



PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **2025•2028**

PLANO ESTRATÉGICO
INSTITUCIONAL
2025•2028

Prefeito da Cidade do Rio de Janeiro

Eduardo Paes

Vice-prefeito da Cidade do Rio de Janeiro

Eduardo Cavaliere

Secretário Municipal de Saúde

Daniel Soranz

Diretor-presidente da RioSaúde

Roberto Rangel

Vice-presidente da RioSaúde

Ana Carolina Lara

Chefe de Gabinete

Lohana Campelo

Diretoria de Administração e Finanças

Marcio Cristiano Guimarães

Diretoria Executiva Assistencial

Bruno Sabino

Diretoria de Gestão de Pessoas

Janaína Fernandes

Diretoria de Governança e Tecnologia da Informação

Douglas Souto

Diretoria Jurídica

Jorge Thiago Rodrigues

Diretoria de Operações

Carlos Augusto Rosário

SUMÁRIO

MENSAGEM DO PRESIDENTE	05
APRESENTAÇÃO	06
PERCURSO METODOLÓGICO	07
PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	10
MONITORAMENTO ESTRATÉGICO	20
PROMOÇÃO DA CULTURA DE PLANEJAMENTO	21
REFERÊNCIAS	23
ANEXO - MAPA ESTRATÉGICO RIOSAÚDE 2028•2028	26

MENSAGEM DO PRESIDENTE



Analizando nosso legado e os alicerces que nos trouxeram até aqui, podemos dizer que o ciclo estratégico 2022–2024 representou um importante passo da RioSaúde na estruturação de práticas de planejamento institucional. Foram consolidadas ações que, até então, estavam dispersas, criados os primeiros painéis de dados, implementadas rotinas de acompanhamento e reforçada a cultura da transparência. Passamos a lidar com indicadores de forma mais sistemática, ampliamos a governança nos processos de compras e estabelecemos bases sólidas para a gestão de riscos.

O ciclo anterior também nos permitiu identificar pontos fortes, como a clareza metodológica, e oportunidades de aprimoramento, como a necessidade de ampliar a cultura de indicadores e fortalecer a colaboração intersetorial. Ainda assim, fechamos o ciclo alcançando um forte desempenho, superando metas em diversas áreas e estabelecendo um caminho promissor para o futuro.

O Plano 2025–2028 nasce dessa história. Ele se apoia em conquistas, corrige fragilidades e amplia horizontes. A experiência acumulada funciona como base de sustentação: cada aprendizado do ciclo anterior se transforma em insumo para um plano mais ambicioso, mais participativo e mais conectado às tendências contemporâneas da gestão em saúde.

Essa trajetória é fruto do trabalho conjunto de todos os que integram nossa instituição, que, com dedicação, competência e compromisso, tornaram possível alcançar resultados expressivos. Ao mesmo tempo, reconhecemos que os desafios da saúde pública exigem constante adaptação, inovação e responsabilidade social.

É com esse espírito que apresentamos o novo ciclo de planejamento estratégico, pautado na inovação, na gestão orientada por resultados, na valorização e satisfação do capital humano e na melhoria contínua da experiência dos usuários do SUS. Nossa visão é clara: fortalecer a sustentabilidade organizacional, ampliar a qualidade dos serviços prestados e reafirmar nosso papel como instituição de referência no cuidado à saúde.

Convidamos cada colaborador e parceiro a se engajar nesse processo, pois acreditamos que o futuro se constrói de forma coletiva, com participação, diálogo e compromisso. Unidos, somos capazes de transformar desafios em oportunidades e avançar ainda mais na missão de promover saúde com qualidade, equidade e eficiência para todos.

Roberto Rangel
Diretor-presidente

APRESENTAÇÃO

Criada para otimizar a gestão e a qualidade dos serviços públicos de saúde no Rio de Janeiro, a RioSaúde tem como missão garantir acesso, segurança e qualidade assistencial à população, por meio de uma gestão transparente, íntegra e ágil.

O Plano Estratégico Institucional da RioSaúde para o ciclo 2025–2028 foi concebido a partir de um amplo diagnóstico institucional, que considerou desafios históricos, avanços recentes e demandas futuras da organização. Trata-se, portanto, de um movimento de amadurecimento institucional, que respeita os marcos construídos a partir do Plano 2022-2024 e propõe um novo patamar de compromisso com a entrega de valor público à sociedade.

Baseado no *Balanced Scorecard* (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1996), o modelo adotado organiza a complexidade de uma rede pública de saúde em quatro perspectivas: pessoas, processos, sociedade e sustentabilidade. Essa abordagem conecta dimensões tangíveis e intangíveis, garantindo que cada decisão estratégica contribua para resultados de longo prazo.

A partir de uma metodologia de pensamento participativo, utilizada para definir a direção que a organização deve seguir, o Plano Estratégico Institucional estabelece ideias, traduzidas em objetivos e metas, que necessitam ser implementadas de acordo com a realidade da instituição, sendo construído de maneira sistêmica e coletiva. Além disso, traça também os planos de ação nos níveis tático, nos curto e médio prazos, em alinhamento com todos os planos desenvolvidos para a cidade.

O Plano Estratégico Institucional da RioSaúde 2025–2028 representa um pacto coletivo de futuro. Não pertence a uma única área, mas a toda a organização. Seu objetivo é orientar a RioSaúde para padrões de excelência reconhecidos no Brasil e no exterior, fortalecer sua posição no SUS e consolidar sua legitimidade junto à sociedade.

Resultado de um processo coletivo e alinhado às diretrizes institucionais e às políticas públicas de saúde e da cidade, sua elaboração buscou não apenas organizar metas e ações para o próximo ciclo, mas também consolidar aprendizados, identificar novas oportunidades e reafirmar o compromisso da instituição com a melhoria contínua da qualidade dos serviços ofertados à população.

Essa abertura, portanto, não se limita a apresentar o documento. É uma convocação para que cada colaborador se reconheça como parte de um plano robusto, cuja mensagem principal é de que pessoas engajadas, processos inovadores, usuários satisfeitos e práticas sustentáveis formam um ciclo virtuoso capaz de transformar desafios em conquistas.

PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico, coordenado pelo Núcleo de Ações Estratégicas (NAE) da RioSaúde, contou com o assessoramento externo do IDEMP Educação Corporativa, por meio do professor Roberto Kanter, e envolveu diversas etapas articuladas que possibilitaram uma visão abrangente da realidade atual e a construção de caminhos futuros. O resultado é um Plano Estratégico que reflete o esforço conjunto e orienta a atuação institucional nos próximos anos, tendo como foco a **inovação, a gestão orientada por resultados, a valorização das pessoas e a melhoria contínua da experiência dos usuários do SUS**.

A construção do Plano Estratégico RioSaúde 2025–2028 ganhou densidade e legitimidade a partir da utilização de estratégias que funcionaram como três verdadeiros **marcos metodológicos**: o Workshop de Cultura Corporativa, o Curso de Gestão Estratégica de Indicadores e as Oficinas de Planejamento Estratégico.

