

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
CRM-PR**

2025-2028



CRM-PR
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

Diretoria do Conselho Regional de Medicina do Paraná

Romualdo José Ribeiro Gama
Presidente

Eduardo Baptistella
Vice-Presidente

Anderson Grimminger Ramos
Secretário-Geral

Fernando Fabiano Castellano Júnior
1º Secretário

Cynthia Carvalho Ferreira Bentes
2ª Secretária

Mauricio Natel Benetti
Tesoureiro

Valéria Caroline Pereira Santos
1ª Tesoureira

Ermelino Franco Becker
Corregedor-Geral

Ramon Cavalcanti Ceschim
1º Corregedor

André Bernardi
2º Corregedor



CRM-PR
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
1.1. Contextualização da Autarquia	5
1.2. Histórico do Planejamento Estratégico no CRM-PR	5
1.3. Referência Metodológica: Balanced Scorecard (BSC)	6
2. OBJETIVOS	7
3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL	8
3.1. Missão	8
3.2. Visão	8
3.3. Valores	8
3.4. Política da qualidade	9
4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL	9
4.1. Análise do Ambiente Externo	9
4.2. Análise do Ambiente Interno (SWOT/FOFA)	10
4.3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)	11
4.4. Mapeamento de Partes Interessadas (<i>Stakeholders</i>)	13
4.5. Cadeia de Valor	14
4.5.1. Macroprocessos Essenciais (Atividades Primárias)	15
4.5.2. Macroprocessos de Apoio	17
4.5.3. Macroprocessos de Governança e Estratégia	18
4.6. Organograma Institucional	19
4.7. Objetivos Estratégicos	19
4.7.1. Mapa Estratégico	21
5. INDICADORES E METAS	21
5.1. OE1: Aprimorar as Pessoas e a Cultura Organizacional	22
5.2. OE2: Otimizar e Modernizar os Processos de Gestão	23
5.3. OE3: Garantir a Eficácia nas Atividades Finalísticas	24
5.4. OE4: Fortalecer o Relacionamento e a Imagem Institucional	25
5.5. OE5: Assegurar a Sustentabilidade Financeira	26
6. PROJETOS ESTRATÉGICOS	27
6.1. Apresentação do Tópico	27
6.2. Portfólio de Projetos Estratégicos por Objetivo	27
7. GESTÃO DE RISCOS	29
7.1. Tabelas de classificação de risco	30
7.3. Análise e Conclusão do Registro de Riscos	32
8. PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	33

8.1. Gestão de Competências e Desenvolvimento	33
8.2. Clima Organizacional e Engajamento	33
8.3. Cultura de Desempenho e Inovação	34
9. ESTRATÉGIA DE EXCELÊNCIA E ATIVIDADE-FIM: CLIENTES E PROCESSOS (OE2, OE3, OE4)	34
9.1. Otimização e Modernização de Processos (OE2)	34
9.2. Eficácia nas Atividades Finalísticas (OE3)	35
9.3. Fortalecimento do Relacionamento e Imagem (OE4)	35
10. ESG E RESPONSABILIDADE SOCIAL	36
10.1. Sustentabilidade Ambiental	36
10.2. Sustentabilidade Social	37
10.3. Governança e Transparência	37
11. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS	38



CRM-PR
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO

O Planejamento Estratégico 2025-2028 desta Autarquia foi desenvolvido de forma multidisciplinar, integrando visões financeiras, técnicas, tecnológicas e operacionais, sob a responsabilidade dos seguintes profissionais:

Cons. Mauricio Natel Benetti

Tesoureiro

Júlio Francisco Santos Lage

Coord. de Controle Interno

Jony Adriano Schrederhof

Coord. do DTI

Enzo Lippmann Andersen Espínola

Assistente de Controle Interno

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico do CRM-PR 2025-2028 tem como objetivo aprimorar a governança institucional, assegurar a ética médica e modernizar os serviços prestados à sociedade. A metodologia adotada é baseada no Balanced Scorecard (BSC), complementada por análise SWOT, gestão de riscos e mapeamento de *stakeholders*.

1.1. Contextualização da Autarquia

O Conselho Regional de Medicina do Paraná (CRM-PR) é uma autarquia federal de caráter corporativo e natureza jurídica própria, instituída pela Lei n.º 3.268/1957, que tem como finalidade regulamentar e fiscalizar o exercício profissional da Medicina no Estado do Paraná. Atua na defesa da ética médica, na valorização profissional e na proteção da sociedade quanto à boa prática da Medicina. Sua estrutura administrativa e funcional é organizada para assegurar a prestação de serviços com eficiência, transparência e responsabilidade social, alinhando-se às diretrizes do Conselho Federal de Medicina e às demandas contemporâneas da saúde pública e privada.

1.2. Histórico do Planejamento Estratégico no CRM-PR

O CRM-PR vem, ao longo dos últimos anos, estruturando seu processo de gestão com base em práticas modernas de administração pública, a fim de responder de forma ágil e eficaz às transformações sociais, tecnológicas e regulatórias que impactam a Medicina e a atividade fiscalizatória. As primeiras iniciativas de planejamento estratégico tiveram como foco a definição de metas institucionais para aprimorar a gestão administrativa, melhorar a comunicação com a classe médica e reforçar os mecanismos de fiscalização. Com a evolução do contexto institucional e a necessidade de maior integração entre áreas, o planejamento estratégico foi gradualmente consolidado como instrumento

permanente da gestão, servindo de guia para orientar as decisões da Diretoria e promover a sustentabilidade organizacional.

1.3. Referência Metodológica: **Balanced Scorecard (BSC)**

Para nortear o planejamento estratégico, o CRM-PR adotou como referência metodológica o **Balanced Scorecard (BSC)**. Essa metodologia possibilita a tradução da missão, da visão e dos valores institucionais em objetivos estratégicos mensuráveis, distribuídos em quatro perspectivas:

- a) **Financeira:** garantir eficiência no uso dos recursos públicos;
- b) **Clientes (sociedade e médicos):** atender às expectativas de médicos e cidadãos com serviços de qualidade e ética profissional;
- c) **Processos Internos:** aprimorar continuamente os fluxos de trabalho e as atividades fiscalizatórias;
- d) **Aprendizado e Crescimento:** fortalecer a capacitação de colaboradores e conselheiros, promovendo inovação e melhoria contínua.

Quadro 1 - BSC.



O uso do BSC assegura maior coerência entre ações e resultados, favorecendo a transparência da gestão e o alinhamento estratégico da autarquia em prol da classe médica e da sociedade.

2. OBJETIVOS

O Planejamento Estratégico constitui o instrumento no qual as metas e os objetivos da Autarquia foram definidos de forma clara, estabelecendo aonde se pretende chegar, considerando os riscos existentes e os recursos disponíveis, de modo a possibilitar decisões mais ágeis e assertivas.

Para a definição das estratégias, é indispensável que a Instituição reconheça suas Forças e suas Fraquezas. As forças correspondem aos pontos fortes e às vantagens competitivas, enquanto as fraquezas representam limitações e desvantagens que precisam ser superadas.

