

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2021



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer (INCA)

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2021

Rio de Janeiro, RJ
INCA
2022

SUMÁRIO

CONTEXTUALIZAÇÃO	3
MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	4
CADEIA DE VALOR	5
INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS	6
MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	9
AVALIAÇÃO DO PROCESSO	22
PLANO DE COMUNICAÇÃO	32
BOAS PRÁTICAS E DESAFIOS	34
EQUIPE DE ELABORAÇÃO	35

CONTEXTUALIZAÇÃO

Com base na premissa de que o planejamento é um processo dinâmico, o Plano Estratégico INCA 2020-2023 prevê revisões periódicas. Em dezembro de 2020 foi realizada a primeira revisão, com a inserção de novas Iniciativas Estratégicas (IEs) que atendessem às necessidades do cenário que se apresentava.

O ano de 2021, o segundo do ciclo, iniciou com 51 IEs. Embora ainda sob o impacto da pandemia de Covid-19, o Instituto já vivenciou uma melhor adaptação ao “novo normal”, centrando esforços na execução do Plano Estratégico, a partir do desenvolvimento das Iniciativas Estratégicas.

Ao longo do ano, foram realizadas reuniões de monitoramento e orientação aos líderes de todas as IEs em execução. Os encontros se deram de maneira remota, utilizando as ferramentas de videoconferência oficiais do INCA. Essa se tornou uma experiência bem-sucedida para a condução das iniciativas que alavancaram em 2021. Além do monitoramento junto aos líderes, manteve-se a apresentação trimestral à alta administração, para acompanhamento e deliberação sobre o planejamento estratégico institucional.

A segunda revisão do Plano, realizada em dezembro em 2021, foi a oportunidade para avaliar o processo em andamento, identificando os gargalos, e projetar as perspectivas de conclusão das iniciativas até o final do ciclo, em 2023, sem a incorporação de novas IEs.

MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Missão

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

Visão

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

Valores

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

Objetivos Estratégicos

1 Alavancar a integração institucional para potencializar os resultados do INCA, com vistas ao fortalecimento do SUS e do protagonismo nacional.

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

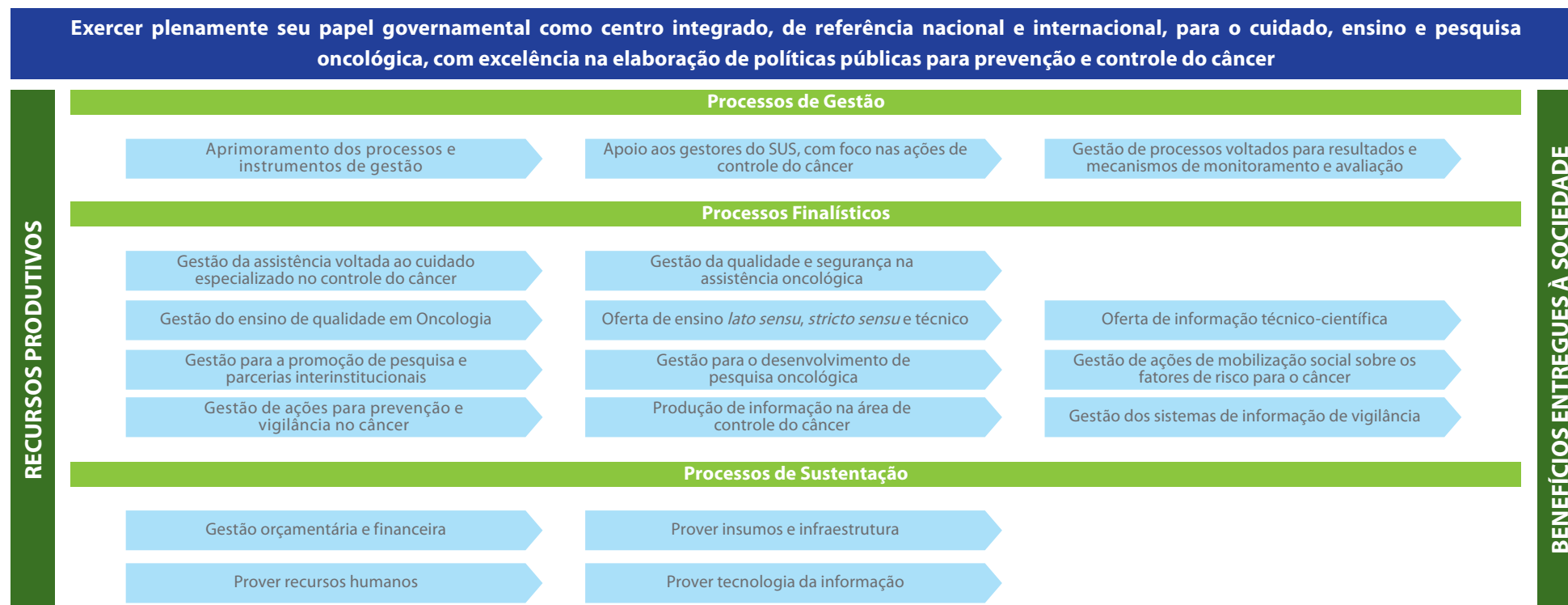
3 Impulsionar a eficiência dos processos de trabalho, contribuindo para o alcance de uma gestão de excelência no SUS.

CADEIA DE VALOR

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

- prestação de assistência especializada;
- promoção de ações de prevenção e vigilância para o controle do câncer;
- capacitação de profissionais para a rede de atenção oncológica;
- desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao controle do câncer.

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



INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS

Quadro de indicadores alterados

No ano de 2021, um indicador foi reincorporado e outro sofreu correção, conforme quadro abaixo:

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Processo de licitação para o início da execução das obras do Campus Integrado homologado	Publicação da licitação homologada	COAGE	REINCORPORADO	O Ministério da Saúde mudou a estratégia de integrar o projeto do Campus INCA aos Institutos Federais no Rio de Janeiro em terreno na região portuária, mantendo o empreendimento no terreno original. Com isso, após a autorização no último trimestre do ano, buscou-se a atualização dos projetos básico e executivo, imprescindíveis para a continuidade da obra, paralisada em 2015. A opção pela modalidade de contratação direta visava a celeridade e a economicidade do serviço. No entanto, diante dos apontamentos da Consultoria Jurídica da União (CJU) acerca da inviabilidade dessa modalidade de contratação, o processo licitatório para atualização dos projetos executivo e básico será retomado em 2022.

OBJETIVO 2: FORTALECER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Percentual de redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nos cargos que atuam, predominantemente, no atendimento direto ao paciente	$\{(Somatório\ do\ ano\ corrente / somatório\ do\ ano\ base) - 1\} \times 100$	COGEP	CORRIGIDO	O indicador vem sendo apresentado agora com sua nova redação. A fórmula utilizada para cálculo deste indicador foi revista e modificada em função da impossibilidade de aferição automática dos dados, passando a ser o somatório de dias corridos de afastamento por licença médica dos servidores comparado à linha de base 2019 (43.543). Para o cálculo deste indicador foram considerados os cargos que, predominantemente, são relacionados ao atendimento ao paciente, uma vez que o afastamento deste servidor tem impacto direto e imediato na assistência. A seleção inclui os cargos de tecnólogos (enfermeiro, farmacêutico, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, médico, nutricionista, odontólogo, psicólogo e outros) e técnicos (técnico de enfermagem, técnico de laboratório, técnico em radiologia e auxiliar de enfermagem), com cargas horárias de trabalho diferenciadas.

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Não há				

Quadro atualizado de indicadores

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

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

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL			
INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Processo de licitação para o início da execução das obras do Campus Integrado homologado	1	Publicação da licitação homologada	COAGE
Conceito da Pós-Graduação atribuído pela Capes	6	Conceito obtido por meio de critérios estabelecidos pela Capes	COENS
Número de estudos prospectivos elaborados	4	Somatório de estudos prospectivos elaborados	COPQ
Percentual de elaboração e/ ou atualização das diretrizes e protocolos do SUS para o controle do câncer	80%	$(\text{Quantidade de produtos}/\text{Quantidade de produtos pactuados na DE}) \times 100$	CONPREV
Aumento no percentual de profissionais de saúde qualificados para atuação em Oncologia	10%	$\text{Número de profissionais qualificados até 2023}/\text{média do número de profissionais qualificados no biênio 2018-2019} \times 100$	COENS
Publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	1	Somatório das etapas para publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	CONICQ
Produção de documentos técnicos para subsidiar a implementação das ações prioritárias do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	3	Somatório de documentos técnicos elaborados pelo INCA e/ou em parceria com organizações que participam da implementação da PNCT.	CONICQ
Número de transplantes de células-tronco hematopoiéticas viabilizados pelo REDOME	1.035	Somatório do número de transplantes viabilizados pelo REDOME no ano corrente	REDOME
Número de novos doadores cadastrados	780.000	Somatório de novos doadores no cadastro do REDOME no ano corrente	REDOME

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

INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Publicação da Política de Gestão por Competência	1	Somatório das etapas definidas para a publicação da Política de Gestão por Competência do INCA	COGEP
Percentual de servidores, por matrícula, capacitados com base no Programa de Capacitação	48%	(Somatório de servidores por matrícula, excluindo dupla contagem / total de servidores ativos) x 100	COGEP
Percentual de redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nos cargos que atuam, predominantemente, no atendimento direto ao paciente	5%	{{Somatório do ano corrente/somatório do ano base}-1}x100	COGEP

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

INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Redução do tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo	50%	{{(tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados no período de 2018 e 2019) – (tempo médio dos processos finalizados em 2020)} / (tempo médio dos processos finalizados no período de 2018 e 2019)} X 100	COAGE
Percentual de recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso	100%	(Recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso/Total de recursos de investimento previsto no Plano de Uso) X 100	DIPLAN
Percentual de cumprimento da meta estabelecida na Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano correspondente	100%	(Resultado alcançado na LOA/Meta pactuada na LOA) x 100	DIPLAN
Percentual de medicamentos de alto custo rastreado	100%	(Total de medicamentos de alto custo rastreados/ total de medicamentos de alto custo previstos para atendimento ambulatorial) x 100	COAS

MONITORAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

O Plano original, elaborado em 2019, foi concebido com 35 iniciativas estratégicas. A revisão do Plano em 2020 levou a um aumento desse quantitativo para 51 IEs. Ao longo de 2021, duas iniciativas estratégicas da COGEP foram incorporadas a uma terceira, totalizando, ao final deste ano, 49 iniciativas estratégicas no plano.

A Coordenação de Assistência concentra o maior número de IEs (10); seguida pela Direção-Geral, Gabinete e COGEP, que possuem oito iniciativas cada; COPQ conduz cinco iniciativas; COAGE, quatro; e COENS e CONPREV três, cada.

