



Instituto  
Nacional  
de Câncer

RELATÓRIO DE GESTÃO

R  
658.4  
B823i  
1999  
MEMOTEC

# APRESENTAÇÃO

*Esse Relatório é o documento que descreve as práticas de gestão do INCA, como organização pública candidata ao Prêmio Qualidade do Governo Federal – ciclo 1999, de forma a permitir a sua análise pela Banca de Examinadores.*

*O PQGF, por sua vez, é um instrumento do Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública voltado para o estímulo e o reconhecimento das organizações engajadas em atividades de melhoria na prestação dos serviços públicos à sociedade, envolvendo órgãos da administração direta, autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista.*

*A participação no Prêmio, instituído em 03 de março de 1998, conduz as organizações públicas a atingirem patamares cada vez mais elevados de desempenho, capacitando-as a aumentar a satisfação dos clientes; reduzir as taxas de erro, retrabalho e desperdício; reduzir o tempo entre a identificação das necessidades e a prestação do serviço ao cliente; incentivar a parceria entre a direção, gerências, funcionários e demais colaboradores; e facilitar a comunicação e o envolvimento de todos.*

*O presente Relatório de Gestão está redigido por itens relativos a cada um dos sete Critérios de Excelência adotados como parâmetros de avaliação, no sentido de evidenciar a correspondência entre os resultados institucionais obtidos e as ações de qualidade implementadas. Para a sua elaboração, a Assessoria de Gestão da Qualidade considerou os levantamentos realizados nas diversas áreas do INCA, as informações contidas no Relatório de Atividades de 1998 – 7ª versão e o Relatório de Gestão – ciclo 1998, tendo como grande condicionante a data limite de 30 de abril para o envio do documento à Coordenação Executiva do PQGF, em Brasília.*

*As próximas etapas desse processo são a análise crítica individual e de consenso, para seleção das candidatas, com base nas pontuações dos membros da Banca Examinadora; visita às instalações das organizações selecionadas, para verificação de evidências objetivas da sua gestão; seleção das organizações a serem reconhecidas nas faixas Bronze, Prata e Ouro; e decisão quanto à premiação, entre as organizações reconhecidas na faixa Ouro.*

Direção Geral – Assessoria de Gestão da Qualidade

Abril 1999

R  
658.4  
B823i  
1999

5859

INCA - BIBLIOTECA  
MEMÓRIA TÉCNICA  
Nº REGISTRO 38/2011  
EM 17 / 08 / 2011

# ÍNDICE

<b>Perfil da Organização .....</b>	<b>2</b>
<b>Histórico da Qualidade .....</b>	<b>7</b>
<b>Relato da Gestão .....</b>	<b>8</b>
1. Liderança .....	8
2. Planejamento Estratégico .....	11
3. Foco no Cliente .....	16
4. Informação e Análise .....	18
5. Gestão de Pessoas .....	22
6. Gestão de Processos .....	25
7. Resultados da Organização .....	33

# PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

## Competências Básicas

O Instituto Nacional de Câncer – INCA é um órgão da administração direta do Ministério da Saúde.

O Decreto n.º 109, de 2 de maio de 1991, que aprova a Estrutura Regimental do Ministério da Saúde, em seu artigo 22, dá ao INCA a seguinte competência:

- I. Assistir o Ministro de Estado na 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, diagnóstico e tratamento das neoplasias malignas e 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.
- V. Prestar serviços médico-assistenciais aos portadores de neoplasias malignas e afecções correlatas.

## Principais Clientes/Usuários

A composição básica da clientela do INCA é representada por:

- ⇒ população em geral
- ⇒ pacientes oncológicos, familiares e acompanhantes
- ⇒ unidades de saúde
- ⇒ profissionais de saúde, especializados em oncologia ou não
- ⇒ escolas, universidades e estudantes
- ⇒ empresas e trabalhadores
- ⇒ instituições científicas
- ⇒ Secretarias Estaduais e Municipais de Saúde

## Principais Produtos e Serviços

O INCA desenvolve e disponibiliza uma gama considerável de serviços e produtos para seus clientes e usuários, sob a forma de:

- ⇒ diagnósticos de câncer e exames complementares de laboratório e imagem
- ⇒ tratamentos cirúrgicos, radioterápicos e quimioterápicos de câncer

- ⇒ transplantes de medula óssea
- ⇒ reabilitação para os pacientes tratados
- ⇒ pesquisas básicas e pesquisas clínicas aplicadas, em oncologia
- ⇒ programas de prevenção e detecção precoce do câncer
- ⇒ programas e projetos de prevenção primária do câncer
- ⇒ registros de câncer, de base hospitalar e populacional
- ⇒ pesquisas epidemiológicas no âmbito da prevenção e informação sobre câncer
- ⇒ programas de ensino técnico, de graduação e de pós-graduação
- ⇒ cursos de formação, treinamento e atualização de técnicos em registros de câncer e citopatologia
- ⇒ publicações técnicas, científicas, educativas e informativas

## Principais Insumos e Fornecedores

O INCA, como instituição de saúde, tem no ambiente hospitalar a maior concentração de insumos e fornecedores, como segue:

- ⇒ medicamentos: laboratórios (Glaxo Rhodia)
- ⇒ material médico-hospitalar: fabricantes e representantes (Cremer e Jonhson & Jonhson)
- ⇒ kits de equipamento: fabricantes
- ⇒ material administrativo: distribuidores de papelarias

## Perfil do Quadro de Pessoal

Na composição do seu quadro de pessoal o INCA possui profissionais altamente qualificados e reconhecidos nacional e internacionalmente nos campos da assistência, prevenção, pesquisa e educação em oncologia, além de elevada competência nas áreas de administração e apoio. A força de trabalho do INCA é integrada, ainda, por colaboradores dos mais variados vínculos, conforme especificado a seguir.

Tipo de Vínculo	Quantidade
Funcionários - Ministério da Saúde	2.610
Funcionários - FAF	952
Funcionários - Terceirizados	653
Estagiários	255
Residentes	112
Voluntários	800
<b>Total</b>	<b>5.382</b>

## Parcerias Institucionais

A própria natureza das atividades do INCA contribui fortemente para que se estabeleçam inúmeras atuações conjuntas com as mais diversas instituições de saúde, de ensino e científicas, nacionais e estrangeiras, a seguir exemplificadas.

- ⇒ Cancer Care International – CCI, um setor da Fundação Ontário para Tratamento e Pesquisa de Câncer, sediada no Canadá
- ⇒ Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq
- ⇒ Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal para o Ensino Superior – CAPES
- ⇒ Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro – FAPERJ
- ⇒ International Agency for Research on Cancer – IARC
- ⇒ Organização Pan-Americana de Saúde – OPAS
- ⇒ Memorial Sloan Kettering Cancer Center of New York – EUA
- ⇒ Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ
- ⇒ Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ
- ⇒ Universidade de São Paulo – USP
- ⇒ Faculdade de Enfermagem Luiza de Marilac
- ⇒ Comissão Nacional de Energia Nuclear – CNEN
- ⇒ Escola Paulista de Medicina – EPM/UFESP
- ⇒ Cruz Vermelha
- ⇒ Mc Donald's
- ⇒ Associação de Apoio à Criança com Neoplasia – AACN.

## Principais Instalações e Localidades

O INCA tem sua sede localizada na Praça Cruz Vermelha, n.º 23 – 4º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ.

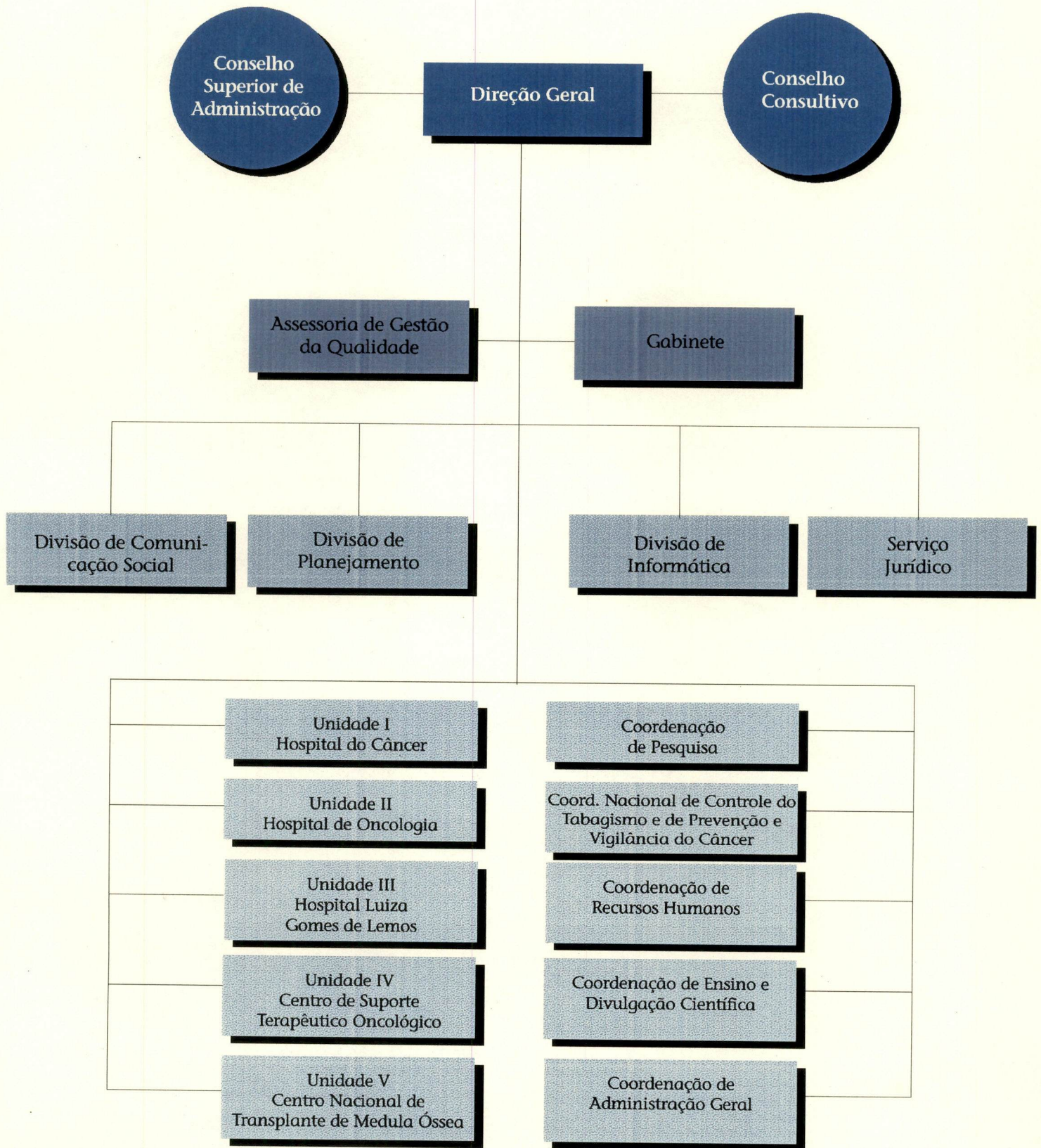
Suas demais unidades organizacionais encontram-se geograficamente distribuídas nos seguintes locais:

- ⇒ **Coordenação de Ensino e Divulgação Científica**  
Rua do Rezende, n.º 128, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Responsável pela formação e qualificação de recursos humanos para o controle do câncer no país.
- ⇒ **Coordenação de Recursos Humanos**  
Rua dos Inválidos, n.º 212 – 3º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Sua principal meta é desenvolver instrumentos, produtos e serviços para uma gestão moderna e eficaz do INCA, orientada para a produtividade e qualidade de vida dos seus funcionários.
- ⇒ **Coordenação de Administração Geral**  
Rua do Rezende, n.º 128, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Apóia administrativamente as demais unidades do INCA, dotando-as dos recursos materiais necessários ao seu funcionamento.

- ⇒ **Coordenação Nacional de Controle do Tabagismo e Prevenção e Vigilância Primária do Câncer**  
Rua dos Inválidos, n.º 212 – 2º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
É responsabilidade da CONPREV a coordenação de programas de prevenção do câncer, abordando os principais fatores de risco da doença.
- ⇒ **Coordenação de Pesquisa**  
Praça Cruz Vermelha, n.º 23 – 4º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Desenvolve a produção do conhecimento científico em oncologia.
- ⇒ **Hospital do Câncer – Unidade I**  
Praça Cruz Vermelha, n.º 23, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Principal unidade hospitalar do INCA e de maior complexidade tecnológica, conta com 1.500 funcionários, tem 198 leitos e ocupa uma área de 33.900m<sup>2</sup>, em um prédio de 11 andares.
- ⇒ **Hospital de Oncologia – Unidade II**  
Rua Equador, n.º 831, Santo Cristo, Rio de Janeiro – RJ  
Com sete andares e 109 leitos, ocupa uma área de 6.200 m<sup>2</sup>, na qual estão distribuídos 480 funcionários.
- ⇒ **Hospital Luiza Gomes de Lemos – Unidade III**  
Rua Visconde de Vila Isabel, n.º 274, Vila Isabel, Rio de Janeiro – RJ  
Atende exclusivamente a pacientes do sexo feminino com doenças pré-malignas e malignas da mama e genital.
- ⇒ **Centro de Suporte Terapêutico Oncológico – Unidade IV**  
Rua Visconde de Vila Isabel, n.º 274, Vila Isabel, Rio de Janeiro – RJ  
Inaugurado em novembro de 1998, tem por finalidade oferecer tratamento paliativo com atenção multiprofissional aos pacientes fora das possibilidades terapêuticas oncológicas, previamente tratados no INCA, em regime de internação hospitalar e domiciliar.
- ⇒ **Centro Nacional de Transplante de Medula Óssea – Unidade V**  
Praça Cruz Vermelha, n.º 23 – 7º andar, Centro, Rio de Janeiro – RJ  
Esta unidade realiza transplantes de medula óssea alogênicos e autólogos e foi pioneira na introdução dos transplantes de precursores hematopoéticos de sangue periférico no Brasil.



# Organograma



# HISTÓRICO DA QUALIDADE

---

A sequência cronológica a seguir demonstra como o INCA vem empreendendo esforços no sentido da sua modernização gerencial e conseqüente elevação dos padrões de desempenho dos seus processos e da satisfação dos seus clientes.

- ⇒ setembro de 1993 - início do Programa de Gestão pela Qualidade Total.
- ⇒ novembro e dezembro de 1993 - palestras de sensibilização para os funcionários da média e alta gerências, orientadas pelo Instituto Brasileiro da Qualidade Nuclear – IBQN.
- ⇒ fevereiro de 1994 – assinatura do convênio entre o INCA/FAF e o IBQN, para desenvolvimento do Programa de Gestão pela Qualidade Total.
- ⇒ abril de 1994 – elaboração do Diagnóstico Organizacional, a partir de workshops, questionários e entrevistas, para identificação de pontos fortes e fracos do ambiente interno, e ameaças e oportunidades do ambiente externo.
- ⇒ abril de 1994 – início, em paralelo, dos treinamentos de capacitação em Gestão pela Qualidade Total, que envolveram 1.005 participações de funcionários do INCA, resultando na formação de 19 multiplicadores.
- ⇒ setembro de 1994 – implantação da estrutura do PGQT, formada pela Secretaria Executiva, Comitê de Internalização da Qualidade, Grupo de Promoção e Divulgação da Qualidade, Comitê de Multiplicadores da Qualidade e 13 comitês especiais, representativos dos macro-processos institucionais.
- ⇒ janeiro de 1995 – formulação do Plano Diretor do INCA, com base no Delineamento Estratégico para a Qualidade.
- ⇒ maio de 1995 – formulação do Plano Estratégico do INCA 1995-2000, com a Missão e a Visão Estratégica validadas.
- ⇒ 1996 – continuidade do programa em suas etapas de internalização e multiplicação, com ênfase no aprendizado metodológico.
- ⇒ 1997 – descentralização da internalização para as unidades, através da instalação de comitês operacionais, com ênfase nos indicadores de desempenho e satisfação.
- ⇒ abril 1997 – realização do I Simpósio Nacional de Qualidade Total em Instituições de Saúde.
- ⇒ 1998 – transição da prática de comitês para a estrutura formal das unidades.
- ⇒ 1998 – adesão ao Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública e candidatura ao Prêmio Qualidade do Governo Federal - ciclo 1998.
- ⇒ abril de 1998 – realização do II Simpósio Nacional de Qualidade Total em Instituições de Saúde.
- ⇒ 1999 – criação da Assessoria de Gestão da Qualidade e candidatura ao Prêmio Qualidade do Governo Federal – ciclo 1999.

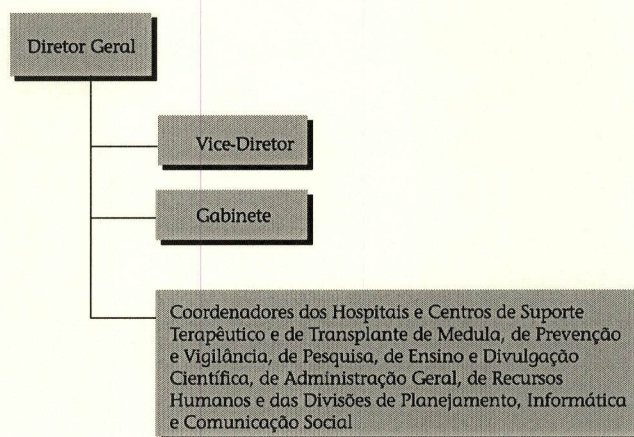
# RELATO DA GESTÃO

## 1. Liderança

### 1.1 Sistema de Liderança

- O INCA vem trabalhando, desde 1993, na construção de um processo estruturado de planejamento, através do qual são estabelecidos a sua missão, visão estratégica, princípios de gestão, macro-objetivos, metas, atividades e projetos. Em 1997, a Alta Administração aprovou o documento Planejamento Estratégico 1998-2002, que contém a consolidação de todo o trabalho gerado nesses seis anos. Esse documento, norteador das ações institucionais, foi publicado e distribuído para todas as áreas do INCA, sendo atualizado anualmente.

