

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2022



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer (INCA)

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2022

Rio de Janeiro, RJ
INCA
2023

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO. **3**

MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. **4**

CADEIA DE VALOR. **5**

INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS. **6**

MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS. **8**

EVENTO: Plano Estratégico – Revisão 2022. **15**

BOAS PRÁTICAS E DESAFIOS. **17**

EQUIPE DE ELABORAÇÃO. **18**

CONTEXTUALIZAÇÃO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta nas instituições. O Plano Estratégico INCA 2020-2023 foi elaborado com o intuito de ser um norteador dos esforços para o alcance dos objetivos institucionais e para o fortalecimento da governança. Sua execução busca potencializar os resultados e qualificar as entregas para a sociedade e melhorar os processos de trabalho em prol da excelência organizacional, além de fortalecer a cultura institucional de Ciência e Tecnologia. Desde a sua concepção, o Plano previa revisões periódicas, pois partimos da premissa que o planejamento é dinâmico, devendo ser atualizado diante dos diferentes cenários.

Percebemos o encontro para revisão como uma oportunidade para avaliar o método aplicado, identificando os gargalos, os desafios e as boas práticas adotadas. A ideia é refletirmos sobre as ações implementadas para a execução das iniciativas estratégicas, identificando as dificuldades enfrentadas pelos líderes e coordenadores e projetar as perspectivas de conclusão das iniciativas até o final do ciclo, ou seja, em novembro de 2023.

Além disso, ponderou-se a respeito das atualizações conceituais e técnicas que se apresentam como oportunidades para a elaboração, em 2023, do novo ciclo de Planejamento Estratégico (2024-2027).

ANTECEDENTES

O Plano Estratégico INCA 2020-2023 foi elaborado em 2019. Sua execução começou em 2020 com 35 iniciativas, propostas com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos. Na primeira revisão, no final de 2020, realizada de forma remota devido à pandemia de Covid-19, foram acrescentadas 15 novas iniciativas estratégicas.

Em dezembro de 2021, na metade do ciclo, o plano tinha 51 iniciativas, com poucas finalizações. Sendo assim, na segunda revisão focamos na análise do processo de trabalho implementado na execução do Plano, buscando mitigar as dificuldades encontradas pelos líderes no andamento de suas respectivas iniciativas e pelos coordenadores das áreas na condução do método. Na ocasião, apresentamos, também, as iniciativas que haviam sido concluídas.

Agora, na revisão de 2022, apresentaremos o status atual da execução do Plano, atentos ao fato de que o próximo ano será o último do ciclo. Portanto, com risco de não conclusão de algumas das iniciativas estratégicas. Apresentaremos, também, as iniciativas concluídas ao longo do ano e as perspectivas para o ciclo de planejamento 2024-2027.



MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Missão

Promover o controle do câncer com ações nacionais integradas em prevenção, assistência, ensino e pesquisa.

Visão

Exercer plenamente seu papel governamental como Centro Integrado, de referência nacional e internacional, para o cuidado, ensino e pesquisa oncológica, com excelência na elaboração de políticas públicas para prevenção e controle do câncer.

Valores

- Ética e Transparência
- Valorização dos profissionais
- Humanização e Integralidade
- Respeito
- Responsabilidade social e ambiental
- Equidade
- Inovação
- Excelência

Objetivos Estratégicos

1 Alavancar a integração institucional para potencializar os resultados do INCA, com vistas ao fortalecimento do SUS (Sistema Único de Saúde) e do protagonismo nacional

2 Fortalecer a política de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competência.

3 Impulsionar a eficiência dos processos de trabalho, contribuindo para o alcance de uma gestão de excelência no SUS.

CADEIA DE VALOR

O INCA é formado por servidores públicos engajados que laboram em prol da satisfação dos usuários do Sistema Único de Saúde (SUS). Esse trabalho contribui para a elevação da credibilidade da instituição a partir das suas principais entregas para a sociedade:

- Prestação de assistência especializada;
- Promoção de ações de prevenção e vigilância para o controle do câncer;
- Capacitação de profissionais para a rede de atenção oncológica;
- Desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao controle do câncer.

Para auxiliar o planejamento e a realização das ações que visam a melhoria da atuação do Instituto em suas entregas à sociedade, sem deixar de considerar os desafios enfrentados pela gestão pública, o INCA elaborou seu modelo de cadeia de valor, exibido a seguir:



INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS

Quadro de indicadores

A seguir, é apresentado o quadro atualizado de indicadores estratégicos. Os indicadores nos auxiliam a avaliar a evolução do Plano Estratégico e a quantificar o alcance dos objetivos. As metas traçadas se referem ao período de vigência do Plano; portanto, deverão ser alcançadas até 2023. Anualmente, são realizadas pactuações e escalonamentos das metas para o acompanhamento do seu alcance quadrienal. Outra iniciativa de acompanhamento regular dos indicadores é o Painel de Indicadores do INCA, disponibilizado quadrimestralmente no portal institucional.