- I. Workshop de Cultura Corporativa** - Trouxe à tona a reflexão sobre identidade, valores e interdependência dos setores. Em vez de partir diretamente para a definição de metas numéricas, o processo começou pela base: discutir como a RioSaúde se reconhece enquanto instituição pública de saúde e como seus colaboradores entendem seu papel dentro dessa missão. O workshop evidenciou que cultura organizacional não é um conceito abstrato, mas um elemento que orienta decisões, molda comportamentos e influencia diretamente os resultados. Ao explorar dinâmicas de grupo, exercícios de alinhamento de valores e debates abertos, o workshop mostrou que cada setor depende do outro. Essas ferramentas deram voz a gestores e equipes, permitindo que percebessem seu papel dentro de uma engrenagem maior.
- II. Curso de Gestão Estratégica de Indicadores** - Voltado à consolidação da dimensão técnica do processo, traduziu a discussão sobre cultura e prioridades em métricas claras e instrumentos de acompanhamento. Ao longo da capacitação, os participantes compreenderam que indicadores de desempenho (KPIs) não representam apenas números a serem monitorados, mas ferramentas de governança colaborativa. O curso reforçou a ideia de que a gestão dos indicadores é uma responsabilidade compartilhada. Cada diretoria tem papel no acompanhamento, na análise e no uso dos dados. A prática de observar um painel não basta; é preciso interpretá-lo, discutir suas implicações e agir de forma integrada. Essa abordagem garante que os indicadores funcionem como bússolas que orientam a instituição rumo à excelência.
- III. Oficinas de Planejamento Estratégico** - Espaços para a definição das prioridades que orientaram o novo ciclo. Se o workshop trabalhou valores, as oficinas os transformaram em escolhas estratégicas. Foram realizadas duas oficinas, onde foram utilizadas técnicas de design thinking e

análise de cenários; uso de ferramentas como matrizes de priorização, painéis de indicadores e exercícios de mapeamento de stakeholders; teste de validação de metas estratégicas (metodologia SMART); e revisão compartilhada dos pilares estratégicos da organização (missão, visão e valores). Esse ambiente participativo ampliou a voz das diretorias, estimulando o diálogo entre áreas que muitas vezes operam em silos. As oficinas mostraram que a estratégia não é produto de uma única visão, mas resultado de negociação e convergência de diferentes olhares. Elas fortaleceram a capacidade coletiva da RioSaúde de transformar desafios em oportunidades e de projetar-se de maneira mais assertiva para o futuro.

Os marcos metodológicos se tornaram fatores críticos de sucesso do Plano 2025–2028: o workshop alinhou valores, as oficinas definiram prioridades e o curso consolidou instrumentos. Essa trilha garantiu que o plano fosse construído com rigor técnico, mas também com legitimidade cultural e engajamento coletivo.

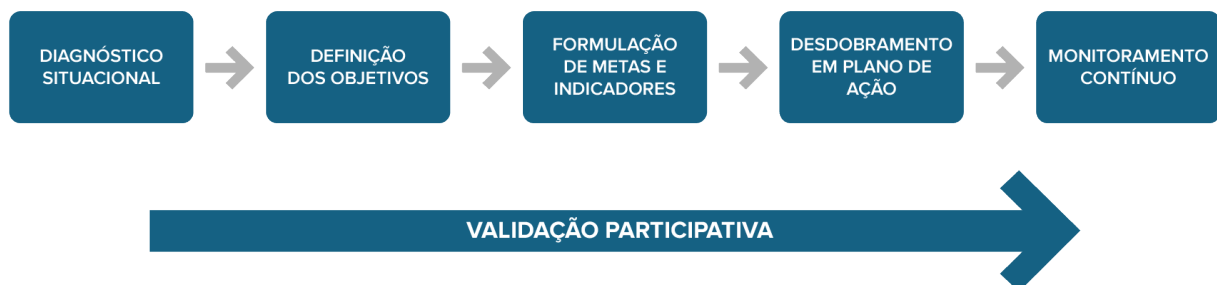
A literatura em governança pública mostra que planos elaborados com ampla participação geram resultados mais consistentes e que a coprodução de valor entre diferentes áreas e níveis hierárquicos aumenta a probabilidade de implementação efetiva e fortalece a confiança interna. A RioSaúde seguiu essa abordagem, e a dedicação de suas equipes reforça que a estratégia é um bem coletivo.

Metodologicamente, o processo pode ser descrito em cinco etapas sequenciais e articuladas, uma etapa transversal a todas as outras e três marcos metodológicos do processo participativo. Todo esse percurso criou uma jornada de transformação institucional que não apenas produziu conteúdo, mas engajou pessoas, deu voz a gestores e fortaleceu o senso de pertencimento. Mais do que preparar um plano, planejou uma cultura para sustentar esse plano. A descrição das etapas e dos marcos metodológicos seguem abaixo.

- I. Diagnóstico situacional** – A) Análise do legado e do ciclo anterior, a partir da avaliação do desempenho da instituição nos últimos anos, com destaque para o grau de aplicação efetiva do plano anterior (2022–2024), identificando áreas de sucesso e pontos críticos a serem aprimorados. B) Avaliação e alinhamento do estágio colaborativo e da cultura organizacional. C) Levantamento de informações internas e externas, considerando indicadores assistenciais, de gestão e de sustentabilidade, bem como os principais desafios e oportunidades no âmbito do SUS.
- II. Definição dos objetivos estratégicos** – A partir das análises, foram estabelecidos os eixos temáticos, direcionadores estratégicos e objetivos prioritários, relacionados ao desenvolvimento institucional, inovação, valorização do capital humano, sustentabilidade organizacional, ampliação da oferta de serviços à população e melhoria contínua da experiência dos usuários do SUS.
- III. Formulação de metas e indicadores SMART** – Cada objetivo foi traduzido em metas mensuráveis e indicadores de acompanhamento, permitindo clareza no monitoramento e na avaliação de resultados.

- IV. Desdobramento em planos de ação** – Para viabilizar a execução, as metas foram detalhadas em macroações, projetos e programas, com definição de responsáveis e corresponsáveis, prazos e produtos esperados, constituindo os chamados planos de ação, elaborados a partir de um esforço coletivo de todas as diretorias e núcleos da instituição.
- V. Implementação de estratégias de monitoramento contínuo** – Definição de mecanismos sistemáticos para acompanhar a execução do plano, assegurando a retroalimentação constante do processo estratégico, a partir do acompanhamento da execução das ações planejadas, avaliação da evolução dos indicadores definidos e identificação, de forma tempestiva, de eventuais desvios ou necessidades de ajustes.
- VI. Validação participativa** – Etapa transversal a todas as outras, todo o processo contou com a colaboração de gestores, profissionais de diferentes áreas e parceiros estratégicos, garantindo legitimidade, transparência e engajamento coletivo. Essa participação transversal fortaleceu a legitimidade do documento e aumentou a aderência das metas ao cotidiano da instituição.

Figura 1: Representação esquemática das etapas de elaboração do plano estratégico institucional da RioSaúde 2025-2028



Assim, o elemento mais marcante do novo ciclo de planejamento é a forma como foi construído. Todas as diretorias e núcleos da empresa participaram ativamente, do diagnóstico à definição final das metas e indicadores estratégicos, bem como da elaboração dos planos de ação de cada uma das metas.

PLANO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO

Em consonância com diretrizes municipais, a síntese do diagnóstico deve conter os principais problemas que deverão ser reduzidos ou superados e, também, potencialidades que poderão ser mais bem exploradas no horizonte de vigência do Plano.

Neste sentido, a síntese do diagnóstico da RioSaúde foi construída com foco na identificação das principais fragilidades e fraquezas, bem como das potencialidades e forças da instituição. Para este fim, foram aplicadas diferentes ferramentas de análise, como matriz SWOT, matriz GUT e matriz de decisões, que possibilitaram organizar e priorizar os achados de maneira estruturada. Todo esse processo foi desenvolvido de forma participativa e colaborativa, contando com a contribuição ativa de todas as diretorias e coordenações de núcleo da empresa, o que garantiu uma visão abrangente e alinhada da realidade institucional.