A Alta Administração do INCA é composta pelo:



- Os membros da Alta Administração se reúnem semanalmente no Conselho Superior de Administração, sob a liderança do Diretor Geral, para apresentar os resultados obtidos em projetos e atividades específicas. Os gerentes de projetos são convidados para relatar o planejamento, as metas e os resultados alcançados em cada uma de suas etapas. Essas reuniões, registradas em ata, são divulgadas para todas as Unidades e Coordenações, visando à disseminação de informações referentes à tomada de decisão sobre a continuidade e a correção de metas dos projetos em andamento. Nessa mesma reunião, o Diretor Geral apresenta os informes sobre as deliberações semanais ocorridas em Brasília, com o alto escalão do Ministério da Saúde, ao qual o INCA está subordinado, e define os seus desdobramentos no âmbito institucional.
- Os Coordenadores também obedecem a um calendário de reuniões periódicas com seus funcionários, para divulgar os informes do Diretor Geral e avaliar seus impactos nas atividades e projetos que desenvolvem nas correspondentes Unidades.
- As Unidades Hospitalares I, II, III e IV possuem Conselhos de Administração, liderados pelos seus respectivos dirigentes, que se reúnem semanalmente, para discussão e acompanhamento das atividades assistenciais em andamento, em comparação com os objetivos planejados.
- O Diretor Geral recebe, periodicamente, os Coordenadores de todas as Unidades, para decisões de caráter rotineiro e avaliação dos indicadores de desempenho operacional.
- O Diretor Geral delibera sobre as questões relativas à gestão de processos do INCA, através de quatro câmaras setoriais: de Assistência, de Prevenção e Epidemiologia, de Educação e Pesquisa, e

de Atividades Estratégicas. Essas câmaras se reúnem com o Diretor Geral, alternadamente, todas as sextas-feiras do ano, com base em um calendário fixo, e em regime participativo e compartilhado, encaminham soluções para os problemas comuns a cada uma delas, dando-lhes a devida operacionalidade.

- O INCA desenvolve as suas práticas de gestão da qualidade através de uma assessoria própria que, com o apoio de multiplicadores e internalizadores, se reúne quinzenalmente, no sentido de analisar e divulgar os resultados dos diferentes comitês, com base nos indicadores de qualidade estabelecidos. Os resultados têm sido utilizados para tomadas de decisão e mudanças de rumo dos processos, assim como para avaliar o desempenho dos comitês, particularmente nas questões relativas ao atendimento prestado aos clientes.
- Há uma preocupação constante da Alta Administração manifestada nos freqüentes encontros com os funcionários, de buscar o compromisso de todos para transformar o INCA em uma organização do mais elevado desempenho no setor de saúde, onde o cliente seja atendido com presteza, atenção e resolutividade. Assim tem sido nas ocasiões para tratar de Organização Social e unificação de serviços.
- O Diretor Geral também se comunica, quinzenalmente, com todos os funcionários, através do Informe INCA, enviado por mala-direta residencial. Os editoriais, em formato de Carta ao Leitor, contêm sempre diretrizes e mensagens de incentivo à continuidade e busca de melhoria, sintetizando os esforços da Alta Administração para dar melhores condições de trabalho aos funcionários e de atendimento a todos os clientes do INCA.
- Os quadros de avisos, colocados estrategicamente em todas as Unidades, são determinantes para que a Direção Geral se comunique, semanalmente, com os funcionários, informando-os sobre sua política de recursos humanos, as mudanças institucionais e fatos administrativos de interesse geral. Esse veículo de comunicação tem contribuído para dar maior transparência aos atos da Alta Administração, neutralizando o clima de boatos e de informações truncadas.
- As reuniões com o Diretor Geral, para o café da manhã, almoço e lanches de confraternização, definem as premiações da festa de final de ano, dos funcionários que mais se destacaram em seus setores, e têm sido um espaço privilegiado de contato da Alta Administração com seus colaboradores. As fotos desses funcionários integram o painel de Destaques do Ano, fixado no corredor de acesso à Direção Geral.
- O Diretor Geral procura estar em contato com os funcionários em seu local de trabalho, recebe pacientes e familiares para ouvir suas reivindicações e sugestões, que, muitas vezes se transformam em ações de treinamento ou reuniões de serviço, visando à correção de rumos e a busca dos melhores padrões de qualidade.

## **1.2 Responsabilidade Pública e Cidadania**

- O Relatório Anual do INCA é o instrumento que sintetiza todas as atividades e projetos desenvolvidos e vem sendo distribuído para todos os funcionários, ao final de cada ano. A missão, visão estratégica e os macro-objetivos institucionais têm sido explicitados nos relatórios, contribuindo para sua divulgação dentro e fora da Instituição.
- O INCA possui, também, um Conselho Consultivo, composto por representantes de diferentes entidades e sociedades oncológicas, que se reúne mensalmente, acompanhando o planejamento estratégico da Instituição, realimentando a organização com sugestões de melhorias necessárias, apontando sucessos, tendências e novas conquistas. Também realiza uma ausculta e um mapeamento de como o INCA está cumprindo sua missão de Controle do Câncer, em nível nacional.
- A Direção Geral do INCA promove Simpósios Nacionais de Qualidade Total em Instituições de Saúde, como os já realizados em 1997 e 1998, contando com participantes e palestrantes do país e do exterior, onde são apresentadas e discutidas as mais diferentes experiências com projetos e processos desenvolvidos nas respectivas instituições a que pertencem. O terceiro Simpósio já está sendo organizado para o ano 2000 e se repetirá a cada dois anos.

- O INCA mantém um bem estruturado processo de serviço voluntário, com mais de 800 colaboradores organizados em oito grupos e associações, que se integram à sua força de trabalho e contribuem decisivamente para proporcionar aos pacientes e seus familiares a melhor adaptação à situação que vivenciam. Através dos voluntários são prestados apoios religioso e assistencial, realizados eventos de lazer e cultura, e oficinas artesanais e de auto-estima.
- O INCA possui o Programa de Integração Docente-Assistencial no Controle do Câncer – PIDACC desde 1987, com a produção de livro-texto, vídeo e material educativo no formato de slide-som, para apoiar os docentes das faculdades de medicina brasileiras a desenvolver programas de ensino de oncologia na graduação médica. No momento, 54 faculdades de medicina entre as 81 existentes participam do Programa.
- O INCA também desenvolve publicações para apoiar as atividades de ensino da oncologia nas escolas de enfermagem brasileiras, como o livro texto “Ações de Enfermagem Oncológica”. Atualmente, 20 faculdades de enfermagem entre as 107 existentes participam dessa iniciativa.
- Anualmente, o INCA oferece quatro bolsas de estudos para o Programa de Observação de Serviços de Saúde no Memorial Sloan-Kettering Cancer Center de New York, USA. Concorrem profissionais de todo o país, das áreas médica, de enfermagem, administração, psicologia e serviço social. Eles são selecionados por meio dos seguintes critérios: trabalhar em serviços de oncologia brasileiro; demonstrar domínio e apresentar certificado de conhecimento da língua inglesa; estar iniciando sua formação profissional especializada em oncologia. Esse programa tem sido avaliado muito positivamente pelos profissionais selecionados, através de relatórios individuais de participação, sendo considerado como fonte de motivação e estímulo para novos processos de trabalho no INCA e em outras instituições brasileiras.
- O INCA oferece, ainda, duas bolsas de estudo por ano, para alunos brasileiros dos cursos de graduação em medicina, para participarem do “Summer School Program” desenvolvido pela Groningen University, na Holanda, com apoio da Organização Mundial de Saúde – OMS. Participam da seleção os alunos que estiverem cursando a partir do 3º ano de graduação, que demonstrem e comprovem, por meio de certificado, domínio da língua inglesa, que estiverem participando de programa de prevenção na área oncológica e cujas faculdades utilizem o Programa PIDACC. Este programa visa envolver os jovens estudantes de medicina com os conceitos atuais de prevenção e diagnóstico precoce do câncer e motivá-los a estudar a área oncológica.
- O INCA mantém presença constante junto ao grande público, promovendo eventos próprios e participando de outros, sempre marcados pela mobilização e conscientização do cliente-cidadão, em torno das questões mais relevantes sobre o câncer. Em 1998, os principais foram:

#### **Dia Mundial Sem Tabaco - 31 de maio**

O INCA, na qualidade de Centro Colaborador da Organização Mundial da Saúde, para o Projeto Tabaco ou Saúde, organizou o evento, cujo tema este ano foi “Crescendo Livre do Tabaco”. A solenidade foi realizada no dia 28 de maio, no Palácio do Itamaraty, na cidade do Rio de Janeiro, com a presença do Ministro da Saúde, José Serra, e demais autoridades nacionais e internacionais. Fechando as comemorações, no dia 31 de maio, foi realizada uma oficina de desenhos para crianças entre 4 e 14 anos de idade, na praia do Leblon, no Rio de Janeiro.

#### **Dia Nacional de Combate ao Fumo - 29 de agosto**

“Esporte Sem Cigarro é Mais Radical” foi o tema escolhido para as comemorações desse dia dirigido especificamente aos jovens e adolescentes em todos os estados brasileiros, como alerta contra a associação equivocadamente positiva do fumo com o esporte. No Rio, este evento foi marcado por diversas atividades esportivas na Vila Olímpica da Mangueira, com o apoio de grandes atletas brasileiros.

### **Dia Nacional de Combate ao Câncer - 27 de novembro**

Sob a coordenação do INCA e com o tema "Câncer: Você também Pode Prevenir", a data foi comemorada em todo o país com a realização de vários eventos. No Rio de Janeiro, mais de 2.500 pessoas participaram das atividades na feira de saúde, organizada no centro da cidade.

### **III Congresso Brasileiro de Prevenção do Câncer - 20 a 22 de agosto**

Promovido pelo INCA em parceria com a Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), o evento teve como objetivo discutir o câncer como um problema de saúde pública no Brasil, alertando para a importância da sua prevenção e diagnóstico precoce, a necessidade da participação da população e relevância do trabalho multiinstitucional.

### **17º Congresso Internacional da União Internacional Contra o Câncer (UICC) - 23 a 28 de agosto**

A organização do Congresso consumiu quatro anos de intenso trabalho coordenado pelo INCA e foi realizado no Centro de Convenções do Riocentro. O evento reuniu 3.200 participantes inscritos, de 93 países. Foram apresentadas 151 seções científicas e aceitos 1.395 trabalhos de temas livres, dentre eles 154 trabalhos do INCA.

- Nesse mesmo contexto foram realizadas pelo INCA em 1998, a Caminhada "Viva Mulher" pelo Dia Internacional da Mulher, II Simpósio Nacional de Qualidade em Instituições de Saúde, além da participação em seis eventos científicos internacionais sobre tumores renais em crianças, câncer genital feminino, oncologia clínica e câncer de pulmão, de mama, da cabeça e pescoço, de osso e de partes moles.
- A prevenção do câncer está sendo inserida como matéria do currículo escolar. A partir do Programa Saber Saúde, coordenado pelo INCA e que já atinge 103 escolas municipais, envolvendo crianças entre 5 a 14 anos de idade, encontram-se treinados cerca de 2.000 profissionais de saúde e educação.

## **2. Planejamento Estratégico**

### **2.1 Formulação das Estratégias**

- Em 1991, o Governo Federal conferiu ao INCA competência para assistir o Ministro de Estado da Saúde na formulação da Política Nacional de Controle do Câncer e desenvolver programas e projetos nas áreas de prevenção, formação de recursos humanos, assistência e pesquisa sobre câncer. Tais atribuições e a necessidade de estabelecer, internamente, linhas de atuação técnico-gerenciais que possibilitassem ao Instituto consolidar-se como centro de referência e excelência em cancerologia, constituíram elementos decisivos no processo de delineamento estratégico do INCA.
- O planejamento estratégico vem se desenvolvendo, como processo estruturado, a partir de 1993, no contexto de implantação do programa de Gestão pela Qualidade Total. Pautado na análise organizacional e em amplo processo de discussão interna, envolvendo a alta direção, chefias, funcionários e os principais clientes, o INCA definiu como Missão o

**"CONTROLE DO CÂNCER"**

e como Visão Estratégica

**“SER REFERÊNCIA NACIONAL EM CANCEROLOGIA,  
RECONHECIDO COMO CENTRO DE EXCELÊNCIA PELOS SEUS PARES,  
INTERAGINDO COM ORGANIZAÇÕES AFINS E ATUANDO  
NAS ÁREAS DE INFORMAÇÃO, EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA, PREVENÇÃO  
E ASSISTÊNCIA E, ASSIM, CONTRIBUINDO PARA O BEM-ESTAR  
DA SOCIEDADE, COM PLENA SATISFAÇÃO DE  
SEUS USUÁRIOS E FUNCIONÁRIOS”.**

- A continuidade desse trabalho ocorre através da realização de seminários temáticos, igualmente participativos, visando o estabelecimento de diretrizes estratégicas para as principais áreas de atuação do INCA.
- O Plano Estratégico INCA 1995 – 2000 consolida esse processo, explicita os princípios do modelo de gestão e destaca os principais aspectos do ambiente interno e externo que conferem ao Instituto, ameaças e oportunidades para o cumprimento de sua missão.
- A Direção Geral promove workshops anuais para avaliar os resultados alcançados, redefinir estratégias e incorporar novas variáveis do cenário nacional, particularmente as orientações do Ministério da Saúde. Assim foi formulada a proposta de Política Nacional de Controle do Câncer, atualmente em fase de aprovação.
- As atualizações do Plano Estratégico são baseadas nas diretrizes preconizadas nessa política, resultando no Plano Estratégico INCA 1999 – 2003, onde estão definidos os seguintes macro objetivos institucionais:
  1. *Prestar assistência integral e de referência aos pacientes com câncer, dando ênfase aos casos sem tratamento prévio e que atendam às necessidades dos programas de prevenção, educação e pesquisa.*
  2. *Uniformizar as condutas e integrar os serviços assistenciais do INCA e outras instituições de saúde que prestam assistência oncológica.*
  3. *Expandir a prevenção e a detecção precoce dos tipos de câncer prevalentes na população.*
  4. *Reduzir a exposição da população a fatores de risco de câncer e aumentar a exposição a fatores protetores.*
  5. *Coordenar, programar e realizar pesquisa clínica, epidemiológica e experimental para o controle do câncer.*
  6. *Expandir e consolidar o sistema de informação sobre câncer.*
  7. *Formar e qualificar recursos humanos em todos os níveis para o controle do câncer.*
  8. *Desenvolver, de forma descentralizada, as ações de controle do câncer no país.*
  9. *Empreender ações integradas para o desenvolvimento institucional.*

## **2.2 Operacionalização das Estratégias**

- O processo de planejamento do INCA está voltado para a sua integração com o processo de orçamento, por onde os macro-objetivos institucionais são desdobrados em objetivos específicos, para os quais são definidas metas para cada ano do horizonte do plano. As metas são organizadas na forma de um Plano de Metas que é enviado para cada unidade, para divulgação.
- O Plano Operacional, que compreende as ações, projetos e atividades a serem realizados no período de um ano, tem como ponto de partida as metas estabelecidas para o ano seguinte. A quantificação do Plano Operacional é traduzida em um macro-orçamento, que é submetido à

aprovação da Direção Geral. Nessa fase são realizados os ajustes necessários para compatibilizar o orçamento às fontes disponíveis de financiamento das ações.

- Após a aprovação, os projetos são detalhados sendo, então, elaborado o orçamento que será objeto de acompanhamento durante todo o ano.
- As etapas desse processo de Planejamento e Orçamento são, a seguir, apresentadas.

### **1. Elaboração do Plano de Metas**

Essa etapa é desenvolvida com base na seguinte dinâmica:

- ⇒ *reunião da Divisão de Planejamento com os coordenadores para orientação quanto à metodologia e cronograma a serem cumpridos;*
- ⇒ *elaboração de proposta por cada área envolvida;*
- ⇒ *workshop para apresentação e discussão das metas por todos os coordenadores, que avaliam a sua compatibilidade com os objetivos e as aprovam mediante consenso.*
- ⇒ *aprovação da Direção Geral.*

### **2. Plano Operacional**

O Plano de Metas é a base para o desenvolvimento do Plano Operacional, que descreve as atividades e os projetos que serão desenvolvidos no ano seguinte. Para desenvolvimento do planejamento operacional é utilizado um documento padrão – Planejamento e Orçamento – onde são sistematizados os conceitos, a metodologia e os instrumentos para toda a instituição, incluindo a definição de indicadores e padrões de qualidade.

#### **2.1 Atividades**

Com base nesse documento cada área descreve as principais atividades que desenvolverá no próximo ano e as respectivas metas de produção e qualidade. Quanto ao orçamento das atividades, cada área faz a projeção de suas despesas com material de consumo, medicamentos e de seus investimentos em material permanente para o próximo ano. Para subsidiar esse trabalho a Divisão de Planejamento elabora planilhas contendo o histórico de consumo de materiais e medicamentos nos últimos 12 meses e a relação de material permanente proposto e não adquirido.