Os relatórios de gestão apresentam os resultados alcançados anualmente (<https://www.inca.gov.br/aceso-a-informacao/relatorios-gestao>).

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL			
INDICADOR ESTRATÉGICO	META	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Conceito da Pós-graduação atribuído pela Capes	6	Conceito obtido por meio de critérios estabelecidos pela Capes	COENS
Aumento percentual de profissionais de saúde qualificados para atuação em Oncologia	7,5%	Número de profissionais qualificados até 2023/ média do número de profissionais qualificados no biênio 2018-2019) x 100	COENS
Percentual de elaboração e/ou atualização das diretrizes e protocolos do SUS para o controle do câncer	75%	(Quantidade de produtos/Quantidade de produtos pactuados no CG) x 100	CONPREV
Publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	1	Somatório das etapas para publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco	CONPREV
Produção de documentos técnicos para subsidiar a implementação das ações prioritárias do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabagismo (PNCT)	2	Somatório de documentos técnicos elaborados pelo INCA e/ou em parceria com organizações que participam da implementação da PNCT	CONPREV
Número de estudos prospectivos elaborados	2	Somatório de estudos prospectivos elaborados	CPQI
Número de novos doadores cadastrados	145.632	Somatório dos novos doadores cadastrados do REDOME no ano corrente	REDOME
Número de transplantes de células-tronco hematopoiéticas viabilizados pelo REDOME	345	Somatório do número de transplantes viabilizados pelo REDOME no ano corrente	REDOME

OBJETIVO 2: FORTALECER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA

INDICADOR ESTRATÉGICO	META	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Publicação da Política de Gestão por Competências	0,6	Somatório das etapas definidas para a publicação da Política de Gestão por Competências do INCA	COGEP
Percentual de servidores, por matrícula, capacitados com base no Programa de Capacitação	0,3	(Somatório de servidores por matrícula, excluindo dupla contagem/ total de servidores ativos) x 100	COGEP
Percentual de redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nos cargos que atuam, predominantemente, no atendimento direto ao paciente	-3%	(Somatório do ano corrente/somatório do ano base) - 1} x 100	COGEP

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS

INDICADOR ESTRATÉGICO	META	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Redução do tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo	51%	$\{[(\text{tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados no período de 2018 e 2019}) - (\text{tempo médio dos processos finalizados em 2022})] / (\text{tempo médio dos processos finalizados no período de 2018 a 2019})\} \times 100$	COAGE
Percentual de recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso	1	(Recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso/ Total de recursos de investimento previsto no Plano de Uso) x 100	DIPLAN
Percentual de cumprimento da meta estabelecida na Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano correspondente	100%	(Resultado alcançado na LOA/ Meta pactuada na LOA) x 100	DIPLAN
Percentual de medicamentos de alto custo rastreado	0,7	(Total de medicamentos de alto custo rastreados/ total de medicamentos de alto custo previstos para atendimento ambulatorial) x 100	COAS

MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Status executivo – Iniciativas Estratégicas (dezembro 2022)

O Plano original, elaborado em 2019, foi concebido com 35 Iniciativas Estratégicas (IEs). A revisão em 2020 levou a um aumento desse quantitativo para 51 IEs. O quadro abaixo apresenta o quantitativo de IEs de cada coordenação.

Coordenação	Quantidade de iniciativas
Direção-geral	7
Gabinete	8
COAS	10
COGEP	10
CPQI	5
COAGE	4
COENS	3
CONPREV	4
Total	51

Em 2022, seis Iniciativas Estratégicas foram concluídas: IE 10 - *Expansão da cardio-oncologia INCA & INC*; IE 12 - *Implementação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT)*; IE 14 - *Implementação do Plano de Integridade do Ministério da Saúde (MS)*; IE 16 - *Atualização do Parque Tecnológico*; IE 26 - *Descentralização física da Ouvidoria do INCA*; e IE 36 - *Apuração de custos da Radioterapia do HC III*.

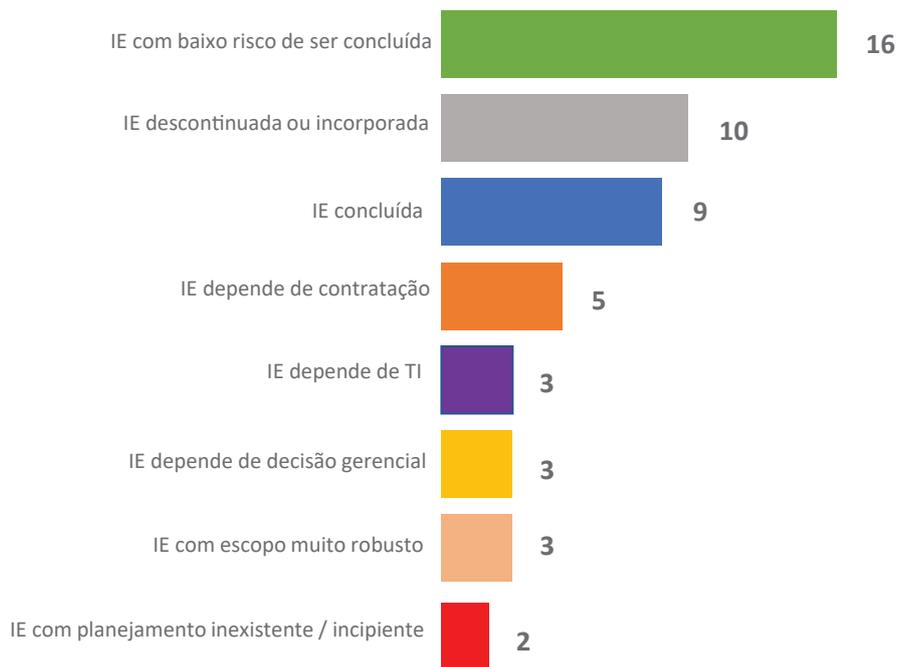
Plano Estratégico - status dezembro de 2021

