



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

2020 -2023

REALINHAMENTO ESTRATÉGICO

RIO DE JANEIRO  
MAIO/2019

## Estrutura

### **Diretoria Executiva**

Carlos Adolfo Barreira Pinto Calçada

### **Diretoria de Planejamento e Gestão do Contrato de Metas**

Albert James Ambram

### **Diretoria Técnico-Assistencial**

Alex Lima Sobreiro

### **Diretoria Jurídica**

Ana Margareth Moreira Mendes Cosenza

### **Diretoria Administrativa Financeira**

Antônia Luiza Barbosa

### **Diretoria de Recursos Humanos**

Bruno Rébula Klein

Sumário

- 1. Introdução..... 3
- 2. Palavras da Direção..... 5
- 3. Definição do negócio ..... 6
  - 3.1 Macrofluxo ..... 7
- 4. Princípios organizacionais da FSERJ..... 8
  - 4.1 Missão ..... 8
  - 4.2 Visão ..... 8
  - 4.3 Valores..... 9
  - 4.4 Perspectivas ..... 9
- 5. Objetivos Estratégicos da FSERJ: ..... 10
- 6. Metas Estratégicas e Gerenciais da FSERJ..... 13
- 7. Análise de Desempenho Institucional - ADI..... 17
- 8. Plano de ação estratégico ..... 18
- 9. Glossário ..... 19

## 1. Introdução

O ano de 2019 iniciou com mudanças nos cenários político nacional, estadual e econômico. Em particular, esse último, o transforma num ano de grande desafio para a administração pública. Como se sabe, o Estado do Rio de Janeiro está inserido no Regime de Recuperação Fiscal, o que gera diversas dificuldades para a implementação de políticas sociais, sobretudo em relação à Saúde, que nos últimos anos vem sendo impactada pelo déficit crescente de profissionais e falta de investimentos na área. É neste cenário que a administração Estadual vem realizando as projeções para os próximos quatro anos, através da elaboração da proposta do Plano Plurianual (PPA) e Plano Estadual de Saúde (PES) 2020-2023.

A Fundação Saúde integra a administração indireta do Estado e é vinculada à Secretaria de Estado de Saúde (SES/RJ). Está inserida neste contexto macroeconômico e também realiza, em conjunto com a SES, as adequações do PPA e PES.

Em virtude da situação que se apresentou para este ano (tanto no cenário político quanto no econômico), a Fundação Saúde reavaliou seu planejamento estratégico, traçando novas diretrizes e alinhando sua missão e visão. O processo que resultou no plano de ação estratégico 2020-2023 ocorreu em três etapas:

- No pré-seminário estratégico, onde foram elaborados os estudos dos cenários externo e interno e a priorização dos pontos levantados, utilizando para isso a matriz GUT. Neste ano, a FSERJ participou de reuniões de preparação do PES e alinhamento estratégico da SES, com suas áreas técnicas. Foi também criado um grupo de trabalho, com membros da SES e da FSERJ, para o aprimoramento do Contrato de Gestão. Tais reuniões geraram subsídio para o levantamento dos pontos do cenário externo. Contribuíram para o levantamento do cenário interno, os membros de cada Diretoria da Fundação Saúde. Além disso, o resultado

da Pesquisa de Clima Organizacional 2018, que tem como lema “*Sua Opinião Motiva+Ação*”, também serviu como fonte de apontamentos, tendo como objetivo a participação democrática na construção do instrumento do Planejamento.

