

MINISTÉRIO DA SAÚDE

DenaSUS

DEPARTAMENTO
NACIONAL DE AUDITORIA
DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO
2024-2027

Brasília-DF • 2025





MINISTÉRIO DA SAÚDE
Departamento Nacional de
Auditoria do Sistema Único de Saúde

DenaSUS

DEPARTAMENTO
NACIONAL DE AUDITORIA
DO SISTEMA ÚNICO DE SAÚDE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027

Brasília-DF • 2025



2024 Ministério da Saúde.



Esta obra é disponibilizada nos termos da Licença Creative Commons – Atribuição – Não Comercial – Compartilhamento pela mesma licença 4.0 Internacional. É permitida a reprodução parcial ou total desta obra, desde que citada a fonte.

A coleção institucional do Ministério da Saúde pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde: <http://bvsmms.saude.gov.br>.

Tiragem: 1ª edição – 2025 – versão eletrônica

Elaboração, distribuição e informações:

MINISTÉRIO DA SAÚDE

Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde

SRTVN Quadra 701 – Via W5 Norte – Lote D

CEP: 70.719-040 – Brasília/DF

Tels.: (61) 3315-7937

Sites: <https://www.gov.br/saude/pt-br/composicao/denassus>

E-mails: auditoria@saude.gov.br

Diretor do Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde:
Alexandre Alves Rodrigues

Coordenação-Geral de Auditoria:
Jomilton Costa Souza

Coordenação-Geral de Avaliação, Qualidade e Auditorias Especiais:
Aparecida Dantas de Almeida Medeiros

Coordenação-Geral de Informação e Inovação em Auditoria:
Deize Garcia Cruzeiro de Moreira

Coordenação-Geral de Promoção do Sistema Nacional de Auditoria:
Adelina Maria Melo Feijão

Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria:
Lucimar Martins Oliveira

Consultora técnica:
Evellyne Porfíria Dourado Santos

Projeto gráfico, capa e ilustração:
Roosevelt Antonio Rosa de Oliveira (Raro de Oliveira)

Equipe técnica:
José Renato Maia Thé
Paula Bittencourt Gomes
Romana de Oliveira Neves
Welsonn Martins Teixeira

Elaboração de texto:
Evellyne Porfíria Dourado Santos

Normalização:
Delano de Aquino Silva – Editora MS/CGDI

Revisão:
Khamila Silva – Editora MS/CGDI
Tamires Felipe Alcântara – Editora MS/CGDI

Ficha Catalográfica

Brasil. Ministério da Saúde. Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde.
Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde : planejamento estratégico 2024-2027 [recurso eletrônico] / Ministério da Saúde, Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde. – Brasília : Ministério da Saúde, 2025.
51 p. : il.

Modo de acesso: World Wide Web: http://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/denassus_planejamento_estrategico_2024-2027.pdf
ISBN 978-65-5993-738-7

1. Auditoria. 2. Planejamento estratégico. 3. Sistema Único de Saúde (SUS). I. Título.

CDU 614.2:336.146

Catálogo na fonte – Coordenação-Geral de Documentação e Informação – Editora MS – OS 2024/0331

Título para indexação:
National Audit Department of Brazilian Public Health System: strategic planning 2024-2027

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	6
1	O DENASUS	8
2	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	11
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	15
4	MAPA ESTRATÉGICO	18
5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	27
6	TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	33
7	DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: DEFINIÇÃO DE PLANOS TÁTICO E OPERACIONAL	37
8	SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO	40
9	CONECTANDO PROPÓSITOS E RESULTADOS.....	43
	EQUIPE DENASUS.....	45

APRESENTAÇÃO

Mais do que um documento, o planejamento estratégico é um chamado à ação.

É com grande satisfação que apresentamos o planejamento estratégico do Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde (DenaSUS) para o período de 2024-2027. Este documento representa não apenas um guia para nossa atuação nos próximos anos, mas também um compromisso com a efetividade da auditoria em nosso país.

O planejamento estratégico é essencial para que todos nós, que compomos o DenaSUS, possamos caminhar na mesma direção, com objetivos claros e propósito comum. Ele reflete o resultado de um trabalho colaborativo que envolveu os Serviços de Auditoria (Seaud), as coordenações e todos os atores que contribuem diariamente para o fortalecimento do Sistema Único de Saúde (SUS). Foi por meio desse es-

forço coletivo que definimos as diretrizes e metas que irão guiar nossas ações, sempre pautadas pela transparência, ética e excelência.

Nosso compromisso, enquanto gestão, é tornar a auditoria mais efetiva, focando um planejamento estratégico bem estruturado que permita o monitoramento contínuo e a adaptação necessária para enfrentar os desafios de um sistema de saúde dinâmico e complexo como o nosso. Alinhando nossas atividades ao que foi pactuado, acreditamos que poderemos melhorar a qualidade e a eficácia de nossas ações, contribuindo para o fortalecimento da governança no SUS.

Mais do que um documento, o planejamento estratégico é um chamado à ação. É uma ferramenta para que todos nós, de forma integrada

e consciente, possamos contribuir para o alcance dos objetivos e das diretrizes traçadas para este ciclo. Cada decisão e cada iniciativa tomadas no âmbito do DenaSUS deverão refletir o compromisso com os princípios e as metas acordados.

Agradecemos a todos os que participaram dessa construção e convidamos cada um a manter-se comprometido com o caminho que traçamos juntos. Sabemos que, com dedicação e alinhamento, poderemos fazer a diferença no fortalecimento da auditoria e, consequentemente, na promoção da saúde de toda a população brasileira.

**Departamento Nacional
de Auditoria do Sistema
Único de Saúde**

1 O DENASUS



Com o planejamento estratégico recém-elaborado, a ênfase tem sido colocada na promoção da governança, na gestão de riscos e no compartilhamento de conhecimento com entes federativos e a sociedade.

O Departamento Nacional de Auditoria do SUS (DenaSUS) é um órgão de assistência direta e imediata ao ministro de Estado da Saúde, responsável pela auditoria interna do Sistema Único de Saúde, por meio de uma avaliação independente e objetiva das políticas públicas de saúde e da aplicação dos recursos federais no âmbito do SUS, desempenhando um papel fundamental na garantia da qualidade, da eficiência e da transparência dos serviços de saúde oferecidos pelo SUS no Brasil. Ao longo dos anos, o Departamento passou por transformações significativas, evoluindo em sua estrutura e responsabilidades para atender às demandas crescentes da saúde pública no País.

Ao longo de sua história, o DenaSUS passou por diferentes denominações e posicionamentos hierárquicos no Ministério da Saúde. Desde sua criação, tem atuado, entre outras, para assegurar a fiscalização dos recursos destinados ao SUS, promovendo a conformidade com normas e aprimorando a qualidade dos serviços oferecidos à população.

O contexto que levou à criação do SUS e, por consequência, da Auditoria do SUS, está intimamente ligado à Cons-

tituição Federal de 1988 e às demandas por uma saúde pública mais democrática e eficaz. A partir desse marco histórico, o Sistema Nacional de Auditoria (SNA) foi estabelecido para avaliar a eficiência, a eficácia e a efetividade das ações e dos serviços de saúde. O DenaSUS é o órgão central desse sistema, coordenando as auditorias em todos os níveis de governo.

No decorrer do tempo, a função da auditoria no SUS expandiu-se, abrangendo não apenas aspectos financeiros, mas também a qualidade dos serviços, o cumprimento das normas e o apoio à gestão. Com o planejamento estratégico recém-elaborado, a ênfase tem sido colocada na promoção da governança, na gestão de riscos e no compartilhamento de conhecimento com entes federativos e a sociedade, refletindo a importância da integridade e da transparência nas políticas de saúde.

