

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023



Conectados podemos ser melhores!

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023
Conectados podemos ser melhores!

Rio de Janeiro, RJ
INCA
2020



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

Esta obra pode ser acessada, na íntegra, na Biblioteca Virtual em Saúde Prevenção e Controle de Câncer (<http://controlecancer.bvs.br/>) e no Portal do INCA (<http://www.inca.gov.br>).

Tiragem: 70 exemplares

Elaboração, distribuição e informações

MINISTÉRIO DA SAÚDE
INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR
GOMES DA SILVA (INCA)
Direção-Geral
Divisão de Planejamento
Praça Cruz Vermelha, 23
Centro – Rio de Janeiro – RJ
Cep 20231-130
Tel.: (21) 3207-1843
E-mail: planejamento@inca.gov.br
www.inca.gov.br

Organizadora

Flávia Mendes de Oliveira

Assessoria Técnica

Carlos Augusto Freitas

Equipe de Elaboração

Bruno Alberto Pegado dos Santos
Flávia Mendes de Oliveira
Guilherme Augusto Barcello Costa
Leandro da Silva Goulart Rodrigues
Suse Dayse Silva Barbosa

Edição

GABINETE DA DIREÇÃO-GERAL
Serviço de Comunicação Social
Rua Marquês de Pombal, 125
Centro – Rio de Janeiro – RJ
Cep 20230-240
Tel.: (21) 3207-5994

Revisão

Maria Daniella Daher

Capa, Projeto Gráfico e Diagramação

Carlos Santos de Jesus Júnior

Normalização Bibliográfica e Ficha Catalográfica

Juliana Moreira (CRB 7/7019) - Serviço de Educação e Informação Técnico-Científica

Impresso no Brasil / Printed in Brazil

Fox Print

Ficha catalográfica

I59p Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva.
Plano estratégico do INCA 2020-2023: conectados podemos ser melhores! / Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva. – Rio de Janeiro : INCA, 2020.

40 p. : il. color.

1. Planejamento estratégico. 2. Administração de instituições de saúde. 3. Institutos de câncer. I. Título.

CDD 352.34

Catalogação na fonte – Serviço de Educação e Informação Técnico-Científica

Títulos para indexação

Em inglês: INCA Strategic Plan 2020 | 2023

Em espanhol: Plan Estratégico del INCA 2020 | 2023

SUMÁRIO

LISTA DE SIGLAS **6**

1 CONTEXTUALIZAÇÃO **7**

- 1.1 Perfil Institucional **7**
- 1.2 Ambientes de Atuação **8**

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO **10**

- 2.1 Missão, Visão e Valores do INCA **10**
- 2.2 Objetivos Estratégicos **12**
 - 2.2.1 Diagnóstico Situacional **12**
 - 2.2.2 Prospecção dos Cenários Esperados a Curto (2020) e Médio Prazos (2023) **13**
 - 2.2.3 Definição dos Objetivos Estratégicos **14**
 - 2.2.4 Descritivo dos Objetivos Estratégicos **14**
- 2.3 Indicadores Estratégicos e Metas **16**

3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS **18**

- 3.1 Oficina de Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 **18**
- 3.2 Definição das Iniciativas Estratégicas **21**

4 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS **25**

5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO **26**

- 5.1 Detalhamento das Iniciativas **26**

6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO **27**

- 6.1 Plano de Monitoramento **27**
- 6.2 Avaliação **27**

REFERÊNCIAS **29**

ANEXO - DETALHAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS **30**

APÊNDICE - PARTICIPANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INCA **42**

LISTA DE SIGLAS

Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CI – Cooperação Internacional

COAGE – Coordenação de Administração Geral

COAS – Coordenação de Assistência

COENS – Coordenação de Ensino

COGEP – Coordenação de Gestão de Pessoas

Conasems – Conselho Nacional de Secretarias Municipais de Saúde

Conass – Conselho Nacional de Secretários de Saúde

CONICQ – Comissão Nacional para Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco

CONPREV – Coordenação de Prevenção e Vigilância

CONSINCA – Conselho Consultivo do INCA

COPQ – Coordenação de Pesquisa

DE – Diretoria-Executiva

DG – Direção-Geral

DIDEPRE – Divisão de Detecção Precoce e Apoio à Organização de Rede

DIPLAN – Divisão de Planejamento

INCA – Instituto Nacional de Câncer

EAP - Estruturas Analíticas de Projeto

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

ERP – Enterprise Resource Planning ou Planejamento de Recursos Corporativos

GP – Gerenciamento de Projetos

MS – Ministério da Saúde

NATS – Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde

ND – Não disponível

PNPCC – Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer

SBCO – Sociedade Brasileira de Cirurgia Oncológica

Sboc – Sociedade Brasileira de Oncologia Clínica

SBHH – Sociedade Brasileira de Hematologia e Hemoterapia

SBNO – Sociedade Brasileira de Nutrição Oncológica

SECIQ – Serviço de Controle Interno e Gestão da Qualidade

SECOMSO – Serviço de Comunicação Social

SER – Sistema Estadual de Regulação

SES – Secretaria Estadual de Saúde

SETI – Serviço de Tecnologia da Informação

SUS – Sistema Único de Saúde

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1 Perfil Institucional

Em sua trajetória de oito décadas, o Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA) adquiriu grande relevância por seus esforços dedicados ao controle do câncer, bem como na formação de profissionais e produção de pesquisas na área (www.ccms.saude.gov.br/inca80anos/index.html)

O INCA é um órgão do Ministério da Saúde (MS), diretamente vinculado à Secretaria de Atenção Especializada à Saúde (SAES), e sua relevância para o Sistema Único de Saúde (SUS) está descrita na própria Lei Orgânica do SUS – Lei nº 8.080/1990, art. 41 – que destacou o INCA como “referencial de prestação de serviços, formação de recursos humanos e para transferência de tecnologia” na área de Oncologia.

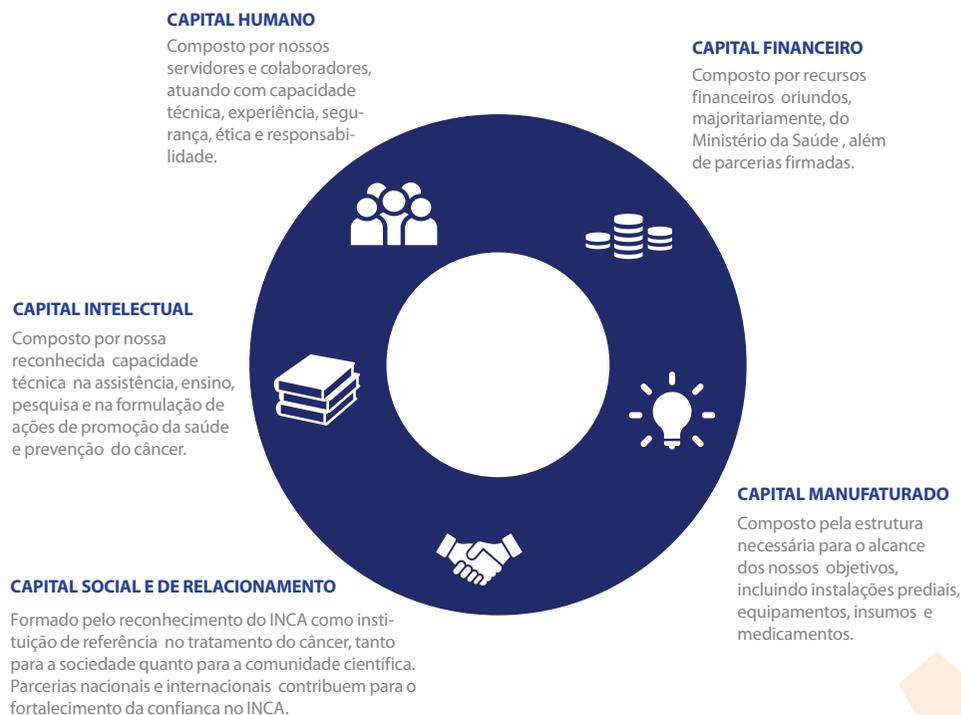
O INCA é uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT), conforme a Lei nº 8.691, de 28 de julho de 1993, cujos principais objetivos são a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico do País. Constitui-se ainda como um Centro de Assistência em Alta Complexidade em Oncologia (Cacon), conforme Portaria SAS/MS nº 140/2014, e atua na formulação da Política Nacional de Prevenção, Diagnóstico e Tratamento do Câncer.

Nessa perspectiva, a atuação do INCA abrange o desenvolvimento e a coordenação de ações para a prevenção e para o controle do câncer no Brasil, o que inclui a atuação na produção, normatização e disseminação de conhecimento em áreas estratégicas e geração de informação epidemiológica; a assistência médico-hospitalar; a formação de profissionais especializados; e o desenvolvimento de pesquisas na área oncológica.

- O Decreto 9.795, de 17 de maio de 2019, rerepresenta as competências regimentais do INCA, ratificando a abrangência de atuação do Instituto:
 - I - Participar da formulação da política nacional de prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer;
 - II - Planejar, organizar, executar, dirigir, controlar e supervisionar planos, programas, projetos e atividades, em âmbito nacional, relacionados à prevenção, ao diagnóstico e ao tratamento das neoplasias malignas e das afecções correlatas;

- III - Exercer atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, em todos os níveis, na área de cancerologia;
- IV - Coordenar, programar e realizar pesquisas clínicas, epidemiológicas e experimentais em cancerologia; e
- V - Prestar serviços médico-assistenciais aos portadores de neoplasias malignas e afecções correlatas.

Os recursos utilizados pelo INCA são esquematicamente apresentados abaixo, seguindo o modelo de capitais apresentado pelo International Integrated Reporting Council (IIRC), configurando a cadeia de valor presente no Relatório Gestão 2019 do Instituto, disponível em inca.gov.br/acesso-a-informacao/relatorios-gestao



Fonte: Relatório de Gestão do INCA, 2019

1.2 Ambientes de Atuação

Com objetivo de referenciar e suportar a tomada de decisão executiva estratégica da organização, é importante conhecer os atores externos que tenham atuação em alguma das cinco competências estabelecidas para o INCA. Com o dinamismo do mercado e segmento de atuação, os atores identificados impactam de forma direta ou indireta o protagonismo do INCA, considerando os macroprocessos descritos a seguir, reforçando a importância de conhecimento da visão externa ao Instituto.



Fonte: Relatório de Gestão do INCA, 2019

Com o intuito de identificar tendências de mercado, inovação no setor e oportunidades estratégicas, foi realizado, junto à Diretoria-Executiva (DE), um mapeamento com base no ambiente de atuação do INCA. O resultado apontou os atores mais relevantes (parceiros, influenciadores, concorrentes), reconhecidos por desempenharem boas práticas no cenário atual.

Atores externos	Competências regimentais do INCA				
	I	II	III	IV	V
Ministério da Saúde – (Secretarias e Departamentos Especializados)	X	X	X	X	X
Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz	X	X	X	X	X
Instituto do Câncer do Estado de São Paulo (Icesp)		X	X	X	X
Hospital do Amor (Barretos)			X	X	X
MD Anderson			X	X	X
AC Camargo Cancer Center			X	X	X
Hospital Israelita Albert Einstein			X	X	X
Instituto COI			X	X	X
Hospital Sírio-Libanês			X	X	X
Associação Brasileira de Registros de Câncer – ABRC	X	X	X		
Organização Pan-Americana da Saúde – Opas	X	X		X	
Agência Internacional de Pesquisa em Câncer – Iarc			X	X	
National Cancer Institute (NCI/NIH)			X	X	
Sociedades de especialidades (SBCO, SBOC, SBHH, SBNO)	X		X		
Organização Mundial da Saúde – OMS	X			X	
Secretarias estaduais e municipais de Saúde		X			X
Secretariado da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco da OMS	X				
União Internacional para o Controle do Câncer (UICC)			X		

Nota 1: Os atores externos foram ordenados na tabela de acordo com o grau de adesão às competências do INCA.

Nota 2: Destaques em verde representam as organizações internacionais.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 tem como propósito canalizar esforços institucionais no desenvolvimento de estratégias que potencializem os resultados e qualifiquem suas entregas para a sociedade. Tais estratégias induzem a integração física e funcional das diferentes áreas do Instituto, buscando a melhoria dos processos de trabalho, o desenvolvimento do capital humano e o fortalecimento da cultura institucional de Ciência e Tecnologia, consolidando o protagonismo do INCA.