- A segunda etapa foi dividida em reuniões de alinhamento interno, onde foram revisadas as diretrizes, a missão, a visão, os valores, os objetivos e, principalmente, a redefinição das metas, em sintonia com a nova gestão. O planejamento deste ano teve como enfoque a proposta de alinhamento ao quadriênio 2020-2023, em consonância com as estratégias da SES para o mesmo período. Participaram dessa etapa, a alta direção, as principais gerências, profissionais estratégicos e assessores de planejamento das unidades. Dessa forma, priorizou-se a integração da força de trabalho, na elaboração de um plano estratégico sólido, com a devida responsabilização de cada um para o alcance dos objetivos traçados.
- A terceira etapa, chamada de pós-seminário, teve como objetivo o desdobramento das metas estratégicas em ações, para a formação do plano de ação estratégico. Os planos de ações elaborados no pós-seminário serão analisados periodicamente pelos responsáveis definidos pela Direção Executiva durante as reuniões de Controle do Plano Estratégico (CPE).

Espera-se que o trabalho desenvolvido, representado pelo Plano Estratégico 2020-2023 reverbere as expectativas possíveis para proporcionar a melhoria da qualidade dos cuidados oferecidos pelas unidades da FSERJ, à população do Estado do Rio de Janeiro.

## 2. Palavras da Direção

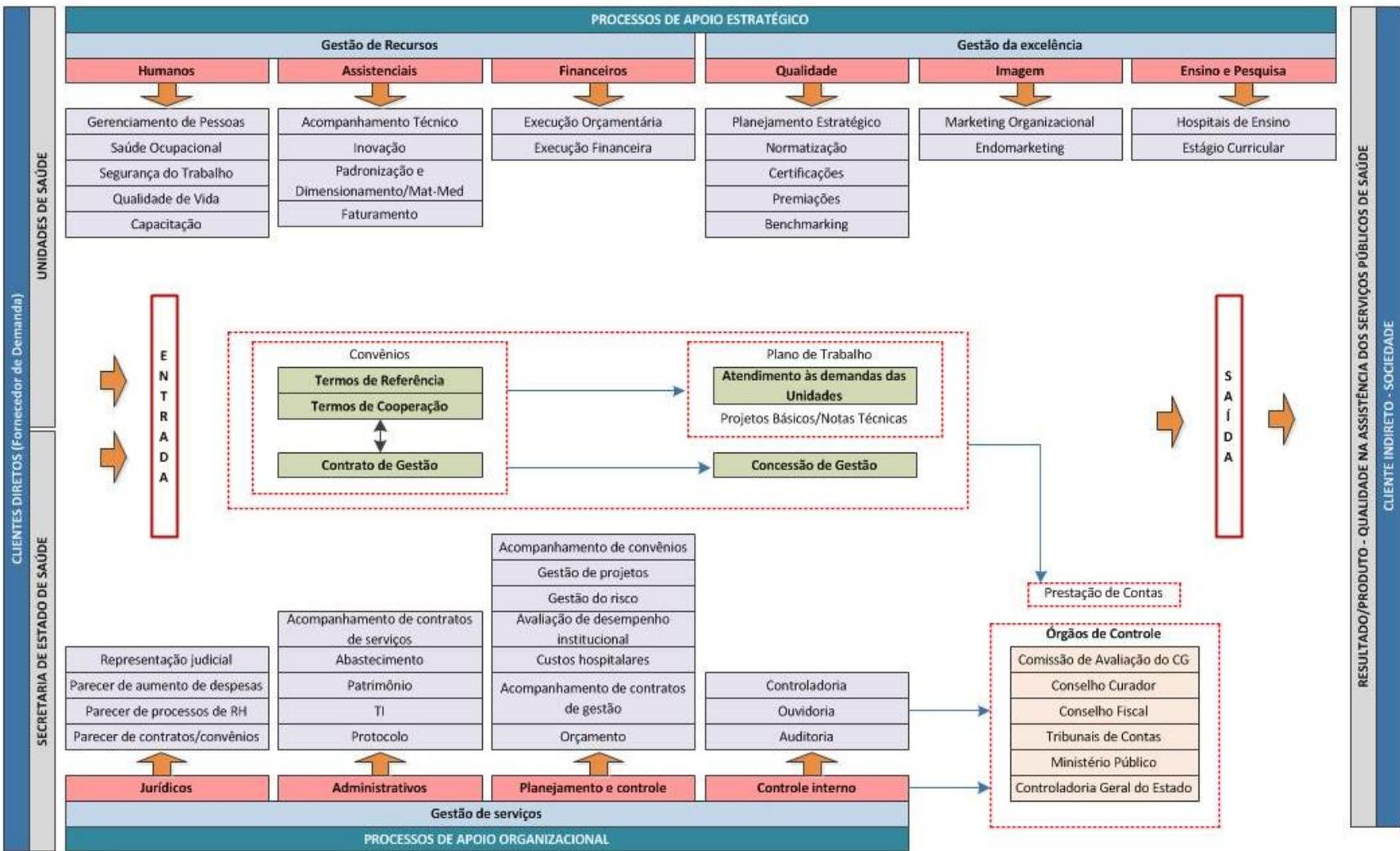
Os desafios de uma gestão de excelência começam a partir do momento em que apreciamos o horizonte, sem perder o foco no hoje, no agora. Quando fui convidado pelo Exmo. Sr. Secretário de Estado de Saúde, Dr. Edmar Santos, para assumir a direção da Fundação Saúde (FSERJ), me foi dada uma missão a ser cumprida: - elevar a FSERJ a um alto patamar de eficiência nos seus processos de gestão de recursos, sejam eles materiais ou humanos. Gerir a FSERJ é um grande desafio, não por sua complexidade, mas sim pelo tamanho de sua responsabilidade para com a sociedade, que usufrui dos serviços públicos de Saúde, e que vem demandando ainda mais de tais serviços. Nesse contexto a FSERJ possui 11 (onze) unidades sob a gestão avançada, com o objetivo de suprir de insumos, equipamentos e administrando RH dessas unidades, além disso apoia com RH e capacitação outras 14 (quatorze) unidades sob gestão compartilhada e/ou termo de cooperação. O foco inicial foi descobrir onde estávamos posicionados e onde precisaríamos melhorar nossos processos para garantir essa eficiência. Os desafios só aumentam, pois, a estrutura operacional da FSERJ não foi ajustada, durante os anos que passaram, conforme o aumento de demanda e responsabilidades. Neste momento, estamos diante do horizonte para 2020-2023, na busca da excelência na gestão, e nesse ponto a nossa ferramenta é o Planejamento, sem ele ficamos sem rumo e sem perspectiva de um futuro melhor. Não há um barco que navegue somente com seu comandante, sua tripulação é tão importante quanto, e é por isso que, mais uma vez, o planejamento se torna a melhor ferramenta participativa, na qual todos nós, juntos, comandantes, tripulantes e passageiros, podemos enfim navegar por mares de desafios rumo ao horizonte desejado.

