



Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2020

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

Plano Estratégico do INCA 2020 | 2023

Revisão Anual 2020

Rio de Janeiro, RJ
INCA
2021

ÍNDICE

1. CONTEXTUALIZAÇÃO
 2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
 3. CADEIA DE VALOR
 4. INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS
 - 4.1 QUADRO DE INDICADORES ALTERADOS POR VARIÁVEIS EXTERNAS
 - 4.2 QUADRO ATUALIZADO DE INDICADORES
 5. GOVERNANÇA DO PLANO ESTRATÉGICO - CICLO 2020-2023
 6. EVENTO IMERSÃO ESTRATÉGICA 2020
 - 6.1 PROCESSO DE PACTUAÇÃO DE NOVAS INICIATIVAS
 7. NOVAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (POR OBJETIVO)
 8. CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS
 9. MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
- REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
- APÊNDICE - PARTICIPANTES DA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O planejamento é um processo dinâmico, que requer revisões periódicas, ainda mais considerando um ano tão atípico como foi 2020. Os planos feitos no final de 2019 precisaram ser revisados, e foi necessário adaptar o planejamento estratégico durante a pandemia de Covid-19, revendo/pensando em novas iniciativas que atendessem às necessidades do cenário atual.

Diante do contexto da pandemia, o planejamento estratégico se tornou mais essencial para a sobrevivência da Instituição, sendo necessário adotar um plano contingencial para que a programação estabelecida para 2020 não fosse deteriorada. Algumas variáveis impactaram a implantação do Plano Estratégico: a plataforma organizacional de trabalho precisou ser transferida, com adoção do trabalho remoto; as reuniões deixaram de ser presenciais e passaram a ser virtuais; eventos e viagens foram suspensos por tempo indeterminado.

Portanto, muita coisa mudou. Nessa nova configuração, o que pode e deve ser mantido são as estratégias para o mundo digital. Para tanto, elas têm que ser alinhadas com o momento e colocadas em prática. O ambiente virtual ganhou muito destaque e, provavelmente, permanecerá sendo adotado mesmo após o fim da pandemia e das restrições impostas por ela.

O presente documento refere-se à visão de acompanhamento anual (2020) do planejamento estratégico do INCA e à apresentação das novas iniciativas para o ano de 2021, advindas da Oficina de Planejamento, realizada de forma remota em dezembro de 2020. Além disso, apresenta o status das iniciativas estratégicas (IEs) num recorte de dezembro de 2020, tendo o compromisso de apresentar o que está previsto para 2021, tanto em relação às novas IEs quanto em relação às alterações/atualizações ocorridas (até 15/05/2021). O objetivo deste documento é dar transparência à força de trabalho e à sociedade, atendendo à Instrução Normativa nº 24, de 18/03/2020, do Ministério da Economia, que dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal.

Além do atendimento à IN ME nº 24/2020, foi realizado o alinhamento ao Planejamento Estratégico do Ministério da Saúde, em especial às diretrizes da Secretaria de Atenção Especializada em Saúde (SAES), à qual o INCA é vinculado. Ressalta-se, ainda, que, à época da elaboração do Planejamento Estratégico do Instituto, o Plano Nacional de Saúde (PNS) 2020-2023 foi considerado como um dos instrumentos de partida. Os objetivos expressos no PNS são: 1. Promover a ampliação e a resolutividade das ações e serviços da atenção primária de forma integrada e planejada. 2. Promover a ampliação da oferta de serviços da atenção especializada com vista à qualificação do acesso e redução das desigualdades regionais. 3. Reduzir ou controlar a ocorrência de doenças e agravos passíveis de prevenção e controle. 4. Fomentar a produção do conhecimento científico, promovendo o acesso da população às tecnologias em saúde de forma equitativa, igualitária, progressiva e sustentável. 5. Promover ações que garantam e ampliem o acesso da população a medicamentos e insumos estratégicos, com qualidade, segurança, eficácia, em tempo oportuno, promovendo seu uso racional. 6. Fortalecer a proteção, promoção e recuperação da Saúde Indígena. 7. Aperfeiçoar a gestão do SUS visando a garantia do acesso a bens e serviços de saúde equitativos e de qualidade.

Identificou-se que as ações desenvolvidas pelo INCA têm maior aderência aos objetivos 2 e 3 do PNS. Considerando que o INCA também tem como uma de suas competências o desenvolvimento de pesquisas, pode-se conferir contribuição também ao objetivo 4.

2. MISSÃO, VISÃO, VALORES E OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MISSÃO DO INCA

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

VISÃO DO INCA

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.

VALORES

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

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.

3. CADEIA DE VALOR

A partir da avaliação dos desafios enfrentados pela gestão pública, os benefícios entregues aos cidadãos configuram o objetivo principal das ações do INCA. Nesse sentido, o modelo de “cadeia de valor” a seguir foi estabelecido para apoiar o planejamento e a realização das ações que visem à melhoria da atuação do Instituto em suas entregas à sociedade, dentre as quais, as mais relevantes, são:

- Prestação de assistência especializada;
- Promoção de ações de prevenção e vigilância para o controle do câncer;
- Capacitação de profissionais para a rede de atenção oncológica;
- Desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao controle do câncer.

A mencionada cadeia de valor pode ser assim resumida: servidores públicos engajados promovem a satisfação de usuários do sistema, que por sua vez implicam a elevação da credibilidade das instituições públicas.