O Planejamento Estratégico ora apresentado dá continuidade a um processo institucional, com propósito de definir e atualizar componentes estratégicos fundamentais, tais como visão, missão e valores, estratégias, projetos e indicadores.

3. IDENTIDADE INSTITUCIONAL

3.1. Missão

Assegurar a excelência ética no exercício da medicina e a valorização do médico legalmente habilitado em todo o Estado, garantindo uma prática profissional ética, responsável e digna a toda sociedade.

3.2. Visão

Ser modelo de supervisão, orientação e promoção do exercício da Medicina no Brasil.

3.3. Valores

Excelência operacional, Compromisso com os resultados, Transparência na gestão, Responsabilidade socioambiental e Respeito a Leis, normas e regulamentos.

3.4. Política da qualidade

Compromisso com a melhoria contínua, atendimento eficaz e serviços acessíveis.

4. CONTEXTO ORGANIZACIONAL

A elaboração do Planejamento Estratégico Institucional do CRM-PR para o ciclo 2025-2028 foi precedida por uma análise aprofundada do ambiente em que a autarquia está inserida. O objetivo é identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que possam impactar a capacidade do Conselho no que tange ao cumprimento de sua missão. Essa análise está em total conformidade com a Instrução Normativa n.º 84/2020 e a Decisão Normativa TCU n.º 198/2022.

4.1. Análise do Ambiente Externo

- a) **Político/Legal:** mudanças na legislação federal e em instruções normativas de órgãos de controle (como TCU e CFM) que afetam a prestação de contas, a transparência e a conformidade;
- b) **Econômico:** cenários de instabilidade econômica que podem afetar a adimplência de profissionais e pessoas jurídicas, impactar a arrecadação e aumentar gastos;
- c) **Social:** aumento da judicialização da prática médica, maior cobrança da sociedade por transparência e necessidade de comunicação e valorização da classe médica;
- d) **Tecnológico:** avanço da telemedicina, intensificação de ataques cibernéticos e exigência de serviços digitais mais eficientes e seguros, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

4.2. Análise do Ambiente Interno (SWOT/FOFA)

O diagnóstico interno do CRM-PR foi realizado para identificar as forças e as fraquezas que caracterizam a sua atuação. O quadro a seguir resume a análise SWOT/FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças):

Quadro 2 - SWOT.

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	<p>Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade Institucional - Governança Estratégica (BSC) - Eficiência Operacional - Valorização Pessoal - Busca pela Modernização - Nome/Imagem na sociedade - Caráter julgador do mau exercício da profissão 	<p>Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Transparência e Conformidade (TCU) - Falta de Normatização - Recursos e Infraestrutura - Sistemas de Gestão Eficientes
FATORES EXTERNOS	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exigências Regulatórias - Avanço da tecnologia - Crescimento da demanda por Transparência - Benchmarking com outros CRM'S - Crescimento da demanda para serviços médicos 	<p>Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conformidade Legal (LGPD) - Perda de Credibilidade - Judicialização - Abertura indiscriminada de Escolas de Medicina - Invasão do Ato Médico - Desequilíbrio na demografia médica

Fonte: Autor (2025)

- Forças:** credibilidade institucional, governança estratégica (BSC), eficiência operacional, valorização pessoal e busca pela modernização, nome/imagem perante a sociedade, caráter julgador do mau exercício da profissão;
- Fraquezas:** transparência e conformidade (TCU), falta de normatização, recursos, infraestrutura e sistemas de gestão eficientes,
- Oportunidades:** exigências regulatórias, avanços da tecnologia de controle, crescimento da demanda por transparência, *benchmarking* com outros CRMs, crescimento da demanda por serviços médicos;

- d) **Ameaças:** conformidade legal (LGPD), perda de credibilidade, judicialização, abertura indiscriminada de Escolas de Medicina, invasão do Ato Médico, desequilíbrio na demografia médica.

4.3. Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) representam os elementos essenciais nos quais o Conselho concentrará seus esforços e recursos para garantir o alcance de sua missão e a sustentabilidade de sua gestão. A excelência na execução desses fatores é o diferencial que impulsiona a instituição em seu ciclo de planejamento.

O CRM-PR reconhece a importância de diversos fatores-chave. A partir da análise SWOT/FOFA e das exigências de governança, foram definidos os seguintes Fatores Críticos de Sucesso para o período 2025-2028:

- a) **Servidores Motivados e Qualificados:** o capital humano é o pilar de qualquer instituição. Garantir que os colaboradores estejam motivados, bem treinados e com os instrumentos adequados para a realização de suas tarefas é fundamental para a eficiência e a qualidade dos serviços prestados. A valorização profissional, por meio de planos de capacitação e avaliação de desempenho, é um FCS central para o alcance dos objetivos operacionais da Autarquia;
- b) **Corpo de Conselheiros Comprometidos na Gestão:** a governança do Conselho depende diretamente do engajamento e da qualificação do corpo de conselheiros. O compromisso com a gestão, a participação em processos e o contínuo aprimoramento em temas regulatórios, éticos e administrativos são cruciais para a tomada de decisões estratégicas e para a supervisão eficaz da Medicina no Estado;
- c) **Eficiência Operacional:** a otimização dos processos internos, como os de aquisição de produtos e serviços, garante uma gestão mais ágil

e econômica. Reduzir burocracias e aprimorar fluxos de trabalho permite que os recursos do Conselho sejam direcionados para suas atividades-fim, gerando mais valor para a sociedade e para a classe médica;

- d) **Fiscalização Efetiva:** a fiscalização é uma das funções precípuas do CRM-PR. Para que seja fator de sucesso, ela deve ser planejada, ter foco em resultados e ser eficaz, atuando de forma proativa para garantir o bom exercício da profissão. Uma fiscalização robusta protege a sociedade e fortalece a legitimidade do Conselho;
- e) **Processo de Comunicação Transparente e Efetiva:** uma comunicação clara, tanto interna quanto externa, é vital. O Portal da Transparência, a divulgação de resultados e o diálogo com os jurisdicionados e com a sociedade são essenciais para construir e manter a credibilidade;
- f) **Adequação e Modernização dos Sistemas de Informação:** a tecnologia é uma ferramenta que permite otimizar e virtualizar processos internos. Investir na modernização dos sistemas de TI, garantindo a segurança dos dados e a disponibilidade dos serviços eletrônicos, é fator determinante para a agilidade e a satisfação dos usuários;
- g) **Aproximação e Relacionamento Estratégico com Médicos e Stakeholders:** a criação de uma relação de confiança com a classe médica e com as partes interessadas (*stakeholders*) é elemento fundamental. O CRM-PR atua como parceiro e promotor da educação médica continuada, ouvindo as demandas e respondendo de forma proativa para fortalecer sua representatividade.

