PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2021 / 2023

Versão:

1.0

Data Elaboração:

30/11/2020

Data Revisão:

09/03/2021

Sumário

1. O QUE É UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 4
2. OBJETIVO 5
3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS 6
4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL 8
5. ANÁLISE AMBIENTAL – Matriz SWOT (Diagnóstico Estratégico) 9
6. MODELO DE NEGÓCIO 16
7. GOVERNANÇA E BALANCED SCORECARD (BSC) 18
7.1 - Governança 18
7.2 – Descrição da Estrutura de Governança 19
7.3 – Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC) 20
7.4 – Componentes do Balanced Scorecard (BSC) 21
8. MAPA ESTRATÉGICO 22
9. INDICADORES E METAS 26
10. GERENCIAMENTO DE RISCOS 30
11. ANEXO I 32
12. ANEXO II 36

DIRETORIA DO CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO RS

Presidente
Dr. CARLOS ISAIA FILHO

Vice-Presidente
DR. EDUARDO NEUBARTH TRINDADE

1ª Secretária
DRA. MARCIA VAZ

2ª Secretária
DRA. MARIA FERNANDA DETANICO

Tesoureiro
DR. JOÃO BATISTA ANDREOLA

Corregedor
CARLOS ORLANDO PASQUALOTTO FETT SPARTA DE SOUZA

Corregedor
MARCOS ANDRE DOS SANTOS

1. O QUE É UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que permite delimitar prazos e estipular metas a serem cumpridas durante um dado período de tempo a fim de manter a eficácia e eficiência dos procedimentos realizados nas organizações, visando um bom desempenho.

No caso das instituições públicas, além de ser necessário seguir os preceitos de eficácia e eficiência durante a gestão, deve-se ter como objetivo maior o cumprimento dos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência.

2. OBJETIVO

No Planejamento Estratégico é onde as metas e objetivos da organização encontram-se muito bem estabelecidos, a fim de determinar onde se pretende chegar e ciente dos riscos e dos recursos disponíveis, para que as decisões possam ser tomadas de maneira mais fácil e ágil.

Para que a Instituição possa definir suas estratégias, ela precisa conhecer suas Forças e suas Fraquezas, onde, obviamente, Forças são os pontos fortes e as vantagens competitivas que apresenta, e as Fraquezas são os pontos fracos e as desvantagens competitivas da Instituição.

O Planejamento Estratégico de 2021/2023 aqui apresentado é a sequência de um processo, e visa definir e/ou atualizar alguns componentes estratégicos como: visão, missão e valores, estratégias, projetos e indicadores.

3. NORTEADORES ESTRATÉGICOS

A partir do Planejamento Estratégico da Gestão 2021-2023, com base nas ferramentas utilizadas, a organização definiu a sua Missão, Visão e Valores, mantidos na gestão atual, conforme segue abaixo:

Os norteadores estratégicos representam a identidade organizacional do Conselho.

a) MISSÃO

Atuar com excelência, em benefício da sociedade, na supervisão da ética profissional médica, por meio de ações regulamentadoras, educacionais, fiscalizadoras, judicantes e cartoriais.

b) VISÃO

Ser referência para a promoção e garantia do exercício ético da medicina, da valorização e dignidade profissional do médico, tendo por princípio a melhoria das condições de vida e saúde da sociedade.

c) VALORES

Ética, justiça, igualdade, sustentabilidade, credibilidade, comprometimento com o Jurisdicionado, interesse público e probidade.

O conjunto formado pela missão, visão e valores é direcionador para decisões gerenciais e estabelecimento de metas e estratégias de gestão, com a finalidade de atingir os objetivos planejados em benefício dos jurisdicionados e da sociedade.

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL/FUNCIONAL

A estrutura organizacional ou funcional é integrada pelos responsáveis e suas respectivas competências/funções e constitui o processo de trabalho do Cremers. A estrutura do Conselho é representada pelo Organograma Institucional, e trabalha com níveis hierárquicos e determina a relação entre líderes e seus liderados.

Através da estrutura organizacional é possível ter uma visão mais ampla sobre como os recursos estão distribuídos pelas áreas e como a Instituição caminha para atingir objetivos estratégicos.

Com uma estrutura organizacional bem estabelecida, é possível traçar medidas de desempenho por colaborador que sejam compatíveis com os objetivos da área e da Instituição.

A estrutura organizacional identifica claramente as tarefas necessárias, organiza funções e determina responsabilidades. Uma Instituição eficiente conta com pessoas que sabem quais são seus papéis dentro da organização.

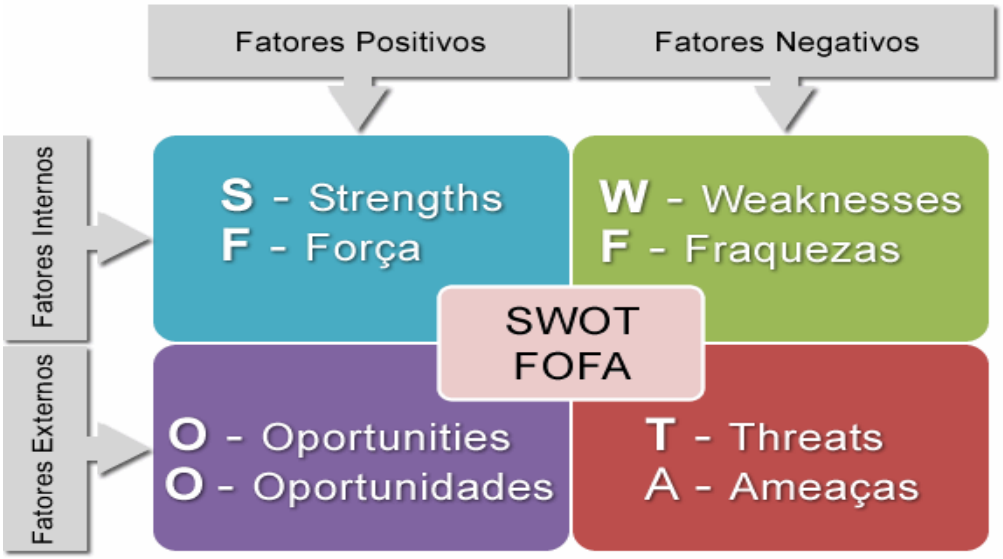
Com a estrutura adequada é possível desenvolver e gerenciar melhor os indicadores de desempenho, coletar e analisar diferentes dados, além de verificar em quais áreas há excesso/escassez de recursos.

Na estrutura funcional os recursos estão organizados e alocados em departamentos e respondem a um único chefe. Além disso, cada área tem pessoas que compartilham de conhecimentos e habilidades similares.

A arquitetura funcional possibilita o alinhamento das informações da identidade organizacional com o mapa estratégico e o BSC.