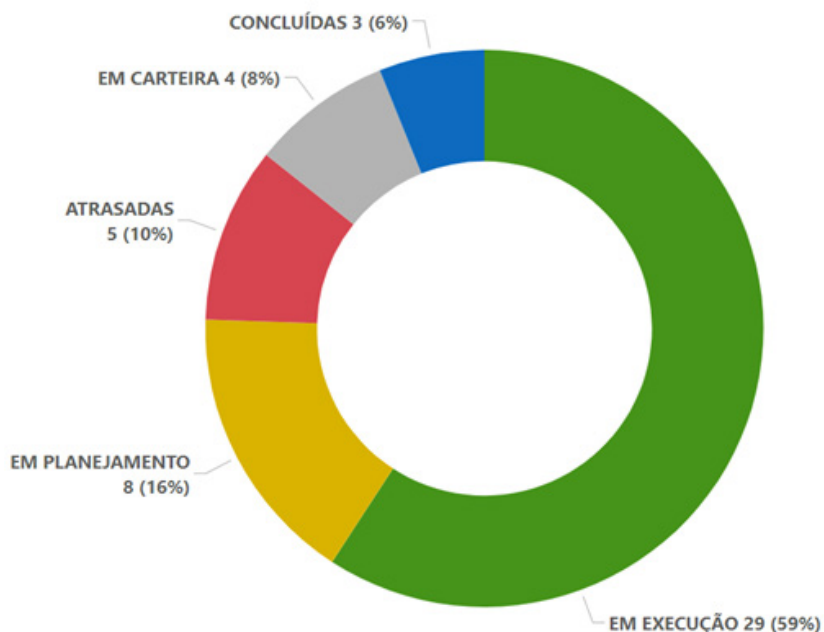
COORDENAÇÃO	INICIATIVA
COAS	10
GOGEP	8
DIREÇÃO-GERAL	8
GABINETE	8
COPQ	5
COAGE	4
COENS	3
CONPREV	3
Total	49

Em 2021, houve a conclusão de três iniciativas: IE 24 - Painel público de indicadores do INCA; IE 30 - Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI); e IE 45 - Alta Institucional.

Plano Estratégico INCA - Status dezembro de 2021

Atualmente, 37 servidores são líderes de Iniciativas Estratégicas. Em 2021, foram realizadas 153 reuniões de monitoramento de iniciativas pela DIPLAN com os líderes.

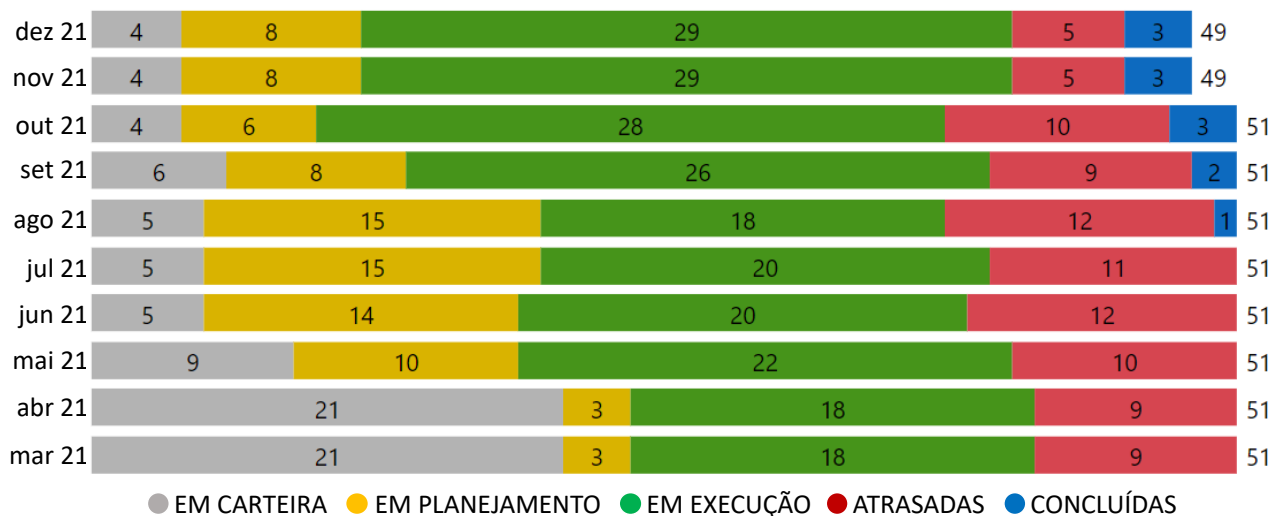
Status do Plano - Iniciativas Estratégicas



Evolução mensal das iniciativas do Plano Estratégico em 2021

Os dados que produzem o seguinte esquema gráfico passaram a serem monitorados a partir de março de 2021. Por essa razão, este recorte temporal não apresentará informações de janeiro e fevereiro.

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



Status das Iniciativas Estratégicas por coordenação

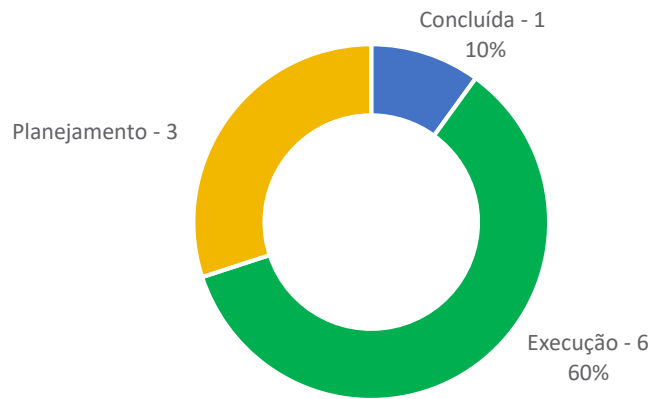
A DIPLAN, no intuito de apoiar os líderes na gestão dos projetos e padronizar o monitoramento, disponibilizou as seguintes ferramentas:

- **One Page:** trata-se da apresentação do projeto em uma página, contendo o nome dos responsáveis, objetivos, justificativas, escopo, dentre outras informações gerais.
- **Estrutura Analítica do Projeto (EAP):** constitui-se como planificação do escopo do projeto em etapas e entregas. Conduz a avaliação da evolução da IE.
- **Cronograma:** é a projeção temporal do desenvolvimento da IE. Contém os prazos previstos para a finalização de cada etapa e entrega da EAP.

Esse ferramental serve como base no processo de monitoramento junto às áreas.

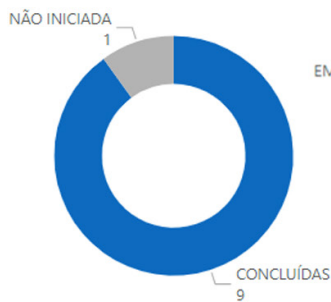
Nos gráficos a seguir, os números absolutos representam o quantitativo de iniciativas estratégicas por coordenação de acordo com seu status em dezembro/2021, e os valores percentuais fazem referência à representação destas no total das iniciativas que compõem o plano.

COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA - COAS

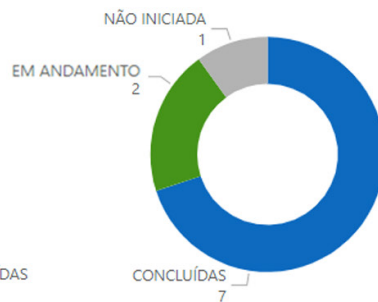


Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

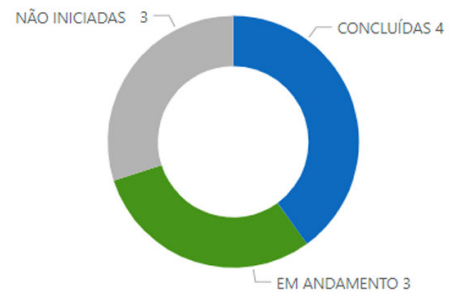
ONE PAGE



EAP

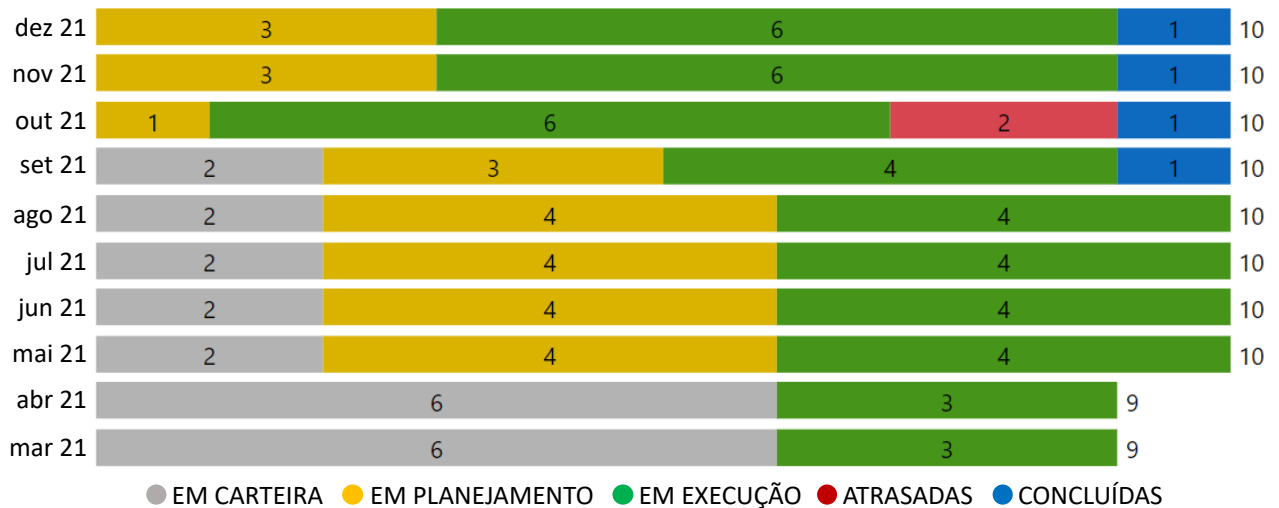


CRONOGRAMA

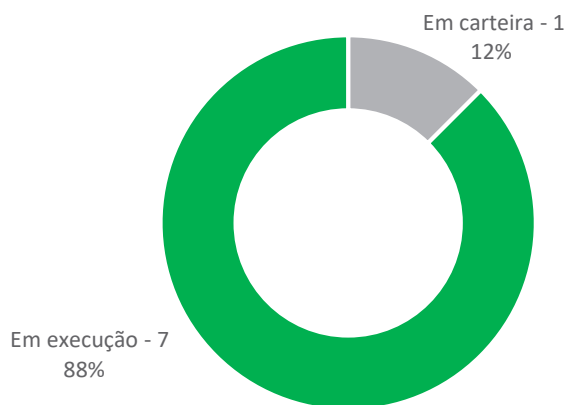


Evolução mensal das iniciativas estratégicas da COAS - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



COORDENAÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS - COGEP

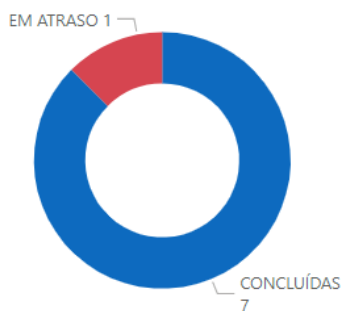


Status de elaboração das ferramentas de apoio à gestão de projetos

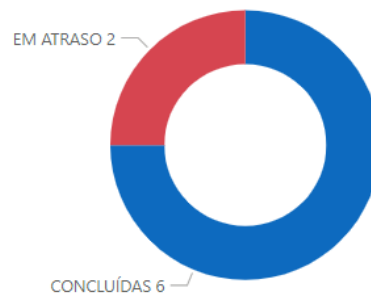
ONE PAGE



EAP

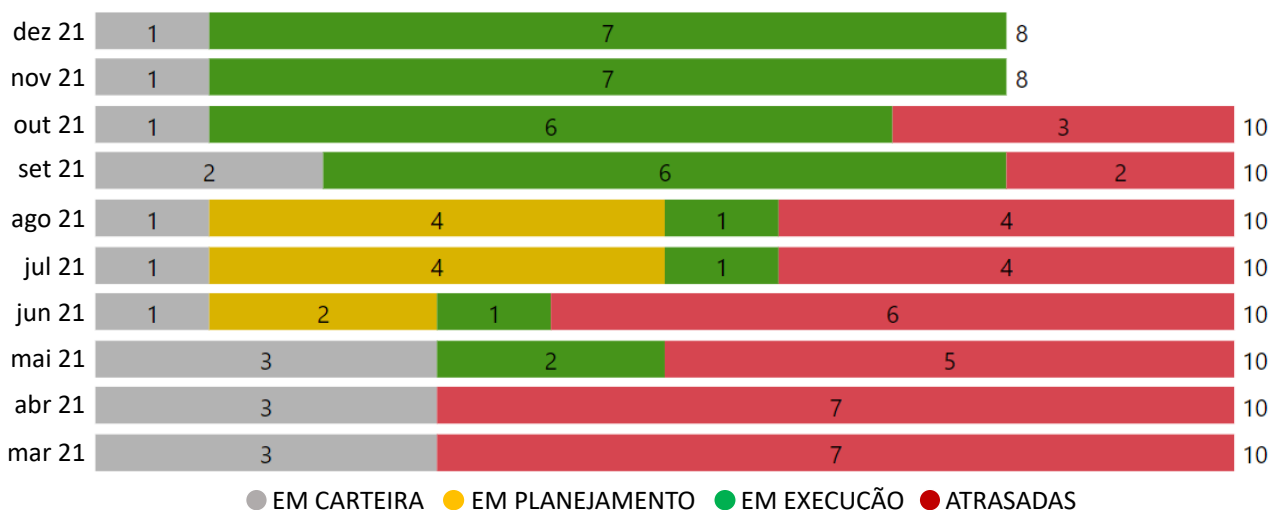


CRONOGRAMA



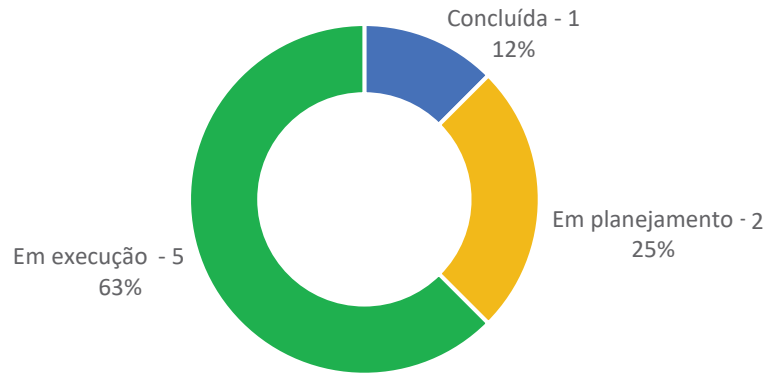
Evolução mensal das iniciativas estratégicas da COGEP - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



Obs.: A COGEP incorporou duas IEs ao escopo de uma terceira (Programa de Gestão por Competência). Por essa razão, o total de iniciativas passou de 10 para 8. Essa alteração foi apresentada à Diretoria-Executiva, que a aprovou em novembro de 2021.

DIREÇÃO-GERAL

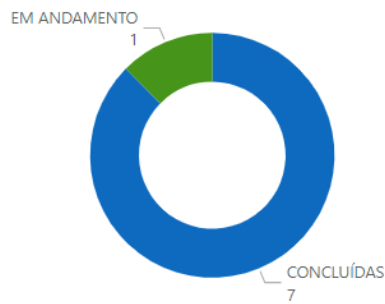


Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

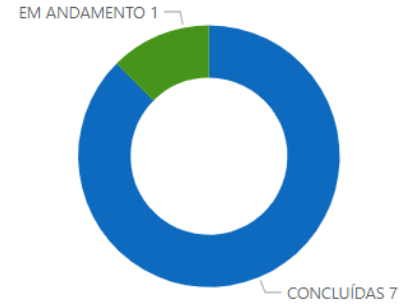
ONE PAGE



EAP

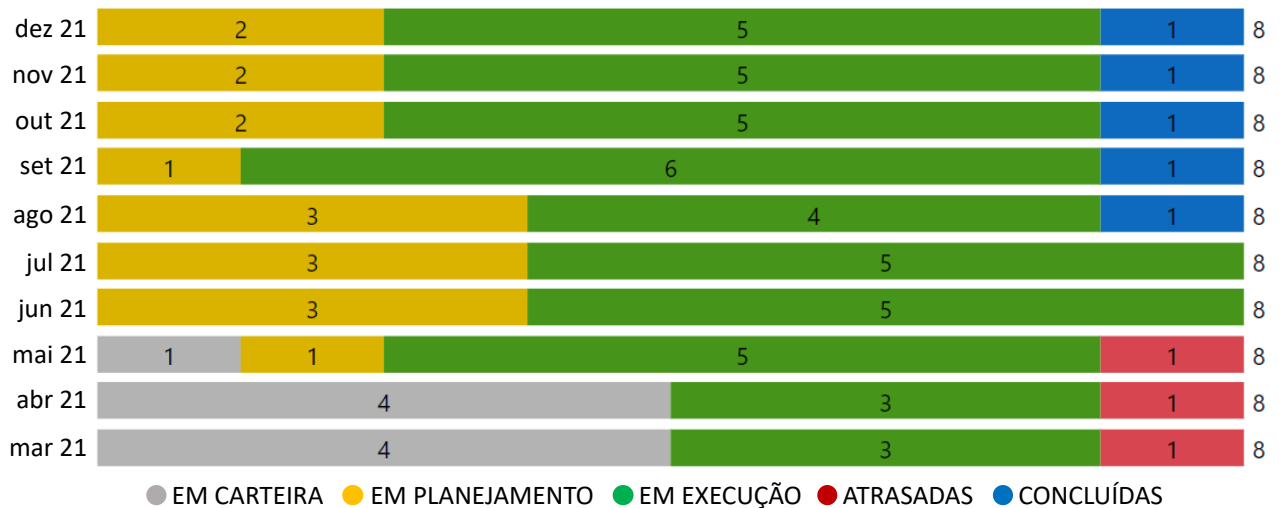


CRONOGRAMA

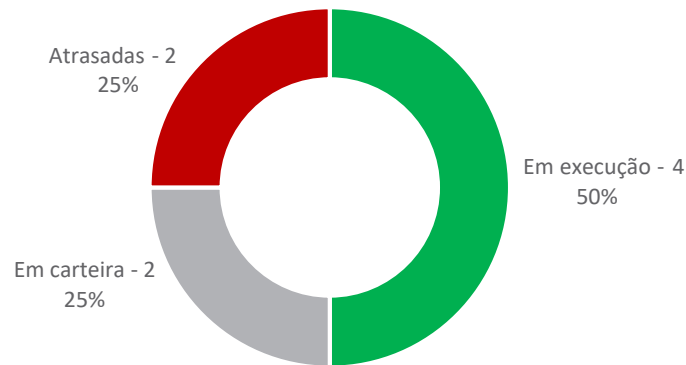


Evolução mensal das iniciativas estratégicas da Direção-Geral - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



GABINETE

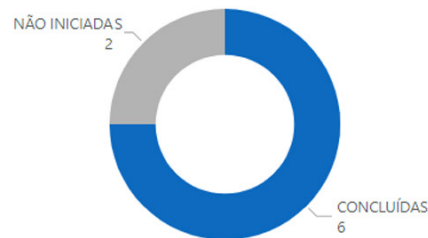


Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

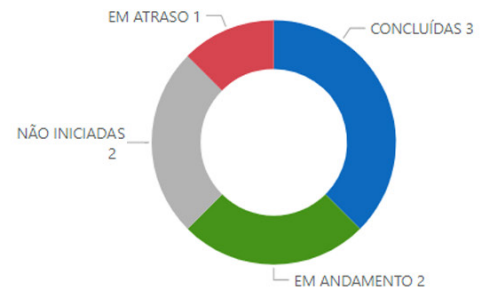
ONE PAGE



EAP

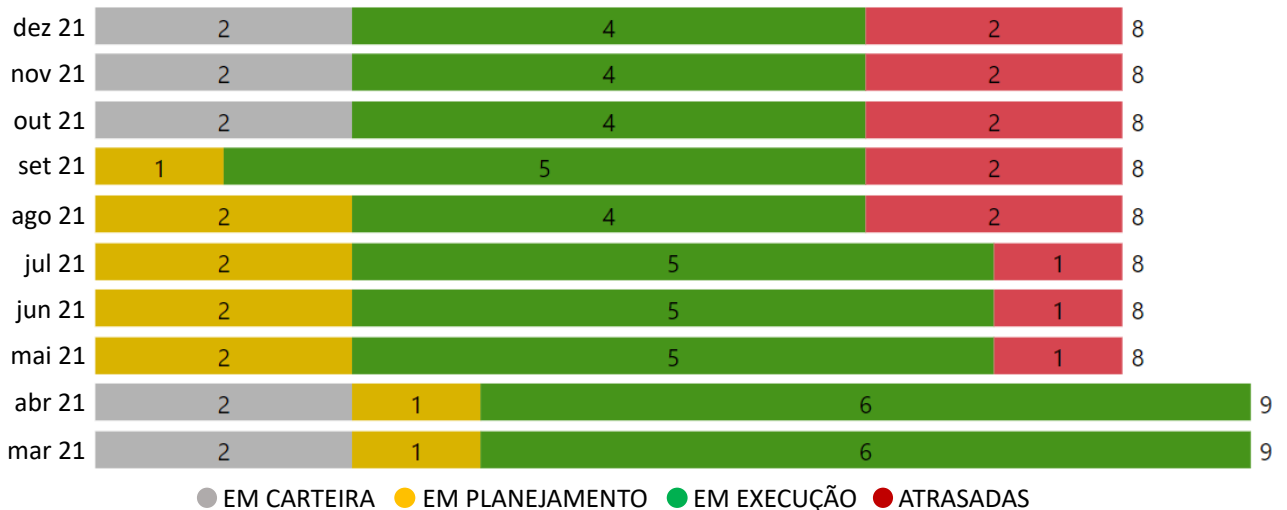


CRONOGRAMA



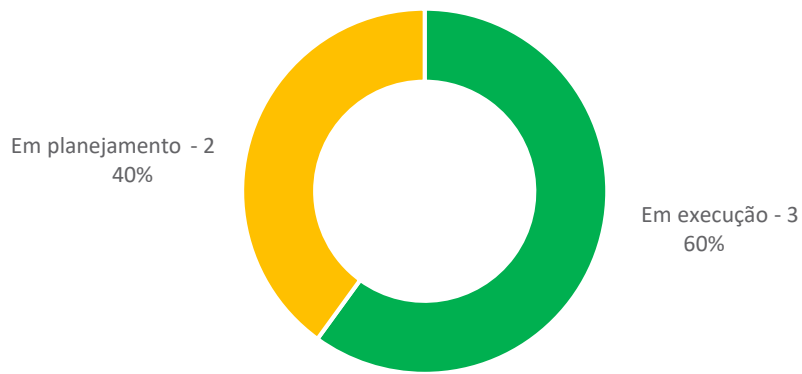
Evolução mensal das iniciativas estratégicas do Gabinete - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



Obs.: Uma das IEs (Escritório de Projetos de Repercussão Nacional) do Gabinete foi transferida para a CONPREV, com aprovação da Diretoria-Executiva em abril de 2021. Por essa razão, o Gabinete passou de 9 IEs para 8