Quadro 1: Síntese do diagnóstico: fragilidades e fraquezas x potencialidades e forças

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO RIOSAUDE 2025-2028	
SÍNTESE DO DIAGNÓSTICO	
FRAGILIDADES/FRAQUEZAS	POTENCIALIDADES/FORÇAS
Alta rotatividade e dificuldade na retenção de profissionais de saúde.	Potencial de valorização do capital humano, por meio da gestão de riscos psicossociais (NR-1), trilhas de formação continuada, avaliação de desempenho e cultura de feedback, fortalecendo engajamento e bem-estar organizacional.
Crescente demanda por serviços de saúde sem expansão proporcional de recursos financeiros e humanos.	Capilaridade da rede e possibilidade de promover maior proximidade com a Atenção Primária à Saúde, estimulando seu fortalecimento e reduzindo a sobrecarga em níveis de maior complexidade.
Judicialização crescente da saúde, elevando custos e pressionando a alocação de recursos.	Adoção de boas práticas de compliance, governança, segurança do paciente e protocolos clínicos baseados em evidências, fortalecendo a segurança jurídica e a previsibilidade assistencial.

Baixa integração de dados e pouca interoperabilidade entre sistemas.	Contínua expansão do uso de tecnologias digitais e de telemedicina, com integração progressiva de sistemas e inteligência em saúde.
Processos burocráticos complexos que dificultam a agilidade na contratação, inovação e execução de projetos.	Capacidade de implementar modelo de gestão orientado à inovação, informação, comunicação e integração, com uso de dashboards gerenciais e assistenciais, aplicações e ferramentas digitais para facilitar a execução e o monitoramento de processos.
Dependência de repasses da SMS-Rio, com risco de contingenciamento e baixa autonomia financeira.	Possibilidade de captação de recursos adicionais via contratos, convênios, termos de cooperação e demais parcerias, gerando sustentabilidade financeira.
Falta de informação sobre a percepção da população em relação à qualidade dos serviços prestados nas unidades de saúde municipais.	Necessidade de conhecer e aprimorar a experiência dos pacientes, garantindo maiores níveis de satisfação com os serviços de saúde.

MISSÃO, VISÃO E VALORES

Durante o desenvolvimento das etapas de planejamento, optou-se por realizar uma revisão da missão, visão e valores institucionais, definidos no plano 2022-2024. Essa decisão teve como propósito alinhar esses elementos fundamentais ao atual nível de maturidade da organização, assegurando que expressem, de forma clara e coerente, a identidade institucional, as aspirações estratégicas e os princípios que orientam suas práticas. Dessa forma, buscou-se fortalecer a coesão interna e a capacidade de mobilização em torno dos objetivos estabelecidos.

A missão representa a razão de ser de determinado governo, secretaria de governo, organização, empresa ou órgão público. Descreve a identidade da organização, seu foco de atuação e, se mais detalhada, pode conter o público-alvo, as linhas de produtos/serviços e algumas condições de desempenho. Deve ser sintética, de fácil compreensão e transmitir credibilidade.

A visão consiste na descrição (ou imagem) da situação desejada para o objeto do plano em um horizonte determinado. Consiste em um grande alvo a ser alcançado, exprimindo uma conquista estratégica de grande valor. Ao mesmo tempo em que configura um sonho inspirador, a visão de futuro deve ser factível. Deve ser concisa, preferencialmente descrita em uma única frase, podendo contar com atributos desejados relativos à direção, qualidade, magnitude e abrangência.

Os valores e crenças representam princípios básicos compartilhados pelos atores envolvidos, que devem ditar o comportamento, as atitudes, o relacionamento e as práticas de gestão. Servem para criar significado e engajamento entre seus partícipes e funcionam com uma bússola comportamental.

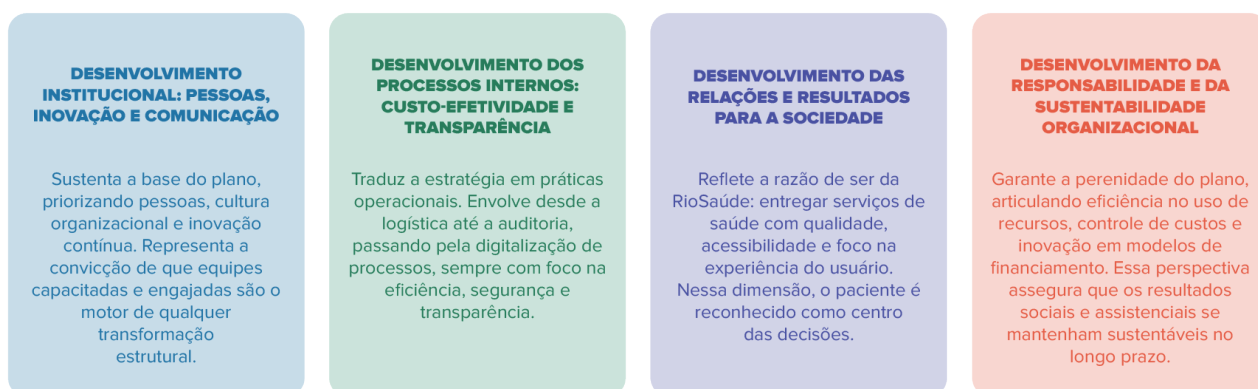
Figura 2: Missão, visão e valores da RioSaúde



PERSPECTIVAS OU EIXOS TEMÁTICOS

São eixos de concentração de esforços e recursos visando às transformações e melhorias desejadas para o alcance da visão de futuro, considerando o objeto do plano. Também podem ser chamados de temas transversais e áreas de resultado. O Plano Estratégico Institucional da RioSaúde para o período de 2025 a 2028 tem como base quatro eixos temáticos, inspirados nas quatro perspectivas do BSC, e que refletem os principais desafios e oportunidades da instituição: Desenvolvimento institucional - Pessoas, inovação e comunicação; Desenvolvimento dos processos internos - Custo-efetividade e transparência; Desenvolvimento das relações e resultados para a sociedade; e Desenvolvimento da responsabilidade e da sustentabilidade organizacional.

Figura 3: Perspectivas ou eixos temáticos do Plano Institucional da RioSaúde 2025-2028