**Carlos Calçada**  
**Diretor Executivo**

### 3. Definição do negócio

A Fundação Saúde é uma entidade pública, de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, que visa à gestão da saúde pública no Estado do Rio de Janeiro. Por ser órgão integrante da administração pública indireta, está vinculada à Secretaria de Estado de Saúde e atua em consonância com as diretrizes para o Sistema Único de Saúde. O seu objetivo principal é oferecer gestão eficiente que propicie à população atendimento em serviços de saúde com qualidade. No campo da Educação, a Fundação Saúde promove atividades de ensino, cursos de capacitação e qualificação profissional e pesquisa, objetivando o aprimoramento da gestão das unidades de saúde.

### 3.1 Macrofluxo



## 4. Princípios organizacionais da FSERJ

### 4.1 Missão

Gerenciar unidades públicas de saúde alinhada à Secretaria de Estado de Saúde

Diretrizes da Missão:

- **GESTÃO PELA QUALIDADE:** Otimizar recursos, agilizar os processos e promover as boas práticas de gestão.
- **IMAGEM:** Consolidar a imagem positiva junto às partes interessadas.
- **ASSISTÊNCIA:** Oferecer gestão da assistência com qualidade no cuidado.
- **DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL:** Oferecer educação, cursos de capacitação, qualificação profissional e pesquisa, objetivando o aprimoramento da gestão das unidades de saúde.