Ao longo de 2022, 29 servidores atuaram como líderes de Iniciativas Estratégicas. As iniciativas ativas foram acompanhadas mensalmente pelos monitores da equipe da Divisão de Planejamento. Como resultado da segunda revisão do plano, realizada em dezembro de 2021, foi identificada a necessidade de analisar o risco de as iniciativas em curso não serem finalizadas dentro do prazo do ciclo.

O acompanhamento do Plano Estratégico em 2022 se iniciou pela realização de uma análise dos entraves que poderiam ameaçar a conclusão das iniciativas em curso.

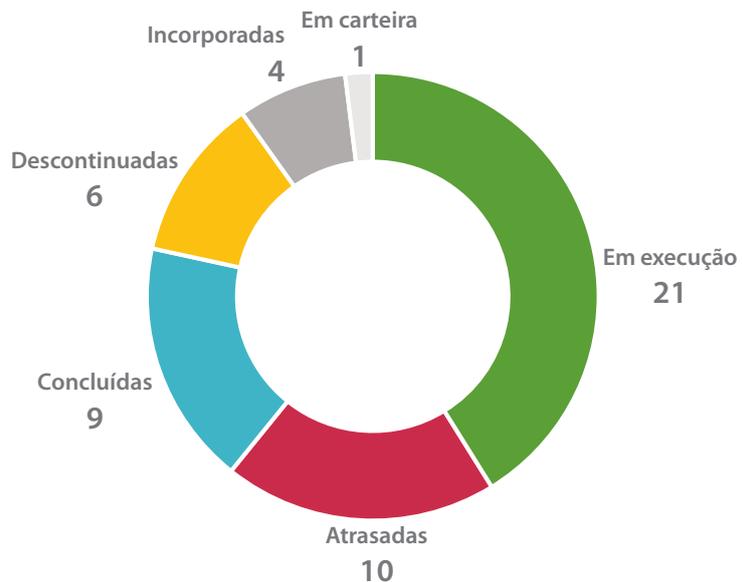
Como resultado desta análise, obteve-se uma categorização dos principais entraves que configurariam um risco à finalização das iniciativas. Esses resultados foram apresentados para o Comitê de Governança do INCA, e um calendário de reuniões com os coordenadores de IEs foi implementado. As reuniões com os coordenadores tiveram como objetivos principais a discussão dos entraves observados na avaliação e as propostas de ajustes que permitiriam superar essas barreiras. Após essa empreitada, determinadas iniciativas sofreram alterações em seu escopo, algumas foram incorporadas a outras e, por decisão dos coordenadores, algumas foram descontinuadas. Como consequência, o panorama de risco foi reconfigurado, conforme o gráfico abaixo. Os números apresentados representam o total de iniciativas do plano distribuídas pela classificação de risco – *status* em dezembro de 2022.