4.4. Mapeamento de Partes Interessadas (*Stakeholders*)

Nesse sentido, o Mapa de Partes Interessadas detalha os públicos de relacionamento do CRM-PR e suas expectativas, garantindo que o planejamento atenda às necessidades de cada um. Os principais públicos são:

- a) **Médicos e Pessoas Jurídicas:** esperam serviços ágeis, orientação clara, defesa profissional e fiscalização efetiva;
- b) **Sociedade:** exige transparência, defesa contra o exercício ilegal da medicina e informações sobre a qualidade dos serviços médicos;
- c) **CFM e outros CRMs:** necessitam de alinhamento e padronização de processos, além de compartilhamento de boas práticas e indicadores;
- d) **Órgãos de Controle (TCU, CGU, MPF, CFM):** demandam conformidade, transparência e comprovação do uso eficiente de recursos públicos;
- e) **Instituições de Ensino Superior e Hospitais:** buscam aprimorar o relacionamento para otimizar a fiscalização e a formação ética.

Quadro 3 - Mapa de interessados.

Mapa de partes interessadas (Stakeholders) CRM-PR

1. Médicos Inscritos	2. Pessoas Jurídicas	3. Sociedade em geral	4. Órgãos de Controle
<p>Expectativas: Desburocratização, ética profissional, apoio em condições de trabalho.</p> <p>Influência: Reputação institucional, feedback direto.</p> <p>Relacionamento: Atendimento online/presencial, eventos de capacitação, canais digitais.</p>	<p>Expectativas: Celeridade em registros, clareza normativa, proteção institucional.</p> <p>Influência: Prestação de serviços de saúde, demanda regulatória.</p> <p>Relacionamento: Atendimento especializado, fiscalização orientativa.</p>	<p>Expectativas: Transparência, fiscalização ética, combate ao exercício ilegal da medicina.</p> <p>Influência: Opinião pública, pressão por controle social.</p> <p>Relacionamento: Portal da Transparência, Ouvidoria, campanhas informativas.</p>	<p>Expectativas: Conformidade legal, celeridade em requisições, boa governança.</p> <p>Influência: Poder de auditoria, fiscalização e sanção.</p> <p>Relacionamento: Prestação de contas, relatórios de gestão, diálogo institucional.</p>

Fonte: Autor (2025)

Quadro 4 - Mapa de interessados.

Mapa de partes interessadas (Stakeholders) Continuação

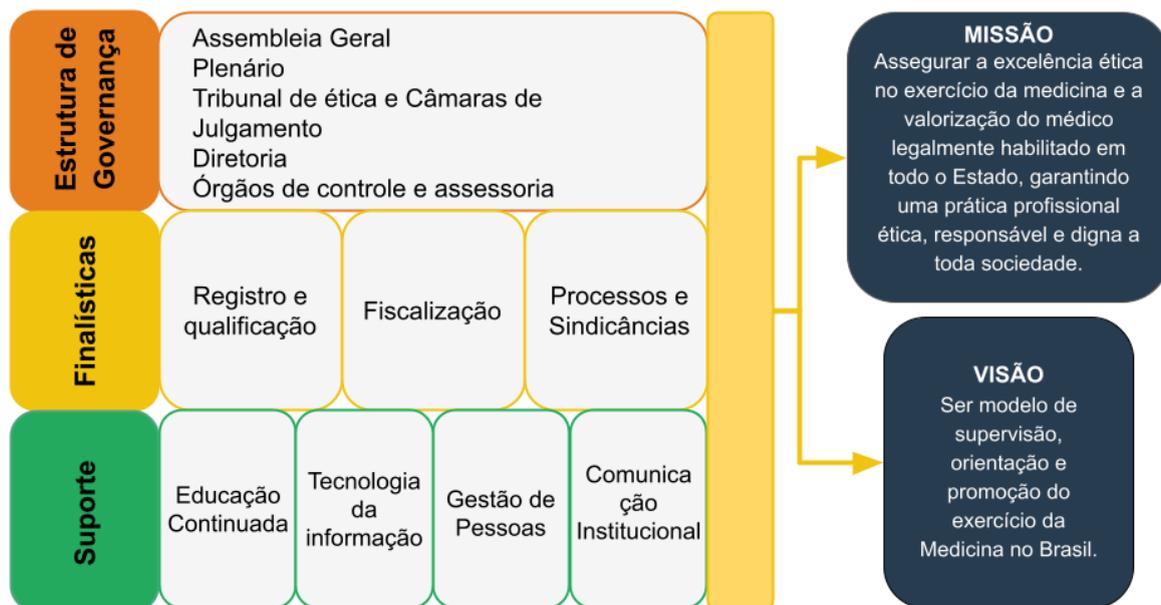
5. CFM e Outros CRMs	6. Instituições de Ensino Superior	7. Poder Judiciário e Setor Jurídico	8. Fornecedores e Parceiros
<p>Expectativas: Alinhamento estratégico, troca de boas práticas, cooperação.</p> <p>Influência: Definição de normativas nacionais, benchmarking.</p> <p>Relacionamento: Reuniões periódicas, grupos de trabalho, comunicação interinstitucional.</p>	<p>Expectativas: Agilidade em inscrições, parceria na formação ética.</p> <p>Influência: Formação de futuros médicos, pesquisa.</p> <p>Relacionamento: Diálogo institucional, parcerias educacionais.</p>	<p>Expectativas: Celeridade em requisições, informações técnicas precisas.</p> <p>Influência: Decisões judiciais, solicitação de pareceres técnicos.</p> <p>Relacionamento: Cooperação técnica, intercâmbio de informações.</p>	<p>Expectativas: Transparência em licitações, cumprimento contratual.</p> <p>Influência: Qualidade de produtos/serviços para a operação do CRM-PR.</p> <p>Relacionamento: Processos de compra claros, gestão eficiente de contratos.</p>

Fonte: Autor (2025)

4.5. Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor do Conselho Regional de Medicina do Paraná representa o conjunto interligado de atividades que a instituição desempenha para cumprir sua missão de normatizar, fiscalizar e supervisionar a ética profissional médica, gerando valor para a sociedade e para a classe médica.