### 4.2 Visão

Ser o melhor modelo de gestão de unidades públicas de saúde

Parâmetros da visão:

- **OBTER CERTIFICAÇÕES DE QUALIDADE**
- **TER UNIDADES COM CERTIFICAÇÃO DE HOSPITAL DE ENSINO**
- **SUPRIR AS NECESSIDADES DAS UNIDADES**
- **CAPTAR RECURSOS**
- **RETER O CAPITAL INTELECTUAL**

### 4.3 Valores

- **Comprometimento:** Assumir o compromisso ético com as ações voltadas para o sucesso da organização.
- **Eficiência:** Obtenção de resultados e qualidade utilizando da melhor forma os recursos disponíveis com ética.
- **Respeito:** Respeito aos valores compartilhados pelas pessoas, considerando os seus direitos, respeitando suas diferenças, promovendo um clima cordial e propício às sugestões e ao diálogo.
- **Transparência:** Tornar acessível ao público externo e interno as ações e atividades desenvolvidas.
- **Aliança:** Envolvimento, união e participação de todos alinhados aos objetivos da organização.

### 4.4 Perspectivas

- **Clientes e mercado:** Clientes: Secretaria de Saúde / Unidades de Saúde / Sociedade - Mercado: OS's como principal concorrente.
- **Processos Internos:** Processos de gestão envolvendo abastecimento, inovação, certificação e controle externo.
- **Pessoas:** Gestão por competências (Conhecimento, Habilidade e Atitude) dos colaboradores e nas necessidades e expectativas dos clientes.
- **Financeira:** Apoiar a gestão, trabalhando dentro do limite orçamentário, com foco no controle, transparência, na otimização e captação de recursos, de forma planejada no cumprimento dos prazos.
- **Aprendizado e crescimento:** Promover a educação, para o aprimoramento profissional e desenvolvimento institucional.

## 5. Objetivos Estratégicos da FSERJ:

O quadro 1 demonstra, de forma esquemática, os objetivos estratégicos e suas respectivas diretrizes e perspectivas.

### Quadro 1: Objetivos Estratégicos da FSERJ:

Diretriz	Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Gestão pela qualidade	Processos Internos	Garantir a confiabilidade e precisão dos dados dos sistemas de informação
Gestão pela qualidade	Pessoas	Promover a comunicação e integração eficiente entre as diversas partes envolvidas
Gestão pela qualidade	Processos Internos	Restringir as contratações emergenciais a casos fortuitos, força maior e fatos supervenientes
Gestão pela qualidade	Pessoas	Implantar política de gestão de Recursos Humanos com foco nos diferentes vínculos empregatícios
Imagem	Clientes e mercado	Aprimorar a relação entre SES e a FSERJ no exercício de seus papéis
Gestão pela qualidade	Financeira	Aprimorar a execução orçamentária com foco no atingimento das metas contratuais
Gestão pela qualidade	Pessoas	Implantar o dimensionamento adequado da Força de Trabalho
Imagem	Clientes e mercado	Reestabelecer a credibilidade da FSERJ junto ao mercado
Imagem	Clientes e mercado	Estabelecer o marketing institucional (inter-relacionar a imagem das unidades com a da FSERJ)
Gestão pela qualidade	Financeira	Estruturar mecanismos de aporte de recursos e controle de fontes distintas ao Contrato de Gestão