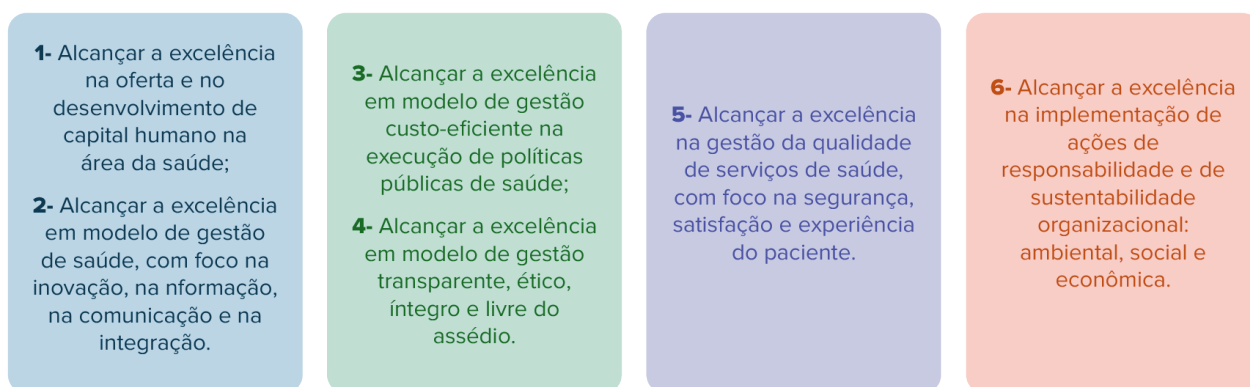


DIRECIONADORES OU DIRETRIZES

Cada um dos quatro eixos temáticos se desdobra em direcionadores ou diretrizes, que representam a definição de grandes escolhas que orientam os rumos daquele eixo temático, ou seja, seu foco estratégico. O plano atual conta com seis direcionadores: alcançar a excelência na oferta e no desenvolvimento de capital humano na área da saúde; alcançar a excelência em modelo de

gestão de saúde, com foco na inovação, na informação, na comunicação e na integração; alcançar a excelência em modelo de gestão custo-eficiente na execução de políticas públicas de saúde; alcançar a excelência em modelo de gestão transparente, ético, íntegro e livre do assédio; alcançar a excelência na gestão da qualidade de serviços de saúde, com foco na segurança, satisfação e experiência do paciente; e alcançar a excelência na implementação de ações de responsabilidade e de sustentabilidade organizacional: ambiental, social e econômica.

Figura 4: Direcionadores ou diretrizes do Plano Institucional da RioSaúde 2025-2028



‘OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Seguindo a estruturação hierarquizada do plano, os direcionadores, por sua vez, se desdobram em objetivos, ou seja, em alvos qualitativos que expressam o que a organização deseja alcançar ou manter no horizonte temporal de vigência do plano. Os objetivos devem sintetizar a transformação que se buscará efetivar. Devem obedecer aos seguintes critérios: pertinentes, mensuráveis, motivadores, inteligíveis e alcançáveis. Abaixo, os 20 objetivos estratégicos para os próximos quatro anos.

Quadro 2: Objetivos estratégicos do Plano Institucional da RioSaúde 2025-2028

Desenvolvimento institucional - Pessoas, inovação e comunicação		
1- Promover ações de valorização do capital humano, estimulando o engajamento e o bem-estar na organização	2- Fortalecer as competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos profissionais da rede sob gestão plena da RioSaúde, por meio de programas estruturados de educação permanente e continuada, vinculados às necessidades assistenciais e à cultura de excelência institucional	3- Consolidar modelo de avaliação de desempenho e cultura de feedback
4- Garantir a concentração, tratamento e análise dos dados assistenciais e gerenciais, proporcionando uma gestão orientada por resultados, com capacidade de realizar análises preditivas e fornecer informações estratégicas de forma integrada e acessível a todas as áreas da empresa	5- Estimular práticas de inovação aplicadas à realidade da saúde pública	6- Promover uma comunicação interna eficiente, transparente e colaborativa, que fortaleça a cultura organizacional e estimule o engajamento dos colaboradores, garantindo que informações relevantes circulem de maneira clara, oportuna e acessível em todos os níveis da empresa

Desenvolvimento dos processos internos - custo-efetividade e transparência			
7- Qualificar os processos de controle de estoque de medicamentos e insumos, promovendo seu uso consciente e evitando a perda de recursos públicos	8- Aprimorar a governança de licitações e contratos administrativos	9- Fortalecer a cultura positiva de riscos na RioSaúde a partir do mapeamento integrado e regular de riscos nas áreas estratégicas	10- Fortalecer a gestão de contratos e instrumentos de parceria, garantindo a execução adequada dos planos de trabalho
11- Aprimorar a prestação de contas e fortalecer a transparência institucional	12- Aprimorar os processos de auditoria interna	13- Fortalecer a cultura de integridade institucional, ampliando a capacidade de investigação e apuração de denúncias de assédio, abuso de poder e outras formas de conduta inadequada e desvios éticos, com garantia de proteção e resposta institucional dentro do prazo estabelecido	

Desenvolvimento das relações e resultados para a sociedade			
14- Garantir a satisfação dos usuários do SUS com as unidades sob gestão plena da RioSaúde	15- Conhecer e melhorar a experiência dos pacientes nas unidades sob gestão plena da RioSaúde	16- Garantir assistência segura, ininterrupta e de qualidade nas unidades sob gestão plena da RioSaúde	17- Alinhar os padrões institucionais da RioSaúde às diretrizes internacionais de qualidade, segurança do paciente, padronização assistencial, melhoria contínua e integração dos processos organizacionais

Desenvolvimento da responsabilidade e sustentabilidade - Ambiental, social e financeira		
18- Implementar ações sustentáveis de gestão de resíduos, eficiência energética e uso racional de recursos	19- Ampliar o ambiente de diversidade e igualdade na RioSaúde a partir da adoção de ações afirmativas	20- Fortalecer a sustentabilidade e a inovação organizacional, identificando novas oportunidades de parcerias, negócios e projetos

METAS E INDICADORES ESTRATÉGICOS

Ainda no que se refere à camada estratégica do plano institucional, a quantificação dos objetivos se expressa em metas. As metas dimensionam o esforço a ser empreendido da situação atual aos horizontes estabelecidos. Estão associadas a indicadores e devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e temporais, podendo ser de curto, médio e longo prazos. Para alcançar os 20 objetivos do plano 2025 – 2028, a RioSaúde definiu 34 metas que serão mensuradas através de 39 indicadores, conforme abaixo.

Quadro 3: Metas e indicadores estratégicos do Plano Institucional da RioSaúde 2025-2028

Desenvolvimento institucional - Pessoas, inovação e comunicação	
Metas	Indicadores
1- Garantir que a satisfação do capital humano com a empresa alcance a excelência (acima de +50) em até quatro anos	1- Employee Net Promoter Score (eNPS)
2- Reduzir a rotatividade voluntária, mantendo em, no máximo, 10% por ano, nos próximos quatro anos	2- Turnover voluntário

3- Promover, em até 4 anos, 100% das adequações da empresa às exigências legais da NR 1, por meio da incorporação sistemática do gerenciamento de riscos psicossociais aos processos de saúde e segurança do trabalho	3- Taxa de ações corretivas e preventivas implementadas sobre os riscos psicossociais identificados
4- Alcançar, em quatro anos, no mínimo 80% de eficácia nas trilhas formativas e demais ofertas de educação permanente e continuada da instituição, considerando a oferta, a adesão e a satisfação dos participantes	4- Índice de eficácia das trilhas formativas, educação permanente e continuada
5- Garantir a adesão de, no mínimo, 75% dos profissionais na avaliação de desempenho funcional anual, nos próximos quatro anos	5- Taxa de adesão à avaliação de desempenho anual
6- Melhorar o desempenho dos colaboradores com avaliação ≤ 37 em, no mínimo, 10% de um ciclo avaliativo para o outro (de um ano para o outro), nos próximos 4 anos	6- Taxa de melhoria de desempenho após a avaliação anual (efetividade do feedback)
7- Implementar, em quatro anos, 100% dos dashboards assistenciais e gerenciais considerados estratégicos planejados para o período	7- Taxa de implementação de dashboards assistenciais
	8- Taxa de implementação de dashboards gerenciais
8- Garantir que, no mínimo, 70% dos processos estratégicos utilizem aplicações e ferramentas digitais em sua execução/monitoramento, em quatro anos	9- Taxa de processos estratégicos executados/monitorados com uso de aplicações e ferramentas digitais
9- Alcançar Certificação Internacional de Tecnologia em Saúde em pelo menos uma unidade gerida pela RioSaúde em quatro anos	10- Número de unidades com certificação internacional de tecnologia em saúde
10- Implementar, em dois anos, nova plataforma digital de comunicação interna que centralize e facilite o acesso às informações da empresa, ampliando o alcance das comunicações internas a, no mínimo, 90% dos colaboradores	11- Número de plataformas digitais de comunicação interna implementadas
	12- Percentual de colaboradores cadastrados e ativos na plataforma digital de comunicação interna