4. INDICADORES ESTRATÉGICOS E METAS

4.1 QUADRO DE INDICADORES ALTERADOS POR VARIÁVEIS EXTERNAS

Alguns indicadores sofreram atualizações que refletem variáveis externas que impactaram o planejamento estratégico e/ou a necessidade de aprimoramento da memória de cálculo para aferição adequada do resultado do indicador. Do mesmo modo, houve a inserção de três novos indicadores. No quadro a seguir, são apresentadas as alterações realizadas:

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Processo de licitação para o início da execução das obras do Campus Integrado homologado	Publicação da Licitação homologada	COAGE	SUSPENSO	Encontra-se em estudo uma proposta do Ministério da Saúde para a construção de Complexo Integrado de Institutos Federais, em detrimento do projeto original do Campus INCA. No momento, aguarda-se a definição da Superintendência Estadual do Ministério da Saúde (SEMS/RJ) sobre a localização do terreno onde deverá ser construído o Complexo Integrado. Por essa razão, as ações relacionadas ao cumprimento da meta deste indicador não avançaram em 2020. O trabalho foi voltado para subsidiar a SEMS/RJ com informações sobre a dimensão e as necessidades do INCA para o novo campus.
Percentual de metas do Protocolo de Cooperação entre Entes Públicos atingidas (PCEP - contratualização Rio de Janeiro)	(Quantidade de indicadores com as metas alcançadas no PCEP/Quantidade total de indicadores pactuados no PCEP) x 100	DIPLAN	SUBSTITUÍDO	A Portaria GM/MS nº 3.876 de 30/12/2020 formalizou a orçamentação direta do INCA, portanto, o orçamento da contratualização, vinculado à Ação Orçamentária 8585 (MAC - média e alta complexidade), foi integralmente incorporado à ação orçamentária discricionária do INCA (8758). Sendo assim, o indicador passará a ser: <i>Percentual de cumprimento da meta estabelecida na Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano correspondente.</i>
Percentual de profissionais de saúde qualificados para atuação em Oncologia	(Número de profissionais qualificados até 2023 / média do número de profissionais qualificados no biênio 2018-2019) x 100	COENS	ATUALIZADO	O indicador teve apenas o nome alterado para melhor compreensão, sem impacto na sua finalidade. A fórmula foi atualizada, sendo considerada como linha de base a média do número de profissionais qualificados no biênio 2018/2019. O resultado 2020, apresentado no Relatório de Gestão, já considerou tal alteração.
Publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	Plano assinado pelo Ministro da Saúde (presidente da CONICQ)	CONICQ	INSERIDO	A Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco (CQCT/OMS) é um tratado internacional de saúde pública, cuja implementação das medidas da CQCT constitui a chamada Política Nacional de Controle do Tabaco, caracteriza como uma política de Estado. O INCA exerce o papel de Secretaria-Executiva da Comissão Nacional para a Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (SE-Conicq). Compete à Conicq promover e articular políticas intersetoriais, medidas legislativas, dentre outras providências, para o cumprimento das obrigações previstas no tratado.
Produção de documentos técnicos para subsidiar a implementação das ações prioritárias do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabagismo (PNCT)	Somatório de documentos técnicos elaborados pelo INCA e/ou em parceria com organizações que participam da implementação da PNCT.	CONICQ	INSERIDO	A Convenção-Quadro da OMS para o Controle do Tabaco (CQCT/OMS) é um tratado internacional de saúde pública, cuja implementação das medidas da CQCT constitui a chamada Política Nacional de Controle do Tabaco, caracteriza como uma política de Estado. O INCA exerce o papel de Secretaria-Executiva da Comissão Nacional para a Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (SE-Conicq). Compete à Conicq promover e articular políticas intersetoriais, medidas legislativas, dentre outras providências, para o cumprimento das obrigações previstas no tratado. São considerados documentos técnicos os materiais técnicos-informativos, como relatório de estudos e pesquisas organizados e/ou realizados pela SE-Conicq, bem como notas técnicas, manuais e informativos sobre temas prioritários para o PNCT.

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Número de transplantes de células-tronco hematopoiéticas viabilizados pelo REDOME	Somatório do número de transplantes viabilizados pelo REDOME no ano corrente	REDOME	INSERIDO	O Registro Nacional de Doadores Voluntários de Medula Óssea (REDOME) é um programa gerenciado e promovido pelo INCA, responsável pelo envio e busca de material biológico para diversos países do mundo, além do transporte de doadores em todo o território nacional, constituindo-se como o terceiro maior banco de doadores de medula óssea do mundo. A finalidade deste indicador é acompanhar o crescimento do REDOME e o impacto deste crescimento na realização de transplantes não-aparentados de células-tronco hematopoiéticas em todo o Brasil.
Número de novos doadores cadastrados	Somatório do número de novos doadores cadastrados	REDOME	INSERIDO	O Registro Nacional de Doadores Voluntários de Medula Óssea (REDOME) é um programa gerenciado e promovido pelo INCA, responsável pelo envio e busca de material biológico para diversos países do mundo, além do transporte de doadores em todo o território nacional, constituindo-se como o terceiro maior banco de doadores de medula óssea do mundo. A finalidade deste indicador é acompanhar o crescimento do número de novos doadores cadastrados no REDOME.

OBJETIVO 2: FORTALECER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Percentual de redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nas áreas mais prevalentes	(Somatório de dias afastados por licença médica dos servidores cuja função tem impacto direto e imediato na assistência/ Somatório de dias possíveis de trabalho desses servidores) X 100	COGEP	ATUALIZADO	O indicador teve sua abrangência revista, em função da impossibilidade de aferição automática de dados. Por esse motivo, a Coordenação responsável por este indicador sugeriu nova redação: <i>Redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nos cargos que atuam, predominantemente, no atendimento direto ao paciente</i> , cujo resultado já foi apresentado no Relatório de Gestão 2020. Para o cálculo deste indicador foram considerados os cargos que, predominantemente, são relacionados ao atendimento ao paciente, uma vez que o afastamento deste servidor tem impacto direto e imediato na assistência (auxiliar de enfermagem, enfermeiro, farmacêutico, fisioterapeuta, fonoaudiólogo, médico, nutricionista, odontólogo, psicólogo, técnico, técnico de enfermagem, técnico de laboratório, técnico em radiologia e tecnologista).