Diretriz	Perspectiva	Objetivos Estratégicos
Imagem	Pessoas	Promover a identificação da Força de Trabalho com os valores institucionais
Gestão pela qualidade	Processos Internos	Implementar Sistema de Gestão da Qualidade - SGQ
Gestão pela qualidade	Processos Internos	Promover a cultura de excelência em gestão
Gestão pela qualidade	Clientes e mercado	Aprimorar o processo de abastecimento das unidades visando a otimização dos recursos
Assistência	Clientes e mercado	Oferecer infraestrutura adequada às unidades
Desenvolvimento Institucional	Aprendizado e Crescimento	Promover a retenção de capital intelectual
Assistência	Processos Internos	Otimizar os recursos (capacidade instalada) existentes nas unidades
Desenvolvimento Institucional	Aprendizado e Crescimento	Vincular a integração ensino-serviço à formação profissional
Desenvolvimento Institucional	Aprendizado e Crescimento	Promover a Pesquisa no âmbito da FSERJ
Imagem	Clientes e mercado	Assegurar a gestão transparente da Fundação Saúde
Gestão pela qualidade	Processos Internos	Promover a política de gestão de riscos na FSERJ



## 6. Metas Estratégicas e Gerenciais da FSERJ

➤ ME – Meta Estratégica

❖ MG – Meta Gerencial

- **ME 01** - **Implantar 100% do Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Infraestrutura de Comunicação (TIC) até dez/2022**
  - ❖ *MG 1.1* - *Promover o aprimoramento e a implantação de 100% do programa de gestão das informações (SIGFS) até dez/2022*
  - ❖ *MG 1.2* - *Implementar 100% do sistema de gestão hospitalar (incluindo PEP Prontuário Eletrônico) jun/2022*
  - ❖ *MG 1.3* - *Prover 100% dos consultórios e postos de enfermagem de infraestrutura de TI até jun/2022*
- **ME 02** - **Estabelecer 100% do controle de custos da FSERJ e unidades até jun/2020**
- **ME 03** - **Implantar 100% do sistema informatizado de gestão de RH até dez/2020**
- **ME 05** - **Elaborar e implantar 100% do Plano de Comunicação da FSERJ até jun/2020**
- **ME 06** - **Elaborar e implantar 100% do Plano de Endomarketing da FSERJ até jun/2020**
- **ME 07** - **Manter anualmente o índice de valor gasto com emergenciais (inciso IV) abaixo de 5%**
  - ❖ *MG 7.1* - *Reduzir ao menos 50% o número de processos emergenciais em relação ao ano de 2018 até dez/2020*
- **ME 08** - **Elaborar e implantar 100% do Plano de diretrizes de gestão da força de trabalho para as unidades sob gestão da FSERJ até junho/2020**
- **ME 09** - **Implantar 100% dos protocolos de definição de papéis entre SES-FSERJ-UNIDADES até jun/2020**
  - ❖ *MG 9.1* - *Implantar 100% dos protocolos de definição de papéis já definidos no instrumento do Contrato de Gestão até jan/2020*

- **ME 10** - **Aumentar em 10% ao ano, em relação ao ano anterior, a execução orçamentária referente a custeio**
- **ME 11** - **Reduzir o déficit para 27% (déficit geral de setembro/2017) de RH até dez/2020**
  - ❖ *MG 11.1* - *Realizar mapeamento de competências de 100% das Diretorias da Sede até dez/2020*
- **ME 12** - **Reduzir em 10% ao ano, em relação ao ano anterior, o índice de licitações desertas**
- **ME 13** - **Elaborar e implementar 100% do Plano de Marketing da FSERJ até dez/2020**
  - ❖ *MG 13.1* - *Promover 4 (quatro) ações de responsabilidade social a.a.*
- **ME 14** - **Elaborar e Implantar 100% do plano de captação de recursos até dez/2021**
  - ❖ *MG 14.1* - *Elaborar projeto de garantia jurídica para captação de recursos e/ou parcerias externas até dez/19*
  - ❖ *MG 14.2* - *Implantar área e processos de gestão de recursos externos (convênios, doações, dentre outros) até dez/2020*
- **ME 15** - **Elaborar plano de divulgação e sensibilização da força de trabalho com os valores institucionais da FSERJ até jun/2020**
  - ❖ *MG 15.1* - *Realizar 01 (um) evento de desenvolvimento de equipe por ano*
  - ❖ *MG 15.2* - *Ampliar anualmente em ao menos 20% a adesão aos treinamentos do CAPACITA FSERJ*
  - ❖ *MG 15.3* - *Promover a realização de 6 (seis) ações ao ano do Programa de qualidade de vida e segurança do trabalho*
- **ME 16** - **Implementar 100% da política de qualidade da FSERJ até dez/2021**
  - ❖ *MG 16.1* - *Mapear 100% dos processos em cada diretoria até jun/2021*
- **ME 17** - **Manter Planejamento e Gestão Estratégica em 100% das unidades sob gestão avançada até jun/2023**
  - ❖ *MG 17.1* - *Ampliar em 10% o índice de alcance de metas estratégicas a.a. em relação ao ano anterior*