Suas competências estão estabelecidas no art. 12 do Decreto n.º 11.798, de 28 de novembro de 2023, apresentadas de forma detalhada a seguir:

COMPETÊNCIAS DO DENASUS

Art. 12. Ao Departamento Nacional de Auditoria do Sistema Único de Saúde compete:

I – exercer as atividades de órgão de auditoria interna do SUS e de órgão central do Sistema Nacional de Auditoria do SUS;

II – auditar as políticas públicas de saúde e a aplicação dos recursos federais executados no âmbito do SUS, mediante avaliação independente e objetiva, observadas as competências dos órgãos de controle interno e externo e dos demais componentes do Sistema Nacional de Auditoria do SUS;

III – propor melhorias nos processos de gerenciamento de riscos, de controles internos, de integridade e de governança das políticas, dos programas, das ações e dos serviços para o aprimoramento da eficiência, da eficácia e da efetividade da gestão do SUS;

IV – realizar atividade de auditoria, de forma sistemática e disciplinada, como instrumento de avaliação e apoio à governança;

V – coordenar, orientar, apoiar e promover a gestão do conhecimento sobre a auditoria interna no âmbito do Sistema Nacional de Auditoria do SUS;

VI – fomentar a transparência, a articulação com os conselhos de saúde e a promoção do controle social;

VII – sistematizar e padronizar os procedimentos operacionais do Sistema Nacional de Auditoria do SUS;

VIII – articular ações integradas de auditoria no âmbito do Sistema Nacional de Auditoria do SUS; e

IX – articular e cooperar com organismos nacionais e internacionais para o intercâmbio de conhecimentos e a incorporação de inovações na área de auditoria do SUS.

2

PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO





O processo de elaboração do planejamento estratégico do DenaSUS para o período de 2024 a 2027 foi impulsionado por uma necessidade clara de adaptação às novas realidades e aos desafios enfrentados pelo Departamento. Ao longo dos anos, o DenaSUS passou por importantes progressos, mas também identificou áreas críticas a serem aprimoradas.

O contexto atual exigia uma abordagem mais integrada e estruturada, que considerasse tanto a expansão das funções de auditoria no SUS quanto as novas demandas relacionadas à governança, à gestão de riscos e à promoção da transparência.

Em fevereiro de 2023, a direção do DenaSUS iniciou discussões com a Coordenação de Gestão Estratégica em Auditoria (Cogea) sobre a necessidade de uma nova estratégia para o Departamento, constatando que o último planejamento estratégico realizado remontava a 2008. Além disso, observou-se a ausência de um desdobramento da estratégia definida na época em planos de ação, resultando na impossibilidade de elaborar projetos ou planos que apoiassem a estratégia formulada, assim

como indicadores de desempenho para avaliar o cumprimento dos objetivos. Mesmo que houvesse planos e indicadores, após mais de 15 anos desde sua concepção, tais metas estariam obsoletas em relação à situação atual do Departamento e à visão de futuro.

Segundo o *Manual de Planejamento no SUS*, do Ministério da Saúde, o planejamento no Sistema Único de Saúde desempenha um papel fundamental como função gestora. Além de ser um requisito legal, é um dos mecanismos relevantes para garantir a unicidade e os princípios constitucionais do SUS, refletindo as responsabilidades dos gestores em todas as esferas de governo quanto à saúde da população do território e à integração da organização sistêmica. O ato de planejar requer conhecimento técnico, o qual se manifesta por meio de instrumentos e ferramentas desenvolvidos em processos de trabalho.

Cada vez mais, a avaliação da gestão organizacional de uma instituição pública é baseada na proposta de valor entregue à sociedade. Essa proposição é medida pelos resultados efetivamente alcançados, os quais representam respostas concretas às demandas sociais. Daí a im-



O planejamento envolveu a definição de 14 objetivos estratégicos, acompanhados de indicadores e metas específicos, e a formulação de 14 iniciativas estratégicas que visam preencher as lacunas entre o desempenho atual e o desejado.

portância de estabelecer, juntamente à estratégia, um modelo de gestão que assegure a implementação dos projetos/planos e o monitoramento por meio de indicadores de desempenho.

Com o intuito de construir um planejamento robusto e alinhado às necessidades atuais, em junho de 2023, deu-se início à elaboração do planejamento estratégico do Departamento, optando-se por uma abordagem participativa e colaborativa, envolvendo diretamente a direção, as coordenações, os Serviços de Auditoria (Seaud) dos estados e os servidores de diferentes níveis hierárquicos. Para auxiliar na elaboração, foi contratada uma consultoria especializada, que contribuiu com sua expertise na definição de estratégias sólidas e na implementação de uma gestão orientada para resultados.

O processo de planejamento estratégico foi estruturado em seis etapas: diagnóstico situacional; elaboração do mapa estratégico utilizando a metodologia *balanced scorecard* (BSC); definição de indicadores e metas; definição de iniciativas estratégicas; desdobramento das iniciativas em planos tático e operacional; e definição da siste-

mática de monitoramento. Essas etapas foram desenvolvidas de forma interativa, permitindo ajustes constantes para melhor adequação às realidades internas e externas do DenaSUS.

A primeira etapa, o diagnóstico situacional, foi fundamental para mapear os desafios e as oportunidades, considerando aspectos como estrutura organizacional, recursos humanos, processos internos e o ambiente externo que impacta a atuação do DenaSUS. As etapas seguintes focaram a construção de um mapa estratégico que alinhasse missão, visão, valores e objetivos estratégicos com os direcionadores identificados durante o diagnóstico.

O planejamento envolveu a definição de 14 objetivos estratégicos, acompanhados de indicadores e metas específicos, e a formulação de 14 iniciativas estratégicas que visam preencher as lacunas entre o desempenho atual e o desejado. Cada iniciativa foi detalhada com base nos recursos necessários, prazos e responsáveis, garantindo um alinhamento claro e transparente com os objetivos traçados.

Ao longo do processo, foram realizadas oficinas e workshops que incentivaram a participação ativa de todos os envolvidos, promovendo uma cultura de cooperação e compartilhamento de conhecimentos. A metodologia adotada também incluiu técnicas de design centrado no usuário e mapeamento de empatia, fortalecendo a compreensão das necessidades dos diferentes públicos atendidos pelo DenaSUS.

O planejamento estratégico resultante posiciona o DenaSUS para avançar de maneira eficaz na implementação de suas iniciativas, com um compromisso contínuo de monitoramento e adaptação das estratégias para garantir a entrega de valor público e o fortalecimento da auditoria no SUS.

Ao longo deste documento, serão apresentadas informações detalhadas sobre cada uma das etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico, bem como os produtos gerados em cada fase. Por meio dessa abordagem, espera-se proporcionar uma visão abrangente e transparente do caminho percorrido, dos desafios enfrentados e das soluções encontradas para fortalecer a atuação do DenaSUS no período de 2024 a 2027.



3

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL





O diagnóstico situacional do DenaSUS foi conduzido de forma abrangente e participativa, empregando uma combinação de técnicas para assegurar uma visão completa da situação atual. A metodologia adotada incluiu:



ANÁLISE DOCUMENTAL. Foram revisados documentos relevantes, como relatórios de projetos, diagnósticos anteriores, decretos e registros históricos, para compreender a evolução e o contexto das atividades dos Serviços de Auditoria (Seaud) e da área central do DenaSUS. Essa análise detalhada permitiu a identificação tanto das forças que sustentam a atuação do Departamento quanto das fraquezas que representam desafios a serem superados.



ENTREVISTAS. Foram conduzidas entrevistas com coordenadores e o diretor do DenaSUS, visando identificar suas percepções sobre os pontos fortes, fracos, as oportunidades e ameaças que afetam o Departamento.



OFICINA. Foi realizada uma oficina colaborativa com chefes dos Seaud e coordenadores do Dena-

SUS para a construção da matriz SWOT. Essa abordagem promoveu uma discussão rica e diversificada sobre os aspectos internos e externos do Departamento.



COLETA DE PERCEPÇÕES. Após a elaboração da matriz SWOT, foram coletadas percepções dos servidores do DenaSUS por meio de um formulário on-line. Essa etapa permitiu identificar os cinco itens mais relevantes em cada categoria da matriz, com a participação de mais de 200 servidores, oferecendo uma visão abrangente e representativa da equipe.

Ao analisar o ambiente interno, entre as forças identificadas, destacam-se a equipe multidisciplinar do DenaSUS, o profundo conhecimento e a experiência em auditoria do SUS, e a sólida representação do DenaSUS nos estados. Além disso, o Departamento possui um conhecimento especializado sobre o SUS e realiza auditorias em diversas temáticas do sistema, o que reforça sua capacidade e expertise no campo.

Por outro lado, algumas fraquezas foram evidenciadas, incluindo a ausência de padronização dos processos de trabalho e a falta de monitoramento das recomendações

O Departamento possui um conhecimento especializado sobre o SUS e realiza auditorias em diversas temáticas do sistema, o que reforça sua capacidade e expertise no campo.

de auditoria. A força de trabalho reduzida, as falhas/ ruídos na comunicação interna e um sistema de auditoria defasado (Sisaud) também foram apontados como áreas críticas que precisam de atenção.