COORDENAÇÃO DE PESQUISA - COPQ

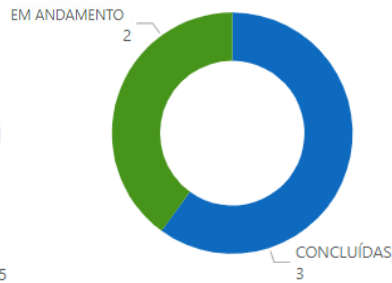


Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

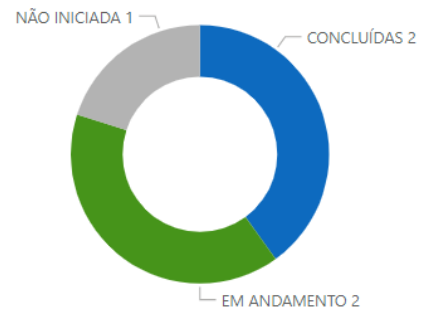
ONE PAGE



EAP

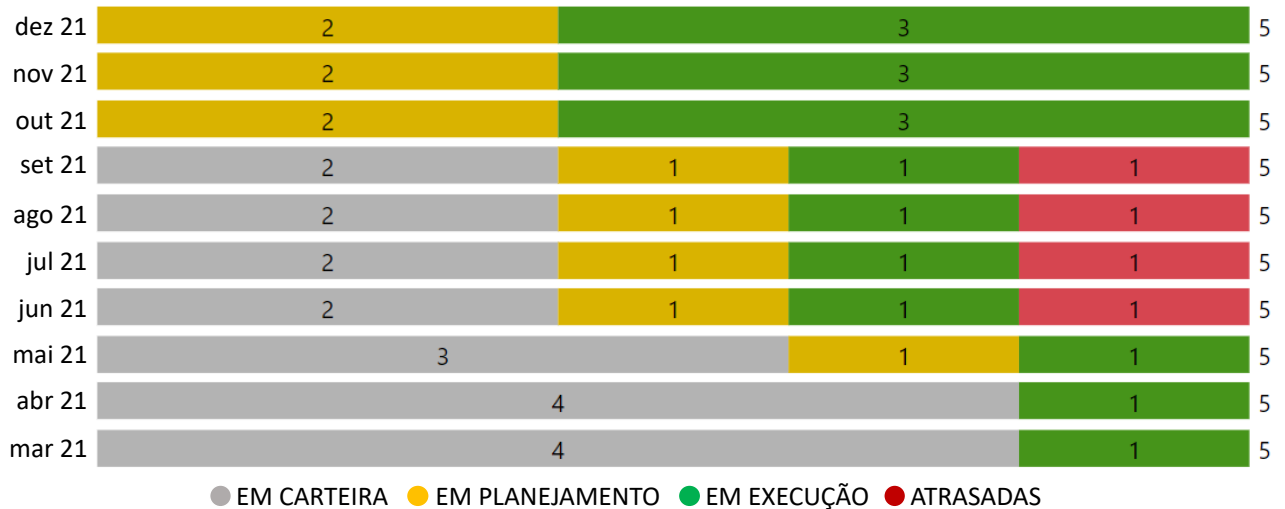


CRONOGRAMA

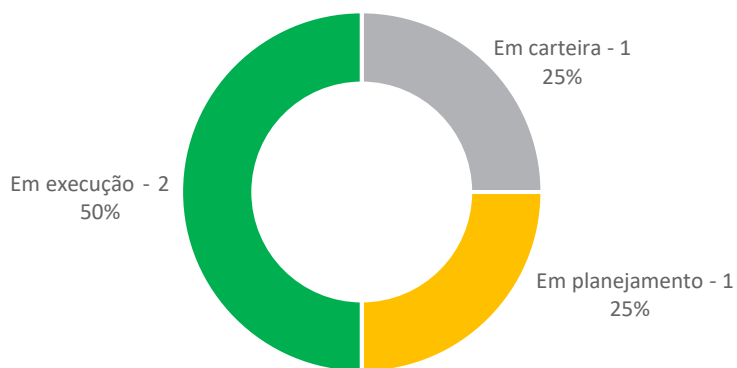


Evolução mensal das iniciativas estratégicas da COPQ - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



COORDENAÇÃO DE ADMINISTRAÇÃO-GERAL - COAGE



Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

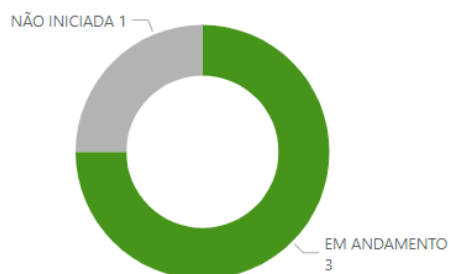
ONE PAGE



EAP

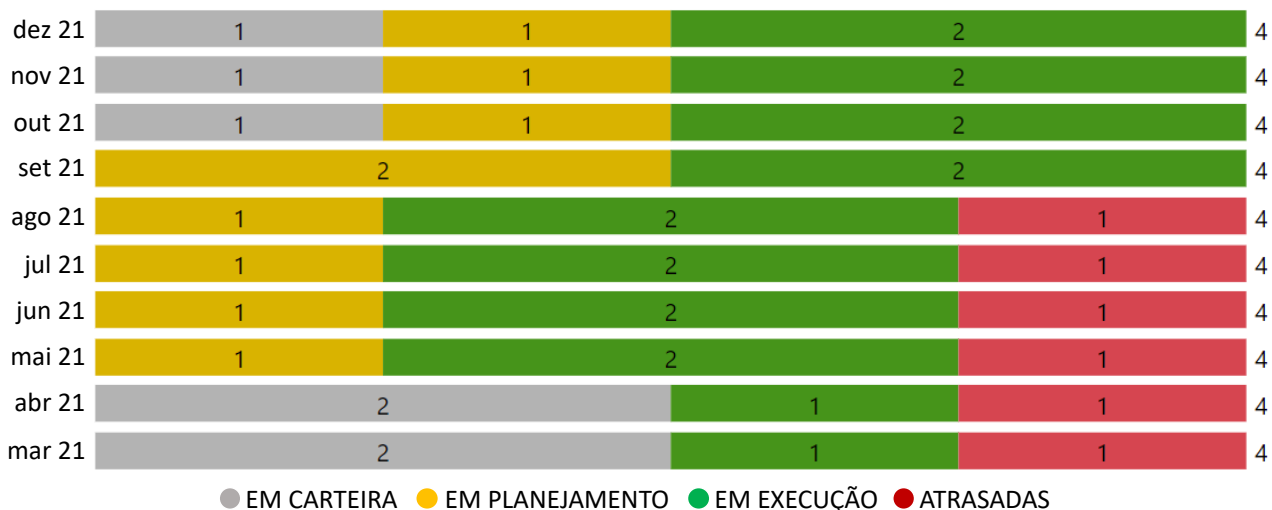


CRONOGRAMA

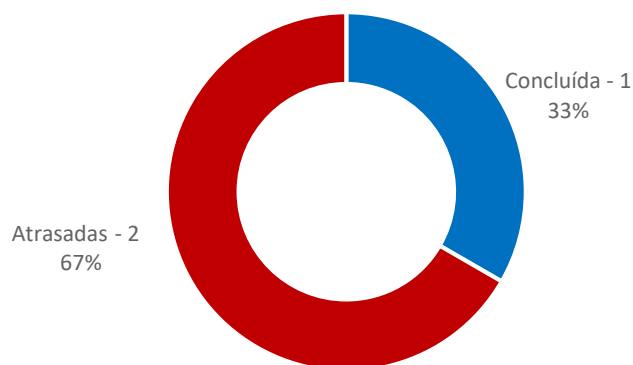


Evolução mensal das iniciativas estratégicas da COAGE - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



COORDENAÇÃO DE ENSINO - COENS

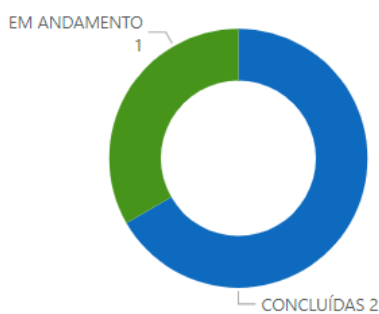


Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

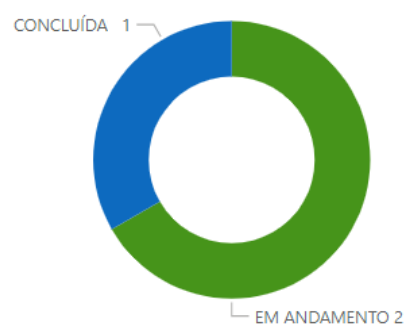
ONE PAGE



EAP

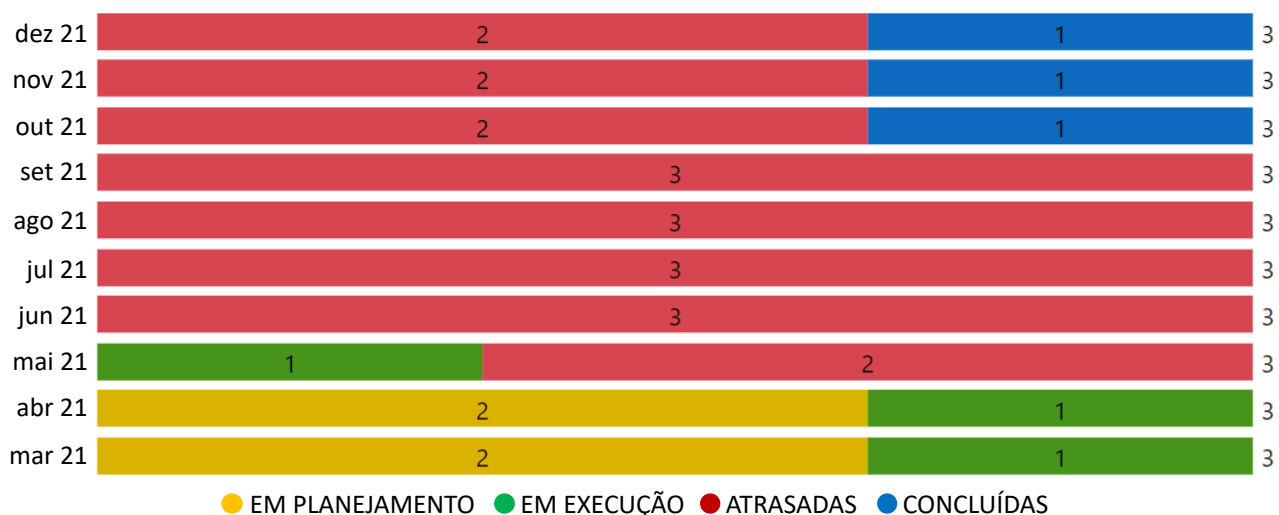


CRONOGRAMA

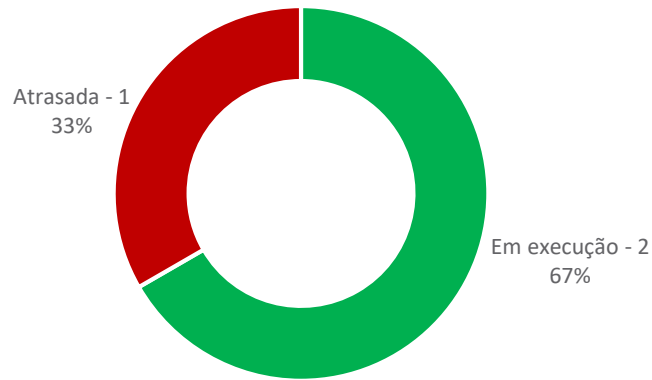


Evolução mensal das iniciativas estratégicas da COENS - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