- **ME 18** - **Alcançar 85% de satisfação geral do colaborador da FSERJ na PCO até dez/2023**
- **ME 19** - **Alcançar 85% de satisfação geral do usuário nas unidades até dez/2023**
- **ME 20** - **Alcançar a categoria de maior nível de gestão em programas de avaliação da gestão do governo federal até dez/2022**
  - ❖ *MG 20.1* - *Obter anualmente 100% de participação no programa de qualidade do governo federal nas unidades sob gestão Avançada e a sede*
  - ❖ *MG 20.2* - *Implementar o Laboratório de inovação na FSERJ, promovendo ao menos 1 (uma) ação de melhoria por Diretoria ao ano*
- **ME 21** - **Obter a certificação ISO 9001:2015 até dez/2022**
  - ❖ *MG 21.1* - *Realizar no mínimo 80% das sindicâncias em 30 (trinta) dias;*
  - ❖ *MG 21.2* - *Realizar no máximo 20% das sindicâncias em 38 (trinta e oito) dias*
  - ❖ *MG 21.3* - *Inspecionar 100% das unidades sob gestão avançada 1 (uma) vez ao ano*
- **ME 22** - **Ampliar ao menos em 20% o abastecimento da grade de insumos das unidades em relação à média do ano de 2018 até dez/2020**
  - ❖ *MG 22.1* - *Reduzir em 15 % o tempo médio do processo de aquisição*
  - ❖ *MG 22.2* - *Ampliar o sucesso dos itens homologados em 10%*
- **ME 23** - **Implementar 100% do plano de adequação estrutural das unidades até dez/2023**
  - ❖ *MG 23.1* - *Prover 100% dos alvarás sanitários das unidades até jun/2023*
- **ME 24** - **Implementar 100% do Plano de Retenção do Capital Intelectual da FSERJ até dez/2020**
- **ME 25** - **Aumentar em 10% a produção (ambulatorial, internação e cirurgias) de cada unidade em relação à média de 2018 até jun/2021**

- ❖ MG 25.1 - *Implementar ao menos 1 (um) projeto de incorporação de tecnologia até jun/2021*
- ❖ MG 25.2 - *Incrementar em 10% o faturamento das unidades em relação à média de 2018 até dez/2020*
- ❖ MG 25.3 - *Promover anualmente o cumprimento de 90% das metas assistenciais*
- ❖ MG 25.4 - *Implantar lista de padronização de medicamentos e materiais por procedimentos das unidades até jun/2020*
- ME 26 - **Obter 100% de conformidade dos quesitos, conforme a Portaria Interministerial Nº 285, de 24 de março de 2015 para a obtenção do Selo de Hospital de Ensino no IECAC, até jun/2021**
- ❖ MG 26.1 - *Elaborar e implantar 100% do Plano de Educação para as unidades da FSERJ que dispõem de Ensino de Graduação e/ou Pós-graduação, até Jun/2020*
- ME 27 - **Promover a realização, pela Fundação Saúde, de ao menos 1 (uma) Pesquisa ao ano**
- ❖ MG 27.1 - *Estabelecer fluxo oficial da FSERJ para realização de pesquisas científicas até dez/2019*
- ME 28 - **Implantar Portal da Transparência da FSERJ até dez/2022**
- ❖ MG 28.1 - *Alcançar 90% de resolubilidade nas manifestações apresentadas à ouvidoria até dez/2022*
- ❖ MG 28.2 - *Implantar 100% das ações descritas no decreto nº 46.475 de 25 de outubro de 2018 até dez/19*
- ME 29 - **Implantar o gerenciamento de Riscos em 100% das diretorias até dez/2020**