Os orçamentos de serviços de terceiros, despesas administrativas, obras e reformas previstas são elaborados na Coordenação de Administração Geral, envolvendo as Divisões de Engenharia, Suprimentos, Orçamentário-Financeira e de Planejamento, além do Setor de Contratos. A consolidação desses orçamentos com os de material de consumo, medicamentos e material permanente resulta no Orçamento de Atividades.

#### **2.2 Projetos**

Todas as metas e ações que envolvam a melhoria, ampliação, a criação de atividades ou incorporação de novas tecnologias exigem a formulação de projetos que compreendem a apresentação de propostas bem estruturadas, contendo a identificação clara dos benefícios, das etapas e ações a serem desenvolvidas e dos recursos que serão necessários para sua implantação e manutenção. Cada área elabora seus projetos com o assessoramento da Divisão de Planejamento que, por sua vez, organiza um calendário para apresentações à Câmara de Atividades Estratégicas, composta pelo Diretor Geral, pelo Vice-Diretor, pelos Coordenadores de Administração e de Recursos Humanos, pelo chefe de Gabinete e pelos responsáveis pelas áreas de Gestão da Qualidade, Planejamento, Informática e Comunicação. Essas reuniões, onde cada projeto é apreciado em profundidade, servem de base para definição dos projetos prioritários. Após esse ciclo de reuniões, os projetos são avaliados por todos os membros da Câmara quanto aos critérios de viabilidade operacional, impacto, custos do adiantamento e visibilidade. A Divisão de Planejamento prepara um documento, consolidando as avaliações e apresentando uma primeira versão do macro-orçamento, considerando o orçamento dos projetos propostos e o Orçamento de Atividades e o submete à apreciação da Câmara Estratégica. Com base nesse documento, a câmara define e aprova os projetos que serão desenvolvidos e as respectivas fontes de recurso. Os projetos aprovados são então detalhados. Em 1998 foi introduzido o software MS-Project da Microsoft para elaboração e acompanhamento de projetos. Foram treinados ao todo 33 gerentes do INCA, na utilização do software.



### 3. Orçamento

A consolidação dos orçamentos de cada projeto gera o Orçamento de Projetos, que somado ao Orçamento de Atividades gera o Orçamento Global do INCA.

### 4. Acompanhamento

A Divisão Orçamentário-Financeira é responsável pela execução do orçamento. As Divisões de Planejamento e de Suprimentos se reúnem semanalmente com aquela divisão, para analisar detalhadamente o andamento da execução.

Toda segunda-feira pela manhã é realizada uma reunião de acompanhamento com a Direção Geral, onde são discutidos todos os problemas relativos a orçamento.

- Quanto aos projetos aprovados, para o corrente ano está previsto o acompanhamento sistemático do seu andamento, tanto no aspecto do cronograma físico, quanto financeiro, nas câmaras específicas de cada área de atuação. Está prevista, também, a implantação do sistema de avaliação de desempenho através de indicadores e a continuação do treinamento de gerentes na elaboração e acompanhamento de projetos.
- O sistema de avaliação de desempenho vem sendo estruturado a partir da normalização e progressiva automação dos processos de coleta, produção e consolidação das informações e mediante a introdução da prática de prestação de contas por desempenho.
- O conjunto de atividades é monitorado através de sistema de informações sobre a produção e de relatórios apresentados mensalmente pelos coordenadores, diretores e gerentes.
- O processo de planejamento vem ganhando consistência, ano a ano, devido ao apoio efetivo da Alta Administração, do comprometimento das pessoas envolvidas, tanto no âmbito gerencial, quanto no técnico, e da implantação de sistemas informatizados que fornecem informações fundamentais para o planejamento e acompanhamento de atividades e projetos.
- Os projetos permitem ainda distinguir os investimentos institucionais em todas as áreas, destacando-se aqueles relacionados ao desenvolvimento e gestão de recursos humanos, à incorporação tecnológica e à recuperação e ampliação das instalações físicas.
- A partir de 1998, como explicitado anteriormente, todas as unidades já contam com planos operacionais, orientados pelos macro-objetivos e objetivos específicos do Plano Estratégico INCA 1999 – 2003.
- Na área de Assistência merecem destaque os projetos de:
  - ⇒ *implantação do Banco de Células de Cordão Umbilical e Placentário, visando ampliar a chance de transplante de medula óssea para pacientes que não dispõem de doadores aparentados;*
  - ⇒ *ampliação do Laboratório de Imunogenética visando apoiar o Programa Nacional de Transplantes de Órgãos;*
  - ⇒ *implantação do Registro Nacional de Doadores de Medula Óssea;*
  - ⇒ *ampliação do Sistema de Dispensação Unitária de Medicamentos, visando à redução dos gastos com medicamentos;*
  - ⇒ *implantação da modalidade assistencial Hospital-Dia, objetivando à redução do tempo entre o diagnóstico e início do tratamento;*
  - ⇒ *ampliação da cirurgia ambulatorial, visando à redução do tempo e riscos associados à internação e agilização do tratamento dos pacientes;*
  - ⇒ *desenvolvimento do Programa Nacional de Qualidade em Radioterapia, visando a uniformizar os protocolos clínicos e estimular a capacitação profissional nos serviços de radioterapia da rede de hospitais filantrópicos de tratamento de câncer;*
- As áreas de Informação, Prevenção e Detecção Precoce do Câncer foram impulsionadas, em grande medida, a partir da obtenção de recursos orçamentários específicos para o Programa Nacional de Controle do Câncer, merecendo destaque os projetos:

1. *Registro de Câncer de Base Populacional e Hospitalar, visando a ampliar e consolidar as informações epidemiológicas sobre incidência e mortalidade do câncer e sobre a oferta e qualidade da assistência oncológica;*
  2. *Sistema de Informação e Vigilância de Fatores de Risco de Câncer, visando a conhecer os padrões de comportamento e exposição a fatores de risco de câncer e subsidiar a avaliação do impacto das ações de prevenção;*
  3. *Programa de Controle do Câncer do Colo Uterino, visando a reduzir a morbi-mortalidade por esta patologia nas mulheres de 35 a 49 anos;*
  4. *Controle do Tabagismo e outros Fatores de Risco de Câncer nas Escolas, Ambientes de Trabalho e Unidades de Saúde;*
- A área de Pesquisa vem sendo fortemente impulsionada com a contratação de pesquisadores seniors e a formulação de projetos, objetivando a implantação de programas de investigação nas áreas de farmacologia, biologia celular, medicina experimental e epidemiologia. A criação do Centro de Pesquisa constitui o próximo passo para a estruturação efetiva dessa atividade no INCA.
  - Na área de Educação cabe destacar os projetos de:
    1. *Integração Docente Assistencial, visando a promover e ampliar o ensino de oncologia nas escolas de graduação em ciências da saúde;*
    2. *Programa de Especialização na área médica oncológica, visando a suprir a necessidade de especialistas para o sistema de saúde;*
    3. *Informatização do Acervo Bibliográfico do INCA, possibilitando a disponibilização de todo o acervo bibliográfico para consultas on-line.*
  - Por fim, na área de Desenvolvimento Institucional, que compreende as metas e ações das áreas de Planejamento, Qualidade, Informática, Recursos Humanos e Comunicação Social, e a própria Administração Geral, destacam-se os projetos de:
    1. *Sistema Automatizado de Gestão Empresarial, integrando as áreas de suprimentos, controladoria e finanças;*
    2. *Sistema Integrado de Administração Hospitalar (SHI), visando a automatizar os módulos gerenciais de administração hospitalar e integrar as unidades assistenciais;*
    3. *Reestruturação do Almoxarifado Central, visando a melhorar o controle e reduzir os gastos com estoques;*
    4. *Desenvolvimento Gerencial, visando a capacitar as chefias nas habilidades técnicas e comportamentais para o exercício efetivo da função;*
    5. *Avaliação de Performance, objetivando a avaliação e bonificação de desempenho dos funcionários;*
    6. *Saúde do Trabalhador, visando a reduzir os riscos ocupacionais;*
    7. *Comunicação Interna e Externa, visando a manter os clientes e funcionários bem informados sobre a instituição, seus objetivos e realizações;*
    8. *Informação e Orientação ao Paciente, com o objetivo de melhorar o atendimento ao paciente e disseminar informações sobre os diferentes tipos de tratamento e sobre o funcionamento dos diversos setores da unidade.*
    9. *Sistematização de Indicadores, cujo sentido é padronizar e consolidar todas as práticas de medição de desempenho de processo e de satisfação do cliente adotadas pelas unidades do INCA.*

Todos esses projetos expressam a complexidade e a dinâmica de crescimento e desenvolvimento do INCA, no seu esforço para se aprimorar e oferecer serviços de melhor qualidade a todos os seus clientes.

## 3. Foco no Cliente

### 3.1 Conhecimento Mútuo

- O INCA desenvolve um permanente trabalho de esclarecimento e informação à sua clientela básica, assim considerada a população em geral, os profissionais e instituições de saúde, as sociedades científicas e de ensino, as empresas e escolas, sobre as ações necessárias ao controle do câncer. Um dos principais estratos dessa clientela é o paciente oncológico, para quem convergem as ações assistenciais sob a forma de tratamentos cirúrgicos, quimioterápicos, radioterápicos e hormonioterápicos, além de cuidados paliativos, reabilitação para os pacientes tratados e assistência de apoio, com ênfase no atendimento domiciliar.
- As características do paciente oncológico são por demais conhecidas, através de dados de triagem e registros das variadas consultas médicas, de enfermagem, social, psicológica e nutricional, que funcionam como mecanismos de identificação das suas necessidades e expectativas, permitindo apropriar o melhor atendimento a cada caso.
- A “voz do cliente” se manifesta com freqüência, por meio de canal direto com a direção das cinco unidades assistenciais, e ainda, via fax, e-mail ou correspondência escrita, ocasiões em que as questões mais específicas são abordadas e encaminhadas internamente, para equacionamento, solução e retorno ao cliente.
- A educação comunitária é uma característica marcante da Unidade III, especializada em câncer de mama e ginecológico. Diariamente, o Serviço Social faz uma palestra sobre prevenção de câncer para as mulheres que procuram o hospital. Assim, as participantes tornam-se capazes de disseminar as informações recebidas junto ao seu círculo de convivência, contribuindo para a prevenção e diagnóstico precoce. Anualmente, cerca de 6.200 mulheres assistem a essa palestra.
- A home page do INCA, que acumula 60.000 visitas em sete meses, vem se constituindo na mais poderosa ferramenta de comunicação entre o INCA e seus clientes, na medida em que promove a divulgação de informações gerais sobre a instituição; a prevenção, detecção e tratamento da doença; a estimativa de incidência e mortalidade por câncer, entre outras de importância relevante, servindo, também, como canal para recebimento de sugestões e reclamações.
- Os eventos externos, organizados pelo INCA em datas reconhecidas pelo Ministério da Saúde, promovem a divulgação de informações sobre tratamento, detecção e prevenção do câncer. Nessas ocasiões são realizadas feiras de saúde em locais de fácil acesso, como a recente “Câncer: Você também Pode Prevenir”, em 27 de novembro, com o objetivo de atingir um grande número de pessoas, e colocá-las em contato direto com profissionais da área de saúde, que esclarecem as dúvidas, alertam sobre a importância da prevenção e as orientam a procurar atendimento médico.
- As informações para a imprensa e para o público externo são passadas através de press-releases, contatos telefônicos, entrevistas individuais e coletivas, enfocando o lançamento de publicações, inaugurações e mudanças nos serviços, entre outros assuntos. Em 1998, foram registradas na imprensa em geral, 838 inserções positivas, que destacaram a atuação do INCA em relação à prevenção, detecção e avanços no tratamento do câncer. Contabilizaram-se, apenas, 12 inserções negativas nesse período.

### 3.2 Relacionamento com o Cliente

- Além de manter um informe quinzenal para o seu público interno, o INCA produz uma gama de publicações técnicas, científicas, educativas e informativas, de modo a atender a profissionais de saúde especializados em oncologia ou não, pacientes e familiares, estudantes, secretarias estaduais e municipais de saúde, trabalhadores e a sociedade de uma forma geral, entre as quais merecem destaque:

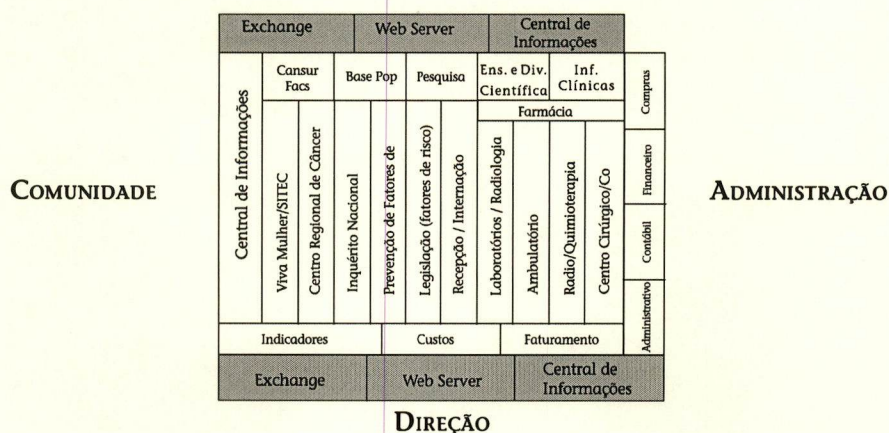
- ⇒ *Estimativa de Incidência e Mortalidade por Câncer no Brasil – 1998, em livro (5 mil exemplares), CD-ROM (1 mil exemplares) e home page*
  - ⇒ *Revista Brasileira de Cancerologia – Volume 43 (quatro números anuais – 3 mil exemplares por número)*
  - ⇒ *Atualidades em Tabagismo – edição em português, inglês e espanhol (10 mil exemplares)*
  - ⇒ *O Alívio da Dor do Câncer (10 mil exemplares)*
  - ⇒ *Falando sobre as Doenças da Mama, em livro (5 mil exemplares) e CD-ROM (1 mil exemplares)*
  - ⇒ *O Câncer e seus Fatores de Risco (150 mil exemplares)*
  - ⇒ *Ajudando seu Paciente a Deixar de Fumar (10 mil exemplares)*
  - ⇒ *Guia para Profissionais de Saúde do Programa Viva Mulher (20 mil exemplares)*
  - ⇒ *SUS-ONCO (Informe do Programa de Controle e Avaliação em Oncologia – 12 números anuais – 100 mil exemplares por número)*
- A Revista Brasileira de Cancerologia é o veículo de divulgação das publicações científicas do INCA e da comunidade oncológica brasileira. Com tiragem de três mil volumes, editada trimestralmente, é enviada sem ônus para bibliotecas universitárias, centros de estudos e profissionais que atuam na área de oncologia.
  - A relação direta com os clientes assistenciais tem, também, um grande reforço nos folhetos e manuais de orientações aos pacientes, que contêm informações claras e objetivas sobre os diversos tratamentos oncológicos, em linguagem cotidiana e otimista, sem, contudo, banalizar a situação difícil pela qual estão passando. Fazem parte dessa coleção, os folhetos Orientações para Internação de Pacientes, A Quimioterapia e Você, Orientações ao Paciente para a Cirurgia, A Radioterapia e Você, Orientações no pré e pós-Operatórios do Ambulatório de Catéter – Adulto e Criança, e Preparo para a Cirurgia de Abdômen. Entre os manuais, incluem-se os de Orientação ao Ostomizado, Orientação ao Mastectomizado e Padronização de Medicamentos.
  - O INCA realiza grupos de foco com o cliente sempre que analisa melhorias que possam envolver a sua participação direta, como as recentes reuniões para tratar da decoração da Pediatria, da adequação de uniformes de pacientes e acompanhantes, e do atendimento na Hematologia.
  - Os quadros de avisos, diferenciados para pacientes e funcionários, são instrumentos eficazes na comunicação, pois colocados estrategicamente nas unidades, contribuem para que todos os setores da instituição se comuniquem semanalmente, informando-os sobre a política de recursos humanos, as mudanças institucionais, fatos administrativos de interesse geral, esclarecimentos e atendimento às solicitações.
  - As caixas de comunicação, que recebem as sugestões, críticas e elogios dos clientes internos e externos, têm contribuído para gerar melhorias e benefícios imediatos, pois todas as mensagens recebidas são respondidas num prazo máximo de 20 dias e fixadas nos quadros. Entre as solicitações que foram atendidas em função das sugestões das caixas, incluem-se a colocação de bebedouros, a aquisição de cadeiras novas para o ambulatório e a restauração de dependências internas, entre outras.
  - A home page do INCA é freqüentemente acessada, registrando cerca de quatro mil consultas por mês, sendo que as críticas e dúvidas coletadas são respondidas, em média, no prazo de sete dias. O volume de reclamações é bastante reduzido, registrando-se 10 críticas, enviadas por e-mail, no período de um ano.