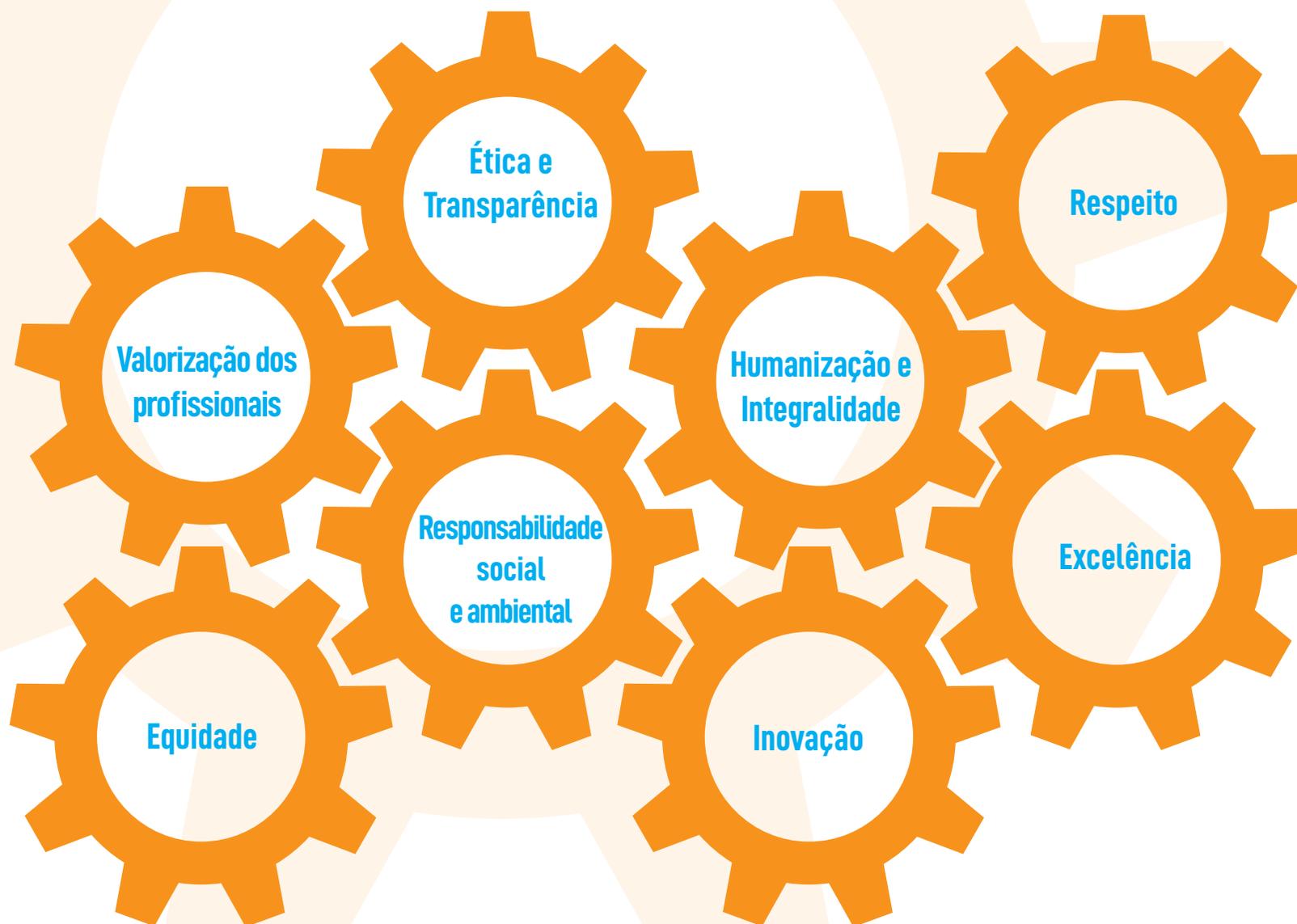
Dentro deste contexto, o Planejamento Estratégico reuniu representantes de todas as macroáreas do INCA, que foram desafiados, de maneira sistematizada, a contribuírem de forma harmoniosa, coletiva, comprometida e responsável, aportando experiência e inteligência para planejar ações para o futuro da instituição. Experimentar a reflexão coletiva é um desafio enorme, porém condição essencial para alavancar estrategicamente a Gestão.

2.1 Missão, Visão e Valores do INCA

A cada novo ciclo de Planejamento, o INCA rediscute seus textos de Missão e Visão e constrói os objetivos estratégicos institucionais para o período. São norteadores desse processo as instâncias de governança e os princípios de eficiência, responsabilidade e transparência, associados a uma cultura de resultados, que tem sido consolidada com base no estabelecimento e acompanhamento de indicadores e metas.

O novo Ciclo de Planejamento (2020-2023), que obedece a vigência do Plano Plurianual (PPA), iniciou sua estruturação em maio/2019. Considerando as competências regimentais, a primeira etapa do Planejamento Estratégico dedicou esforços para discussão da Missão, Visão e valores do INCA que foram revalidados pela DE, instância máxima de governança da instituição.

O INCA tem como Missão **Promover o controle do câncer com ações nacionais integradas em prevenção, assistência, ensino e pesquisa**. Sua Visão consiste em **Exercer plenamente seu papel governamental como um Centro Integrado, de referência nacional e internacional, para o cuidado, ensino e pesquisa oncológica, com excelência na elaboração de políticas públicas para a prevenção e controle do câncer, contribuindo para o bem-estar da sociedade**. Ambas são apoiadas nos seguintes valores:



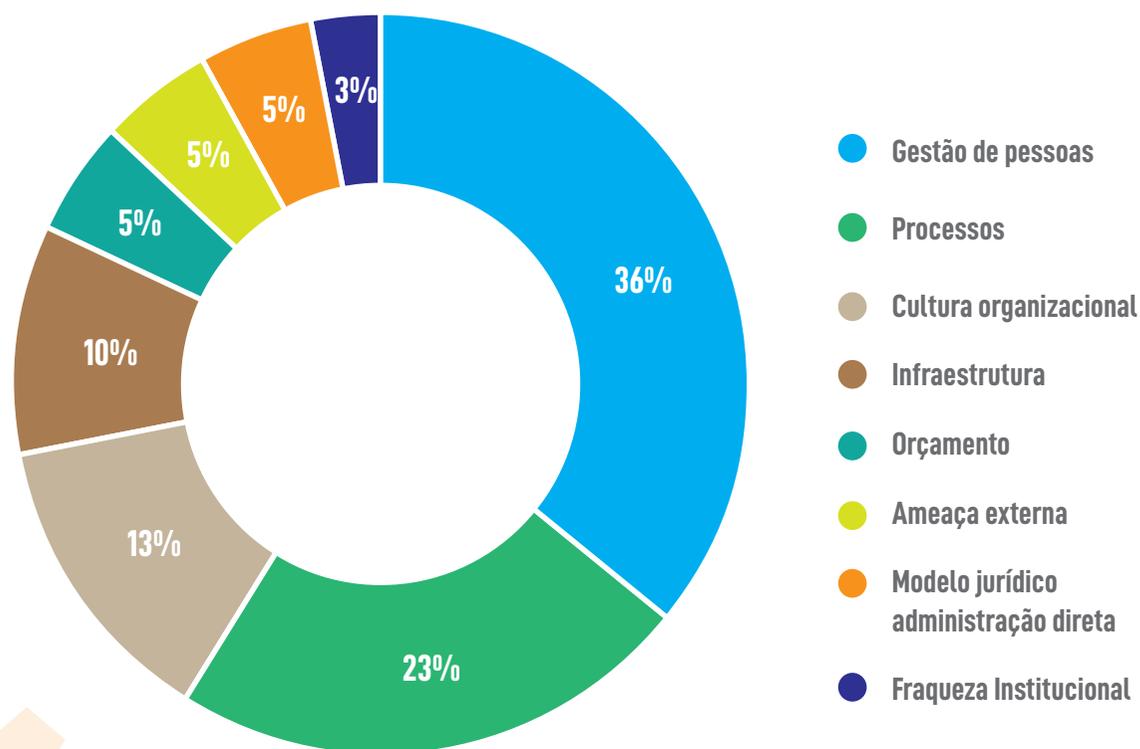
2.2 Objetivos Estratégicos

2.2.1 Diagnóstico Situacional

A análise situacional do Instituto, elaborada pela Divisão de Planejamento/Direção-Geral (DIPLAN/DG), teve como base o Relatório de Gestão 2018 do INCA, o Relatório da Ouvidoria Geral do INCA (jan/2016 - mai/2019) e a análise de respostas ao formulário para apuração dos pontos críticos, submetido aos integrantes da DE.

A construção do diagnóstico situacional permitiu reconhecer o cenário atual do Instituto, identificando os principais desafios que deverão ser enfrentados, e subsidiou a definição dos Objetivos Estratégicos.

Os pontos críticos institucionais identificados foram ordenados pela frequência e categorizados por temas, conforme gráfico a seguir:



Problemas
Insuficiência de Treinamento e Desenvolvimento (T&D)
Morosidade nos processos de aquisições
Escassez de recursos humanos
Baixa percepção do INCA enquanto Instituto
Dificuldade para reposição de recursos humanos
Não concretização do projeto do Campus Integrado
Práticas inovadoras incipientes
Entraves da administração direta
Ausência de Gestão por Competências
Falta de padronização/mapeamento dos processos
Risco de descontinuidade de gestão
Falta de alinhamento institucional entre Pesquisa - Ensino - Assistência
Insuficiência orçamentária
Impacto da judicialização
Questões culturais que dificultam o desenvolvimento institucional
Ineficiência na gestão de recursos materiais
Capacidade instalada insuficiente para as demandas institucionais
Falta de alinhamento entre processos realizados e realidade orçamentária
Subutilização das ferramentas de gestão oficiais
Falta de um sistema integrado de informações gerenciais
Falta do dimensionamento de recursos humanos

2.2.3 Definição dos Objetivos Estratégicos

As respostas obtidas no processo de prospecção dos cenários foram analisadas pela DIPLAN/DG, que propôs a redação de quatro Objetivos Estratégicos submetidos à DE. Levando em consideração a capacidade de implementação do Instituto, dos quatro objetivos propostos foram eleitos os três a seguir:

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.**

2.2.4 Descritivo dos Objetivos Estratégicos

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

O protagonismo será fortalecido por meio da integração sistêmica entre as áreas e desenvolvimento de soluções estratégicas e pesquisas para os segmentos de atuação do INCA. A integração institucional proporcionará maior sinergia de esforços, desenvolvimento de ações e de iniciativas e cumprimento de resultados.

- Desenvolver a integração sistêmica entre as áreas: Prevenção e Vigilância, Assistência, Ensino e Pesquisa.
- Aprimorar a rede de forma multidisciplinar para assegurar a qualidade sistêmica de controle do câncer.
- Promover a integração institucional.
- Aprimorar ações integradas entre as áreas.
- Aumentar a produção do conhecimento em Oncologia (produção científica, políticas de saúde assertivas e formação de profissionais).
- Contribuir para a otimização da rede de controle de câncer.
- Fortalecer a imagem institucional, por meio de ações integradas do modelo técnico-científico.
- Ratificar o papel do INCA como centro especializado em incorporação tecnológica em Oncologia para o SUS.

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

A gestão por competências tem como direcionadores:

- Aprimorar a alocação assertiva de servidores, baseada em competências, em posições aderentes aos seus perfis.
- Elevar a eficiência operacional de processos críticos e de alto impacto para a operação do INCA.
- Promover capacitação profissional.
- A partir das competências do INCA, realizar mapeamento, desenvolvimento e distribuição de pessoal (por competências) de maneira equilibrada entre as áreas.

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

O alcance da excelência em gestão no SUS terá como direcionadores:

- Assegurar a eficiência operacional, por meio de mapeamento, melhoria, capacitação e sustentação de processos críticos para a operação do INCA.
- Garantir a aplicação eficiente dos recursos institucionais.

2.3 Indicadores estratégicos e metas

Para aferição do alcance dos Objetivos Estratégicos, foram elaborados 13 indicadores com suas respectivas metas, validados pela Diretoria-Executiva.