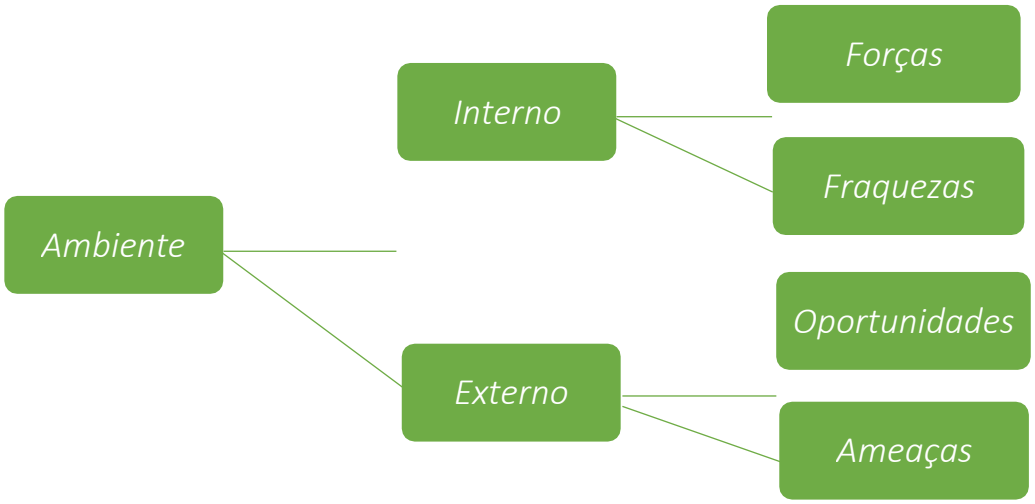
5. ANÁLISE AMBIENTAL – Matriz SWOT (Diagnóstico Estratégico)

Para definição do Planejamento Estratégico é capital ter a visão do contexto no qual a instituição está inserida, tanto no ambiente externo como no ambiente interno. A análise SWOT (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) verifica os aspectos externos e internos à organização que afetam seu desempenho e auxilia o gestor a posicionar estrategicamente. Com isso pode-se adequar os recursos e capacidades da organização com o ambiente, permitindo maior assertividade nas suas ações (foco em áreas onde há um risco maior ou onde estão as melhores oportunidades).



A análise interna: Pontos Fortes e Pontos Fracos tratam dos fatores que a Instituição tem controle.

A análise externa: Oportunidades e Ameaças abordam fatores que a Instituição não tem controle.



As Forças os Pontos Fortes podemos conceituar como sendo os elementos internos que trazem benefícios para a Instituição e estão sobre sua influência.

As Fraquezas ou Pontos Fracos são elementos internos que atrapalham, não ajudam na realização da missão da Instituição e não geram vantagem.

Neste sentido, elencamos e analisamos os seguintes fatores internos, constantes da planilha Anexo I:

Fator Interno	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise
Gestão voltada para resultados	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Agilidade na implementação de mudanças	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Potencialidade Econômico/Financeira	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Legitimidade da Instituição	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Presença/abrangência em todo Estado de RGS	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Representatividade	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Estrutura e Organização	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Experiência dos Conselhos Regionais e Federal	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Força de Trabalho com grau de ansiedade significativo	Não atende	Importante	-8	FRAQUEZA
Elevado índice de absenteísmo	Não atende	Importante	-8	FRAQUEZA
Cultura organizacional	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Comunicação entre setores	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Resolutividade	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Estrutura física	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Infraestrutura e tecnologia da informação	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Ferramentas de sistemas de processos e de gestão	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA
			59	

Os critérios de pontuação utilizados foram os seguintes:

Parâmetros		
Critérios	**Pontuação**	**Resultado**
Não atende-Insignificante	**0**	NEUTRO
Não atende-Importante	**-8**	FRAQUEZA
Não atende-Muito importante	**-10**	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Insignificante	**-5**	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Importante	**2**	FORÇA
Atende razoavelmente-Muito importante	**5**	FORÇA
Atende totalmente-Insignificante	**-10**	FRAQUEZA
Atende totalmente-Importante	**8**	FORÇA
Atende totalmente-Muito importante	**10**	FORÇA

As Oportunidades são as situações externas à Instituição que podem acontecer e afetá-la positivamente, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram, mas a Instituição não tem controle sobre elas, porém, existe uma chance de elas acontecerem.

As Ameaças são situações externas à Instituição que podem atrapalhá-la e pesam negativamente, mas que poderão ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. Assim como as oportunidades, estão fora do controle da Instituição, mas sabe-se que existe uma chance de acontecerem. As ameaças podem ser traduzidas como sendo o medo que existe por parte da gestão da Instituição e podem ser consideradas como um desafio imposto à Instituição, e devem ser constantemente monitoradas pelos gestores.

Os diversos fatores do ambiente externo em que o Cremers está inserido influenciam direta e indiretamente no desenvolvimento das atividades institucionais e no resultado da gestão.

Entre os elementos do ambiente externo que ocasionam impactos nas atividades, destaca-se a criação de normas que possam refletir no exercício da Medicina e na precarização da saúde pública.

Ainda, podemos destacar como oportunidades, o papel propositivo do Conselho na mudança de legislações (CFM, Leis, etc.), bem como para mudanças na legislação interna do CRM (regimento interno, rotinas, processos, etc.).

O complexo sistema do ambiente externo em que o Cremers está inserido, cuja relação com diferentes entidades pode afetar direta ou indiretamente o desempenho das atribuições, pode ser representado pelo seguinte fluxograma:

O fator externo de maior relevância está relacionado à saúde pública, como as más condições de trabalho e a baixa remuneração oferecida aos profissionais médicos, principalmente nas instituições públicas.

A evolução tecnológica é outro fator que impacta na área médica, ocasionando mudanças no desenvolvimento das ações e na execução das atribuições do Cremers.

Esses fatores impõem ao Conselho Regional de Medicina um acréscimo de demanda e responsabilidade, gerando impactos no desenvolvimento de ações de fiscalização em estabelecimentos de saúde, visando à defesa do regular exercício da Medicina e, consequentemente, à defesa da saúde da população.

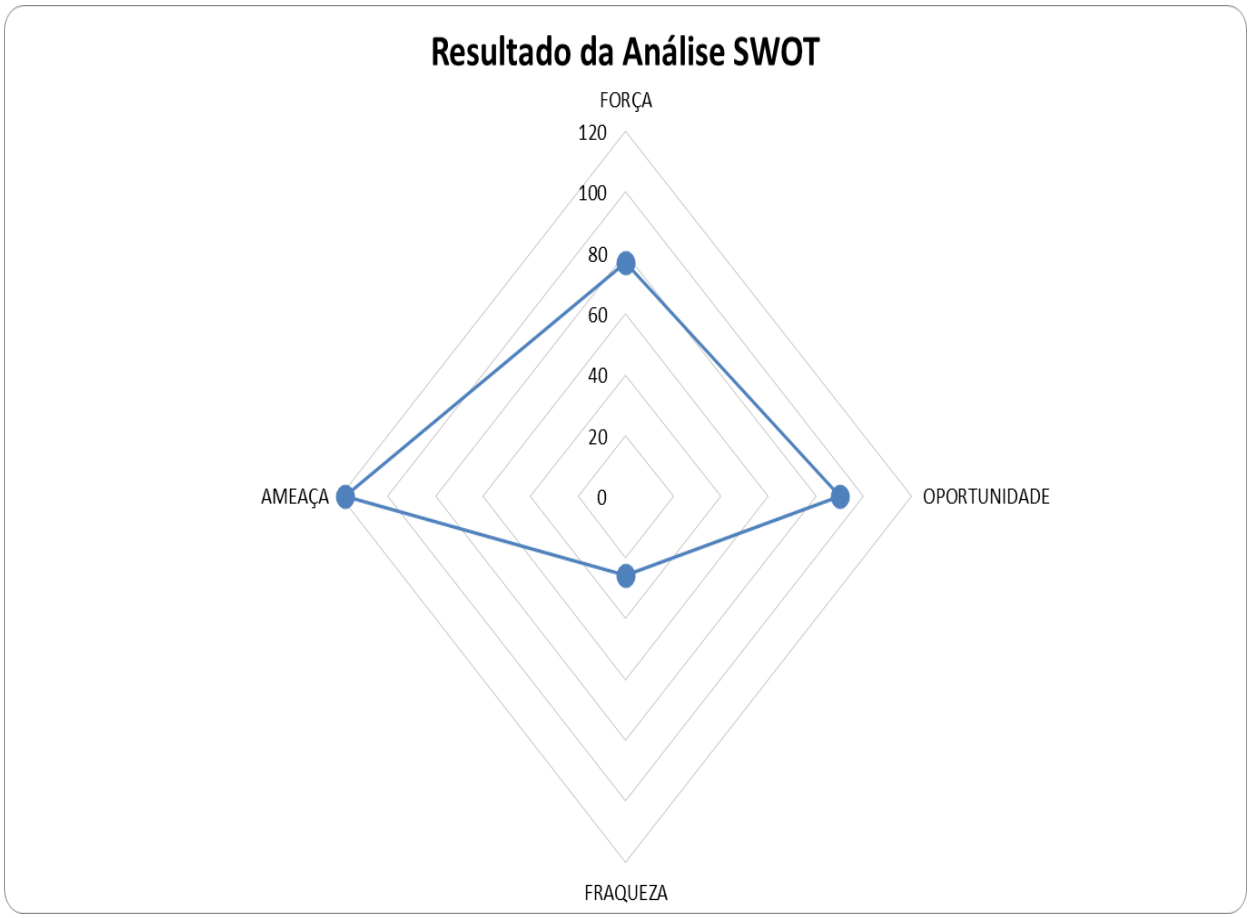
Neste sentido, elencamos e analisamos os seguintes fatores externos, constantes da planilha Anexo I:

