



PlanINC

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2024 - 2027



Ministério da Saúde
Secretaria de Atenção Especializada à Saúde
Instituto Nacional de Cardiologia

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2024 - 2027



MINISTÉRIO DA
SAÚDE





2024 Instituto Nacional de Cardiologia

Ministério da Saúde
Secretaria de Atenção Especializada à Saúde

Edição Eletrônica: 1ª edição – 2024

INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA

Rua das Laranjeiras, 374
CEP: 2240-006 – Rio de Janeiro/RJ
Site: inc.saude.gov.br
E-mail: dirincl@inc.saude.gov.br
Telefone: 3037 - 2152

DIREÇÃO GERAL

Aurora Felice Castro Issa

COORDENAÇÃO ASSISTENCIAL

Alexandre Rouge Felipe

COORDENAÇÃO DE PLANEJAMENTO

Thiago Targino da Conceição Davico

COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO

Claudia de Amorim Pereira Paiva

COORDENAÇÃO DE ENSINO E PESQUISA

Helena Cramer Veiga Rey

ASSESSORIA DA DIREÇÃO

Marina Pereira Coelho

GABINETE DA DIREÇÃO

Lais Castro de Carvalho



MINISTÉRIO DA
SAÚDE



FICHA TÉCNICA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA - PLANINC

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) Elaborado por Francijane Oliveira da Conceição, CRB7 6223)

I59p Instituto Nacional de Cardiologia
Planejamento estratégico: 2024-2027 / Instituto Nacional de Cardiologia. – Rio de Janeiro, 2024.

30 p: il.color

1. Planejamento estratégico. 2. Cardiologia. 3. Administração de instituições de saúde 4. Ministério da Saúde 5. Instituto Nacional de Cardiologia. I. Título.

Coordenação do PlanINC 2024 - 2027

Thiago Targino da Conceição Davico - Coordenador de Planejamento
Marina Pereira Coelho - Assessoria da Direção

Grupo de Trabalho de Desenvolvimento do PlanINC 2024 - 2027

Alexandre Rouge Felipe
Aline Sandra Pereira da Silva
Ana Luiza Castello da Costa
Ana Paula Areias Moreno Garcette
Arthur Siciliano Orlanti
Aurora Felice Castro Issa
Claudia de Amorim Pereira Paiva
Cristiane Simas França
Daniel Soares
Débora Holanda Gonçalves
Débora Simões
Fabiana Bergamin Muccillo
Gabriel Gonzales Ballester de Souza
Helena Cramer Veiga Rey
Lais Castro de Carvalho
Lilian Moreira do Prado
Marcelo Machado Mello
Marcelo de Paiva Moraes
Marcia Regina Guimarães Vasques
Marlúcia Marlim de Oliveira
Monica Moura de Vasconcellos
Neyla Durães Fernandes
Renata Mattos
Rodrigo Segalote
Tereza Cristina Felipe Guimarães
Valéria Sá Reston
Viviane Belídio da Fonseca

Colaboradores 1ª Etapa PlanINC em 2021 - 2022

João Manoel Pedroso
Roberto de Castro Meirelles de Almeida
Andrezza Serpa Franco
Julio Cezar Oliveira de Souza
Daniela Alves da Rocha

Colaboradores do PlanINC 2024 - 2027

Adriana Nocchi dos Santos
Adriano Dória Fernandes
Alexandre Silva Pereira
Ana Paula Ferreira de Lima Rocha
Bernardo Rangel Tura
Brunno Cabral de Andrade
Cristiane Ribeiro
Elaine Carriço Rayol
Elisa Maia dos Santos
Geraldo Gabriel Crelier
Isabel Cristina Pereira da Nóbrega
Iza Cristina dos Santos
Juliana Rega de Oliveira
Karla Valéria Arcoverde
Leila Magalhães
Lisa de Castro Fialho
Luiz Lage
Marcelo Otoni Araújo
Maria Fernanda Perrut de Almeida
Mariza Santos
Moisés Oliveira
Monique Azevedo da Silva
Nariá Albuquerque
Paulo Alfredo do Nascimento dos Santos
Paulo Henrique Navarro dos Santos
Raphaella de Moraes Mascarenhas
Renato Dias Barreiro Filho
Sérgio Domingues
Shirley Gonçalves
Sônia Maria Moraes de Souza
Thaiz Priscila dos Santos Souza
Thiago Fonseca de Freitas

Consultoria Contratada pelo Ministério da Saúde em 2021

Iraneth Monteiro
Júlia Rodrigues

SUMÁRIO



06 APRESENTAÇÃO

07 INTRODUÇÃO

09 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10 ESTRATÉGIA

12 METODOLOGIA

14 MISSÃO, VISÃO E VALORES

15 ANÁLISE AMBIENTAL

17 Infraestrutura Assistencial

18 Ensino, Pesquisa e Inovação

19 MAPA ESTRATÉGICO

20 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

23 PLANO DE AÇÃO

24 MONITORAMENTO

25 DESAFIOS

26 CONCLUSÃO

27 REFERÊNCIAS

APRESENTAÇÃO

No ano de 2023, o Instituto Nacional de Cardiologia (INC) completou 50 anos e a retomada do planejamento estratégico neste momento é, sem dúvidas, emblemático. Muitos são os desafios e perspectivas a serem enfrentados nos próximos anos e nas próximas décadas.

O aumento da idade média da população e a alta prevalência de fatores de risco mantém a doença cardiovascular como a principal causa de óbito, ocasionando enorme impacto na saúde pública. O desafio de compreender e combater os fatores de risco associados às cardiopatias deve ser enfrentado com estratégias eficazes de prevenção e intervenção. É imprescindível o olhar global, observando as necessidades específicas da população e sua diversidade, sem negligenciar nenhuma minoria populacional na promoção da saúde cardiovascular.