Desenvolvimento dos processos internos - custo-efetividade e transparência

11- Reduzir para $\leq 1\%$, em quatro anos, a taxa de perda por validade e avaria de medicamentos e insumos	13- Taxa de perda por validade e avaria de medicamentos e insumos
12- Ampliar para $\geq 95\%$, em quatro anos, o percentual de processos licitatórios homologados dentro dos prazos estabelecidos no fluxo interno de licitações, assegurando a eficiência, a regularidade e o cumprimento dos cronogramas operacionais da RioSaúde	14- Percentual de processos licitatórios homologados dentro do prazo estabelecido
13- Garantir o mapeamento de, no mínimo, 70% dos eventos de risco identificados nos processos das diretorias DGOVI, DAF e DEA e suas subáreas, a cada ano, nos próximos 4 anos	15- Percentual de eventos de riscos mapeados
14- Garantir o percentual de alcance médio dos indicadores do Contrato de Gestão em, no mínimo, 80% por trimestre, nos próximos quatro anos	16- Percentual de alcance médio dos indicadores do Contrato de Gestão
15- Garantir, anualmente e nos próximos 4 anos, 100% de atualização dos painéis públicos com informações estratégicas de origem financeira	17- Taxa de atualização dos painéis públicos de dados financeiros dentro do prazo definido

16- Alcançar, em quatro anos, no mínimo 90% de empenhos realizados conforme cronograma, garantindo que ajustes e remanejamentos orçamentários não ultrapassem 20% e melhorando o cumprimento do calendário institucional de liberação orçamentária	18- Taxa de empenhos realizados conforme cronograma
	19- Taxa de ajustes orçamentários no PCA após publicação
	20- Taxa de remanejamento orçamentário
	21- Taxa de ajustes realizados através de IPO (acréscimos e cancelamentos)
17- Alcançar, em quatro anos, no mínimo 90% de aderência às normas ISSAI, promovendo excelência e padronização nos trabalhos realizados	22- Taxa de aderência às normas ISSAI
18- Garantir que em até quatro anos, no mínimo, 80% dos processos de sindicância e demais procedimentos apuratórios instaurados sejam concluídos e apresentados no prazo máximo de 45 dias, a contar da data de sua publicação	23- Proporção de sindicâncias e processos apuratórios concluídos no prazo determinado
19- Identificar e apurar, anualmente e nos próximos quatro anos, pelo menos 90% dos casos relacionados a despesas sem prévio empenho e emergência fabricada, que resultem na instauração de processos de sindicância	24- Proporção de casos relacionados a despesas sem prévio empenho e emergência fabricada identificados e apurados
20- Promover, anualmente e nos próximos quatro anos, a análise de conformidade de 100% dos colaboradores indicados a cargos comissionados na RioSaúde	25- Taxa de análise de conformidade dos colaboradores indicados a cargos comissionados

Desenvolvimento das relações e resultados para a sociedade

21- Garantir que a satisfação dos usuários se mantenha na zona de qualidade (acima de +50) nos próximos quatro anos	26- Net Promoter Score (NPS)
22- Garantir o desenvolvimento de ações corretivas e ciclos de melhoria para, no mínimo, 80% dos aspectos da pesquisa de satisfação e experiência do paciente com desempenho não satisfatório, a cada ano, nos próximos 4 anos	27- Taxa de implementação de ações corretivas e ciclos de melhoria implementados a partir da pesquisa de satisfação e experiência do paciente
23- Garantir que a taxa de retorno em até 72h mantenha-se ≤ 15% nas unidades de emergência nos próximos quatro anos	28- Taxa de retorno em até 72h nas unidades de emergência
24- Garantir que a taxa de duração de internação padronizada na UTI, mantenha-se ≤ 1 nos próximos 4 anos	29- Taxa de duração de internação padronizada na UTI (TDIP)
25- Garantir que a proporção de pacientes que recebem alta hospitalar com referência ou contrarreferência para a APS mantenha-se ≥ 70% nos próximos quatro anos	30- Proporção de pacientes com referência ou contrarreferência para a Atenção Primária à Saúde
26- Garantir que a taxa de mortalidade padronizada nas UTI mantenha-se < 1 nos próximos quatro anos	31- Taxa de mortalidade padronizada em UTI
27- Garantir a implantação de ferramenta de monitoramento assistencial e operacional por vídeo em 100% das unidades sob gestão plena da RioSaúde em quatro anos	32- Taxa de implantação da ferramenta de monitoramento assistencial e operacional por vídeo
28- Alcançar Certificação Internacional (Acreditação) em pelo menos uma unidade gerida pela RioSaúde em 4 anos	33- Número de unidades de saúde acreditadas

Desenvolvimento da responsabilidade e sustentabilidade - Ambiental, social e financeira	
29- Implantar a Política de Sustentabilidade Ambiental da empresa e Implantar Plano de sustentabilidade ambiental em 100% das unidades sob gestão plena da RioSaúde em quatro anos	34- Percentual de unidades com plano de sustentabilidade ambiental implantado
30- Alcançar o licenciamento ambiental para 100% das unidades sob gestão plena da RioSaúde em quatro anos	35- Percentual de unidades com licenciamento ambiental alcançado
31- Garantir que o percentual de mulheres em cargos de chefia na RioSaúde mantenha-se $\geq 40\%$ nos próximos quatro anos	36- Percentual de mulheres em cargos de chefia na RioSaúde
32- Garantir que o percentual de pessoas negras (pretas e pardas) em cargos de chefia na RioSaúde mantenha-se $\geq 20\%$ nos próximos 4 anos	37- Percentual de Pessoas Negras (pretas e pardas) em cargos de chefia na RioSaúde
33- Promover, anualmente durante os próximos 4 anos, a inclusão e a representatividade de pessoas com deficiência, pessoas autodeclaradas LGBTQIA+ e pessoas idosas na organização, assegurando que 100% das ações institucionais contemplem práticas de diversidade e acessibilidade, e que sejam implementados programas e instrumentos de diagnóstico e sensibilização sobre diversidade no ambiente de trabalho	38- Número de ações institucionais, programas, campanhas, capacitações ou instrumentos voltados à diversidade realizados e/ou implementados
34- Garantir, anualmente durante os próximos 4 anos, a identificação de, no mínimo, 1 novo projeto, negócio ou parceria estratégica	39- Número de novos projetos, negócios ou parcerias estratégicas identificadas e/ou estabelecidas (projetos, propostas, editais, contratos, convênios, aditivos, termos de cooperação e etc)

PLANOS DE AÇÃO

Traçadas as metas e indicadores do plano institucional, faz-se necessário o delineamento tático para seu alcance. O plano de ação é o instrumento que traduz cada meta estratégica em iniciativas concretas, organizadas de forma clara e padronizada, para orientar sua execução. Sua elaboração permite definir responsáveis e corresponsáveis, prazos, produtos e entregas esperadas, assegurando que os objetivos do planejamento estratégico sejam desdobrados em práticas factíveis e mensuráveis.