Avaliação de risco para o não encerramento das Iniciativas Estratégicas



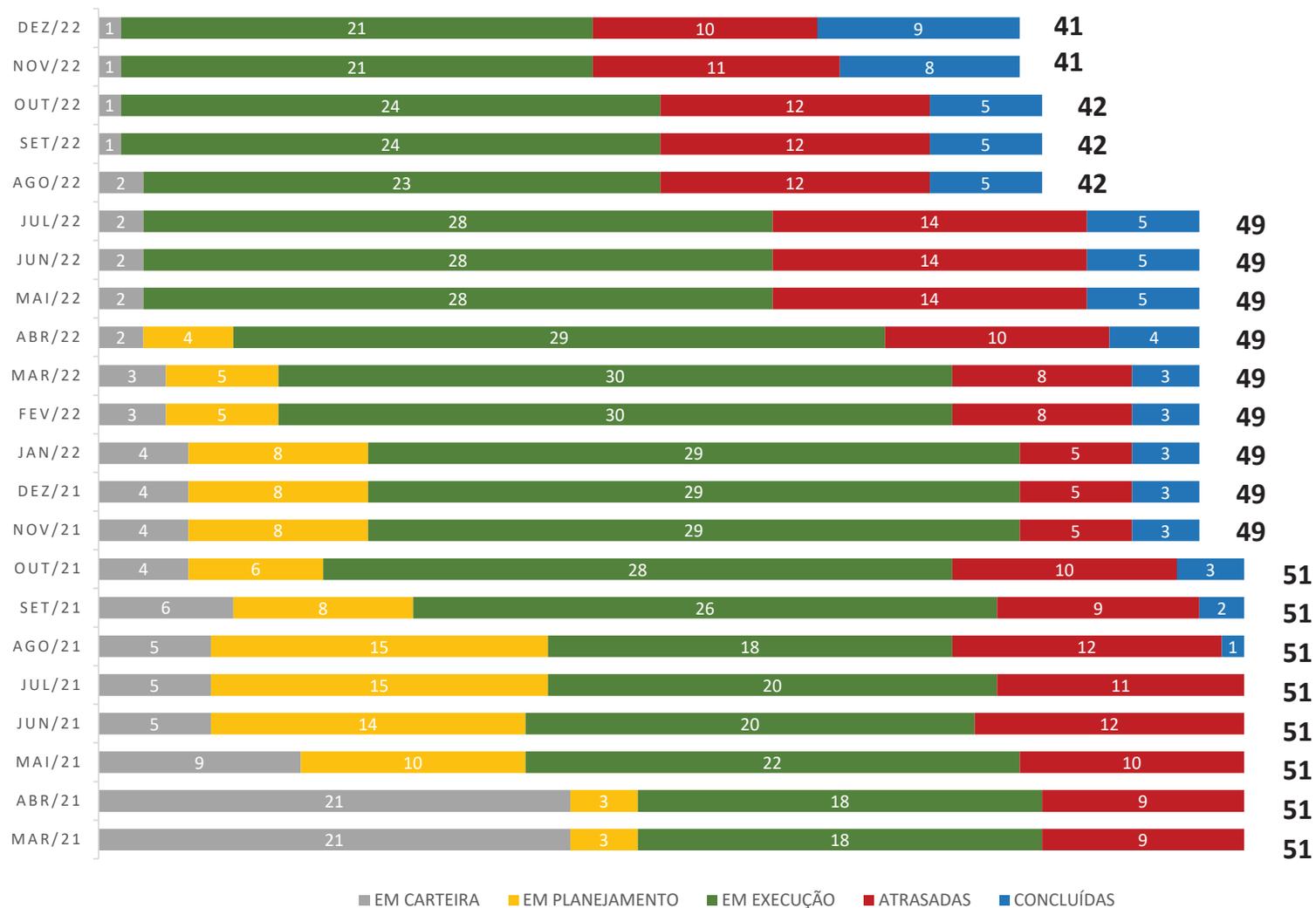
Status do Plano - Iniciativas Estratégicas

O gráfico abaixo representa a totalidade das IEs (51) distribuídas pelo status evolutivo em que se encontravam em dezembro de 2022.



Evolução mensal das IEs em 2021

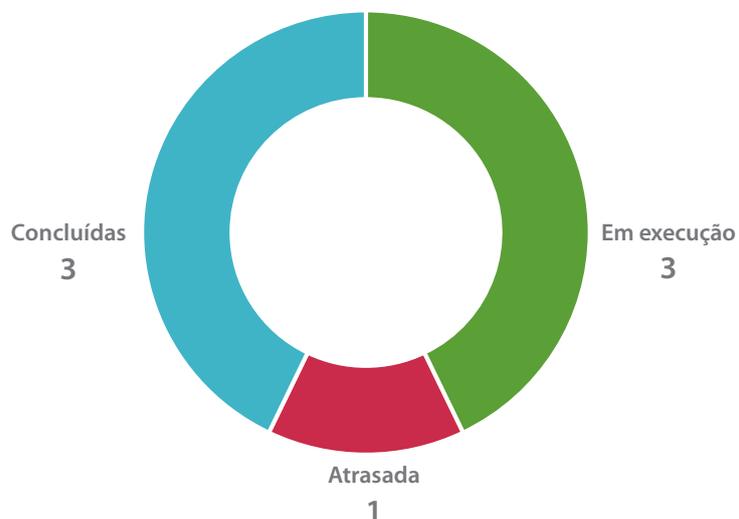
Esta representação gráfica permite o acompanhamento do andamento do Plano Estratégico ao longo do tempo. Essa série histórica foi iniciada em março de 2021. Para a confecção deste gráfico foram desconsideradas as iniciativas incorporadas ao escopo de outras e aquelas descontinuadas. Isso justifica a redução do total de iniciativas ao longo do período.