Em relação ao ambiente externo, no que diz respeito às oportunidades, a perspectiva de criação da carreira de auditor do SUS, a inovação tecnológica e a cooperação técnica com outros órgãos de controle emergem como possibilidades promissoras. A potencial atuação para melhorar os controles internos, a governança e a gestão de riscos do Ministério da Saúde, bem como a interoperabilidade dos sistemas do SUS, também é vista como área de potencial desenvolvimento e aprimoramento.

Entretanto é possível destacar também ameaças significativas, como a dificuldade de acesso aos dados e às informações necessários para a realização das auditorias, e a potencial não aprovação da carreira de auditoria do SUS. A interferência política na gestão e na execução das auditorias, a subordinação dos Seaud à Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS) e a falta de atuação das áreas finalísticas no controle de primeira e segun-

da linha são desafios que podem impactar a eficácia e a autonomia do DenaSUS.

É importante destacar que a carreira de auditor do SUS surge como uma oportunidade e uma ameaça simultaneamente. Sua criação representa uma oportunidade para fortalecer a identidade e a especialização da auditoria do SUS, promovendo uma atuação mais técnica e independente. No entanto, a não aprovação da carreira pode manter o DenaSUS em uma posição vulnerável, prejudicando sua autonomia e capacidade de planejamento estratégico em longo prazo.

Com base nas análises realizadas, foram identificadas áreas-chave para melhoria, que orientaram as ações necessárias para as próximas etapas. A partir desse ponto, o foco foi direcionado para a implementação das medidas necessárias para enfrentar as fraquezas e ameaças, ao mesmo tempo em que se buscou potencializar as forças e oportunidades identificadas. Este diagnóstico serviu como base para o planejamento estratégico, visando fortalecer o Departamento e aprimorar sua contribuição para o SUS.

4 MAPA ESTRATÉGICO



A construção do mapa estratégico envolveu a definição de 14 objetivos estratégicos interconectados, seguindo um processo abrangente e estruturado.

O processo de elaboração do Mapa Estratégico do DenaSUS compreendeu um conjunto de etapas integradas. Após a realização do diagnóstico situacional foi realizada a revisão e a redefinição dos referenciais estratégicos do DenaSUS, incluindo sua missão, sua visão e seus valores. Esses elementos forneceram a base para o desenvolvimento da estratégia do Departamento. Para tornar esse processo mais inclusivo, foi desenvolvido um formulário on-line que permitiu aos Seaud e às coordenações contribuírem com suas perspectivas e sugestões. Além disso, em outubro de 2023, foi realizada uma oficina, reunindo coordenadores e pontos focais da área central do DenaSUS para discutir e validar as propostas de revisão ou manutenção dos referenciais estratégicos.

Com base em uma análise aprofundada das competências regimentais do DenaSUS, identificaram-se temas relevantes que refletiam os desafios e as oportunidades presentes no contexto do diagnóstico situacional. A definição dos direcionadores estratégicos priorizou aqueles que melhor se alinhavam às necessidades e demandas identificadas, representando um passo essencial na formulação de estratégias para fortalecer a atuação e a missão do DenaSUS, garantindo uma abordagem orientada para resultados.

Durante o processo, estabeleceram-se a missão, a visão, os valores e os objetivos estratégicos que orientarão as ações do DenaSUS, refletindo sua visão e estratégia ins-

titucional para o período de 2024 a 2027. Esses objetivos foram organizados de acordo com as seguintes perspectivas do balanced scorecard (BSC): Resultados para Sociedade; Clientes; Processos Internos; Aprendizado e Crescimento; e Orçamentária/Financeira.

A construção do mapa estratégico envolveu a definição de 14 objetivos estratégicos interconectados, seguindo um processo abrangente e estruturado. Os direcionadores estratégicos definidos apontam áreas críticas de foco, como a ampliação do Sistema Nacional de Auditoria, o aprimoramento da auditoria interna, e o aperfeiçoamento do planejamento e da governança, todas fundamentais para alcançar os objetivos do DenaSUS.

As perspectivas do mapa estratégico, adaptadas ao modelo do BSC, oferecem uma visão holística das estratégias do DenaSUS, abrangendo diversos aspectos essenciais para seu sucesso. Adicionalmente, houve discussão e validação das descrições dos objetivos estratégicos para assegurar que cada um estivesse alinhado com a missão e a visão do Departamento, promovendo um entendimento uniforme entre as equipes e facilitando a comunicação estratégica.

A seguir, será apresentado o mapa estratégico, que ilustra de forma visual os objetivos definidos e suas inter-relações dentro das diferentes perspectivas estratégicas.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024-2027

DIRECIONADORES ESTRATÉGICOS

- Ampliação do Sistema Nacional de Auditoria
- Aprimoramento da Auditoria Interna
- Aperfeiçoamento do Planejamento e Governança

MISSÃO

Realizar auditoria no SUS e promover o SNA visando à excelência da gestão e à efetividade das ações e dos serviços públicos de saúde.

VISÃO

Ser referência em auditoria interna do SUS como instância de apoio à governança e agregadora de valor à gestão, contribuindo para o aprimoramento das políticas públicas de saúde.

VALORES

- Ética • Integridade • Qualidade • Competência técnica • Independência • Profissionalismo

ETAPAS DO PLANEJAMENTO



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADO PARA SOCIEDADE



CONTRIBUIR para melhoria da qualidade das ações e serviços de saúde



PROMOVER a transparência na gestão pública de saúde

CLIENTES



APOIAR a implantação de novos componentes no SNA



ALCANÇAR excelência nos processos de auditoria



APOIAR as práticas da boa governança no SUS

PROCESSOS INTERNOS



ORIENTAR a implementação dos componentes do SNA



ADOTAR práticas internacionais de auditoria interna



PROMOVER a melhoria da governança e da gestão estratégica do DenaSUS



IMPLEMENTAR projetos inovadores



QUALIFICAR instrumentos de planejamento e de gestão

APRENDIZADO E CRESCIMENTO



APRIMORAR as habilidades e conhecimento do corpo técnico do SNA



DESENVOLVER ações inovadoras para ampliar a capacidade operacional do DenaSUS



INVESTIR em sistema de tecnologia

ORÇAMENTÁRIA/ FINANCEIRA



OTIMIZAR a utilização dos recursos nos processos de auditoria

VALORES

ÉTICA

Atuar com honestidade, moralidade, coerência e probidade administrativa.

INTEGRIDADE

Atuar com transparência, responsabilidade, respeito, coerência e atenção ao interesse público, alinhando-se constantemente aos valores éticos e morais.

QUALIDADE

Compromisso na prestação de serviços de auditoria, com a adoção de práticas que atendam aos padrões de excelência, assegurando o cumprimento da missão institucional.

COMPETÊNCIA TÉCNICA

Ter domínio das habilidades e dos conhecimentos necessários para a execução qualificada e eficiente das auditorias.

INDEPENDÊNCIA

Atuar de maneira imparcial, sem influência de interesses de terceiros, assegurando que as conclusões sejam fundamentadas em evidências.

PROFISSIONALISMO

Atuar com autonomia, de forma técnica, competente, responsável e comprometido com a missão institucional.



A fim de dar transparência ao atingimento das metas definidas no planejamento, foi elaborado um painel gerencial contendo todas as ações. Esse painel pode ser acessado pelo QR Code ao lado ou pelo **link bit.ly/painel-pe-denasus**.



OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023



Em novembro de 2023, houve o encontro que reuniu representantes da unidade central e de todo o País (26 estados e DF) para realizar o planejamento estratégico do DenaSUS.

A seguir, serão apresentadas as equipes do DenaSUS e, mais adiante, as descrições dos objetivos estratégicos (OE).