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS				
INDICADOR ESTRATÉGICO	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL	STATUS	JUSTIFICATIVA
Tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo	(tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados/tempo médio dos processos finalizados no período de 2018 e 2019) X 100	COAGE	ATUALIZADO	<p>A Coordenação responsável por este indicador informa que não existem dados em formato eletrônico para aferição automática do tempo médio de processos em 2016 e 2017, pois, à época, os inúmeros processos eram em formato físico. Por este motivo, optou-se por considerar como linha de base a média do tempo do biênio 2018 e 2019. Além disso, a fórmula de cálculo do indicador foi retificada para representar adequadamente a porcentagem da redução, a saber:</p> <p>(tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados no período de 2018 e 2019) – (tempo médio dos processos finalizados em 2020)] / (tempo médio dos processos finalizados no período de 2018 e 2019)) X 100. Para melhor entendimento, acrescentou-se o termo "redução" no nome do indicador, passando a ser: <i>Redução do tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo</i>.</p>
Percentual de órteses, próteses e materiais especiais (OPME) rastreado	(Total de OPME rastreado/Total de OPME disponível na grade) X 100	COAS	DESCONTINUADO	<p>A Coordenação responsável por este indicador informou que os itens classificados como OPME (órteses, próteses e materiais especiais) são habitualmente registrados após sua saída do almoxarifado (Serviço Central de Abastecimento - SEABA), em meio físico (livro de entradas e saídas), onde são anexadas (habitualmente) as etiquetas do produto. Desta forma, é possível afirmar que os itens OPME (em sua maioria) são rastreáveis, no entanto, até o momento, não há um modo de aferição automática do resultado dessa rastreabilidade. Há um projeto em curso, ainda em fase de planejamento, para a implantação da rastreabilidade desses itens em formato eletrônico, contendo informações relacionadas ao fabricante, ao processo de aquisição, à utilização do item, inclusive a qual serviço ou seção por unidade, a qual profissional, em que paciente e em que data. Este indicador, por meio eletrônico, ainda demandará tempo para sua efetiva implantação, uma vez que o projeto em curso depende também da Coordenação de Administração (COAGE) e do Serviço de Tecnologia da Informação/Gabinete. Com o funcionamento do sistema será possível definir as etapas de implantação e as fórmulas para aferição dos percentuais de OPME rastreados.</p>

4.2 QUADRO ATUALIZADO DE INDICADORES

A seguir, é apresentado o quadro geral de indicadores atualizado, considerando as alterações/ajustes/inserções ocorridas ao longo de 2020. Ressalta-se, ainda, que as metas apresentadas se referem ao período de vigência do Plano, portanto, deverão ser alcançadas até 2023. Destaca-se que, anualmente, são realizadas pactuações, com o escalonamento das metas, com vistas ao seu alcance ao final do quadriênio.

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL			
INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Conceito da Pós-Graduação atribuído pela Capes	6	Conceito obtido por meio de critérios estabelecidos pela Capes	COENS
Número de estudos prospectivos elaborados	4	Somatório de estudos prospectivos elaborados	COPQ
Percentual de elaboração e/ou atualização das diretrizes e protocolos do SUS para o controle do câncer	80%	(Quantidade de produtos/Quantidade de produtos pactuados na DE) x 100	CONPREV
Percentual de cumprimento da meta estabelecida na Lei Orçamentária Anual (LOA) do ano correspondente.	100%	(Resultado alcançado na LOA/Meta pactuada na LOA) x 100	DIPLAN
Aumento percentual de profissionais de saúde qualificados para atuação em Oncologia	10%	(Número de profissionais qualificados até 2023 / média do número de profissionais qualificados no biênio 2018-2019) x 100	COENS
Publicação do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabaco (PNCT)	1	Somatório das etapas definidas para publicação do Plano	CONICQ
Produção de documentos técnicos para subsidiar a implementação das ações prioritárias do Plano de Fortalecimento da Política Nacional de Controle do Tabagismo (PNCT)	3	Somatório de documentos técnicos elaborados pelo INCA e/ou em parceria com organizações que participam da implementação da PNCT	CONICQ
Número de transplantes de células-tronco hematopoiéticas viabilizados pelo REDOME	1.035	Somatório do número de transplantes viabilizados pelo REDOME	REDOME
Número de novos doadores cadastrados	780.000	Somatório do número de novos doadores cadastrados	REDOME

OBJETIVO 2: FORTALECER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA			
INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Publicação da Política de Gestão por Competência	1	Somatório das etapas definidas para a publicação da Política de Gestão por Competência do INCA	COGEP
Percentual de servidores, por matrícula, capacitados com base no Programa de Capacitação	48%	(Somatório de servidores por matrícula, excluindo dupla contagem / total de servidores ativos) x 100	COGEP
Redução do número de dias de afastamento por licenças médicas nos cargos que atuam, predominantemente, no atendimento direto ao paciente	5%	(Somatório de dias afastados por licença médica dos servidores cuja função tem impacto direto e imediato na assistência/Somatório de dias possíveis de trabalho desses servidores) X 100	COGEP

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS			
INDICADOR ESTRATÉGICO	META (ATÉ 2023)	FÓRMULA	ÁREA RESPONSÁVEL
Redução do tempo de finalização de processos de aquisição de material de consumo	50%	$\frac{\{[(\text{tempo médio do trâmite dos processos de aquisição finalizados no período de 2018 e 2019}) - (\text{tempo médio dos processos finalizados em 2020})] / (\text{tempo médio dos processos finalizados no período de 2018 e 2019})\} \times 100}{}$	COAGE
Percentual de recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso	100%	$(\text{Recursos de investimento empenhados com base no Plano de Uso} / \text{Total de recursos de investimento previsto no Plano de Uso}) \times 100$	DIPLAN
Percentual de medicamentos de alto custo rastreado	100%	$(\text{Total de medicamentos de alto custo rastreados} / \text{total de medicamentos de alto custo previstos para atendimento ambulatorial}) \times 100$	COAS

5. GOVERNANÇA DO PLANO ESTRATÉGICO – CICLO 2020-2023

O gerenciamento do planejamento estratégico é baseado em diretrizes e políticas determinadas pela governança organizacional.