Status das Iniciativas Estratégicas por coordenação

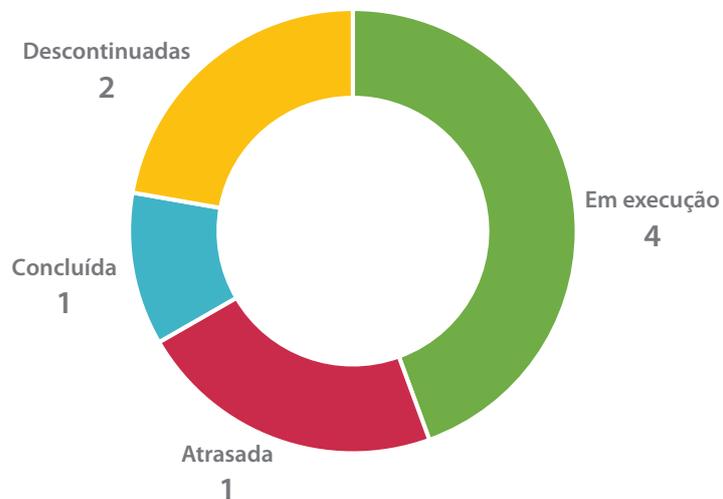
A seguir apresentaremos o status evolutivo das IEs por coordenação.

Direção-geral



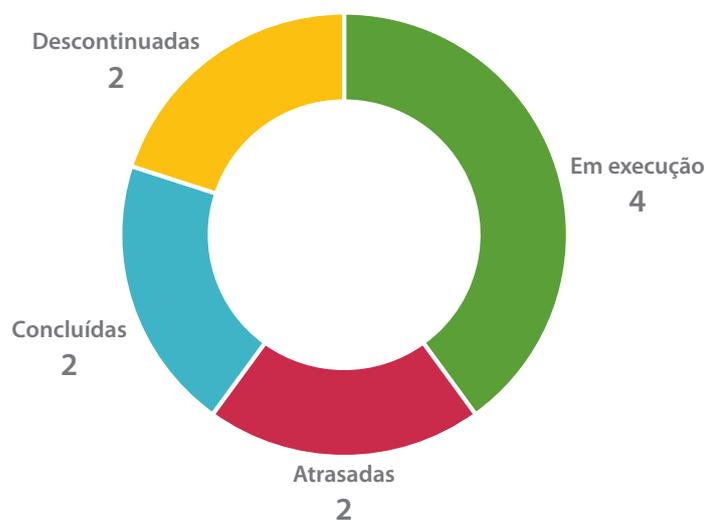
Gabinete

O Gabinete descontinuou em 2022 a IE09 - *Fomento à criação de grupos interdisciplinares de pesquisa, ensino, prevenção e assistência* e a IE21 - *Integração com a gestão do SUS*.



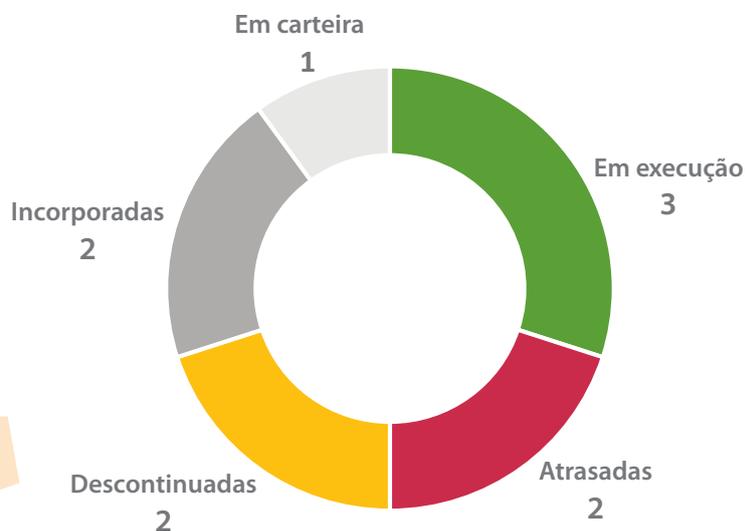
COAS

A Coordenação de Assistência tomou em 2022 a decisão de descontinuar a IE47 - *Projeto para ampliação do diagnóstico do câncer de mama* e IE48 - *Atualização da Política para aquisição de novos equipamentos*.



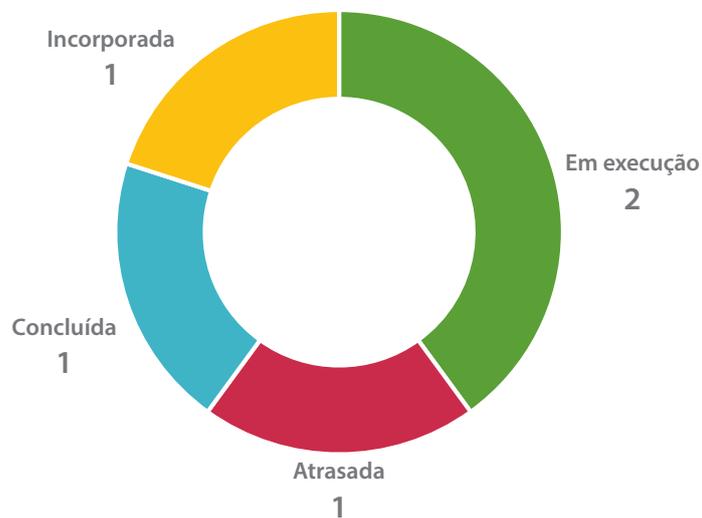
COGEP

A Coordenação de Gestão de Pessoas fez algumas alterações no seu portfólio de Iniciativas Estratégicas em 2022. As principais foram a descontinuidade das iniciativas IE33 - *Plano de transmissão de conhecimento* e IE35 - *Programa de qualidade de vida e bem-estar para o profissional do INCA*, além do ajuste no escopo das demais iniciativas em execução.