Quadro 5 - Cadeia de Valor



Fonte: Autor (2025)

A estrutura da Cadeia de Valor do CRM-PR é dividida em:

4.5.1. Macroprocessos Essenciais (Atividades Primárias)

São as atividades diretamente ligadas à missão finalística do Conselho, gerando valor essencial para seus jurisdicionados e para a sociedade:

a) Gestão do Registro Profissional e de Pessoas Jurídicas (Atividades Cartoriais):

Descrição: engloba todos os processos relacionados à inscrição de médicos (provisória, definitiva), emissão de Registro de Qualificação de Especialista (RQE), registro de clínicas e hospitais, atualização cadastral e emissão de certidões. Garante a regularidade profissional e institucional;

Valor Gerado: habilitação legal para o exercício da medicina, formalização de serviços de saúde, atualização de dados para fiscalização e comunicação.

b) Fiscalização do Exercício Profissional:

Descrição: abrange a inspeção de hospitais, clínicas, consultórios e demais locais onde a medicina seja exercida, visando à verificação das condições técnico-sanitárias e éticas. Inclui também a fiscalização de eventos e de publicidade médica;

Valor Gerado: garantia da qualidade e segurança dos serviços médicos, combate ao exercício ilegal da profissão, proteção da sociedade e orientação aos profissionais.

c) Gestão e Julgamento de Processos Ético-Profissionais (Atividades Judicantes):

Descrição: compreende o recebimento de denúncias, a instauração de sindicâncias, a condução de Processos Ético-Profissionais (PEPs), a emissão de pareceres e o julgamento de condutas. Atua na apuração de infrações ao Código de Ética Médica;

Valor Gerado: manutenção da ética e disciplina profissional, defesa do bom nome da medicina, aplicação de sanções, quando cabíveis, e garantia de justiça.

d) Normatização e Orientação Ética:

Descrição: desenvolvimento e atualização de pareceres, resoluções e regulamentos que guiam a prática médica, bem como a orientação contínua aos profissionais e à sociedade sobre questões éticas e legais;

Valor Gerado: base para conduta profissional, segurança jurídica para médicos, clínicas e pacientes, prevenção de infrações éticas.

4.5.2. Macroprocessos de Apoio

São as atividades que dão suporte aos processos essenciais, garantindo os recursos e a infraestrutura necessários para o funcionamento eficaz do Conselho:

a) Gestão de Pessoas:

Descrição: recrutamento e PS, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, gestão de benefícios e folha de pagamento. Garante uma equipe qualificada e motivada;

Valor Gerado: competências e engajamento para execução das atividades, clima organizacional positivo, conformidade com a legislação trabalhista.

b) Gestão Financeira e Orçamentária:

Descrição: planejamento, execução, controle e prestação de contas dos recursos financeiros. Inclui arrecadação de anuidades, gestão de despesas e investimentos;

Valor Gerado: sustentabilidade financeira da autarquia, transparência na aplicação dos recursos e conformidade com as normas do TCU.

c) Tecnologia da Informação e Comunicação:

Descrição: desenvolvimento, manutenção e suporte de sistemas, infraestrutura de rede, segurança da informação (LGPD) e ferramentas de comunicação interna e externa;

Valor Gerado: otimização e virtualização de processos, segurança dos dados, canais eficazes de comunicação e modernização dos serviços.

d) Comunicação e Relacionamento Institucional:

Descrição: gestão da imagem do CRM-PR, comunicação com a imprensa, assessoria de comunicação, gestão de redes sociais e relacionamento estratégico com *stakeholders* externos;

Valor Gerado: fortalecimento da credibilidade, engajamento com a sociedade e a classe médica, divulgação das ações e serviços do Conselho.

e) Gestão Administrativa e de Suprimentos:

Descrição: gerenciamento da infraestrutura física, logística, contratos com fornecedores, processos de compras e licitações e serviços gerais;

Valor Gerado: ambiente de trabalho adequado, recursos materiais necessários para as operações e conformidade com as leis de licitação.

4.5.3. Macroprocessos de Governança e Estratégia

São as atividades que direcionam, controlam e aprimoram a gestão, garantindo o alinhamento estratégico e a melhoria contínua:

a) Gestão Estratégica e Governança:

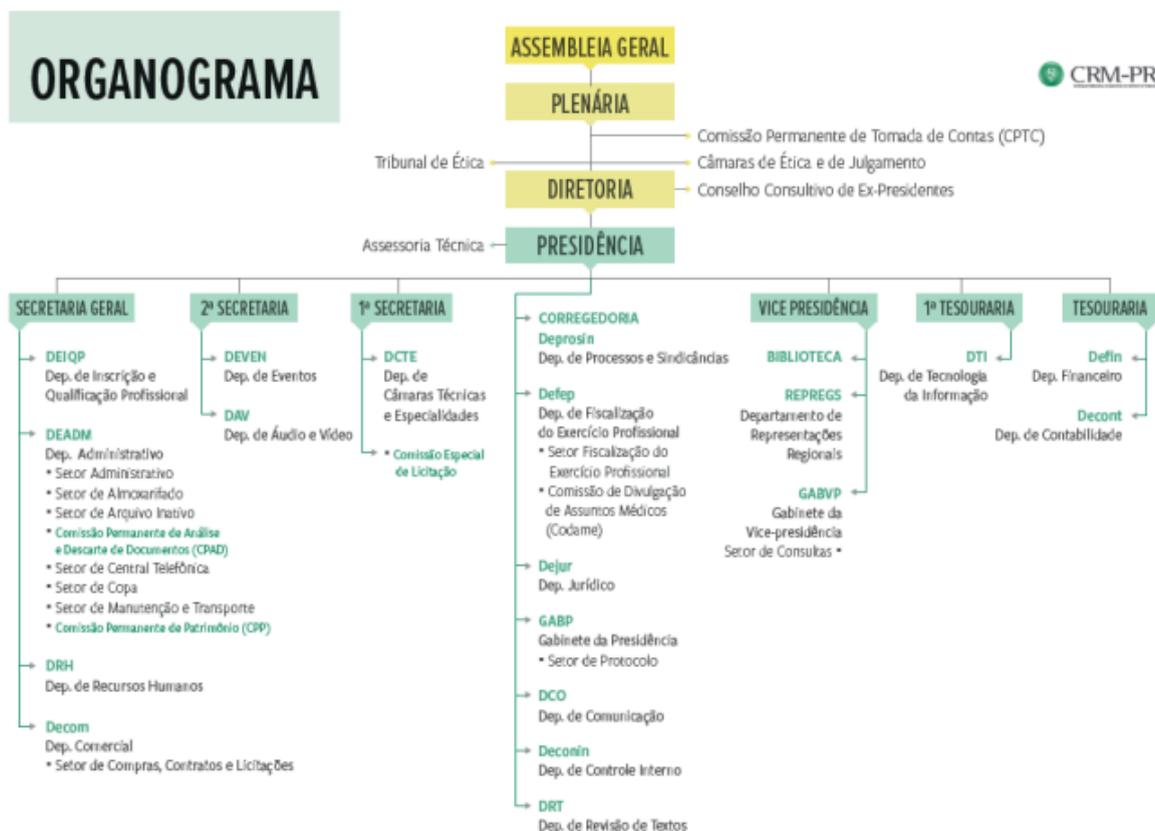
Descrição: elaboração, execução, monitoramento e revisão do Planejamento Estratégico, gestão de riscos, auditoria interna e conformidade regulatória;

Valor Gerado: direcionamento claro, decisões baseadas em dados, conformidade legal, mitigação de riscos e otimização da gestão.



CRM-PR
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

4.6. Organograma Institucional



4.7. Objetivos Estratégicos

Os Objetivos Estratégicos representam a materialização da Visão de Futuro do CRM-PR, estabelecendo as prioridades de desempenho que a Autarquia deve alcançar no horizonte 2025-2028. Eles são a ponte entre a Identidade Institucional e a Execução da Estratégia, definindo o que deve ser feito para gerar Valor Público para a sociedade.