No caso do INCA, desde a elaboração do Plano Estratégico, houve a definição sobre o formato adotado para sua governança.

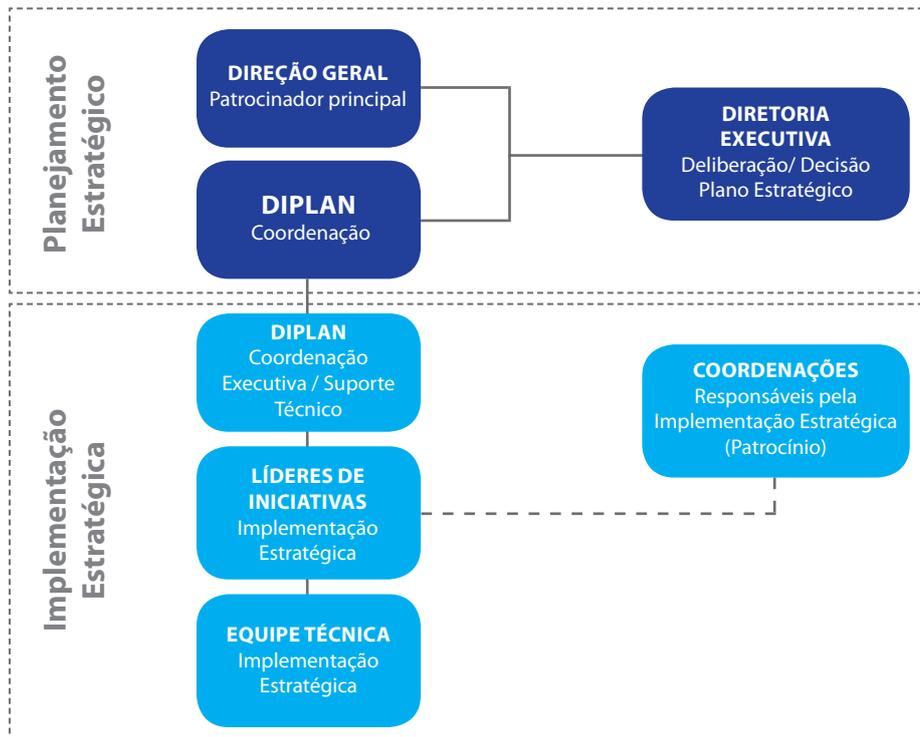
Foram estabelecidas instâncias para o processo de monitoramento, que vão desde o nível estratégico (deliberativo) até o operacional. Ao lado, reiteramos o quadro relativo à Governança (Plano Estratégico do INCA 2020-2023, p. 27).

O cenário inesperado por todos enfrentado demandou ajustes na rota. Logo, para assegurar a continuidade da implementação do planejado para o ano de 2020, foi desenvolvida uma estrutura de governança que pudesse dar suporte aos líderes, na implantação das respectivas iniciativas estratégicas, bem como à alta administração, na coordenação do processo de implantação.

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

A seguir, esquematicamente, é apresentada a estrutura de governança adotada:

Governança Ciclo 2020-2023



Além disso, no intuito de conferir padronização ao processo de implementação do plano estratégico, foram desenhadas divisões da iniciativa estratégica em fases; tendo como enfoques o cronograma para a conclusão das entregas da iniciativa, bem como controles para aprovação das entregas de cada fase.

Na sequência, passo a passo, é especificado o ciclo de vida estabelecido para as iniciativas estratégicas:



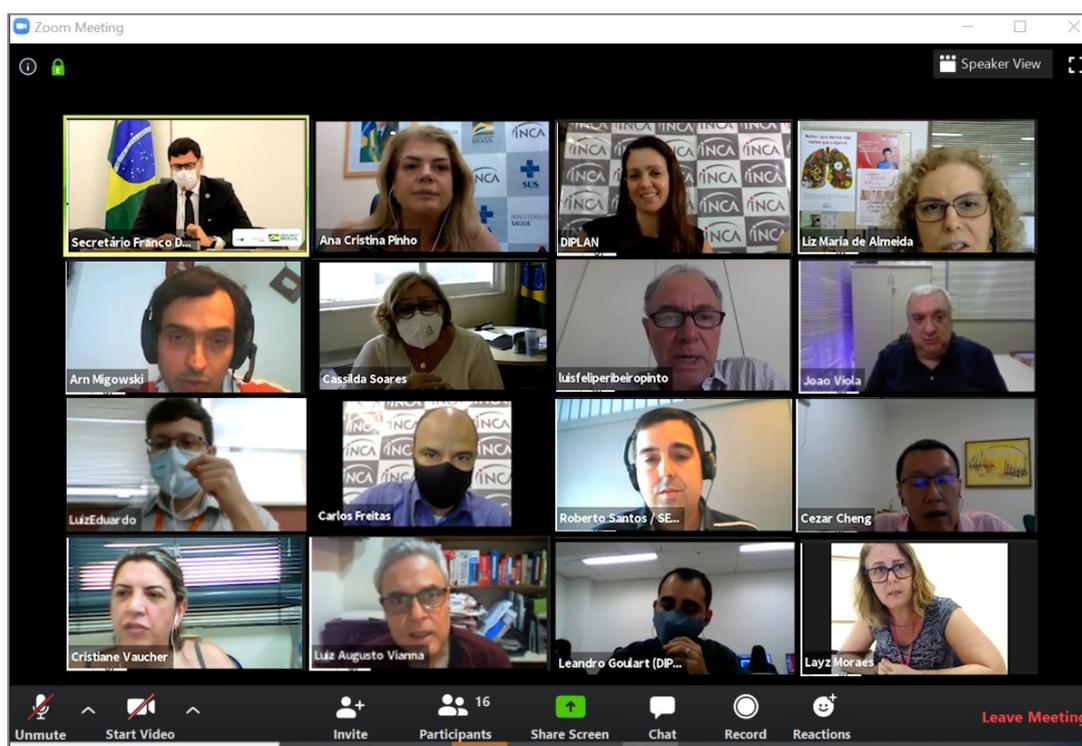
6. EVENTO IMERSÃO ESTRATÉGICA 2020

Durante o ano de 2020, a implementação estratégica foi impactada pela pandemia. Foi necessária uma adaptação para o acompanhamento das iniciativas. As que estavam em andamento, foram tratadas por meio do trabalho remoto, com a realização de reuniões virtuais. Já as iniciativas que tinham relacionamento direto com pessoas que estavam na linha de frente (combate à Covid-19) foram suspensas temporariamente.

Em agosto de 2020, ocorreu o retorno presencial da força de trabalho. A maioria das reuniões foi mantida remota, seguindo os protocolos de segurança e, iniciativas que, até então, estavam paralisadas, foram retomadas para a implementação estratégica.

O evento anual de revisão do Planejamento Estratégico, nos moldes de imersão, inicialmente previsto para setembro de 2020, foi suspenso por conta da pandemia. E diante da permanência do cenário restritivo, optou-se por um encontro virtual. A Imersão Estratégica, realizada entre os dias 16 e 18 de dezembro, pela manhã, contou com a presença da Diretoria Executiva, líderes de iniciativas e representantes das áreas do INCA, além do secretário de Atenção Especializada à Saúde do Ministério da Saúde.

Nessa oficina, foi apresentado o diagnóstico do primeiro ano de implementação do Plano Estratégico INCA 2020-2023, durante a qual cada chefia teve a oportunidade de se posicionar quanto ao progresso das iniciativas estratégicas sob responsabilidade da sua área. O resultado do evento foi a elaboração de 34 novas propostas de iniciativas estratégicas. Após um processo de elaboração, adequação e aprovação da Diretoria Executiva, foram definidas 15 novas iniciativas estratégicas (item 6.1), que passaram a compor o Plano Estratégico a partir de 2021.



6.1 PROCESSO DE PACTUAÇÃO DE NOVAS INICIATIVAS

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL				
TÍTULO PROPOSTA (NOVA INICIATIVA ESTRATÉGICA)	ÁREA RESPONSÁVEL (PROPOSTA)	STATUS	TÍTULO - INICIATIVA ESTRATÉGICA APROVADA	ÁREA RESPONSÁVEL
GOVERNANÇA DO INCA NAS AÇÕES DO REGISTRO NACIONAL DE DOADORES VOLUNTÁRIOS DE MEDULA ÓSSEA (REDOME)	REDOME	APROVADO IE 49	IE 49 - FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA REDOME	REDOME
APRIMORAR A GESTÃO DE INFORMAÇÕES DO REDOME	REDOME	APROVADO IE 49	-	-
CENTRO DIAGNÓSTICO – CÂNCER DE MAMA (HC III)	COAS	APROVADO IE 47	IE 47 - PROJETO PARA AMPLIAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO CÂNCER DE MAMA	COAS
GESTÃO DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÕES EM ONCOLOGIA	CONPREV	NÃO APROVADO Incorporado à IE 06 - Sistemas de Informação Gerencial (SETI)	-	-
PROJETO GENOMAS BRASIL – HUB ONCOLOGIA INCA	COPQ	APROVADO IE 40	IE 40 - PROJETO GENOMAS BRASIL – HUB ONCOLOGIA INCA	COPQ
ALTA INSTITUCIONAL	COAS	APROVADO IE 45	IE 45 - ALTA INSTITUCIONAL	COAS
ADEQUAÇÃO DOS AUDITÓRIOS DO INCA	COAGE	APROVADO IE 37	IE 37 - ADEQUAÇÃO DE AUDITÓRIOS	COAGE
INSTITUIR A PESQUISA DE IMPLEMENTAÇÃO	COPQ	APROVADO IE 42	IE 42 - INSTITUIR A PESQUISA DE IMPLEMENTAÇÃO	COPQ
MUITO PRAZER, INCA	GABINETE	NÃO APROVADO Iniciativa existente: IE 04 - Muito Prazer, sou INCA	-	-
PLANO INSTITUCIONAL DE COMUNICAÇÃO	SECOMSO	NÃO APROVADO Incorporado à IE 28 - Fortalecimento da imagem institucional	-	-
ALAVANCAR REDES DE PESQUISA DO INCA	COPQ	APROVADO IE 41	IE 41 - ALAVANCAR REDES DE PESQUISA DO INCA	COPQ
AUMENTAR TRIBUTOS SOBRE TABACO: REFORMA TRIBUTÁRIA	CONICQ	APROVADO IE 43	IE 43 - PLANO NACIONAL DE REDUÇÃO DO TABAGISMO	-
PLANO NACIONAL ACELERAÇÃO REDUÇÃO TABAGISMO	CONICQ	APROVADO IE 43	-	CONICQ
PLANO DE MANUTENÇÃO / ATUALIZAÇÃO / ADEQUAÇÃO: AGUARDANDO O NOVO CAMPUS	COAGE	NÃO APROVADO	-	-
REGISTRO NACIONAL INTEGRADO PARA CONTROLE DO CÂNCER	CONPREV	NÃO APROVADO	-	-