Fator Externo	Momento	Importância	Pontuação	Análise
Otimização dos canais de comunicação	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Capacidade de arrecadação financeira	Favorável	Muito Importante	10	OPORTUNIDADE
Possibilidade de redução de custos	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Valorização do profissional Médico	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Qualidade, produtividade, inovação e eficiência	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Constante especialização profissional	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Ampliação da relação com os poderes públicos	Favorável	Muito Importante	10	OPORTUNIDADE
Crescimento da demanda pelo curso de Medicina	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Políticas públicas inadequadas	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Exercício Ilegal da Medicina	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Sucateamento das Instituições de Saúde	Desfavorável	Muito Importante	-10	AMEAÇA
Leis que fragilizam a profissão	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Papel Propositivo na Mudança de Legislação	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Mudança na Legislação Interna do Conselho	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Aumento da população médica, inclusive com médicos do exterior	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Novas tecnologias - regulamentação	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Invasão do ato médico	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Baixa qualificação do médico no Rio Grande do Sul	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Politização de assuntos médicos	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Concorrência profissional dentro do mesmo campo de atuação	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Participação na elaboração das políticas públicas	Desfavorável	Muito Importante	-10	AMEAÇA
Valor Público	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Abertura indiscriminada de novas escolas de Medicina	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
			-12	

Os critérios de pontuação utilizados foram os seguintes:

Parâmetros		
Critérios	**Pontuação**	**Resultado**
Insignificante-Desfavorável	**0**	NEUTRO
Insignificante-Neutro	**0**	NEUTRO
Insignificante-Favorável	**0**	NEUTRO
Importante-Desfavorável	**-8**	AMEAÇA
Importante-Neutro	**-2**	AMEAÇA
Importante-Favorável	**8**	OPORTUNIDADE
Muito Importante-Desfavorável	**-10**	AMEAÇA
Muito Importante-Neutro	**-4**	AMEAÇA
Muito Importante-Favorável	**10**	OPORTUNIDADE

Com base nos fatores acima, temos o seguinte resultado da análise SWOT:



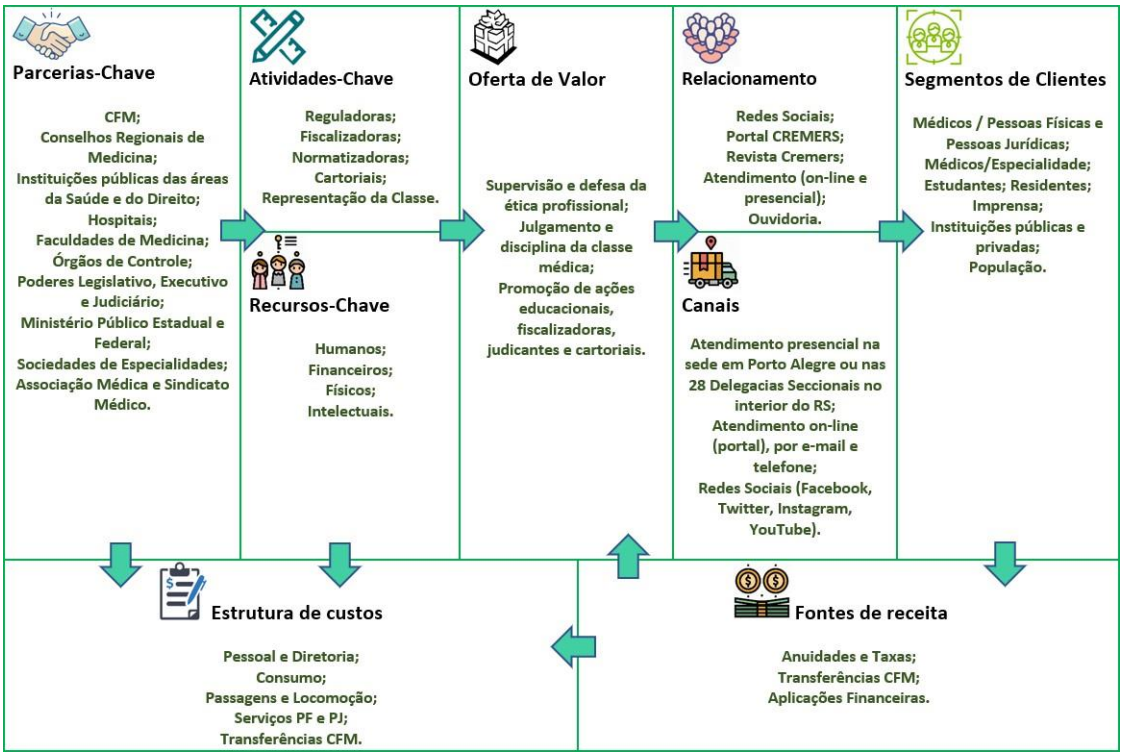
No tocante a análise de ambiente, temos a seguinte demonstração:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Estrutura e Organização Inovação e Modernização Estabilidade Econômico/Financeira Credibilidade Presença/abrangência em todo Estado do RS Possibilidade de redução de custos Reestruturação dos Setores Infraestrutura e tecnologia da informação Otimização dos canais de comunicação	Clima organizacional - Insatisfação ou Falta de Engajamento Absenteísmo Cultura organizacional inadequada Comunicação entre setores deficiente Excesso de burocracia Ferramentas de sistemas de processos e de gestão Deficiência na execução de melhorias Lentidão no retorno a sociedade
Fatores Externos	Importância e credibilidade profissional do médico para a sociedade. Representatividade Valorização do profissional Médico Constante especialização profissional Relacionamento Institucional Novas Tecnologias Medicina e saúde como pautas nacionais de relevância	Políticas públicas inadequadas Exercício Ilegal da Medicina Sucateamento das Instituições de Saúde Leis que fragilizam a profissão Falta de participação na elaboração das políticas públicas Decisões do Poder Judiciário Abertura indiscriminada de novas escolas de Medicina Aumento da População Médica Entrada de Médicos Estrangeiros Precarização de Novas Técnicas de Medicina Regulamentação de Novas Tecnologias Invasão do Ato Médico Baixa qualificação na formação do Médico Politização de Assuntos

6. MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio do Cremers é estruturado e gerenciado através da ferramenta de cadeia de valor. Nesse modelo, a execução das atividades institucionais tem como alicerces a estrutura de custos e a fonte de receitas, estabelecendo um elo entre si.