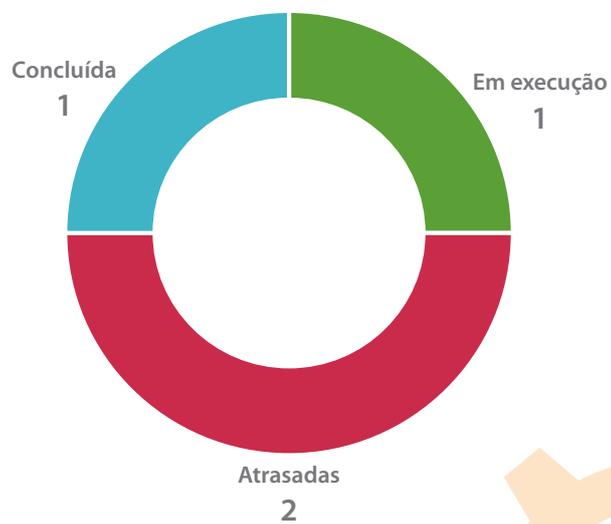


CPQI

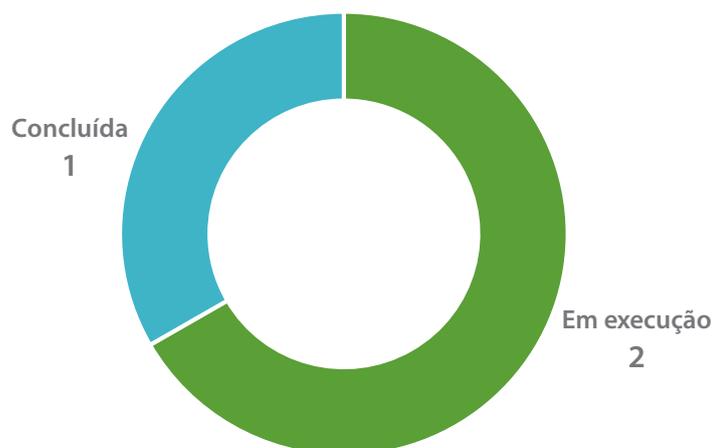
Em 2022, a Coordenação de Pesquisa e Inovação tomou a decisão de incorporar as entregas da IE41 - *Alavancar Redes de Pesquisa do INCA* ao escopo da IE 40 - *Projeto Genomas Brasil*.



COAGE

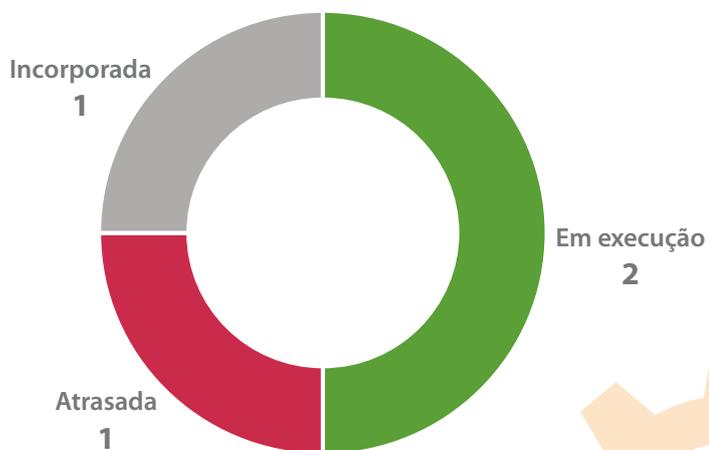


COENS



CONPREV

Em 2022, ocorreu uma mudança na estrutura funcional do INCA, que transferiu uma área, antes vinculada à Direção-geral, para a Coordenação Nacional de Prevenção e Vigilância. Essa área é responsável pela IE43 - *Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)* que passou a fazer parte do portfólio de iniciativas estratégicas da Conprev.



EVENTO: PLANO ESTRATÉGICO - REVISÃO 2022

Em 14 de dezembro de 2022, sob coordenação da equipe da Divisão de Planejamento (DIPLAN), foi realizada a Revisão 2022 do Plano Estratégico INCA 2020-2023. Com o apoio da Procuradoria-geral do Estado do Rio de Janeiro, que gentilmente cedeu seu espaço ao INCA, o encontro ocorreu nas dependências da Procuradoria, no histórico edifício do antigo Convento do Carmo. Participaram os membros do Comitê-Executivo do INCA, os líderes de iniciativas e a equipe da Divisão de Planejamento. O evento contou, ainda, com a participação de uma representante do Tribunal de Contas da União (TCU), que fez uma fala a respeito da importância da transparência e do planejamento para o serviço público e elogiou a boa relação do INCA com o TCU.