O INC tem importante papel de elaborar e discutir as políticas nacionais de saúde pública. A integração com outros órgãos do Ministério da Saúde, governamentais e parceiros é uma de suas atribuições. Na perspectiva da atenção especializada, o foco deve ser o atendimento às demandas da atenção primária, ponto prioritário de conexão dos indivíduos ao sistema de saúde, dessa forma, é possível fortalecer o trabalho em rede, cenário ideal para uma saúde pública amplamente eficiente, apesar dos desafios enfrentados no SUS em todos os seus níveis.

É primordial que o instituto amplie a coordenação de pesquisas e parcerias a nível nacional e internacional, bem como reconhecer a necessidade de evolução das prioridades em pesquisa alinhadas às demandas do SUS e à saúde pública mundial. Como instituição de ensino, deve-se ter como pilar fundamental a constante formação de profissionais que atendam à demanda nacional da saúde cardiovascular e a todas as áreas relacionadas, como métodos de ensino que deem amplo acesso à capacitação, ampliação de cursos realizados à distância, teleconferência e sessões clínicas virtuais, em todos os níveis.

APRESENTAÇÃO

O Modelo de Gestão da instituição deve ser pautado em contínua renovação. Para isso, os custos das ações institucionais de todas as áreas serão avaliados e gerenciados de forma eficaz, adequando-se ao orçamento existente. É indispensável o aprimoramento de técnicas de comunicação que permitam a concretização da gestão integrada, participativa, sustentável e eficiente, sendo este o modelo mais promissor.

Os processos de trabalho, projetos e ações realizados no INC necessitam constante reavaliação à luz da evolução dos sistemas de saúde, da sociedade e do conhecimento para melhores resultados. Inovação se traduz na procura de novas formas de execução de processos já realizados, com o potencial de reduzir custos e trazer novas soluções aos problemas.

Nenhum dos desafios enumerados poderá ser enfrentado e vencido sem seu principal trunfo: os recursos humanos. O investimento e o estímulo aos profissionais fazem do INC uma instituição que demonstra todo o inestimável valor do SUS. Apesar das inúmeras tecnologias inovadoras existentes, a humanização do cuidado não pode ser negligenciada.

Enfim, é importante reconhecer que os desafios a serem enfrentados nas próximas décadas são muitos e torna-se claro que tantos outros desafios inesperados irão se apresentar. Porém, diante de tudo que já se realizou na instituição nos últimos 50 anos, o cenário que se mostra para este próximo meio século é de extremo otimismo.

Torna-se evidente que uma instituição com tamanha solidez persistirá no enfrentamento dos desafios que se manifestarem, com o propósito de fornecer saúde cardiovascular digna e amplo acesso à população brasileira.

Aurora Felice Castro Issa

Diretora do Instituto Nacional de Cardiologia

INTRODUÇÃO

Em agosto de 1973, fora criado o Hospital de Clínicas de Laranjeiras, originário do antigo Hospital Nossa Senhora das Vitórias, sediado na Rua das Laranjeiras, nº 374, onde funcionava a Casa das Comerciárias. Na ocasião era vinculado ao Instituto Nacional de Previdência Social e, em maio do ano 2000, tornou-se Instituto Nacional de Cardiologia de Laranjeiras.

Atualmente, o INC é um órgão da Administração Pública Federal, unidade integrante da Secretaria Especializada de Atenção à Saúde (SAES), vinculada, técnica e administrativamente, ao Ministério da Saúde (MS). É reconhecido como Centro de Referência de Alta Complexidade Cardiovascular do MS, em conformidade com a Portaria nº 210, de 2004.

O Instituto oferece atendimento em cardiologia para pacientes neonatos, pediátricos e adultos. Os procedimentos são minimamente invasivos, cirurgia cardíaca e transplante cardíaco e pulmonar. Atua de forma articulada e integrada na Rede de Atenção em Saúde (RAS), realiza exames altamente especializados para investigação diagnóstica e tratamento de doenças cardiovasculares em pacientes do Sistema Único de Saúde (SUS). Além disso, presta consultoria e atendimento para todo o país, através da Central Nacional de Regulação de Alta Complexidade (CNRAC).

Exerce papel de assessoramento de caráter técnico e participação no desenvolvimento das políticas de saúde cardiovascular do MS e, em 2021, foi reconhecido como Instituto de Ciência e Tecnologia (ICT). O Instituto tem importante papel no ensino, capacitação e formação de profissionais, realização de pesquisas e formulação de políticas públicas de saúde na área cardiovascular.

INTRODUÇÃO

O decreto nº 11.798, de 2023, especifica as competências dos órgãos do Ministério da Saúde e ao Instituto Nacional de Cardiologia compete:

- I - coordenar a formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento das patologias cardiológicas;
- II - planejar, coordenar e orientar planos, projetos e programas, em âmbito nacional, compatíveis com a execução de atividades de prevenção, diagnóstico e tratamento das patologias cardiovasculares;
- III - desenvolver e orientar a execução das atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos em todos os níveis na área de cardiologia, cirurgia cardíaca e reabilitação;
- IV - coordenar programas e realizar pesquisas clínicas, epidemiológicas e experimentais em cardiologia, cirurgia cardíaca e afins;
- V - orientar e prestar serviços médico-assistenciais de alta complexidade na área cardiovascular;
- VI - estabelecer normas técnicas para padronização, controle e racionalização dos procedimentos adotados na cardiologia; e
- VII - fomentar estudos e promover pesquisas, com vistas ao incentivo à ampliação dos conhecimentos e à inovação e produção científica na área cardiovascular, cirurgia cardíaca e afins.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de planejamento estratégico do INC, o PlanINC, iniciou-se em 2021 e reflete o resultado de um processo de construção coletiva. Propõe escolhas estratégicas para o período 2024-2027, constituindo um importante instrumento de gestão.

Segundo Peter Drucker, importante pesquisador e inovador na área da administração, planejamento é:

“Um processo contínuo e sistemático para tomar decisões atuais a partir do maior conhecimento possível do futuro.”

Operacionalizar esse processo exige organização das atividades relevantes para garantir sua execução através de um método sustentável, coerente, contínuo e possível de mensurar a repercussão das medidas e soluções propostas.