REGIÃO NORTE



SEAUD/PA



SEAUD/AP



SEAUD/AM



SEAUD/RO



SEAUD/TO



SEAUD/AC



SEAUD/RR



REGIÃO SUL



SEAUD/PR



SEAUD/SC



SEAUD/RS



REGIÃO NORDESTE



SEAUD/AL



SEAUD/PB



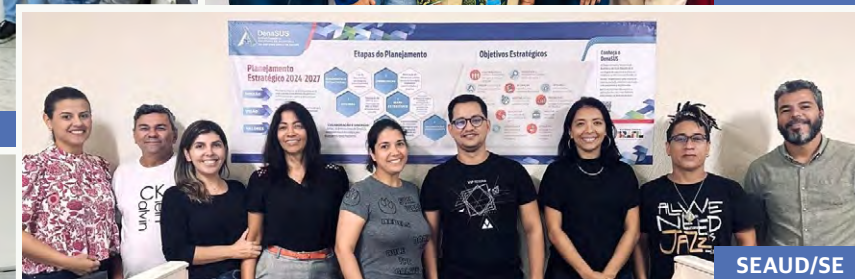
SEAUD/PI



SEAUD/CE



SEAUD/BA



SEAUD/SE



SEAUD/MA



SEAUD/RN



SEAUD/PE



REGIÃO CENTRO-OESTE



REGIÃO SUDESTE



5

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

RESULTADOS PARA SOCIEDADE

OE 1

CONTRIBUIR PARA A MELHORIA DA QUALIDADE DAS AÇÕES E DOS SERVIÇOS DE SAÚDE

Conduzir auditorias internas independentes e objetivas em políticas públicas de saúde e na utilização de recursos federais no âmbito do SUS, apoiando os gestores na tomada de decisões, agindo como um parceiro colaborativo. Atuar identificando oportunidades de aprimoramento nos processos de gerenciamento de riscos, controles internos e governança das políticas, programas, ações e serviços de saúde, garantindo que a sociedade receba serviços de saúde de qualidade, alinhados com as melhores práticas e padrões estabelecidos.

INDICADOR:

- Percentual de implementação de recomendações de auditoria.

OE 2

PROMOVER A TRANSPARÊNCIA NA GESTÃO PÚBLICA DE SAÚDE

Incentivar a transparência ativa, resultando em uma melhoria na eficiência, na eficácia e na efetividade da gestão

do SUS por meio de auditorias sistemáticas e da promoção de práticas de governança, fortalecendo o controle social, a integridade e a eficiência da gestão de saúde, em conformidade com as competências institucionais.

INDICADORES:

- Percentual de publicação de relatórios de auditoria.
- Percentual de relatórios encaminhados aos conselhos.

CLIENTES

OE 3

APOIAR A IMPLANTAÇÃO DE NOVOS COMPONENTES NO SNA

Aplicar estratégias de apoio à implantação de novos componentes no SNA, propiciando a ampliação da capilaridade da auditoria interna do SUS no território nacional.

INDICADORES:

- Número de componentes implantados no SNA.
- Índice de satisfação dos componentes implantados com o apoio recebido pelo DenaSUS.

OE 4

ALCANÇAR EXCELÊNCIA NOS PROCESSOS DE AUDITORIA

Implementar estratégias de aprimoramento contínuo, envolvendo a análise sistemática e disciplinada dos processos de auditoria, a identificação de áreas de melhoria e a proposição de soluções eficazes para aprimorar a gestão do SUS.

INDICADORES:

- Índice de satisfação da unidade auditada.
- Percentual de recorrência de correções dos relatórios.

OE 5

APOIAR AS PRÁTICAS DA BOA GOVERNANÇA NO SUS

Contribuir para a melhoria do processo de governança das políticas, dos programas, das ações e dos serviços de saúde, visando à melhoria das estruturas de liderança, estratégias e controles internos.

INDICADOR:

- Percentual de auditorias baseadas em riscos.

PROCESSOS INTERNOS

OE 6

ORIENTAR A IMPLEMENTAÇÃO DOS COMPONENTES DO SNA

Desenvolver estratégias (ações de educação permanente, elaboração de normativos e orientações) para orientar os entes federados acerca do alcance dos pressupostos mínimos para a implementação dos componentes do SNA.

INDICADORES:

- Número de diretrizes e de normas formalizadas.
- Percentual de normas e de diretrizes disseminadas aos componentes do SNA.

OE 7

ADOTAR PRÁTICAS INTERNACIONAIS DE AUDITORIA INTERNA

Buscar as melhores práticas de auditoria interna utilizadas internacionalmente, por meio de pesquisa, colaboração e troca de conhecimento.

INDICADOR:

- Percentual de institucionalização dos elementos do IA-CM nível 2.

OE 8

IMPLEMENTAR PROJETOS INOVADORES

Promover a inovação nas atividades de auditoria do SUS, por meio da identificação, da validação e da incorporação de ações/projetos inovadores que possam aprimorar a eficiência, a eficácia e a efetividade das auditorias. Coordenar a implementação dos projetos, promovendo a interação com unidades intra e interinstitucionais, apoiando a governança do SUS e promovendo a inovação no campo da auditoria de saúde, em conformidade com suas competências e responsabilidades.

AÇÃO: ação planejada e executada que apresente produto e/ou serviço correlato à auditoria do SUS decorrente de novas ideias, criações, renovações ou aprimoramentos criativos, que deva ter sido implementada e com resultados mensurados.

PROJETO: projeto que contemple ações inovadoras afetas à auditoria do SUS com a finalidade de solucionar problemas e/ou aproveitar oportunidades. O projeto deverá conter: desenvolvimento, prototipação e conclusão para futura implementação.

INDICADORES:

- Número de ações e projetos inovadores entregues.
- Número de auditorias contínuas.

OE 9

QUALIFICAR INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO E DE GESTÃO

Aprimorar os processos relacionados à avaliação e à demonstração de resultados nos instrumentos de gestão (PAA, RAA, PE), por meio do desenvolvimento de métodos e práticas para subsidiar a tomada de decisão dos gestores. Isso inclui a revisão e o aprimoramento das diretrizes e regulamentações vigentes, bem como a promoção da padronização e da sistematização das atividades de auditoria.

Fomentar a otimização da coleta, a análise e a disseminação de informações relevantes, contribuindo assim para uma gestão mais eficiente, eficaz e transparente no âmbito do Sistema Único de Saúde.

INDICADOR:

- Percentual de instrumentos de gestão revisados e qualificados.

OE 10

PROMOVER A MELHORIA DA GOVERNANÇA E DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO DENASUS

Implementar um sistema de planejamento estratégico

que abranja todas as áreas e unidades do DenaSUS, promovendo a definição de metas claras e a alocação de recursos de forma eficiente. Desenvolver e aprimorar seu papel como terceira linha na gestão de riscos, bem como na promoção de boas práticas de governança. Isso inclui a definição de diretrizes claras, papéis e responsabilidades, e a criação de mecanismos de prestação de contas.

Em resumo, estabelecer uma base sólida para o planejamento estratégico, a gestão de riscos e a governança, a fim de melhorar a atuação do DenaSUS na auditoria das políticas de saúde e na aplicação dos recursos federais no SUS.

INDICADOR:

- Número de processos de governança e gerenciamento de riscos instituídos.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

OE 11

APRIMORAR AS HABILIDADES E O CONHECIMENTO DO CORPO TÉCNICO DO SNA

Fortalecer as competências necessárias para cumprir as

competências do SNA, promovendo ações de capacitação, treinamento e desenvolvimento contínuo da equipe, incluindo a coordenação de programas de formação, parcerias com organismos nacionais e internacionais, adoção de inovações tecnológicas, e a promoção da troca de conhecimento entre os profissionais de auditoria interna do SUS.

INDICADORES:

- Número de ações de desenvolvimento para o componente federal.
- Número de ações de desenvolvimento para os componentes estaduais e municipais.
- Índice de satisfação dos componentes do SNA sobre as capacitações ofertadas.

OE 12

DESENVOLVER AÇÕES INOVADORAS PARA AMPLIAR A CAPACIDADE OPERACIONAL DO DENASUS

Promover a inovação tecnológica, a coordenação de ações integradas de auditoria, a articulação com organismos nacionais e internacionais para intercâmbio de conhecimentos e incorporação de inovações no campo da auditoria do SUS, e o fomento à transparência e à promoção do controle social. Além disso, estabelecer parcerias estratégicas para compartilhamento de conhecimentos e boas práticas, bem como adoção de soluções tecnológi-

cas avançadas para aprimorar os processos de auditoria, e promover a difusão de inovações que aumentem a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas atividades, buscando fortalecer sua capacidade operacional, contribuindo para a melhoria da gestão do SUS e o alcance de seus objetivos.

INDICADOR:

- Número de inovações que resultaram em aumento de produtividade.

OE 13

INVESTIR EM SISTEMA DE TECNOLOGIA

Aprimorar a infraestrutura tecnológica do DenaSUS, incluindo a atualização de sistemas de informação, a implementação de soluções tecnológicas inovadoras e a manutenção de um repositório institucional, facilitando o acesso a dados, a gestão do desempenho institucional e a integração com outros órgãos de controle interno e externo.

