas da Diretoria, contribuindo para a fluidez operacional geral.
- **KPI: Percentual de filas de espera eletrônicas ou sistemas de agendamento utilizados.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Atendimento Presencial
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Promover a utilização de sistemas de agendamento/fila.
- **Impacto:** Mede a adoção de soluções digitais para gerenciar filas presenciais, melhorando a eficiência e a experiência do cliente.

Frente de Ação 5: Transformação Cultural e Desenvolvimento Humano

Objetivo Geral: Promover a mudança cultural necessária para uma gestão mais proativa, transparente e próxima, investindo na capacitação contínua dos colaboradores, no engajamento da equipe e na gestão do conhecimento, alinhando a todos com os novos Missão, Visão e Valores do Cremers. Essa frente coloca as pessoas no centro do nosso desenvolvimento, reconhecendo que a força do Cremers reside em seu capital humano e na cultura organizacional.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

- **KPI:** Nível de engajamento dos colaboradores (pesquisa de engajamento anual).
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fomentar cultura de engajamento e colaboração.
- **Impacto:** Esse KPI abrangente mede diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários, refletindo o sucesso das iniciativas de transformação cultural.
- **KPI:** Número de iniciativas de intercâmbio de boas práticas com outros Conselhos Regionais.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Gerência Executiva
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fomentar cultura de engajamento e colaboração.
- **Impacto:** Indica a abordagem proativa do Conselho em relação à aprendizagem colaborativa e ao benchmarking com instituições semelhantes.
- **KPI:** Percentual de colaboradores que compreendem e se identificam com a Missão, a Visão e os Valores do Cremers.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fomentar cultura de engajamento e colaboração.
- **Impacto:** Mede a eficácia da comunicação interna e dos esforços de alinhamento cultural, garantindo que os funcionários incorporem os princípios centrais da organização.

Perspectiva: **Cliente**

- **KPI: Índice de satisfação da Diretoria com o suporte administrativo/secretariado.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Diretoria (Assessoria)
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar a satisfação com suporte administrativo.
- **Impacto:** Mede a qualidade dos serviços de suporte interno para a Diretoria, impactando diretamente a eficiência das funções de liderança.
- **KPI: Nível de satisfação dos colaboradores com o ambiente de trabalho (pesquisa de clima organizacional).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar a satisfação e atrair talentos.
- **Impacto:** Avalia diretamente o bem-estar e a satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho, crucial para reter talentos e aumentar a produtividade.
- **KPI: Média de avaliação de cordialidade/empatia no atendimento externo (pesquisa de satisfação do cliente).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Ouvidoria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Aumentar a satisfação e atrair talentos.
- **Impacto:** Reflete o sucesso do treinamento e das iniciativas culturais na promoção de uma abordagem centrada no cliente entre os funcionários que interagem com stakeholders externos.

Perspectiva: Financeira

- **KPI:** Taxa de rotatividade de colaboradores (turnover).
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e otimizar RH.
- **Impacto:** Mede a porcentagem de funcionários que deixam a organização, refletindo o sucesso das estratégias de retenção e impactando os custos de recrutamento.

- **KPI:** Índice de absenteísmo total.

Setor/Departamento Envolvido: RH

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e otimizar RH.
- **Impacto:** Mede o absenteísmo dos funcionários, indicando o bem-estar geral e a produtividade, e potencialmente refletindo o impacto dos programas de saúde e bem-estar.

- **KPI:** ROI dos programas de desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores.

- **Setor/Departamento Envolvido:** RH

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e otimizar RH.

- **Impacto:** Quantifica o retorno financeiro sobre os investimentos em programas de desenvolvimento e bem-estar dos funcionários, mostrando seu impacto na produtividade e retenção.

Perspectiva: Processos Internos

- **KPI:** Percentual de colaboradores cobertos por planos de desenvolvimento individual.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar gestão de pessoas e infraestrutura.
- **Impacto:** Mede a extensão das iniciativas de desenvolvimento de carreira personalizadas, refletindo o compromisso com o crescimento dos funcionários.
- **KPI:** Percentual de melhoria na avaliação da infraestrutura e locais de descanso (pesquisa interna).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Suprimentos / RH
Objetivo Estratégico (Resumo): Melhorar gestão de pessoas e infraestrutura.
- **Impacto:** Mede a eficácia percebida das melhorias nos ambientes de trabalho físico e nas comodidades, impactando diretamente o conforto e a satisfação dos funcionários.
- **KPI:** Percentual de utilização ativa do sistema de gestão de conhecimento.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Melhorar a gestão de pessoas e infraestrutura.
- **Impacto:** Mede a adoção de plataformas de compartilhamento de conhecimento, indicando o sucesso das iniciativas para construir uma organização que aprende.