A estrutura dos objetivos foi concebida com base na metodologia do Balanced Scorecard (BSC), que estabelece uma relação de causa e efeito entre os resultados, garantindo que o aprimoramento interno leve ao sucesso externo. Essa metodologia organiza a estratégia em quatro perspectivas interconectadas:

- a) **Perspectiva de Aprendizado e Crescimento** (Habilitadores Internos, Pessoas e Cultura);
- b) **Perspectiva de Processos Internos** (Excelência Operacional e Atividade-Fim);
- c) **Perspectiva de Clientes** (Foco no Médico e na Sociedade);
- d) **Perspectiva Financeira** (Sustentabilidade e Uso Eficiente de Recursos).

Cada Objetivo Estratégico (OE) direciona a alocação de recursos, a gestão de riscos e a definição dos indicadores de desempenho (KPIs) e dos Projetos Estratégicos (Item 6).

4.7.1. Mapa Estratégico

Quadro 6 - Mapa Estratégico.

Mapa estratégico CRM-PR



Fonte: Autor (2025)



CRM-PR
CONSELHO REGIONAL DE MEDICINA DO ESTADO DO PARANÁ

5. INDICADORES E METAS

Esta seção traduz os objetivos estratégicos do Conselho em indicadores de desempenho (KPIs) e metas mensuráveis. O Dicionário de Indicadores é a ferramenta utilizada para monitorar o progresso do planejamento, garantindo uma gestão transparente e orientada para resultados, em conformidade com as exigências dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU).

5.1. OE1: Aprimorar as Pessoas e a Cultura Organizacional

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Descrição	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Unidade de Medida	Meta	Responsável
OE1: Aprimorar as Pessoas e a Cultura Organizacional	Horas de Treinamento	Horas de capacitação por colaborador	Horas de Treinamento / Total de Colaboradores	Anual	Horas/ Colaborador	Manter funcionários atualizados	DRH
	Índice de Clima Organizacional	Nível de satisfação com o ambiente de trabalho	Média das notas da pesquisa do projeto qualidade de vida	Anual	Pontos na Escala 0-5	Aumentar a satisfação dos funcionários	DRH/QVT
	Índice de Reajuste Salarial	Acompanhar Índice de Reajuste Salarial	Aumento por ACT anterior X Aumento por ACT futuro	Bianual	Percentual (%)	Garantir INPC	DRH
	Índice de Absenteísmo	Taxa de ausências não justificadas	Faltas não justificadas / Horas de trabalho x 100	Anual	Percentual (%)	Reduzir	DRH

5.2. OE2: Otimizar e Modernizar os Processos de Gestão

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Descrição	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Unidade de Medida	Meta	Responsável
OE2: Otimizar e Modernizar os Processos de Gestão	Quantidade de Solicitações Digitais	Quantidade de Serviços Solicitados <i>Online</i>	N.º de serviços solicitados nas plataformas <i>online</i>	Anual	Número	Facilitar acesso a serviços digitais	DTI
	Tempo Médio de Resposta ao Atendimento de Balcão	Agilidade do atendimento de balcão das solicitações cartoriais	Soma do tempo de resposta / N.º de solicitações	Anual	Dias	Diminuir tempo de resposta	DEIQP
	Índice de Atualização Cadastral <i>Online</i>	Quantidade de médicos com ficha cadastral atualizada	N.º de cadastros atualizados / N.º de perfis desatualizados	Anual	Percentual (%)	Maior número de cadastros atualizados	DTI/DEIQP
	Disponibilidade do Portal de Serviços Médicos	Porcentagem do tempo em que os sistemas do portal de serviços estão <i>online</i> .	$(\text{Tempo Total} - \text{Tempo de Indisponibilidade}) / \text{Tempo Total} \times 100$	Anual	Percentual (%)	100% do tempo disponíveis	DTI

5.3. OE3: Garantir a Eficácia nas Atividades Finalísticas

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Descrição	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Unidade de Medida	Meta	Responsável
OE3: Garantir a Eficácia nas Atividades Finalísticas	Prazo Médio de Processos Éticos	Tempo médio para conclusão de sindicâncias e PEPs (em dias)	Tempo total de processos / Número de processos concluídos	Anual	Dias	Diminuir tempo de tramitação	DEPROSIN
	Prazo Médio de Atendimento Cartorial	Tempo médio para serviços como emissão de carteira e RQE (em dias)	Soma dos prazos de serviços / N.º de serviços realizados	Anual	Dias	Diminuir/atingir 100% de eficiência	DEIQP
	Número de fiscalizações	Número de fiscalizações feitas pelo CRM-PR	$(N.º \text{ de fiscalizações} / N.º \text{ de denúncias}) \times 100$	Anual	Percentual (%)	Fiscalizar 100% das denúncias	DEFEP
	Prescrição Processual	Medir a quantidade de prescrições em PEPs	N.º de prescrições	Anual	Número de Prescrições	0 processo prescrito	DEPROSIN

5.4. OE4: Fortalecer o Relacionamento e a Imagem Institucional

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Descrição	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Unidade de Medida	Meta	Responsável
OE4: Fortalecer o Relacionamento e a Imagem Institucional	Índice de satisfação do Cliente Médico (PF)	Resultado da pesquisa de atendimento no Portal de Serviços PF	Média das notas de pesquisa de atendimento no Portal de serviços PF	Anual	Percentual (%)	Aumentar	DTI
	Índice de Satisfação do Cliente PJ	Resultado da pesquisa de atendimento no Portal de Serviços PJ	Média das notas de pesquisa de atendimento no Portal de Serviços PJ	Anual	Percentual (%)	Aumentar	DTI
	Índice de satisfação Global	Comparação entre pesquisa de satisfação PF e PJ	Média Global de Satisfação	Anual	Percentual (%)	Aumentar	DTI/DCO
	Índice de Resposta à Imprensa	Tempo médio para a primeira resposta a questionamentos da imprensa	Soma dos tempos de resposta / N.º de consultas recebidas	Anual	Número de Respostas à Imprensa	Responder 100% das solicitações	DCO

5.5. OE5: Assegurar a Sustentabilidade Financeira

Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Descrição	Fórmula de Cálculo	Periodicidade	Unidade de Medida	Meta	Responsável
OE5: Assegurar a Sustentabilidade Financeira	Pagamento de despesas fixas no prazo	Mede a efetividade no pagamento de despesas fixas	Despesas fixas pagas após o vencimento	Semestral	Número de Pagamentos	Zero pagamento fora do prazo	DEFIN
	Taxa de Inadimplência (PF)	Mede o percentual de médicos em débito com a Autarquia	$(N.^{\circ} \text{ de inscritos inadimplentes} / \text{Total de inscritos ativos}) \times 100$	Anual	Percentual (%)	Diminuir	DEFIN
	Taxa de inadimplência (PJ)	Mede o percentual de empresas médicas em débito com a Autarquia	$(N.^{\circ} \text{ de empresas inscritas inadimplentes} / \text{Total de empresas inscritas}) \times 100$	Anual	Percentual (%)	Diminuir	DEFIN
	Taxa de recuperação de créditos de exercícios anteriores	Mede a taxa de recuperação de inadimplência	Valores lançados na Contabilidade	Semestral	Percentual (%)	Reduzir % da taxa de inadimplência com relação a exercícios anteriores	DECONT

6. PROJETOS ESTRATÉGICOS

6.1. Apresentação do Tópico

Esta seção traduz os Objetivos Estratégicos (OE) do Mapa Estratégico em ações concretas e de alto impacto. O Portfólio de Projetos Estratégicos é a lista de iniciativas prioritárias que o CRM-PR deve executar no horizonte do planejamento para garantir que os Indicadores de Desempenho (KPIs) sejam atingidos e que a Missão e a Visão Institucional sejam realizadas.