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1						
Alavancar a integração institucional para potencializar os resultados do INCA, com vistas ao fortalecimento do SUS e do protagonismo nacional						
Indicadores Estratégicos	Unidade de Medida	Fonte de dados	Fórmula	Finalidade	Meta (até 2023)	Linha de base
Processo de licitação para o início da execução das obras do Campus Integrado homologado	Unidade	COAGE	Publicação da Licitação homologada	Iniciar a execução da obra do Campus.	1	ND
Conceito da Pós-Graduação atribuído pela Capes	Unidade	Plataforma Sucupira, Capes	Conceito obtido por meio dos critérios estabelecidos pela Capes.	Formar pesquisadores altamente qualificados para atividades de pesquisa e ensino em diferentes áreas da atenção oncológica, com conceito Capes 6 ou 7 de Excelência, mantendo-se como o melhor Programa de Pós-Graduação em Oncologia do País (o único com o selo de excelência da Capes).	6	5
Número de estudos prospectivos elaborados	Unidade	COPQ	Somatório de estudos prospectivos elaborados.	Acompanhar a produção de estudos prospectivos dando visibilidade ao Instituto externamente.	4	ND
Percentual de elaboração e/ou atualização das diretrizes e protocolos do SUS para o controle do câncer	Percentual	CONPREV	$\frac{\text{Quantidade de produtos}}{\text{Quantidade de produtos pactuados na DE}} \times 100$	Aferir a contribuição do INCA na elaboração de Pareceres Técnico-científicos (PTC), Protocolos Clínicos e Diretrizes Terapêuticas (PDCT), Avaliações Econômicas e Publicações Técnico-científicas que contribuam na disseminação do conhecimento para o controle do câncer, pactuados de acordo com as prioridades institucionais.	80%	ND
Percentual de metas do Protocolo de Cooperação entre Entes Públicos atingidas (PCEP - contratualização Rio de Janeiro)	Percentual	DIPLAN	$\frac{\text{Quantidade de indicadores com as metas alcançadas no PCEP}}{\text{Quantidade total de indicadores pactuados no PCEP}} \times 100$	Acompanhar a execução das metas pactuadas no PCEP.	100%	100
Percentual de profissionais de saúde qualificados para atuação em Oncologia	Percentual	COENS	$\frac{\text{Número de profissinais qualificados até 2023}}{\text{Número de profissinais qualificados em 2019}} \times 100$	Aumentar o número total de profissionais de saúde qualificados em Oncologia em todas as modalidades de Ensino ofertadas pelo INCA (Educação profissional e tecnológica, pós-graduação e cursos livres ou qualificação profissional)	10%	1900

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2						
Fortalecer a política de desenvolvimento de pessoas com foco na gestão por competência						
Indicadores Estratégicos	Unidade de Medida	Fonte de dados	Fórmula	Finalidade	Meta (até 2023)	Linha de base
Publicação da Política de Gestão por Competência	Unidade	COGEP	Política de Gestão por Competência do INCA publicada	Dar visibilidade e transparência ao novo modelo de gestão de pessoas, que tem por objetivo a gestão para alcance de resultados, com vistas à geração de vantagem competitiva.	1	ND
Percentual de servidores, por matrícula, capacitados com base no Programa de Capacitação	Percentual	COGEP	$\frac{\text{Somatório de servidores por matrícula, excluindo dupla contagem}}{\text{Total de servidores ativos}} \times 100$	Manter os servidores capacitados para o desenvolvimento de suas atividades.	48%	ND
Percentual de redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nas áreas mais prevalentes	Percentual	COGEP	$\frac{\text{Somatório de dias afastados por licença médica dos servidores}}{\text{Somatório de dias possíveis de trabalho dos servidores}} \times 100$	Monitorar a quantidade de dias de afastamento, ocasionado por licença médica, a fim de implementar ações que promovam maior qualidade de vida ao servidor e a não descontinuidade do serviço ao usuário.	5%	ND

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

Indicadores Estratégicos	Unidade de Medida	Fonte de dados	Fórmula	Finalidade	Meta (até 2023)	Linha de base
Tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo	Percentual	COAGE	$\frac{\text{Tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados}}{\text{Tempo médio dos processos finalizados no período de 2016 a 2019}} \times 100$	Monitorar a celeridade dos processos de aquisição de material de consumo, a fim de atuar na redução do tempo de finalização, garantindo o nível de abastecimento adequado para as atividades que o Instituto realiza (da criação do processo à licitação homologada)	50%	556 dias
Percentual de recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso	Percentual	DIPLAN	$\frac{\text{Recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso}}{\text{Total de recursos de investimento previsto no Plano de Uso}} \times 100$	Monitorar a aderência da execução do recurso de investimento ao Plano de Uso.	100%	ND
Percentual de medicamentos de alto custo rastreado	Percentual	COAS	$\frac{\text{Total de medicamentos de alto custo rastreados}}{\text{Total de medicamentos de alto custo disponível na grade}} \times 100$	Rastrear os medicamentos de alto custo, garantindo a eficiência e a devida aplicabilidade.	100%	ND
Percentual de órteses, próteses e materiais especiais (OPME) rastreado	Percentual	COAS	$\frac{\text{Total de OPME rastreado}}{\text{Total de OPME disponível na grade}} \times 100$	Rastrear as órteses, próteses e materiais especiais (OPME), garantindo a eficiência e a devida aplicabilidade.	100%	ND

3 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

3.1 Oficina de Planejamento Estratégico INCA 2020-2023

Nos dias 18 e 19 de setembro de 2019, foi promovida a Oficina de Planejamento Estratégico INCA 2020-2023. A oficina, organizada e facilitada pela equipe da Divisão de Planejamento, teve como principais objetivos:

- Apresentar a proposta para o processo de construção do Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 e as etapas até então realizadas.
- Integrar a força de trabalho a este processo de planejamento.
- Produzir, de maneira coletiva, iniciativas estratégicas a serem executadas a partir de 2020 com vistas ao alcance dos Objetivos Estratégicos do INCA para o ciclo 2020-2023.

O evento contou com a participação de aproximadamente 90 servidores, representando diversas categorias profissionais de todas as coordenações do instituto, incluindo os membros da Diretoria-Executiva (o maior colégio deliberativo da instituição) e o Sr. Alberto Tomasi Diniz Tiefensee, diretor do Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS (DEMAS/SE/MS), na qualidade de repre-

Fotos: Acervo da DIPLAN



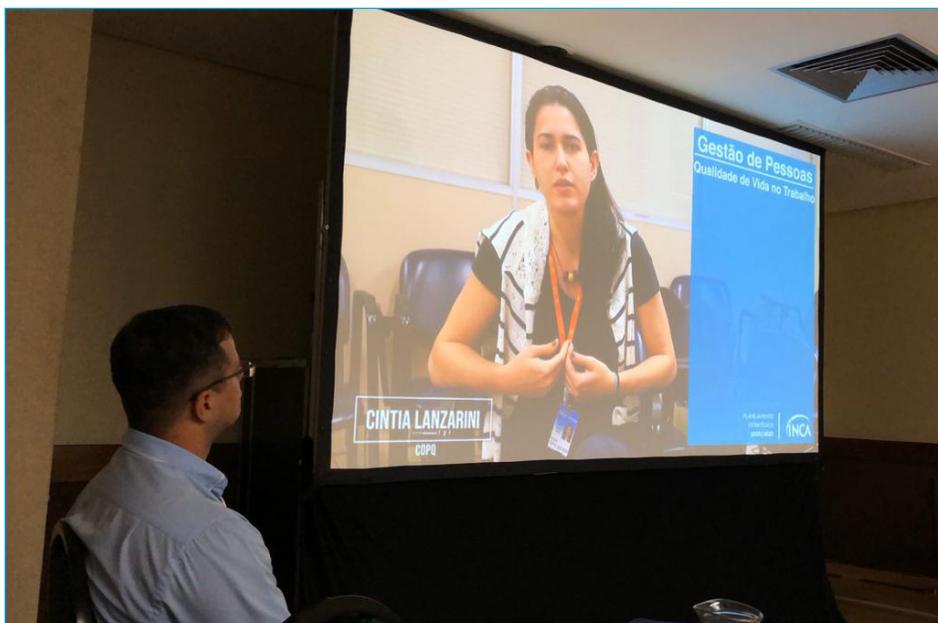
sentante do Ministério da Saúde. Os participantes foram acomodados em mesas redondas com até dez componentes, de maneira que a comunicação fosse facilitada.

Após a abertura do evento pela diretora-geral e pelo representante do Ministério da Saúde, foi feita uma apresentação descrevendo as etapas que precederam o evento. A apresentação apontou que o planejamento estratégico do INCA partiu de algumas premissas:

- Competências regimentais do Instituto.
- Missão, Visão e valores do INCA.
- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS.
- Diagnóstico situacional do INCA.

Partindo desses elementos, a Diretoria-Executiva elegeu três novos Objetivos Estratégicos que nortearão o ciclo de Planejamento 2020-2023 e que foram apresentados aos participantes.

Também foram apresentados alguns conceitos sobre Gestão Estratégica de maneira a facilitar as discussões que seguiriam.



O papel do grupo foi propor iniciativas estratégicas para o alcance dos objetivos estratégicos. Para dar voz a um número maior de servidores nesse processo e inspirar os participantes da oficina, foi produzida previamente, e apresentada ao longo do evento, uma série de vídeos com depoimentos de servidores das diferentes áreas do INCA com propostas de ações e iniciativas que poderiam contribuir para o Instituto.

Foi solicitado que cada participante escrevesse individualmente as iniciativas que julgasse estratégicas. Em seguida, as ideias eram compartilhadas com o grupo que, por consenso, elencava aquelas que seriam propostas pela mesa.

Ao final do primeiro dia de evento, cada grupo havia produzido um painel correlacionando as iniciativas propostas ao Objetivo Estratégico ao qual estavam ligadas.

O segundo dia de oficina foi marcado por muitos debates em cada grupo. As iniciativas propostas no dia anterior foram amadurecidas, e o grau de viabilidade de cada uma delas foi aferido pelo grupo. Muitas foram descartadas pelos próprios proponentes, enquanto outras foram agregadas para ganhar robustez. Quando todos os grupos de trabalho chegaram à crítica final de quais iniciativas deveriam permanecer, iniciou-se o preenchimento das chamadas *one pages*. Estas são formulários de uma página com o descritivo da iniciativa, contendo o título, a área responsável, o objetivo, a justificativa, o escopo e o custo, entre outros tópicos.

Ao final da oficina foram elaboradas e descritas 81 iniciativas relacionadas aos três Objetivos Estratégicos do Instituto.

Fotos: Acervo da DIPLAN



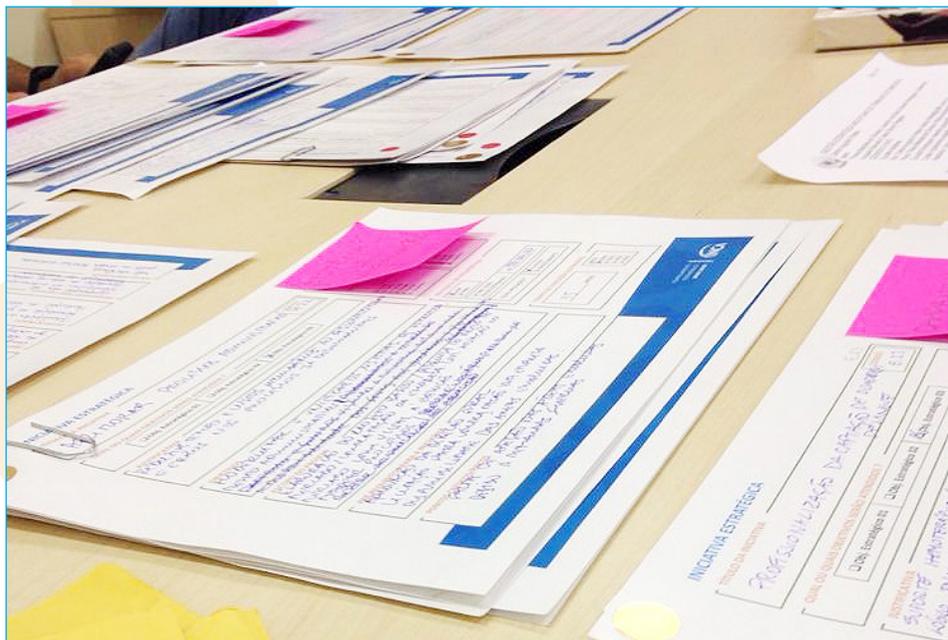
Foto: Tatiana Freitas



3.2 Definição das Iniciativas Estratégicas

Nas semanas seguintes à oficina de Planejamento Estratégico INCA 2020-2023, a equipe da DIPLAN/DG procedeu uma intensa discussão com o intuito de aprimorar e otimizar as iniciativas propostas. O trabalho foi conduzido buscando similaridades e correlações de dependência entre as propostas. Ao final desse processo as 81 iniciativas propostas foram consolidadas e organizadas em 37, para posterior validação pela Diretoria-Executiva.

Foto: Acervo da DIPLAN



Foram adotados os critérios de capacidade de implementação, eficiência operacional, impacto estratégico e inovação para subsidiar os tomadores de decisão na priorização das iniciativas. Na apresentação à DE, houve a avaliação de que, das 37 iniciativas, duas não apresentavam aderência aos critérios elencados, tendo sido desconsideradas. Das iniciativas desconsideradas, aquela que fazia referência à criação de um centro de diagnóstico de mama foi incorporada como tema à iniciativa "Integração com a gestão do SUS", enquanto a que pro-

punha a construção de centros cirúrgicos ambulatoriais não se mostrou factível para execução nesse ciclo. É possível consultar o rol detalhado das iniciativas estratégicas no anexo constante no final desse documento.

Por se tratar de um processo dinâmico, anualmente, o Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 prevê a revisão de prioridades e a atualização de iniciativas.