Frente de Ação 6: Fortalecimento das Relações Institucionais

Objetivo Geral: Promover a aproximação e o intercâmbio estratégico com os demais Conselhos Regionais de Medicina (CRMs) e com o Conselho Federal de Medicina (CFM), entidades médicas, acadêmicas e outras instituições, visando à avaliação, ao compartilhamento e à implementação de boas práticas regulatórias, fiscalizatórias, administrativas e éticas, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade das entregas em nível nacional, fortalecendo e ampliando parcerias com foco na melhoria das entregas.

Essa frente visa a expandir nossa influência e capacidade de aprendizado, atuando em rede para o benefício do sistema regulatório e da sociedade.

Perspectiva: Aprendizado e Crescimento

- **KPI:** Média de horas de treinamento em benchmarking e gestão do conhecimento interinstitucional por colaborador.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Capacitar a equipe para identificar/adaptar boas práticas.
- **Impacto:** Mede o investimento no desenvolvimento das capacidades dos funcionários para aprender e colaborar com outras instituições.
- **KPI:** Número de parcerias estratégicas ativas com outros CRMs e CFM.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Gerência Executiva / Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver habilidades de networking e relacionamento interinstitucional.
- **Impacto:** Acompanha o estabelecimento formal de relações de colaboração, indicando o progresso no fortalecimento dos laços interinstitucionais.
- **KPI:** Percentual de participação de colaboradores e conselheiros em grupos de trabalho/fóruns nacionais.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Geral

- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fomentar a cultura de colaboração e aprendizado contínuo.
- **Impacto:** Mede o nível de engajamento ativo em discussões nacionais e iniciativas colaborativas, refletindo a influência e o aprendizado mais amplos do Conselho.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Gerência Executiva / Ascom
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver habilidades de networking e relacionamento interinstitucional.
- **Impacto:** Acompanha o estabelecimento formal de relações de colaboração, indicando o progresso no fortalecimento dos laços interinstitucionais.
- **KPI: Percentual de participação de colaboradores e conselheiros em grupos de trabalho/fóruns nacionais.**
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Geral
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fomentar a cultura de colaboração e aprendizado contínuo.
- **Impacto:** Mede o nível de engajamento ativo em discussões nacionais e iniciativas colaborativas, refletindo a influência e o aprendizado mais amplos do Conselho.

Perspectiva: **Cliente**

- **KPI: Nível de confiança da sociedade no sistema Conselhos (pesquisa de opinião).**
- **Setor/Departamento Envolvido:** Ascom / Geral
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Fortalecer credibilidade e imagem do sistema Conselhos de Medicina.
- **Impacto:** Esse KPI abrangente avalia a confiança geral do público em todo o sistema regulatório da Medicina, refletindo o impacto coletivo dos esforços interinstitucionais.

- **KPI:** Índice de clareza e uniformidade das normativas entre CRMs (pesquisa com médicos/sociedade).
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / SAT / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Padronizar e aumentar a qualidade dos serviços em nível nacional.
- **Impacto:** Mede a consistência percebida das regulamentações entre os diferentes Conselhos Regionais, visando à maior clareza e à facilidade de conformidade para os profissionais.

Perspectiva: Financeira

- **KPI:** Redução % de custo de desenvolvimento de novas soluções por adoção de práticas de outros CRMs.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Tesouraria / Suprimentos
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e otimizar investimentos.
- **Impacto:** Quantifica o benefício financeiro do benchmarking interinstitucional e do compartilhamento de conhecimento, reduzindo a duplicação de esforços de desenvolvimento.
- **KPI:** Economia % em capacitação por aproveitamento de programas de outros CRMs.
- **Setor/Departamento Envolvido:** RH / Tesouraria
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Reduzir custos e otimizar investimentos.
- **Impacto:** Mede a economia de custos alcançada ao utilizar programas de treinamento existentes de outros Conselhos, demonstrando eficiência na alocação de recursos para o desenvolvimento de funcionários.
- **Perspectiva:** Processos Internos

- **KPI:** Número de protocolos de colaboração para ações conjuntas desenvolvidos e formalizados.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Assessoria Jurídica / SAT / Defis
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Desenvolver protocolos de colaboração para ações conjuntas.
- **Impacto:** Acompanha a formalização de acordos para operações conjuntas (ex: fiscalizações, ações legais) com outros Conselhos, indicando o progresso nos processos colaborativos.
- **KPI:** Número de metodologias e canais formais de intercâmbio implementados.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Gerência Executiva / TI
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Estabelecer canais e metodologias para intercâmbio de informações.
- **Impacto:** Mede o estabelecimento de mecanismos estruturados para o compartilhamento de informações e melhores práticas entre instituições, aprimorando o fluxo de conhecimento.
- **KPI:** Número de processos de outros CRMs mapeados, analisados e adaptados para implementação.
- **Setor/Departamento Envolvido:** Defis / SAT / Registros
- **Objetivo Estratégico (Resumo):** Mapear, analisar e adaptar processos bem-sucedidos de outros Conselhos.
- **Impacto:** Reflete o esforço proativo para aprender e adotar modelos operacionais bem-sucedidos de outros Conselhos Regionais, levando à otimização de processos.