Cada projeto é pensado para atuar diretamente sobre as causas dos resultados e está ligado a um ou mais KPIs, assegurando que o foco esteja sempre na criação de valor público.

6.2. Portfólio de Projetos Estratégicos por Objetivo

A tabela a seguir consolida os projetos necessários para desenvolver cada OE:

Tabela de projetos. Fonte: elaborada pelo próprio autor (2025).

Objetivo estratégico	Nome do Projeto	Objetivo e ligação estratégica	Principais entregáveis	OE/KPI associado	Responsável
OE1: Aprimorar as Pessoas e a Cultura Organizacional	PCCS Moderno	Revisar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS) e implementar a Gestão por Competências para aumentar a satisfação e retenção	Novo PCCS homologado; criação de descritivos de cargos	OE1 (Índice de Reajuste)	DRH
	Programa de competências	Desenvolver competências de liderança e gestão de equipes para melhorar o clima e o desempenho	Treinamento para funcionários/coordenadores	OE1 (Horas de Treinamento)	DRH
	Capacitação contínua	Realizar a capacitação contínua a fim de reter talentos e diminuir taxa de absenteísmo	Cursos anuais e específicos	OE1 (Horas de Treinamento/ Índice de Absenteísmo)	DRH
	Projeto de Qualidade de Vida	Criação e manutenção de um Projeto de Qualidade de Vida no Trabalho para avaliar as necessidades e vontades dos funcionários	Satisfação dos funcionários como resultado de pesquisa e aplicação das melhorias	OE2 (Índice de Clima Organizacional)	CQVT
OE2: Otimizar e Modernizar Processos de Gestão	Programa Zero Erro na Triagem documental	Reduzir o retrabalho interno e o tempo de triagem de processos ao garantir que a documentação de entrada esteja 100% correta e completa	<i>Checklist</i> de documentos para o setor de atendimento/protocolo	OE2 (Tempo Médio de Resposta)	DEIQP
	100% <i>Online</i>	Instituir melhorias no sistema do Portal de Serviços com a finalidade de se obter o menor número de interrupções nos serviços	Atendimento 24/7, possibilitando acesso dos clientes aos serviços do CRM-PR fora do horário comercial da Autarquia	OE2 (Disponibilidade do Portal de Serviços)	DTI
OE3: Garantir a Eficácia nas Atividades Finalísticas	Monitoramento do <i>Lead Time</i>	Identificar e priorizar a tramitação dos processos que estão há mais tempo parados na fase de voto ou instrução com Conselheiros e Relatores, eliminando o risco de prescrição e atraso na pauta	Tempo de tramitação reduzido após implementação	OE3 (Prazo Médio de Processos Éticos)	DEPROSIN
	Mapeamento das Fiscalizações	Garantir que 100% das denúncias ofertadas sejam fiscalizadas pelo DEFEP	Fiscalização ampla e efetiva em todo o Estado	OE3 (Número de	DEFEP

				fiscalizações)	
	DEIQP ágil	Aprimorar o fluxo de documentos para minimizar ao máximo o tempo de emissão de RQE	Redução no tempo de emissão de RQE; maior agilidade no processo	OE3 (Prazo Médio de Atend. Cartorial)	DEIQP
OE4: Fortalecer o Relacionamento e a Imagem Institucional	Pesquisa de Satisfação dos Clientes PJ	Instituir uma pesquisa para ouvir as empresas PJ e medir a satisfação com os serviços do portal médico	Relatórios semestrais de satisfação	OE4 (Índice de Satisfação dos Clientes PJ)	DTI/DEIQP
	Pesquisa de Satisfação dos Clientes Médicos PF	Instituir uma pesquisa para ouvir o público médico e medir a satisfação com os serviços do portal médico	Relatórios semestrais de satisfação	OE4 (Índice de Satisfação dos Clientes Médicos PF)	DTI/DEIQP
OE5: Assegurar a Sustentabilidade e Financeira	Gestão Eficiente da Inadimplência	Implementar uma política de cobrança e ferramentas eficazes para reduzir a inadimplência	Novo método de cobrança de inadimplentes	OE5 (Taxa de Inadimplência PF e PJ)	DEFIN
	Pagamento de Despesas Fixas no Prazo	Mapear os gastos fixos da Autarquia para controlar os pagamentos dentro dos vencimentos	Inadimplência zero com credores fixos	OE5 (Pagamento de Despesas Fixas no Prazo)	DEFIN

7. GESTÃO DE RISCOS

A Gestão de Riscos é um processo essencial para o sucesso do Planejamento Estratégico, visando identificar incertezas e antecipar eventos que possam comprometer o alcance dos Objetivos Estratégicos. A metodologia adotada pelo CRM-PR baseia-se na Matriz de Probabilidade e Impacto, que permite classificar os riscos e definir a resposta mais adequada para mitigá-los, conforme as boas práticas de governança e as diretrizes do TCU.

7.1. Tabelas de classificação de risco

Quadro 7 - Legenda de risco.

Nível de Risco	Cor da Matriz	Pontuação (NR = P x I)	Resposta de Gestão do CRMPR
Baixo	Verde	1 - 4	Tolerável: Monitorar.
Médio	Amarelo	5 - 8	Aceitável: Avaliar necessidade de novos controles.
Alto	Laranja	9 - 16	Sério/Urgente: Implementar novos controles e definir responsáveis.
Muito alto	Vermelho	17 - 25	Intolerável: Ação imediata; evitar ou transferir o risco.

Fonte: Autor (2025)

Quadro 8 - Mapa de calor.

	Insignificante (1)	Pequeno (2)	Médio (3)	Grande (4)	Catastrófico (5)
Quase certa(5)	Médio (5)	Alto (10)	Alto (15)	Muito alto (20)	Muito alto (25)
Provável (4)	Baixo (4)	Médio (8)	Alto (12)	Alto (16)	Muito alto (20)
Possível (3)	Baixo (3)	Médio (6)	Alto (9)	Alto (12)	Alto (15)
Improvável (2)	Baixo (2)	Baixo (4)	Médio (6)	Médio (8)	Alto (10)
Rara (1)	Baixo (1)	Baixo (2)	Baixo (3)	Baixo (4)	Médio (5)

Fonte: Autor (2025)

7.2. Tabela de Conteúdo de Riscos

Tabela de riscos. Fonte: elaborada pelo próprio autor.