Sendo assim, o produto final desta etapa do Planejamento resultou em 35 iniciativas, elencadas nas próximas páginas:

Conjunto de iniciativas

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO** **1**



Conjunto de iniciativas

CAPACITAÇÃO "IN COMPANY"

MODELO DE GESTÃO POR
COMPETÊNCIA

DIMENSIONAMENTO DA FORÇA
DE TRABALHO

PRÊMIO INOVA INCA

PLANO DE TRANSMISSÃO DE
CONHECIMENTO

IMPLEMENTAÇÃO DE PROGRAMA
DE CAPACITAÇÃO E SUCESSÃO
DE GESTORES

PROGRAMA DE QUALIDADE DE
VIDA E BEM-ESTAR PARA O
PROFISSIONAL

OBJETIVO
ESTRATÉGICO

2

Conjunto de iniciativas

**OBJETIVO
ESTRATÉGICO** **3**

GESTÃO DE INSUMOS HOSPITALARES: RASTREABILIDADE E APRIMORAMENTO DA INFRAESTRUTURA DE ARMAZENAMENTO

GERENCIAMENTO DA PRODUÇÃO ASSISTENCIAL

DESCENTRALIZAÇÃO FÍSICA DA OUVIDORIA

MAPEAMENTO DE PROCESSOS CRÍTICOS INSTITUCIONAIS

IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA DE GESTÃO DE RISCOS E FORTALECIMENTO DA POLÍTICA DE QUALIDADE E SEGURANÇA DO PACIENTE

NÚCLEO INTERNO DE REGULAÇÃO (NIR) POR UNIDADE

EXPANSÃO E ATUALIZAÇÃO DO PARQUE TECNOLÓGICO E INFRAESTRUTURA

SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

PROGRAMA DE PREVENÇÃO E COMBATE A INCÊNDIO

POTENCIALIZAÇÃO DA CAPTAÇÃO DE DOADORES DE SANGUE

MODELO JURÍDICO DO INCA

4 CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS

Em novembro foi promovida, como parte do processo de construção do Planejamento Estratégico INCA 2020-2023, a Capacitação em Gestão de Projetos. O evento, organizado e facilitado pela equipe da Divisão de Planejamento, teve como principais objetivos:

- Apresentar a evolução do processo de construção do Planejamento Estratégico 2020-2023 e as etapas até então realizadas;
- Introduzir à força de trabalho os conceitos de Gestão de Projetos e apresentar ferramentas com potencial utilidade na condução das iniciativas a serem implementadas no próximo ciclo de planejamento.

Participaram desta capacitação 70 servidores, representantes das diferentes coordenações do Instituto.

Considerando que alguns servidores não haviam participado do primeiro evento de imersão, a capacitação foi iniciada com uma apresentação da Divisão de Planejamento, para atualizar sobre o andamento da construção do Planejamento Estratégico 2020-2023. A explanação abordou brevemente os passos até esta etapa da construção do plano e permitiu o alinhamento dos participantes com a evolução do processo.

Tal como ocorreu na oficina de Planejamento Estratégico, os participantes foram acomodados em mesas redondas com dez componentes. Aferimos que esta conformação do espaço favoreceu a comunicação, proporcionando um ambiente mais produ-

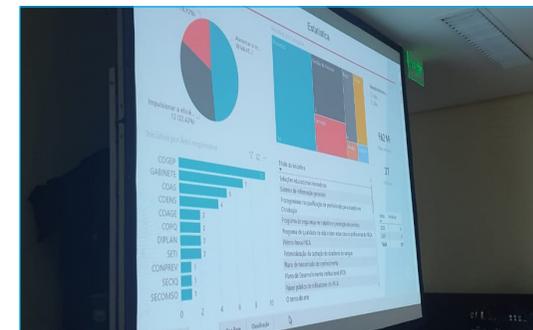
Fotos: Acervo da DIPLAN



tivo. O bolsista de Desenvolvimento Institucional Carlos Augusto Freitas, que tem expertise nesse tema, foi o condutor das atividades nos dois dias da capacitação. O evento contou com momentos alternados de apreensão de conhecimentos teóricos e de atividades práticas de fixação do conteúdo. A parte teórica abordou os seguintes temas:

- Um breve cenário do Gerenciamento de Projetos, no mundo e no Brasil;
- Conceitos e definições do Gerenciamento de Projetos;
- Ambiente de projetos;
- O papel do gerente de projetos;
- Melhores práticas em Gerenciamento de Projetos.

Foram realizadas dinâmicas utilizando as iniciativas propostas na Oficina de Planejamento Estratégico, a fim de auxiliar a fixação do conteúdo teórico. Outras ferramentas foram utilizadas para facilitar a compreensão do conteúdo teórico, como apresentação de vídeos e um jogo interativo.



5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO

A partir de janeiro/2020 será iniciada dentro de cada área, junto aos líderes de projetos designados pelos coordenadores, a implementação do Plano Estratégico.

A figura abaixo é uma representação esquemática do Plano Estratégico.



5.1 Detalhamento das Iniciativas

Inicialmente, a DIPLAN/DG apoiará as áreas na elaboração das Estruturas Analíticas de Projetos (EAPs) associadas a cada uma das iniciativas, que terão por base as *one pages* construídas durante a oficina de Planejamento e validadas pela DE. O propósito do detalhamento apresentado nas EAPs é nortear a elaboração do cronograma físico (atividades) e financeiro (orçamento) para facilitar a execução das iniciativas.

Uma vez que a etapa de elaboração das EAPs tenha sido concluída, compete ao líder de cada iniciativa coordenar a execução da mesma e apresentar os resultados alcançados nas reuniões periódicas de acompanhamento da implementação estratégica.

À medida que as iniciativas forem implementadas e a necessidade de novas habilidades ou conhecimentos for identificada, a DIPLAN/DG poderá mediar junto à COGEP a viabilidade de capacitações sob demanda.

6 MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

Tanto a realização das iniciativas estratégicas, quanto o aprimoramento dos produtos das atividades rotineiras/operacionais, contribuirão para o alcance dos Objetivos Estratégicos.

O presente Plano tem como foco o enfrentamento dos desafios identificados na análise situacional do INCA. Algumas iniciativas estão relacionadas à superação de entraves operacionais que, neste momento, têm sido impactantes para a rotina do Instituto e, por este motivo, foram consideradas estratégicas.

Vencida a primeira etapa de elaboração do Plano, tem-se como desafio a implementação conforme o desenho proposto. A implementação exitosa desse conjunto de iniciativas, e daquelas que serão propostas ao longo do ciclo, implicará no alcance dos Objetivos Estratégicos.

6.1 Plano de Monitoramento

A governança do Planejamento Estratégico INCA 2020-2023 prevê três instâncias participantes do processo de monitoramento, do nível operacional à esfera deliberativa.

No quadro a seguir estão sumarizados os ritos processuais para assegurar o monitoramento, considerando os papéis a serem desempenhados pelas instâncias supracitadas.

Como a etapa de monitoramento trata do acompanhamento da execução das iniciativas estratégicas, de modo a permitir correções ágeis, torna-se imprescindível a adoção de ferramenta que facilite o processo de controle pelo Comitê Estratégico, conforme papel indicado no quadro ao lado. Para tal, está prevista a customização do Sistema de Planejamento do INCA (SISPLAN), onde será possível efetuar o cadastro das iniciativas, com destaque para o cronograma físico-financeiro, das entregas e do responsável pelo gerenciamento da iniciativa.

Além de padronizar a metodologia de acompanhamento, um benefício colateral da utilização do SISPLAN é o de dar visibilidade à evolução da implementação do Plano à força de trabalho, por meio da publicização interna do painel de monitoramento.

GESTÃO ESTRATÉGICA CICLO 2020-2023	
DIRETORIA-EXECUTIVA (DE)	Reunião TRIMESTRAL para deliberação, priorização estratégica, prestação de contas e aprovação/reprovação de mudanças no Plano Estratégico
COMITÊ GESTÃO ESTRATÉGICA (DIPLAN)	Reunião MENSAL para planejamento, revisão, atualização do desenho da estratégia, medição do avanço físico-financeiro, tratamento de demandas estratégicas, elaboração de relatório status executivo do Plano Estratégico
COMITÊ ESTRATÉGICO (DIPLAN + Líderes de Iniciativas)	Reunião MENSAL para planejamento, eliminação de barreiras (execução), medição do avanço físico-financeiro da iniciativa, tratamento de novas ideias, sugestão de novas iniciativas a serem abordadas no momento de revisão do plano

6.2 Avaliação

O processo de avaliação do Plano Estratégico do INCA ciclo 2020-2023 é dinâmico. A cada período, as iniciativas estratégicas devem ser revisadas e atualizadas com base no grau de cumprimento das metas estabelecidas para cada indicador. Ao longo do ciclo, novas iniciativas irão surgir, com a finalidade de atingir os Objetivos Estratégicos, assim como outras poderão ser descontinuidas, por conta de fatores que as tornem inviáveis. Os principais condicionantes que podem interferir na inclusão ou retirada de iniciativas são:

- Oportunidades estratégicas
- Diretrizes do MS

- Condições do ambiente de atuação
- Cenário político-econômico

Em função disso, o desenho da estratégia deve ser atualizado periodicamente com o propósito de suportar a tomada de decisão e manter o foco na implementação estratégica, com vistas ao alcance dos objetivos estabelecidos.



**PLANO E IMPLEMENTAÇÃO
ESTRATÉGICA**

2020 | 2023

REFERÊNCIAS

BRIGHTLINE INICIATIVE. [Philadelphia]: Project Management Institute, [2020?]. Available at: <https://www.brightline.org/>. Access in: 16 mar. 2020.

FREITAS, C. A. **Gestão estratégica por meio de projetos, programas e portfólio**. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2016.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2018**. Rio de Janeiro: INCA, 2018. Disponível em: https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files//media/document/relatorio-de-gestao-2018_0.pdf. Acesso em: 26 jun. 2020.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Relatório de gestão INCA 2019**. Rio de Janeiro: INCA, 2019. Disponível em: https://www.inca.gov.br/sites/ufu.sti.inca.local/files//media/document/relatorio_de_gestao_2019_digital_0.pdf. Acesso em: 26 jun. 2020.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Philadelphia: PMI, [2020?]. Available at: <https://www.pmi.org/>. Access in: 16 mar. 2020.