O fluxograma a seguir apresenta o modelo de negócio do Cremers, com a descrição dos principais fatores relacionados às atribuições da Autarquia, às principais partes interessadas e às fontes que sustentam a execução das atividades:



Entre as principais atividades institucionais do modelo de negócio, destacam-se:

Atividades cartoriais – Serviços de registro, cancelamento e transferência de médicos e empresas médicas; titulações (RQE); emissão de documentos para Pessoas Físicas e Jurídicas; autorização para estudante médico estrangeiro; controle da arrecadação de anuidades e taxas de serviços.

Atividades fiscalizadoras – Fiscalização das condições de trabalho nos estabelecimentos prestadores de serviços médicos; fiscalização do exercício ilegal da Medicina com encaminhamento aos órgãos competentes para apuração de infrações.

Atividades normatizadoras e reguladoras – Publicação de Resoluções e normativas que pautam a atuação médica no estado; consultoria, por meio da emissão de pareceres; educação médica, através da promoção e da coordenação de eventos, palestras e encontros de interesse da classe médica.

Atividades Judicantes – Fiscalização ética das condutas dos profissionais médicos, por meio de Processos Ético-Profissionais para apreciar e julgar pareceres de consultas, sindicâncias, processos ético-profissionais, recursos e procedimentos administrativos. O conjunto de normas processuais que regulamentam as sindicâncias, os processos ético-profissionais e o rito dos julgamentos nos Conselhos Federal e Regionais de Medicina se dá sob a ótica do Código de Ética Médica.

7. GOVERNANÇA E BALANCED SCORECARD (BSC)

O Planejamento Estratégico 2021-2023 do Conselho Regional de Medicina do Rio Grande do Sul (CREMERS) integra boas práticas e metodologias para facilitar a organização, governança e execução de ações. Esse ciclo inclui o Balanced Scorecard (BSC) como uma das metodologias.

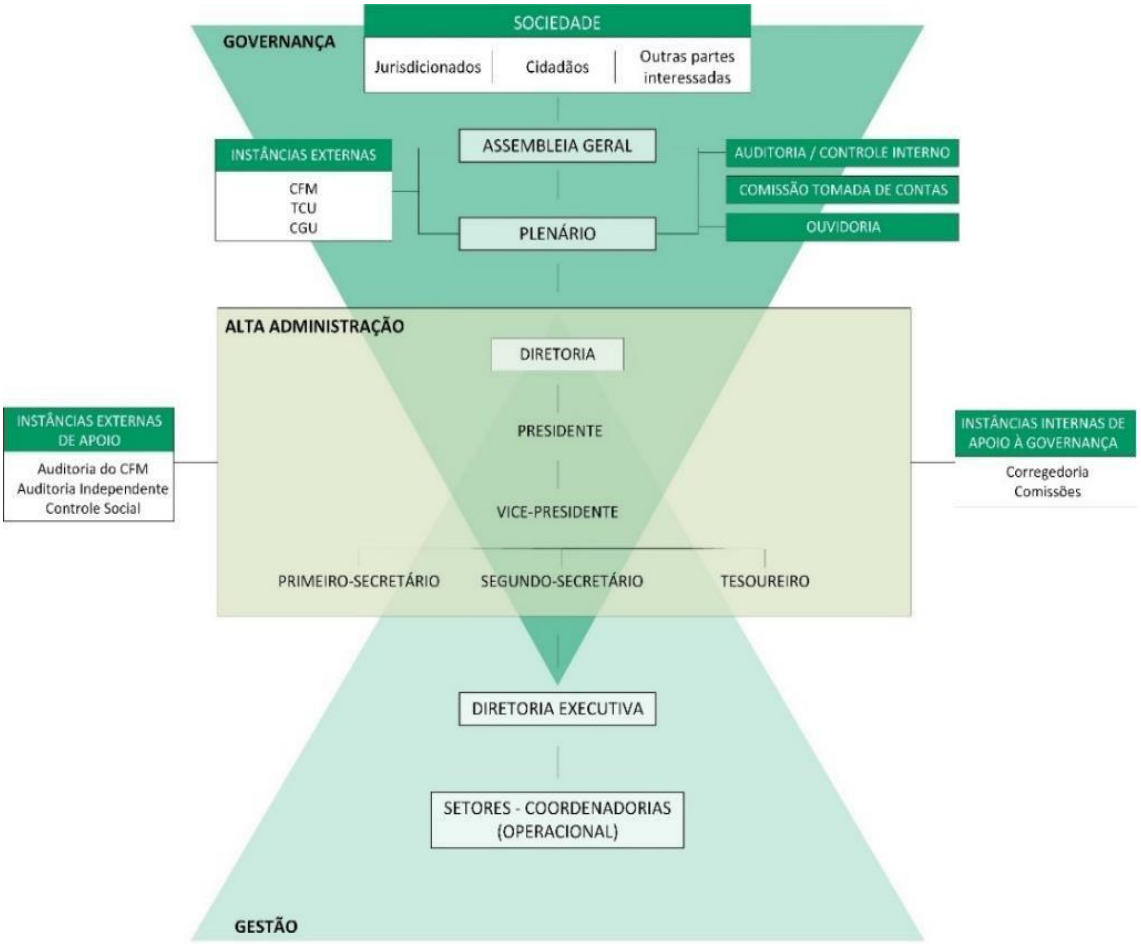
Balanced Scorecard (BSC) é uma das metodologias mais completas para aplicar o planejamento estratégico. Trata-se de uma ferramenta de gestão e medição de desempenho que diferentemente de outros métodos, o BSC foi pioneiro em ir além dos indicadores financeiros e apresentar novas métricas para medir o sucesso do negócio (inclusive as intangíveis).

7.1 - Governança

Em teremos de Governança, a estrutura do Cremers é responsável por definir estratégias, direcionar, monitorar e avaliar a atuação da gestão, visando ao atendimento das necessidades dos jurisdicionados, da sociedade e das demais partes interessadas.

Imagem extraída do Referencial Básico de Governança, publicação do Tribunal de Contas da União

Conforme a Gestão Atual, sua estrutura de Governança é a seguinte:



7.2 – Descrição da Estrutura de Governança

O organograma da estrutura de governança do Cremers é constituído por três níveis: Governança, Alta Gestão e Gestão. Também compõem a estrutura as instâncias internas e externas de apoio à Governança.

A Assembleia Geral é instância deliberativa máxima na Estrutura do Cremers, e o Corpo de Conselheiros exerce atividades judicantes e legislativas e homologa os atos administrativos, contábeis e orçamentários. É composto por 20 conselheiros titulares e 20 suplentes, eleitos para mandato de 60 meses, com cargo honorífico, e mais dois

conselheiros, titular e suplente, indicados pela Associação Médica do Estado do Rio Grande do Sul (Amrigs).