## 4. Informação e Análise

### 4.1 Gestão das Informações da Organização

- O INCA dispõe de uma série estabilizada de indicadores, que subsidiam o desempenho hospitalar e correspondentes processos decisórios, refletindo os distintos perfis de suas unidades assistenciais. Mensalmente, essas unidades, mediante sistema padronizado de tabulação, apuram os resultados dos seus desempenhos, que são desdobrados, resumidamente, em:
  - ⇒ *taxa de ocupação hospitalar*
  - ⇒ *tempo médio de permanência*
  - ⇒ *taxa de mortalidade hospitalar*
  - ⇒ *intervalo de substituição*
  - ⇒ *taxa de infecção hospitalar*
  - ⇒ *taxa de suspensão de cirurgias*
- Pelas análises desenvolvidas, tem sido possível melhorar as rotinas e os processos hospitalares, inclusive a metodologia de coleta de dados, o que vem permitindo uma melhor apropriação dos números.
- Esses indicadores têm frequência mensal e alcançam todos os processos finalísticos do Instituto, nas formas a seguir exemplificadas:
  - ⇒ *Prevenção: adesão das unidades públicas de saúde aos programas de prevenção; percentual de pareceres respondidos sobre Projetos de Lei.*
  - ⇒ *Educação: participantes dos programas de residência e capacitação técnica; cursos de atualização e educação continuada; curso de especialização em física médica.*
  - ⇒ *Informação: proporção de registros de câncer instalados em hospitais de SIPAC/Câncer e especializado no tratamento do câncer; abrangência dos programas de registros de câncer de base populacional.*
  - ⇒ *Pesquisa: publicações científicas em revistas indexadas.*
- As informações médicas sobre pacientes são registradas em modelos próprios e organizadas sequencial e cronologicamente no Prontuário Médico, individual e pessoal para cada paciente. O Arquivo Médico é o local destinado para guarda, manutenção e controle dos prontuários, cujas tramitação e localização são possíveis mediante identificação do solicitante, finalidades e prazo de entrega.
- A gestão da informação no âmbito institucional é apoiada por modernos recursos de informática, estruturados em dois processos básicos:
  - ⇒ *desenvolvimento, que responde pela geração e manutenção dos sistemas do INCA;*
  - ⇒ *infra-estrutura, que atua na manutenção das redes locais e de longa distância, dos equipamentos e dos contratos e softwares básicos.*
- As necessidades de automação são avaliadas e priorizadas pelo Comitê de Informática, integrado por todos os Coordenadores de Unidades do INCA. As deliberações do comitê são orientadas pela arquitetura de sistemas a seguir, que norteia o desenvolvimento dos projetos pretendidos, evitando a redundância de dados e possibilitando a criação de interfaces eletrônicas.

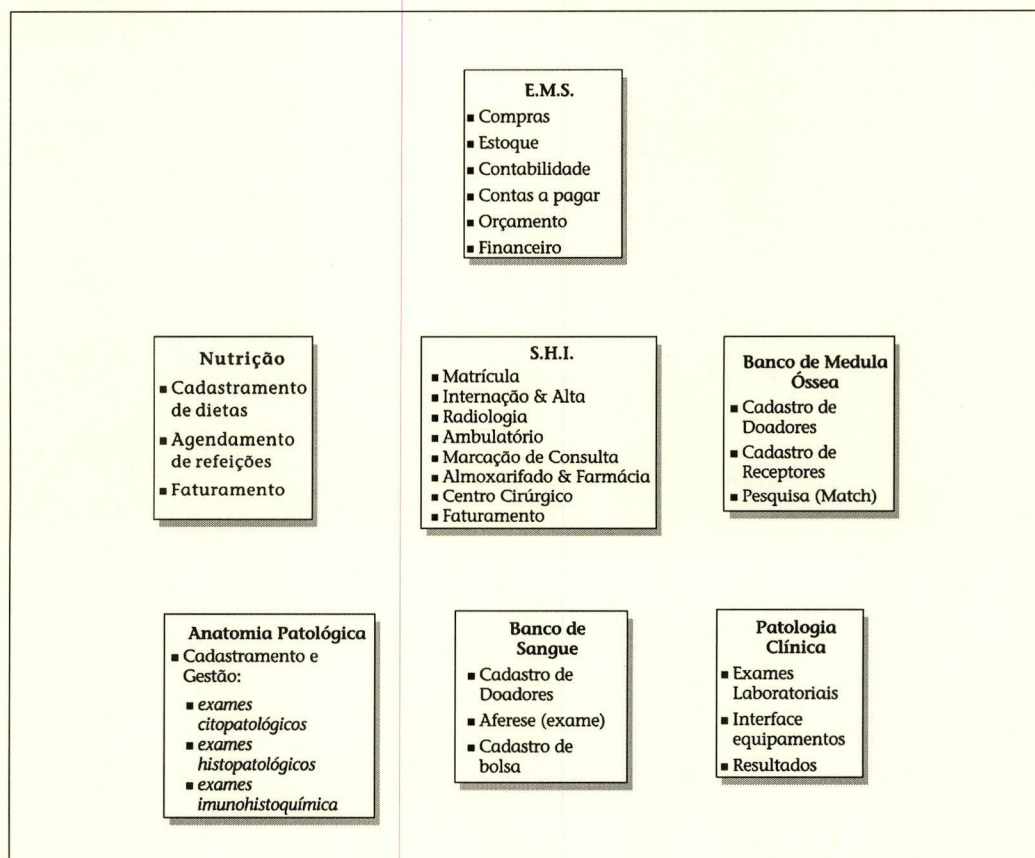
## CORPO TÉCNICO



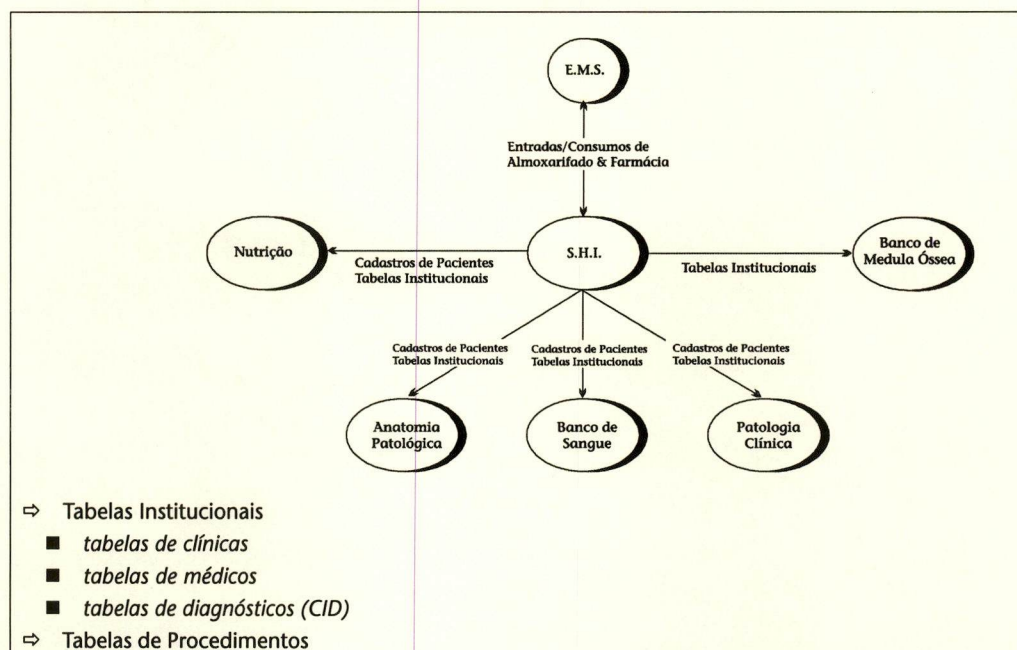
- A área de Assistência dispõe do Sistema de Administração Hospitalar, instalado nas três unidades hospitalares, e que integra as funções de Matrícula, Internação e Alta, Farmácia, Laboratório de Patologia Clínica, Radiologia, Centro Cirúrgico, Farmácia, Almoxarifado e Infecção Hospitalar. A mudança dos processos internos provocada pela implantação do novo sistema permite a centralização e unificação da matrícula, evitando que um mesmo paciente tenha que se cadastrar em cada serviço que for utilizar. O sistema eliminou a incidência de erros, que existiam pela redigitação de dados obrigatória em cada setor do INCA que os utilizasse, tornando mais eficientes e confiáveis as informações cadastrais e médicas. Permitiu uma descentralização de processos de matrícula e de agendamento de consultas, diminuindo o trânsito de pacientes dentro das unidades hospitalares e a liberação de funcionários para outras atividades. As informações destes sistemas são possíveis de serem disponibilizadas em qualquer unidade do INCA em função da topologia de rede adotada.  
Os resultados de radiologia que eram fornecidos em 15 dias passaram a ser disponibilizados no mesmo dia.
- A área de Assistência conta, ainda, com os seguintes sistemas de informação:
  - ⇒ **Sistema de Nutrição**, que permite a automatização do faturamento com a empresa terceirizada de serviços, fornecendo relatórios gerenciais de custo por clínica e promovendo a otimização do processo das dietas por paciente, o que garante uma redução mensal de custos da ordem de 20%.
  - ⇒ **Sistema de Anatomia Patológica**, que está disponibilizado em rede nas três unidades hospitalares e já atingiu a marca de 30000 exames/ano. Os resultados podem ser consultados em qualquer uma das unidades, em função da integração de redes.
- Todos esses sistemas são de abrangência institucional e proporcionam facilidades de treinamento e de padronização de processos e indicadores.
- A área de Administração tem implantado o sistema Enterprise Management System - E.M.S., que automatiza os processos referentes as áreas de Compras, Estoque, Contas a Pagar, Orçamento e Finanças. Com ele, a instituição passa a dispor, em tempo real, das informações sobre seus estoques e da produção de relatórios gerenciais para a gestão empresarial.
- As áreas de Prevenção e Informação têm a gestão dos principais projetos apoiada por sistemas específicos, entre eles:
  - ⇒ **Sistema Viva Mulher** – para o controle do câncer do colo uterino, instalado em seis municípios brasileiros – Recife, Belém, Brasília, Rio de Janeiro, Curitiba e Aracaju. São realizados 10.000 exames por mês.
  - ⇒ **Sistema de Laboratório SITEC** – de automação e controle de processo de laboratório de citologia e histopatologia, atendendo a todo Estado do Rio de Janeiro. São agendados e realizados 30000 exames por mês.
  - ⇒ **Banco de Medula Óssea/ Gestão de Doadores e Receptores de Medula Óssea** – possibilita o controle e a obtenção de doadores para transplantes de medula. Possui 5.000 doadores cadastrados.
  - ⇒ **Registro de Câncer de Base Populacional** – para automação dos registros nacionais de câncer em 26 cidades brasileiras.

- Todos os sistemas possuem interfaces e estão integrados, permitindo a troca automática de informações entre as diversas áreas administrativas da instituição e unidades hospitalares.
- O INCA possui, hoje, cerca de 600 microcomputadores, tendo aumentado em 20% a sua base instalada, no último ano, quando também foram incorporados ao parque de equipamentos cinco servidores UNIX e cinco servidores WINDOWS NT, para instalação dos sistemas corporativos.
- Em termos de redes locais e de longa distância, todas as Unidades estão interligadas por linhas privadas, proporcionando a troca de dados eletrônica entre os vários sistemas implantados.
- Os sistemas principais, para efeitos de segurança de dados, trabalham com redundância de servidores e utilizam controle de senhas, tanto para o sistema operacional, quanto de aplicações.
- Para a preservação da informação, existem rotinas diárias, semanais e mensais de "back-up" de dados dos sistemas principais, com definições claras de procedimentos operacionais.
- Está em funcionamento a estrutura de produção, composta de um supervisor e alguns operadores, que responde pela manutenção e monitoramento dos principais sistemas corporativos, 24 horas por dia e sete dias na semana.
- Em função do crescimento da utilização da INTERNET, principalmente pelas áreas de Pesquisa e Prevenção, o INCA passou a disponibilizar um link exclusivo direto com a EMBRATEL, de 256 kbytes.
- Todos os sistemas encontram-se auditados e testados quanto à sua integridade, em relação ao "bug" do milênio.

## PRINCIPAIS SISTEMAS



## PRINCIPAIS INTERFACES



### 4.2 Gestão das Informações Comparativas

- O INCA mantém intercâmbio com diversas instituições de ensino e pesquisa, nacionais e internacionais, entre as quais:
  - ⇒ Organização Mundial da Saúde - OMS
  - ⇒ Memorial Sloan Kettering Cancer Center of New York - EUA
  - ⇒ Fundação Oswaldo Cruz - FIOCRUZ
  - ⇒ Organização Pan-Americana de Saúde - OPAS
  - ⇒ Conselho Nacional de Energia Nuclear - CONEN
  - ⇒ Cancer Care International - CCI
  - ⇒ Universidades federais e estaduais
- O Instituto considera como seu benchmarking externo o Cancer Care International - CCI e o Memorial Sloan Kettering Cancer Center of New York.
- Além dessa referência, existem inúmeras atuações conjuntas com instituições nacionais e internacionais, visando a um intercâmbio científico com o INCA, cabendo citar:

#### Organização Pan-Americana de Saúde - OPAS

Projeto: Estudo dos Fatores de Risco do Câncer de Mama no Estado do Rio de Janeiro

#### Memorial Sloan Kettering Cancer Center of New York

Projeto: Programa de Intercâmbio Institucional

- Visando aumentar a abrangência de suas informações, o INCA implantou, em 1995, sua página institucional na Internet, pela qual mantém intercâmbio permanente com as instituições de saúde e científicas afins.



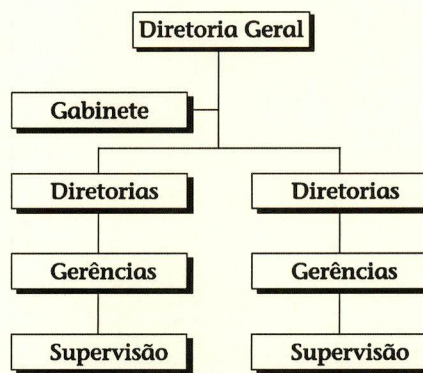
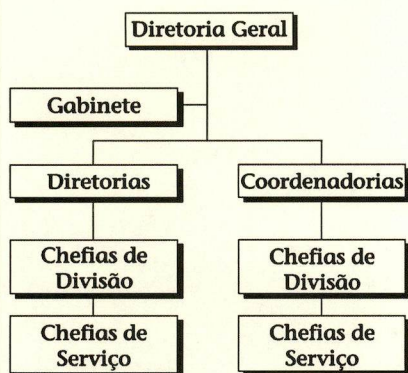
### 4.3 Análise Crítica do Desempenho da Organização

- As Unidades do INCA mantêm uma agenda fixa de reuniões semanais, para análise do seu desempenho, comparado ao da Instituição. Nessas reuniões, coordenadores e gerentes discutem e avaliam o comportamento dos indicadores, e tomam decisões relacionadas à melhoria dos respectivos processos.
- O grande avanço do INCA, no aperfeiçoamento de seu modelo de gestão, está sendo a implantação das câmaras setoriais, que reforçam as práticas da gestão participativa, através da análise conjunta do desempenho institucional por área, e consequentes deliberações sobre prioridades e correções de rumos.
- Esses indicadores são, também, publicados nos boletins estatísticos mensais, que servem de instrumentos para as equipes, ou comitês de qualidade, avaliarem o desempenho de seus processos e adotarem as ações corretivas recomendadas.
- Os indicadores de natureza técnica são, ainda, editados na Revista Brasileira de Câncer, sobre descobertas científicas.
- Através de informações obtidas de outras instituições, entre as quais o Hospital Moinho dos Ventos, Incor, Associação das Pioneiras Sociais, Centro de Transplante de Medula da Universidade do Paraná, Memorial e CCI, o INCA procura desenvolver análises comparativas e planejar as melhorias dos seus processos finalísticos.

## 5. Gestão de Pessoas

### 5.1 Sistemas de Trabalho

- O INCA, por ter absoluta convicção de que são as pessoas que fazem a diferença, vem investindo sistematicamente na organização e melhoria dos seus sistemas de gestão de pessoas, que tem como marco inicial, em 1996, a reestruturação de toda área de RH.
- Todo o processo de mudança está baseado na contratação de novos profissionais de mercado, que se integraram à equipe já existente; na revisão do perfil do profissional de RH; na reorganização dos processos internos; e na estruturação da área por foco de negócios, assim distribuídos:
  - ⇒ **Remuneração e Cargos** – responsável por descrever e avaliar os cargos, fazer pesquisas de mercado acerca de salários, cargos e benefícios, e gerar instrumentos para a gestão do quadro de pessoal.
  - ⇒ **Administração de Pessoal** – responsável por cuidar dos registros da vida profissional dos colaboradores, pagamentos, regimentos internos e benefícios.
  - ⇒ **Projetos Especiais** – responsável por acompanhar, propor e explicar as políticas inerentes ao Plano de Carreira para a Área de Ciência e Tecnologia, e implantar e acompanhar os projetos ligados à saúde do trabalhador.
  - ⇒ **Planejamento e Desenvolvimento de R.H.** – responsável por promover o aprimoramento da Instituição através das ações de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, plano de carreira e política e procedimentos para participação em eventos.
- Com o suporte dessa estrutura foi e vem sendo desenvolvida uma série de novos produtos e serviços, entre treinamentos e benefícios, que na medida da oportunidade estão sendo implantados.
- O INCA está estruturado de maneira a permitir um processo decisório rápido e descentralizado entre todos os seus níveis de lideranças e os colaboradores, onde a estrutura da esquerda, na figura a seguir, representa o momento atual e sua respectiva titulação de cargos, e a da direita, a estrutura que será implantada após o P.C.C. – Plano de Classificação de Cargos e a nova nomenclatura de cargos que será adotada pela Instituição.



- O INCA hoje conta em seus quadros com 2.610 servidores do Ministério da Saúde e 952 funcionários da Fundação Ary Frauzino, totalizando 3.112 colaboradores, que ficarão distribuídos em 120 cargos, conforme prevê o P.C.C., trabalhando de forma integrada, em suas diversas unidades.
- A organização do trabalho e a estruturação da Instituição por áreas de competência, segundo a natureza das atividades desenvolvidas, possibilita a devida visão da relação custos x benefícios e a melhor utilização possível da energia das áreas sem a superposição de atividades.
- O sistema de trabalho do INCA adota várias estratégias de agilização e democratização da informação, e conseqüente compartilhamento do processo decisório, conforme detalhamento a seguir:

#### **Conselho Superior de Administração**

Periodicidade .. reuniões quinzenais.