\* A Meta estratégica quatro foi incorporada pela meta um, sendo suprimida sua numeração.

## 7. Análise de Desempenho Institucional - ADI

O grande desafio de um planejamento estratégico é sistematizá-lo para que ele seja um instrumento de gestão e alcance dos resultados esperados

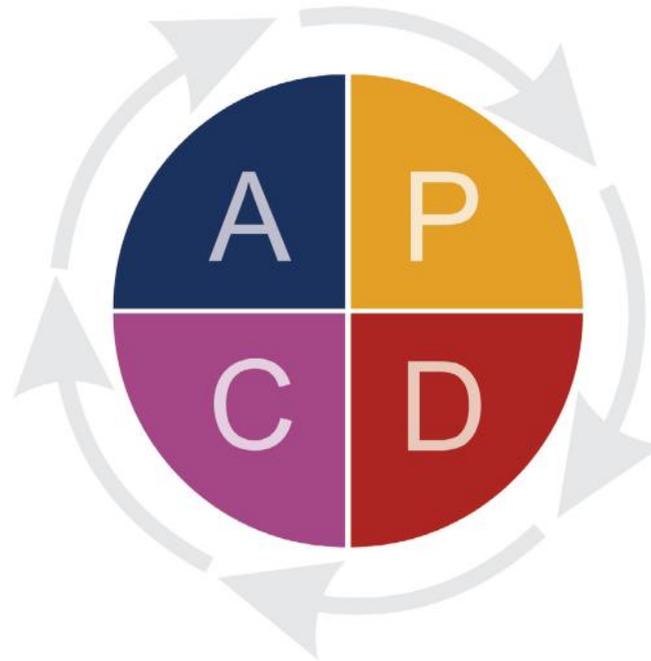
Tendo como base a proposta do BSC, onde cada perspectiva recebeu um quantitativo de pontos segundo a ordem de importância dos objetivos e em virtude da busca de equilíbrio institucional, a metodologia utilizada para o acompanhamento dos resultados estratégicos do período 2019-2023 será constituída da média ponderada. Sendo assim, as perspectivas que possuem as metas que foram classificadas como prioritárias possuirão maior peso sobre o resultado final.

n	Perspectivas	Pontos BSC	Número de metas (M)	Ponto final (M* BSC)	%
1	Clientes e Mercado	1	7	7	10,94
2	Processos Internos	2	12	24	37,50
3	Pessoas	3	5	15	23,44
4	Aprendizado e Crescimento	4	2	8	12,50
5	Financeira	5	2	10	15,62
			28	64	100,00

Com base no quadro acima se pode concluir que há grande equilíbrio entre as perspectivas e que Processos Internos impactará 37,5% no resultado final, seguida de Pessoas (23,44%), Financeira (15,63%), Aprendizado e Crescimento (12,50%) e Clientes e Mercado (10,94%).

## 8. Plano de ação estratégico

Após a realização do seminário, cada responsável pelas metas estratégicas elaborou as ações do plano estratégico. Cada meta estratégica foi desdobrada em ações, sendo que as mesmas poderiam ainda ser desdobradas em metas gerenciais e operacionais de acordo com a necessidade de cada responsável pelo plano. Para isso foi utilizada a matriz 5w1h.