7.3 – Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)

No que se refere a aplicação dos componentes do Balanced Scorecard (BSC), temos as seguintes perspectivas:

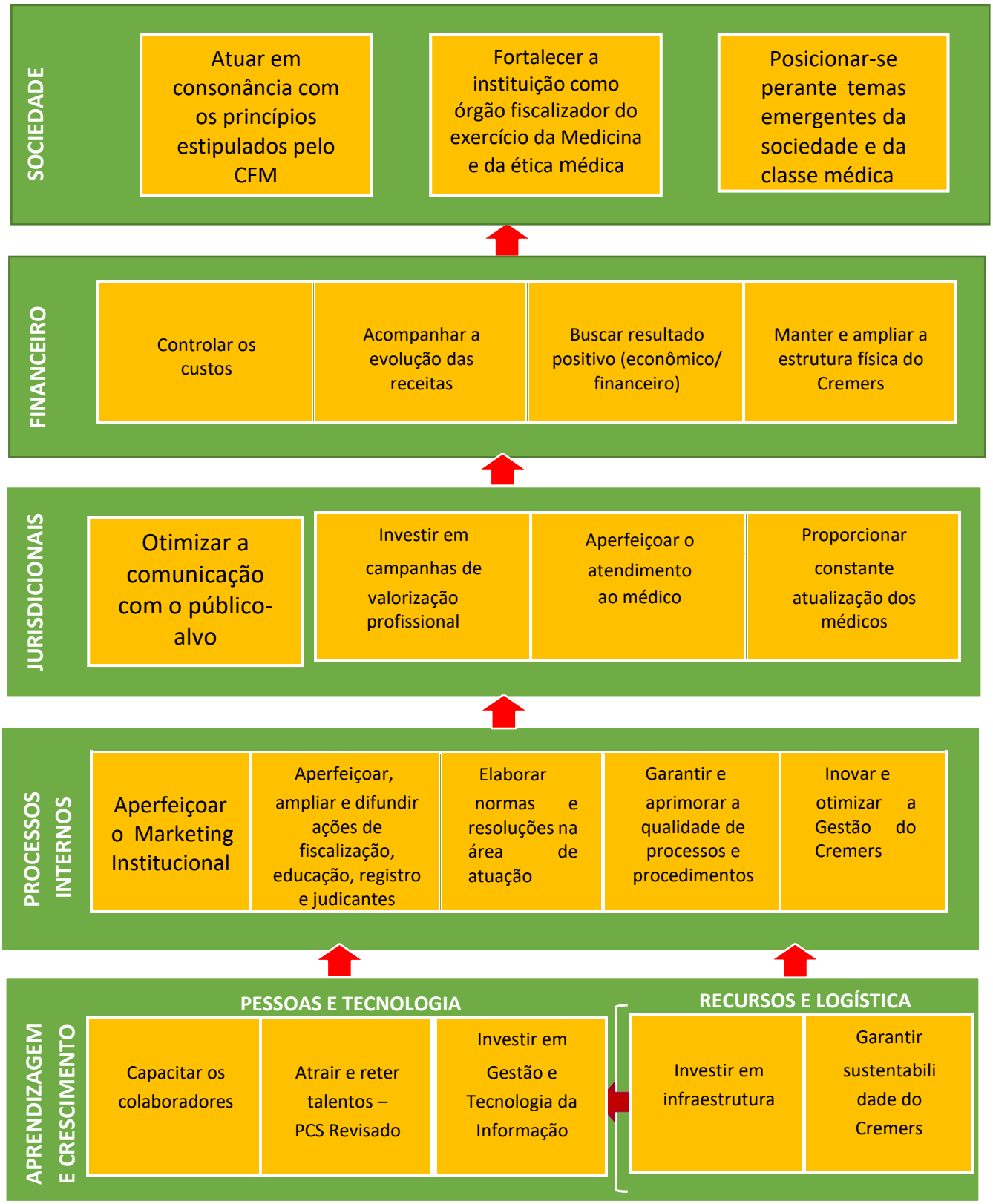
Fonte: Kaplan e Norton

7.4 – Componentes do Balanced Scorecard (BSC)

Com base nesta perspectiva, temos os seguintes componentes para o BSC que compõem o Planejamento Estratégico do Cremers:

8. MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa Estratégico do Cremers está estruturado a partir do desenvolvimento dos objetivos estratégicos, divididos em cinco macroperspectivas (Sociedade; Financeiro; Jurisdicionados; Processos Internos; e Aprendizagem e Conhecimento).



8.1 – OBJETIVOS X ESTRATÉGIAS

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Sociedade	Atuar em consonância com os princípios estipulados pelo CFM.	Utilizar as competências institucionais.
	Fortalecer a instituição como órgão fiscalizador do exercício da Medicina e da ética médica.	Promover ações tradicionais do "Core Business" institucional.
	Posicionar-se perante temas emergentes da sociedade e da classe médica.	Constituir equipe de trabalho para analisar temas emergentes; Divulgar o posicionamento do Cremers junto à sociedade.

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Financeiro	Controlar os custos.	Manter os custos dentro do orçado.
	Acompanhar a evolução das receitas.	Monitorar e manter superávit econômico/financeiro; Prospectar novos registros de Pessoas Físicas, bem como de Pessoas Jurídicas.
	Buscar resultado positivo. (econômico/ financeiro)	Reduzir a inadimplência de Pessoas Físicas e Jurídicas; Estabelecer indicadores confiáveis para monitoramento da receita.
	Manter e ampliar a estrutura física do Cremers.	Promover ações de investimento, custeio e manutenção de bens e imóveis; Promover ações de investimento em Tecnologia de Informação (equipamentos e software).

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Jurisdicionados	Otimizar a comunicação com o público-alvo.	Atualizar cadastros; Investir em novas ferramentas de Comunicação com o público-alvo.
	Investir em programas de valorização profissional.	Promover atividades e eventos de reconhecimento à atividade médica (anos de formatura, atuação/óbito na Covid-19).
	Aperfeiçoar o atendimento ao médico.	Revisar as formas de atendimento em setores-chave como SO, SAT e Arrecadação; Informatização dos serviços e da qualificação dos colaboradores.
	Proporcionar constante atualização dos médicos.	Fomentar eventos científicos; Organizar encontros das Câmaras Técnicas; Identificar assuntos de interesse médico (ético).

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Processos Internos	Aperfeiçoar o Marketing Institucional.	Elaborar planejamento de Publicidade Institucional; Executar projeto da Revista Cremers; Divulgar nas redes sociais e demais meios de Comunicação as ações do Cremers.
	Aperfeiçoar, ampliar e difundir ações de fiscalização, educação, registro e judicantes.	Executar projetos de Fiscalização, de Registro e de Educação Médica Continuada Realizar ações judicantes Informatização dos Processos da SAT e DEFIS.
	Elaborar normas e resoluções na área de atuação.	Elaborar, acompanhar e aperfeiçoar normas e resoluções de interesse do Sistema CFM/CRMs.
	Garantir e aprimorar a qualidade de processos e procedimentos.	Mapear e redesenhar os processos dos setores.
	Inovar e otimizar a Gestão do Cremers.	Mapear as principais áreas de conflitos e atuar com resolutividade Implantar as melhores práticas de Gestão

Perspectivas	Objetivos	Estratégias
Aprendizagem e Crescimento	Capacitar os colaboradores.	Implementar as melhores práticas de Gestão de RH; Implementar treinamentos/ capacitações; Adequar PCS – Plano de Cargos e Salários.
	Atrair e reter talentos.	Acompanhar a evolução do clima organizacional; Manter os índices (turnover e absenteísmo) em limites adequados.
	Investir em Gestão e Tecnologia da Informação.	Implantar metodologia em relação à Gestão de Projetos oriundos do planejamento de TI.
	Investir em infraestrutura.	Investir na modernização de setores estratégicos (SO, SAT, Defis, TI, Centro de Multimídia).
	Garantir sustentabilidade do Cremers.	Implantar manuais de boas práticas de sustentabilidade no âmbito geral do Cremers.