O objetivo principal do encontro foi debater o processo em curso de implementação estratégica, apurar suas fragilidades e potências, além de prever as perspectivas para o encerramento do ciclo e proposições para o próximo. O status executivo das Iniciativas Estratégicas apresentado anteriormente neste documento também foi debatido no evento.

Iniciativas Estratégicas finalizadas

Conforme apresentado anteriormente, seis IEs foram concluídas em 2022. No intuito de disseminar as boas práticas e promover a troca de experiências, os líderes dessas iniciativas foram convidados a dar breve depoimento durante o evento, relatando suas experiências, sucessos e desafios. O quadro abaixo resume as iniciativas concluídas e seus principais objetivos alcançados.

Iniciativas Estratégicas finalizadas em 2022

IE16 - Atualização do Parque Tecnológico – COAGE

Elaborar proposta de modernização do parque de equipamentos tecnológicos do INCA (TC, RM, PET-CT, robótica, radioterapia), para otimizar as atividades assistenciais, de pesquisa e de ensino com excelência.

IE10 - Expansão da Cardio-oncologia INCA & INC – COAS

Expandir a parceria na área da cardio-oncologia por meio de cooperação técnica estabelecida entre o INCA e o Instituto Nacional de Cardiologia (INC).

IE12 - Implementação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT) – CPQI

Aumentar produção do conhecimento em oncologia; desenvolver recursos humanos especializados; propor políticas de inovação científica, tecnológica e de proteção intelectual; intermediar negociações para parcerias e transferência tecnológica.

IE14 - Implementação do Plano de Integridade do Ministério da Saúde – SECII/DG

Desdobramento de ações do Plano de Integridade do MS em ações institucionais de prevenção, detecção, tratamento e monitoramento de riscos que possam configurar ações ou omissões que favoreçam a ocorrência de atos de natureza ilícita.

IE26 - Descentralização física da Ouvidoria do INCA – Ouvidoria/DG

Facilitar o acesso dos usuários à Ouvidoria por meio de postos descentralizados nas unidades hospitalares do INCA.

IE36 - Apuração de custos da Radioterapia do HC III – DIPLAN/DG

Apurar os elementos de custos do Serviço de Radioterapia do HC III.

AVALIAÇÃO DO PROCESSO

O ano de 2023 é o último do ciclo de planejamento 2020-2023. Isso reforça a importância de empreender esforços para a conclusão das Iniciativas Estratégicas em andamento. Para o evento de revisão de 2022, elaboramos uma representação gráfica que nos permitiu ponderar melhor a viabilidade e a importância institucional das IEs do plano vigente. A avaliação buscou pontuar as iniciativas a partir de dois critérios.

O primeiro foi a “probabilidade de não conclusão da iniciativa no prazo máximo estipulado” pelo Plano Estratégico INCA 2020-2023 (novembro de 2023). O segundo foi o “impacto institucional da não conclusão da iniciativa proposta”. O objetivo deste trabalho foi compreender de forma mais clara a adesão estratégica das iniciativas em curso, estimular seus líderes e fazer uma previsão mais assertiva das iniciativas que podem não ser concluídas no prazo. A apreciação levou em consideração a experiência vivenciada pelos monitores da DIPLAN a respeito do escopo e evolução das iniciativas.

A partir desse estudo, foi produzido mapa de risco que nos permite uma apreciação visual do estado do plano quando ajuizado pelos critérios citados. Para essa construção, foram subtraídas todas as iniciativas inativas (concluídas, incorporadas e descontinuadas) deixando o gráfico com 39 IEs em execução.

Matriz de Risco		Consequência da não conclusão				
		Desprezível	Marginal	Média	Crítica	Extrema
Probabilidade de não conclusão	Quase certa		1	4	2	
	Provável	1		2		
	Possível	1	1	1	3	
	Pouco provável	2	3		3	
	Rara		4	3	7	1

Na prática, o gráfico permite qualificar as chances de finalização da iniciativa e sua importância para o INCA. Por essa perspectiva, a iniciativa que tem “rara” probabilidade de não ser concluída e representa uma consequência “extrema” para o Instituto, caso não seja concluída, possui também a maior aderência estratégica ao Plano Estratégico INCA 2020-2023. Esse é o caso da IE - *Lei Geral de Proteção de Dados*. O extremo oposto seriam as iniciativas que são “quase certas” de não serem finalizadas, mas que, caso isso ocorra, acarretariam uma consequência “desprezível” para o Instituto. Nenhuma iniciativa foi enquadrada nessa classificação. Entre esses dois extremos se encontram classificadas as demais iniciativas. Causam preocupação as iniciativas “quase certas” de não serem concluídas e que representariam, por esse motivo, uma consequência “média” (duas iniciativas) ou “crítica” (quatro iniciativas) para o Instituto. Em contrapartida, as 23 IEs com “rara” ou “pouco provável” chance de não serem concluídas representam uma boa perspectiva para o encerramento do Plano Estratégico que já possui nove iniciativas encerradas com sucesso.