A construção de planos de ação consistentes fortalece a integração entre as áreas, possibilita o monitoramento sistemático dos resultados e garante maior alinhamento institucional às diretrizes estabelecidas pelas instâncias e pelos instrumentos de planejamento municipais.

A metodologia de elaboração dos planos de ação está alinhada às diretrizes de planejamento da cidade e seus elementos guardam correlação com a estrutura do Interplan.Rio, plataforma que irá centralizar os planos municipais vigentes, favorecendo a transparência e a integração do planejamento municipal.

Quadro 4: Elementos dos planos de ação

ELEMENTOS DOS PLANOS DE AÇÃO	
Macroação/submeta	Também chamada de ação estruturante, linha de ação ou mesmo submeta, indica o que deve ser feito para, em seu conjunto, produzir os resultados almejados e, conseqüentemente, atingir os objetivos e metas estabelecidas. Representa a linha geral de atuação a ser desenvolvida, indicando o caminho estratégico a seguir.
Responsável	Diretoria ou coordenação de núcleo designada para liderar e coordenar a execução da macroação. É quem garante a articulação com as áreas corresponsáveis e responde pelo andamento e resultados.
Prazo	Período definido para a execução da macroação ou de suas etapas, estabelecendo início e fim. Permite organizar o cronograma, monitorar avanços e assegurar o cumprimento da meta dentro do tempo planejado.
Produto/entrega/evidência	Os produtos, também chamados de entregas ou evidências, são os resultados concretos que decorrem da execução da macroação, passível de verificação e comprovação. Pode ser um bem, serviço, relatório, sistema, evento ou qualquer entrega que demonstre objetivamente a realização e o impacto da ação.
Programas relacionados	Conjunto estruturado de projetos gerenciados de modo coordenado com vistas à conclusão de uma macroação. A indicação de vinculação de um programa a uma determinada macroação garante alinhamento às diretrizes institucionais mais amplas.
Projetos relacionados	Ações com escopo, recursos alocados, prazo e entregas definidas, que auxiliam na conclusão de uma macroação. Podem estar elencados dentro de um programa, caso possuam inter-relação entre si, ou se conectar diretamente à macroação. A indicação de vinculação de um projeto a uma determinada macroação representa o detalhamento operacional quando necessário.

Fonte: Manual para Elaboração de Planos Institucionais, 2025.

Foram construídos 34 planos de ação, um para cada meta, desenvolvidos e validados por um coletivo de 23 profissionais indicados como pontos focais do Planejamento Estratégico da RioSaúde para o ciclo 2025-2028. Esses representantes, oriundos de todas as diretorias e núcleos da empresa, tiveram a responsabilidade de pautar a elaboração dos planos em suas áreas de atuação, promovendo o envolvimento do maior número possível de profissionais de suas equipes. Esse arranjo garantiu a legitimidade dos planos entre responsáveis e corresponsáveis por cada macroação planejada. O processo contou ainda com a realização de 11 reuniões de trabalho, totalizando 44 horas de produção de consensos, assegurando integração e alinhamento entre as diversas áreas da instituição.

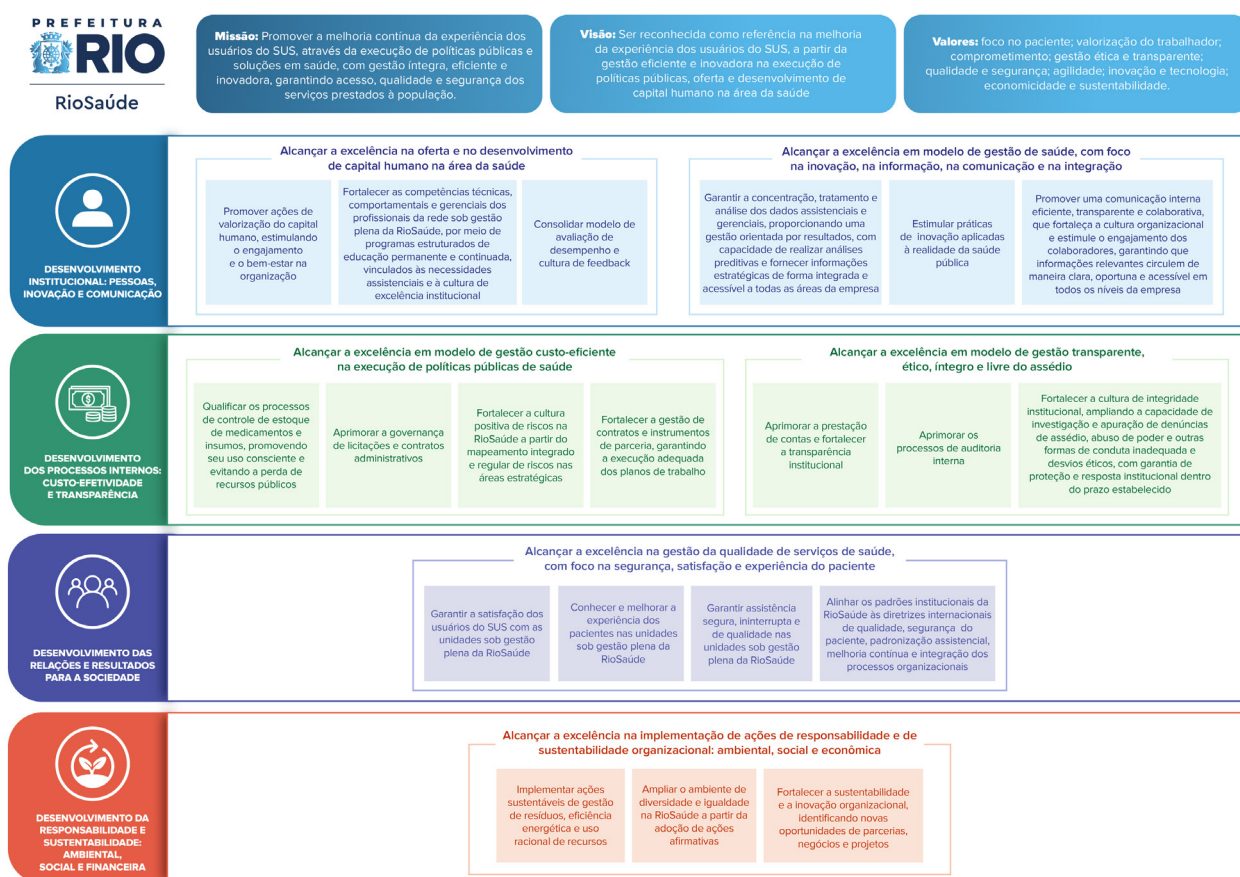
Além do monitoramento contínuo que será realizado pela Gerência de Planejamento e Monitoramento Estratégico/NAE e pelo mesmo coletivo de pontos focais, a evolução dos planos poderá ser acompanhada pelos diferentes setores da prefeitura e pela população através da plataforma Interplan. Rio, promovendo uma gestão pública mais transparente e participativa. Será possível acompanhar o progresso de metas, macroações e produtos/entregas com o módulo de monitoramento, garantindo que os objetivos estabelecidos sejam cumpridos de maneira eficiente.

MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é um instrumento de síntese do planejamento estratégico, que organiza e comunica, de forma clara e visual, os principais elementos que orientam a atuação institucional. Ele permite compreender a lógica de criação de valor da organização, servindo como referência para o alinhamento das ações e iniciativas em todas as áreas.