OBJETIVO 2: FORTALECER A POLÍTICA DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS COM FOCO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIA				
TÍTULO PROPOSTA (NOVA INICIATIVA ESTRATÉGICA)	ÁREA RESPONSÁVEL (PROPOSTA)	STATUS	TÍTULO - INICIATIVA ESTRATÉGICA APROVADA	ÁREA RESPONSÁVEL - ATUAL
FORTALECIMENTO DA CULTURA INSTITUCIONAL COMPATÍVEL COM UMA INSTITUIÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUS	GABINETE	NÃO APROVADO Iniciativa existente: IE 22 - Fortalecimento da cultura institucional compatível com uma Instituição de Ciência e Tecnologia do SUS	-	-

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS				
TÍTULO PROPOSTA (NOVA INICIATIVA ESTRATÉGICA)	ÁREA RESPONSÁVEL (PROPOSTA)	STATUS	TÍTULO - INICIATIVA ESTRATÉGICA APROVADA	ÁREA RESPONSÁVEL - ATUAL
IMPLEMENTAÇÃO DA LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS	SECIQ	APROVADO IE 50	IE 50 - LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS	GABINETE
PLANO DE GESTÃO DO TRABALHO REMOTO	COGEP	NÃO APROVADO	-	-
ATUALIZAÇÃO DA POLÍTICA PARA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS	COAGE	APROVADO IE 48	IE 48 - ATUALIZAÇÃO DA POLÍTICA PARA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS	COAS
FERRAMENTA PARA A GESTÃO DOS PROCESSOS	SETI	NÃO APROVADO	-	-
MODELO DE GESTÃO / GOVERNANÇA	DG	NÃO APROVADO	-	-
GRUPO TÉCNICO-CIENTÍFICO EPI-INFO CONPREV	CONPREV	NÃO APROVADO	-	-
CENTRO DE DIAGNÓSTICO DE CÂNCER DE MAMA (HCIII)	COAS	APROVADO IE 47	-	-
IMPLANTAÇÃO DO NIT (FASE 2)	COPQ	APROVADO IE 39	IE 39 - IMPLEMENTAÇÃO DO NIT (FASE 2)	COPQ
ALTA INSTITUCIONAL AUTOMÁTICA	COAS	APROVADO IE 45	-	-
AMPLIAÇÃO DA DIGITALIZAÇÃO DA ASSISTÊNCIA	COAS	APROVADO IE 46	IE 46 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ASSISTÊNCIA	COAS
IDENTIFICAÇÃO BIOMÉTRICA DO PACIENTE	SECIQ	APROVADO IE 46		COAS
MELHORIA DO SISTEMA DE NOTIFICAÇÃO DO INCA	COAS	APROVADO IE 46		COAS
DIGITALIZAÇÃO DOS PRONTUÁRIOS DA INSTITUIÇÃO	COAS	APROVADO IE 46		COAS
CENTRO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	COAGE	APROVADO IE 38	IE 38 - CENTRO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS	COAGE
ESTIMATIVA DO CUSTO INCA	DIPLAN	APROVADO IE 36	IE 36 - APURAÇÃO DE CUSTOS	DIPLAN
MAPEAMENTO DA CAPACIDADE INCA DE CAPTAÇÃO DE RECURSO EXTRA	GABINETE	NÃO APROVADO Incorporado à IE 17 - Escritório de Projetos Estratégicos de repercussão nacional	-	-
TELESSAÚDE	COAS	APROVADO IE 44	IE 44 - TELESSAÚDE	COAS
PLANO DE GESTÃO BASEADO EM PRODUTOS	DG	NÃO APROVADO	-	-

7. NOVAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS (POR OBJETIVO)

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

IE 37 - ADEQUAÇÃO DE AUDITÓRIOS [COAGE]

IE 40 - PROJETO GENOMAS BRASIL – HUB ONCOLOGIA INCA [COPQ]

IE 41 - ALAVANCAR REDES DE PESQUISA DO INCA [COPQ]

IE 42 - INSTITUIR A PESQUISA DE IMPLEMENTAÇÃO [COPQ]

IE 43 - PLANO NACIONAL DE REDUÇÃO DO TABAGISMO [DG / CONICQ]

IE 47 - PROJETO PARA AMPLIAÇÃO DO DIAGNÓSTICO DO CÂNCER DE MAMA [COAS]

IE 49 – FORTALECIMENTO DA GOVERNANÇA REDOME [DG / REDOME]

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

Sem proposta de iniciativa nova

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

IE 36 - GESTÃO DE CUSTOS [DIPLAN]

IE 38 - CENTRO DE GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DOS CONTRATOS ADMINISTRATIVOS [COAGE]

IE 39 - IMPLEMENTAÇÃO DO NIT (FASE 02) [COPQ]

IE 44 – TELESSAÚDE [COAS]

IE 45 - ALTA INSTITUCIONAL [COAS]

IE 48 - ATUALIZAÇÃO DA POLÍTICA PARA AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS [COAS]

IE 46 - TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DA ASSISTÊNCIA [COAS]

IE 50 - LEI GERAL DE PROTEÇÃO DE DADOS [GABINETE / SETI]

8. CAPACITAÇÃO EM GESTÃO DE PROJETOS

Uma das premissas para o bom andamento da etapa de implementação estratégica é a oferta de capacitações em Gestão de Projetos, tendo os líderes das iniciativas como público-alvo majoritário. Por este motivo, em 2020, foram realizadas duas turmas, compostas por coordenadores, líderes de iniciativas e membros de equipe, totalizando mais de 30 participantes.