COORDENAÇÃO DE PREVENÇÃO E VIGILÂNCIA - CONPREV



Status de elaboração dos instrumentos de gestão de projetos

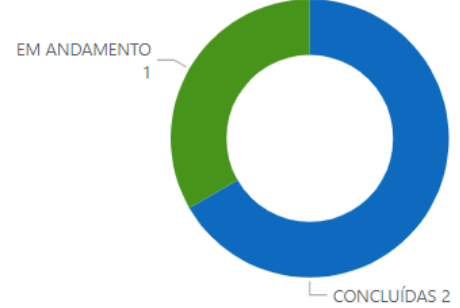
ONE PAGE



EAP

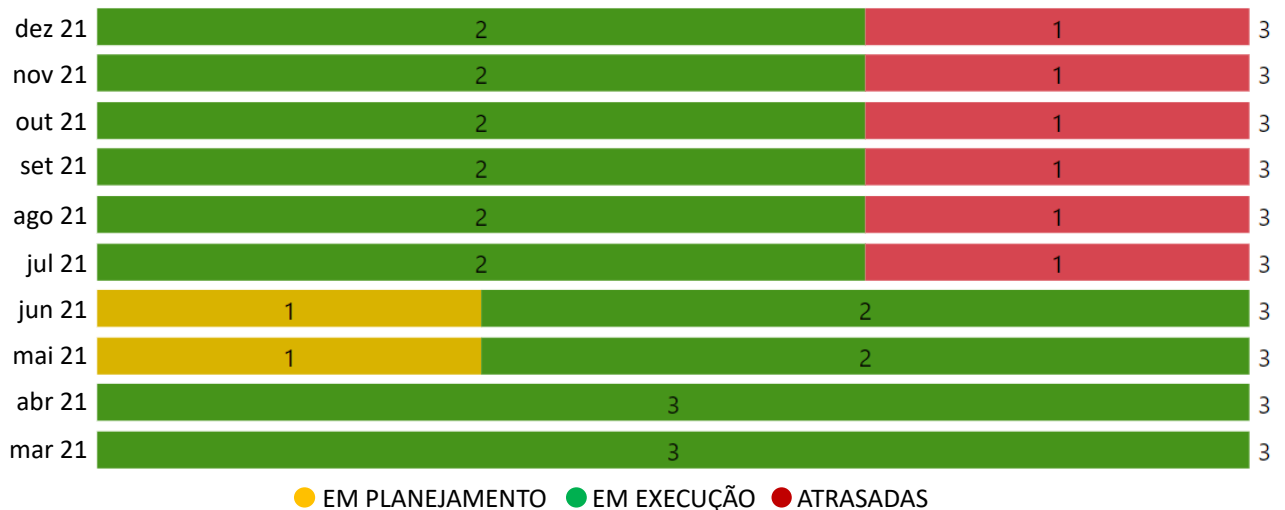


CRONOGRAMA



Evolução mensal das iniciativas estratégicas da CONPREV - 2021

EVOLUÇÃO DAS INICIATIVAS - STATUS



Evento Plano Estratégico - Revisão 2021

Em 14 de dezembro de 2021, sob coordenação da equipe da Divisão de Planejamento (DIPLAN), foi realizado o encontro Plano Estratégico - Revisão 2021. Ainda em virtude do cenário pandêmico, foi adotado o formato híbrido, contando com participações nas modalidades presencial e virtual.

Além da DIPLAN, participaram presencialmente os membros da Diretoria-Executiva e representantes da Assessoria da Direção-Geral, da Secretaria Executiva da Comissão Nacional para a Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (CONICQ), do Serviço de Controle Interno e Integridade (SECII) e da Ouvidora-geral. A participação dos líderes de iniciativas estratégicas se deu de forma virtual.

O encontro propiciou a apresentação do status de execução das iniciativas estratégicas e a discussão sobre as avaliações e revisões realizadas no Plano Estratégico INCA 2020-2023.

O objetivo principal do evento foi debater estratégias para o fortalecimento da implementação das iniciativas previstas no Plano:

- avaliar a evolução do ciclo 2020-2023 – “metade do caminho”;
- apresentar as IEs em andamento, em atraso e finalizadas, com vistas ao alcance dos Objetivos Estratégicos do INCA definidos para esse ciclo;
- identificar as dificuldades e os desafios encontrados no processo de implementação estratégica;
- apresentar a percepção dos coordenadores de IEs, líderes e monitores sobre o processo de Planejamento Estratégico;
- incorporar as boas práticas identificadas.

Iniciativas Estratégicas finalizadas

Conforme apresentado anteriormente, três IEs foram finalizadas em 2021. No intuito de disseminar as boas práticas e promover a troca de experiências, dois líderes dessas iniciativas foram convidados a dar breve depoimento durante o evento.

- **Painel Público de Indicadores do INCA** – líder Suse Barbosa

A iniciativa Painel Público de Indicadores do INCA foi incorporada ao Plano Estratégico no primeiro evento de imersão estratégica, em 2019. As ações desenvolvidas tiveram como objetivo a reavaliação e a apresentação dos indicadores de produção e desempenho no portal do Instituto, contribuindo no acesso aos dados de produção e na transparência de informações prestadas. O prazo de execução dessa iniciativa se estendeu para além do previsto inicialmente. Isso porque havia dependência absoluta de articulação com as demais áreas do Instituto para que os indicadores fossem definidos e suas metas, pactuadas. Apesar desse atraso, alguns fatores contribuíram para que a iniciativa fosse concluída com êxito e passasse a ser uma atividade dentro do Instituto. Embora tenha sido aprovada como IE em 2019, a ideia de um painel público de indicadores já vinha sendo gestada e discutida, dentro da Divisão de Planejamento, como etapa natural do amadurecimento institucional de elaboração e acompanhamento de indicadores. Além disso, a apresentação desses indicadores no portal do INCA estava absolutamente em concordância com a Instrução Normativa nº 84/2020 do TCU, que determina a apresentação de resultados no site institucional de maneira a favorecer a prestação de contas e o controle social sobre os resultados. Após a publicização do Painel no portal do INCA, ele passará a ser utilizado como ferramenta de gestão dentro do processo contínuo de monitoramento e atualização das informações prestadas.

- **Alta Institucional** – líder Sandra Gomes

Esta iniciativa foi incluída a partir da revisão do Plano Estratégico realizada em 2020, tendo sido proposta pela própria Coordenação de Assistência, com o objetivo de estabelecer as regras para a alta institucional automática aos pacientes que finalizaram o prazo estabelecido de seguimento clínico, otimizando a oferta de consultas e exames para pacientes que necessitem do serviço especializado do Instituto. A alta institucional automática é aplicada aos pacientes após cinco anos do término de seu último tratamento oncológico (cirurgia, quimioterapia ou radioterapia). Internamente, permanecerá como atividade de COAS, responsável pelo acompanhamento dos efeitos da alta institucional e permanente disseminação para a força de trabalho e usuários do INCA do objetivo principal dessa ação, que é de otimização da oferta de serviços.

- **Plano de Desenvolvimento institucional (PDI)** – líder Luiz Eduardo Chauvet

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) foi uma iniciativa proposta na concepção do planejamento ainda nas oficinas de 2019, com o objetivo de servir como norteador para a pesquisa e o desenvolvimento da instituição, com base no marco legal da Ciência e Tecnologia, considerando, ainda, a disponibilidade de recursos físicos, financeiros e humanos, e consolidando o protagonismo do INCA. Inicialmente, essa IE estava sob a responsabilidade da Coordenação de Ensino. Por se tratar de um tema de relevância institucional e caráter transversal, foi formado um grupo de trabalho com representação de diferentes áreas do INCA para as discussões e construção do plano. No primeiro semestre de 2020, a condução passou a ser do Gabinete da Direção-Geral. A execução dessa IE, fruto de um esforço coletivo, gerou como produto o PDI, documento que apoiará no direcionamento dos projetos futuros do INCA e contribuirá no alinhamento às recomendações dos órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU). A IE é um reforço à transparência dos projetos institucionais e que apoia fortemente o alcance do objetivo estratégico de reafirmação do protagonismo do INCA na produção de ciência, tecnologia e desenvolvimento.

As três IEs finalizadas foram apresentadas à Diretoria-Executiva como parte dos seus ritos de encerramento. Para cada uma delas, também foi produzida uma matéria no Informe INCA, dando visibilidade ao monitoramento do Plano à força de trabalho.

AVALIAÇÃO DO PROCESSO

No evento de revisão de 2021 foi apresentada a análise das respostas obtidas a um formulário eletrônico aplicado aos coordenadores de iniciativas (membros da DE e alguns chefes de áreas), líderes de IEs e monitores (equipe DIPLAN).

Nesse formulário buscou-se identificar, por contribuição anônima, a percepção desses atores quanto a dificuldades e desafios encontrados no processo de implementação estratégica, bem como as práticas que se mostraram exitosas.

A apresentação contou com a projeção de uma representação gráfica dinâmica das respostas dos formulários, elaborada em um sistema de business intelligence – BI. Dessa forma, foi possível explorar diferentes correlações entre as respostas dos participantes, permitindo inúmeras possibilidades de interpretação das informações.

Neste documento, são apresentadas algumas dessas correlações, porém de maneira estática, o que limita as possibilidades de interpretação.

Aplicação de formulário para avaliar a percepção dos coordenadores de IE, líderes e monitores sobre o processo de Planejamento Estratégico (nov e dez/21)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 | 2023 | INCA

Formulário de Pesquisa Aplicado ao Líder – Plano Estratégico 2020|2023

O Plano Estratégico é o instrumento orientador que direciona ações para o alcance dos objetivos estratégicos do Instituto.

1) Sua participação como líder da iniciativa se deu de forma impositiva?

Múltipla escolha

- Não
- Sim
- Adicionar opção ou adicionar "Outro"

Obrigatória

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 | 2023 | INCA

Formulário de Pesquisa Aplicado ao Coordenador – Plano Estratégico 2020|2023

O Plano Estratégico é o instrumento orientador que direciona ações para o alcance dos objetivos estratégicos do Instituto.

1) Você participou de algum evento, em 2019, que relativo à elaboração do Plano Estratégico?

Múltipla escolha

- Sim
- Não
- Adicionar opção ou adicionar "Outro"

Obrigatória

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020 | 2023 | INCA

Formulário de Pesquisa Aplicado ao Monitor (DIPLAN) – Plano Estratégico 2020|2023

O Plano Estratégico é o instrumento orientador que direciona ações para o alcance dos objetivos estratégicos do Instituto.