INDICADOR:

- Número de novas soluções tecnológicas entregues.

ORÇAMENTÁRIA/ FINANCEIRA

OE 14

OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS NOS PROCESSOS DE AUDITORIA

Aprimorar o controle de recursos financeiros em suas atividades de auditoria, incluindo a implementação de práticas eficientes de gestão orçamentária, garantindo a alocação adequada de recursos e buscando oportunidades de redução de custos, otimização de processos e aperfeiçoamento da eficiência operacional.

INDICADOR:

- Percentual de recursos alocados aos objetivos do planejamento estratégico.

Para cada indicador, foram definidos parâmetros que permitirão medir o progresso rumo ao alcance dos resultados pretendidos, assegurando o monitoramento contínuo da estratégia para o período de 2024 a 2027. Cada indicador conta com uma ficha de qualificação, padronizada com base no modelo da Coordenação-Geral de Planejamento (CGPL/SPO/SE/MS), detalhando aspectos essenciais como definição, cálculo, fonte de dados, responsáveis e periodicidade de avaliação. Esse formato padronizado favorece a consistência na análise e a tomada de decisões informadas. Adicionalmente, com o fortalecimento gradual da expertise da equipe na construção e no monitoramento de métricas, surgem oportunidades de refinamento dos indicadores ao longo do tempo, aumentando o potencial de acompanhamento preciso e eficaz do plano estratégico.

6

TRADUÇÃO DA ESTRATÉGIA: INICIATIVAS ESTRATÉGICAS





A metodologia combinou apresentações, mapas de empatia, trabalho em grupos e uso do Canvas, proporcionando uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelo DenaSUS e das soluções necessárias.

As iniciativas estratégicas englobam programas, projetos e planos de ação de curto, médio e longo prazos, que vão além das atividades rotineiras da organização, sendo direcionadas para alcançar os objetivos definidos no plano estratégico e eliminar as lacunas entre o desempenho atual e o desejado. Essas iniciativas são essenciais para atingir os objetivos estratégicos, orientando a formulação de ações concretas que impulsionem a execução da estratégia.

Em dezembro de 2023, foi realizada uma Oficina de Planejamento Estratégico, que reuniu representantes dos Seaud e das coordenações da área central do DenaSUS com o objetivo de desenvolver iniciativas estratégicas alinhadas aos objetivos delineados no mapa estratégico do Departamento.

O processo de definição das iniciativas estratégicas no DenaSUS começou com uma exposição sobre a importância do planejamento estratégico e os detalhes de sua elaboração. A partir dessa introdução, as coordenações da área central do DenaSUS compartilharam seus desafios, avanços e obstáculos relacionados aos objetivos traçados no mapa estratégico, permitindo uma compre-

ensão mais profunda das barreiras enfrentadas pelas equipes.

Em seguida, foi utilizado o mapa de empatia, uma ferramenta visual que auxilia na exploração das emoções, dos pensamentos, dos comportamentos e das necessidades do público-alvo. Essa abordagem, fundamentada na observação direta, em experiências compartilhadas e reflexões dos participantes, foi essencial para capturar as diversas perspectivas dos envolvidos. A identificação colaborativa do público-alvo para cada objetivo da perspectiva “Clientes” do mapa estratégico, com a criação de proto-personas representativas, enriqueceu o entendimento coletivo das nuances desses públicos. As apresentações dos grupos ao final dessa atividade consolidaram um entendimento compartilhado.

Posteriormente, os participantes foram organizados em grupos, cada um trabalhando em objetivos específicos do mapa estratégico para levantar iniciativas, seguida por uma fase de votação para selecionar as propostas consideradas mais estratégicas. Em seguida, o preenchimento do Canvas permitiu o detalhamento de cada iniciativa, abordando aspectos como nome da iniciativa,

alinhamento estratégico, equipe envolvida, problemas a serem resolvidos, impactos esperados, premissas, restrições, produtos/marcos, público beneficiário, riscos, competências-chave, ambiente legal e investimentos necessários.

Cada grupo apresentou seus resultados em uma discussão coletiva, permitindo validar a consistência das iniciativas propostas e avaliar a viabilidade do plano estratégico sugerido. A metodologia combinou apresentações, mapas de empatia, trabalho em grupos e uso do Canvas,

proporcionando uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pelo DenaSUS e das soluções necessárias. A validação coletiva reforçou o alinhamento e a qualidade das propostas, preparando o Departamento para enfrentar os desafios futuros de forma estratégica e eficiente.

A seguir são apresentadas as iniciativas estratégicas:





INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

- | | | | |
|------|--|-------|---|
| IE 1 | Desenvolvimento de auditorias com foco em desempenho | IE 8 | Promoção de cultura organizacional voltada à inovação e à gestão do conhecimento |
| IE 2 | Disponibilização de resultados de auditoria de forma clara e acessível | IE 9 | Promoção da elaboração integrada do Plano Anual de Auditoria |
| IE 3 | Realização do diagnóstico situacional da capacidade operacional dos municípios | IE 10 | Estabelecimento de mecanismos de apoio para o alcance das diretrizes estratégicas do DenaSUS |
| IE 4 | Adoção de práticas nacionais e internacionais com vistas à elaboração de relatórios relevantes que contribuam para tomada de decisão do gestor | IE 11 | Desenvolvimento de processo de capacitação contínua que fomente conhecimento e habilidades dos profissionais do SNA |
| IE 5 | Aprimoramento da atividade de auditoria interna para fortalecimento da governança e da transparência no Sistema Único de Saúde | IE 12 | Desenvolvimento/aperfeiçoamento de processos, estratégias e práticas inovadoras no âmbito do DenaSUS, visando ampliar sua eficiência e eficácia |
| IE 6 | Estruturação da equipe do DenaSUS para apoiar a implementação do componente do SNA | IE 13 | Desenvolvimento e incorporação de soluções tecnológicas inovadoras |
| IE 7 | Certificar internacionalmente o DenaSUS | IE 14 | Criação de plano de gestão de recursos orçamentários |

7

DESDOBRAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS: DEFINIÇÃO DE PLANOS TÁTICO E OPERACIONAL



O processo de desdobramento das iniciativas estratégicas teve início em uma oficina realizada em março de 2024, com foco na operacionalização das 14 iniciativas estratégicas vinculadas aos objetivos estabelecidos, especialmente as ações a serem implementadas no ano de 2024. O objetivo desse desdobramento foi transformar o planejamento estratégico em planos táticos e operacionais concretos e mensuráveis, garantindo que a execução estivesse alinhada com os objetivos do Departamento.

O processo foi conduzido em estreita colaboração entre as coordenações da área central do DenaSUS, assegurando que todos os envolvidos estivessem alinhados com os objetivos do Departamento. Essa abordagem colaborativa foi fundamental para revisar e detalhar os objetivos, as iniciativas e as entregas acordados na oficina de planejamento realizada em dezembro de 2023.

Na nova oficina, as iniciativas estratégicas definidas anteriormente foram o foco principal. Cada iniciativa e suas respectivas entregas foram analisadas em detalhe pelos

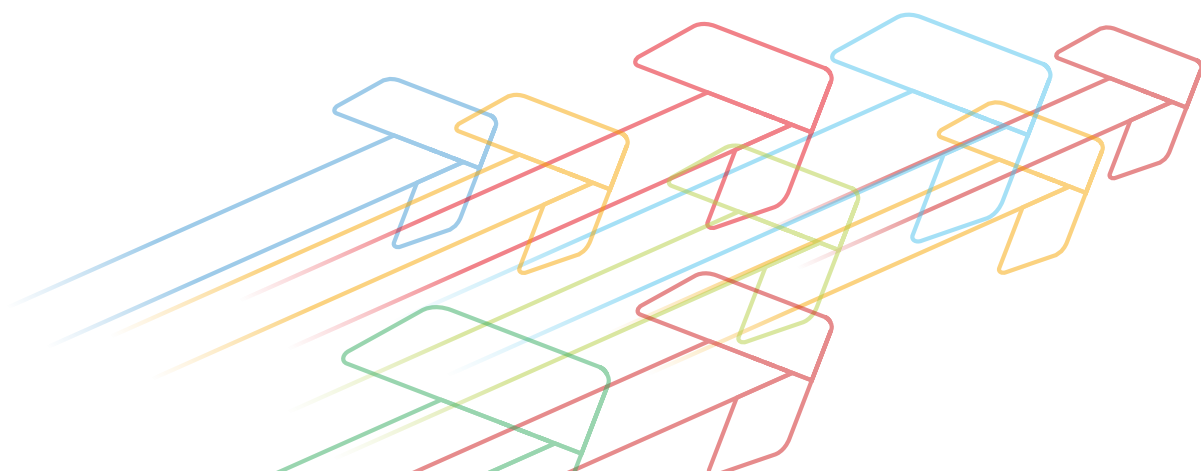
participantes, que realizaram uma discussão coletiva e aplicaram a matriz RASCI para definir claramente os papéis e as responsabilidades de cada equipe envolvida. A matriz RASCI ajudou a distribuir responsabilidades e revisar a carga de trabalho, promovendo um entendimento claro das expectativas e contribuições de cada parte. A ferramenta foi preenchida e validada coletivamente, garantindo que todos os participantes compreendessem e concordassem com as responsabilidades atribuídas.