Muitas são as abordagens possíveis para desenvolvimento do planejamento estratégico, grande parte delas tem como objetivo alinhar os interesses institucionais e aproveitar melhor as oportunidades.

Para elaboração do ciclo de planejamento, é fundamental um diagnóstico realista, com clareza de onde se quer chegar, valorizando a criatividade, o processo de aprendizado e a mudança contínua. O planejamento estratégico, quando bem executado, é instrumento norteador das tomadas de decisões futuras.

Um dos grandes desafios é proporcionar mudanças na cultura organizacional. Este desafio é, potencialmente, mais difícil em organizações de saúde, onde a cultura local é, frequentemente, fracionada e atravessada pelas diferentes práticas das múltiplas categorias profissionais. Desta forma, o PlanINC tem por objetivo desenvolver um plano de ação possível de ser colocado em prática de forma coletiva e com participação de toda equipe do INC e suas particularidades, porém mantendo o foco nos cidadãos e nos princípios do SUS.

ESTRATÉGIA

A construção adotada para desenvolvimento do PlanINC 2024-2027 considerou a Agenda 2030 proposta pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Plano Plurianual 2024-2027 (PPA) e o Plano Nacional de Saúde 2024-2027 (PNS).

A Agenda 2030 consiste em uma iniciativa que elenca 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) que pretendem engajar e conscientizar os países envolvidos em ações, esforços conjuntos e entendimento de seus papéis no diálogo necessário para apelo aos atores da sociedade. Os ODS são integrados e indivisíveis, equilibrando sustentabilidade social, econômica e ambiental. Ao longo de sua implementação, a Agenda 2030 e os ODS deverão estimular e apoiar os governos, a sociedade civil, o setor privado e todos cidadãos em ações nas áreas de importância crucial para a humanidade.

O ODS 3 - Saúde e Bem-Estar - prevê “Assegurar uma vida saudável e promover o bem-estar para todos, em todas as idades”. É o objetivo que se relaciona mais diretamente com as competências do INC. No entanto, diversos outros objetivos são contemplados em temas estratégicos para o instituto.



ESTRATÉGIA

O Plano Plurianual 2024-2027 (PPA), que embasou a construção do Plano Nacional de Saúde 2024-2027 (PNS), também serviu de referência para o desenvolvimento deste planejamento. O PPA 2024-2027 incluiu nas prioridades do governo o eixo “Saúde: atenção primária e especializada” dentro das Políticas Sociais e de Garantias de Direitos.

O PPA 2024-2027 foi construído de forma recíproca, constituindo um importante instrumento para fortalecer o processo de reconstrução da participação social no país.



O PNS é outro instrumento orientador das políticas públicas federais, no que tange à saúde, e elencou sete objetivos, dos quais destaca-se o 2: *“Ampliar a oferta e o acesso às ações e serviços da Atenção Especializada, conforme as necessidades de saúde da população, reduzindo as desigualdades de raça/etnia, gênero, regionais e sociais, e promovendo a integralidade do cuidado.”*

Sendo o que mais se relaciona com as competências do instituto.

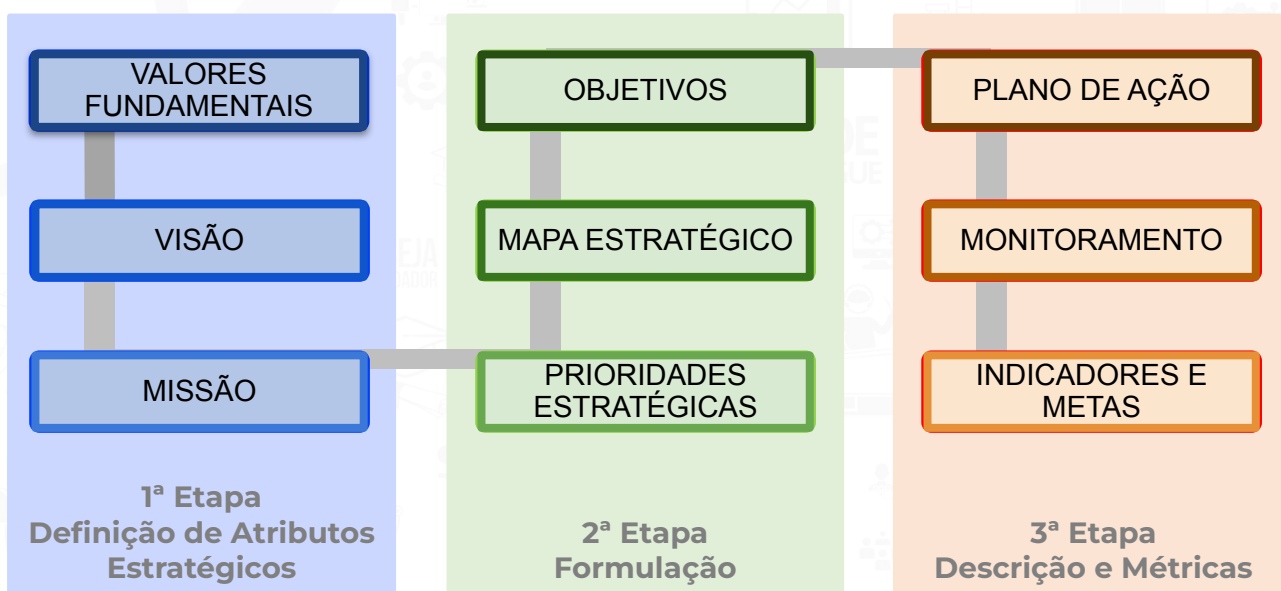
METODOLOGIA

Inicialmente, o PlanINC foi desenvolvido com auxílio de consultoria contratada pelo Ministério da Saúde. Foi responsável por efetuar a primeira etapa que envolveu o diagnóstico situacional do Instituto por meio de reuniões e oficinas para decisões participativas. Foram realizadas oficinas para a construção da Matriz SWOT e revisão da missão, da visão e dos valores do Instituto.