No caso da RioSaúde, o mapa estratégico do ciclo 2025–2028 apresenta, de maneira sucinta, sua missão, visão, valores, eixos temáticos, direcionadores e objetivos estratégicos, consolidando os fundamentos que guiarão a gestão no período. Esse documento contribui para a transparência e o engajamento de todos os envolvidos, facilitando a compreensão do caminho definido para o alcance dos resultados institucionais esperados.

Figura 5: Mapa Estratégico RioSaúde 2025-2028



MONITORAMENTO ESTRATÉGICO

O monitoramento estratégico constitui uma etapa fundamental no ciclo do planejamento estratégico, pois assegura a coerência entre as metas estabelecidas e os resultados efetivamente alcançados. Trata-se de um processo contínuo e sistemático, que possibilita acompanhar a execução das ações planejadas, avaliar a evolução dos indicadores definidos e identificar, de forma tempestiva, eventuais desvios ou necessidades de ajustes. Mais do que um exercício de verificação, o monitoramento é uma ferramenta de gestão estratégica que confere dinamismo ao plano, permitindo que ele se mantenha vivo, atualizado e aderente às demandas da organização e da sociedade.

Na RioSaúde, o monitoramento estratégico será conduzido de forma multifacetada pelo Núcleo de Ações Estratégicas, abrangendo duas dimensões complementares:

I. Monitoramento dos Planos de Ação

A primeira dimensão refere-se ao acompanhamento da execução das macroações previstas em cada plano de ação, com atenção especial às entregas e produtos decorrentes dessas iniciativas. Esse processo será coordenado pela Gerência de Planejamento e Monitoramento Estratégico/NAE, e contará com a atuação direta do coletivo de pontos focais, responsáveis por zelar pela aderência das ações às metas definidas. O acompanhamento também será compartilhado com os demais setores municipais e com a sociedade, por meio da plataforma Interplan, fortalecendo a transparência e a accountability da gestão pública.

II. Monitoramento dos Indicadores Estratégicos

A segunda dimensão está voltada para a análise do desempenho global do plano, a partir da observação dos indicadores que medem a evolução temporal das metas estratégicas. Essa atividade será conduzida pela Gerência de Planejamento e Monitoramento Estratégico/NAE, em parceria com o coletivo de pontos focais, e contará com o apoio de um painel eletrônico atualmente em desenvolvimento. A ferramenta permitirá consolidar, monitorar e interpretar grandes volumes de dados, oferecendo subsídios objetivos para a tomada de decisão. Dessa forma, a gestão terá à disposição uma visão integrada e em tempo real do progresso das metas estratégicas, possibilitando ajustes ágeis e fundamentados.

Embora o Plano Estratégico Institucional tenha vigência de quatro anos, o processo de monitoramento estratégico assegura sua revisão anual, de forma a permitir ajustes necessários diante de mudanças de contexto, novas demandas ou oportunidades identificadas. Esse acompanhamento contínuo garante que o plano permaneça atual, realista e aderente às necessidades da organização e da rede de saúde sob sua gestão.

Assim, o monitoramento estratégico deixa de ser uma etapa meramente formal para assumir o papel de mecanismo estruturante da gestão. Ao conjugar o acompanhamento das macroações e a análise dos indicadores, a RioSaúde cria as condições necessárias para alinhar esforços, qualificar decisões e assegurar que os resultados do plano estratégico revertam, de fato, em melhorias concretas para o desenvolvimento institucional e para o sistema de saúde municipal.

Figura 6: Monitoramento estratégico do Plano Institucional da RioSaúde 2025-2028



PROMOÇÃO DA CULTURA DE PLANEJAMENTO

A consolidação de uma cultura de planejamento é condição essencial para que o Plano Estratégico Institucional da RioSaúde se traduza em resultados concretos e sustentáveis. Para além de um documento normativo, o planejamento estratégico deve ser compreendido como um instrumento de gestão cotidiana, capaz de orientar decisões, alinhar esforços institucionais e reforçar a missão da organização junto à sociedade.

Nesse sentido, a promoção da cultura de planejamento pressupõe estimular o engajamento contínuo dos profissionais, fortalecendo a percepção de que cada ação, em diferentes níveis de gestão, contribui para o alcance das metas estratégicas. Trata-se de criar um ambiente organizacional em que o planejamento seja não apenas praticado, mas também valorizado como parte integrante da identidade institucional.

Entre as iniciativas previstas para avançar nessa direção, destaca-se o desdobramento do Plano Estratégico Institucional em Planos Diretores Estratégicos das unidades de saúde sob gestão plena. Essa etapa representará um movimento decisivo de territorialização e concretização das diretrizes estratégicas, garantindo que cada unidade de saúde adapte e operacionalize os objetivos institucionais de acordo com sua realidade, potencialidades e desafios específicos.

Ao promover esse desdobramento, a RioSaúde busca ampliar a aderência das unidades às prioridades estratégicas, fortalecer a autonomia responsável dos gestores locais e estimular a corresponsabilização pelos resultados. Dessa forma, o planejamento estratégico deixa de estar restrito ao nível central e passa a orientar, de forma capilarizada, a atuação em todos os pontos da rede sob gestão plena, consolidando-se como prática institucional e não apenas como ferramenta de gestão corporativa.

Esse processo será acompanhado de ações de capacitação, comunicação e incentivo à participação, que contribuirão para a formação de lideranças comprometidas com a gestão baseada em resultados e para a disseminação da cultura de planejamento como valor organizacional.

REFERÊNCIAS

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal da Casa Civil. Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados. Escritório de Planejamento. Comitê Integrado de Planejamento e Desenvolvimento Sustentável da Prefeitura do Rio de Janeiro. **Plano Estratégico 2025–2028: Rio Legado e Futuro.**

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal da Casa Civil. Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados. Escritório de Planejamento. **Estrutura Básica para os Planos Municipais.**

PREFEITURA DA CIDADE DO RIO DE JANEIRO. Secretaria Municipal da Casa Civil. Subsecretaria de Planejamento e Acompanhamento de Resultados. Escritório de Planejamento. **Manual para Elaboração de Planos Institucionais.**

EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

NÚCLEO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS (NAE) COORDENAÇÃO

Luciana Krull

GERÊNCIA DE PLANEJAMENTO E MONITORAMENTO ESTRATÉGICO

Brena Tostes

ASSISTENTE ADMINISTRATIVA

Viviane Mafra

REVISÃO

Rodrigo Pereira

PROJETO GRÁFICO

Wesley Santos

DIAGRAMAÇÃO

Aline Cordeiro

Wesley Santos

PONTOS FOCAIS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2025 – 2028

Brena Tostes (NAE)

Viviane Mafra (NAE)

Giselle Quintanilha (DAF)

Polyana Rodrigues (DAF)

Marcos Aurélio P. da Silva (DEA)

Maria Augusta da S. Oliveira (DEA)

Augusto César Neno (DEA)

Tatiana Melgaço (NQ)

Cida Gusso (NQ)

José Cláudio dos S. Torres (DGOVI)

Juliana Diniz (DGOVI)

Hamanda Oliveira (DGP)

Kelly Dudley (DGP)

Tamara M. Ferreira Porto (DJUR)

Mariana S. Ramos de Souza (DJUR)

Carlos Augusto S. do Rosário (DOP)

Claudio da Costa Cruz Junior (DOP)

Luiz Veloso (NGI)

Ramon Silva (NGMC)