ANEXO - DETALHAMENTO DAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

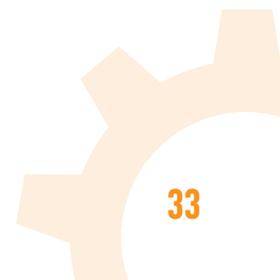
Iniciativas Objetivos Estratégicos 1

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Escritório de apoio à elaboração de diretrizes e protocolos	Arn Migowski	O novo marco teórico para elaboração de diretrizes clínicas e protocolos terapêuticos superou o antigo modelo de consenso de especialistas. É importante que o INCA mantenha liderança nacional nessa área, mas é preciso um planejamento para tal.	1) Criar escritório que auxilie na parte administrativa da elaboração de diretrizes. 2) Apoiar áreas do INCA envolvidas na coordenação das diretrizes.	1) Criação de comissão para discutir e definir fluxos de trabalho; 2) Reunião das áreas do INCA envolvidas em coordenação de diretrizes (DIDPRE, NATS, CONPREV, COAS). 3) Dimensionamento da equipe necessária / contratação de RH (bolsas).	1) Concordância de áreas que coordenam a elaboração de diretrizes no INCA.	1) Existência de atores externos que disputam a liderança nacional na área.	CONPREV	COAS COENS COPQ CONPREV	2020
Muito prazer, sou INCA	Ana Paula Rodrigues de Jesus	O desconhecimento e a falta de integração entre as áreas repercutem negativamente nos processos de trabalho, gerando desperdício de recursos. Sendo assim, há a necessidade de integração das diferentes áreas para melhor conhecimento dos processos de trabalho e dos resultados das diferentes áreas.	Promover, por meio da disseminação da informação e conhecimento, a integração institucional para o alinhamento dos macroprocessos de trabalho entre as diferentes áreas do instituto, visando à efetividade e economicidade das ações, programas e serviços prestados à população. Atualizar o Programa "Boas-Vindas" para a integração de novos trabalhadores.	1) Organização de oficinas e eventos para a divulgação dos projetos em andamento e resultados; 2) Eventos culturais e confraternizações para promover a integração entre as áreas. 3) Evento para divulgação "de um balanço anual", com principais resultados alcançados, obstáculos e avanços no período. 4) Eventos para fomento de novos projetos (Ex. Elevator Pitch). 5) Sensibilização e valorização da força de trabalho. 6) Criação de estágios entre áreas.	1) Aprovação da DE. 2) Adesão dos servidores. 3) Aderência das áreas. 4) Plano de comunicação adequado.	1) Resistência à mudança de cultura organizacional. 2) Baixa aderência. 3) Eficácia das ações <i>pro forma</i> .	COGEP	DG SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
O tema do ano	Eduardo Franco	A proposta de definição pelo INCA de um tema anual a ser desenvolvido conjuntamente por suas áreas contribui para fortalecer o protagonismo do Instituto no norteamento das políticas de câncer no País. A mobilização das áreas, envidando esforços na mesma direção, permitirá a entrega de um produto para a sociedade, que poderá ser divulgado na comemoração do dia 27 de novembro.	1) Contribuir para o protagonismo do INCA ao pautar um tema anual que será difundido na sociedade. 2) Integração das diversas áreas para oferecer à sociedade um produto na data pontual de 27 novembro que contribua para o controle do câncer.	1) Definição do tema pela DE. 2) Divulgação interna do tema escolhido. 3) Apresentação na DE do Plano de Trabalho de cada Coordenação em relação ao tema. 4) Divulgação na imprensa do tema escolhido. 5) Produtos a serem entregues à sociedade (27/11): relatórios, publicações científicas, campanhas e apresentação de resultados.	1) Aprovação e apoio da DG em prol da ação do tema anual. 2) Mobilização das coordenações.	1) Falta de alinhamento com as atividades a serem desenvolvidas. 2) Falta de alinhamento junto ao Ministério da Saúde. 3) Elencar temas sensíveis e não ter estratégias.	GABINETE	DG COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Fomento à criação de grupos interdisciplinares de pesquisa, ensino, prevenção e assistência	Eduardo Franco	A realização de fóruns interdisciplinares tem o potencial de promover a integração entre as áreas e aumentar a eficiência da assistência, fortalecendo a Rede de Atenção Oncológica. Esses grupos também podem auxiliar na ampliação da produção científica, agregando outras visões e conhecimentos no campo da oncologia.	1) Criar novos grupos interdisciplinares para promover a integração entre as áreas e aumentar a eficiência da assistência oncológica 2) Retomar os Grupos de Tumores	1) Definição pela DE dos temas de maior interesse institucional e os respectivos coordenadores de cada grupo; 2) Definição dos participantes dos grupos por cada coordenador; 3) Definição das atividades/entregas/cronograma de cada grupo; 4) Elaboração de relatório quadrimestral de monitoramento dos grupos instituídos.	Engajamento das coordenações e dos integrantes dos grupos.	1) Resistência cultural. 2) Descontinuidade por falta de motivação dos atores envolvidos.	GABINETE	DG GABINETE DIPLAN COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Expansão da cardi-oncologia INCA e Instituto Nacional de Cardiologia (INC).	Tatiana Abelin	Ultrapassar as fronteiras do INCA para cardi-oncologia, considerando incidência e prevalência de cardiopatia em paciente com câncer.	Expandir a capacitação de cardi-oncologia por meio de parceria estabelecida com o INC.	1) Estabelecimento de parceria com o INC. 2) Definição do programa de treinamento dos residentes do INC no ambulatório de cardi-oncologia do INCA.	1) Aprovação pela DE 2) Apoio da DG e COENS.	1) Poucas agendas ambulatoriais da cardi-oncologia no INCA.	COAS	DG COAS COENS	2020
Implementação do Núcleo de Inovação Tecnológica (NIT).	Jane Darley Vieira	Criar condições para exercer plenamente o papel de Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT), executando pesquisa básica e aplicada de caráter científico e tecnológico, por meio de parcerias públicas e privadas.	1) Aumentar produção do conhecimento em oncologia (pesquisa, produção científica para políticas de saúde assertivas). 2) Desenvolver recursos humanos especializados. 3) Propor política de inovação científica, tecnológica e de proteção intelectual (ex.: patentes) 4) Intermediar negociações para parcerias e transferência tecnológica 5) Implementar e gerar capital para novos projetos de inovação tecnológica.	1) Publicação da Política de Inovação Tecnológica do INCA. 2) Apoio da Direção-Geral. 3) Treinamento da equipe técnica. 4) Reuniões periódicas com participantes de todas unidades. 5) Ampla divulgação do NIT. 6) Adequação do espaço físico, caso disponível. 7) Disponibilização Portal do INCA das orientações para submissão de projetos de pesquisa, das pesquisas em andamento e concluídas, além das patentes produzidas.	1) Aprovação da DG. 2) Disponibilidade dos participantes.	1) Barreiras de cultura organizacional. 2) Disponibilidade de recursos humanos.	COPQ	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Escritório de Projetos Estratégicos de repercussão nacional.	Eduardo Franco	Ter um Escritório de Projetos INCA se justifica pela necessidade de profissionalizar a gestão dos projetos de interesse estratégico desenvolvidos pelo Instituto.	1) Criar o Escritório de Projetos do INCA para acompanhamento de iniciativas estratégicas para o Instituto. 2) Fortalecer o protagonismo do INCA na Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC). 3) Apoiar administrativamente a elaboração de projetos estratégicos de repercussão nacional.	1) Dimensionamento da equipe e infraestrutura (avaliação de maturidade). 2) Estabelecimento de papéis e responsabilidades dos integrantes da equipe que irá integrar o Escritório de Projetos. 3) Benchmarking. 4) Mapeamento de Processos de GP (Ferramentas e técnicas, Sistemas de Informação). 5) Treinamento dos profissionais em PMO. 6) Processos de GP (definição dos fluxos de trabalho). 7) Elaboração de portaria oficializando o Escritório de Projetos.	1) Aprovação em DE. 2) Disponibilidade de infraestrutura. 3) Sensibilização das áreas para alteração de fluxo e controles.	1) Disponibilidade de recursos humanos. 2) Resistência a mudanças nos processos.	GABINETE	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

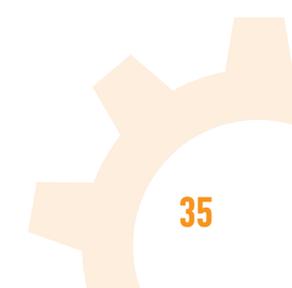
Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Integração com a gestão do SUS	Eduardo Franco	O INCA tem sido protagonista no controle do câncer e pode desenvolver ações mais efetivas no cenário nacional. A aproximação do INCA dos gestores do SUS nas três esferas de governo (MS, Conass e Conasems), possibilitará a ampliação de parcerias para o melhor desenvolvimento da atenção oncológica no País, incluindo o debate sobre a judicialização e a interferência dos interesses de grupos organizacionais na Política Nacional para a Prevenção e Controle do Câncer (PNPCC). Diversos temas poderão ser abordados nessa agenda, com priorização para a pauta relativa ao diagnóstico do câncer de mama, uma vez que um quantitativo significativo de pacientes chega ao INCA tardiamente, com a doença avançada, apresentando estadiamento avançado da doença. Muitas vezes esse cenário decorre da dificuldade de acesso aos exames para realização do diagnóstico (gargalo na média complexidade da rede de atenção à saúde). Dessa forma, o INCA pode contribuir na discussão sobre a reorganização do fluxo de atendimento em tempo oportuno, com possibilidades de ampliação da oferta na rede de atenção.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer o papel do INCA junto à gestão da PNPCC, apoiando ações de assistência, prevenção, vigilância, ensino e pesquisa em oncologia. 2) Estreitar relação colaborativa com o Conass e Conasems. 3) Ampliar e disseminar o conhecimento na área oncológica por meio de protocolos e diretrizes, integrando assistência, ensino, pesquisa e prevenção. 4) Apoiar a organização da Rede de Atenção Oncológica no Estado do Rio de Janeiro (local onde o INCA é também prestador de serviços). 5) Redução da judicialização e das interferências externas nos grupos organizacionais nas políticas de câncer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Realização de encontros temáticos com gestores SUS das três esferas de governo (incluindo Conass e Conasems), com pautas prioritárias, como a reorganização do fluxo para diagnóstico do câncer de mama em tempo oportuno. 2) Produção de material técnico-científico. 3) Definição de planos de ação junto aos gestores para fortalecimento da rede de atenção oncológica, com ênfase na dificuldade de realização de exames diagnósticos em tempo oportuno (média complexidade) 4) Fortalecimento do CONSINCA frente ao seu papel consultivo para aprimoramento da atenção oncológica no SUS. 5) Agenda com o Poder Judiciário para sensibilização em relação às questões de judicialização na atenção oncológica. 	1) Apoio da Diretoria-Executiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Baixa adesão dos gestores. 2) Dificuldade para realização de viagens nacionais. 3) Indisponibilidade de Recursos Humanos. 	GABINETE	DG GABINETE DIPLAN CONICQ COAS COPQ COENS CONPREV	2020
Fortalecimento da cultura institucional compatível com uma Instituição de Ciência e Tecnologia do SUS	Cassilda dos Santos Soares	A cultura organizacional é um dos principais pilares institucionais e se caracteriza pelo conjunto de valores, princípios, políticas, hábitos, crenças, sistemas, normas e rotinas comuns ao seu corpo funcional. Quanto mais forte for a cultura organizacional do INCA, mais sensibilizados, motivados e comprometidos estarão os trabalhadores com a missão institucional. Para fortalecer sua cultura organizacional, o INCA necessita promover continuamente a integração de suas áreas de prevenção e vigilância, assistência, ensino, pesquisa e gestão. Esta integração, sempre focada nos valores e objetivos estratégicos, potencializa resultados não só para o fortalecimento da cultura organizacional, mas para melhor interação com outras áreas afins do MS e demais instâncias do SUS, propiciando a consolidação do Instituto como órgão governamental alinhado à Inovação para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico do SUS.	Implementar ações para toda a força de trabalho, incluindo os alunos em treinamento, com a finalidade de propiciar uma cultura institucional de produção de conhecimento compatível com uma Instituição de Ciência e Tecnologia do SUS.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Elaboração do projeto. 2) Criação de comitê executor. 3) Sensibilização da força de trabalho sobre os princípios e diretrizes do SUS e para fortalecer o compromisso com os valores, princípios, missão, objetivos estratégicos e para competências regimentais do INCA. 4) Realizar pesquisa de clima organizacional para medir a satisfação dos diferentes atores relacionados ao INCA (trabalhadores, usuários do SUS, fornecedores e alunos). 5) Com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional, planejar e executar ações para a construção de um ambiente de trabalho saudável e fortalecimento da cultura organizacional. 6) Monitoramento e avaliação dos resultados alcançados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação pela Diretoria-Executiva. 2) Apoio do Serviço de Comunicação Social. 3) Envolvimento dos coordenadores das áreas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resistência a mudanças. 2) Dispersão física entre as áreas e unidades do INCA. 3) Déficit de pessoal na COGEP especializado nesta área. 	COGEP	DG DIPLAN SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Soluções educacionais inovadoras	Alessandra de Sá Earp Siqueira	O fortalecimento do uso de ferramentas educacionais no INCA (EAD, telessaúde, simulação realística) irá potencializar a produção do conhecimento em oncologia, fortalecer a imagem institucional, contribuir para a capacitação dos profissionais da instituição e promover eficiência no uso dos recursos institucionais (economia de escala).	Ofertar soluções educacionais inovadoras na instituição.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnóstico de situação. 2) Benchmarking. 3) Apresentação de propostas de fortalecimento das ações de educação para a DE. 4) Capacitação das equipes. 5) Implantação de novas soluções. 6) Utilização ampla de soluções educacionais inovadoras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Aprovação da Comissão de Orçamento e Gestão. 3) Adequação de infraestrutura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resistência cultural. 2) Disponibilidade dos recursos humanos envolvidos. 3) Aquisição de equipamentos. 4) Realização de obras, quando necessárias. 	COENS	DG DIPLAN GABINETE STI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Painel público de indicadores do INCA	Suse Barbosa	A transparência dos processos produzidos agrega valor à instituição e contribui para que o controle social monitore melhor os resultados, reforçando a importância da organização para a sociedade.	Dar publicidade ao painel de indicadores do INCA, em alinhamento ao princípio da transparência, fortalecendo o controle social.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Revisão dos indicadores estratégicos das áreas finalísticas. 2) Adoção de indicadores para as áreas da Administração e de Gestão de Pessoas. 3) Definição do novo painel de indicadores e desenvolvimento da ferramenta para publicação. 4) Validação do painel de indicadores junto à DE. 5) Pactuação das metas na Diretoria-Executiva. 6) Divulgação-piloto dos resultados (rodada interna de apresentação dos resultados). 7) Publicização do painel de indicadores no Portal do INCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apoio técnico do STI. 2) Envolvimento das Coordenações. 3) Registro regular e consistente dos dados para geração dos resultados dos indicadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resistência cultural. 2) Alimentação não automática de alguns indicadores. 3) Publicização de resultados desfavoráveis. 	DIPLAN	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Campus Integrado do INCA	André Tadeu Sá	<p>O projeto do Campus foi aprovado pelo Governo Federal em 2007 e passou a compor o PPA. A obra chegou a ser iniciada, no entanto, foi paralisada em virtude do rompimento unilateral pela empresa do contrato de execução. Com o propósito de retomar a discussão de acordo com a necessidade do INCA, faz-se necessário sensibilizar as autoridades para a execução do projeto.</p> <p>A fragmentação física (18 endereços) gera desperdícios para o Instituto. A nova estrutura proporcionará ganhos em eficiência, otimizará custos e disponibilizará infraestrutura para aumento da capacidade produtiva, além da integração da força de trabalho.</p>	Retomar o projeto para a construção do Campus Integrado.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reativação da comissão do novo Campus. 2) Atualização e revisão dos projetos básico e executivo. 3) Desenvolvimento de atividades que promovam a discussão interna sobre o Campus. 4) Realização de estudo de viabilidade e impacto do projeto. 5) Desenvolvimento de ações de mobilização e disseminação do projeto junto à sociedade. 6) Sensibilização das autoridades competentes, por meio da apresentação do estudo de viabilidade e impacto do projeto, com vistas à retomada da construção do Campus. 7) Fomento à interlocução, por meio de grupo de trabalho, para discussão tecnopolítica, com vistas à aprovação orçamentária do projeto pelo Ministério da Saúde. 8) Autorização para execução do projeto. 9) Realização da licitação da obra. 10) Início das obras. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação do MS para retomada da obra com previsão orçamentária garantida. 2) Revisão do projeto aprovado pela DE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alto custo da obra. 2) Complexidade do processo de licitação. 3) Complexidade/magnitude da obra (projeto de grande vulto) 4) Mudanças políticas 5) Burocracia para emissão de licenças 	GABINETE	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020



Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Fortalecimento da imagem institucional	Mônica Torres	O fortalecimento da imagem institucional diante do público externo é de extrema relevância para o melhor posicionamento da marca INCA. Nesse sentido, a identidade visual configura um importante fator relacionado à imagem institucional (elemento do negócio), contribuindo para a valorização do pertencimento e para a melhor divulgação do INCA à sociedade.	Fortalecer a imagem institucional do INCA.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criação de comissão para definição de critérios referentes à exposição externa da imagem do INCA. 2) Compatibilização desses critérios com o compliance. 3) Sensibilização da força de trabalho para a valorização da imagem institucional. 4) Contratação de empresa especializada para desenvolvimento/ fortalecimento da marca INCA (criação de conteúdo audiovisual compatível com diversas plataformas). 5) Padronização da identidade visual. 6) Apresentação da proposta para aprovação da DE. 7) Execução. 	1) Aprovação do projeto pela DE.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta e/ou uso de recursos financeiros públicos para confecção de possíveis itens (ex: jaleco) e/ou materiais promocionais (caneta, caneca, etc.) 2) Autopromoção profissional em detrimento da imagem institucional. 	SECOMSO	GABINETE SECOMSO COAS COAGE CONPREV	2020
Fortalecimento do Núcleo de Avaliação de Tecnologias em Saúde (NATS)	Renata Leborato	O INCA tem como missão primária o controle do câncer como parte do seu papel governamental como centro de referência em Oncologia. Esta área vem tendo um grande avanço de incorporação de novas tecnologias, o que torna o cenário de tomada de decisão cada vez mais complexo. A Avaliação de Tecnologias em Saúde (ATS) consiste em um conjunto de métodos de pesquisa que avalia as consequências do uso de uma determinada tecnologia em saúde em comparação a alternativas, tanto em curto quanto longo prazos, em termos de segurança, eficácia, efetividade, eficiência e viabilidade econômica.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Fortalecer o NATS como núcleo responsável no INCA pela geração e incorporação de novas tecnologias na área do controle do câncer, subsidiando a produção de conhecimento científico para a construção de um processo decisório mais eficiente para a utilização de tecnologias em saúde. 2) Estreitar relações com a Conitec para subsidiar estudos e/ou sugerir a incorporação de novas tecnologias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dimensionamento de pessoal para o NATS. 2) Identificação e alocação de profissionais com expertise para o trabalho no NATS. 3) Indução de projetos prioritários de pesquisa e inovação na área da oncologia. 4) Captação de recursos financeiros externos para a realização de projetos. 5) Apoio à Conitec com relação à viabilidade de incorporação tecnológica na área de oncologia no SUS. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Garantia da ampliação da equipe do NATS. 2) Garantia de recursos para realização das pesquisas/ estudos. 	1) Volume de demanda da área.	COPQ	DG DIPLAN COAS COPQ COENS CONPREV	2020
Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)	Alessandra de Sá Earp Siqueira	O INCA é uma Instituição de Ciência e Tecnologia (ICT) e como tal desenvolve projetos relacionados ao controle do câncer nas suas diversas áreas (Prevenção e Vigilância, Assistência, Gestão, Pesquisa e Ensino). Tais projetos, atrelados aos seus objetivos estratégicos, são desenvolvidos com vistas ao cumprimento da Missão e ao alcance da Visão do Instituto. Para tanto, faz-se necessária a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional, em consonância com as atuais diretrizes governamentais da administração pública federal.	Promover o desenvolvimento institucional, com base no marco legal da Ciência e Tecnologia, consolidando o protagonismo do INCA	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição do grupo de trabalho para a elaboração do PDI. 2) Levantamento de dados/informações. 3) Definição de indicadores de desempenho institucional. 4) Elaboração e implementação do PDI. 5) Realização de seminários internos para disseminação de projetos das diversas Coordenações. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Apoio das Coordenações. 2) Aprovação da DE. 	1) Disponibilidade dos profissionais para participar do projeto.	COENS	DIPLAN CI COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Protagonismo na qualificação de profissionais para atuação em Oncologia	Mario Jorge Sobreira da Silva	Compete ao INCA formar profissionais para atuação na área de Oncologia. Embora já sejam ofertados cursos para diferentes níveis de formação (técnico, pós-graduação <i>stricto sensu</i> e <i>lato sensu</i> , residências médica, multiprofissional e de física médica, etc.) é necessária a consolidação do INCA como centro formador de referência nacional e internacional na área oncológica.	Consolidar o papel governamental do INCA como referência nacional na qualificação profissional para atuação na área de oncologia.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificação das demandas nacionais de capacitação profissional. 2) Promoção de ações educacionais para capacitação profissional. 3) Formação, com liderança do INCA, de uma rede nacional integrada interinstitucional. 4) Estabelecimento de diretrizes pedagógicas. 5) Promoção de eventos para consolidação da rede integrada. 6) Promoção de ações para atendimento dos critérios estabelecidos pela Capes, com vistas ao aumento do conceito do INCA (alcance do conceito 6). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Adesão das áreas envolvidas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ameaça externa (outras instituições assumindo a liderança na formação de profissionais). 2) Redução do corpo funcional da COENS para realização das ações. 3) Limitação de recursos financeiros. 	COENS	DG COAS COGEP CONPREV COPQ	2020
Implementação da área de Ciência de Dados e Gestão do Conhecimento	Carlos Henrique Martins	O INCA é produtor de grande volume de dados estruturais e não estruturados. A criação de uma área para análise descritiva e preditiva poderá proporcionar a geração de novos conhecimentos para apoio à tomada de decisão de gestão. Portanto, há necessidade de mapear, armazenar e compartilhar experiências e conhecimento produzidos pelo Instituto.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Implementação da área de Ciência de Dados e Gestão do Conhecimento para geração de novos conhecimentos para apoio à tomada de decisão institucional. 2) Compartilhamento do conhecimento produzido pelo INCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seleção de servidores. 2) Estruturação tecnológica (ex: aquisição/ implantação do <i>software</i> de Gestão do Conhecimento). 3) Estruturação física. 4) Mapeamento do conhecimento tácito e explícito. 5) Capacitação em tecnologias de Big Data/ inteligência artificial. 6) Criação de sala de situação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Comprometimento do gestor de conhecimento de cada área envolvida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Indisponibilidade de recursos humanos. 2) Resistência à implantação da gestão de conhecimento. 	SETI	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020