A metodologia adotada, preliminarmente, se baseou no Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida na Harvard Business School pelos professores Robert Kaplan e David Norton. No entanto, o PlanINC foi interrompido no início de 2022 e foi retomado em maio de 2023.

A partir deste momento, com parte do grupo executor reformulado e comandado pela Coordenação de Planejamento - COPLAN/INC, procedeu-se à revisão do trabalho iniciado com o alinhamento da atual realidade do INC. O planejamento se baseou nos conceitos da abordagem comunicativa que envolveu três fases: Definição dos Atributos Estratégicos, Formulação da Estratégia e Descrição e Métricas, conforme descrito na figura abaixo.

Etapas

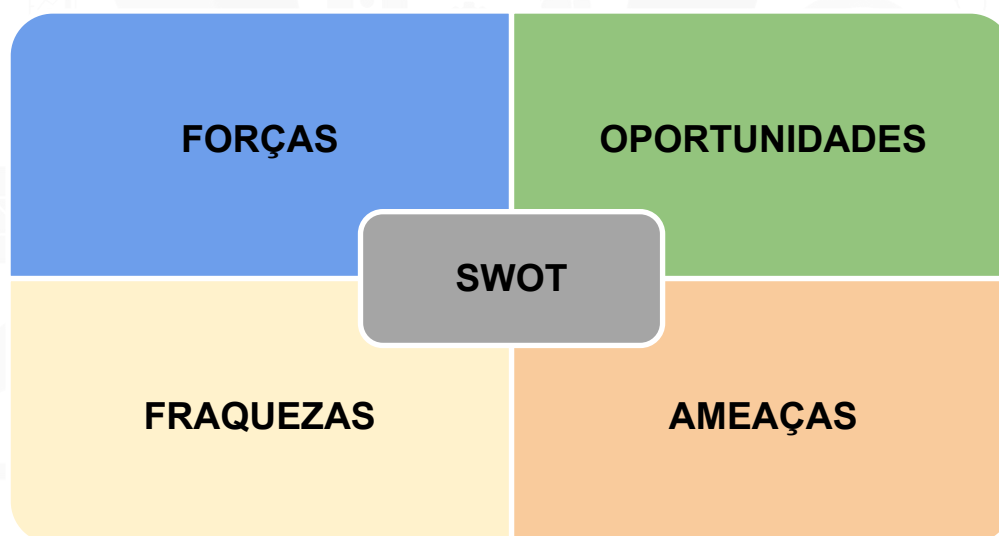


METODOLOGIA

No primeiro momento, foram validados MISSÃO, VISÃO e VALORES institucionais. Ao longo deste processo, efetuou-se a divulgação do relatório do Planejamento Estratégico da Secretaria de Atenção Especializada-SAES, ao qual o INC é subordinado, sendo realizado, assim, o alinhamento com os objetivos estratégicos da SAES.

Posteriormente, para revisão e potencialização das fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças apontadas na matriz SWOT, empregou-se a técnica de priorização por Gravidade/Intensidade, Urgência e Tendência (GUT), que ocorreu de forma colegiada e participativa com o uso da ferramenta de enquete do Google Forms para garantir o acesso simultâneo de todos e a transparência nas informações.

Diante dos pontos destacados - [análise dos ambientes internos e externos](#) - foram desenhadas as estratégias do instituto através da Matriz SWOT e desenhadas as estratégias do instituto.



Com a definição dos eixos de atuação, estruturaram-se os OBJETIVOS ESTRATÉGICOS que, à exemplo do planejamento estratégico da SAES, direcionaram a execução das AÇÕES ESTRATÉGICAS e seus respectivos DESDOBRAMENTOS para os quais estipulou-se um plano de metas e entregas para gestão contínua do plano estratégico.

MISSÃO, VISÃO E VALORES REVISADOS



Missão

Promover a saúde cardiovascular, formar profissionais, desenvolver e disseminar conhecimento, inovação tecnológica e apoiar a formulação de políticas públicas com excelência, sustentabilidade e inclusão alinhado aos princípios do SUS.



Visão

Ser referência em saúde cardiovascular, gestão pública, assistência, ensino, pesquisa, inovação e extensão, sendo centro de formulação de políticas, avaliação e desenvolvimento tecnológico em saúde no país.



Valores

Ética, integridade, qualidade, inovação, transparência, sustentabilidade, responsabilidade e inclusão social, compromisso com a identidade pública, humanização, valorização profissional e gestão participativa.

ANÁLISE AMBIENTAL

Tem como objetivo compreender os elementos internos e externos que afetam o ambiente que podem incidir de maneira positiva ou negativa sobre a organização.

A análise do ambiente interno compreende a identificação de forças e fraquezas características da organização que condicionam seu desempenho e pode afetar os resultados institucionais.

As forças são características, materiais ou não, que podem ser aproveitadas para otimizar desempenho. As fraquezas são as características que devem ser reduzidas ou eliminadas para evitar influência negativa sobre o desempenho institucional.

FORÇAS

Gestão participativa, decisões colegiadas, transparência e boas práticas nos processos administrativos (exemplo para rede)

Centro de referência nacional de alta complexidade em doenças cardiovasculares

Estrutura de ponta e parque tecnológico robusto

Equipe altamente especializada, coesa e reconhecida no mercado

Existência e consolidação do Núcleo de Qualidade e retomada da COPLAN

FRAQUEZAS

Limitação na rede tecnológica (capilaridade TI)

Limitações estruturais de espaço físico, localização da sede e acessibilidade

Pouca autonomia sobre RH e articulação com a COGEP

Falta de continuidade e autonomia relacionada ao cenário político

Falta do mapeamento de competências e plano de desenvolvimento de pessoas

Falta de visão da área de comunicação como estratégica para a instituição

ANÁLISE AMBIENTAL

A análise do ambiente externo elenca condições fora do âmbito de controle da organização que podem afetar seus resultados.

As oportunidades são aspectos externos, que, se aproveitados pela organização podem influenciá-la positivamente. As ameaças são situações externas que, se não equacionadas ou evitadas pela organização, podem afetá-la negativamente.