Público-alvo .... todos os Coordenadores/Diretores e Assessorias ligados diretamente à Direção Geral.

#### **Conselhos Consultivos**

Periodicidade ... reuniões mensais.

Público-alvo ..... principais presidentes de sociedades de câncer e científicas.

#### **Câmaras Setoriais de Administração Integrada**

Periodicidade ... reuniões semanais.

Público-alvo ..... executivos das áreas consideradas estratégicas (Administração Geral, Comunicação, Recursos Humanos, Qualidade, e Informática) e dirigentes das áreas envolvidas na pauta da reunião.

#### **Comitê Coordenador da Qualidade**

Periodicidade ... reuniões quinzenais.

Público-alvo ..... representantes de todas as unidades do INCA.

#### **Times de Qualidade**

Periodicidade ... reuniões semanais.

Público-alvo ..... profissionais da área que está implantando o time, para análise e melhoria do processo.

#### **Reuniões Abertas**

Periodicidade ... sempre que surge tema de relevância e interesse de toda a Instituição, como Organização Social e unificação de serviços.

Público-alvo ..... todos os funcionários.

- Nos dois últimos anos o INCA perdeu 257 colaboradores, entre processos de aposentadoria, movimentações para outras instituições, exonerações e falecimentos, sendo repostos através de contratações feitas pela Fundação Ary Frauzino. O processo de contratação segue critérios comuns ao mercado, é realizado com total transparência e visa dotar a Instituição de profissionais competentes e adequados ao seu perfil. São duas as possibilidades de contratação:

#### **Aumento de Quadro**

Definida a necessidade da contratação, a Unidade solicitante aprova a vaga junto à Direção Geral e informa à área de Recursos Humanos o perfil necessário, considerando formação acadêmica, experiência profissional, conhecimentos específicos e características comportamentais. A área de RH busca em seus cadastros currículos de profissionais compatíveis com o perfil estabelecido, que são chamados para entrevista individual ou uma dinâmica de grupo, dependendo do número de vagas autorizadas. Os candidatos aprovados nessas etapas, são enviados para entrevista direta com a chefia solicitante, normalmente em número mínimo de três. Após seleção da chefia, o candidato é encaminhado para processo admissional.

#### **Reposição de Quadro**

Com exceção da aprovação por parte da Direção Geral, uma vez que a vaga já existe, todas as demais etapas seguem a mesma prática.

- A contratação de pessoal mediante concurso público foi possível pela última vez em 1995, quando foram aprovadas 198 vagas pelo então Ministério da Administração e Reforma do Estado, das quais 174 foram preenchidas até o momento.
- A organização da estrutura hierárquica de cargos do INCA estará sendo realizada através do Plano de Classificação de Cargos, já desenvolvido pela área de RH, aprovado pela Direção Geral e aguardando implantação. O plano tem por objetivos definir níveis de remuneração compatíveis com o mercado e instituir uma política de promoção e movimentação interna, a partir da descrição dos cargos nele previstos e já devidamente analisados.

## **5.2 Educação, Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas**

- O INCA vem sistematicamente investindo na melhoria e qualificação dos seus colaboradores, com recursos do Ministério da Saúde e da Fundação Ary Frauzino, que desde a sua criação tem, também, como uma das suas principais políticas, o treinamento e aperfeiçoamento de pessoal da Instituição.
- Os treinamentos em microinformática já alcançam 1.239 participações em Word, Excel, Powerpoint e Windows, basicamente.
- Já passaram pelos treinamentos de Educação em Qualidade mais de 4.200 profissionais, entre funcionários, voluntários e terceirizados, totalizando cerca de 2.000 horas de trabalho. O INCA mantém, para esse fim, uma estrutura específica, com multiplicadores próprios, salas de aula, vídeos, transparências, exercícios, apostilas e certificados.
- No ano de 1998 o INCA enviou 105 profissionais para eventos no país e 48 para eventos no exterior.
- Encontra-se, também, em andamento o Projeto Busca, que tem por objetivo proporcionar a todos os funcionários da Instituição a formação de 1º e 2º graus. O programa teve seu início recentemente, com duas turmas que, somadas, totalizam 55 funcionários. A Instituição tem, hoje, agendadas 200 inscrições espontâneas de funcionários interessados em melhorar a sua formação.
- O INCA conta, ainda, com um programa desenvolvido sob medida para a Instituição, como resultado de um trabalho de levantamento junto às recepcionistas, auxiliares de enfermagem e enfermeiros, visando o aperfeiçoamento contínuo das práticas do atendimento com os mais elevados padrões de qualidade. Seu principal objetivo é ser uma ferramenta de reflexão e exercício das relações interpessoais no ambiente profissional e pessoal. Até o momento já foram realizadas oito turmas e outras 20 estão agendadas nas diversas Unidades do INCA.

- O INCA procura promover a integração e a ambientação do novo funcionário, através de um programa próprio, que fornece informações sobre a história da Instituição, sua estrutura, benefícios, direitos e deveres, além de outras que facilitem a sua adaptação ao novo local de trabalho, tais com principais linhas de ônibus que atendem à região, restaurantes, centros culturais e opções de lazer.
- Os funcionários que desempenham funções administrativas e de secretaria dispõem de um programa cujo objetivo é oferecer reciclagem em língua portuguesa, redação oficial, atendimento e microinformática, a partir de um levantamento de necessidades que apontou as principais carências de conhecimentos práticos identificados no dia-a-dia e que cursos supririam essas carências.
- O INCA possui convênios com organismos internacionais, universidades nacionais e centros de pesquisa nacionais e internacionais, visando ao intercâmbio de recursos humanos e desenvolvimento de programas de ensino para atualizar, formar e qualificar seus profissionais.

### **5.3 Bem-estar e Satisfação das Pessoas**

- Visando a criar um ambiente de satisfação e produtividade na Instituição, alguns benefícios vem sendo implantados, fruto da manifestação e priorização por parte dos funcionários e criteriosa análise da sua viabilidade econômica para o INCA. Esses benefícios são revisados periodicamente, através de pesquisas de mercado e pesquisas internas, caixas de comunicação ou no contato direto do funcionário com a área de Recursos Humanos.
- Os funcionários vinculados à Fundação Ary Frauzino dispõem de ticket refeição, sem a cobrança de qualquer participação, enquanto os servidores do Ministério da Saúde têm o valor correspondente em espécie, diretamente lançado no contra-cheque.
- O INCA concede, ainda, o benefício de vale-alimentação para todos os seus colaboradores, sem nenhum custo para o funcionário.
- Localizada na Unidade III, a creche é aberta para todos os servidores do INCA, mediante inscrição, possuindo infra-estrutura padrão de mercado, com apoio pedagógico/psicológico, alimentação, ampla área de recreação e suporte médico.
- O plano de saúde Qualivida, montado sob medida para atender às necessidades da Instituição, oferece uma excepcional cobertura, valores de participação subsidiados e é extensivo a todos os dependentes diretos, sendo importante observar que mesmo com esse padrão de qualidade, representa um dos menores custos individuais para a empresa, quando comparado ao mercado. O plano conta, hoje, com 1.192 titulares e 2.214 dependentes, totalizando 3.406 vidas.
- Em espaço próprio cedido pela instituição, funciona a academia de ginástica Saúde & Cia., com o apoio de três professores, uma secretária e equipamentos necessários para proporcionar alívio do estresse, melhor condicionamento respiratório e aumento da resistência física aos profissionais da Instituição. A academia é aberta para todos os funcionários, tem custo de participação subsidiado e funciona em horários que permitem atingir toda população do INCA.

## **6. Gestão de Processos**

### **6.1 Gestão de Processos Finalísticos**

#### **PROCESSO ASSISTÊNCIA**

- A concepção de funcionamento dos hospitais do INCA é estabelecida, tendo a comodidade e funcionalidade de atendimento ao paciente como foco principal. A distribuição de salas, o layout da arquitetura e o agrupamento de clínicas são discutidos com todos os envolvidos, tendo como base indicadores de uso de salas, de pacientes atendidos, de necessidades específicas de atendimento nas clínicas e atividades de apoio.
- Todo o sistema de entrega de prontuário, agendamento de consulta e recepção do paciente é estudado e modificado de forma a dar o suporte necessário ao melhor desempenho das atividades finalísticas.

- Os Centros de Suporte Terapêutico, e de Reabilitação, seguem orientações como projetos da Direção Geral, no conceito, e ganham corpo com a participação das inúmeras áreas que são envolvidas direta ou indiretamente no detalhamento.
- O Centro de Suporte Terapêutico Oncológico – Unidade IV dispõe de uma equipe multidisciplinar para assistir o paciente em seu domicílio. A internação domiciliar permite que se dêem atenção e orientação adequadas e necessárias ao bem-estar do paciente, e a quem deles cuida.
- A Unidade IV trabalha no sentido de proporcionar qualidade de vida ao paciente e seus familiares, onde se incluem os materiais e medicamentos necessários, e a assistência social, de psicólogos, nutricionistas e farmacêuticos.
- O Centro Nacional de Transplante de Medula Óssea – Unidade V atende a pacientes do Rio de Janeiro e de todas as regiões do país, gerando condições para a permanência de pacientes e doadores por um período prolongado fora do seu domicílio, nas imediações do próprio Centro.
- O funcionamento da Unidade V é baseado em três processos que se interrelacionam permanentemente:
  - ⇒ *a unidade clínica, instalada em ambiente alimentado por um sistema de filtração especial do ar, para a redução máxima das partículas ambientais, visando minimizar os riscos de infecções;*
  - ⇒ *a unidade ambulatorial, que recebe os novos pacientes e é também responsável pelo acompanhamento dos pacientes transplantados;*
  - ⇒ *a unidade laboratorial, que dá suporte aos transplantes, executando exames essenciais para a realização e acompanhamento dos transplantes e dos pacientes.*
- A Unidade I, principal hospital do INCA, dispõe de uma ampla diversidade de recursos, que contribuem decisivamente para a eficiência do diagnóstico e do tratamento de todos os tipos de neoplasias malignas. O prédio hospitalar vem sendo modernizado e oferece serviços de alta tecnologia, como ressonância magnética, mamografia de alta resolução e tomógrafo helicoidal, que aumentam significativamente a capacidade de atendimento.
- A Unidade II oferece diversas modalidades de tratamento de pacientes adultos, possuindo um serviço de endoscopia ampliado e modernizado e atendimento multiprofissional, inclusive de psiquiatria e fisioterapia.
- A Unidade III desempenha um importante papel na prevenção, diagnóstico e tratamento do câncer genital feminino e de mama, com ênfase na participação comunitária, participando ativamente dos programas de pesquisa e treinamento nessa área.
- A gestão do processos hospitalares se desenvolve com apoio de comitês de qualidade, instalados no contexto do Programa de Gestão de Qualidade Total, cuja atuação está voltada para o levantamento, análise e aperfeiçoamento das práticas existentes, medições de desempenho e satisfação, e normatização de processos. São exemplos desses comitês, os da Quimioterapia, Mastologia, Abdômen, Serviço Social, Farmácia, Triagem, Patologia Clínica e Ginecologia, entre outros. Essa prática, hoje, já é bem mais dinâmica na medida em que os comitês se formam conforme o problema surge, e se desfazem quando resolvido.
- A Farmácia do INCA adota como prática rotineira o Sistema de Dispensação de Medicamentos por Dose Unitária, que permite enviar para as enfermarias os medicamentos na dose exata que o paciente necessita, em seus respectivos horários. Em caráter complementar, essa prática contribui para uma melhor assistência farmacêutica, descompatibiliza a enfermagem da tarefa de separar medicamentos e facilita o controle dos seus prazos de validade. O grande benefício, no entanto, é a considerável redução de desperdícios.
- A gestão da farmácia é apoiada pelo Manual de Normas e Procedimentos para Aquisição de Medicamentos, Dietéticos e Correlatos, que estabelece critérios mínimos para a compra desses medicamentos. Com isso, o INCA passou a comprar direto da indústria em 80% dos casos, a preços melhores e as melhores marcas, praticamente eliminando a possibilidade de aquisição de medicamentos adulterados.

- A Nutrição do INCA utiliza um sistema informatizado que processa a previsão das dietas por refeição e por pacientes, incluindo os itens extras, que estão fora do padrão. A nutricionista lança a previsão da dieta diretamente da enfermaria para a cozinha central, que programa o preparo da refeição com plena agilidade e rapidez.
- Já está ocorrendo nas unidades hospitalares a descentralização progressiva das ações de atendimento na própria recepção da clínica, para abertura de prontuário e marcação de exames, evitando que o paciente tenha que se deslocar dentro do hospital para essas ações.
- A Oncologia Clínica mantém um sistema de plantão à distância, através de comunicação por pager e telefones celulares, que permite orientar toda a assistência ao paciente internado durante as 24 horas do dia, nos fins de semana.
- O Serviço Social já tem implantado um sistema de atendimento ambulatorial baseado na racionalização do fluxo, cuja meta é atingir 100% dos pacientes matriculados. Todo o funcionamento do Serviço Social é regulado por normas e rotinas devidamente documentadas.

#### PROCESSO PREVENÇÃO

- A Prevenção do INCA atua em âmbito nacional, na coordenação de programas preventivos do câncer, abordando os principais fatores de risco da doença, como a exposição excessiva às radiações solares, hábitos alimentares inadequados, uso abusivo do álcool, fatores de riscos biológicos, poluição ocupacional e o tabagismo.
- A ênfase dos trabalhos de prevenção são as áreas de educação, informação e epidemiologia, e publicações.
- A implantação das ações de prevenção do tabagismo e outros fatores de risco de câncer utiliza o modelo do SUS, para torná-la ágil e efetiva.
- O Programa de Controle do Tabagismo e de Outros Fatores de Risco de Câncer tem como objetivo atingir as unidades de saúde, os ambientes de trabalho urbano e rural, as escolas e a comunidade infanto-juvenil de uma forma geral, através das campanhas, palestras, treinamentos, projetos específicos, feiras e eventos.
- O INCA capacita e dá suporte às Secretarias Estaduais de Saúde e do Distrito Federal, para que passem treinar e apoiar seus municípios no desenvolvimento das campanhas de prevenção e na implantação de programas nas escolas, unidades de saúde e ambientes de trabalho.
- Com recursos do Ministério da Saúde, as Secretarias implantam suas estruturas técnico-administrativa para desenvolver essas ações. Com isso, já foi treinado pessoal de 1.869 municípios, superando largamente a meta de 1.000 municípios para esse ano.
- Os modelos de trabalho conjunto com esses órgãos e o material necessário à implantação de programas e às campanhas são desenvolvidos pelo INCA.
- O Programa Nacional de Controle do Câncer de Colo Uterino vem sendo desenvolvido, na fase-piloto, nas cidades de Belém, Brasília, Curitiba, Recife e Rio de Janeiro e no estado de Sergipe. O INCA teve participação ativa na coordenação da Campanha de Combate ao Câncer do Colo Uterino, realizada entre agosto e setembro últimos, pelo Ministério da Saúde, e que permitiu o exame de três milhões de mulheres em todo o país.
- O INCA vem intensificando seus esforços para ampliar a prevenção do câncer, tanto no nível primário (promoção da saúde), como secundário (detecção de lesões pré-neoplásicas ou de câncer em fase inicial). Para tanto, unificou suas duas unidades de Prevenção, no final de 1998, realizando uma etapa importante para a dinamização da atuação institucional nessa área.

#### PROCESSO ENSINO

- O INCA estabelece no seu Planejamento Estratégico, como um de seus negócios, o Ensino em Oncologia, definindo para essa área o macro-objetivo "Formar e qualificar recursos humanos em todos os níveis para o controle do câncer no Brasil". Para o gerenciamento desse negócio, o INCA conta com a Coordenação de Ensino e Divulgação Científica, responsável pelo planejamento, acompanhamento e avaliação de todos os programas desenvolvidos na Instituição.

- A Coordenação de Ensino e Divulgação Científica trabalha com três níveis de organização visando atender melhor a sua clientela:
  - ⇒ *Ensino, voltado para as áreas médica, de enfermagem, nutrição, física médica e de profissões psico-sociais;*
  - ⇒ *Produção de Material Educativo, que dá suporte ao planejamento e desenvolvimento dos materiais educativos necessários ao corpo discente, docente e de profissionais do INCA;*
  - ⇒ *Divulgação Científica, que gerencia as quatro bibliotecas do INCA com um Sistema Integrado de Bibliotecas, e a Revista Brasileira de Cancerologia, órgão oficial da divulgação científica.*

São macro-processos finalísticos de ensino:

**Pós-graduação Lato-sensu, com Residência Médica, nas áreas de:**

  - ⇒ Anatomia Patológica
  - ⇒ Anestesia
  - ⇒ Oncologia Clínica
  - ⇒ Oncologia Cirúrgica
  - ⇒ Radiologia
  - ⇒ Radioterapia
  - ⇒ Cirurgia de Cabeça e Pescoço
  - ⇒ Cirurgia Plástica

**Especialização Médica, nas áreas de:**

  - ⇒ Endoscopia Digestiva
  - ⇒ Terapêutica Analgésica na Oncologia
  - ⇒ Pediatria Clínica
  - ⇒ Neurocirurgia
  - ⇒ Pediatria Cirúrgica
  - ⇒ Cirurgia Torácica
  - ⇒ Cirurgia do Tecido Ósseo Conectivo

**Residência em Enfermagem:**

  - ⇒ Especialização em Enfermagem no Controle do Câncer
  - ⇒ Especialização em Nutrição Oncológica
  - ⇒ Especialização em Física Médica

**Cursos de Atualização em:**

  - ⇒ Serviço Social
  - ⇒ Câncer Cutâneo

**Cursos Técnicos de:**

  - ⇒ Citologia
  - ⇒ Enfermagem
  - ⇒ Registro de Câncer

- São realizados também eventos científicos nacionais e internacionais de curta duração, assim como jornadas científicas promovidas pelas diferentes categorias profissionais, para atualização e encontros com as diferentes sociedades científicas e comunidades de profissionais afins.
- Visando ao planejamento, acompanhamento e avaliação dos diferentes programas de ensino do INCA, está organizada uma secretaria acadêmica setORIZADA, com supervisores dos programas nas áreas médica, enfermagem, serviço social, nutrição, física médica e outras.
- Os programas de ensino são amplamente divulgados a nível nacional e local, utilizando a Internet, através da "home-page" do INCA, folders, cartazes, mala direta para todos os parceiros, universidades, hospitais, clínicas, sociedades, ex-residentes e ex-alunos.
- A seleção dos candidatos é realizada obedecendo aos princípios preconizados, seja pelo Ministério da Educação ou Comissão de Residência Médica, ou utilizando critérios internos divulgados no Programa de Ensino do INCA – publicação anual disponível na Coordenação.