ID do Risco	Fator de Risco (Descrição)	Causa Raiz / OE Afetado	Probabilidade (P)	Impacto (I)	Nível de Risco (NR = P x I)	Resposta de Gestão	Ação de Mitigação / Responsável
R1	Risco de Não Conformidade e Falta de Transparência de Dados (TCU)	Falta de normatização interna e ausência de sistemas dedicados para publicação de metas. OE4	4 (Provável)	5 (Muito Alto)	20 (Muito Alto)	Evitar/ Mitigar Urgente	Criar Política de Dados; cronograma de publicação do Portal da Transparência; OE2 (DECONIN).
R2	Aumento da Judicialização e Longo Prazo de PEPs	Demanda crescente; fluxos de julgamento lentos e burocráticos. OE3	5 (Quase Certa)	4 (Muito Alto)	20 (Muito Alto)	Mitigar	Implementar fluxos para diminuição do tempo de tramitação dos PEPs; aprimorar normativos (DEPROSIN).
R3	Vulnerabilidade de Dados e Sistemas (LGPD)	Insegurança e obsolescência da infraestrutura de TI, ausência de políticas de acesso. OE2	3 (Possível)	5 (Muito Alto)	15 (Alto)	Mitigar Urgente	Fortalecer TI; investir em segurança da informação (DTI)
R4	Inadimplência Elevada (PF e PJ)	Cenário econômico e ausência de política de cobrança administrativa estruturada. OE5	4 (Provável)	3 (Alto)	12 (Alto)	Mitigar	Implementar o Projeto Gestão Inteligente da Inadimplência (DEFIN/DEJUR)
R5	Perda de Talentos-Chave e Conhecimento Institucional	Insatisfação com o PCCS, falta de plano de sucessão e baixo investimento em desenvolvimento. OE1	4 (Provável)	3 (Alto)	12 (Alto)	Mitigar	Implementar o Projeto PCCS Moderno e Programa de Líderes (DRH)
R6	Inconsistência/ Ineficácia nas Delegacias Seccionais	Falta de normatização e de sistemas integrados de gestão remota. OE3 / OE2	3 (Possível)	4 (Alto)	12 (Alto)	Mitigar	Mapeamento de processos nas seccionais; implantação de sistema eletrônico (DTI)
R7	Crise de Imagem e Perda de Credibilidade	Comunicação reativa em vez de proativa; falta de resposta rápida à imprensa ou à sociedade. OE4	4 (Provável)	5 (Muito Alto)	20 (Muito Alto)	Mitigar	Implementar o Projeto Comunicação 360°; criar um Plano de Gerenciamento de Crises (DCO)



R8	Vazamento ou Perda de Dados Sensíveis (LGPD)	Insegurança e obsolescência da infraestrutura de TI e falta de política formal de proteção de dados. OE2	3 (Possível)	5 (Muito Alto)	15 (Alto)	Mitigar Urgente	Fortalecer TI; investir em segurança da informação; criar Política de Dados (DTI)
R9	Falhas em Processos Críticos de Contratação/ Compras	Burocracia, ausência de POPs e rotatividade na equipe de licitação. OE5	3 (Possível)	3 (Médio)	9 (Médio)	Mitigar Urgente	Implementar Projeto Racionalização de Despesas; treinamento em legislação de licitações (DECOM)
R10	Indisponibilidade de de Sistemas-Chave e de Atendimento	Falta de plano de continuidade de negócios ou infraestrutura de TI insuficiente. OE2	2 (Improável)	4 (Médio)	8 (Médio)	Aceitável /Mitigar	Criar Plano de Continuidade de Negócios (PCN); fazer <i>backup</i> e plano de contingência de TI (DTI)

7.3. Análise e Conclusão do Registro de Riscos

A análise da Matriz de Probabilidade x Impacto revelou que a totalidade dos riscos críticos identificados (R1 a R10) requer um plano de mitigação ativo, estando 60% deles nas zonas de Risco Muito Alto ($NR \geq 17$) ou Alto ($NR \geq 9$).

A maior concentração de riscos está diretamente associada à Perspectiva de Processos Internos e à Sustentabilidade Financeira, refletindo as ameaças de judicialização e não conformidade. Os riscos mais críticos estão ligados à Transparência (R1), à Eficácia Judicante (R2) e à Segurança de Dados (R8).

A gestão do CRM-PR assume o compromisso de priorizar a execução dos projetos de mitigação para reduzir a exposição a esses riscos nos próximos ciclos de planejamento. Os riscos classificados como “Muito Alto” serão alvo de monitoramento mensal pela Diretoria, garantindo alocação imediata de recursos para sua contenção.

8. PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

A Perspectiva de Aprendizado e Crescimento é o pilar fundamental que sustenta toda a cadeia de valor do CRM-PR. O Objetivo Estratégico 1 (Aprimorar as Pessoas e a Cultura Organizacional) reconhece que a capacidade da Autarquia, de cumprir sua missão finalística, depende diretamente do capital humano disponível. A estratégia do CRM-PR para o ciclo 2025-2028 foca em três eixos principais:

8.1. Gestão de Competências e Desenvolvimento

A Gestão por Competências será o modelo adotado para alinhar as habilidades individuais e de equipe aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da Autarquia. Para combater a baixa retenção e o risco de obsolescência técnica, serão priorizados programas de educação continuada, focados na legislação de ética médica, direito administrativo e *compliance*. O sucesso dessa estratégia será medido pela redução da taxa de *turnover* (KPI) e pelo aumento das horas anuais de treinamento por colaborador. O foco está na formação de um corpo técnico e conselhal com a qualificação necessária para enfrentar os desafios regulatórios e judiciais de alta complexidade.

8.2. Clima Organizacional e Engajamento

O clima organizacional será monitorado ativamente como um fator preditivo de desempenho e satisfação do servidor. O CRM-PR introduziu o **Projeto de Qualidade de Vida no Trabalho** com pesquisas de clima para identificar pontos de atrito e promover um ambiente de trabalho que valorize a saúde psicossocial e a produtividade. A melhoria do Índice de Satisfação do Colaborador (KPI) é um objetivo-chave, ligado diretamente à qualidade do serviço prestado aos jurisdicionados. Adicionalmente, o **Projeto de Revisão do Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS Moderno)** visa não apenas adequar a estrutura

remuneratória às exigências legais, mas também aumentar o engajamento e a competitividade do CRM-PR na atração e retenção de talentos qualificados.

8.3. Cultura de Desempenho e Inovação

Será implementada uma Cultura de Gestão por Resultados, em que o desempenho individual e setorial será avaliado e recompensado com base no atingimento dos KPIs estratégicos definidos neste planejamento. A transparência na comunicação dos resultados do BSC e a adoção de um modelo de **Gestão à Vista** serão os instrumentos para que cada colaborador compreenda seu papel na Cadeia de Valor da Autarquia, fomentando um ambiente de inovação e melhoria contínua dos processos internos.