Ambas análises foram realizadas de forma colegiada com a participação das coordenações do Instituto e validadas pelos Grupo de Trabalho de Desenvolvimento do PlanINC.

OPORTUNIDADES

Ação orçamentária específica para nova sede.

Reconhecimento do INC como instituição de ciência e tecnologia (ICT)

Reconhecimento do Ministério da Saúde sobre o INC como referência em saúde cardiovascular e boa articulação política

Influência do modelo de gestão adotado na rede de atenção

Boa avaliação e percepção dos usuários sobre o INC

Ações de Cooperação internacional

AMEAÇAS

Orçamento congelado, aumento nos custos de insumos e mudanças no marco legal.

Falta de autonomia e instabilidade na manutenção da força de trabalho.

Baixa produtividade da Rede SUS na Atenção Cardiovascular, notadamente no tratamento e organização das Unidades e Emergências.

Ausência de modelos de financiamento específico para projetos ou implantação de novas frentes de trabalho.

Falta de um plano de carreira com Plano de Cargos e Salários.

Ambiente político incerto: riscos de mudanças na equipe de gestão.

Judicialização da saúde

ANÁLISE AMBIENTAL

Infraestrutura Assistencial



LEITOS - 160

ENFERMARIAS - 96 leitos
19 crianças e adolescentes;
77 adultos.

CTI - 59 leitos

13 crianças e adolescentes;
46 adultos.

TRANSPLANTE - 5 leitos



CONSULTÓRIOS - 19

13 Adultos;
6 crianças e adolescentes.

SALAS CIRÚRGICAS - 4

SALA HÍBRIDA - 1

SALAS DE HEMODINÂMICA - 3

SALAS DE EXAMES - 15

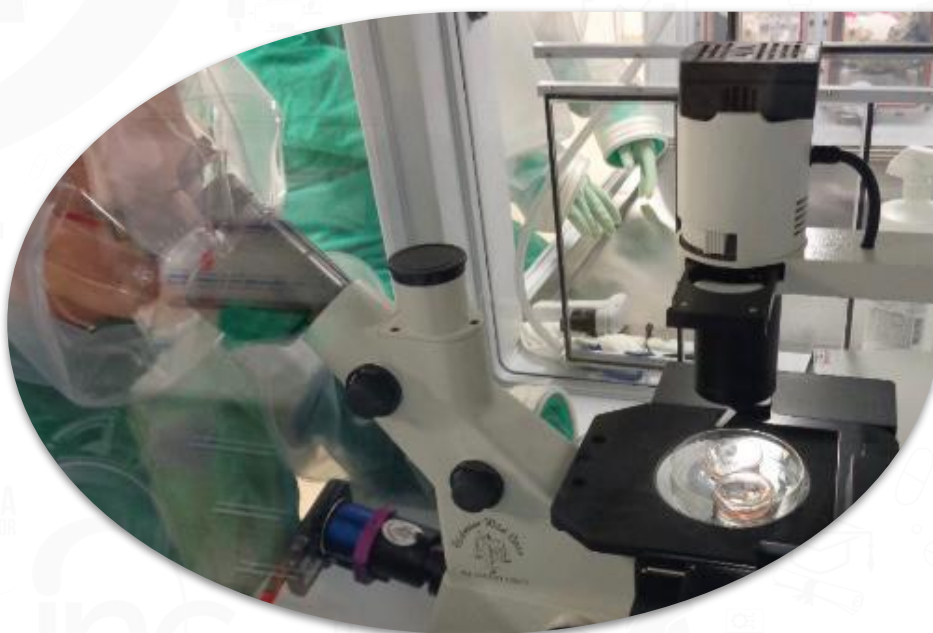
- Tomógrafo Computadorizado
- Ressonância Nuclear Magnética
- Gama Câmara com tomógrafo
- Ecocardiografia
- Radiologia Convencional
- Teste Ergométrico



ANÁLISE AMBIENTAL

Ensino, Pesquisa e Inovação

- **Graduação, Residência e Pós-graduação Lato Sensu.**
- **Mestrado:** Ciências Cardiovasculares (CC) e Avaliação de Tecnologias em Saúde (ATS).
- **Extensão acadêmica:** Presencial, EAD.
- **Auditórios, sala multimídia, biblioteca virtual**
- **Núcleos Especializados nas áreas de:** Bioestatística e Bioinformática, Epidemiologia, Inovação, Cooperação Internacional, Evidências, Investigação Cardiovascular.
- **Revista Digital OnScience.**
- **Rede Nacional de Genômica Cardiovascular - RENOMICA.**
- **Laboratório de Impressão 3D.**
- **Observatório de Saúde Cardiovascular.**
- **Núcleo de avaliação de tecnologias em saúde – NATS.**
- **Centro de Tecnologia Celular - CTC.**
- **Centro Simulação Realística.**
- **Divisão de Pesquisa:** Clínica, Operacional, Translacional.
- **Desenvolvimento tecnológico e inovação:** Saúde Digital, Medicina de precisão, Biópsia líquida, Análises epidemiológicas com aplicação das técnicas de ciência de dados e inteligência artificial.



MAPA ESTRATÉGICO

MISSÃO

Promover a saúde cardiovascular, formar profissionais, desenvolver e disseminar conhecimento, inovação tecnológica e apoiar a formulação de políticas públicas com excelência, sustentabilidade e inclusão alinhado aos princípios do SUS.

VISÃO

Ser referência em saúde cardiovascular, gestão pública, assistência, ensino, pesquisa, inovação e extensão, sendo centro de formulação de políticas, avaliação e desenvolvimento tecnológico em saúde no país.

VALORES

Ética, integridade, qualidade, inovação, transparência, sustentabilidade, responsabilidade e inclusão social, compromisso com a identidade pública, humanização, valorização profissional e gestão participativa.