- O corpo discente é cadastrado em banco de dados, com número de matrícula e o ano de entrada no INCA, e acompanhado em sua frequência e atuação no programa através de formulários mensais de avaliação do programa e avaliação do discente.
- Existem em funcionamento dois comitês de ensino (médico e enfermagem), formados por representantes de cada categoria, das cinco Unidades Assistenciais do INCA e por representantes da Prevenção e Educação, para programar, acompanhar e avaliar os programas de suas respectivas áreas. Esses comitês reúnem-se mensalmente e são responsáveis pela aprovação dos Regimentos Internos dos Programas, aprovação de novos cursos e avaliação mensal dos programas do corpo discente.
- Os programas de ensino são organizados por módulos de ensino, em parceria com as diferentes Unidades e Coordenações do INCA, que se responsabilizam por sua programação e desenvolvimento. Essa organização modular tem contribuído para melhor integração das diversas Unidades, através do componente Ensino.
- A área de Divulgação Científica possui um sistema de acompanhamento da produção científica anual dos profissionais do INCA, número de mestres e doutores e sua produção de teses e monografias. Possui também um catálogo de monografias e teses atualizado anualmente, visando divulgar e incentivar a produção científica do corpo discente do INCA.
- A área de Ensino realiza reuniões mensais com seus funcionários, onde são apresentados os relatórios de acompanhamento dos seus processos de ensino, produção de material educativo, emissão de certificados, declarações e diplomas, acesso a consultas nas bibliotecas, número de exemplares de apostilas e materiais educativos produzidos, e discutidos os processos de trabalho visando a correção de falhas e a integração de todos os funcionários.
- A Coordenação de Ensino, em conjunto com a de Administração Geral, gerencia o alojamento do corpo discente do INCA, formado por alunos que residem fora do Grande Rio. Em 1999 foi alugado um prédio na quadra da Praça Cruz Vermelha, com capacidade de alojar até 110 usuários.
- A gerência do alojamento é feita de forma participativa, com o usuário do alojamento, com base em um regulamento para uso das instalações, e em reuniões periódicas para melhor adequar as normas preconizadas às necessidades dos clientes.
- Este procedimento foi realizado a partir de uma avaliação das dificuldades e altos custos de se licitar um hotel no centro do Rio de Janeiro, com qualidade para atender nosso corpo discente, e não só contribuiu para mais economia nos gastos com alojamento (no mês de dezembro/1998 pagavam-se, mensalmente, R\$120.000,00 e em janeiro/1999 paga-se R\$52.000,00), como dará maior qualidade ao serviço: gestão participativa dos usuários; proximidade do INCA; utilização coletiva das áreas comuns de cozinha, lavanderia, lazer, telefonia e de dois computadores; setor do INCA para alojamento do corpo discente, sem compartilhamento com pacientes e demais hóspedes.
- A área de Ensino mantém um relacionamento estreito com a Associação dos Ex-Residentes do INCA – AERINCA, acompanhando os processos de cadastramento, mala direta e eventos científicos. A AERINCA possui um Catálogo de Cadastramento de todos os ex-residentes médicos do INCA, atualizado anualmente, e propicia estágios de treinamento profissional e visitas de atualização constantes aos ex-residentes, que continuam, assim, com um estreito vínculo com a instituição formadora.

#### PROCESSO PESQUISA

- A Coordenação de Pesquisa - CPQ é a Unidade que atua na coordenação, planejamento, acompanhamento e avaliação das atividades de pesquisa no INCA. Os executores das atividades de pesquisa são:
  - a) pesquisadores e tecnólogos lotados na CPQ, e seus estagiários de graduação e de pós-graduação;
  - b) outros profissionais do INCA, lotados nas unidades assistenciais ou na Prevenção, residentes e estagiários da instituição.
- A atuação da CPQ na gestão das atividades de pesquisa desses dois grupos de profissionais apresenta características distintas, a saber:



a) Os projetos de pesquisa sob responsabilidade dos profissionais lotados na CPQ são discutidos e avaliados no âmbito de cada um dos quatro programas da coordenação, quais sejam, *Biologia Celular, Farmacologia, Genética e Medicina Experimental*, e iniciados após aprovação formal dos respectivos Chefes de Programa. Os Chefes de Programa, todos eles Pesquisadores 1-A do CNPq, têm reconhecida liderança e produtividade científica, o que garante a qualidade dos projetos selecionados, sua exequibilidade nos laboratórios da CPQ e de instituições conveniadas com o INCA, e sua adequação à missão institucional de pesquisar na área de oncologia experimental.

b) Os projetos de pesquisa sob a responsabilidade de profissionais das unidades assistenciais e da área de Prevenção envolvem, em sua vasta maioria, seres humanos e, assim, devem atender ao disposto nas Resoluções 196/96 e 251/97 do Conselho Nacional de Saúde. A CPQ assegura o cumprimento do disposto nestas resoluções, através de duas comissões vinculadas à Coordenação, quais sejam, a Comissão Científica para Estudos Clínicos – que avalia o mérito científico do estudo, sua exequibilidade no INCA e a metodologia proposta – e o Comitê de Ética em Pesquisa - que analisa os aspectos éticos e bioéticos do projeto de pesquisa proposto. A aprovação seqüencial por estas duas comissões deve ser obtida pelo Pesquisador Principal, responsável pelo projeto, antes de iniciá-lo na Instituição.

- Os objetivos principais da investigação científica são a geração de conhecimento e o progresso tecnológico. Estes objetivos podem ser quantificados pela publicação/divulgação de resultados experimentais ou obtenção de patentes. A maioria dos projetos de pesquisa desenvolvidos no INCA objetiva a geração de conhecimento e os indicadores de desempenho são:

1. *Qualidade e quantidade de artigos científicos originais ou de revisão, publicados em revistas especializadas e indexadas. (Revista indexada é aquela incluída no Science Citation Index/Current Contents). O indicador usado para avaliar a qualidade deste tipo de divulgação científica é o índice de impacto, que corresponde à razão entre o número de artigos publicados anualmente por uma revista e o número de vezes em que esses artigos são citados em outras publicações indexadas.*

2. *Livros, capítulos de livros, monografias e teses de pós-graduação.*

3. *Artigos originais ou de revisão publicados em revistas não-indexadas.*

4. *Resumos apresentados em congressos científicos e publicados nos anais dos respectivos congressos.*

- A Coordenação de Pesquisa estimula os pesquisadores do INCA a publicar seus estudos em revistas indexadas de alto índice de impacto, e resultados desta atuação já se fazem sentir. Assim, pesquisadores da CPQ publicaram ou tiveram aceitos para publicação, entre janeiro e março de 1999, três artigos nas revistas *Antimicrobial Agents and Chemotherapy* (Suarez-Kurtz e cols), *Journal of Pharmacology and Experimental Therapeutics* (Suarez-Kurtz e cols) e *Blood* (Dalmau e cols), que são, respectivamente, os órgãos oficiais de divulgação das Sociedades Americanas de Microbiologia, de Farmacologia e de Hematologia.
- A qualidade da produção científica, em contrapartida ao volume da produção, constitui critério decisivo empregado pela atual Coordenação no processo de seleção de pesquisadores para os quadros da CPQ e, ainda, na análise de projetos de pesquisa apresentados à Coordenação para financiamento pelo PROFIP, programa de fomento à pesquisa no INCA, financiado pela Fundação Ary Frauzino. Na análise desses projetos, a CPQ aplica o princípio de avaliação por pares, tendo, para tanto, constituído uma comissão ad-hoc, que tem entre seus membros reconhecidas lideranças científicas do país (UFRJ, USP-São Paulo, Escola Paulista de Medicina, Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto) ou do exterior (Johns Hopkins University, Baltimore, EUA).
- A Coordenação de Pesquisa estimula seus cientistas a contribuir para a formação de jovens pesquisadores, estudantes de graduação, pós-graduação ou recém-doutores e busca recursos para o financiamento desse processo. Assim, em 1999, a Direção Geral do INCA aprovou programa de bolsas de pós-graduação para mestrandos e doutorandos orientados por pesquisadores da Instituição; e também programa de bolsas de recém-doutores, visando atrair para o INCA jovens com reconhecido potencial científico e candidatos, a médio prazo, a vagas no quadro de pesquisadores da Instituição. A essas duas iniciativas pioneiras acrescenta-se uma terceira, qual seja, a de o INCA ter se candidatado, pela primeira vez, a receber bolsas de iniciação científica do CNPq, no âmbito do Programa PIBIC. O sucesso nessa iniciativa permitirá a concessão de bolsa aos 17 universitários matriculados em instituições conveniadas com o INCA (UFRJ, UERJ e UFF), e que estão realizando estágios de iniciação científica nos laboratórios da CPQ.

## 6.2 Gestão de Processos de Apoio

- A Coordenação de Administração Geral – COAGE é a unidade do INCA responsável pelos processos administrativos, de obras e manutenção predial, e de equipamentos, de suprimento de materiais e serviços, de administração orçamentário-financeira, de comunicação administrativa e de planejamento. Os setores responsáveis por esses processos são, respectivamente, a Divisão de Engenharia, a Divisão de Material, que é apoiada pela Comissão de Licitação, a Supervisão de Contratos e Convênios, a Divisão Orçamentário-Financeira, o Serviço de Comunicação Administrativa e a Divisão de Planejamento.
- A COAGE tem uma gestão amplamente participativa, onde as chefias desses serviços e divisões têm grande autonomia e reúnem-se em dois fóruns principais: as Mesas Redondas, reuniões que podem ocorrer até diariamente e onde são discutidas as melhores formas de se iniciarem e desenvolverem os processos de aquisições e de contratação de serviços; e o Conselho de Administração, que se reúne todas as sextas feiras, para discutir as pendências da semana e os assuntos polêmicos. Esses dois fóruns contam com a participação do Serviço Jurídico do INCA, que analisa as vinculações jurídicas dos processos, minimizando a ocorrência de problemas na sua análise final.
- Nos últimos meses tem sido dada especial atenção à adequação dos recursos utilizados por esses setores no desenvolvimento de suas atividades e, aos instrumentos de trabalho, como computadores interligados em rede e uma telefonia ágil. Da mesma forma, o treinamento dos profissionais para operar os sistemas informatizados tem acompanhado sistematicamente essas ampliações.
- A satisfação dos clientes internos e externos tem sido motivo de grande preocupação na COAGE e estão sendo desenvolvidos processos de disponibilização de informações por meio da mídia eletrônica, complementando o que hoje se faz, utilizando quadros de avisos e reuniões com funcionários e fornecedores. Algumas de suas informações gerenciais já são hoje alcançáveis por este recurso, de forma compartilhada, como é o caso dos preços das principais aquisições, que são divulgadas na página do Ministério da Saúde, na Internet.
- A Direção Geral e as nove unidades que compõem o INCA são distribuídas em 11 prédios na cidade do Rio de Janeiro. A Divisão de Engenharia procura mantê-los funcionando a contento, quer oferecendo manutenção em oficinas próprias, quer por terceirização dos serviços. Como parte do Programa de Humanização das instalações, foram instaladas copas nos diversos setores, que atendem a conjuntos de clientes, com pia, geladeira, microondas e mesa para refeições. Os banheiros foram reformados conforme um padrão que permite higienização adequada e uso por várias pessoas, evitando-se quantidade exagerada de banheiros com utilização individual, o que não oferece oportunidade para conservação adequada. Às pessoas que necessitam trocar de roupa para executar suas atividades são oferecidos vestiários com armários individuais e àquelas que pernoitam são oferecidos quartos comunitários.
- As edificações são realizadas de modo a facilitar os serviços de limpeza, usando-se materiais e revestimentos de fácil higienização, o que permite resultados visíveis com menor esforço. Aspectos de segurança vêm sendo constantemente observados, com a instalação de mecanismos informatizados de controle de acessos, o que facilita sobremaneira o trabalho dos prestadores de serviços responsáveis pela vigilância. A esses profissionais também são oferecidos refeitórios e vestiários.
- A Divisão de Material, com seus serviços de Compras, Farmácia Central, Almoxarifado Central e Patrimônio, coordena todo o processo de administração de materiais ou seja, aquisição de bens, produtos e serviços, gerência de estoques – reposição, recebimento guarda e distribuição – e controle patrimonial do INCA. Os clientes desse processo são os funcionários da Instituição que solicitam ou utilizam os diversos insumos, os pacientes e os fornecedores de bens e serviços.
- Para que os funcionários do INCA possam desenvolver as atividades fins da Instituição, são necessários serviços e recursos materiais das mais diversas naturezas. Os funcionários da Divisão de Material têm plena consciência da importância de trabalharem com qualidade em relação a esses clientes, pois oferecendo-lhes os insumos certos, no momento certo e evitando que ocorra falta ou aquisição errada de algum material, evitam prejuízos para outros processos da Instituição. Somente por razões externas, ocorrem faltas de produtos ou medicamentos e os contratos de serviços deixam de ser feitos ou atualizados.
- Para os pacientes, os clientes finais do processo, a qualidade dos produtos adquiridos pode significar uma recuperação mais rápida, com maior conforto e menos sofrimento, resultando em uma melhora da qualidade de vida. Assim, a Divisão de Material persegue o princípio da “garantia da qualidade”, procurando adquirir, de preferência pelo menor preço, sempre os melhores produtos ou serviços existentes no mercado.

- Todos os materiais adquiridos são testados previamente pelos técnicos que vão utilizá-los. A Divisão dispõe de um catálogo de produtos testados e aprovados, de cerca de 600 itens, o que agiliza o procedimento de compra. Mantém, também, um sistema permanente de qualidade dos produtos em uso, por meio do qual são registradas as ocorrências negativas envolvendo um produto.
- Após autorização da aquisição pela Direção Geral, o pedido é encaminhado à Divisão, que analisa a melhor forma de procedê-la, contactando os fornecedores, numa seqüência de eventos, onde um dos principais é o processo licitatório, desenvolvido pela Comissão de Licitação.
- O processo de contratação de serviços e fornecimento de materiais é concluído com a participação da Supervisão de Contratos e Convênios, responsável pela formalização e o acompanhamento dos contratos. Essa supervisão tem como seu principal contato os fornecedores, com os quais mantém relação de estreita parceria e mútua cooperação.
- Esse processo é coordenado pela Divisão Orçamentário Financeira – DOF, que executa os procedimentos relativos ao comprometimento da despesa e sua liquidação. Exerce o papel de controlador do orçamento da União no que diz respeito ao INCA e faz o devido acompanhamento. Para que possa cumprir suas tarefas é necessário que tenha um perfeito entrosamento com a Divisão de Material, pois participa do processo de suprimento iniciado por aquela. Os funcionários da Divisão de Material e da Comissão de Licitação são portanto seus clientes imediatos.
- Quando todas as etapas de escolha do material e fornecedor são cumpridas, a Divisão emite o empenho, que é a autorização para que fature em nome do INCA. Nesta fase, os contatos com os fornecedores, seus clientes externos, fazem-se necessários para acertos de documentação, prazos de atendimento e informações diversas. Os mesmos cuidados são tomados quando do pagamento dos referidos compromissos, ocasião em que, após debitar a importância referente à despesa na conta do fornecedor, divulga os pagamentos efetuados em quadros de aviso, externos ao setor, para maior facilidade do fornecedor.
- A Divisão Orçamentário-Financeira responde a órgãos governamentais de controle, como o Tribunal de Contas da União, a Delegacia Federal de Controle do Rio de Janeiro e a Coordenadoria de Controle Interno do Ministério da Saúde, dos quais demanda e fornece informações, constituindo-se em cliente e fornecedor ao mesmo tempo. Toda a documentação gerada nos processos de aquisição fica arquivada sob seus cuidados e mantém-se à disposição desses órgãos por um prazo mínimo de cinco anos. Os funcionários mantêm excelente relacionamento com eles, aos quais recorrem com freqüência e por quem são freqüentemente requisitados. Essa Divisão está ligada ao Sistema Integrado de Administração Financeira – SIAFI, do Ministério da Fazenda, por meio do qual executa o comprometimento da despesa e sua liquidação.
- O INCA adquire material através de importação direta do fabricante. Os pedidos são feitos por vários setores da Instituição e enviados para a Direção Geral, que resolve se a importação será feita através do INCA ou da Fundação Ary Frauzino. Em seguida, solicita-se a fatura proforma ao Exportador ou Representante e devolve-se ao solicitante do material para aprovação do preço. Com a aprovação da proforma existem procedimentos internos a serem seguidos, tais como abertura do processo, envio para o Serviço Jurídico para enquadramento dentro da Lei 8.666/93 e publicação da compra em Diário Oficial. O INCA entra com a licença de importação no SISCOMEX e aguarda seu deferimento. Após a liberação da licença de importação, providencia-se a abertura de crédito, ou a remessa para o exterior por contrato de câmbio, para o pagamento da importação. Nesse momento, providencia-se também o seguro internacional. Após a chegada das mercadorias, envia-se ao Almoxarifado Central e, caso a mercadoria seja perecível, diretamente ao setor solicitante. Para terminar tal processo, é informado o valor da importação ao almoxarifado e patrimônio (no caso de material permanente).
- O Serviço de Comunicação Administrativa, e se constitui nos processos de administração do malote interno que circula entre as unidades do INCA; do encaminhamento às diversas unidades da Instituição de documentos e atos normativos relativos ao INCA publicados no Diário Oficial; da abertura, acompanhamento e arquivamento dos processos administrativos e do envio de documentos pelo correio, ou via FAX, e para xerox. O principal cliente do SECOM são os funcionários da Instituição, que são atendidos imediatamente ou no correr do mesmo dia em que fazem a solicitação.