## 9. Glossário

**ADI** – Análise de Desempenho Institucional

**BSC** – Balanced Scorecard (Indicadores Balanceados de Desempenho)

**Book** – Livro do Planejamento Estratégico

**CPE** – Controle do Planejamento Estratégico

**DPG** – Diretoria de Planejamento e Gestão

**FCS** – Fatores Críticos para o Sucesso

**FSERJ** – Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro

**IECAC** – Instituto Estadual de Cardiologia Aloysio de Castro

**ISO** – International Organization for Standardization (Organização Internacional de Normalização/padronização)

**Matriz 5W2H** – (What) O que/Ação ou etapa, (Why) Por que / justificativa, (Where) Onde / local, (When) Quando / Prazo, (Who) Quem / responsável, (How) Como / método e (How much) Quanto custa / recursos

**Matriz GUT** – Gravidade, Urgência e Tendência

**ME** – Meta Estratégica

**MG** – Meta Gerencial

**OS** – Organização Social

**PE** – Planejamento Estratégico

**PEP** – Prontuário Eletrônico de Paciente

**PES** – Plano Estadual de Saúde

**PCO** – Pesquisa de Clima Organizacional

**PPA** – Plano Plurianual

**RH** – Recursos Humanos

**SES** – Secretaria de Estado de Saúde

**SGQ** – Sistema de Gestão da Qualidade

**SIGFS** – Sistema de Gestão da Fundação Saúde / Programa de Gestão das Informações

**SWOT** – (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)

**TI** – Tecnologia da Informação

**TIC** – Tecnologia da Informação e estrutura da Comunicação

## Participantes

Adarlete Neira (Hemorio)	Camila Ferreira	Isabelle Mury	Olívia Machado
Adriana Souza	Camila da Silva	Jane Duran	Priscila Januário
Albert Ambram	Cantinilia Pinheiro (PET)	João Henrique Marques	Raphael Bruno Santos
Alessandro de Paula	Carlos Calçada	Jorge Lourenço (IECAC)	Renata Cavalcante (IETAP)
Alex Sobreiro	Celia Burmann	José Maurício Braga (IEDE)	Renata Raposo
Ana Caroline Nogueira	Claudio Monteiro	Juliana Neves	Rodrigo Loureiro
Ana Lúcia Pessanha	Cristina Mansur	Larissa Mello (HECC)	Rogério Pereira
Ana Consenza	Débora Dufrayer (HESM)	Leonardo Reis	Rogério Ravaglio ( <i>in memoriam</i> )
Ana Paula Queiroz	Elizabeth Oliveira	Márcia Vila Nova	Thayse Menezes (PET)
Antônia Luiza Barbosa	Flavia Rangel	Maria Amélia Vianna	Ualdo da Silva
Antônio Carlos Rosa	Geisa Dias	Mariana Garcia	Vanessa Varial
Beatrice Santa Maria	Gleudson Monteiro	Michele Vieira	Vera Marra
Bianca Marotte (IEDS)	Irene Gambati	Milena Siqueira	Vitor Acselrad
Bruno Klein	Isabela Cruz	Monir Dumith	

**Governo do Estado do Rio de Janeiro**

Wilson José Witzel

**Secretaria de Estado de Saúde**

Edmar José Alves dos Santos

**Fundação Saúde do Estado do Rio de Janeiro**

Carlos Adolfo Barreira Pinto Calçada

**Diretor de Planejamento e Gestão do Contrato de Metas**

Albert James Ambram

***Coordenação do Planejamento Estratégico 2020-2023***

João Henrique Marques da Silva

***Elaboração e diagramação***

João Henrique Marques da Silva

***Revisão e Apoio***

Ana Caroline Nogueira de Lima  
Camila Cardoso de Souza Ferreira  
Elizabeth da Silva Oliveira  
Jane Vieira de Queiroz Duran  
Maria Amelia de Azeredo Vianna  
Vera Lúcia Neves Marra

FUNDAÇÃO  
**SAÚDE**

Secretaria de  
**Saúde**



GOVERNO DO ESTADO  
**RIO DE JANEIRO**