Qualidade Técnica e Institucional	Gestão Colegiada e Participativa	Gestão Estratégica de Pessoas	Ciência, Tecnologia e Inovação	Comunicação Institucional
Coordenar a formulação da política nacional de prevenção diagnóstico e tratamento das patologias cardiovasculares	Fortalecer o modelo de execução orçamentária de modo eficiente, transparente e planejado.	Fortalecer a Política Institucional de Gestão de Pessoas	Potencializar a Pesquisa e o Ensino, contribuindo para a ciência e formação na atenção cardiovascular	Promover a imagem do INC como referência na área cardiovascular
Promover a integralidade em todos os processos e práticas.	Aperfeiçoar o Programa de Gestão Institucional		Incrementar programas, projetos, ensino, pesquisa, extensão e inovação, desenvolvendo e incorporando ganhos tecnológicos e estruturais.	
	Fortalecer a sustentabilidade ambiental e social.			

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE 01 - Fortalecer o modelo de execução orçamentária de modo eficiente, transparente e planejado.

Ações:

- 01 - Elaborar Plano de programação e execução orçamentária;
- 02 - Definir os centros de custos;
- 03 - Fortalecer e expandir comissões e núcleos de decisão orçamentária;
- 04 - Transparência das informações.



OE 02 - Incrementar programas, projetos, ensino, pesquisa, extensão e inovação, desenvolvendo e incorporando ganhos tecnológicos e estruturais.

Ações:

- 01 - Ampliar e Consolidar o NIT;
- 02 - Elaborar o Plano da Área de Extensão do INC;
- 03 - Impulsionar as ações do NATS;
- 04 - Fortalecer o desenvolvimento e promover a integração entre as ações da Saúde Digital;
- 05 - Planejar o Escritório de Projetos.



OE 03 - Coordenar a formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento das patologias cardiovasculares.

Ações:

- 01 - Elaboração da Minuta da Política Nacional de Prevenção, Diagnóstico e tratamento das patologias cardiovasculares;
- 02 - Articulação Externa.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE 04 - Aperfeiçoar o Programa de Gestão Institucional.

Ações:

- 01 - Definir papéis e responsabilidades das instâncias internas e de apoio à gestão;
- 02 - Desenvolver, Ampliar e Monitorar mecanismos de controle;
- 03 - Planejar, monitorar e gerenciar processos com ênfase em resultados.



OE 05 - Fortalecer a sustentabilidade ambiental e social.

Ações:

- 01 - Elaborar o Plano de Logística Sustentável alinhado com o Plano Diretor de Logística Sustentável;
- 02 - Implantar o Plano de Logística Sustentável;
- 03 - Promover articulação externa.



OE 06 - Promover a integralidade em todos os processos e práticas.

Ações:

- 01 - Elaborar a Política de Acessibilidade;
- 02 - Retomar a Política de Humanização;
- 03 - Incentivar a Cultura da Integralidade.



OE 07 - Promover a Imagem do INC como referência na área cardiovascular fortalecendo sua credibilidade, valores e propósito.

Ações:

- 01 - Estruturar, Padronizar e Normatizar a Comunicação Institucional;
- 02 - Fortalecimento da comunicação interna e externa;
- 03 - Promoção de eventos;
- 04 - Articulação externa.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

OE 08 - Potencializar a Pesquisa e o Ensino, Contribuindo para a Ciência e Formação na Atenção Cardiovascular.

Ações:

- 01 - Planejar e executar atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão;
- 02 - Estabelecer convênios para a pesquisa, intercâmbio de professores e alunos e para a extensão / inovação;
- 03 - Implementar Ensino à Distância para formação de profissionais, trabalhadores de saúde e público em geral;
- 04 - Estabelecer a governança do Centro de Simulação Realística;
- 05 - Implementar a Estrutura do Observatório de Saúde Cardiovascular;
- 06 - Potencializar o repositório institucional - ATRIUM.



OE 09 - Fortalecer a Política Institucional de Gestão de Pessoas.

Ações:

- 01 - Elaborar a Política Institucional de Desenvolvimento de Pessoas alinhada com a política nacional;
- 02 - Promover ações participativas com os colaboradores;
- 03 - Acolhimento e Ambientação de novos colaboradores;
- 04 - Elaborar Programa de Capacitação Interna;
- 05 - Elaborar o Programa de Qualidade de Vida dos Colaboradores.

PLANO DE AÇÃO

A partir do cumprimento das agendas das oficinas do PlanINC 2024 - 2027, foi elaborado o plano de ação com todas as iniciativas estratégicas propostas, seus desdobramentos, responsáveis e metas ou entregas relacionadas. O trabalho será validado em reunião com o grupo de trabalho responsável pela elaboração do PlanINC e os prazos serão pactuados e então será discriminado os responsáveis para a liderança de cada iniciativa e submetido à aprovação pela Diretora.

PLANO DE AÇÃO				
OBJETIVO ESTRATÉGICO				
AÇÃO	DESDOBRAMENTO	RESPONSÁVEL	PRAZO	PRODUTO/ META
01	01.01			
	01.02			
	01.03			
	01.04			
02	02.01			
	02.02			
03	03.01			
	03.02			
	03.03			
	03.04			
04	04.01			
	04.02			
	04.03			

MONITORAMENTO

A execução do PlanINC 2024 - 2027 será coordenada pela COPLAN/INC e ocorrerá no formato de gestão de projetos para as temáticas estratégicas e em modelos de plano de ação para as iniciativas táticas e operacionais. No momento inicial o gerenciamento dos projetos serão coordenados pela CODEP/INC, e as iniciativas táticas e operacionais serão lideradas pelas quatro coordenações formais ou áreas correspondentes a temática em questão.

Uma das iniciativas em andamento é a elaboração de cronograma das ações e desdobramentos desenvolvidos nas oficinas estratégicas, além da divulgação deste relatório final e dos planos de ação para as áreas envolvidas. Posteriormente serão realizadas reuniões com o objetivo de nomear líderes e desenhar processos para a execução do plano de ação. Além disso, a formação de uma equipe para composição do escritório de projetos é uma das ações prioritárias e serão realizadas reuniões trimestrais com o grupo de trabalho do PlanINC para acompanhamento e outras reuniões setoriais para assessoramento aos líderes das ações.