9. INDICADORES

O acompanhamento e o monitoramento da execução do Planejamento Estratégico ocorrem através da avaliação e do monitoramento das metas, sendo cada setor responsável pelas respectivas metas, sob auxílio e supervisão da Alta Direção. Esse controle é realizado mensalmente, através do mapa geral dos indicadores.

MAPA GERAL DE INDICADORES			
SETOR	**INDICADOR**	**OBJETIVO/ESTRATÉGIA**	**META ANUAL**
SO - PF	IOS Prazo de Entrega de RQE	Ações de Registro	Menor ou Igual a 10 Dias
	IOS Nº de Médicos Inscritos	Ações de Registro	Maior
	IOS Prazo de Entrega de Inscrição de Registro de Estrangeiros	Ações de Registro	Menor ou Igual a 20 Dias
	IOS Taxa de Satisfação dos Jurisdicionados	Aperf. Atend. Jurisdicionado	93%
SO - PJ	IOS Nº de Registro de Pessoas Jurídicas	Ações de Registro	Aumento em 10%
	IOS Nº de Registro de Alterações de Contratos PJ	Ações de Registro	Por Demanda
	IOS Nº de Cancelamentos de Registros de Pessoas Jurídicas	Ações de Registro	Por Demanda
	IOS Nº de Atendimentos Telefônicos PJ	Ações de Registro	Por Demanda
	IOS Nº de Acessos no GBR PJ	Ações de Registro	Por Demanda
	IOS Tempo de Registro de PJ	Ações de Registro	Menor ou Igual a 15 Dias
	IOS Taxa de Satisfação dos Jurisdicionados PJ	Aperf. Atend Jurisdicionado	93%
SAT	IOS Nº de Julgamentos Realizados	Ações Judicantes	Por Demanda
	IOS Tempo de Conclusão de Sindicâncias	Ações Judicantes	6 Meses/90%
	IOS Tempo de Conclusão de Instrução	Ações Judicantes	12 Meses/90%
	IOS Nº de Apreciações de Sindicâncias Realizadas	Ações Judicantes	Por Demanda
	IOS Tempo de Espera para Pauta de Julgamento	Ações Judicantes	6 Meses/90%
	IOS Tempo de Envio de Resultado de Julgamento de PEP	Ações Judicantes	40 Dias/90%
	IOS Tempo de Envio de Resultado de Julgamento de Sindicâncias	Ações Judicantes	30 Dias/90%

	IOS Nº de Prescrição de Sindicâncias ou Processos	Ações Judicantes	Zero
	IOS Nº de Julgamentos e Apreciações Desmarcados	Ações Judicantes	Até 20
Fiscalização	IOS Número de Fiscalizações realizadas	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IOS Número de Fiscalizações (Relatórios) concluídas	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	Análises Técnicas de Manifestação	Ações de Fiscalização	100/Ano
	IOS Número de Fiscalizações Proativas	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IOS Número de Fiscalizações Reativas (origem externa)	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IPI Ações de Fiscalizações - PJ CFM Fiscalização	PJ de Fiscalização	Valor Orçado R$ 150 mil
Codame	IOS Número de Expedientes	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IOS Número de Busca Ativa	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IOS Número de Soluções de Expediente	Ações de Fiscalização	100 / Ano
	IOS Número de Encaminhamentos para Corregedoria	Ações de Fiscalização	100 / Ano
Câmaras Técnicas	IOS Nº de Processo de Consulta	Atualização Médicos	50/Ano
	IC Nº de Encontros das CT	Atualização Médicos	35/Ano
	IC Nº de Eventos Científicos	Atualização Médicos	40/Ano
Central de Atendimento ao Médico	IOS Registro de Atendimentos de PF	Aperf. Atend. Jurisdicionado	Por Demanda
	IOS Registro de Atendimentos de PJ	Aperf. Atend. Jurisdicionado	Por Demanda
	IOS Número de Atendimento à Médicos	Aperf. Atend. Jurisdicionado	Por Demanda
	IOS Número de Atendimento à não Médicos	Aperf. Atend. Jurisdicionado	Por Demanda
	IOS Número de Ligações Recebidas - Central	Ações de Registro	Por Demanda
JURÍDICO	IOS Nº de Consultas Jurídicas	Jurídico	1300
	IOS Nº de Memorandos	Jurídico	40
	IOS Nº de Expedientes - Secretaria de Assuntos Técnicos	Jurídico	540
	IOS Nº de Expedientes - Secretaria Operacional	Jurídico	2000
	IOS Nº de Expedientes - Setor de Licitações	Jurídico	480
	IOS Nº de Expedientes - Setor de Arrecadação	Jurídico	470
	IOS Nº de Ações Judiciais Distribuídas	Jurídico	220
	IOS Nº de Execuções Fiscais Iniciadas	Jurídico	Zero
	IOS Nº de Execuções Fiscais Tramitando	Jurídico	3430
Licitações	IOS Nº de Editais Cancelados por Erros do Setor	Gestão - Área de Apoio	Zero

	IOS Nº de Contratos Emergenciais	Gestão - Área de Apoio	Zero
	IOS Nº de Apontamentos das Auditorias CFM	Gestão - Área de Apoio	Conforme Demanda
Financeiro	IOS Nº de Pagamentos de Despesas Fixas Fora do Prazo	Gestão Financeira	Até 15 / ano
	IEF Resultado Econômico/Financeiro	Superávit	Igual a 0 (zero) / ano
	IEF Evolução Receita Total	Evolução da Receita	Maior de 2% Real / ano R$ 35,4 K/2020
	IEF Evolução das Despesas Totais	Controle de Custos	Até valor Orçado / R$ 39 K
	IEF Nº de Horas Extras	Controle de Custos	Menor que orçado / R$ 246 mil
	Projeto Fiscalização - CFM	IPI Ações de Fiscalizações	Valor Orçado R$ 150 mil
	Projeto EMC - CFM	IPI Ações de Educação Médica Continuada	Valor Orçado R$ 150 mil
	Projeto Publicidade - CFM	IPI Ações de Publicidade Institucional	Valor Orçado R$ 150 mil
Arrecadação	IEF Número de Inscrição em Dívida Ativa	Gestão Financeira	Percentual menor a 10% ano
	IEF Inadimplência PF	Gestão Financeira	Percentual menor a 10% ano
	IEF Inadimplência PJ	Gestão Financeira	Percentual menor a 10% ano
	IEF Evolução da Receita de Arrecadação	Evolução Receita Arrecadação	Aumento 4%
Auditoria	IOS Nº de Auditorias Realizadas	Auditoria	18
	IOS Percentual/Nº de Auditorias Realizadas x Planejadas	Auditoria	Mínimo 50%
	IOS Orçamento Planejado x Realizado	Auditoria	Até Valor Orçado
	IOS Nº/Percentual de Recomendações Aceitas	Auditoria	Mínimo 50%
	IOS Nº de Recomendações Implementadas	Auditoria	Mínimo 50%
	Nº de Horas de Treinamento	Auditoria	48 Horas
Ouvidoria	Atendimentos Realizados	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
	Denúncias Recebidas	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
	Denúncias Éticas	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
	Denúncias de Exercício Ilegal da Medicina	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
	Encaminhamentos	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
	Atendimentos Resolutivos	Atendimento ao Jurisdicionado	Por Demanda
TI	IOS Tempo Médio de Atendimento	Gestão de TI	Até 15 Min
	IOS Nº de Retrabalho do Suporte	Gestão de TI	Teto Até 100/Ano
	IOS Nº de Horas sem Conexão com Internet	Gestão de Ti	Teto Até 2%
	IOS Índice de Satisfação dos Clientes Internos	Gestão de TI	90%