Logo após, cada coordenação analisou individualmente os objetivos sob sua responsabilidade para identificar as ações e atividades necessárias para avançar com as iniciativas. Cada grupo recebeu material detalhado sobre os objetivos, incluindo indicadores, problemas a serem resolvidos, premissas e riscos. Durante a oficina, as coordenações trabalharam na definição das ações e das atividades, incluindo identificação dos responsáveis, prazos e custos.

Além do trabalho realizado durante a oficina, as coordenações continuaram suas atividades internamente,

promovendo discussões adicionais para refinar o que foi desenvolvido. Essas discussões permitiram identificar pontos de convergência e lacunas que não haviam sido contempladas anteriormente, possibilitando ajustes necessários para garantir que o plano de ação de cada coordenação fosse alinhado e eficaz. Essa etapa adicional assegurou que o plano fosse ajustado e aprimorado conforme necessário, proporcionando um planejamento detalhado e integrado para a execução das iniciativas.

É fundamental ressaltar que, embora a oficina tenha focado na elaboração dos planos das coordenações, o planejamento estratégico foi conduzido de forma integrada com os Serviços de Auditoria (Seaud). Cada Seaud é responsável por desenvolver seus próprios planos tático e operacional, alinhados com as diretrizes e os objetivos do Departamento, garantindo que todos estejam direcionados de maneira uniforme, mas levando em conta as distintas realidades e desafios enfrentados em cada estado.



8 SISTEMÁTICA DE MONITORAMENTO



Foi conduzida ainda uma pesquisa, aberta à participação de todos os servidores do DenaSUS, com o intuito de compreender as necessidades, os desafios e as expectativas em relação ao monitoramento estratégico.

A elaboração de uma sistemática de monitoramento é essencial para assegurar o acompanhamento contínuo das metas e dos objetivos, promovendo a transparência, a responsabilidade e o engajamento das equipes envolvidas. Essa sistemática não apenas oferece suporte para a avaliação do desempenho e a tomada de decisões informadas, como também possibilita ajustes necessários com base em dados e feedbacks, garantindo que o planejamento estratégico se mantenha relevante e adaptável às mudanças. Além disso, a simples elaboração do planejamento estratégico não é suficiente para alcançar as melhorias pretendidas, sendo imprescindível sua efetiva implementação. Nesse sentido, a sistematização do monitoramento desempenha um papel central ao padronizar e orientar as fases do processo, assegurando que as ações planejadas sejam devidamente acompanhadas e os efeitos desejados sejam atingidos.

O desenvolvimento da sistemática de monitoramento para o planejamento estratégico do DenaSUS foi um processo orientado pela busca de garantir a eficácia e a relevância das iniciativas propostas. O trabalho teve início com uma revisão da literatura especializada em pla-

nejamento estratégico e monitoramento organizacional, bem como das melhores práticas adaptadas à área pública. Essa base teórica foi essencial para identificar modelos e metodologias que pudessem ser adaptados às necessidades específicas do DenaSUS.

Foi conduzida ainda uma pesquisa, aberta à participação de todos os servidores do DenaSUS, com o intuito de compreender as necessidades, os desafios e as expectativas em relação ao monitoramento estratégico. Os resultados dessa pesquisa informaram a formulação de diretrizes preliminares para o monitoramento, as quais foram posteriormente validadas por meio de um processo de consulta adicional à equipe da Cogea, responsável pelo acompanhamento do planejamento. O feedback recebido durante essa fase foi incorporado para ajustar e refinar a sistemática, assegurando sua aplicabilidade prática e aceitação entre os envolvidos.

A sistemática de monitoramento foi então estruturada para assegurar uma análise contínua e detalhada do progresso em relação aos objetivos estratégicos, sendo estabelecida uma estrutura abrangente para o monitoramento do planejamento estratégico do DenaSUS, co-

meçando pela definição dos princípios e das diretrizes fundamentais que orientam o processo.

O envolvimento das coordenações e dos Serviços de Auditoria foi detalhado, com a definição clara de papéis e responsabilidades para assegurar um alinhamento efetivo. A sistemática de monitoramento foi elaborada para garantir uma visão integrada e contínua das iniciativas, com ciclos regulares de revisão que permitem ajustes, conforme necessário. Foram propostas e disponibilizadas ferramentas específicas, para o monitoramento do planejamento, e viabilizados formulários padronizados para a coleta de dados sobre as ações, assegurando uma abordagem consistente e eficaz.

Procedimentos detalhados foram definidos para o monitoramento de indicadores de desempenho e para a elaboração de relatórios de progresso e feedback, promovendo transparência e prestação de contas. Além disso, foi proposta uma estratégia de capacitação e envolvimento das equipes para garantir que todos os servidores estejam aptos a utilizar as ferramentas e as metodologias implementadas. Estratégias de comunicação e de colaboração foram também propostas para garan-

tir que a informação flua de maneira eficiente entre todas as partes envolvidas, fortalecendo o alinhamento e a cooperação no processo de monitoramento.

Para assegurar um acompanhamento das atividades do Departamento, foi disponibilizada uma ferramenta de monitoramento do planejamento, customizada para atender às necessidades específicas do DenaSUS. Essa ferramenta já está em uso pelas coordenações e foi disponibilizada aos Seaud. Ela permite o cadastro detalhado dos planos de ação, conforme a metodologia do 5W2H, e inclui *dashboards* que oferecem uma visualização detalhada do progresso das ações. No entanto, é importante observar que essa ferramenta é provisória, pois a perspectiva é desenvolver um sistema dedicado para o monitoramento contínuo do plano.



9

CONECTANDO PROPÓSITOS E RESULTADOS



A implementação do planejamento estratégico (PE) requer a participação ativa, o engajamento contínuo de nossas equipes e o comprometimento da gestão. Aos Seaud cabe adaptar as especificidades locais às diretrizes estabelecidas no PE.

Estamos certos de que a estratégia formulada ampliará a capacidade do DenaSUS para enfrentar os desafios, aprimorar os processos e consolidar uma auditoria mais eficiente, eficaz e efetiva, contribuindo

do diretamente para o fortalecimento da gestão e da governança do SUS e, indiretamente, para o alcance dos objetivos das políticas nacionais de saúde.

Portanto que este planejamento estratégico, a título de eixo de orientação aos envolvidos em busca de agregar valor à auditoria do SUS, consolide o compromisso com a qualidade, a responsabilidade, a integridade e a transparência.