Desta forma será possível monitorar a execução do plano de ação e anualmente realizar a revisão e alinhamento das estratégias utilizadas para atingimento dos objetivos estratégicos. Como é sabido que a realidade de uma organização da administração pública é dinâmica o PlanINC necessita ter flexibilidade para atualizações e adaptações de forma contínua ao longo do tempo de execução do planejamento e do avanço dos objetivos estratégicos.

DESAFIOS

Ao longo do processo do PlanINC 2024-2027, foram identificadas algumas questões que se mostram desafiadoras para a execução e monitoramento do planejamento estratégico. Visando uma avaliação de risco preliminar foram elencados alguns elementos que podem interferir no avanços para a execução do ciclo de planejamento. Como fragilidades identificadas, destacam-se:

- Dificuldades de comunicação institucional;
- Dificuldade de comunicação entre os líderes e seus coordenadores;
- Falta de entendimento das lideranças do seu papel;
- Cultura de planejamento ainda incipiente no Instituto;
- Quantidade excessiva de objetivos estratégicos e ações relacionadas;
- Risco dos prazos serem excessivamente otimistas e não serem cumpridos dentro da vigência do planejamento;
- Falta de reconhecimento da relevância institucional do PlanINC;
- Falta de capacidade de algumas áreas para executar suas iniciativas;
- Déficit de recursos humanos em todas as áreas institucionais;
- Necessidade de que as lideranças construam seus planos de desenvolvimento setoriais em paralelo com o ciclo de vigência do PlanINC 2024 - 2027.

Para que esses riscos sejam minimizados ou suprimidos algumas ações adicionais podem contribuir, tais quais:

- Manter agenda regular de reuniões setoriais para as mediações coordenadas pela COPLAN;
- Criação do Escritório de Projetos;
- Ampliar a identificação institucional com o PlanINC através de maior integração entre as áreas, as lideranças e a equipe de monitoramento;
- Desenvolver maior foco nas entregas ao longo do ciclo do planejamento com metas mais claras e entrega de resultados;
- Revisar e organizar a mensuração dos resultados com indicadores mais claros e objetivos (KPIs).

CONCLUSÃO

Após muitos anos sem se debruçar sobre as prioridades estratégicas institucionais, a elaboração do PlanINC 2024 - 2027 se tornou uma ferramenta muito esperada e necessária para que as coordenações, departamentos e áreas executem as iniciativas de forma alinhada com as prioridades institucionais definidas no planejamento estratégico. Para isso é fundamental a atuação do Grupo de Trabalho do PlanINC na condução e monitoramento do Plano de Ação. O sucesso do planejamento estratégico também depende da criatividade e instrumentalização da gestão para superação de todos os desafios apontados até aqui e outros que certamente surgirão ao longo dessa jornada.

Para as próximas etapas deve-se considerar que a composição das equipes envolva cada vez mais as áreas operacionais. Desta forma as iniciativas estratégicas refletirão cada vez mais as necessidades institucionais e todo o time do INC será participante no processo de elaboração e execução do PlanINC. Assim serão possíveis definir ações mais estratégicas, entregas mais ágeis, e portanto, alcançar melhores resultados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M.E.E.; SILVA, F.A.C. Da Estratégia Competitiva à Estratégia de Manufatura: Uma Abordagem Teórica. REAd, 26 ed. 8(2), 2002.

ANDION, M.C.; FAVA, R. Planejamento Estratégico. Apud Coleção Gestão Empresarial, 2(3): 27-38, 2002.

ARTMAN, E.; ARAÚJO, M.J.D.; ANDRADE, M.A.C. Démarche Estratégica: modo inovador e eficaz de análise da missão institucional. Physis Revista de Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, 23(2): 319-343, 2013.

BAHIA, L. OKR Aplicado à Transformação Digital. Fundação Escola Nacional de Administração Pública. Diretoria de Desenvolvimento Profissional. Brasília, 2023.

BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento Estratégico Organizacional. Revista Eletrônica de Contabilidade. 1(2), 2005.

BEBER, S.J.N.; RIBEIRO, J.L.D.; NETO, F.J.K. Análise das Causas do Fracasso em Implantações de BSC. Revista Produção Online, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 6 (2), 2006.

BRASIL. Plano Nacional de Saúde 2024 - 2027. Brasília, Ministério da Saúde, 2024.

BRASIL. Plano plurianual 2024-2027: Ministério do Planejamento e Orçamento, Secretaria Nacional de Planejamento. Brasília: Secretaria Nacional de Planejamento/MPO, 228 p.: il, 2023.

CARVALHO, E.G. Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística: Uma Abordagem a Partir das Principais Montadoras Instaladas no Brasil. Gestão & Produção, 12(1): 121-133, 2005.

CHAVES, R.B.M.; QUINTÃES, R. Um Modelo de Gestão Focado na Cidadania e Qualidade: A Proposta do Instituto Nacional de Cardiologia. Paper Mill. Rio de Janeiro, 2004.

COHEN, W.A. Peter Drucker : melhores práticas por William A. Cohen. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra, Celina Pedrina Siqueira Amaral. Autêntica Business, 1. ed., São Paulo, 2017.

CRUZ, P.L.; ÁVILA, L.V. Uso de Indicadores Financeiros e não Financeiros para Gerenciamento nas Organizações: Quando Devem Ser Considerados KPI ou KRI. Revista de Gestão Estratégica de Organizações. Santo Ângelo, 9(2): 88-100, 2021.

DAMASCENO, V.S.; ABREU, Y.V. Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. Interações, Campo Grande, 19(3): 503-514, 2018.

DRUCKER, P.F. Inovação e Espírito Empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios. Editora Pioneira, São Paulo, 1987.

FELIX, C.D.C.; FELIX, I.M.N. Forças de Porter da Era da Internet: Contextualizando o Modelo Tradicional com Outras Abordagens. Revista Organização Sistêmica, 4(2), 2013.

FERNANDES, D.R. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres., Londrina, 13(2): 57-68, 2012.