Além de revisitar conceitos nas áreas de conhecimento de projetos, foi disponibilizado o ferramental (One-Page, EAP e cronograma) utilizado para a implementação das iniciativas.

O evento foi estruturado, alternando momentos de transmissão de conhecimentos teóricos e de atividades práticas para melhor fixação do conteúdo, como a utilização das iniciativas propostas na Oficina de Planejamento Estratégico.

9. MONITORAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na busca pela excelência na transparência e publicização dos atos, periodicamente é apresentado à Diretoria-Executiva, o *dashboard* a seguir, com o status executivo das iniciativas estratégicas.



Do mesmo modo, são apresentadas, para validação da Diretoria-Executiva, todas as atualizações/alterações feitas nos nomes das iniciativas estratégicas ou relacionadas à mudança da área responsável.

OBJETIVO 1: ALAVANCAR A INTEGRAÇÃO INSTITUCIONAL PARA POTENCIALIZAR OS RESULTADOS DO INCA, COM VISTAS AO FORTALECIMENTO DO SUS E DO PROTAGONISMO NACIONAL			
TÍTULO DA INICIATIVA - ORIGINAL	TÍTULO DA INICIATIVA - ATUAL	ÁREA RESPONSÁVEL - ORIGINAL	ÁREA RESPONSÁVEL - ATUAL
Escritório de apoio a elaboração de diretrizes e protocolos	Escritório de apoio a elaboração de diretrizes clínicas	CONPREV	
Expansão da capacitação de cardio-oncologia	Expansão da cardio-oncologia INCA & INC	COAS	
Escritório de Projetos Estratégicos de repercussão nacional		GABINETE	CONPREV
Protagonismo na qualificação de profissionais para atuação em Oncologia	Excelência na qualificação de profissionais para atuação em Oncologia	COENS	

OBJETIVO 3: IMPULSIONAR A EFICIÊNCIA DOS PROCESSOS DE TRABALHO, CONTRIBUINDO PARA O ALCANCE DE UMA GESTÃO DE EXCELÊNCIA NO SUS			
TÍTULO DA INICIATIVA - ORIGINAL	TÍTULO DA INICIATIVA - ATUAL	ÁREA RESPONSÁVEL - ORIGINAL	ÁREA RESPONSÁVEL - ATUAL
Implantação de Núcleo Interno de Regulação (NIR) por unidade	Núcleo Interno de Regulação (NIR) por unidade	COAS	
Programa de segurança no trabalho e prevenção de sinistros	Programa de prevenção combate a incêndio	COGEP	
Expansão e atualização do parque tecnológico e infraestrutura	Proposta - Atualização do Parque Tecnológico	COAGE	
Implementação da Política de Gestão de Riscos do INCA e fortalecimento da Política de Qualidade e Segurança do Paciente	Implementação da Política de Gestão de Riscos do INCA	DG / SECIQ	DG / SECIQ
	Fortalecimento da Política de Qualidade e Segurança do Paciente	-	COAS

Na ocasião, são enfatizados, também, pontos de atenção e entregas que foram realizadas (ou deveriam ter sido) em um determinado ponto no tempo, até mesmo por meio de um elenco de lições aprendidas e boas práticas percebidas ao longo do processo:

Lições aprendidas:

- Necessidade de internalização pelas áreas de que as iniciativas definidas no Plano Estratégico são de relevância institucional;
- Alinhamento a ser aprimorado entre responsáveis (coordenações) e líderes de iniciativas;
- Priorização de iniciativas em áreas que possuem mais de uma iniciativa estratégica;
- Sucessivas mudanças de líderes de iniciativas, fragilizando o processo.

Boas práticas:

- Uso do ferramental disponibilizado: One Page, EAP e cronograma;
- Presença regular nas reuniões de estruturação, acompanhamento e assessoramento da iniciativa com a equipe do planejamento estratégico;
- Participação em turma da capacitação em Gerenciamento de Projetos – duas oficinas de capacitação (setembro e novembro).

1. Alavancar a integração institucional para potencializar os resultados do INCA, com vistas ao fortalecimento do SUS e do protagonismo nacional
Status - Dezembro/2020