	IOS Índice de Sistema Indisponível para o Usuário	**Gestão de TI**	**Teto Até 2%**
RH	**IRH Índice de Turnover**	**Reter Talentos**	**Até 5%/Ano**
	IRH Média de Avaliação de Desempenho	**Performance**	**AD>85%**
	IRH Índice de Absenteísmo	**Clima**	**Até 3%/Ano**
	IOS / Indicador Operacional Setorial **IEF / Indicador Econômico Financeiro** **IPI / Indicador de Processos Internos** **IC / Indicador de Cliente** **IRH / Indicador de Recursos Humanos** **K = R$ Milhão**		

10. GERENCIAMENTO DE RISCOS

A Matriz de Riscos é uma ferramenta de gerenciamento que permite ampliar a visibilidade de possíveis riscos, com o objetivo de ajudar os gestores no processo de tomada de decisões, bem como de promover discussões robustas, ter mais consistência na priorização das ações que podem gerar riscos e focar no que é prioridade.

A Gestão de Riscos tem como propósito principal mitigar os riscos da ocorrência de eventos negativos e, ao mesmo tempo, proporcionar melhores condições para o desenvolvimento das atribuições do Conselho, visando à qualificação da gestão, ao alcance de seus objetivos estratégicos e ao cumprimento da missão.

Nosso modelo segue os seguintes níveis de risco:

MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCO - CREMERS

Probabilidade		Matriz Probabilidade x Impacto				
5	Muito Alta	5	10	15	20	25
4	Alta	4	8	12	16	20
3	Médio	3	6	9	12	15
2	Baixa	2	4	6	8	10
1	Muito Baixa	1	2	3	4	5
Impacto		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alta	Muito Alta
		1	2	3	4	5

NÍVEIS DE TRATAMENTO - CREMERS	
A	AÇÃO IMEDIATA - CURTO PRAZO
B	AÇÃO DE MONITORAMENTO E GESTÃO
C	RISCO TOLERÁVEL

De forma resumida, as ações de gerenciamento de risco determinam os seguintes procedimentos:

AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS			
Probabilidade	Ameaças		
Alto	Considerável esforço de gerenciamento é necessário	Indispensável gerenciar e monitorar riscos	Indispensável extensivo gerencimento de risco
Médio	Riscos podem ser aceitos com monitoramento	Esforço de gerenciamento é necessário	Esforço de gerenciamento de risco exigido
Baixo	Aceitar riscos	Aceitar Riscos mas manter o monitoramento	Gerenciar e Monitorar Riscos
	Baixo	Médio	Alto
	Impacto		

Os riscos avaliados pelos Conselho estão descritos na planilha do Anexo II-Matriz de Riscos e Probabilidade X Impacto, e devem ser monitorados e avaliados periodicamente, conforme determinação da Direção.

ANEXO I

Análise SWOT

Como a análise SWOT pode ajudar minha empresa?

A Análise SWOT é uma das ferramentas mais simples e ao mesmo tempo úteis que uma empresa tem ao seu dispor para entender o ambiente em que está inserida e criar a base de informações necessárias para planejar seu futuro com base em suas forçar e fraquezas.

O termo SWOT é o acrônimo para Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats que quando traduzimos para o português temos a sigla FOFA que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Além de ser uma ferramenta comumente utilizada no Planejamento Estratégico, também podemos utilizá-la no dia a dia para mapear desafios e oportunidades para a empresa.

Instruções de Uso

- Nas abas **"Fatores Internos"** e **"Fatores Externos"** está mapeado o cenário de sua empresa atribuindo importância e dando peso para cada ponto levantado. A planilha irá calcular automaticamente, com base nos critérios levantados, se o ponto mapeado é uma Força ou Fraqueza; Oportunidade ou Ameça;

- Na aba **"Resultado Gráfico"** você confere uma visão geral da Matriz SWOT com base nas análise Interna, Externa e fatores Positivos e Negativos.

Análise SWOT - Fatores Internos (Forças e Fraquezas)

Fator Interno	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise
Gestão voltada para resultados	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Agilidade na implementação de mudanças	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Potencialidade Econômico/Financeira	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Legitimidade da Instituição	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Presença/abrangência em todo Estado de RGS	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Representatividade	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Estrutura e Organização	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Experiência dos Conselhos Regionais e Federal	Atende totalmente	Importante	8	FORÇA
Força de Trabalho com grau de ansiedade	Não atende	Importante	-8	FRAQUEZA
Elevado índice de absenteísmo	Não atende	Importante	-8	FRAQUEZA
Cultura organizacional	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Comunicação entre setores	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Resolutividade	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Estrutura física	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Infraestrutura e tecnologia da informação	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Ferramentas de sistemas de processos e de gestão	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA
			60	

Parâmetros

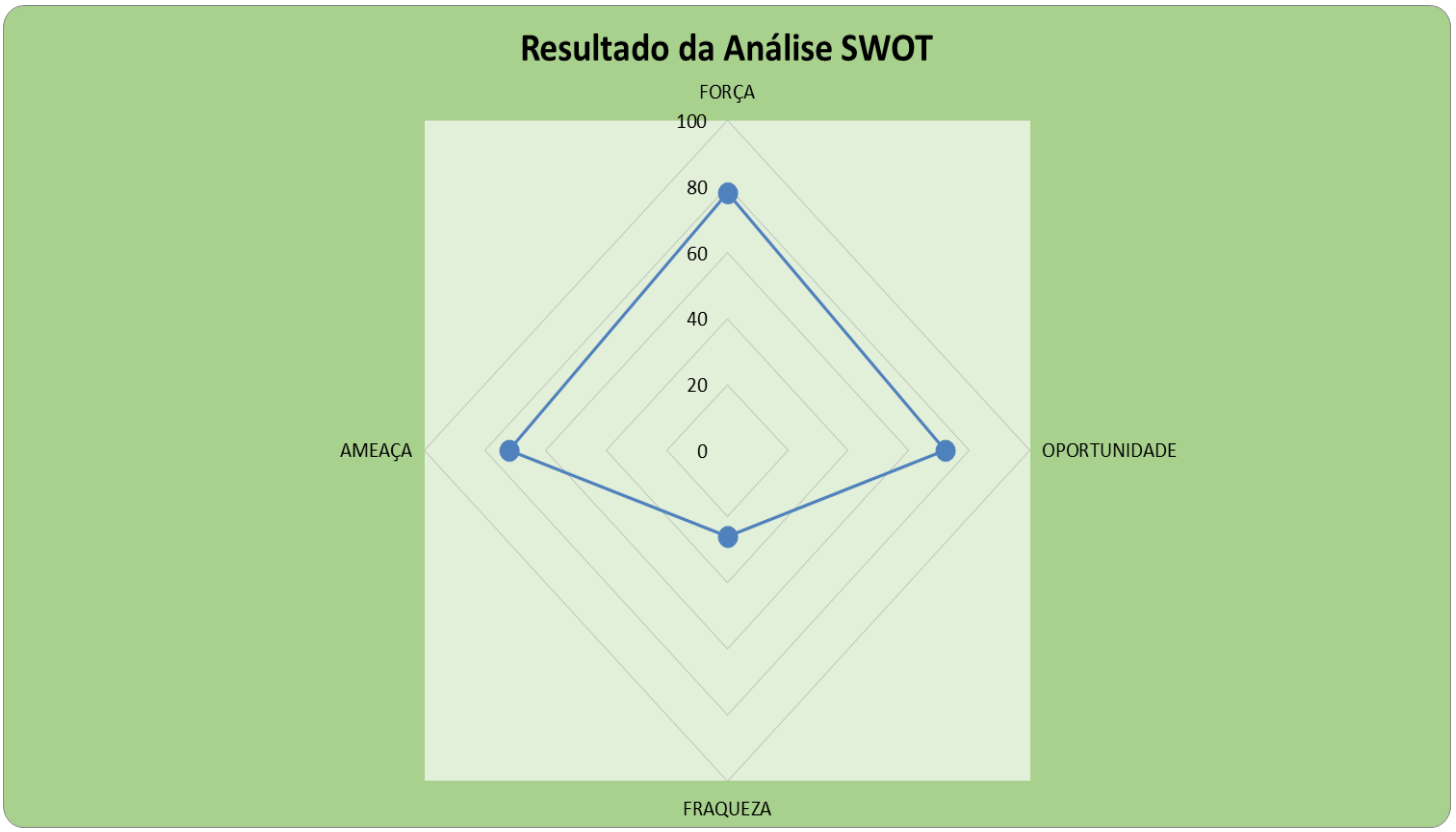
Critérios	Pontuação	Resultado
Não atende-Insignificante	0	NEUTRO
Não atende-Importante	-8	FRAQUEZA
Não atende-Muito importante	-10	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Insignificante	-5	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Importante	2	FORÇA
Atende razoavelmente-Muito importante	5	FORÇA
Atende totalmente-Insignificante	-10	FRAQUEZA
Atende totalmente-Importante	8	FORÇA
Atende totalmente-Muito importante	10	FORÇA