Nome da iniciativa:

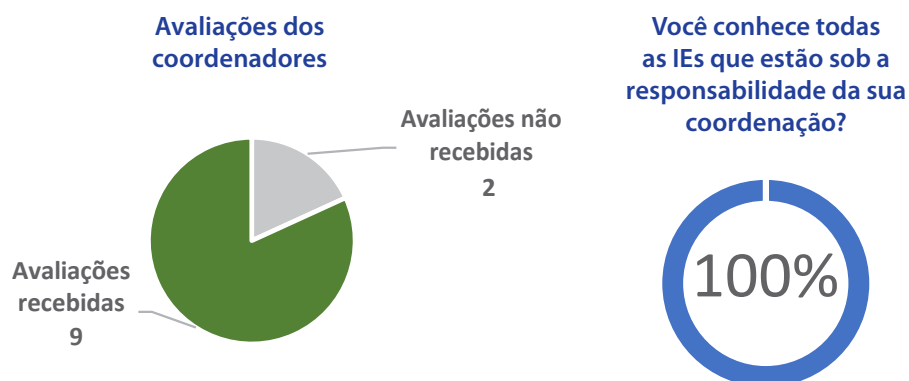
Resposta curta

Texto de resposta curta

Obrigatória

Avaliação dos coordenadores

Do formulário aplicado aos coordenadores de IEs, a DIPLAN obteve nove respostas das 11 esperadas. Dessa maneira, nove respostas representam a totalidade nas análises das respostas dos coordenadores de iniciativas.



Todos os coordenadores que responderam ao formulário afirmaram conhecer todas as iniciativas sob sua coordenação.

Você participou de algum evento, em 2019, relativo à elaboração do Plano Estratégico?

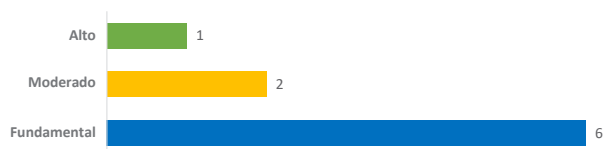


Qual o grau de conhecimento que você tem do Plano Estratégico?

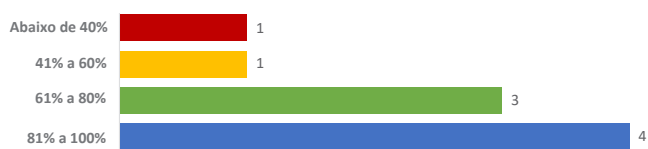


Esses coordenadores também estiveram envolvidos com a prospecção do Plano Estratégico 2020-2023 desde 2019, com exceção de um deles, que assumiu o cargo recentemente. Eles ainda declararam, em sua maioria, possuir grau alto (5 respostas) ou moderado (3 respostas) de conhecimento a respeito do Plano Estratégico.

Qual o grau de importância do atual Plano Estratégico para o Instituto?



Considerando o conjunto de Iniciativas Estratégicas que está sob a sua responsabilidade no PE 2020/2023, qual o percentual com alto grau de impacto no alcance dos OE do Instituto?

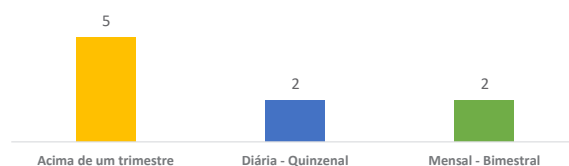


A maior parte dos coordenadores de iniciativas respondentes avaliaram que o Plano Estratégico tem importância fundamental (6 respostas) ou alta (1 resposta) para o INCA. Dois consideram que a importância é moderada. A maioria dos respondentes consideram que suas iniciativas possuem alto impacto para o alcance dos Objetivos Estratégicos do INCA para o ciclo 2020-2023.

Classifique o seu grau de envolvimento para orientar/nortear a execução das iniciativas estratégicas que estão sob a sua responsabilidade:



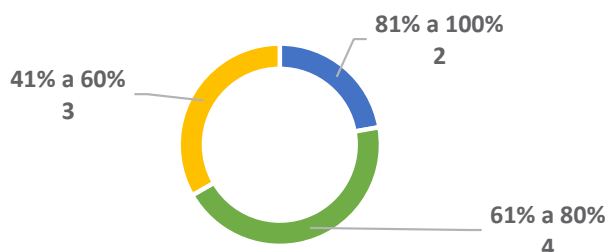
Qual a frequência de reunião que você realiza com os líderes das iniciativas estratégicas que estão sob a sua responsabilidade:



Sete coordenadores responderam que possuem bom grau de envolvimento para orientar ou nortear a execução das IEs. Entretanto, cinco responderam que não realizam reuniões com os líderes de iniciativas com frequência menor que trimestral. Dois deles fazem reuniões desde diárias até quinzenais e outros dois as fazem mensal ou bimestralmente.

Que percentual de iniciativas você estima concluir até o final do ciclo do PE 2020-2023?

Que percentual de iniciativas você estima concluir até o final do ciclo do PE 2020-2023?

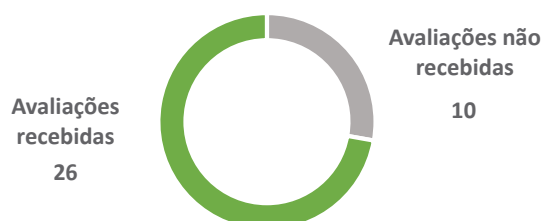


Quando questionados a respeito da perspectiva de encerramento das suas IEs até o final de 2023, três coordenadores afirmam que conseguirão concluir de 81% a 100% das suas IEs, quatro deles afirmam que serão concluídas de 61% a 80% das IEs sob sua coordenação e dois avaliam que finalizarão apenas de 41% a 60% das IEs previstas.

Líderes de IEs

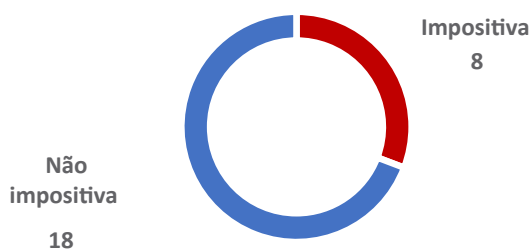
O formulário aplicado aos líderes de IEs foi desenvolvido de maneira a avaliar cada uma das iniciativas individualmente. Do total de 49 iniciativas do Plano foram excluídas oito, cujo líder também é coordenador, duas iniciativas cujos líderes são da DIPLAN (e já responderiam o formulário direcionado aos monitores) e, por fim, três iniciativas cujos líderes se encontravam de férias no período. Ao final do prazo estipulado para as respostas, a DIPLAN recebeu 26 das 36 manifestações esperadas.

Avaliações dos líderes



Dentre os respondentes, oito (31%) consideram que sua participação como líder de iniciativa estratégica se deu de maneira impositiva.

Sua participação como líder da iniciativa se deu de forma impositiva?

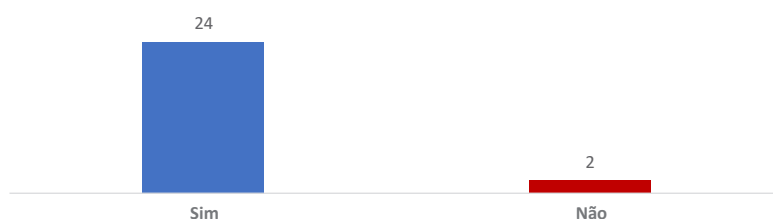


Entre os líderes que responderam, a quase totalidade (25) participou de algum treinamento para gerenciamento de projetos ofertado pela DIPLAN. É possível deduzir, mas não afirmar, que a única resposta negativa deve ser creditada ao líder recentemente incumbido de gerir uma IE. A maior parte dos líderes (24) também considera sua atuação relevante para o sucesso do Plano Estratégico INCA 2020-2023.

Participou de algum treinamento de gerenciamento de projetos ofertado pela DIPLAN?



Acredita que o seu papel como líder é um fator relevante que corrobora para o sucesso do Plano Estratégico 2020-2023?



Quando questionados sobre seu grau de contentamento a respeito do processo de execução do Plano Estratégico, os líderes apresentaram percepções distintas. Dois se mostraram insatisfeitos com a dinâmica. Doze consideram-se satisfeitos e outros doze afirmam ter satisfação regular com o processo.

Considerando todos os fatores, desafios e conquistas, qual é o seu grau de contentamento com a dinâmica do processo?

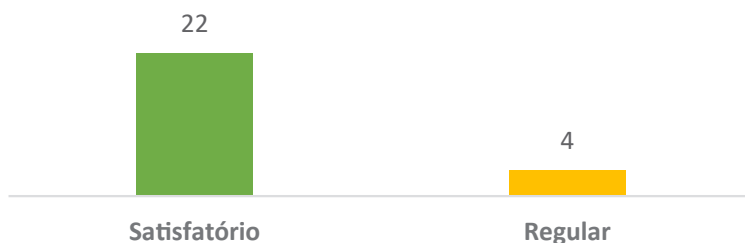


Os líderes foram questionados se reuniões com o coordenador para execução das IEs são realizadas. Um líder relatou que nunca teve reunião com o coordenador, nove disseram que raramente essas reuniões ocorrem e 16 disseram que as reuniões têm acontecido. Com relação à monitoria realizada pela DIPLAN, 22 dos 26 líderes avaliam ser satisfatória.

São realizadas reuniões com o coordenador para auxiliar na execução da iniciativa?

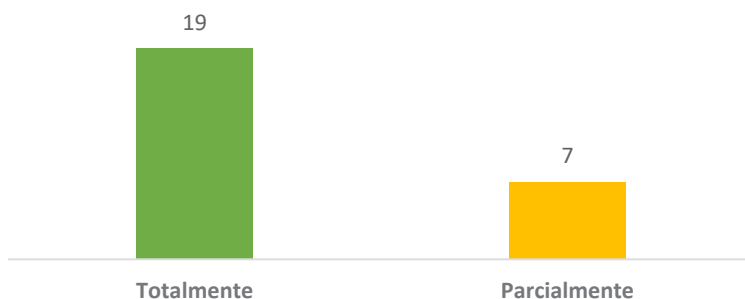


A monitoria da DIPLAN em relação à estruturação e ao desenvolvimento da iniciativa estratégica tem sido?



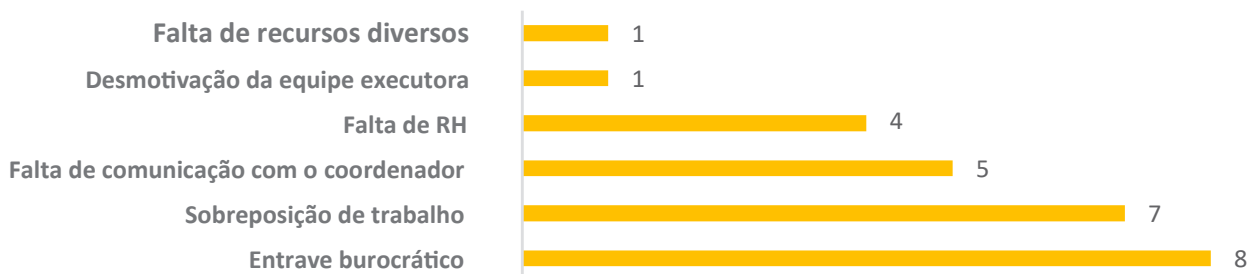
Os líderes têm conseguido atender totalmente (19) ou parcialmente (7) as demandas advindas das reuniões de monitoramento realizadas junto à equipe da DIPLAN. Nenhum líder relatou não conseguir atender a essas demandas.

Atende as demandas advindas das reuniões de acompanhamento da execução da iniciativa estratégica?