Equipe Cogea

EQUIPE DENASUS



PONTOS FOCAIS**Cgaud:** Renata Flávia de Moraes**Cgesp:** Rafael Hohenfeld Macedo dos Santos e Marta Batista Araújo**Cginova:** Maria Inês Guimarães Vaz**Cgsna:** Antônia de Lima Santos**DENASUS**

Denise Waisros Pereira

COGEA

Alex Sandro da Paixão

Alfredina Moreira dos Santos

Irisléia Aires Silva

Ivonete Rosa Pedroso

Lucimar Martins Oliveira

Paula Bittencourt Gomes

Paulo Roberto Morais Félix

Rodrigo dos Santos Marques

Romana de Oliveira Neves

Tania Maria Pereira de Melo

DIPLAUD

Gilberto Osvaldo de Sá Ribeiro

Ilcimar Pinheiro Sarah

Imelda Martins de Sousa

Vilma Gomes de Medeiros

Welsonn Martins Teixeira

SATEG

Adson José Pereira Malaquias

Christiane Cardoso Cavalcante Cunha

Denise Takamatsu

Donésia Santos Costa

Erisvania Ferreira da Silva

Gelson Franco Vieira

Glauciene Albuquerque de Melo Félix

Lícia Vitoria da Silva

Rafaela da Mota Rosa Lima

CGAUD

Gabriel dos Santos Serpa

Haiany Mirela da Silva Rodrigues

Ivone Costa Neves

Jomilton Costa Souza

Juliana de Queiroz Medrado Mendes

Renata Flávia de Moraes

COESP

Aline Soares de Sousa Cerqueira

Ana Paula Silveira de Brito

Antônia Ferreira Leite

Cristiane Borges Alves

Geovana Holanda Bomfim

Herlon Francisco dos Santos

Hiago de Jesus Caetano

Juliana Xavier de Moura

Lenira Carvalho Almada Melo

Marly Galdino de Almeida

Odelícia Silva Silveira

Tochie Massuda

COAPS

Candido de Miranda Soares Filho

Danielly de Azevedo Rodrigues Cubas

Flávia de Castro Amaral

Fredson dos Santos Lima

Letícia Siqueira de la Plata

Marcos André de Sousa Novais

Murielly Rodrigues de Oliveira

Raimunda Nonata Carlos Ferreira

Rogerio Freire Reis

Sandro Gerardi

COCIV

Bruno Neves Nunes

Clair Antonelli de Souza

Elias Cruz Carvalho Filho

Jacqueline Murad

Kelene Sales Araújo

Luciléia Aguiar da Silva

Pâmela Rodrigues Pedroso

Sidney Richardson de Araújo Costa Roriz

Wilson Soares Dourado

CGESP

Aparecida Dantas de Almeida Medeiros

Josilene de Sousa Costa

COQUALI

Edna Magali de Oliveira Deolindo

José Renato Maia Thé

Marta Batista Araújo

Renaldo Vasconcelos da Ponte

CGINOVA

Ana Nely de Lima Rocha

Cícero Rogério Itacarambi Rego Britto

Deize Garcia Cruzeiro Moreira

Gabriela Furtado Neves

Maria Inês Guimarães Vaz

Maurício Alves Filho

Noraya Tatiane Teixeira Costa

CINOVA

Andrea Carla França de Lima

Anselmo Ferreira Gonçalves

Clever Alair Pegoraro

Débora Aparecida de Lima

Júlio Cesar de Araújo

Maria Elizabeth dos Santos Cavalcanti

CGSNA

Adelina Maria Melo Feijão
Adriana de Assis Miranda
Ângela Cristina Maia Franco Rizental
Cleide Carvalho Toscano de Almeida
Fernando William do Couto Evangelista
Guilherme Carneiro Reckziegel
Maíra Gabriela Hipólito de Sousa
Marcos Aurélio Silva Sousa

CPROM

Antônia de Lima Santos
Fabiana Alves dos Santos Prado
Jael Mota de Sousa Henna
Larissa Gomes Tavares Lima
Patrícia Rodrigues de Almeida Leal
Raquel de Nazaré Nunes e Souza

SEAUD/AC

Alex Mendes Costa
Antonia Sirlene da Costa
Fladson Lopes Santana
Francimary Muniz de Lima
José da Costa Dourado Neto
Márcia Andrade de Souza
Maria das Graças da Silva Almeida
Maria de Fatima Costa Melo
Maria Gabriela Hadad Rocha

SEAUD/AL

Anderson César Tenório Rego
Antônio Santos Torres
Clícia Alves Padilha Dantas
Geilza Menezes da Costa Araújo
José Marcelo Francisco da Silva
Joseval de Lima Tibúrcio

Marcelo Nunes Soares Costa
Maria Olivia Santos Ferreira Menezes
Neilton Santos de Moura
Noêmia Maria Góes Andrade
Raquel Pimentel Gomes Leite
Silvio Marcelo Costa Freitas

SEAUD/AM

Alexandre Ramos Martins Albuquerque
Aurinete Silva de Souza
David Augusto Braga de Souza
Deib Lima de Souza
Igor Portela Gonçalves
Jacielem Lima Pereira
Joana Vargas de Lima
Ludmyla de Melo Costa Ferreira Dantas
Matheus Fagundes Nascimento
Renei dos Anjos Queiroz
Rita de Cássia de Mendonça Freire

SEAUD/AP

Adafram Fernandes Silva do Carmo
Andrea Figueiredo Gomes
Joana da Silva Dias
Victor dos Santos Mendes

SEAUD/BA

Fernando de Sena Lopes
Ivone de Lima Ferreira
Laurinete Martins Salvador
Luciana da Silva Souza Azevedo
Luiz Jorge Ribeiro de Lima
Marco Aurélio Lopes dos Santos
Maria das Graças Silva Vieira
Mônica Souza Sardinha
Nilton Moreira Dias

Ricardo Pereira Santos
Shirlei Cristina Moreira
Verena Rita da Silva

SEAUD/CE

Ana Maria Carvalho Santiago
Cleide de Araújo Honcy
Fábio Meireles Benevides
Fernando Cesar de Araújo Carvalho
Francisca Constância de Souza Costa
Francisco Charles Miguel da Costa
Francisco Roberto dos Santos Barros
Gelise Barros Teixeira
Maria do Socorro Litaiff R. Dantas
Nilton Pedro da Silva
Romualdo Moura Silva Júnior
Rute Hete de Almeida Souza
Thais Maria Guedes Basílio

SEAUD/DF

André Luis Donizetti da Silva
Felipe Bezerra Permínio
Justiniano Ferreira Oliveira Neto

SEAUD/ES

Adalgisa Abib Lima Saade
Alex Burns Muzzi
Bianca Alves Peres Monteiro de Souza
Bóris Flávio de Matos Oliveira
Cinara Vanessa Schanuel
Dailane da Cunha Miranda
Dulcineia da Silva Bento
Filipe Mateus Vieira de Azevedo
Gisele Campos Sutil
Katieli da Costa Brandão
Marcus Vinicius Lucena Brand

Maroni Nery Vianna
Ricardo Ramos Pimentel
Rosália Zuleide de Gois
Thais Caus Wanderley
Thalise Machado de A. Gabrig Soares
Vanessa Braz Pinto

SEAUD/GO

Aline Mirema Ferreira Vitorio
Celio Carvalho Jose
Denner Tinoco da Silva
Elton Carlos Borges de Sousa
Kleber Sandro Temponi
Leonardo de Lima Martins
Livia Attux Couto
Maria Zélia de Souza
Walquiria Gonçalves dos Santos Teles
Wanderson Batista Lopes

SEAUD/MA

Adjenane Ferreira Vidal
Alexandre Almeida Braga
Aristóteles da Silva Lindoso
Arlete Filomena Aragão de Souza
Bruno Rafael Diego Mesquita Dias
Carlos Sergio Soares de Jesus
Daniel Moura de Miranda Costa
Francisca Maria da Silva
Francisco Neylton de Araújo Silva
José Raimundo Nascimento Moraes
José Ricardo Ferreira Campos
José Umberto Câmara
Luciana Silva de Sousa Moura
Marcele Rocha Costa Lavor
Marcelo Nonato Mesquita Gomes
Maria do Amparo Bezerra Silva

Marilene da Silva Nascimento
Marina Aranha Cunha
Marinalva Costa Carneiro
Wang Yi Ran

SEAUD/MG

Adriana Lage Gonçalves
Anderson Davi Moreira
André Resende de Sousa
Cláudia Oliveira Pinheiro
Eduardo da Silva
Gerson Soares
Gustavo Teixeira de Souza
João Batista da Silva
Luciane Correa Goretti
Marcos Alves Leite
Marildes Guedes Moura
Michael Robson dos Santos
Nara Angélica Roquete
Plácido Timóteo de Jesus Silva Júnior
Rafael José Pardini Seixas
Regina Augusta Oliveira de Souza
Senize Peroni Deslandes
Sílvio Mendes Evaristo
Simone Silvia Fernandes
Walkiria Pacheco Minarrini
Wilhams Ramos de Souza
Wilson Dimas Domingues

SEAUD/MS

Benjamin Duailibi Corrêa da Costa
Evânia Ramos Prado
José Marcos Akamine
Márcia Tereza Pires Francisco
Maria Roney de Queiroz Leandro
Renato Barbosa Deluqui Corrêa

Robson Gonçalves Chaparro
Rose Mary Hidemi Nakasone Paulo
Wellington Miyazato

SEAUD/MT

Alex Brito de Souza
Dayana Ferreira Souza Trindade
Janete Pereira Silva Anghinoni
João Paulo Martins Viana
Maria das Graças Alves da Silva
Nilcea London Gomes da Silva e Alves
Rosangela Rosa Pires Costa