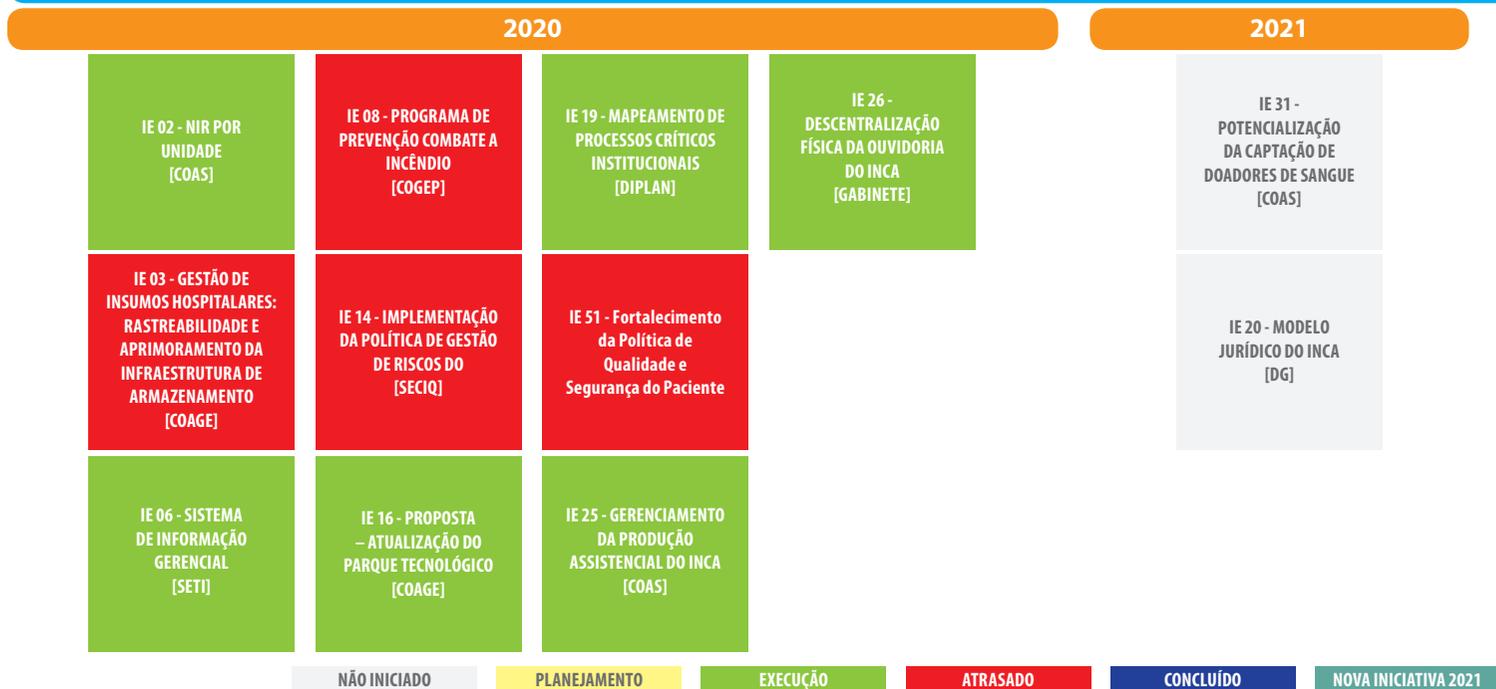
2020					
IE 01 - ESCRITÓRIO DE APOIO A ELABORAÇÃO DE DIRETRIZES CLÍNICAS [CONPREV]	IE 09 - FOMENTO A CRIAÇÃO DE GRUPOS INTERDISCIPLINARES DE PESQUISA, ENSINO, PREVENÇÃO E ASSISTÊNCIA [GABINETE]	IE 17 - ESCRITÓRIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS DE REPERCUSSÃO NACIONAL – FASE 01 [CONPREV]	IE 23 - SOLUÇÕES EDUCACIONAIS INOVADORAS (COENS)	IE 28 - FORTALECIMENTO DA IMAGEM INSTITUCIONAL DO INCA [SECOMSO]	IE 32 - EXCELÊNCIA NA QUALIFICAÇÃO DE PROFISSIONAIS PARA ATUAÇÃO EM ONCOLOGIA [COENS]
14E 04 - MUITO PRAZER SOU INCA [COGEP]	IE 10 - EXPANSÃO DA CARDIO-ONCOLOGIA INCA & INC [COAS]	IE 21 - INTEGRAÇÃO COM A GESTÃO DO SUS [GABINETE]	IE 24 - PAINEL PÚBLICO DE INDICADORES DO INCA [DIPLAN]	IE 29 - FORTALECIMENTO DO NÚCLEO DE AVALIAÇÃO DE TECNOLOGIAS EM SAÚDE (NATS) [CONPREV]	IE 34 - IMPLEMENTAÇÃO DA ÁREA DE CIÊNCIA DE DADOS E GESTÃO DO CONHECIMENTO [SETI]
IE 05 - O TEMA DO ANO [GABINETE]	IE 12 - IMPLEMENTAÇÃO DO NÚCLEO DE INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (NIT) [COPQ]	IE 22 - FORTALECIMENTO DA CULTURA INSTITUCIONAL COMPATÍVEL COM UMA INSTITUIÇÃO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUS [COGEP]	IE 27 - CAMPUS INTEGRADO DO INCA [DG]	IE 30 - PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) [COENS]	
NÃO INICIADO	PLANEJAMENTO	EXECUÇÃO	ATRASADO	CONCLUÍDO	

“não iniciado” = em carteira (previsto para começar mais para frente).

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



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Instrução Normativa nº 24, 18 de março de 2020. Ministério da Economia. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>
- BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital. Secretaria de Gestão. Guia Técnico de Gestão Estratégica v1.0; Brasília; ME; SEDGG; SEGES, 2019. Versão 1/2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/guias-e-manuais/guia-tecnico-de-gestao-estrategica>
- BRASIL. Lei nº 13.971 de 27 de dezembro de 2019. Plano Plurianual da União para o período de 2020 a 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento-e-orcamento/plano-plurianual-ppa>
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria-Executiva. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento. Plano Nacional de Saúde – PNS: 2020-2023. Disponível em: Disponível em: https://bvsmms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/plano_nacional_saude_2020_2023.pdf
- BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Alinhamento Estratégico da SAES, Projeto AvanSAES, 16 dezembro 2020.
- BRIGHTLINE INICIATIVE. [Philadelphia]: Project Management Institute, [2020?]. Disponível em: <https://www.brightline.org/> . Acessado em: 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 2020. Rio de Janeiro: INCA, 2021. Disponível em: <https://www.inca.gov.br/aceso-a-informacao/relatorios-gestao>
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Philadelphia: PMI, [2020?]. Disponível em: <https://www.pmi.org/> . Acessado em: 16 mar. 2020.

APÊNDICE - PARTICIPANTES DA REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2020

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

Ricardo José de Souza

Suse Dayse Silva Barbosa