Stella da Silva (NIN)

Carolina Garcia Guedes (NPCS)

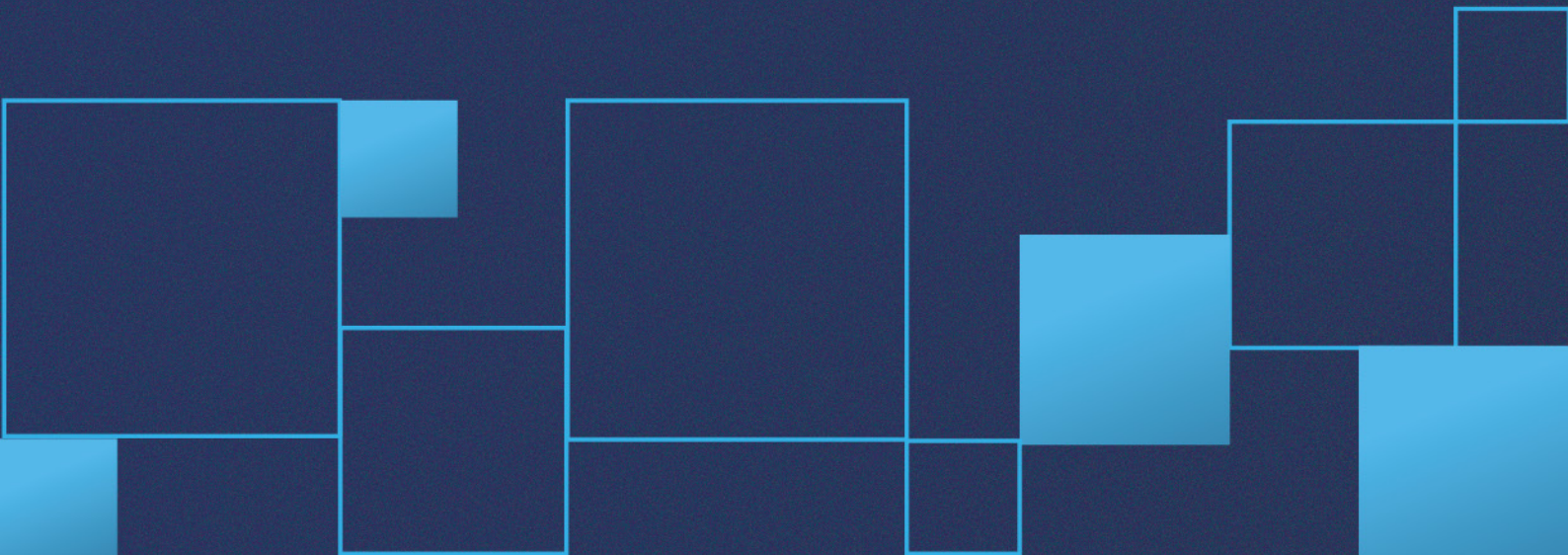
Lucas Moraes (NPCS)

Alex Viana (NUCOM)

Rodrigo Costa Pereira (NUCOM)

ANEXO

MAPA ESTRATÉGICO RIOSAUDE 2025-2028



Missões: Promover a melhoria contínua da experiência dos usuários do SUS, através da execução de políticas públicas e soluções em saúde, com gestão integrada, eficiente e inovadora, garantindo acesso, qualidade e segurança dos serviços prestados à população.

Visão: Ser reconhecida como referência na melhoria da experiência dos usuários do SUS, a partir da gestão eficiente e inovadora na execução de políticas públicas, oferta e desenvolvimento de capital humano na área da saúde

Valores: foco no paciente; valorização do trabalhador; comprometimento; gestão ética e transparente; qualidade e segurança; agilidade; inovação e tecnologia; economicidade e sustentabilidade.



DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL: PESSOAS,
INOVAÇÃO E COMUNICAÇÃO

Alcançar a excelência na oferta e no desenvolvimento de capital humano na área da saúde

Promover ações de valorização do capital humano, estimulando o engajamento e o bem-estar na organização

Fortalecer as competências técnicas, comportamentais e gerenciais dos profissionais da rede sob gestão plena da RioSaúde, por meio de programas estruturados de educação permanente e continuada, vinculados às necessidades assistenciais e à cultura de excelência institucional

Consolidar modelo de avaliação de desempenho e cultura de feedback

Garantir a concentração, tratamento e análise dos dados assistenciais e gerenciais, proporcionando uma gestão orientada por resultados, com capacidade de realizar análises preditivas e fornecer informações estratégicas de forma integrada e acessível a todas as áreas da empresa

Estimular práticas de inovação aplicadas à realidade da saúde pública

Promover uma comunicação interna eficiente, transparente e colaborativa, que fortaleça a cultura organizacional e estimule o engajamento dos colaboradores, garantindo que informações relevantes circulem de maneira clara, oportuna e acessível em todos os níveis da empresa

Alcançar a excelência em modelo de gestão de saúde, com foco na inovação, na informação, na comunicação e na integração



DESENVOLVIMENTO
DOS PROCESSOS INTERNOS:
CUSTO-EFETIVIDADE
E TRANSPARÊNCIA

Alcançar a excelência em modelo de gestão custo-eficiente na execução de políticas públicas de saúde

Qualificar os processos de controle de estoque de medicamentos e insumos, promovendo seu uso consciente e evitando a perda de recursos públicos

Aprimorar a governança de licitações e contratos administrativos

Fortalecer a cultura positiva de riscos na RioSaúde a partir do mapeamento integrado e regular de riscos nas áreas estratégicas

Fortalecer a gestão de contratos e instrumentos de parceria, garantindo a execução adequada dos planos de trabalho

Aprimorar a prestação de contas e fortalecer a transparência institucional

Aprimorar os processos de auditoria interna

Fortalecer a cultura de integridade institucional, ampliando a capacidade de investigação e apuração de denúncias de assédio, abuso de poder e outras formas de conduta inadequada e desvios éticos, com garantia de proteção e resposta institucional dentro do prazo estabelecido

Alcançar a excelência em modelo de gestão transparente, ético, íntegro e livre do assédio

Alcançar a excelência na gestão da qualidade de serviços de saúde, com foco na segurança, satisfação e experiência do paciente

Garantir a satisfação dos usuários do SUS com as unidades sob gestão plena da RioSaúde

Conhecer e melhorar a experiência dos pacientes nas unidades sob gestão plena da RioSaúde

Garantir assistência segura, ininterrupta e de qualidade nas unidades sob gestão plena da RioSaúde

Alinhar os padrões institucionais da RioSaúde às diretrizes internacionais de qualidade, segurança do paciente, padronização assistencial, melhoria contínua e integração dos processos organizacionais



DESENVOLVIMENTO DAS
RELAÇÕES E RESULTADOS
PARA A SOCIEDADE



DESENVOLVIMENTO DA
RESPONSABILIDADE E
SUSTENTABILIDADE:
AMBIENTAL,
SOCIAL E FINANCEIRA

Alcançar a excelência na implementação de ações de responsabilidade e de sustentabilidade organizacional: ambiental, social e econômica

Implementar ações sustentáveis de gestão de resíduos, eficiência energética e uso racional de recursos

Ampliar o ambiente de diversidade e igualdade na RioSaúde a partir da adoção de ações afirmativas

Fortalecer a sustentabilidade e a inovação organizacional, identificando novas oportunidades de parcerias, negócios e projetos



RioSaúde



RioSaudeOficial



riosau.de.prefeitura.rio