SEAUD/PA

Ângelo Rodrigo Matos do Monte
Auriekson Noronha Queiroz
Bianca Rosa da Silva
Danielle Pereira Serfaty
João Alberto Maciel de Sousa Filho
Lucia Helena Lima de Carvalho
Márcia Braga Mamede
Maria Aparecida Mendes Sena
Maria da Conceição Ramos Barros
Maria de Fátima Pojo de Souza
Norma Suely Nunes Lopes
Sandra Helena Reis Valente
Sônia Regina da Silva Pinheiro
Tiago Andrade de Araújo

SEAUD/PB

Danielly Madruga de Melo Lucena
Elaine Cristina Costa Brasil
Fernanda Pessoa de Franca
Jorge Luís Sanches da Silva
Jose Valter Cavalcante da Silva
Julianna Firmino Leite

Marcia Madeira dos Santos Lacerda
Marianne Dantas Farias Vieira
Mario Luiz da Gama Rosa dos Reis
Mirella de Araújo Borba Falcão
Nilfran Atácio Lourenço
Raquel Rodrigues Doreste
Tatiane Almeida Silva de Paula
Vanessa T. Franco da Gama R. dos Reis
Wilma de Fátima César Bezerra

SEAUD/PE

Andreza Maria da Silva Barboza
Antonella Morra Ornelas Lopes
Fernando Alves Aguiar
Hugo Marcelo de Faria e Silva
Luciana Cordeiro da Silva Cavalcante
Pedro Lucas da Silva

SEAUD/PI

Anlivia Borges Sampaio
Carlos Eduardo Viana Santos
Danyelle Bezerra de Araújo
Heloisa de Moura e Sousa
José Ademir Ramos de Souza
Marly Nunes Lustosa de Macedo
Paulo Roberto Sousa R. de Oliveira
Sâmmya Mayara Vaz Elias

SEAUD/PR

Alexandre Panzarini Filho
Aline Pereira Macedo
Antônio José Rodrigues de C. Júnior
Caroline Maestri N. A. Telles de Menezes
Ivan Darmo Pereira
Jorge Stoianov Filho
Karin Maria Megias Milani

Liliane Ocalxuk
Maria da Graça Bürguer Fantonelli
Nancy Teresinha Moroz da Silveira
Osmara Aparecida Grecco Nogueira
Paloma Verçosa Silva
Priscila Soares dos Santos
Ronei Fernando da Luz
Rui Darlan Gonçalves
Viviane Aparecida Marques de Oliveira
Wilson Vicente Costa de Alvarenga

SEAUD/RJ

Alfredo Mello Lameu
Ana Luisa Barros de Castro
Ana Maria de Freitas Moura
Anderson Santana de Oliveira
Anilska Medeiros Lima e Lira
Carolina dos Santos Gomes
Cristine Barroso Caldas
Daniel Vasconcellos Ferreira
Domênica Polito Ferreira
Elaine da Hora dos Santos
Evandro de Souza Coutinho
Fabiane Ramos Ferreira Bernardo
Fernando Henrique Lima Lopes
Geraldina Peixoto de Oliveira
Gilberto João Francisco Júnior
Giovanni Cariello Neto
Glauci de Oliveira Simonetti
Hamilton Delgado de Almeida
Jaldecy Leite Silva
Jordana Rocha Nascimento
Juliana Souza Bravo de Menezes
Leonor Maria da Silva Gomes
Lidiane da Silva Marques
Lousana Bioni Cavalcante

Luciana Lopes de Souza Soares
Luciano Teixeira Rocha
Marcelo Silva Rodrigues
Márcia Elizabeth Marinho da Silva
Maria da Gloria Lopes dos Santos
Natália de Andrade Mendes Ferreira
Neuzimar Carvalho dos Santos
Octávio Grégio de Araújo
Patricia da Silva Rego
Priscila Furtado Vieira Lins
Priscilla Fernandes Campos
Ralph dos Santos Teixeira
Raphael dos Santos Stephens
Renata Pereira de Sousa
Ricardo Goes dos Santos
Rodrigo Sá Freire Sant' Anna de Souza
Solange de Almeida Barros
Victor Fernando Parames Júnior

SEAUD/RN

Alisson Rosa
Cibelle Taiana da Cunha B. Câmara
Clidiano Ribeiro de Souza
Fabiana Maria Nascimento de Figueiredo
Paulo dos Santos Camargo
Rosiana Arruda de Oliveira

SEAUD/RO

Alvino Barroso Lopes
Edna Carla Fróes de Araújo
Felipe Sobreira Cunha
Jane Araújo Reis Silva
Leonardo Luiz Brito do Nascimento
Maria Izabel Lavoyer
Rodolfo Marcelo Mendes Santos
Rodrigo de Albuquerque Moraes

SEAUD/RR

Bárbara Rhaysa Carvalho de Souza
 Elainy Leite Soares Gonçalves
 Elinoel Simião de Macêdo
 Itaguacy Maria Soares de Souza
 José Ribamar Costa Silva
 Miguel Ângelo Teixeira Brandão D'Elia
 Nailson Viriato Viana

SEAUD/RS

Alexandra Vieira do Prado
 Cássio Hoffmeister
 Fernanda Willig
 Francisco Pereira de Lacerda Filho
 Helena Soraya dos Santos Welte
 Jorge André Muñoz Ferreira
 Leidiane Bello Ferreira de Jesus
 Luana Uchôa Gonçalves
 Marcelo Lima de Oliveira
 Matilde Moreira do Nascimento
 Max Jardim Prinz
 Nistely Luiza Grellmann Pacheco
 Tânia Maria Corrêa de Menezes
 Valério Oroczo

SEAUD/SC

Almísia Santos de Oliveira
 Ana Cláudia Vilvert de Souza Rosário
 Fernando Dias da Silva
 Francielle Koerich Simas da Silva
 Isabela da Rocha Ramos
 Joelma Acarileia Moser
 Jose Roberto da Costa Santos
 Leandro Pereira do Nascimento
 Leonardo Augusto Kuriqi
 Leticia Janaina Machado

Lorena Boschi
 Marcelo Marques de Melo
 Maria Lúcia de Siqueira Ferreira Gomes
 Mariana Augusta Castelli
 Otoni Alves Passos
 Radilson Carlos Gomes da Silva
 Robson Marinho Nobre
 Rogério Rocha Ferreira
 Suzana Valda Vidal

SEAUD/SE

Agripino Celso Guerreiro Barbosa Filho
 Alexsander Lucena
 Ana Marcia Marques Menezes
 Fabiana Araújo Pinto
 Helder Uhebe Soares El Bacha
 Helissandra Silva de Lima Alves
 Maria Nazaré Oliveira D'Ávila
 Nadja Menezes Silva
 Thiago dos Santos Linhares
 Valdemir Manoel Norberto

SEAUD/SP

Adriana Maria Horta Nunes
 Adriana Rivas Barbosa
 Ana Paula Ribeiro
 André Luiz Felipe Carlos
 Anibal Tetsuji Nishida
 Caio Kenji Minami Ihara
 Celi Gonzales
 Cláudia Sanches Martorelli
 Cleiton José Nantes Elias
 Debora da Silva Ferraz
 Dulcineia Ivo Sacramento
 Eric Chaves André
 Glória Maria Mussa Cury

Izilda Helenice Massaro
 João de Deus Soares
 Joaquim Alves de Almeida
 Lucas Perez da Motta
 Luiz Jose Viana
 Maria Núbia Matos Bezerra
 Neli Silva de Oliveira
 Norberto Mattos de Oliveira
 Olga Francisca de Moraes
 Raimunda Lima Praça
 Ronaldo Raymundo
 Rosanea Ferreira Rodrigues
 Sonia Regina Kretly Bove
 Tatiana Flister Vasconcelos
 Tatiana Macedo Viana
 Vanessa Ávila de Souza
 Vicente do Carmo

SEAUD/TO

Flávio Nunes Rodrigues
 João Francisco da Rocha Sousa
 Lílian de Oliviera Barbosa
 Luanne Alves Oliveira
 Martim Ribeiro Quintanilha Netto
 Miguel Moura dos Santos
 Nancy Filgueiras da Costa
 Weslene Ferreira Soares

**Conte-nos o que
pensa sobre esta
publicação.
Clique aqui e
responda a pesquisa.**

Biblioteca Virtual em Saúde do Ministério da Saúde
bvsmms.saude.gov.br