### **6.3 Gestão de Processos Relativos aos Fornecedores e Parceiros**

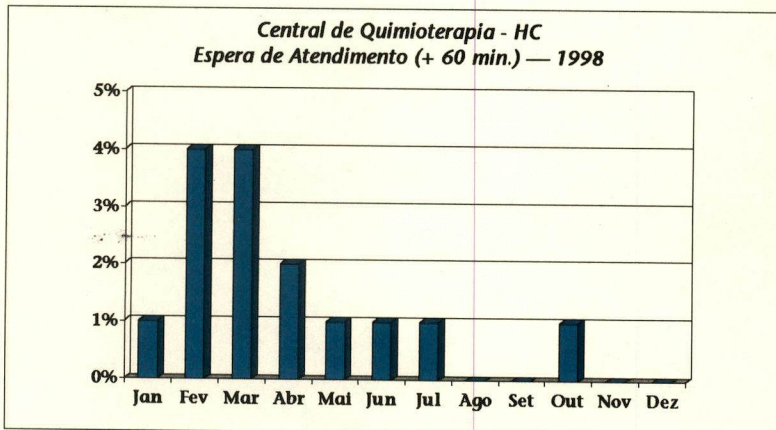
- Em relação aos fornecedores, a Divisão de Material desenvolve um processo de parceria que exige, além de produtos de boa qualidade, presteza no atendimento e preço justo, oferecendo, em contrapartida, transparência no processo de aquisição, por aplicação de critérios públicos pré-estabelecidos para escolha dos produtos, o que garante probidade administrativa.

- No sentido de melhorar as relações com seus fornecedores, a Comissão de Licitação foi deslocada para uma área mais ampla, o que proporcionou maior conforto aos funcionários e menor tempo de atendimento no guichê, que foi reduzido de cinco para três minutos. A sala onde se realizam as licitações foi pintada e os móveis reparados, para que os fornecedores tenham uma sensação de cuidado e respeito para com sua pessoa. Nesse ambiente foram colocados lugares suficientes para que todos permaneçam confortavelmente sentados.
- Mecanismos de comunicação mais ágil têm sido colocados à disposição dos fornecedores como, melhoria da telefonia, com maior acesso via fax e mais recentemente disponibilização de informações via Internet, na página do MARE, divulgada no momento da publicação do processo licitatório no Jornal do Comércio.

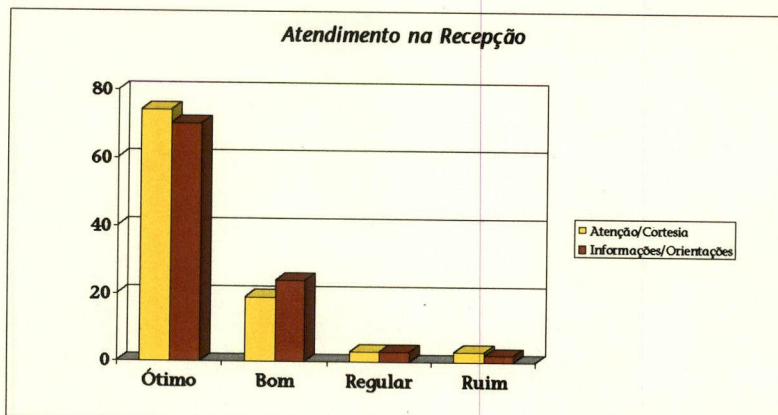
## 7. Resultados da Organização

### 7.1 Resultados Relativos à Satisfação dos Clientes

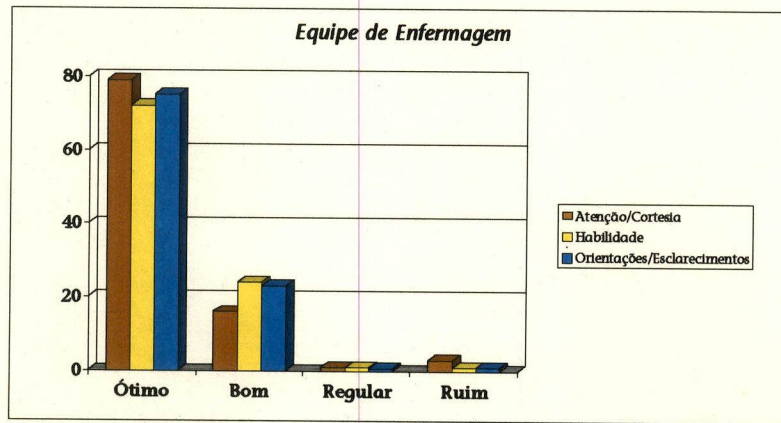
- As práticas de medição da satisfação dos clientes encontram-se amplamente disseminadas no INCA, por conta da atuação dos multiplicadores e internalizadores da qualidade, tanto nos treinamentos em salas de aula, quanto nos inúmeros comitês criados ao longo do desenvolvimento do Programa de Gestão pela Qualidade Total.
- O Centro de Quimioterapia, após a realização de um workshop promovido com a participação de toda a equipe, para a instalação de um comitê de qualidade, implantou o questionário de satisfação de cliente, totalmente adaptado às características do processo, que é aplicado de três em três meses. Com esse instrumento, foi possível identificar, entre outros requisitos, o tempo de espera do cliente, que, após as análises realizadas, foi reduzido em 50% (60' para 30').



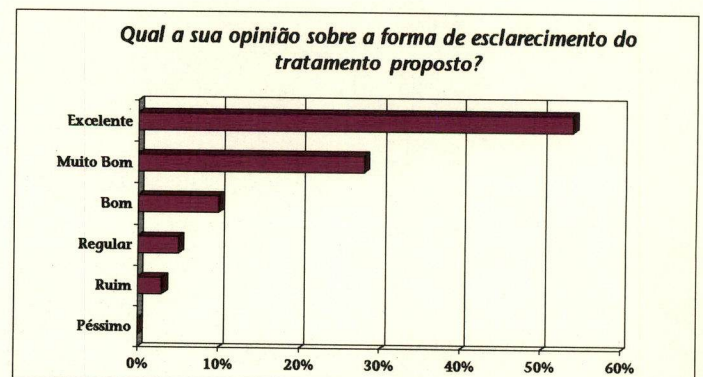
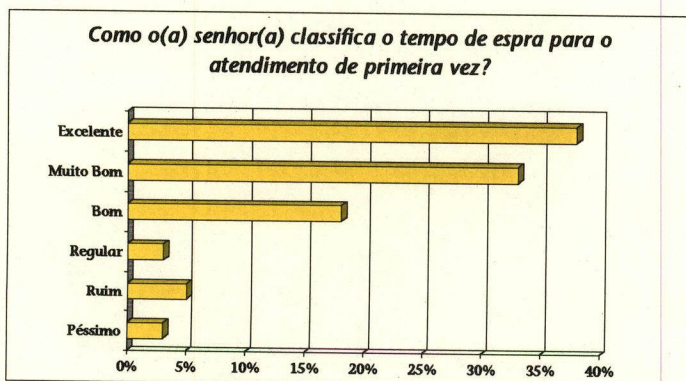
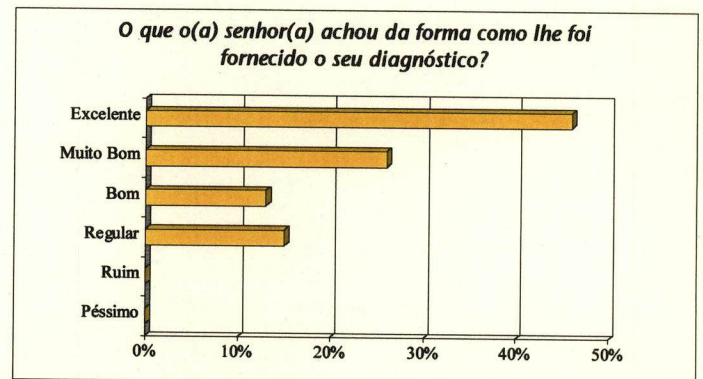
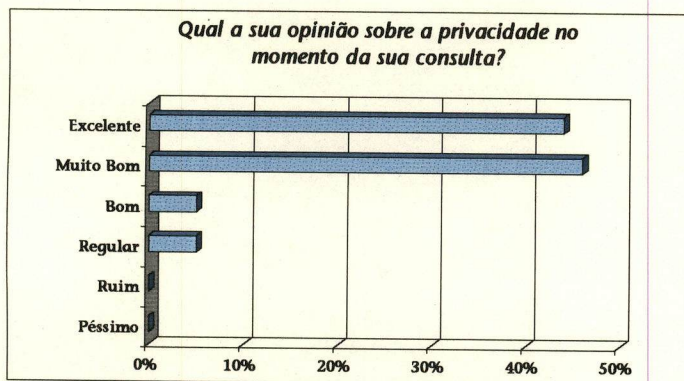
- O resultado do atendimento na Recepção, embora bastante satisfatório, revelou a necessidade de um folheto explicativo, já implantado, para que os clientes pudessem entender melhor a dinâmica do trabalho.



- O desempenho da equipe de enfermagem do Centro de Quimioterapia também é reconhecido como elevado em todos os requisitos pesquisados.



- A Clínica de Abdômen vem medindo a satisfação de cliente desde 1996, e atuando corretivamente em função dos resultados apresentados, que vêm melhorando continuamente.



- Vários outros processos finalísticos do INCA realizam medições frequentes da satisfação do cliente, entre as quais se incluem o Ambulatório de Cateter, a Clínica de Cabeça e Pescoço e o Serviço Social.
- Os resultados obtidos junto à clientela do INCA também são apropriados por correspondências recebidas e testemunhos públicos na imprensa, que são divulgados internamente nos quadros de aviso e cadastrados pela Divisão de Comunicação Social.

## 7.2 Resultados Orçamentários / Financeiros

- Em 1998, o INCA movimentou recursos da ordem de R\$ 137,5 milhões, para garantir o pleno funcionamento de seus cinco hospitais e das unidades administrativas, de prevenção, de pesquisa, informação e educação. O orçamento é plenamente executado em função da agilidade dos setores orçamentário-financeiro e de compras, mesmo com a irregularidade na liberação de recursos. O controle semanal da execução orçamentária, por parte da Direção Geral, possibilita a resolução de pendências e a realocação dos recursos programados.

<b>Orçamento Global (em R\$ mil)</b>			
Fonte	1996	1997	1998
Ministério da Saúde	106.993	142.317	137.519
FAF	22.681	33.630	38.632
<b>Total</b>	<b>129.674</b>	<b>175.947</b>	<b>176.151</b>

<b>Ministério da Saúde (em R\$ mil)</b>			
Tipo	1996	1997	1998
Pessoal	55.053	58.987	68.040
Manutenção	51.940	59.263	58.220
Programa Nacional	-	24.067	11.259
<b>Total</b>	<b>106.993</b>	<b>142.317</b>	<b>137.519</b>

<b>Despesas de Custeio (em R\$ mil)</b>			
Fonte	1996	1997	1998
Ministério da Saúde	51.940	62.946	60.220
FAF	4.403	7.762	7.292
<b>Total</b>	<b>56.343</b>	<b>70.708</b>	<b>67.512</b>

<b>Investimentos (Obras + Material Permanente) – (em R\$ mil)</b>			
Fonte	1996	1997	1998
Ministério da Saúde	1.937	20.384	9.259
FAF	2.393	3.783	4.441
<b>Total</b>	<b>4.330</b>	<b>24.167</b>	<b>13.700</b>

### 7.3 Resultados Relativos às Pessoas

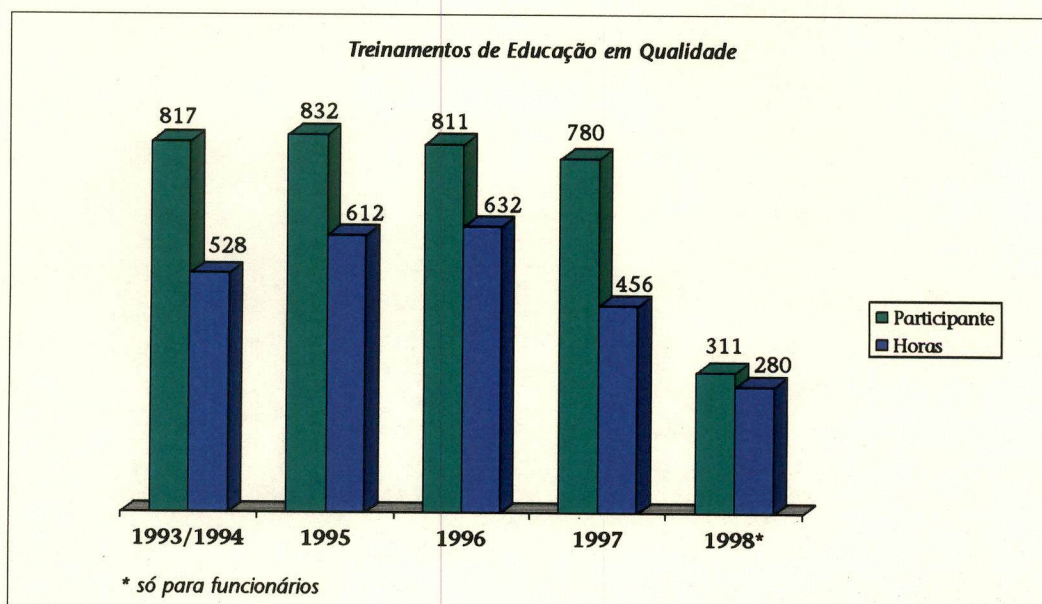
- Maior contingente humano do INCA, com mais de 700 profissionais, a equipe de enfermagem procura monitorar seu desempenho através de reuniões setoriais e pesquisas internas. A última pesquisa realizada teve o objetivo de identificar possíveis causas de desmotivação e do estresse observadas em algumas situações de trabalho. A pesquisa foi classificada por grau de importância (1 para muito importante e 10 para pouco importante), gerando os seguintes resultados:

Causas	Importância <sup>&amp;</sup> (%)
Salário sem aumento	66
Sobrecarga de trabalho	45
Falta de visão da sua importância prof.	34
Ansiedade à falta de perspectiva	33
Falta de reconhecimento	27
Falta de apoio psicológico	20
Falta de incentivo das chefias	20
Falta de investimento técnico-científico	15
Falta de união entre os funcionários	15
Duplo vínculo MS / FAF	11

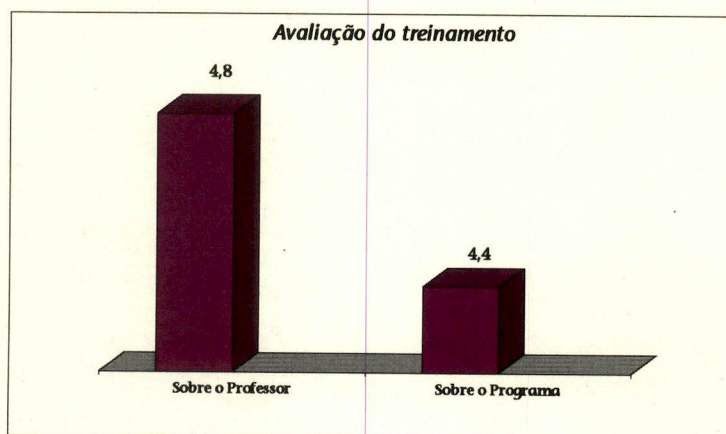
& - Grau de importância até 3

Essas causas estão sendo investigadas pelo Comitê de Qualidade de Enfermagem, no sentido de desenvolver propostas viáveis no âmbito da própria equipe, que possam contribuir para a melhoria do processo.

- Os treinamentos de Educação em Qualidade realizados pelo INCA traduzem uma experiência única no contexto da saúde pública, pelo seu caráter continuado e números acumulados em, aproximadamente, 150 cursos já promovidos.



- Resultados de satisfação dos treinamentos de qualidade segundo os alunos (nota máxima = 5).



#### 7.4 Resultados Relativos aos Fornecedores e Parceiros

- As práticas adotadas nas relações com os fornecedores nas mais recentes licitações e negociações realizadas, permitiram economias substanciais, da ordem de, aproximadamente, R\$ 2.500.000,00.