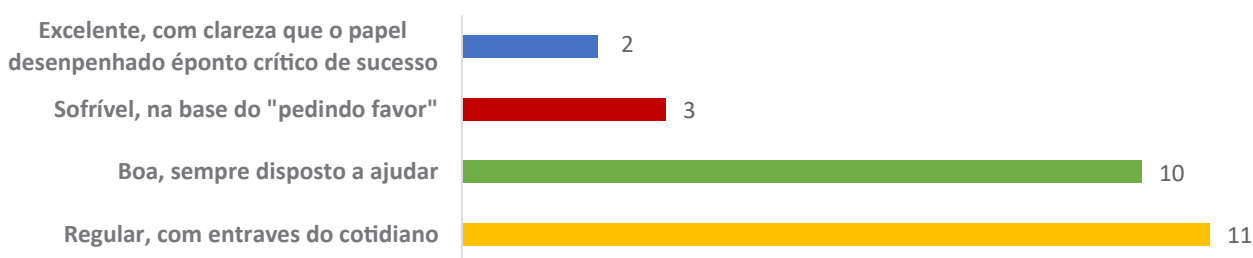
Os formulários também apuraram junto aos líderes sobre quais eram, na sua percepção, as principais dificuldades enfrentadas para a execução das iniciativas estratégicas. Os problemas que mais se destacaram foram: entraves burocráticos, sobreposição de trabalho, falta de comunicação com o coordenador e dificuldades relacionadas com a disponibilidade de pessoal para a execução da IE.

Principais dificuldades encontradas para a execução da iniciativa



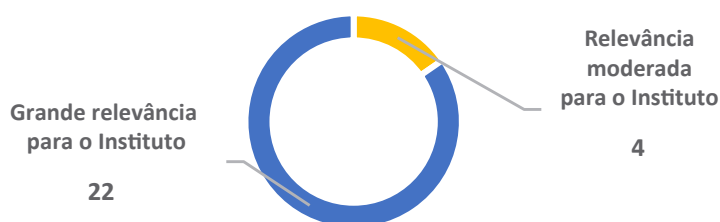
Em muitas situações, a realização das iniciativas demanda articulação entre diferentes áreas e, em alguns momentos, entre diferentes coordenações do Instituto. Essa articulação foi percebida pelos líderes de forma bastante heterogênea. A grande maioria avaliou como regular e boa, embora alguns tenham avaliado como sofrível ou mesmo excelente o apoio de outras áreas para o desenvolvimento da iniciativa.

Como é feita a articulação com a equipe e/ou outras áreas para o desenvolvimento da iniciativa?

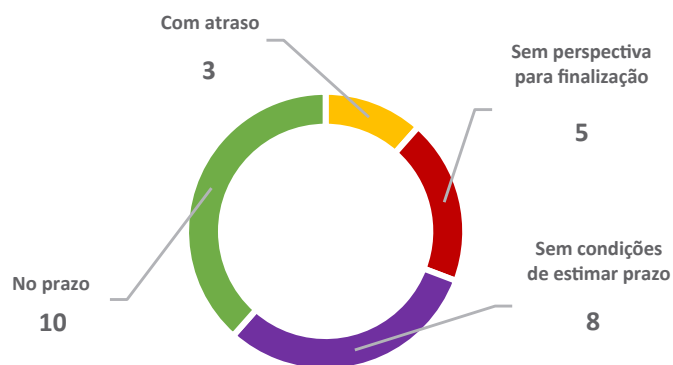


A maioria (22) dos líderes consideram que suas IEs são de grande relevância para o INCA. Entretanto, apenas 10 avaliaram que conseguirão finalizar a iniciativa dentro do prazo estabelecido em suas EAPs. Três líderes avaliam que conseguirão finalizar as IEs com atraso, mas o farão ainda dentro do prazo estipulado para o ciclo (final de 2023). Os casos que exigem maior atenção se referem às 13 IEs dos líderes que responderam que não possuem condições de estimar um prazo para finalização (8) e os que não têm perspectiva de finalizá-las (5) até 2023.

Como classifica a importância da iniciativa estratégica sob sua liderança:



A iniciativa será finalizada:



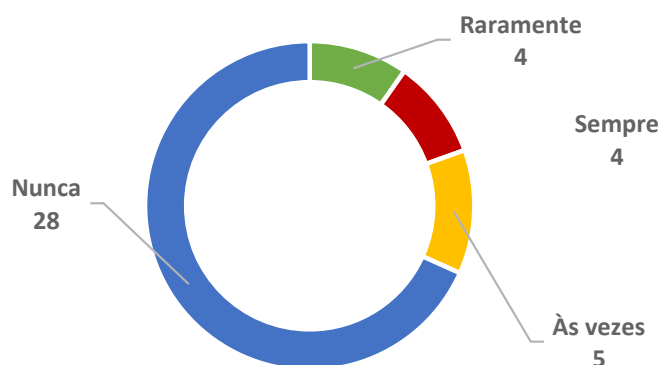
Monitores (DIPLAN)

Os monitores avaliaram 41 das 49 iniciativas estratégicas. Das oito IEs que não foram avaliadas, quatro ainda estão “em carteira”; três são de responsabilidade da própria DIPLAN; e uma, a IE 30 – PDI, a DIPLAN atuou como executora conjunta, o que justifica não terem sido analisadas naquele momento.

Os monitores são servidores da DIPLAN responsáveis pelo acompanhamento da execução das iniciativas junto aos líderes e coordenadores, realizado por meio de reuniões de monitoramento. As reuniões são realizadas, preferencialmente, de forma remota, com duração máxima de 30 minutos para a discussão de cada iniciativa, evitando tomar mais tempo dos líderes que o necessário. Esses encontros são pautados pelas etapas e entregas estabelecidas nas EAPs e nos cronogramas das iniciativas. São apresentados os avanços e entraves e discutidas as possibilidades e as necessidades de intervenção ou articulações entre as áreas.

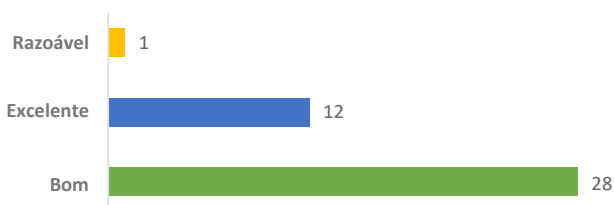
A respeito da realização das reuniões de monitoramento, para 28 iniciativas (68%) os monitores nunca encontraram dificuldades. Para um pequeno grupo de iniciativas a dificuldade em realizar o monitoramento ocorreu às vezes (4) ou sempre (5).

Tem encontrado dificuldades para realizar reuniões com o líder da iniciativa?

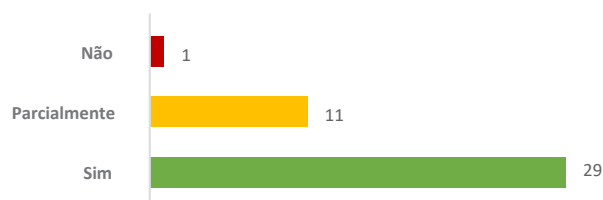


Os monitores avaliaram que a maior parte dos líderes tem bom (28) ou excelente (12) conhecimento técnico para a condução das IEs. Avaliaram ainda que o perfil desses líderes em sua maioria é condizente (29), ou pelo menos o é parcialmente (12), com as habilidades esperadas para a execução das IEs que lhes foram atribuídas.

A liderança da iniciativa possui conhecimento técnico para desempenhar a função?

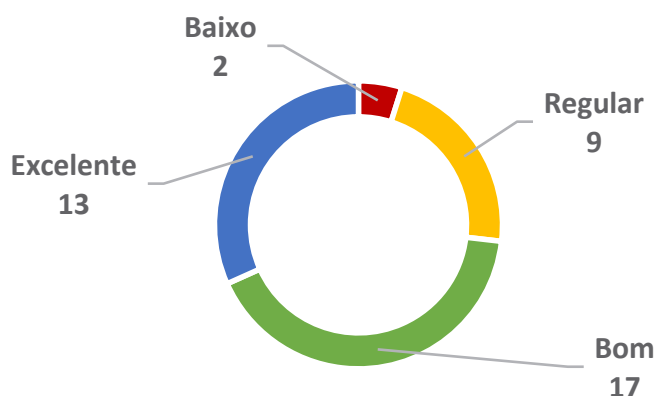


O perfil da liderança é condizente com o esperado de um líder que, além do conhecimento técnico, precisa ter habilidades particulares?



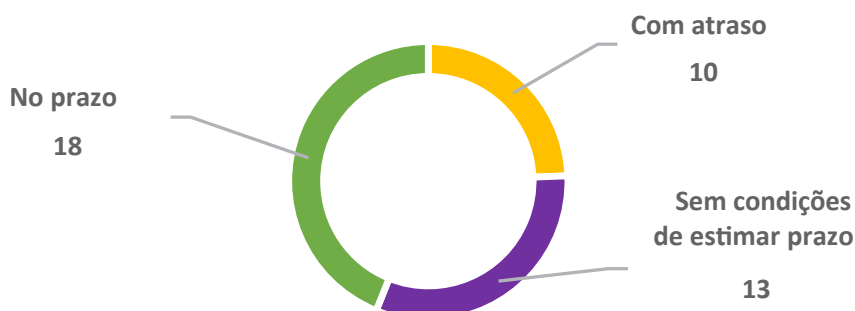
O envolvimento dos líderes com suas IEs foi considerado excelente (13) ou bom (17) para a maioria dos casos. Entretanto, 11 IEs foram avaliadas com baixo (2) ou regular (9) envolvimento de suas lideranças.

Na sua percepção, qual é o grau de envolvimento do líder com a iniciativa?



Com relação ao encerramento das iniciativas, os monitores avaliaram que a maioria será finalizada no prazo estabelecido nos seus cronogramas (18) ou com atraso (10), mas ainda dentro do ciclo (até o final de 2023). Para 13 iniciativas, as avaliações mostram que não é possível estimar um prazo para finalização.

Qual a sua expectativa para a finalização dessa iniciativa, de acordo com o Plano Estratégico?



Análise cruzada

Com o cruzamento das respostas dos questionários aplicados – para coordenadores, líderes e monitores –, alguns pontos foram evidenciados:

a) Relação entre o coordenador e o líder

Apesar de os coordenadores indicarem ter “bom” envolvimento ao nortear a execução das IEs, a maioria se reúne para tratar das iniciativas em intervalos superiores a três meses. Dentre os líderes, 10 (em 26) indicam que se reúnem com o coordenador “raramente” ou “nunca”. E a dificuldade “comunicação com o coordenador” aparece bem votada – em número significativo, tanto pelos líderes, quanto pelos monitores.

b) Relevância do Planejamento Estratégico

Coordenadores e líderes responderam aos questionários evidenciando a importância do Planejamento Estratégico e das IEs sob responsabilidade deles, bem como o impacto nos objetivos estratégicos do Instituto. O que indica o reconhecimento, pela maior parte dos respondentes, da importância do Planejamento Estratégico do INCA.

c) Maiores dificuldades para execução da IE

As avaliações de líderes e monitores apresentam estreita correlação. Ambos grupos destacaram “entraves burocráticos” e “sobreposição de trabalho” como principais dificuldades. A “falta de motivação” não foi considerada como principal impedimento por nenhum dos dois perfis. Isso significa que o processo conta com líderes motivados, com conhecimento técnico e habilidades específicas, ainda que haja poucas iniciativas finalizadas.

d) Motivação do líder

Grande parte acredita no seu papel de líder como fator relevante que corrobora com o sucesso do plano. Os monitores consideram a motivação dos líderes como “excelente” ou “boa”. Líderes motivados e cientes do seu papel no processo.

e) Conhecimento técnico do líder

Apenas um líder não participou de treinamento ofertado pela DIPLAN. Os monitores classificam o conhecimento técnico dos líderes como “bom” ou “excelente”. Podemos considerar que os líderes estão capacitados técnica e operacionalmente para a execução das iniciativas estratégicas.

f) Motivos de atraso das iniciativas estratégicas

Para os monitores, os principais motivos de atraso são “recursos insuficientes” (4) e “coordenação pouco atuante” (1) – o que vai ao encontro das análises já apresentadas anteriormente. As demais opções possíveis – “desinteresse da liderança”, “falta de posicionamento da DE” e “sobreposição de trabalho” – não foram votadas.

g) Entregas das Iniciativas Estratégicas

Quando perguntado aos coordenadores de IEs se possuem uma visão otimista, sete dos nove responderam que vão entregar mais de 60% de suas iniciativas no prazo.