A interpretação do gráfico fornece, ainda, importantes informações a serem consideradas para a elaboração do ciclo de planejamento 2024-2027. Como exemplo, podem ser citados os parâmetros, estabelecidos no ciclo vigente, para adesão estratégica e exequibilidade das iniciativas. Essa expertise acumulada permite que a avaliação do escopo de uma iniciativa proposta identifique elementos que possam vir a representar riscos para sua execução. E os ajustes necessários ocorram antes das aprovações finais para o Plano.



BOAS PRÁTICAS

A execução exitosa do Plano Estratégico INCA 2020-2023 tem ratificado a importância do uso do ferramental de gestão de projetos disponibilizado pela equipe da DIPLAN aos líderes de iniciativas. Cada uma das iniciativas em andamento (e as já concluídas) possuem minimamente esses três documentos: One-Page, EAP e cronograma. Essa forma de organização é reconhecida pelos líderes como uma boa prática de gerenciamento e tem contribuído bastante para a evolução das entregas das IEs. Além disso, a capacitação em gerenciamento de projetos e a regularidade das reuniões da DIPLAN no assessoramento aos líderes fortalece as relações institucionais e geram empoderamento às lideranças, o que é fator crítico de sucesso.

A apresentação trimestral feita aos componentes do Comitê de Governança do *status* do plano, dos desafios e lições aprendidas durante o processo garantem a transparência e reafirmam o patrocínio da alta direção do INCA à estratégia construída.

A execução do Plano de Comunicação e prestação de contas nos Relatórios de Gestão dão transparência ao processo e permitem a publicização das boas práticas.

O monitoramento contínuo do Plano, coordenado pela DIPLAN, é crucial para a seu sucesso, pois tão importante quanto o planejamento é a execução do que foi planejado.

Entendeu-se ainda que o cenário existente no momento da elaboração do Plano muda de maneira muito dinâmica. Isso requer que as atualizações e adaptações também ocorram de maneira contínua para qualificar a tomada de decisão, com vistas ao alcance dos objetivos estratégicos do INCA. O Plano não precisa ser extenso nem resolver tudo, mas é necessário priorizar as iniciativas em função da escassez de recursos.

DESAFIOS

Com a proximidade do final do ciclo atual, tornou-se imperativo assegurar que as coordenações executem as iniciativas definidas no Plano Estratégico como prioridade institucional. Para isso é também crucial a consolidação do papel deliberativo do Comitê de Governança na condução do Plano Estratégico. O sucesso do planejamento estratégico passa também pelo enfrentamento do déficit de recursos humanos no INCA.

Mais especificamente, identificamos a necessidade de garantir o apoio do Serviço de Tecnologia da Informação (SETI) para a execução das iniciativas que dependam de recursos tecnológicos.

Para o próximo ciclo deve-se pensar na composição de iniciativas que precisam ser mais estratégicas e as entregas, mais ágeis, e com foco nos resultados.

PERSPECTIVAS PARA O CICLO DE PLANEJAMENTO 2024-2027

A vivência laboral da execução do Plano Estratégico ao longo dos seus três primeiros anos identificou elementos que permitirão avanços para a elaboração do ciclo de planejamento 2024-2027.

Como fragilidades do ciclo atual, que demandarão atenção para o próximo ciclo, destacam-se:

- Dificuldades de comunicação entre os líderes e seus coordenadores;
- Cultura de planejamento ainda incipiente no Instituto;
- Risco de iniciativas não serem finalizadas dentro da vigência do ciclo;

- Líderes de iniciativas sucessivamente substituídos;
- Quantidade excessiva de iniciativas estratégicas;
- Falta de reconhecimento da relevância institucional do Plano Estratégico;
- Falta de capacidade de algumas áreas para executar suas iniciativas;
- Falta de conexão de algumas iniciativas com os Objetivos Estratégicos.

Por outra ótica, a equipe da Divisão de Planejamento elaborou ideias preliminares como premissas para o ciclo 2024-2027:

- Potencializar as mediações realizadas pela DIPLAN;
- Tornar a elaboração ainda mais participativa para ampliar a identificação institucional com o Plano;
- Considerar a realização de oficinas com grupos mais homogêneos ou tentar promover oficinas de planejamento setoriais;
- Buscar maior ligação entre estratégia, liderança e controle;
- Mudar o foco das entregas da perspectiva de processos para elaborar iniciativas que entreguem resultados;
- Adotar novas metodologias de planejamento de resultados (OKR's);
- Rediscutir de forma participativa a visão e os valores do INCA.

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

COORDENAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2023

Flávia Mendes de Oliveira - chefe da Divisão de Planejamento (DIPLAN)

COORDENAÇÃO DA ELABORAÇÃO DA REVISÃO 2022 DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

Guilherme Augusto Barcello Costa

EQUIPE DE ELABORAÇÃO – DIPLAN

Bruno Alberto Pegado dos Santos

Flávia Mendes de Oliveira

Ricardo José de Souza

Suse Dayse Silva Barbosa

Thiago Petra da Silva





MINISTÉRIO DA
SAÚDE