Iniciativas Objetivos Estratégicos 2

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Capacitação <i>in company</i>	Natália Machado Gomes	A capacitação é ferramenta essencial para desenvolvimento da instituição. Portanto, a capacitação <i>in company</i> mostra-se mais eficiente por atingir um número maior de pessoas. Além disso, a utilização da expertise dos profissionais diminui custos e contribui para a valorização deste servidor.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitação contínua da força de trabalho, com menor custo e maior número de servidores capacitados. 2) Desenvolver um programa de capacitação para profissionais de todas as áreas do INCA. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapeamento das necessidade dos cursos. 2) Fortalecimento da parceria com Enap. 3) Mapeamentos dos servidores com expertise para ministrar cursos. 4) Avaliação e Contratação de empresas que elaborem cursos <i>in company</i>. 5) Produto final: capacitação dos servidores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da verba pelo Ministério da Saúde. 2) Participação das coordenações do Instituto. 3) Projeto aprovado pela Diretoria Executiva. 4) Envolvimento dos gestores e coordenadores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resistência para liberação da força de trabalho para capacitação decorrente do déficit atual de pessoal. 2) Liberação da verba. 3) Realização do treinamento dentro do horário de trabalho. 	COGEP	DG COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Dimensionamento da força de trabalho	Raquel de Amorim Siqueira	Definir quantitativamente e qualitativamente, por área e categoria profissional, a real necessidade de pessoal no INCA e promover a melhoria dos processos de seleção, alocação e movimentação de pessoal	<ol style="list-style-type: none"> 1) Qualificar o processo decisório institucional quanto à constituição e configuração do perfil da força de trabalho 2) Criar e fornecer subsídios para a área de Gestão de Pessoas para as ações relacionadas aos processos de seleção, alocação e adequação de pessoal por competências 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estabelecimento da metodologia a ser utilizada para a área de oncologia quando não houver parâmetros recomendados pelo MS. 2) Coleta e análise de informações relacionadas aos processos de trabalho e competências nas diferentes áreas do INCA. 3) Definição das áreas prioritárias para o dimensionamento de pessoal. 4) Compilação de informações 5) Elaboração de relatório a ser apresentado em DE 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilização da metodologia e critérios já existentes e recomendados pelo MS. 2) Ter os processos de trabalho das áreas mapeados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Déficit de pessoal na COGEP com conhecimento técnico nessa área para desenvolver o projeto. 2) Demanda de capacitação de pessoal nas áreas para participar da realização do dimensionamento. 3) Metodologia adequada. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Prêmio Inova INCA	Juliana Couto Monteiro de Barros	Necessidade de reconhecer as boas práticas desenvolvidas pelos profissionais do INCA perante seus pares e gestores.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Valorizar individual e coletivamente a qualidade e inovação do trabalho desenvolvido. 2) Estimular a ocorrência de boas práticas 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição da premiação individual/coletiva (Ex: elogio no assentamento funcional, prover cursos para o desenvolvimento do profissional, etc.). 2) Criação de critérios para a premiação. 3) Desenvolvimento de plataforma de inscrição. 4) Designação de comissão para avaliação preliminar dos projetos. 5) Avaliação final pela DE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Recursos financeiros. 2) Publicação da portaria com designação da comissão. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Indisponibilidade orçamentária. 2) Inscrição insuficiente de projetos elegíveis à premiação. 3) Limitações do modelo jurídico da administração direta para adoção de determinados incentivos. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Implementação de programa de capacitação e sucessão de gestores	Marcia Helena Hens Lima	O excesso de centralização e burocratização dos processos de trabalho na gestão impossibilita a construção de uma agenda estratégica das lideranças. Além disso, a insegurança jurídica numa gestão em que há alto nível de judicialização fragiliza as decisões a serem tomadas. Há, portanto, a necessidade de se construir políticas e diretrizes para a seleção e ocupação de cargos e funções formais ou informais que exerçam o papel de liderança e manter um programa permanente de capacitação para o desenvolvimento de conhecimento e habilidades necessárias para o perfil de lideranças estratégicas. O último curso nessa temática ocorreu em 2014, e desde então, vários gestores assumiram a função sem a necessária capacitação.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitar e atualizar o corpo de gestores e lideranças institucionais com vistas à melhoria das competências com foco na gestão estratégica. 2) Apoiar e prover os gestores de conhecimento e ferramentas para a gestão de conflitos. 3) Reduzir a centralização e burocratização dos processos de Gestão de Pessoas visando levar ao gestor mais poder decisório para gerir sua equipe, aumentando a eficiência e efetividade de resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapeamento dos cargos e funções e definição de suas competências. 2) Levantamento de treinamentos disponíveis. 3) Plano de treinamento (cronograma de execução, custos, etc.). 4) Aprovação do plano na DE. 5) Analisar viabilidade de recursos financeiros para contratação de cursos sedimentados no mercado. 6) Definição das políticas e diretrizes para a seleção e sucessão de novas gestões e lideranças. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Convênio com instituições de ensino, disponibilidade da equipe para multiplicação de conhecimento. 2) Liberação de carga horária para capacitação 3) Disponibilidade de recursos financeiros. 4) Aprovação da DE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reconhecimento das chefias informais como lideranças estratégicas. 2) Déficit de pessoal na COGEP e pouca disponibilidades dos gestores e lideranças para a capacitação. 3) Possível custo de treinamentos. 4) Seleção de gestores e lideranças por competências. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Modelo de Gestão por Competência	Marisa Martins Teixeira de Carvalho	Há a necessidade de estruturar e gerenciar um Banco de Talentos Interno, tornando-o uma ferramenta estratégica para a otimização dos processos para identificar, atrair, capacitar, motivar, avaliar e reter o capital humano do INCA. O atual modelo de Gestão de Pessoas adotado precisa se transformar num Modelo de Gestão por Competências, visando promover políticas e diretrizes que garantam ações e condições para a valorização de seu capital humano, propiciando uma cultura organizacional voltada para a excelência e efetividade dos serviços prestados à população.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Estruturar e implantar um modelo de Gestão por Competência condizente com a missão, visão, valores e objetivos estratégicos do INCA, para garantir o contínuo desenvolvimento institucional e personalizado de seus atuais trabalhadores e a integração de novos talentos. 2) Favorecer o ganho de <i>performance</i> da força de trabalho nas atividades desempenhadas. 3) Assegurar avaliação de desempenho mais assertiva. 4) Planejar e executar programas de capacitação para desenvolver com as lideranças competências individuais, visando maximizar as competências organizacionais. 5) Instituir o Banco de Talentos. 6) Instituir plano de sucessão organizacional e identificação de sucessores. 7) Planejar e executar processos seletivos por competências. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Definição, identificação e mapeamento das competências organizacionais, de cada função e dos servidores para definir políticas e diretrizes para um modelo de gestão de pessoas inovador. 2) Identificar e promover as melhorias a serem implementadas no atual Sistema de Gestão de Pessoas para torná-lo compatível com o modelo de gestão por competência. 3) Estruturar e implantar Banco de Talentos Interno para otimizar os processos de seleção, alocação, capacitação e retenção de pessoal e economicidade. 4) Construir metodologia, critérios e indicadores para o processo de dimensionamento de pessoal, fundamentado em competências e no planejamento estratégico institucional. 5) Aprovar, junto às instâncias institucionais competentes, o modelo de Gestão por Competências. 6) Instituir, por meio de Portaria da Direção-Geral, Grupo de Trabalho integrando todas as áreas do INCA para desenvolver o projeto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação pela DE. 2) Sensibilização e engajamento de todo o corpo funcional, principalmente o comprometimento da Diretoria-Executiva, para compreender os benefícios deste modelo de gestão para o desenvolvimento individual e institucional 3) Clareza e comprometimento de cada área sobre as atribuições do INCA e sua missão nacional. 4) Disponibilidade do SETI para o desenvolvimento/aquisição de plataforma ou estabelecimento de parceria com o Ministério da Economia para a viabilização do Banco de Talentos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilidade de orçamento para o projeto devido a seu alto custo e as atuais restrições orçamentárias imposta pelo governo. 2) Falta de profissionais suficientes com conhecimento e experiência para o desenvolvimento e implementação do projeto. 3) Dificuldade de envolvimento dos servidores frente à atual elevada carga de trabalho. 4) Resistência dos servidores frente às mudanças. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Plano de Transmissão de Conhecimento	Daniel Gonçalves Moura de Oliveira	As especificidades das atividades do INCA requerem a elaboração de um Plano de Transmissão do Conhecimento tácito construído ao longo de décadas e que caracteriza expertise única na oncologia que tem de ser preservada. Há que se considerar que, a partir de 2012, ocorreu a renovação de quase 50% do quadro funcional do Instituto, em virtude da realização de concursos públicos. Além disso, em torno de 15% do capital intelectual do INCA estão na iminência de aposentadoria, com efeitos negativos consideráveis para a cultura organizacional, podendo até ocorrer a descontinuidade nos serviços prestados à população.	Implementar um Plano de Transmissão de Conhecimento em parceria com o SETI (Iniciativa: Implementação da área de Ciência de Dados e Gestão do Conhecimento) para acelerar o compartilhamento do conhecimento e desenvolver competências e lideranças entre os servidores para garantir a continuidade da efetividade dos serviços prestados.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Instituição de um Grupo de Trabalho multidisciplinar específico para contribuir na elaboração do Plano de Transmissão de Conhecimento. 2) Identificação das áreas com maior risco de descontinuidade do trabalho (ex: áreas com maior número de servidores em abono permanência) 3) Sensibilização da força de trabalho para a importância do compartilhamento do conhecimento. 4) Elaboração e implementação do Plano de Transmissão de Conhecimento. 	1) Aprovação da Diretoria-Executiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ausência de uma política institucional para programas de mentorias em todas as áreas. 2) Falta de incentivo para os mentores. 3) Falta de interesse e comprometimento dos mentorados. 	COGEP	DIPLAN CONICQ SECIQ SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Programa de qualidade de vida e bem-estar para o profissional	Anne Karin da Mota Borges	O Relatório de Gestão 2018 do INCA aponta que a principal causa das licenças médicas longas refere-se aos transtornos mentais e comportamentais. Ações voltadas para a saúde do trabalhador são extremamente relevantes para garantir a qualidade de vida no trabalho, gerando boa produtividade e um ambiente saudável. Sendo assim, o desenvolvimento de práticas/ ações voltadas à redução dos fatores de risco à saúde aliado à promoção dos fatores de proteção melhoram a qualidade de vida dos profissionais.	Implementar o Programa de qualidade de vida e bem-estar, promovendo um ambiente de trabalho saudável.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Atualização do diagnóstico das principais causas de afastamento do trabalho por licença médica prolongada. 2) Utilização dos dados de saúde do trabalhador associados a incentivos de hábitos de vida saudáveis para promover melhoria na qualidade de vida do capital humano. 3) Desenvolvimento e implementação do plano de ações considerando as especificidades das áreas/ categorias profissionais. 4) Realização de estudo de análise de impacto. 	1) Aprovação da Diretoria Executiva.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Incompreensão individual dos riscos relacionados aos hábitos de vida não saudáveis. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Iniciativas Objetivos Estratégicos 3

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Implantação de Núcleo Interno de Regulação (NIR) por unidade	Jorge André Marques Bravo	A implantação do Núcleo Interno de Regulação (NIR) visa garantir a promoção da equidade do acesso e da integralidade da assistência e ajustar a oferta às necessidades imediatas do paciente de forma equânime, ordenada, oportuna e racional.	Fortalecer o processo de regulação, com a implantação de NIR nas unidades hospitalares.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Disponibilização da informação sobre a situação dos leitos. 2) Capacitação das equipes à frente desse processo. 3) Qualificação da informação gerencial intra-hospitalar. 4) Atuação articulada com as centrais de regulação. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da Direção-Geral. 2) Apoio da DE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Espaço físico. 2) Excesso de demanda. 	COAS	GABINETE COAS COGEP	2020
Gestão de insumos hospitalares: rastreabilidade e aprimoramento da infraestrutura de armazenamento	Elaine Lazzaroni	Medicamentos e materiais médicos hospitalares (mat/med) são importantes itens de custeio e de controle devido às exigências sanitárias vigentes e o alto custo envolvido em suas aquisições. O aprimoramento da estrutura física nas áreas de armazenamento de material médico nas unidades, como também o controle operacional e contábil destes insumos, são essenciais para a garantia da qualidade e do uso racional.	Aprimorar as instalações existentes e expandir o processo de rastreabilidade dos materiais hospitalares e medicamentos.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criação de GT para elaboração do projeto. 2) Aprovação em DE. 3) Contratação de empresa especializada. 4) Execução. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Disponibilidade orçamentária. 3) Sensibilização das áreas para alteração de fluxo e controles. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de adesão das áreas ao projeto. 2) Limitações de estrutura nas unidades. 3) Mudanças nas normas para elaboração de Termo de Referência (TR). 	COAGE	GABINETE COAS COAGE	2020
Sistema de informação gerencial	Cezar Cheng	As informações operacionais do INCA encontram-se em diferentes sistemas, dificultando a tomada de decisão frente aos processos críticos de: produção, logística, compras, controle de estoque, planejamento, etc., acarretando aumento do tempo de operação e possíveis inconsistências. A integração dos sistemas possibilitará a unificação de dados, redução do tempo para tomada de decisão mais assertiva e aumento da confiabilidade do que vem sendo apresentado como resultado.	Otimizar os processos de trabalho e minimizar os erros na tomada de decisão, por meio da implantação de um sistema integrado de informações.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificação de todos os sistemas utilizados pelo INCA (desenvolvimento próprio e os externos de uso obrigatório). 2) Mapeamento do potencial de cada sistema do item acima. 3) Criação de grupo de trabalho para a tarefa. 4) Benchmarking em outras instituições e de sistemas integrados (ERP) consagrados no mercado e com possibilidade de interfaces. 5) Definição do conjunto de informações que fará parte do sistema (indicadores institucionais). 6) Desenvolvimento do Sistema Integrado ou aquisição de sistema no mercado para customizá-lo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da Direção-Geral e DE. 2) Recursos de desenvolvimento e de TI. 3) Sensibilização da força de trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Não governabilidade para gestão de informações dos sistemas externos ao INCA. 2) Insuficiência de recursos de TI. 3) Ausência de informação nos sistemas. 	SETI	DG SETI COAS COPO COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Programa de prevenção e combate a incêndio	Alexandre Cunha dos Santos	Os prédios do INCA são antigos e não passaram por obras recentes em função da expectativa de edificação do Campus. Mesmo com a manutenção predial adequada, a instituição precisa minimizar os riscos de incêndios e outras situações críticas relacionadas à infraestrutura.	1) Atuação adequada em situações críticas relacionadas à infraestrutura predial.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapeamento de riscos de incêndio e outras situações críticas relacionadas à infraestrutura. 2) Manutenção predial e de equipamentos. 3) Aquisição de equipamentos para contenção de incêndio. 4) Revisão e aprimoramento da comunicação visual de evacuação para casos de emergência e combate a incêndios. 5) Sensibilização do público interno e externo a respeito de rotas de fuga. 6) Designação e treinamento de brigadistas. 7) Elaboração de protocolo de segurança para emergências. 8) Aquisição de dispositivos móveis para manutenção do estado clínico favorável do paciente crítico. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação do projeto pela Diretoria-Executiva. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Custo de manutenção de equipamentos. 2) Mobilização de servidores voluntários para a ação. 	COGEP	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPO COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Implementação da Política de Gestão de Riscos e fortalecimento da Política de Qualidade e Segurança do Paciente	Fábio Miranda	A Política de Gestão de Riscos do INCA foi publicada no Boletim de Serviços do MS (2018), porém, ainda não foi implementada. O escritório da Qualidade, responsável pelo suporte das ações de qualidade e segurança das unidades assistenciais, não está instituído em todas as unidades.	Executar as ações de gestão de risco e segurança do paciente nas unidades do INCA, desde o planejamento e resolução de situações de risco até os processos de trabalho de todas as áreas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Retomada da Comissão Permanente de Serviço de Controle Interno e Gestão da Qualidade. 2) Retomada da política de qualidade institucional com vistas a fortalecer a gestão de risco e segurança do paciente; 3) Revisão da Comissão Permanente para inclusão da área assistencial; 4) Construção de fluxos e mapeamento dos processos de gestão de risco. 5) Envolvimento das Coordenações de cada unidade. 6) Seleção e capacitação dos agentes de risco/validação. 7) Sensibilização e fortalecimento da cultura institucional de segurança do paciente. 	Envolvimento dos gestores e demais servidores na gestão de risco.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Envolvimento dos gestores. 2) Capacitação dos servidores. 	SECIQ	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Expansão e atualização do parque tecnológico e infraestrutura	Flávio Guedes	Dada a atual obsolescência do parque de equipamentos, à necessidade de renovação e expansão do mesmo, de maneira a permitir o desenvolvimento da assistência oncológica, da pesquisa e dos programas de ensino, conforme a missão e visão institucionais.	Ampliar e modernizar o parque de equipamentos tecnológicos (TC, RM, PET-CT, robótica, radioterapia), para otimizar as atividades assistenciais de pesquisa e ensino com excelência.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapeamento das condições atuais do parque tecnológico. 2) Levantamento da necessidade de aquisição de equipamentos para atualização ou incorporação tecnológica, com apresentação de proposta de substituição programada. 3) Processo de aquisição. 	Dotação orçamentária.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Alto custo. 2) Conflito de interesse (profissional x instituição) 3) Tempo de tramitação (complexidade administrativa). 	COAGE	COAS COPQ COENS	2020
Mapeamento de processos críticos institucionais	Guilherme Costa	Sem gestão de processos não há padrão e nem controle das tarefas, ocasionando a subutilização da capacidade produtiva da instituição. O mapeamento de processos é um elemento essencial para o aprimoramento das atividades, uma vez que permite identificar os gargalos que comprometem os resultados.	Identificar e sanar os pontos críticos que comprometem a qualidade dos processos de trabalho.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Identificação e definição dos cinco processos críticos institucionais a serem mapeado (Aquisição, Faturamento, Regulação de vagas, Contratação, Agendamento de consultas); 2) Nomeação de grupos de trabalho de acordo com o processo a ser mapeado; 3) Capacitação dos grupos de trabalho em Mapeamento de processos; 4) Identificação de experiências exitosas de outras instituições públicas ou privadas. 5) Mapeamento dos Processos Críticos, utilizando ferramentas que auxiliem a modelagem (ex: Bizagi); 6) Capacitação da força de trabalho para melhor desenvolvimento dos processos mapeados. 7) Criação de espaços propositivos para debates sobre questões críticas relacionadas aos processos de trabalho. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Sensibilização de gestores. 3) Engajamento da força de trabalho. 4) Disponibilidade na DIPLAN de um profissional com expertise em mapeamento de processos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Resistência cultural. 2) Postura defensiva (crítica). 3) Limitação imposta por condições externas (ex. Lei 8.666/93). 	DIPLAN	DG DIPLAN CONICQ SECIQ GABINETE SETI CI SECOMSO COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020