Os líderes mostraram respostas mais pessimistas – metade ou não tem condição de estimar prazo ou não possui perspectivas de encerrar suas IEs no presente ciclo. Na visão dos líderes, apenas 38% das iniciativas serão entregues no prazo. Os monitores, que avaliaram um número maior de iniciativas, julgam que 44% das iniciativas serão entregues no prazo.

Em resumo, e em complementação às informações acima, a análise apontou que:

- existe um reconhecimento, pela maior parte dos respondentes, da importância do Planejamento Estratégico e das iniciativas contidas no Plano para o INCA;
- há a necessidade de internalização pelas áreas de que as iniciativas definidas no Plano Estratégico são de relevância institucional;
- entraves e sobreposição do trabalho foram apontados como os maiores problemas enfrentados para a execução das iniciativas estratégicas. A falta de motivação não foi considerada a principal dificuldade para a execução da IE pela maioria dos líderes respondentes;
- os líderes sentem-se motivados e cientes da relevância do seu papel no processo;
- a maior parte dos líderes foi capacitada tecnicamente e é operacionalmente qualificada para a execução da iniciativa estratégica;
- dois coordenadores de iniciativas estimam concluir apenas entre 41% e 60% do seu total. Considerando que algumas coordenações são responsáveis por muitas iniciativas, sendo este o caso, haverá grande impacto na entrega final do Plano;
- 13 líderes avaliam que existe a possibilidade de não encerramento das iniciativas dentro do ciclo. Isso representa 50% das IEs dos líderes respondentes, o que reforça o risco para a entrega final do Plano;
- o grande desafio será alcançar a meta de executar 100% das iniciativas previstas dentro do ciclo.

PLANO DE COMUNICAÇÃO

O Plano de Comunicação traçado para o Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 é um esforço colaborativo entre a DIPLAN e o SECOMSO para que o Plano Estratégico esteja sempre vivo no cotidiano institucional.

Desde a concepção da estratégia, ainda em 2019, houve a preocupação com a comunicação relacionada ao planejamento. A equipe do SECOMSO desenvolveu campanha específica, abarcando o design, paleta de cores, templates, dentre outros, utilizados nas comunicações oficiais do planejamento estratégico. Foram produzidas artes visuais para a publicização interna da missão, visão e dos valores do Instituto, peças referentes aos objetivos estratégicos, além de matérias a respeito dos eventos de elaboração do Plano Estratégico e das capacitações realizadas. Diversos veículos de comunicação interna foram utilizados, como e-mail institucional, fundo de tela (dos computadores), intranet, dentre outros. No portal do INCA foram publicados o Plano Estratégico e sua revisão de 2020.

No ano 2021, o avanço no plano de comunicação ocorreu por meio do Informe INCA, ferramenta na qual diversas matérias relacionadas com as iniciativas estratégicas foram publicadas. A atenção maior foi dada às iniciativas que estavam com maior grau de evolução ou que estariam próximas de serem concluídas. Em alguns casos, a matéria não citava diretamente o Plano Estratégico. Entretanto, a temática da matéria era referente a uma iniciativa estratégica em execução.

- Nove matérias do Informe INCA abordaram direta ou indiretamente ações relacionadas com o Planejamento Estratégico. Abaixo, seguem alguns exemplos.

GESTÃO

Núcleo de Inovação Tecnológica incentiva a pesquisa científica



João Viola: "O NIT nasce para orientar e proteger a produção científica do Instituto"

A Política de Inovação do INCA, publicada na Portaria INCA nº 537 e respaldada pelo Marco Legal da Ciência, Tecnologia e Inovação, está em vigor. A coordenação desse trabalho é realizada pelo Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT), que tem, dentre seus objetivos, a gestão da propriedade intelectual e da transferência de tecnologia do Instituto, e o incentivo ao desenvolvimento de projetos de pesquisa.

Vinculado à Coordenação de Pesquisa, o NIT, já em atividade, irá atuar em várias frentes: na proteção da propriedade intelectual, na promoção de parcerias interinstitucionais para o intercâmbio de conhecimento e cooperação técnico-científica e na captação de recursos, por meio de alianças estratégicas intersectoriais, para fomentar a pesquisa e a inovação.

Segundo o coordenador substituto de Pesquisa, João Viola, o tema vem sendo discutido internamente há muito

tempo, mas ganhou força nos últimos três anos. "O NIT nasce para orientar e proteger a produção científica do INCA. O objetivo é preservar o criador e a própria instituição. O Instituto gera conteúdo e conhecimento o tempo todo, e nunca houve, na sua história, uma política institucional de inovação", explicou.

O grupo reúne também representantes de outras coordenações, sob a liderança da analista em Ciência e Tecnologia da Pesquisa Jane Darley Vieira. Ela destaca que a Política de Inovação foi desenvolvida por servidores de diferentes áreas do Instituto. "O INCA, como instituição de ciência e tecnologia, precisa da política de inovação para promover a proteção intelectual e estimular o empreendimento das criações com potencial inovador. Estava faltando esta política para alavancar as ações de inovação do Instituto", afirmou.

CURTAS

A ouvidoria é o canal de comunicação entre você e o INCA.



O INCA está ampliando seu canal de comunicação com pacientes, acompanhantes e profissionais, com a abertura de um novo posto de Ouvidoria para o HC III e o HC IV. O setor fica localizado no 3º andar da unidade III, ao lado da Direção, e o atendimento é feito de segunda a sexta-feira, em dois turnos: das 8h às 12h30 e das 13h30 às 17h. Também é possível fazer elogios, críticas e sugestões, além de obter orientações e informações, pelo ramal 4061 ou pelo e-mail ouvidoriahc3.hc4@inca.gov.br.

CONTROLE DO TABACO

Plano nacional visa reduzir número de fumantes no País



Tânia Cavalcante apresentou o primeiro esboço do documento em encontro on-line

O INCA trabalha atualmente na elaboração do Plano Nacional de Aceleração da Redução do Tabagismo 2021-2030, cujo principal objetivo é reduzir em 40% a prevalência de fumantes no País. Uma das ações apresentadas é a proposta de novos tributos que desestimulem o consumo de produtos derivados do tabaco. O documento será divulgado nacionalmente em agosto. Posteriormente, em novembro, será apresentado na 9ª Conferência das Partes da Convenção-Quadro da Organização Mundial da Saúde para o Controle do Tabaco.

O plano está sendo desenvolvido com a colaboração do Ministério da Saúde e outros órgãos, como a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), além de organizações da sociedade civil e coordenadores estaduais do Programa Nacional de Controle do Tabagismo. No dia 28 de abril, o primeiro esboço do documento foi apresentado

em um encontro on-line. "Agora estamos compilando e formatando o plano com as contribuições que recebemos", afirmou a secretária-executiva da Comissão Nacional para Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (CONICQ), Tânia Cavalcante.

Tânia chama a atenção para o alto número de fumantes no País, 21 milhões, apesar de esse grupo ter sofrido uma redução significativa nos últimos anos. "Um recente estudo mostrou que o Brasil gasta anualmente R\$ 125 bilhões com doenças decorrentes do tabagismo e arrecada apenas R\$ 12 bilhões em tributos sobre cigarros", pontuou.

A secretária-executiva ressaltou, ainda, que o tabagismo contribui para aumentar a pressão da pandemia de Covid-19 sobre o sistema de saúde e a economia, já que fumantes infectados têm mais risco de desenvolverem complicações da doença e de necessidade de terapia intensiva.

RESULTADOS

Instituto divulga Relatório de Gestão

Está disponível o Relatório de Gestão do INCA 2020, com as realizações mais significativas da instituição no ano passado. O documento consolida informações enviadas pelas coordenações e, além de garantir a prestação de contas para a sociedade, permite aos gestores avaliar os resultados alcançados e contribuir para o melhor planejamento das ações futuras.

Segundo Flávia Mendes, chefe da Divisão de Planejamento (DIPLAN), o relatório demonstra o cumprimento das competências regimentais do Instituto ao promover ações de caráter nacional, como o lançamento da *Estimativa 2020 - Incidência de Câncer no Brasil*. A publicação é considerada uma referência para as decisões estratégicas para o controle do câncer no território brasileiro.

Outro ponto positivo destacado no relatório foi o crescimento da média de artigos publicados por pesquisadores do INCA (4,11 em 2020, superando a média anterior de 2,86) em revistas indexadas maior ou igual a B1 no



Qualis (Medicina-I), sistema de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Além disso, o documento aponta que o Instituto capacitou 2.178 profissionais para atuação em todos os níveis de cuidado da atenção oncológica, mantendo um resultado próximo do ano anterior, apesar do impacto ocasionado pela pandemia de Covid-19.

Flávia explica que, apesar de a Decisão Normativa nº 187/2020 do Tribunal de Contas da União (TCU) desobrigar o INCA de encaminhar seu relatório anual de gestão diretamente ao órgão de controle, o Instituto seguiu as recomendações do TCU e elaborou relatório próprio, publicado em seu portal no modelo indicado. "O formato de relato integrado torna a apresentação mais clara e objetiva, facilitando o entendimento da sociedade", afirmou.

MAIS NA INTERNET: Confira o relatório na íntegra no link <https://www.inca.gov.br/acesso-a-informacao/relatorios-gestao>

BOAS PRÁTICAS E DESAFIOS

Como pontos positivos, exaltamos as seguintes boas práticas:

- utilização pelos líderes do ferramental de gestão de projetos disponibilizado: One-Page, EAP e cronograma;
- presença regular dos líderes nas reuniões de estruturação, monitoramento e assessoramento da iniciativa com a equipe da DIPLAN;
- a Coordenação de Gestão de Pessoas destacou uma servidora para ser o ponto focal da condução das IEs. Isso fortaleceu o elo entre as lideranças e os monitores, além de ampliar o comprometimento da coordenação com a execução do que foi planejado;
- capacitação em Gerenciamento de Projetos – realização de cinco Oficinas de Capacitação (2019; 2020 e 2021).

Desafios:

- conclusão de 100% das iniciativas ao final de 2023;
- avaliar criteriosamente as perspectivas de encerramento das IEs dentro do prazo deste ciclo;
- proposição de ajustes de escopo nas EAP que permitam a conclusão das IEs dentro do prazo deste ciclo;
- intensificar a evolução das iniciativas, já que 2022 é o terceiro ano da execução do Plano Estratégico INCA 2020-2023.

EQUIPE DE ELABORAÇÃO

COORDENAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020-2023

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

COORDENAÇÃO DA ELABORAÇÃO DA REVISÃO 2021 DO PLANO ESTRATÉGICO 2020-2023

Guilherme Augusto Barcello Costa

EQUIPE DE ELABORAÇÃO – DIPLAN

Bruno Alberto Pegado dos Santos

Flávia Mendes de Oliveira

Ricardo José de Souza

Suse Dayse Silva Barbosa