Análise SWOT - Fatores Externos (Oportunidades e Ameaças)

Fator Externo	Momento	Importância	Pontuação	Análise
Otimização dos canais de comunicação	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Capacidade de arrecadação financeira	Favorável	Muito Importante	10	OPORTUNIDADE
Possibilidade de redução de custos	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Valorização do profissional Médico	Favorável	Muito importante	10	OPORTUNIDADE
Qualidade, produtividade, inovação e eficiência	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Constante especialização profissional	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Ampliação da relação com os poderes públicos	Favorável	Muito Importante	10	OPORTUNIDADE
Crescimento da demanda pelo curso de Medicina	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Políticas públicas inadequadas	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Exercício Ilegal da Medicina	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Sucateamento das Instituições de Saúde	Desfavorável	Muito Importante	-10	AMEAÇA
Leis que fragilizam a profissão	Desfavorável	Muito importante	-10	AMEAÇA
Concorrência profissional dentro do mesmo campo de atuaç	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Participação na elaboração das políticas públicas	Desfavorável	Muito Importante	-10	AMEAÇA
Valor Público	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
Abertura indiscriminada de novas escolas de Medicina	Desfavorável	Importante	-8	AMEAÇA
			16	

Parâmetros

Critérios	Pontuação	Resultado
Insignificante-Desfavorável	0	NEUTRO
Insignificante-Neutro	0	NEUTRO
Insignificante-Favorável	0	NEUTRO
Importante-Desfavorável	-8	AMEAÇA
Importante-Neutro	-2	AMEAÇA
Importante-Favorável	8	OPORTUNIDADE
Muito Importante-Desfavorável	-10	AMEAÇA
Muito Importante-Neutro	-4	AMEAÇA
Muito Importante-Favorável	10	OPORTUNIDADE



Item	Total
FORÇA	78
OPORTUNIDADE	72
FRAQUEZA	26
AMEAÇA	72

ANEXO II

LISTA DE RISCOS e MATRIZ PROBABILIDADE x IMPACTO - CREMERS								
ID	Risco	Probabilidade de ocorrência	Impacto Caso Ocorra	Classificação	Descrição do Impacto	Ação	Descrição da Ação	Responsável pela Ação
1	**Conformidade** – Legislações ou normativas que possam alterar ou comprometer o desenvolvimento das atividades institucionais	**3 - Média**	**4 - Alto**	**MODERADO**		**Mitigar**		**Equipe**
2	**Operacional** – Ocorrência de falha, deficiência ou inadequação de processos de trabalho, pessoas e falhas em sistemas, processos ou infraestrutura de Tecnologia da Informação.	**4 - Alta**	**4 - Alto**	**ALTO**		**Prevenir**		**Equipe**
3	**Estratégico** – Adversidade de ambiente externo que possa alterar ou comprometer os objetivos, conforme estabelecido no Planejamento Estratégico Institucional.	**2 - Baixa**	**2 - Baixo**	**BAIXO**		**Aceitar**		**Equipe**
4	**Financeiro/Orçamentário** – Controle adequado dos recursos orçamentários e financeiros necessários à realização das atividades, ausência de prévio planejamento das receitas e despesas	**2 - Baixa**	**3 - Médio**	**MODERADO**		**Prevenir**		**Equipe**
5	**Contábil** – Irregularidades ou distorções em demonstrações contábeis de forma qualitativa ou quantitativa	**3 - Média**	**3 - Médio**	**MODERADO**		**Prevenir**		**Equipe**
6	**Fraude** – Prejuízos financeiros em razão do desvio de conduta por parte de funcionários ou de terceiros, fornecedores na transação de negócios.	**2 - Baixa**	**5 - Muito Alto**	**MODERADO**		**Prevenir**		**Equipe**
7	**Imagem** – Eventos adversos que possam comprometer a imagem e a confiança da sociedade, dos clientes e fornecedores em relação ao desenvolvimento das atribuições e da missão institucional.	**2 - Baixa**	**4 - Alto**	**MODERADO**		**Prevenir**		**Equipe**
8	**Segurança da Informação** – Falha na confidencialidade das informações internas, disponibilidade indevida, integridade e autenticidade das informações para o público interno e externo.	**2 - Baixa**	**4 - Alto**	**MODERADO**		**Prevenir**		**Equipe**
9	**Segurança do Trabalhador** – Riscos relacionados às características do trabalho e ambiente, incluindo riscos físicos, biológicos, acidentes e psíquicos	**2 - Baixa**	**2 - Baixo**	**BAIXO**		**Prevenir**		**Equipe**

MATRIZ DE GERENCIAMENTO DE RISCO - CREMERS

Probabilidade		Matriz Probabilidade x Impacto				
5	Muito Alta	5	10	15	20	25
4	Alta	4	8	12	16	20
3	Médio	3	6	9	12	15
2	Baixa	2	4	6	8	10
1	Muito Baixa	1	2	3	4	5
Impacto		Muito Baixo	Baixo	Médio	Alta	Muito Alta
		1	2	3	4	5

NÍVEIS DE TRATAMENTO - CREMERS

A	AÇÃO IMEDIATA - CURTO PRAZO
B	AÇÃO DE MONITORAMENTO E GESTÃO
C	RISCO TOLERÁVEL

AÇÕES DE GERENCIAMENTO DE RISCOS

Probabilidade	Ameaças		
Alto	Considerável esforço de gerenciamento é necessário	Indispensável gerenciar e monitorar riscos	Indispensável extensivo gerencimento de risco
Médio	Riscos podem ser aceitos com monitoramento	Esforço de gerenciamento é necessário	Esforço de gerenciamento de risco exigido
Baixo	Aceitar riscos	Aceitar Riscos mas manter o monitoramento	Gerenciar e Monitorar Riscos
	Baixo	Médio	Alto
	Impacto		