Título da iniciativa	Responsável	Justificativa	Objetivos	Escopo do projeto	Pré-requisitos para a iniciativa	Pontos críticos/riscos	Área responsável	Área(s) envolvida(s)	Início
Modelo jurídico do INCA	André Tadeu Sá	As dificuldades administrativas relacionadas aos mecanismos do modelo da administração direta têm se tornado pauta frequente nas discussões a respeito do funcionamento do INCA. É necessária, portanto, a análise e discussão sobre outras possibilidades de modelo que possam diminuir entraves administrativos, dando maior agilidade aos processos e ganho de eficiência às ações do INCA. Avaliar, por meio de um estudo, outras possibilidades de modelo jurídico que possam contribuir para a busca pela maior eficiência e potencializar as entregas do INCA para a sociedade.	Realizar estudo sobre a possibilidade de mudança do modelo jurídico do INCA.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Criação de comitê que represente a força de trabalho para discussão do tema. 2) Contratação de empresa especializada para realização do estudo. 3) Apresentação e análise do estudo (conhecer os diferentes modelos jurídicos; analisar a adaptabilidade de diferentes modelos jurídicos ao INCA; apontar qual modelo jurídico traria maior eficiência às atividades desempenhadas pelo Instituto, potencializando as entregas do INCA para a sociedade). 4) Avaliação da DE sobre o resultado do estudo; 5) Definição das estratégias a serem adotadas para implementação dos apontamentos do estudo. 	1) Aprovação da DE.	1) Resistência à mudança.	GABINETE	DG DIPLAN GABINETE COAS COPQ COENS COGEP COAGE CONPREV	2020
Gerenciamento da produção assistencial	Flávio Azevedo	O INCA é o principal prestador de assistência oncológica no Estado do Rio de Janeiro, impactando sobremaneira a rede estadual, principalmente em relação aos principais procedimentos para o tratamento (QT, RXT e cirurgia). É imprescindível o INCA estreitar relação com a Regulação da SES/RJ, instância responsável pela coordenação do acesso à Oncologia no estado, e ter o controle da sua capacidade de produção assistencial, de acordo com as normas e regulamentações vigentes. Isso possibilita melhor planejamento e programação da oferta, garantindo a integralidade e o acesso aos usuários do SUS.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapear, revisar, implementar ações de controle e avaliação nas áreas do faturamento das unidades do INCA. 2) Oferecer a capacidade instalada real do INCA para o Sistema de Regulação do Estado (SER). 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Mapeamento da produção assistencial (avaliação dos indicadores de produção das áreas assistenciais). 2) Revisão, por parte das unidades hospitalares, da capacidade instalada do INCA. 3) Realização de reuniões regulares com as áreas do faturamento do INCA. 4) Reuniões com área responsável pela Regulação na SES/RJ. 5) Capacitação das equipes. 6) Definição final por COAS do quantitativo de vagas a serem ofertadas no SER. 7) Monitoramento da produção assistencial. 8) Reuniões com o SETI. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Oferta pactuada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Volume de demandas. 2) Atualização dos dados levantados. 	COAS	COAS	2020
Descentralização física da Ouvidoria.	Cristiane Vaucher	A Ouvidoria foi apontada como um processo com grande demanda. Por esse motivo, sua descentralização facilitará o acesso, proporcionando maior agilidade na resolução dos problemas.	Facilitar o acesso dos usuários à Ouvidoria, por meio de postos descentralizados nas unidades hospitalares.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Seleção do perfil de ouvidores. 2) Capacitação do servidor. 3) Adequação de espaços físicos nas unidades hospitalares que receberão a Ouvidoria. 4) Reorganização do trabalho da Ouvidoria frente à nova estrutura descentralizada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aprovação da DE. 2) Apoio da Coordenação de Assistência. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dificuldades para adequação do espaço físico. 2) Indisponibilidade de recursos humanos. 	GABINETE	GABINETE COAS COAGE	2020
Potencialização da captação de doadores de sangue	Lara de Jesus Motta	O suporte hemoterápico é fundamental para o tratamento oncológico. O INCA realiza a captação de doadores. No entanto, necessita de melhor estruturação física e de recursos humanos para a execução desta atividade, que encontra-se atualmente concentrada no HC I.	Ampliar a captação de doadores de sangue, podendo, eventualmente, colaborar com a hemorrede do Rio de Janeiro.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Levantamento da necessidade do INCA de doação de sangue, utilizando indicadores já disponíveis. 2) Aprimoramento do centro de captação de sangue do HC I (alocação de servidores de acordo com a demanda). 3) Avaliação da possibilidade de abertura de novos pontos de captação de sangue nas outras unidades do INCA. 4) Desenvolvimento de plano de captação de doadores, envolvendo comunicação, serviço social, áreas de assistência, de forma perene e não somente em eventos específicos. 5) Treinamento de profissionais para o serviço. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Envolvimento do serviço social, comunicação social e áreas de assistência. 2) Aprovação da DE. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de estrutura nas demais unidades para instalação de postos de captação de sangue. 2) Indisponibilidade de recursos humanos. 	COAS	COAS COGEP COAGE SECOMSO	2020



APÊNDICE - PARTICIPANTES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INCA

COORDENAÇÃO DO TRABALHO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Flávia Mendes de Oliveira - Chefe da Divisão de Planejamento – DIPLAN

ASSESSORIA TÉCNICA

Carlos Augusto Freitas

EQUIPE DE ELABORAÇÃO – DIPLAN

Bruno Alberto Pegado dos Santos
Flávia Mendes de Oliveira
Guilherme Augusto Barcello Costa
Leandro da Silva Goulart Rodrigues
Suse Dayse Silva Barbosa

COLABORADORES POR DEPOIMENTO EM VÍDEO – INCA

Alessandro Torres Barbastefano, Ana Lucia Amaral Eisenberg, Andrea Reis Cardoso, Angela Braga, Bruno do Nascimento Frederico, Cíntia Maria Lanzarini Gouy, Danielle Probstner, Elaine Gomes Begni, Elaine Lazzaroni Moraes, Flávia Gondim, Flavio Valdomiro de Azevedo, Gilda Parreiras Horta Vieira Leal, Ingrid Vanessa Dantas Rodrigues, Iracema Breves dos Santos, João Ricardo Rodrigues Viegas, Liana Dias Martins da Rocha, Lília Dias Santana de Almeida Pedrada, Liz Maria de Almeida, Lúcia Cristina Dantas, Lucimere Maria dos Santos, Luiz Cláudio Gonzaga Donádio, Maria Raquel Fernandes Silva, Mariana Emereciano Cavalcanti de Sá, Rejane Campos, Ricardo Fernandes, Roberta Anache de Carvalho, Ronaldo Corrêa Ferreira da Silva, Sheila da Luz Carvalho, Valéria Marques Longui.

COLABORADORES PRESENCIAIS - INCA

Ailse Rodrigues Bittencourt, Alberto Tomasi (MS), Alessandra Andrade Evangelista, Alessandra de Sá Earp Siqueira, Alexandre Cunha dos Santos, Ana Cristina da Silva Rangel, Ana Cristina Pinho Mendes Pereira, André Luiz dos Santos Trajano, Andréa D'Assunção Ferreira Monteso, Andrea Ramalho Reis Cardoso, Andreia Pires Dantas, Aneli Oliveira da Silva, Angela Coe Camargo da Silva Lopes, Angela de Salles Rezende, Anne Karin da Mota Borges, Antônio Augusto Gonçalves, Arn Migowski Rocha dos Santos, Arthur Orlando Correa Schilithz, Camilla Allievi, Carlos Henrique Fernandes Martins, Cassilda dos Santos Soares, Cecília Maria Valtter Costa, Cecília Ferreira da Silva Borges, Cezar Cheng, Christiane Pereira Sbanco, Cristiane Sanchotene Vaucher, Daniel Gonçalves Moura Silveira, Décio Lerner, Dulce Helena Nunes Couto, Eduardo Barros Franco, Elaine Lazzaroni Moraes, Elcio Antonio Ali Novaes, Fabiana Tonello, Fabio Arnaldo de Souza Aguiar Miranda, Felipe Lacerda Mendes, Fernando Lopes Tavares de Lima, Fernando Luiz Benevides da Rocha

Gutierrez, Flavia Freguglia de Lima, Flavio Guedes, Gélcio Luiz Quintella Mendes, Gilberto Godoy Carreira, Giovani Alves Cata Preta, Gustavo Francisco de Sousa e Melo, Gustavo Guedes Furtado, Helen Paredes de Souza, Iara de Jesus Ferreira Motta, Ingrid Trigueiro do Nascimento, Ingrid Vanessa Dantas Rodrigues, Jane Darley Martins Vieira, João Luiz Gaspareli Barbosa, João Paulo de Biaso Viola, João Ricardo Rodrigues Viegas, Juliana Couto Monteiro de Barros, Leandro Sbanco de Oliveira Leal, Leonardo Vianna Salomão, Letícia Casado Costa, Leylane Porto Bittencourt, Lia Machado Pimentel, Livia de Oliveira Pasqualin, Liz Maria de Almeida, Luan Diorgene de Araújo Silva Campos, Luciana Aparecida Faria de Oliveira, Luciane Machado Pizetta, Luciano Azevedo de Souza, Luis Cláudio Gonzaga Donadio, Luis Felipe Leite Martins, Luiz Augusto Alves Carneiro Vianna, Luiz Eduardo Chauvet, Luiz Fernando Nunes, Luiza Real de Andrade Amaral, Marcela Roiz Martini, Marcella Martins de Vasconcelos Vaena, Marcelo Adeodato Bello, Marcelo Alves Soares, Marcelo de Almeida Mayernyik, Maria Aparecida Ferreira, Maria Fernanda Barbosa, Maria Raquel Fernandes da Silva, Mariana Tavares Biolchini Pereira, Mario Jorge Sobreira da Silva, Marisa Martins Teixeira Carvalho, Marise Mentzingen Paz, Marise Souto Rebelo, Mauro Lucio Pastor Carneiro, Michelle Cristina da Silva Vieira dos Santos, Mirian Carvalho de Souza, Nivaldo Barroso Pinho, Nívea Paula Aragão Espada, Odilon Souza Filho, Osny Pereira Filho, Paulo Alexandre Ribeiro Mora, Paulo Augusto Dias de Oliveira, Paulo de Tarso Ferreira Carvalho, Priscila Helena Marietto Figueira, Rafael Tavares Jomar, Raquel Célia Vieira Santana, Raquel de Amorim Siqueira, Renata Erthal Knust, Renata Cristina Arthour Pereira, Renata de Freitas, Renata dos Santos Passos, Ricardo José de Souza, Roberto Luiz Silva dos Santos, Roberto Ribeiro Malveira, Ronaldo Corrêa Ferreira da Silva, Rosilene de Lima Pinheiro, Sandra Gonçalves Gomes Lima, Sheila Pereira da Silva e Souza, Tânia Maria Cavalcante, Ubirani Barros Otero, Vivian Gomes Mazzoni.

COLABORADORES NA ORGANIZAÇÃO DOS EVENTOS:

Ana Cleia Pereira Melo, Janaina Siqueira de Barros, Renan da Silva Tavares, Tamires Feitosa Silva, Paulo Cesar da Silva.

PRODUÇÃO DOS VÍDEOS:

Carlos Eduardo Melo Dias



DISQUE
SAÚDE
136