##### Contratos – Medidas de Racionalização

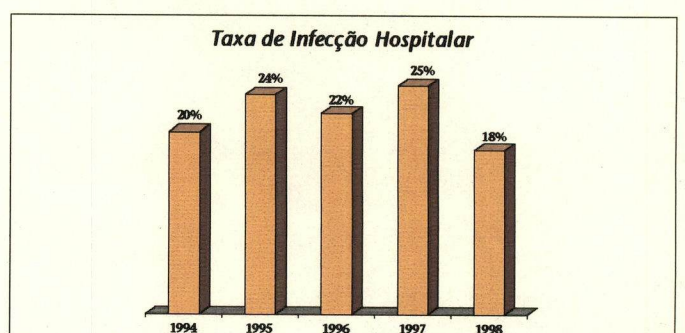
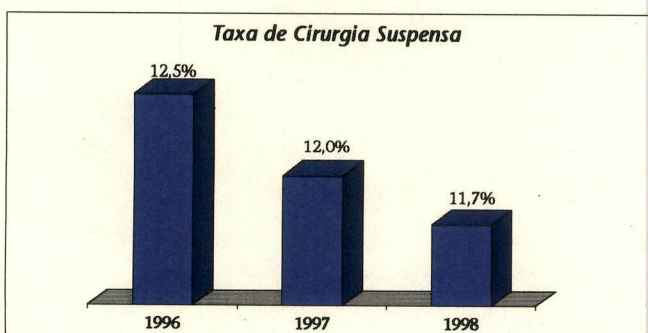
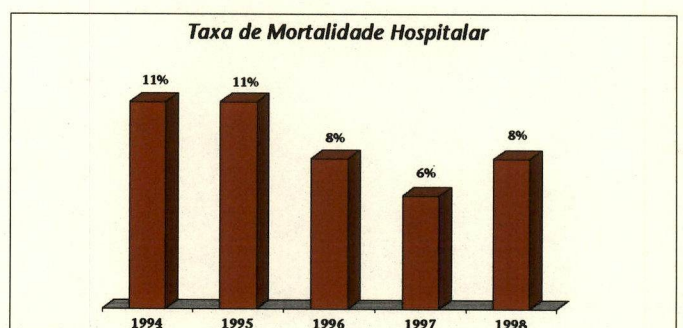
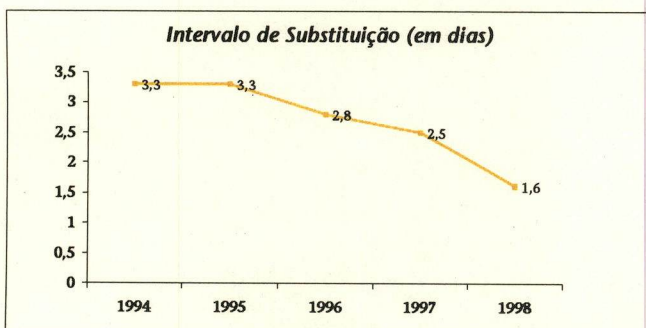
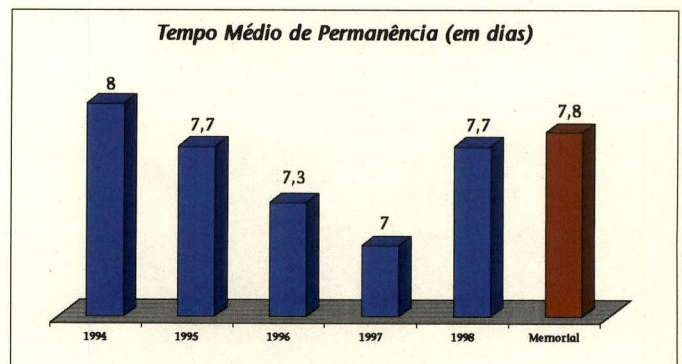
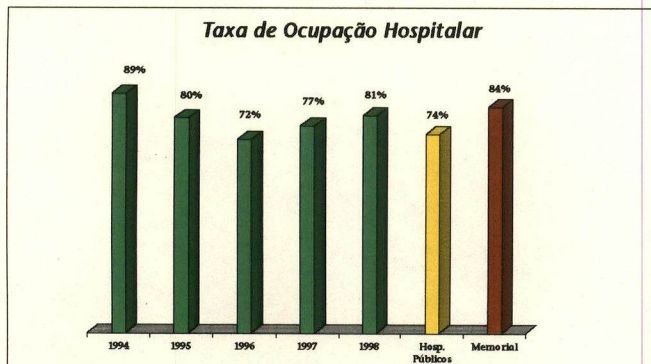
Natureza do Serviço	Gastos		Economia
	1997	1998	
Gases Medicinais	1.284.000,00	1.030.415,00	20%
Lavanderia	3.858.659,00	3.491.449,00	10%
Conserv. e Limpeza	3.117.127,00	2.353.259,00	25%
Segurança	1.941.715,00	1.789.416,00	8%
Nutrição	5.443.258,00	5.177.701,00	5%
Hospedagem	2.414.368,00	1.719.157,00	29%
<b>Total</b>	<b>18.059.127,00</b>	<b>15.561.397,00</b>	<b>14%</b>

- Durante o exercício de 1998, foram realizadas 22 concorrências, 94 tomadas de preço e 146 convites, totalizando 252 processos de compras, com, aproximadamente, 3.000 itens licitados.

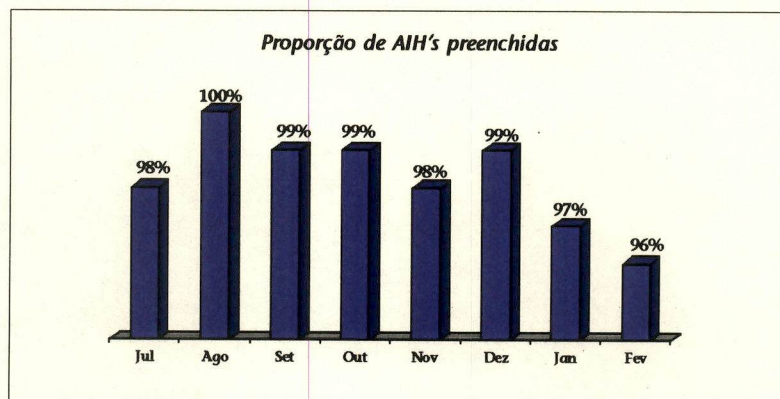


## 7.5 Resultados Relativos aos Serviços / Produtos e aos Processos Organizacionais

- Os indicadores de desempenho hospitalar refletem os distintos perfis das unidades assistenciais do INCA, caracterizados pelas diferenças na capacidade tecnológica de atendimento de cada unidade e pelo tipo de doentes assistidos por cada uma delas. Por outro lado, a definição do novo perfil do paciente tratável no INCA, como resultado do Programa de Gestão pela Qualidade Total (PGQT), foi particularmente impactante em alguns dos indicadores em 1998. Outro fator de influência foi a diminuição atípica da capacidade instalada da Unidade II, devido às obras ali realizadas.



- Cumprir a competência significa fechar todas as contas (AIH's) dentro do próprio mês, uma realidade muito difícil de se encontrar nos hospitais públicos. O INCA tem como meta cumprir, no mínimo, 95% das altas mensais. A queda observada em janeiro e fevereiro deve-se ao elevado número de férias concedidas nesse período.

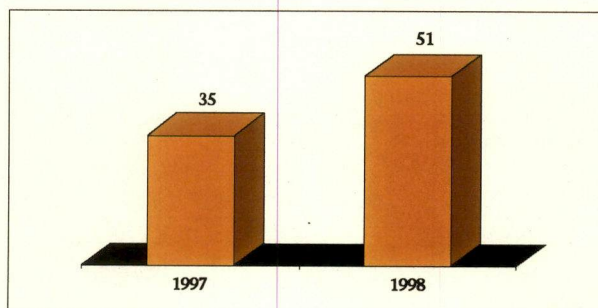


- O Sistema de Dispensação de Medicamentos por Dose Unitária, adotado pela Farmácia do INCA, permitiu, em 1998, uma redução de custos média de 58%, com a eliminação do desperdício.
- O INCA implantou na Unidade Hospitalar II a biópsia por agulha, já no momento da matrícula, o que antes acontecia apenas no momento da cirurgia. Essa técnica está permitindo que se economizem mais de 1.300 horas na sala de cirurgia, desde a sua implantação em 1997.
- Os Registros de Câncer de Base Populacional – RCBP garantem a coleta de dados sobre a magnitude do câncer no Brasil. Em 1998, consolidou-se de 11 para 15 o número de municípios brasileiros com Registros de Câncer de Base Populacional, que, somados, garantem hoje a cobertura de 21% da população brasileira.

RCBP	% da População do Estado	% da População da Região	% da População do Brasil
Belém #	25,0	12,4	0,8
Campinas #	2,7	1,3	0,6
Fortaleza #	28,0	4,2	1,2
Porto Alegre #	13,8	5,7	0,9
Goiânia #	23,0	10	0,6
Rio de Janeiro	42,8	8,7	3,7
Salvador	17,5	4,9	1,4
Natal	25,0	1,4	0,4
Curitiba	15,6	6	0,9
São Paulo	30,5	15,4	6,6
Recife	18,0	3,1	0,9
Brasília (DF)	100,0	17	1,1
Aracaju	27,0	1	0,3
Vitória	45,5	1,2	0,8
Petrópolis	2,1	0,4	0,2
Santos **	1,3	0,7	0,3
Barretos **	1,2	0,6	0,3

# - Com dados publicados; \*\* - Em fase de implantação

- Os Registros Hospitalares – RHC expressam os dados de seguimento, com informações sobre a efetividade do tratamento prestado pelos hospitais e serviços. Em 1998, a rede de RHC passou de 35 para 51 hospitais que já vêm divulgando periodicamente seus relatórios. A abrangência dos registros nos hospitais cadastrados no Sistema de Procedimentos de Alta Complexidade em Oncologia do SUS é de 25,5% (n = 36), nos hospitais gerais ou universitários que tem serviço de oncologia é de 12,3% (n=26) e nos hospitais especializados no tratamento do câncer é de 57,5% (n=19).



- O INCA oferece, no nível de capacitação técnica, os cursos de Habilitação Profissional de Técnico em Citologia e de Qualificação Básica para Registradores de Câncer. O número de formandos em citologia manteve-se estável em relação ao exercício anterior. Ainda assim, vale observar que a participação neste curso já aumentara em 100% entre 1995 e 1997. A queda no número de participantes do Curso de Qualificação Básica para Registradores de Câncer, em 1998, justifica-se pela redução da demanda das Secretarias Municipais e Estaduais de Saúde no período.

Curso	1995	1996	1997	1998
Técnico em Citologia	14	19	28	28
Registradores de Câncer	13	20	97	35

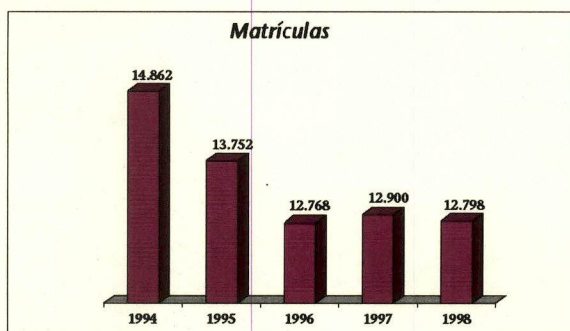
- O INCA oferece visitas de observação e estágios de treinamento profissional e científico e curriculares em oncologia para profissionais do nível médio ao superior, incluindo graduandos e pós-graduandos.

Estágios	1995	1996	1997	1998
Treinamento Profissional	72	93	151	160
Treinamento Científico	26	45	39	37
Curriculares	4	31	28	58
Visitas de observação	91	28	30	3

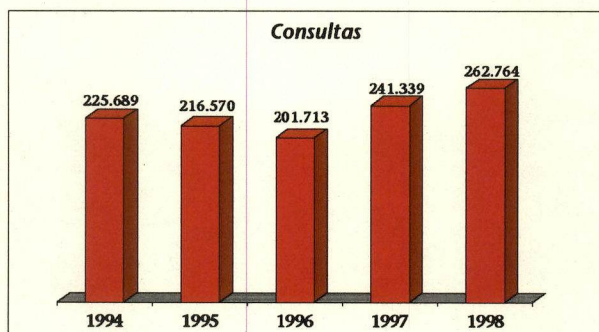
- A variação negativa na residência de enfermagem deve-se à redução do número de 40 para 30 vagas oferecidas em 1998.

Residência	1995	1996	1997	1998
Médica	95	84	79	85
Enfermagem	37	35	39	27

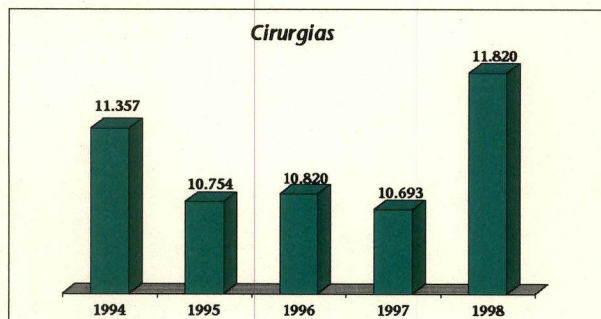
- A redução do número de matrículas está diretamente relacionada à definição mais apropriado do perfil do paciente matriculado, objetivo esse alcançado pela aplicação de novos critérios de triagem, implantados em todas as unidades hospitalares do INCA.



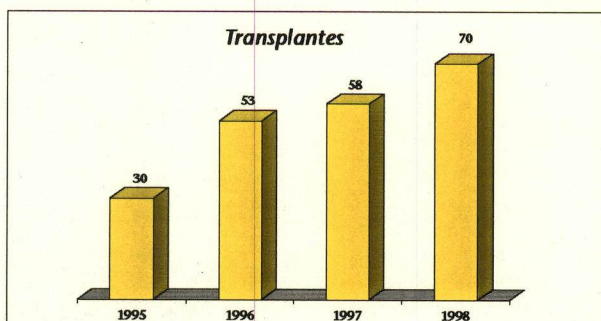
- A definição do perfil do paciente tratável e do não tratável e a apropriação mais adequada dos dados fizeram aumentar as estatísticas da prestação de serviços, incluindo consultas ambulatoriais, em todas as unidades.



- Com a racionalização dos processos nas clínicas cirúrgicas e um controle mais rigoroso na suspensão de cirurgias, o INCA conseguiu elevar consideravelmente a sua produção de cirurgias em 1998.



- O crescimento em 20% do número de transplantes em 1998, cumprindo a meta estabelecida, evidencia a importância desta modalidade de tratamento oferecida pelo INCA. O Ministério de Saúde delegou ao INCA responsabilidades de assessor técnico nessa área.



- O Programa de Controle do Tabagismo e de Outros Fatores de Risco de Câncer tem como objetivo atingir as unidades de saúde, os ambientes de trabalho urbano e rural, as escolas e a comunidade infanto-juvenil de uma forma geral. Os principais resultados são:

### Programa de Controle de Tabagismo e de Outros Fatores de Risco do Câncer

#### Unidades de Saúde

74 unidades treinadas  
 47 unidades com o programa implantado  
 1.560 municípios treinados

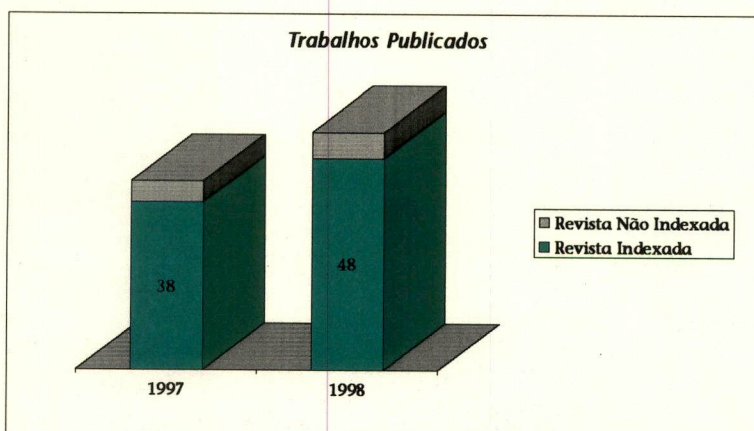
#### Empresas

714 empresas treinadas  
 1.560 municípios treinados  
 90 Secretarias Municipais das regiões CO, NE e NO

#### Escolas

103 escolas municipais  
 753 profissionais da saúde  
 1.194 profissionais da educação

- O INCA lançou o livro "Implantando um Programa de Controle do Tabagismo e Outros Fatores de Risco de Câncer nas Escolas".
- O INCA produziu quatro vídeos: "O Câncer e seus Fatores de Riscos", "O Homem de Giz" (5 a 9 anos), "Arquivo Giz" (10 a 14 anos) e "Programa Sabor Saúde nas Escolas".
- Em 1998, o INCA continuou o desenvolvimento do projeto-piloto do Programa Nacional de Controle do Câncer do Colo Uterino – Viva Mulher, nas cidades de Belém, Brasília, Curitiba, Recife e Rio de Janeiro e no estado de Sergipe. Segundo dados consolidados até 4 de novembro de 1998 foram examinadas 142.634 mulheres na faixa etária de 35 a 49 anos.
- A realização do 17º Congresso da União Internacional de Câncer no Brasil, sob os auspícios do INCA, coroou quatro anos de intenso trabalho dedicados à organização deste evento de envergadura mundial, que reuniu mais de 3.000 participantes de 94 países e projetou ainda mais o nome do Instituto Nacional de Câncer no cenário científico internacional.





80025 75540

- Os trabalhos publicados em revistas indexadas aumentaram em 26%. Já o índice de produtividade se manteve estável em 3,3 trabalhos por pesquisador/ano.