REFERÊNCIAS

FERREIRA, S.C.C.; SILVA, L.B.; MIYASHIRO, G.M. Planejamento em saúde. In: GONDIM, G.M.M.; CHRISTÓFARO, M.A.C.; MIYASHIRO, G.M.(Org.). Técnico de vigilância em saúde: fundamentos EPSJV, Rio de Janeiro, 2(4): 137-164, 2017.

GHELMAN, S.; COSTA, S.R.R. Adaptando o BSC para o setor público utilizando os conceitos de efetividade, eficácia e eficiência. XIII SIMPEP. São Paulo. Não Publicado. 2006.

GONÇALVES, V.S.; Et al. Formulação de estratégia competitiva utilizando o modelo das forças de Porter: o caso de uma empresa no ramo de bebidas. Braz. J. of Develop., Curitiba, 4(4): 1521-1535, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E APOIO UNIVERSITÁRIO DO RIO DE JANEIRO. Instituto Nacional de Cardiologia - Relatório de Produto da 1ª Fase do Diagnóstico Situacional. Não Publicado. IBAP-RJ, Rio de Janeiro, 2013.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E APOIO UNIVERSITÁRIO DO RIO DE JANEIRO. Projeto: Diagnóstico Situacional Propositivo e Otimização de Processos - Planejamento Estratégico do INC - 2014/2015. Não Publicado. IBAP-RJ, Rio de Janeiro, 2014.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. Plano estratégico do INCA 2020-2023 : conectados podemos ser melhores! Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva, Rio de Janeiro: INCA, 2020. Disponível em:<https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files//media/document//plano_estratigico_2020-2023.pdf> Acesso em 12/12/2023.

INSTITUTO NACIONAL DE CARDIOLOGIA. Relatório parcial do PlanINC 2021: Planejamento Estratégico do Instituto Nacional de Cardiologia. Instituto Nacional de Cardiologia, Não Publicado, Rio de Janeiro, 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE TRAUMATO ORTOPEDIA. ConstruINTO 3 - Planejamento Estratégico 2019 - 2022. Instituto Nacional de Traumatologia Ortopedia, Rio de Janeiro, Edição Eletrônica, 2019. Disponível em: <https://www.into.saude.gov.br/images/pdf/documentos/ConstruInto_3_baixa_res.pdf> Acesso em 12/12/2023.

LEITE, M.S.R.; GASPAROTTO, A.M.S. Análise SWOT e Suas Funcionalidades: o autoconhecimento da empresa e sua importância. Revista Interface Tecnológica, São Paulo, 15(2): 184-195, 2018.

LIMA, M.S.; REVILLION, J.P.P.; PADULA, A.D. Estratégias competitivas e de desenvolvimento de produtos lácteos funcionais: estudos de caso em empresas agroindustriais da região Sul do Brasil. Ciência Rural, 39(5): 1547-1551, 2009.

MALLMANN, E.V.; Et al. Planejamento Estratégico: Um Levantamento de Práticas Comuns no Setor de TI do Rio Grande do Sul.VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação.Foz do Iguaçu, 2017.

MAZZALI, L.; FERNANDEZ, J.A.F.; NOGUEIRA, A.G. Estratégia Competitiva no Ensino Superior: O Desenvolvimento de Competências Distintivas na Busca pela Diferenciação. BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, 2(3):133-143, 2005.

REFERÊNCIAS

NASCIMENTO, A.M.; REGINATO, L.; ATZ, F. A Contribuição da tecnologia da informação para a elaboração do planejamento estratégico, sob a perspectiva das cinco forças de Porter. XVI Congresso Brasileiro de Custos, Fortaleza, 2009.

REBELATO, M.G. Uma Análise Sobre a Estratégia Competitiva e Operacional dos Restaurantes Self-Service. *Gestão & Produção*, 4(3): 321-322, 1997.

RIVERA, F.J.R. A Démarche Estratégica: a Metodologia de Gestão do Centro Hospitalar Regional Universitário de Lille, França. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 13(1): 73-80, 1997.

RIVERA, F.J.U.; ARTMAN, E. Planejamento e Gestão em Saúde: Conceitos, História e Propostas. Coleção Temas em Saúde. Editora Fiocruz, Rio de Janeiro, 2012.

RODRIGUES, A.; ROJO, C.A.; BERTOLINI, G.R.F. Formulação de Estratégias Competitivas por meio de Análise de Cenários na Construção Civil. *Produção*, 23(2): 269-282, 2013.

SAVKÍN, A. Processo de Planejamento Estratégico: Missão, Prioridades, Objetivos, KPIs, Iniciativas. BSC Designer, 2020. Disponível em: <<https://bscdesigner.com/pt/processo-planejamento-estrategico.htm>> Acesso em 26/09/2023.

SCHRODER, L.C. ; Et al. Análise da integridade de dados para construção de KPI's na produção: estudo de caso em uma empresa de mineração. *Braz. J. of Develop.*, Curitiba, 5(8): 12283-12301, 2019.

SILVA, W.R.B.; ROTTA, I.S. Análise das Estratégias Competitivas na Cadeia de Suprimentos do Setor de Linha Branca. III Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção. Paraná, Não Publicado. 2013.

TESSAROLLI, F.G.C. Análise da Indústria Petroquímica Brasileira Utilizando o Modelo das Cinco Forças de Porter. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*, 9(1): 712-727, 2019.

VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J.B. Criação e Gestão de Redes: Uma Estratégia Competitiva para Empresas e Regiões. *R.Adm.*, São Paulo, 41(2): 136-146, 2006.

VALIM, A.; eT ALT. O Modelo SWOT. Disponível em: <https://cdn.administradores.com.br/app/uploads/2022/01/29174754/academico_3060_190226_173755.pdf> Acesso em: 15/07/2023.

VENTURA, K.S.; SUQUISAQUI, A.B.V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, 20(1): 333-349, 2020.

ZAGO, C.A.; Et al. Modelo de Avaliação de Desempenho Logístico com Base no Balanced Scorecard (BSC): Proposta para uma Pequena Empresa. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, 2(1): 19-37, 2008.