9. ESTRATÉGIA DE EXCELÊNCIA E ATIVIDADE-FIM: CLIENTES E PROCESSOS (OE2, OE3, OE4)

A eficácia e a credibilidade do Conselho Regional de Medicina do Paraná são construídas sobre a excelência na entrega de sua atividade finalística. Essa perspectiva estratégica integra três Objetivos Estratégicos que se complementam e se reforçam mutuamente, visando otimizar a experiência do jurisdicionado e garantir a integridade do exercício da Medicina no Estado: OE2 (Otimizar e Modernizar Processos de Gestão), OE3 (Garantir a Eficácia nas Atividades Finalísticas) e OE4 (Fortalecer o Relacionamento e a Imagem Institucional).

9.1. Otimização e Modernização de Processos (OE2)

O CRM-PR já utiliza uma plataforma de processos eletrônicos, o PAe (Processo Administrativo eletrônico), implementada pelo CFM. Por isso, o **OE2** foca

na **otimização do desempenho e do fluxo** do que já está digital. A meta é alcançar a excelência operacional por meio da padronização e da melhoria contínua. O sucesso dessa otimização será medido pela **redução** do Tempo Médio de Atendimento e pela conformidade dos Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs), essenciais para mitigar riscos de não conformidade e garantir a consistência das entregas.

9.2. Eficácia nas Atividades Finalísticas (OE3)

O cerne da atuação do CRM-PR reside na garantia da ética médica e na supervisão do exercício profissional. O **OE3** direciona os esforços para aprimorar a capacidade de resposta da Autarquia em suas funções primordiais:

- a) **Fiscalização:** a adoção de uma **Inteligência da Fiscalização** permitirá que as inspeções sejam mais proativas, focadas em riscos e direcionadas por dados, garantindo a defesa da sociedade e da boa prática médica;
- b) **Julgamento Ético:** focando na gestão do tempo, o Conselho investirá em processos internos que visem à **redução do prazo médio de tramitação dos Processos Ético-Profissionais (PEPs)**, garantindo maior celeridade, mesmo com os processos já tramitando eletronicamente.

A mensuração do Prazo Médio de Processos Éticos e a da Taxa de Fiscalização Proativa são KPIs que garantirão a efetividade dessa estratégia, reforçando o papel disciplinador e orientador do CRM-PR.

9.3. Fortalecimento do Relacionamento e Imagem (OE4)

A credibilidade e a legitimidade do CRM-PR são intrínsecas à sua capacidade de se relacionar de forma transparente e eficaz com seus clientes e

interessados. O **OE4** foca na construção e manutenção de uma imagem institucional positiva e no engajamento contínuo com a classe médica e a sociedade:

- a) A **Comunicação 360°** fortalecerá a presença digital e a atuação do Conselho em todas as mídias, garantindo clareza e agilidade das informações e respostas ao público;
- b) A implementação da **Pesquisa de Satisfação Periódica** e o monitoramento da **Taxa de Inadimplência** são ferramentas para entender as expectativas e as necessidades dos jurisdicionados, permitindo que o CRM-PR direcione seus esforços para oferecer serviços de maior valor e fortalecer o vínculo com seus profissionais.

A gestão do desempenho nesse objetivo é a manifestação da busca contínua por uma Autarquia acessível, orientadora e de alta credibilidade.



O compromisso do Conselho Regional de Medicina do Paraná com a sustentabilidade e a responsabilidade social é um pilar da Identidade Institucional que se manifesta a partir da adoção das práticas **ESG** (*Environmental, Social and Governance*). Esse alinhamento reforça o valor da **Responsabilidade Social** e demonstra o uso eficiente e ético dos recursos públicos, em conformidade com o interesse da sociedade e dos órgãos de controle.

10.1. Sustentabilidade Ambiental

A dimensão ambiental da gestão foca na otimização da utilização de recursos e na redução da pegada ecológica da Autarquia. A eliminação do uso de papel em larga escala foi um marco, alcançado pela completa digitalização dos processos éticos e cartoriais. O CRM-PR formaliza o compromisso com:

- a) **Eficiência de Recursos:** otimização do consumo de energia elétrica e água em todas as unidades;
- b) **Gestão de Resíduos:** implementação de programas de gestão de resíduos sólidos;
- c) **Aquisição Responsável:** priorização da Economicidade nas Compras com foco em alternativas de despesas que considerem a responsabilidade ambiental, conforme o OE5 (Assegurar a Sustentabilidade Financeira).

10.2. Sustentabilidade Social

O impacto social do CRM-PR é medido por sua contribuição para a saúde pública e pelo bem-estar da sua força de trabalho. Essa dimensão abrange:

- a) **Saúde e Ética Pública:** apoio à Educação Médica Continuada, promoção da ética e garantia da acessibilidade dos serviços à população;
- b) **Cultura e Bem-Estar:** promoção de um ambiente de trabalho saudável e ético (OE1), conforme detalhado na seção Pessoas e Cultura Organizacional, e valorização do servidor.

10.3. Governança e Transparência

A Governança, no contexto ESG, é a garantia de que a gestão atua com **Probidade e Transparência**, conforme a base ética do CRM-PR. A adoção de um modelo de gestão de riscos (Item 7) e a gestão baseada em indicadores (Item 5) demonstram o compromisso com o uso eficiente e responsável dos recursos públicos e com a conformidade regulatória exigida pelos órgãos de controle externo.

11. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PERSPECTIVAS FUTURAS

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) 2025-2028 representa mais do que um documento de diretrizes; ele traduz a Missão Institucional em um conjunto de Objetivos Estratégicos interligados, focado na defesa da sociedade paranaense e na excelência do exercício profissional médico.

Maturidade e Governança: a elaboração deste Plano marca um avanço significativo na maturidade gerencial do Conselho. A adoção formal da metodologia Balanced Scorecard (BSC), a estruturação de um Dicionário de Indicadores (KPIs) e a integração da Gestão de Riscos (Item 7) garantem que a tomada de decisão seja baseada em dados e que os recursos públicos sejam alocados de forma econômica e eficiente. A Estrutura de Governança (Item 10.3) está formalizada para assegurar a execução, o monitoramento contínuo e a prestação de contas.

Geração de Valor Público: o foco da execução estará na mitigação dos riscos críticos identificados, na otimização dos processos finalísticos – Judicante, Fiscalizatório e Cartorial – e na conclusão dos Projetos Estratégicos prioritários. O sucesso dessas ações será o indicador primário do Valor Público gerado pelo CRM-PR para seus interessados (*stakeholders*).

Compromisso e Continuidade: o sucesso da Visão de Futuro exige disciplina e engajamento. O CRM-PR mantém o ciclo de gestão estratégica ativo, promovendo o monitoramento dos resultados e a revisão do Plano, garantindo a capacidade de resposta da Autarquia às rápidas transformações do cenário da saúde e às exigências dos órgãos de controle.