Essa seção detalhada dos KPIs, organizada por Frente de Ação e Perspectiva do BSC, oferece um roteiro claro e mensurável para a execução do Planejamento Estratégico 2025-2028. Ela garante que cada objetivo seja acompanhado de perto, permitindo que o Cremers avalie seu progresso de forma contínua e estratégica, reafirmando seu compromisso com a excelência e a transparência.

Sob a liderança contínua do Corpo de Conselheiros e o engajamento de toda a equipe, o Cremers está preparado para enfrentar os desafios de um cenário complexo e aproveitar as oportunidades futuras. Estamos mais ágeis, mais transparentes e mais eficientes. Nosso compromisso é consolidar nossa posição como órgão regulador e fiscalizador, garantindo a excelência de nossos serviços, protegendo a sociedade gaúcha, apoiando os profissionais médicos e colaborando com a comunidade acadêmica.

Que este Planejamento, fruto do trabalho e da dedicação de todos, não seja apenas um manual a ser consultado, mas também uma fonte de inspiração diária para que cada um de nós, imbuído dos nossos Valores de Ética e Transparência, Compromisso com a Sociedade, Excelência Profissional, Eficiência e Eficácia na Gestão, e Aproximação e Diálogo, continue a construir um Cremers ainda mais forte, relevante e impactante. O futuro do Cremers é construído a cada dia, pela colaboração e pelo comprometimento de cada um que faz parte desta grandiosa instituição.



Conclusão:

**O Cremers no Horizonte 2025-2028 –
Um Compromisso com a Excelência e o Futuro**

Chegamos ao final de um trabalho intenso e profundamente significativo. A elaboração do Planejamento Estratégico do Cremers para o período de 2025 a 2028 não é somente a conclusão de um projeto; é também a formalização de um pacto, a consolidação de uma visão coletiva e o estabelecimento de um caminho claro para o futuro da nossa autarquia. Esse esforço conjunto, que mobilizou a Diretoria, os conselheiros, os gestores e cada um dos colaboradores, demonstra o compromisso inabalável do Conselho com a sua missão e o seu desejo de se reinventar constantemente.

O fato de termos concluído este projeto de tamanha envergadura em menos de cinco meses, superando a meta inicial de seis, é um testemunho eloquente da dedicação, da eficiência do processo e da sinergia excepcional de nossas equipes. Cada página deste documento reflete a riqueza dos diagnósticos setoriais, a profundidade das análises e a inteligência aplicada na formulação de estratégias que se conectam diretamente às necessidades e às aspirações de nossa organização.

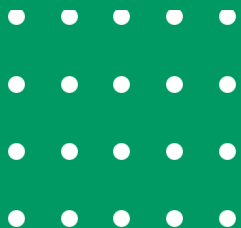
Este planejamento é muito mais do que um guia; é um instrumento dinâmico e vivo. Ele nos oferece a clareza necessária para direcionar nossas ações, priorizar nossos investimentos e otimizar nossos recursos. Ele nos permitirá monitorar o progresso em tempo real, realizar ajustes proativos sempre que necessário, e assegurar que cada iniciativa, por menor que seja, contribua para a visão de futuro que estabelecemos. A implementação do Balanced Scorecard e a análise SWOT detalhada fornecem as lentes e as ferramentas para uma gestão estratégica equilibrada e baseada em dados, afastando-nos da mera intuição para pautar nossas decisões em evidências concretas.

As seis Frentes de Ação Estratégicas – Excelência Regulatória e Fiscalizatória, Fortalecimento da Ética e do Profissionalismo Médico, Aproximação e Diálogo com a Comunidade, Inovação Tecnológica e Eficiência Administrativa, Transformação Cultural e Desenvolvimento Humano, e Fortalecimento das Relações Institucionais – são os pilares que sustentarão nossa jornada. Elas englobam desde a modernização tecnológica, com a implementação de ERPs e sistemas de Inteligência Artificial, até a otimização de processos cartoriais e judicantes, o fortalecimento da comunicação e o investimento contínuo no desenvolvimento do nosso capital humano.

Reconhecemos a Tecnologia da Informação como um pilar transversal e indispensável, e o Planejamento e Gestão como o orquestrador que garantirá a coerência e a transparência de todas as ações.

Porto Alegre, 07 de agosto de 2025.

**Gerência Executiva
Planejamento e Gestão**



CREMERS

Para mais informações, entre em contato:

 **(51) 3300-5400**

 **cremers.org.br**

 **De segunda a sexta-feira - das 8h às 18h**

 **Av. Princesa Isabel, 921 - Bairro Santana
Porto Alegre - RS - CEP 90620-00**





CREMIERS

CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL