

MINISTÉRIO DA SAÚDE  
Instituto Nacional de Câncer (INCA)



# Plano Estratégico do INCA 2024-2027

VALORES QUE INSPIRAM.  
PROPÓSITO QUE TRANSFORMA.





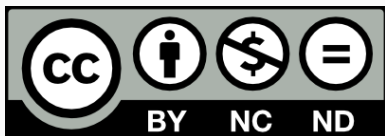
MINISTÉRIO DA SAÚDE  
Instituto Nacional de Câncer (INCA)

# Plano Estratégico do INCA 2024-2027

VALORES QUE INSPIRAM.  
PROPÓSITO QUE TRANSFORMA.

Rio de Janeiro, RJ  
INCA  
2024

2024 Instituto Nacional de Câncer / Ministério da Saúde.



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

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

**Tiragem:** Digital

**Elaboração, distribuição e informações**

MINISTÉRIO DA SAÚDE  
INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER (INCA)

Direção-Geral  
Divisão de Planejamento (DIPLAN)  
Praça Cruz Vermelha, 23  
Centro – Rio de Janeiro – RJ  
CEP: 20231-130  
Tel.: (21) 3207-1843  
E-mail: [planejamento@inca.gov.br](mailto:planejamento@inca.gov.br)  
[www.gov.br/inca](http://www.gov.br/inca)

**Coordenação do Plano Estratégico  
2024-2027 (DIPLAN)**

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

**Coordenação da redação do Plano Estratégico  
2024-2027 (DIPLAN)**

Guilherme Augusto Barcello Costa  
Thiago Petra da Silva

**Apoio na elaboração (DIPLAN)**

Bruno Alberto Pegado dos Santos  
Flávia Mendes de Oliveira  
Suse Dayse Silva Barbosa

**Edição**

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

**Supervisão editorial**

Luiza Real de Andrade Amaral

**Revisão de textos**

Maria Daniella Daher  
Marcos Paulo Bin Lemos

**Capa, projeto gráfico e diagramação**

Renato Barros

**Revisão gráfica**

Marcelo Mello Madeira

**Fotografias**

Shutterstock  
Arquivo da Diplan

**Ficha catalográfica**

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

**Normalização das referências**

Katia de Oliveira Simões (Núcleo de Sistema  
Integrado de Bibliotecas)

**Ficha catalográfica**

I59r Instituto Nacional de Câncer (Brasil).

Plano Estratégico do INCA 2024-2027 : valores que inspiram, propósito que  
transforma / Instituto Nacional de Câncer. – Rio de Janeiro : INCA, 2024.

32 p. : il. color.

1. Planejamento Estratégico. 2. Administração de Instituições de Saúde. 3. Institutos  
de Câncer. I. Título.

CDD 352.34

# SUMÁRIO

<b>Introdução</b>	<b>4</b>
<b>Avaliação interna – DIPLAN</b>	<b>6</b>
Recursos utilizados para geração de valor	7
Cadeia de valor	7
<b>TEDx INCA</b>	<b>8</b>
<b>Avaliação do ciclo 2020-2023</b>	<b>10</b>
<b>Ciclo estratégico 2024-2027 – Metodologia</b>	<b>11</b>
OKR	11
<i>Benchmarking</i>	11
<b>Preparação</b>	<b>14</b>
Facilitação externa	14
<i>Kit de ferramentas Conexão</i>	14
<b>Oficinas de planejamento</b>	<b>15</b>
Oficina de definição da identidade estratégica	15
Oficina de objetivos e resultados-chave	16
Oficinas setoriais (projetos)	17
<b>Objetivos estratégicos, KRs e projetos</b>	<b>19</b>
<b>Correlação Plano Estratégico INCA x Plano Plurianual 2024-2027</b>	<b>25</b>
<b>Monitoramento e governança</b>	<b>27</b>
<b>Referências Bibliográficas</b>	<b>29</b>

## Introdução

O Plano Estratégico do INCA 2024-2027 apresenta os objetivos norteadores e os resultados-chave esperados ao final dessa vigência. O processo de construção desse instrumento, coordenado pela Divisão de Planejamento (DIPLAN), contou com diferentes etapas, que serão apresentadas ao longo deste documento.

### De maneira resumida, destacam-se:

- avaliação do ciclo anterior, identificando os pontos fortes e as fragilidades vivenciadas;
- aderência à legislação e compatibilização com outros instrumentos de gestão governamental;
- análise dos resultados do INCA encontrados no instrumento iGG 2021 – Governança Pública Organizacional – Índice Integrado de Governança e Gestão Públicas/TCU, no intuito de identificar os principais processos a serem aprimorados;
- *benchmarking* com instituições públicas de referência no uso de metodologias ágeis;
- realização de evento inédito no Instituto, o TEDx INCA, como ação preparatória para o novo ciclo de planejamento e a identidade estratégica;
- aplicação de formulário para a força de trabalho, ampliando a participação no processo de construção do planejamento estratégico;
- realização de oficinas para definição da identidade estratégica – a partir da reflexão sobre qual é a nossa razão de ser, para que existimos e aonde queremos chegar – e dos objetivos e resultados-chave;
- realização de oficinas setoriais para definição dos projetos necessários para alcance dos resultados esperados.

Com o objetivo de aprimorar o alinhamento do planejamento do INCA às prioridades do Governo Federal no que tange às áreas de saúde, ensino e inovação, foram consideradas a Política Nacional de Atenção Especializada em Saúde (Pnaes) e as diretrizes e ações previstas no Plano Plurianual 2024-2027 (PPA).

Para a definição da identidade estratégica, foram considerados como base os pressupostos legais que definem o papel do INCA. O principal deles é a Lei 8.080/1990<sup>1</sup>, a chamada Lei Orgânica do SUS, cujo Artigo 41 ratifica nominalmente o INCA como instituição de “referência na prestação de serviços, na formação de recursos humanos e na transferência de tecnologia” para assuntos relacionados ao controle do câncer. Outra importante diretriz considerada foi a Lei 8.691/1993<sup>2</sup>, que estabelece o Plano de Carreiras para Ciência e Tecnologia (PCC&T), do qual o INCA passa a ser integrante por seu reconhecido papel em diferentes áreas para o controle do câncer. As instituições de Ciência e Tecnologia, integrantes dessas carreiras, têm como principais objetivos a promoção e a realização da pesquisa e do desenvolvimento científico e tecnológico do País.

Do mesmo modo, esse Plano atende à Instrução Normativa n.º 24/2020<sup>3</sup>, que dispõe sobre elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal.

---

<sup>1</sup>BRASIL. Lei n.º 8.080, de 19 de setembro de 1990. Dispõe sobre as condições para a promoção, proteção e recuperação da saúde, a organização e o funcionamento dos serviços correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 128, n. 182, p. 18055, 20 set. 1990. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8080.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8080.htm). Acesso em: 14 abr. 2024.

<sup>2</sup>BRASIL. Lei n.º 8.691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 131, n. 143, p. 10709, 29 jul. 1993. PL. 2339/1991. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8691.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8691.htm). Acesso em: 12 mar. 2024.

<sup>3</sup>BRASIL. Instrução Normativa n.º 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto n.º 9.739, de 28 de março de 2019. Ministério da Economia. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. 65, p. 79, 03 abr. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/instrucao-normativa-n-24-de-18-de-marco-de-2020-251068261>. Acesso em: 12 mar. 2024.

Nessa mesma perspectiva, foram consideradas as competências regimentais do INCA, definidas pelo Decreto n.º 11.798, de 28/11/2023<sup>4</sup>:

I - coordenar a 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 com prevenção, diagnóstico e tratamento das neoplasias malignas e das afecções correlatas;

III - exercer atividades de formação, treinamento e aperfeiçoamento de recursos humanos, em todos os níveis, na área de cancerologia;

IV - coordenar, programar e realizar pesquisas clínicas, epidemiológicas e experimentais em cancerologia; e

V - prestar serviços médico-assistenciais aos portadores de neoplasias malignas e afecções correlatas.

<sup>4</sup>BRASIL. Decreto n.º 11.798, de 28 de novembro de 2023. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Saúde e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ed. extra B, n. 225, p. 1, 28 nov. 2023. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2023/decreto/D11798.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11798.htm). Acesso em: 12 jun. 2024.

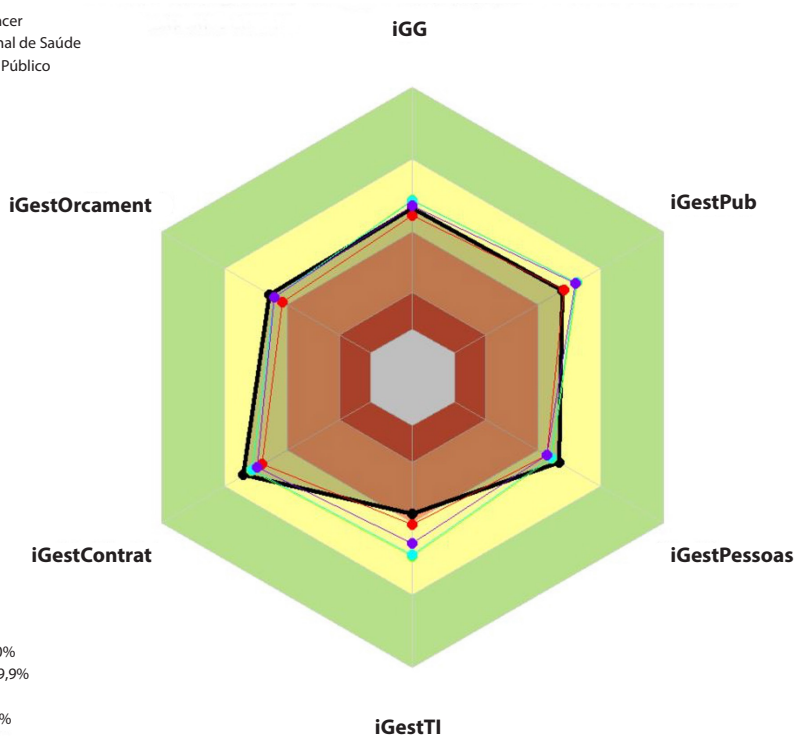
## Avaliação interna – DIPLAN

Numa avaliação breve, a DIPLAN se debruçou sobre o documento *Levantamento de Governança e Gestão Públicas 2021 – Relatório individual da autoavaliação do Instituto Nacional de Câncer*, do Tribunal de Contas da União (<https://www.tcu.gov.br/igg2021/iGG2021%20-%20640%20-%20Inca.pdf>). No quadro abaixo, é apresentado o resumo da autoavaliação:

Indicador	Valor
iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	49,7%
iGovPub (índice de governança pública)	51,7%
iGovPessoas (índice de governança e gestão de pessoas)	49,9%
iGestPessoas (índice de capacidade em gestão de pessoas)	50,2%
iGovTI (índice de governança e gestão de TI)	27,4%
iGestTI (índice de capacidade em gestão de TI)	36,5%
iGovContrat (índice de governança e gestão de contratações)	54,1%
iGestContrat (índice de capacidade em gestão de contratações)	60,7%
iGovOrcament (índice de governança e gestão orçamentária)	69,4%
iGestOrcament (índice de capacidade em gestão orçamentária)	48,3%

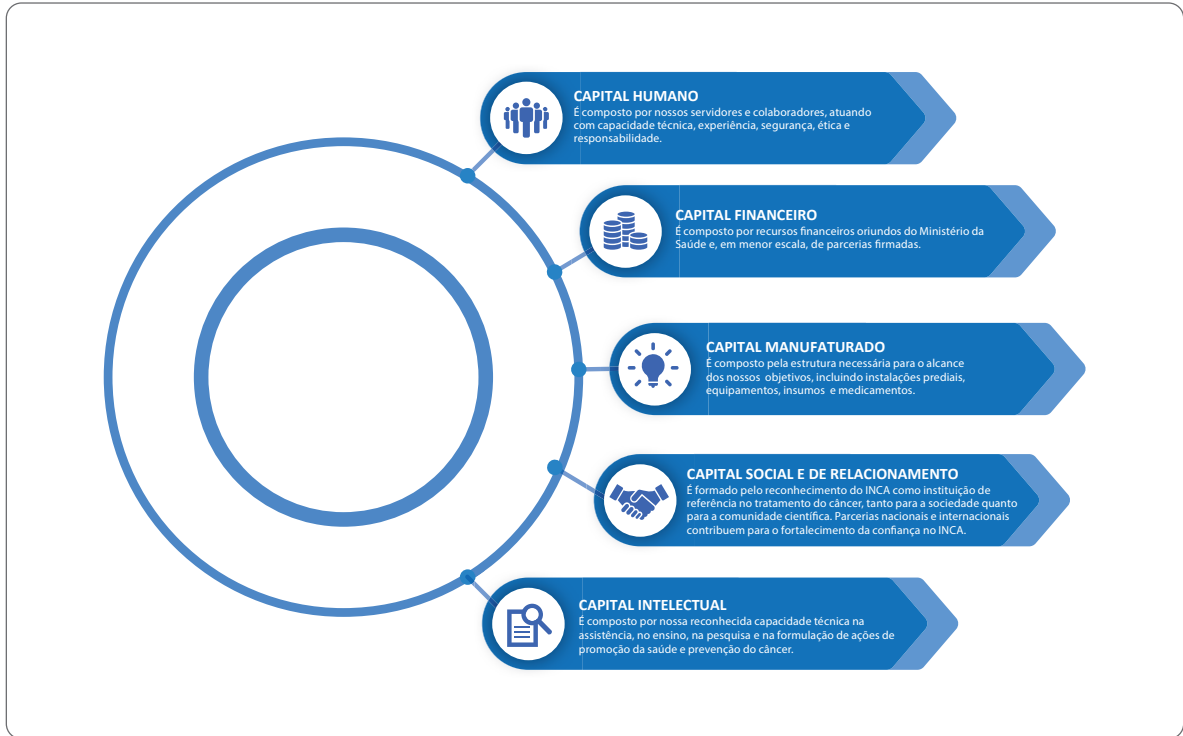
### Índice integrado de governança e gestão públicas

- Instituto Nacional de Câncer
- Área temática: Institucional de Saúde
- Natureza Jurídica: Órgão Público
- Administração: Direta
- Poder Estatal: Executivo

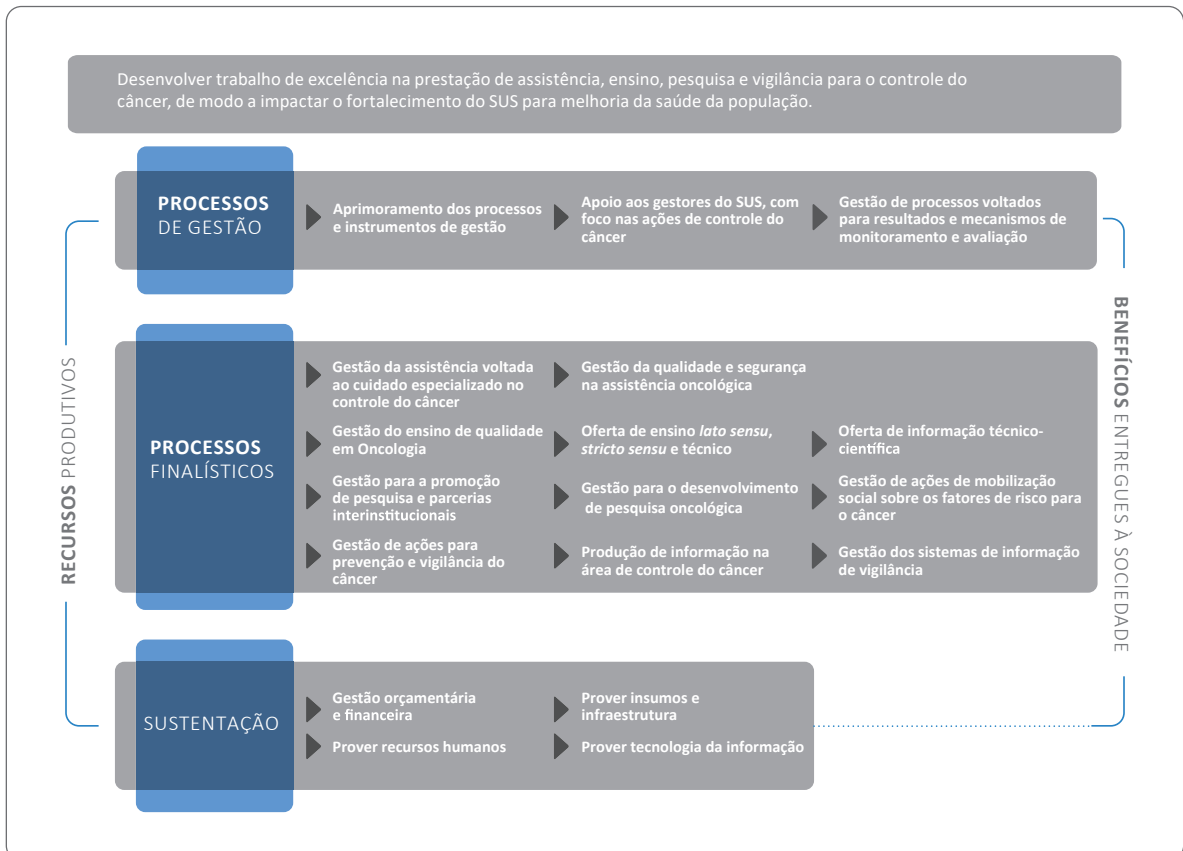




## Recursos utilizados para geração de valor



## Cadeia de valor



## TEDx INCA

Como parte dos esforços da DIPLAN para preparar o novo ciclo de planejamento e envolver todo o INCA em uma proposta de alinhamento a partir do propósito e dos valores institucionais, buscou-se uma atividade que motivasse um processo de mudança de cultura no Instituto. Nesse sentido, um grupo de trabalho liderado pela DIPLAN organizou o projeto TEDx INCA.

# TEDx INCA

O **TED**, acrônimo para Tecnologia, Entretenimento e Design, é um ciclo de palestras e encontros em que nomes de referência em diversos campos do conhecimento são convidados a expor suas ideias. De propriedade da TED Foundation, entidade sem fins lucrativos, a marca é consolidada e sempre associada a inovação, educação e ideias inspiradoras. O conceito de palestras TED consiste em apresentações de aproximadamente 18 minutos, todas baseadas no *slogan* “espalhando boas ideias”.

Foi constituído um grupo de trabalho (GT) coordenado pela DIPLAN, com representantes das diferentes áreas do INCA e também do INCAvoluntário. O tema do evento foi **Valores que inspiram, propósito que transforma**, com o objetivo de engajar os trabalhadores em uma cultura organizacional que valorize o profissional, a inovação (superar o discurso do “não pode, aqui é tradicional”), a colaboração/integração e o engajamento. A estratégia adotada foi apresentar assuntos e ideias que reforçassem e inspirassem valores e comportamentos que contribuíssem para o desenvolvimento do INCA. Os subtemas definidos em votação no GT foram: Motivação, Relações Humanas, Diversidade, Inovação e Empatia.

A partir dessa escolha, a equipe se dedicou a definir os palestrantes. Após vários convites e algumas desistências, os *speakers* externos (nomenclatura usada pelo TED) definidos foram: Adriana Alves, Alexandre Ernesto, Crystina Barros, José Aranha e Thiago André.

Com o objetivo de sensibilizar o público do INCA para o movimento TEDx, além de selecionar uma ideia originada de algum profissional da própria instituição (ideia interna) para ser apresentada durante o evento oficial, foi criado o *Open Mic* TEDx INCA, realizado no dia 17 de julho. Por meio de inscrições abertas para todos os funcionários do Instituto, os 32 primeiros que atenderam a critérios preestabelecidos foram selecionados para apresentar suas ideias em um *pitch* de três minutos. Para contagiar os candidatos no espírito das ideias que merecem ser compartilhadas, o auditório foi ambientado de forma a lembrar um evento TEDx.

Para que a seleção fosse imparcial, foram convidados jurados externos: Marco Brandão (organizador do TEDx Rio entre 2011 e 2019), Lucas Medeiros (*speaker* TEDx Rio 2019) e Dani Fazzi (organizadora TEDx Rio desde 2019). A oncologista pediátrica Debora Mattos, servidora pública do INCA, foi a ganhadora.

O TEDx INCA ocorreu em 6 de setembro e contou com a participação de 100 profissionais do Instituto na plateia, além da transmissão no *foyer* do auditório principal da instituição e nos auditórios do HC II, HC III, HC IV, CPQI e do prédio da Marquês de Pombal. No total, foram cinco palestras com temas considerados relevantes para motivar e desafiar a força de trabalho, provocar reflexões sobre a atual cultura institucional e alinhá-la à expectativa da Direção-Geral.



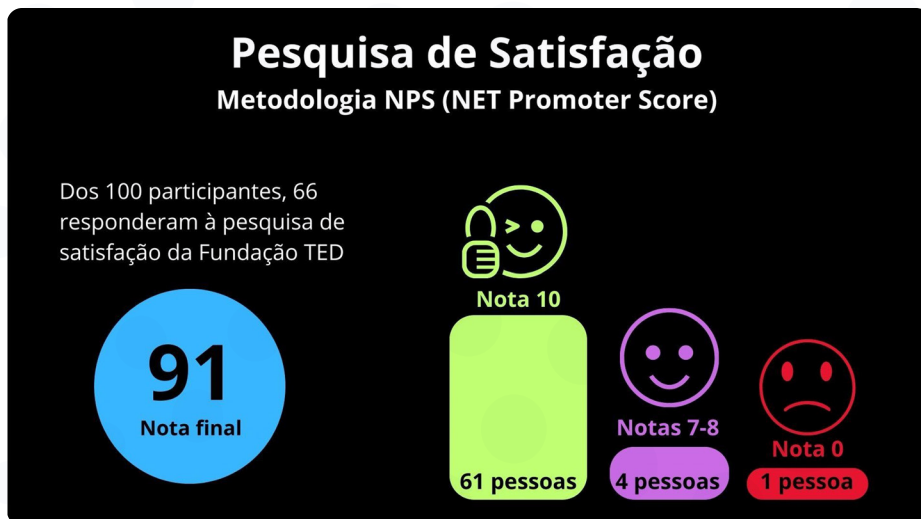
Evento do Open Mic



Parte da equipe de organizadores do TEDx INCA

O evento foi apresentado pela jornalista Mônica Teixeira e contou com a participação do grupo musical Harmonia Enlouquece, que fechou o encontro com músicas do universo da saúde mental.

O evento recebeu nota 91 na pesquisa de satisfação realizada pela Fundação TED, a partir da metodologia Net Promoter Score (NPS), que mensura a satisfação do usuário e sua fidelidade a partir da seguinte pergunta: *De 0 a 10, qual a probabilidade de você recomendar o evento TEDx INCA para amigos e familiares?*



Associar a marca TED ao INCA despertou interesse da força de trabalho. Além disso, a atuação de excelência do Instituto, a fim de que o evento fosse realizado com a qualidade dessa marca, foi fundamental para o êxito alcançado.

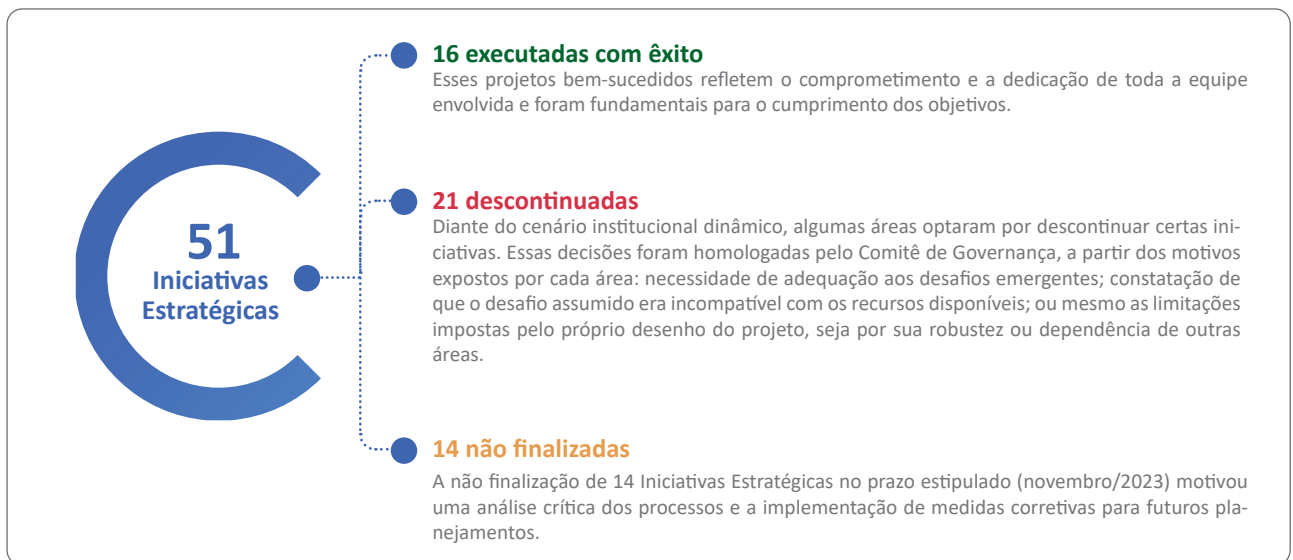
## Avaliação do ciclo 2020-2023

O ciclo de planejamento estratégico do INCA para o período 2020-2023 marcou um capítulo significativo na trajetória institucional. O encerramento não apenas reconheceu as boas práticas decorrentes das experiências vivenciadas, mas também proporcionou valiosas lições a partir das fragilidades identificadas ao longo do processo.

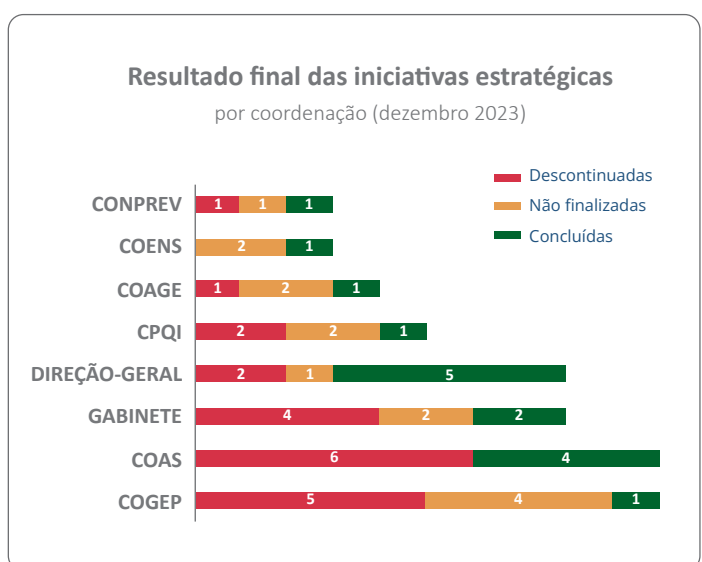
Contudo, é imprescindível destacar que esse ciclo não transcorreu sem desafios excepcionais, sendo fortemente impactado pela pandemia de Covid-19. Diante desse cenário, a execução do plano estratégico passou por adaptações para se adequar aos desafios impostos pela situação global de saúde.

Nesse contexto, o INCA enfrentou adversidades inéditas, tendo que repensar e ajustar suas estratégias em tempo real para atender às demandas emergentes e garantir a continuidade de suas operações.

O INCA toma o presente relato como oportunidade de apresentar brevemente a prestação de contas desse último ciclo e também para agradecer aos servidores, em especial aos líderes das iniciativas estratégicas, que se empenharam ao longo desses quatro anos. O comprometimento dos servidores foi fundamental para superar as adversidades e manter o INCA no caminho da excelência, mesmo em tempos extraordinários como os vivenciados durante a pandemia.



A avaliação sobre o processo e os resultados alcançados mostrou que o ciclo 2020-2023 foi pautado na execução de projetos, porém, com foco no esforço, e não necessariamente na entrega de resultados para a sociedade. Essa análise é fundamental, não apenas no encerramento de um ciclo, mas no início de um novo, quando as lições aprendidas são essenciais para o contínuo aprimoramento das estratégias adotadas e das ações em prol do alcance da visão institucional. Diante desse novo desafio, a equipe da DIPLAN buscou ferramentas e metodologias que permitissem maior agilidade de adaptação do planejamento no alcance de resultados que nos aproximem dos objetivos estratégicos traçados para o ciclo 2024-2027.



# Ciclo estratégico 2024-2027 – Metodologia

## OKR

Utilizada por grandes empresas, como Google, LinkedIn, Intel e Amazon, o OKR – sigla para Objectives and Key-Results, ou Objetivos e Resultados-Chave – é um “protocolo colaborativo de definição de metas para empresas, equipes e indivíduos” (DOERR, 2019, p. 7). Trata-se de uma metodologia de gestão baseada na definição de objetivos claros, com foco em resultados mensuráveis. Essa abordagem pretende alinhar a estratégia da organização com a ação, permitindo o monitoramento do progresso e o apoio à tomada de decisões, além do aumento da eficiência e da responsabilidade na realização dos projetos. O Senado Federal, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), a Agência Nacional de Aviação Civil (Anac), o Tribunal de Contas da União (TCU) e o Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul são exemplos de instituições públicas que adotam o OKR como metodologia de gestão estratégica.

O OBJETIVO estratégico é o que deve ser alcançado, é aonde a instituição quer chegar. É significativo, concreto, orientado por ações e inspirador. Quando uma instituição como o INCA faz um planejamento estratégico, é importante que consiga orientar todo o Instituto a atingir, no futuro, resultados que tragam impactos positivos para a sociedade. Com a metodologia OKR, pretende-se desenvolver objetivos desafiadores, porém, concretos e claros, para engajar os profissionais e criar alinhamento estratégico na instituição inteira.

Já os Resultados-Chave (KR) são metas que impactam diretamente o alcance de um dado objetivo. Nesse caso, são mensuráveis e verificáveis. É importante que o profissional olhe para o resultado e saiba responder claramente se realizou ou não. O OKR é uma proposta que dá foco ao resultado, não ao esforço. Peter Drucker, um dos grandes gurus da administração, falou sobre o que chama de “armadilha da atividade”:

“TRAZER O ENFOQUE AO RESULTADO É FUNDAMENTAL PARA O AUMENTO DA PRODUTIVIDADE, ENQUANTO PROCURAR AUMENTAR A ATIVIDADE PODE RESULTAR EXATAMENTE NO OPOSTO.”

(Doerr, 2019, p. 25)

O alinhamento de objetivos e resultados-chave facilita o monitoramento das ações implementadas e a manutenção do foco no que se deseja alcançar.

Os OKRs indicam os principais objetivos que a instituição tem, o que ajuda na coordenação dos esforços das equipes e dos profissionais. Uma instituição sem alinhamento e clareza dos objetivos permite que haja prioridades conflitantes, e isso pode tornar os profissionais frustrados e desmotivados.

## Benchmarking

No segundo semestre de 2022, após a avaliação do ciclo estratégico 2020-2023, a equipe da Divisão de Planejamento iniciou estudo sobre a metodologia OKR e avaliou a possibilidade de utilização desse recurso no ciclo seguinte. Foi feita pesquisa para identificar os órgãos públicos que já a utilizavam, a fim de compreender como era a adoção do OKR no setor público, uma vez que o método já era disseminado entre *startups* e grandes empresas de tecnologia e de inovação no Brasil e no exterior. A proposta era realizar um *benchmarking*<sup>5</sup> com a finalidade de aprofundar o conhecimento sobre a metodologia e saber as dificuldades de sua aplicação no setor público.

<sup>5</sup>*Benchmarking* é uma metodologia de avaliação comparativa, uma estratégia para conhecer ou estudar práticas inovadoras e de referência realizadas por empresas ou instituições que são do mesmo setor, permitindo aperfeiçoar processos, produtos e serviços. O conceito de *benchmarking* surge da palavra em inglês *benchmark*, que significa “referência”.

Por meio da rede Conexão Inovação Pública, foram identificadas as seguintes instituições, que se disponibilizaram a apresentar suas experiências com o método OKR: Senado Federal, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Anvisa e Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul. Algumas dessas instituições são reconhecidas com boas práticas no uso do OKR, o que reforçou a escolha da metodologia para o ciclo 2024-2027.

**Foram realizadas reuniões com representantes de cada instituição, conforme relação abaixo:**

### **1. Anvisa: reunião realizada em 1º/9/2022.**

Principais *insights*:

- cenário anterior: não havia cultura de resultados e indicadores;
- imprescindível a participação da gestão;
- realização da Semana de OKR, com oficinas;
- sensibilização feita constantemente;
- realização de webinários no YouTube sobre jornada ágil (tema OKR);
- realização da oficina *Como tornar um servidor em um consultor OKR*;
- Plano de Gestão Anual (PGA) em consonância com os OKRs, também anuais;
- início da adoção do OKR apenas no nível estratégico.

### **2. Universidade Federal Rural de Pernambuco: reunião realizada em 8/9/2022.**

Principais *insights*:

- estratégia de implantação por área organizacional;
- dica para “primeiro empurrão” – iniciar pela área mais “favorável”;
- cadência adotada anualmente/trimestralmente, com monitoramento semanal;
- reconhecimento de que a metodologia trouxe maior foco e direcionamento, fortalecendo o alinhamento;
- “Trimestre-Piloto”;
- OKR adotado até o nível de equipes;
- Trello como ferramenta padrão;
- a estratégia de implantação depende da organização;
- monitoramento é fundamental;
- facilitador interno acelera o processo de adoção da metodologia.

#### **Pontos críticos:**

- dependências entre áreas internas e externas;
- KRs definidos tendem a ser direcionados a atividades;
- falta de cultura gerencial.



### **3. Senado Federal: reunião realizada em 13/9/2022.**

Principais *insights*:

- muitos OKRs relacionados a temas específicos;
- acompanhamento mensal dos OKRs;
- publicação dos resultados;
- adoção da sistemática OKR de planejamento com normativa;
- aplicar inicialmente em um grupo específico;
- planejamento garante a transparência, informando se os resultados são atingidos;
- realização do “OKR Day”;
- criação de material explicativo sobre KR.

### **4. Ministério Público do Estado do Mato Grosso do Sul: reunião realizada em 29/9/2022.**

Principais *insights*:

- entendimento de que o OKR aumentou o sentimento de pertencimento das equipes;
- profissionais foram certificados em OKR, tendo multiplicação de lideranças com conhecimento da metodologia;
- vigência trimestral de acompanhamento dos OKRs;
- garantia de mentoria para acompanhamento e processo acelerado e para governança de TI;
- atuação de profissional externo para sensibilização da alta gestão;
- criação de núcleo da gestão/comissão facilitadora para estar à disposição.

# Preparação

## Facilitação externa

O planejamento estratégico do INCA para o ciclo 2024-2027 teve a facilitação de Rodrigo Mota Narcizo, servidor da Agência Nacional de Aviação Civil (Anac). Ele atua no Escritório de Projetos da Superintendência de Planejamento Institucional da Anac no Rio de Janeiro e integra a Rede Conexão Inovação Pública.

É também especialista em inovação no serviço público, gestão de pessoas, gestão do conhecimento, gerenciamento de projetos e facilitação de grupos, sempre trabalhando com metodologias ágeis, como OKR, *design thinking*, *design sprint*, *design* de futuros, gamificação, educação e círculo dourado. Além de instrutor da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), Narcizo é referência na facilitação de eventos relacionados à inovação no setor público, sendo colaborador de diversas iniciativas, como o *LA-BORA! gov*, laboratório de gestão inovadora de pessoas da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI).

A contribuição de Narcizo foi essencial para atender à demanda da Divisão de Planejamento em realizar uma nova proposta de planejamento estratégico para o INCA, com foco nos resultados.

## Kit de ferramentas Conexão

A Conexão Inovação Pública, criada em 2018 no Rio de Janeiro, é uma rede formada por pessoas, servidoras públicas ou não, de todo o Brasil. Seu propósito é facilitar o engajamento e o aprimoramento de agentes públicos para fornecer ao cidadão melhores serviços. A rede não é uma pessoa jurídica. Tem como integrantes pessoas que dedicam seu tempo livre para desempenhar ações voluntárias em favor da inovação, sem que recebam nenhum tipo de remuneração ou vantagem, financeira ou não, para organizar e promover eventos pela rede.

A rede Conexão disponibiliza gratuitamente diversas ferramentas e outros tipos de materiais para uso em projetos de inovação e temas relacionados, todos produzidos pelos integrantes. A DIPLAN, que possui profissionais que participam da rede, optou pela caixa de ferramentas para planejamento estratégico, já utilizada por outros órgãos públicos. São ferramentas no formato de Canvas, com o uso de elementos do círculo dourado, *design* de futuros e OKR, metodologias que foram empregadas no ciclo de planejamento 2024-2027.

Para conhecer a caixa de ferramentas, acesse: <https://drive.google.com/file/d/14Pw3GAKZjs4hUAWrBznwRvXJsz6qZk5K/view?usp=sharing>

## Canvas utilizados para a construção da identidade estratégica e dos objetivos e resultados-chave do INCA:

**CANVAS DE CONSOLIDAÇÃO DE IDENTIDADE ESTRATÉGICA**

**DECLARAÇÃO DO PROPÓSITO**  
de modo que \_\_\_\_\_ de modo que \_\_\_\_\_  
CONTRIBUIÇÃO - a qual eu busco IMPACTO - a como eu quero ser percebido

**DECLARAÇÃO DE RECONHECIMENTO**  
Reconheço(a) \_\_\_\_\_ reconhecido(a) como \_\_\_\_\_ em \_\_\_\_\_  
RESPONSÁVEL RECONHECIMENTO DATA

**Indicador e meta do reconhecimento**  
**Indicador e meta do reconhecimento**  
**Indicador e meta do reconhecimento**

**DECLARAÇÃO DE COMPORTAMENTOS**  
Comportamento \_\_\_\_\_ Palavra-força \_\_\_\_\_

**CANVAS PARA CRIAÇÃO E MONITORAMENTO DE OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKR)**

**Objetivo [O]** \_\_\_\_\_ para **Futuro desejável** \_\_\_\_\_ em **Data** \_\_\_\_\_ **Responsável** \_\_\_\_\_  
Objetivo [O] - o que eu quero alcançar no futuro próximo Futuro desejável - o que eu quero alcançar no futuro próximo Data - data em que eu quero alcançar o objetivo Responsável - quem é responsável por alcançar o objetivo

**Resultado-chave [KR]** \_\_\_\_\_ **Parâmetro atual** \_\_\_\_\_ **Monitoramento do OKR** \_\_\_\_\_  
Resultado-chave [KR] - o que eu quero alcançar no futuro próximo Parâmetro atual - o que eu quero alcançar no futuro próximo Monitoramento do OKR - o que eu quero alcançar no futuro próximo

**Resultado-chave [KR]** \_\_\_\_\_ **Parâmetro atual** \_\_\_\_\_ **Monitoramento do OKR** \_\_\_\_\_

**Resultado-chave [KR]** \_\_\_\_\_ **Parâmetro atual** \_\_\_\_\_ **Monitoramento do OKR** \_\_\_\_\_



## Oficinas de planejamento

A Divisão de Planejamento promoveu, nos dias 26 e 31 de outubro, duas oficinas de planejamento com o nível estratégico da instituição (integrantes do Comitê de Governança, Riscos e Controles<sup>6</sup>), representante da Associação dos Funcionários do INCA (Afinca) e convidados técnicos, com o objetivo de elaborar o planejamento estratégico para o período 2024-2027. As atividades foram realizadas no Centro Cultural da Procuradoria-Geral do Estado do Rio de Janeiro, espaço gentilmente cedido ao INCA. Conforme já mencionado, a proposta para o novo ciclo foi pensada a partir da avaliação do ciclo anterior, além do contato com experiências de outras instituições públicas que adotaram novas abordagens e metodologias inovadoras indicadas pelo MGI e pela Enap.

### Oficina de definição da identidade estratégica

Na primeira oficina, a equipe da DIPLAN exibiu o resultado do ciclo de planejamento 2020-2023 e apresentou as diretrizes para o novo ciclo, destacando os pontos mais importantes da Política Nacional de Atenção Especializada em Saúde.

O primeiro tópico do ciclo 2024-2027 foi o desenvolvimento de uma nova identidade estratégica. As definições de Missão, Visão e Valores foram trabalhadas a partir de debate acerca de propósito, reconhecimento, cenário futuro e comportamentos desejados. Para dar subsídios para essa temática, um formulário contendo perguntas relacionadas com as expectativas de cenário futuro para o



Oficina na qual foi definida a nova identidade estratégica do INCA

INCA foi enviado à força de trabalho, independentemente do seu vínculo com o Instituto. Recebemos o retorno de 378 profissionais e, após consolidadas as respostas, foram produzidos documentos que auxiliaram nas elaborações apresentadas na oficina. Com base no lema do novo ciclo, **Valores que inspiram, propósito que transforma**, a proposta da nova identidade estratégica tem o objetivo de alinhar as expectativas da alta gestão do INCA e provocar mudanças positivas na cultura institucional.

### Assim ficou definida a identidade estratégica do INCA para o novo ciclo:

**MISSÃO (declaração de propósito):** desenvolver trabalho de excelência na prestação de assistência, ensino, pesquisa, prevenção e vigilância para o controle do câncer, de modo a impactar o fortalecimento do SUS para a melhoria da saúde da população.

**VISÃO (declaração de reconhecimento):** o INCA será reconhecido como uma instituição de referência nas ações integradas para o controle do câncer no Brasil e no cuidado de sua população e de sua força de trabalho em 2027.

<sup>6</sup>INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER (Brasil). Portaria INCA de 14 de novembro de 2023. Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles, anteriormente designado Diretoria-Executiva do INCA. Rio de Janeiro: INCA, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/inca/pt-br/assuntos/gestor-e-profissional-de-saude/controlado-cancer-de-mama/legislacao> Acesso em: 12 mar. 2024.

## VALORES (comportamentos esperados):

- 1. Comprometimento:** dedicação total à instituição, cumprindo responsabilidades e deveres de forma diligente e sempre buscando os melhores resultados para a coletividade. O comprometimento envolve também a proatividade, o zelo pela coisa pública e o respeito a prazos e normas estabelecidos.
- 2. Ética:** agir com integridade, respeito e transparência em todas as ações. A ética engloba o cumprimento dos preceitos legais, a equidade no tratamento de todos e a adesão a comportamentos adequados no ambiente de trabalho, colocando sempre os interesses institucionais acima dos pessoais.
- 3. Sustentabilidade:** uso responsável e consciente dos recursos, sejam eles materiais, humanos ou financeiros. A sustentabilidade envolve a definição racional das prioridades orçamentárias e o zelo pelos recursos públicos.
- 4. Inovação:** capacidade de pensar de forma criativa, gerando novas ideias, soluções e abordagens para os desafios enfrentados. A inovação envolve ousadia, inconformismo e encorajamento para experimentar novas abordagens.
- 5. Empatia:** capacidade de compreender e se solidarizar com o momento e os sentimentos do próximo. A empatia envolve a escuta ativa, a comunicação não violenta e o reconhecimento do trabalho e esforço dos outros, buscando sempre uma postura acolhedora e atenciosa.

## Oficina de objetivos e resultados-chave

Na segunda oficina, os participantes desenvolveram os objetivos estratégicos para os próximos quatro anos. Em vez de uma proposta etérea, o Comitê de Governança e os profissionais técnicos convidados definiram os objetivos orientados por indicadores e outras ações que permitirão acompanhar a evolução do Instituto para alcançar suas metas e sua visão.

Em seguida, foram apresentadas propostas de resultados-chave, que são as metas que impactarão diretamente os objetivos estratégicos do INCA. Para o novo ciclo, a proposta da DIPLAN, baseada na metodologia OKR, é fazer o monitoramento dos resultados-chave, dando maior autonomia às coordenações na condução de projetos e processos.



Participantes da segunda oficina, em 31 de outubro de 2023

## Oficinas setoriais (projetos)

Após a definição dos objetivos estratégicos e resultados-chave, a DIPLAN promoveu oficinas setoriais com as coordenações diretamente identificadas com os objetivos.

As oficinas foram presenciais, com a participação do facilitador Rodrigo Narcizo. Foi utilizada a ferramenta Canvas de Projeto, para permitir que os dados mais básicos da construção de um projeto fossem desenvolvidos para a compreensão do objetivo da ação, alinhando ao nível estratégico do Instituto.

CANVAS DE PROJETO				
<b>ID</b> <b>Projeto</b> Qual é o nome do projeto?	<b>Objetivo</b> Qual é o objetivo do projeto?	<b>Descrição</b> Qual é a descrição resumida do projeto?	<b>Problema</b> Qual é o problema que o projeto resolve?	<b>Benefícios</b> Quais benefícios o projeto trará (e bem-sucedido)?
<b>Estratégia (OKR)</b> Quais são os OKRs estratégicos impactados pelo projeto?	<b>Produto</b> Qual é o produto principal do projeto? Quais suas características?	<b>Escopo</b> Quem são as principais atividades, entregas intermediárias do projeto e seus prazos estimados?		
<b>Cadeia de Valor</b> Quais são os impactos positivos esperados pelo projeto?	<b>Recursos</b> Qual é a estimativa de recursos necessários para o projeto?	<b>Atividade</b>	<b>Entrega</b>	<b>Data</b>
<b>Responsável</b> Quem é o responsável pelo projeto?	<b>Unidades Envolvidas</b> Quem participará do projeto?			

© 2020 Licenciado sob uma licença Creative Commons Atribuição NãoComercial Compartilhável 4.0 Internacional CC BY-NC-SA. Criado por Rodrigo Narcizo

## Registros das oficinas setoriais:

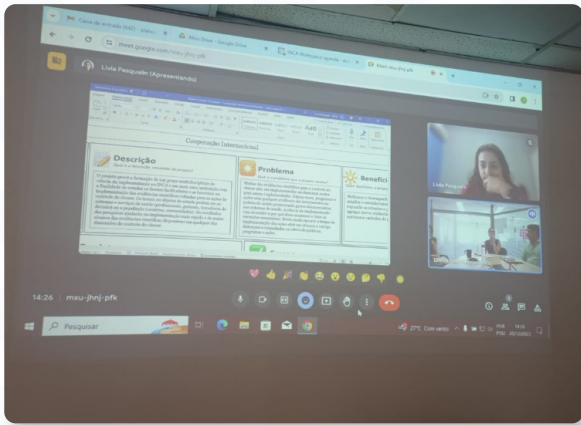


Coordenação de Gestão de Pessoas



Coordenação de Assistência





Cooperação Internacional



Coordenação de Ensino



CONICQ



Coordenação de Prevenção e Vigilância



Coordenação de Pesquisa e Inovação

## Objetivos estratégicos, KRs e projetos

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027	
<b>Objetivo estratégico 1:</b>	<b>Fortalecer a prevenção, a vigilância e o controle do câncer e de seus fatores de risco</b>
Futuro desejável:	Ampliar o papel do INCA como formulador tanto de políticas públicas de prevenção e vigilância do câncer e de seus fatores de risco quanto de subsídios técnico-científicos para sua implementação
<b>Resultado-chave 1.1:</b>	<b>Aumentar em 20% o número de profissionais capacitados pelo INCA que atuam na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer na rede de atenção à saúde</b>
Valor de referência:	Número de profissionais capacitados em 2023
Título do projeto:	<b>Projeto de educação permanente e continuada em prevenção, controle e vigilância do câncer</b>
Área:	<b>CONPREV</b>
<b>Resultado-chave 1.2:</b>	<b>Aumentar em 30% o número de publicações e estudos do INCA com informações técnico-científicas na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer</b>
Valor de referência:	Número de publicações técnico-científicas em 2023
Título do projeto:	<b>Projeto de produção e disseminação de informações técnico-científicas na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer</b>
Área:	<b>CONPREV</b>
Título do projeto:	<b>Desenvolvimento de conteúdo técnico-científico para subsidiar a implementação da CQCT no Brasil</b>
Área:	<b>CONICQ</b>
<b>Resultado-chave 1.3:</b>	<b>Aumentar para 27 o número das unidades da federação com Registros de Câncer de Base Populacional (RCBP) em funcionamento</b>
Valor de referência:	Número de UFs com RCBP em 2023
Título do projeto:	<b>Ampliação dos RCBP no Brasil – CONPREV</b>
Área:	<b>CONPREV</b>

<b>Objetivo estratégico 2:</b>	<b>Elevar o reconhecimento do INCA na formação e capacitação em Oncologia</b>
Futuro desejável:	Em 2027, o INCA será referência na oferta de ensino de qualidade e excelência, com inovação tecnológica e pedagógica
<b>Resultado-chave 2.1:</b>	<b>Aumentar em 20% as inscrições nos cursos ofertados pelo INCA</b>
Valor de referência:	2.000 candidatos em 2023
Título do projeto:	<b>Autoavaliação das ações educacionais do INCA</b>
Área:	<b>COENS</b>
<b>Resultado-chave 2.2:</b>	<b>Manter 100% dos programas credenciados</b>
Valor de referência:	100% (31 programas)
Título do projeto:	<b>Autoavaliação das ações educacionais do INCA</b>
Área:	<b>COENS</b>
Título do projeto:	<b>Criação da gestão de ensino baseada em dados e informações</b>
Área:	<b>COENS</b>
<b>Resultado-chave 2.3:</b>	<b>Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação dos alunos ativos</b>
Valor de referência:	Sem referência
Título do projeto:	<b>Disseminação da informação técnico-científica em controle do câncer</b>
Área:	<b>COENS</b>
Título do projeto:	<b>Autoavaliação das ações educacionais do INCA</b>
Área:	<b>COENS</b>

<b>Objetivo estratégico 3:</b>	<b>Ter a pesquisa do INCA como referência internacional em captação de recursos, formação de recursos humanos e produção técnica e acadêmica</b>
Futuro desejável:	O INCA terá sua produção técnico-científica consolidada e referenciada internacionalmente
<b>Resultado-chave 3.1:</b>	<b>Atingir 50% de egressos do Programa de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em atividade de ensino, pesquisa e/ou inovação</b>
Valor de referência:	50% de egressos (referência externa)
Título do projeto:	<b>Projeto Alumni</b>
Área:	<b>CPQI</b>
<b>Resultado-chave 3.2:</b>	<b>Alcançar 30% de aprovação dos projetos de pesquisa submetidos a agências de fomento ou organizações filantrópicas</b>
Valor de referência:	Sem referência
Título do projeto:	<b>Grant's Office (Escritório de Projetos)</b>
Área:	<b>CPQI</b>
<b>Resultado-chave 3.3:</b>	<b>Atingir 50% de publicações de artigos no quartil superior Qualis Capes (A1 e A2 – Capes Medicina I)</b>
Valor de referência:	Sem referência
Título do projeto:	<b>Repositório de Publicações do INCA</b>
Área:	<b>CPQI</b>

<b>Objetivo estratégico 4:</b>	<b>Consolidar o INCA como instituição de excelência em assistência oncológica</b>
Futuro desejável:	Em 2027, o INCA consolidará sua posição de referência nacional como instituição de tratamento oncológico
<b>Resultado-chave 4.1:</b>	<b>Atingir o valor de referência internacional para a sobrevida global para 100% dos pacientes com câncer de próstata, mama, pulmão, colo do útero e colorretal</b>
Valor de referência:	Literatura internacional científica de sobrevida global, de acordo com tumor/doença em 2023, considerando resultados de países em desenvolvimento
Título do projeto:	<b>Sobrevida global dos pacientes atendidos no INCA</b>
Área:	<b>COAS</b>
<b>Resultado-chave 4.2:</b>	<b>Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação do usuário</b>
Valor de referência:	Sem referência
Título do projeto:	<b>QualiINCA</b>
Área:	<b>COAS</b>
<b>Resultado-chave 4.3:</b>	<b>Aumentar em 20% o número de atendimentos</b>
Valor de referência:	Número de atendimentos realizados em 2023 (conjunto de indicadores – base LOA)
Título do projeto:	<b>Aumentar o número de atendimentos do INCA</b>
Área:	<b>COAS</b>
Título do projeto:	<b>Adequação dos Processos Assistenciais Ambulatoriais nas Unidades Hospitalares</b>
Área:	<b>COAS</b>
<b>Resultado-chave 4.4:</b>	<b>Aumentar em 20% o número de atendimentos em teleconsultas e telemonitoramento</b>
Valor de referência:	Número de atendimentos realizados em 2023
Título do projeto:	<b>TeleINCA</b>
Área:	<b>COAS</b>



<b>Objetivo estratégico 5:</b>	<b>Expandir as relações institucionais e as parcerias estratégicas</b>
Futuro desejável:	Ser reconhecido como polo inovador e de referência técnica do Ministério da Saúde, constituindo-se como instituição catalisadora de redes colaborativas em oncologia. O INCA garantirá assento nos principais fóruns internacionais sobre oncologia, mantendo relações estreitas de cooperação com países latino-americanos e africanos lusófonos
<b>Resultado-chave 5.1:</b>	<b>Aumentar para 8 o número de fóruns internacionais relevantes com assento para o INCA</b>
Valor de referência:	6 fóruns existentes (Iarc; UICC; Conferência das Partes – COP; Reunião das Partes – MOP; INC-Latan; Comissão Intergovernamental para o Controle do Tabaco do Mercosul – CICT) / Proposta de 2 novos fóruns (African Organization for Research & Training in Cancer e World Oncology Forum da European School of Oncology)
Título do projeto:	<b>Ampliação da participação em fóruns internacionais</b>
Área:	<b>Cooperação Internacional (CI)</b>
Título do projeto:	<b>Cooperação internacional com organizações estrangeiras e parceiros estratégicos</b>
Área:	<b>Cooperação Internacional (CI)</b>
Título do projeto:	<b>Liderança do Brasil na COP (CQCT) e na MOP (Protocolo)</b>
Área:	<b>CONICQ</b>
Título do projeto:	<b>Cooperação internacional no Mercosul (CONICQ)</b>
Área:	<b>CONICQ</b>
<b>Resultado-chave 5.2:</b>	<b>Aumentar em 20% o número de instituições parceiras de relevância nacional ou internacional</b>
Valor de referência:	Sem referência (mapeamento em andamento)
Título do projeto:	<b>Cooperação internacional na América Latina e em países lusófonos (CI)</b>
Área:	<b>Cooperação Internacional (CI)</b>
Título do projeto:	<b>Reestruturação do Laboratório INOVAINCA</b>
Área:	<b>DIPLAN</b>

<b>Objetivo estratégico 6:</b>	<b>Tornar o INCA uma instituição propícia ao desenvolvimento, ao comprometimento e à valorização da força de trabalho</b>
Futuro desejável:	O INCA será reconhecido como um dos melhores lugares para se trabalhar no serviço público em 2027
<b>Resultado-chave 6.1:</b>	<b>Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação na pesquisa de clima organizacional</b>
Valor de referência:	Sem referência
Título do projeto:	<b>Avaliação de clima organizacional</b>
Área:	<b>COGEP</b>
Título do projeto:	<b>Implantação do PGD</b>
Área:	<b>COGEP</b>
Título do projeto:	<b>Mediação de conflito, acolhimento e combate ao assédio e à discriminação</b>
Área:	<b>COGEP</b>

# Correlação Plano Estratégico INCA x Plano Plurianual 2024-2027

	PE INCA 2024-2027	PPA 2024-2027*
CONPREV	<p><b>Objetivo estratégico 1: fortalecer a prevenção e a vigilância do câncer e de seus fatores de risco</b></p> <p><b>Resultado-chave 1.1:</b> aumentar em 20% o número de profissionais capacitados pelo INCA que atuam na temática de prevenção e vigilância do câncer na rede de atenção à saúde.</p> <p><b>Resultado-chave 1.2:</b> aumentar em 30% o número de publicações e estudos do INCA com informações técnico-científicas na temática de prevenção e vigilância do câncer.</p> <p><b>Resultado-chave 1.3:</b> aumentar para 27 o número das unidades da federação com Registro de Câncer de Base Populacional (RCBP) em funcionamento.</p>	<p><b>Programa: “Gestão, trabalho, educação e transformação digital na saúde”</b></p> <p><b>Objetivo geral:</b> aprimorar o cuidado à saúde, fortalecendo a gestão estratégica do SUS, do trabalho e da educação em saúde, além de intensificar a incorporação da inovação e da saúde digital e o enfrentamento das discriminações e desigualdades de raça/etnia, gênero, regionais e sociais.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliar as ações para o fortalecimento da gestão do trabalho na saúde;</li> <li>• implementar ofertas formativas em rede e Ensino a Distância (EAD) como contribuição para a redução das desigualdades regionais e sociais em saúde.</li> </ul> <p><b>Programa: “Pesquisa, desenvolvimento, inovação, produção e avaliação de tecnologias em saúde”</b></p> <p><b>Objetivo geral:</b> promover o desenvolvimento científico e tecnológico para produção, inovação e avaliação em saúde, a fim de atender a população de forma equitativa, sustentável e acessível, considerando a sociobiodiversidade territorial e contribuindo para a prosperidade econômica e social e a redução da dependência de insumos para a saúde.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliar a capacidade de sintetizar e disseminar evidências e promover pesquisas avaliativas para apoio à tomada de decisão no SUS;</li> <li>• promover o uso racional dos recursos do SUS, por meio do fortalecimento dos Núcleos de Economia da Saúde;</li> <li>• gerar conhecimento científico, produtos e serviços mediante o fortalecimento da pesquisa em saúde e ambiente.</li> </ul> <p><b>Programa: “Vigilância em saúde e ambiente”</b></p> <p><b>Objetivo geral:</b> reduzir e controlar doenças e agravos passíveis de prevenção e controle, com enfoque na superação das desigualdades de acesso, regionais, sociais, de raça/etnia e de gênero.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• disponibilizar informações precisas e oportunas de estatísticas vitais e de morbidade da população, por meio dos sistemas de informação de vigilância em saúde;</li> <li>• ampliar a vigilância de populações expostas a agrotóxicos no âmbito da vigilância da saúde ambiental e saúde do trabalhador.</li> </ul>

continua

<p><b>COENS</b></p>	<p><b>Objetivo estratégico 2: elevar o reconhecimento do INCA na formação e capacitação em Oncologia</b></p> <p><b>Resultado-chave 2.1:</b> aumentar em 20% as inscrições nos cursos ofertados pelo INCA.</p> <p><b>Resultado-chave 2.2:</b> manter 100% dos programas credenciados.</p> <p><b>Resultado-chave 2.3:</b> alcançar, no mínimo, 80% de satisfação dos alunos ativos.</p>	<p><b>Programa: “Gestão, trabalho, educação e transformação digital na saúde”</b></p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliar o acesso de gestores, profissionais e cidadãos a informações de saúde e serviços digitais;</li> <li>• implementar ofertas formativas em rede e Ensino a Distância (EAD) como contribuição para a redução das desigualdades regionais e sociais em saúde.</li> </ul>
<p><b>CPQI</b></p>	<p><b>Objetivo estratégico 3: ter a pesquisa do INCA como referência internacional em captação de recursos, formação de recursos humanos e produção técnica e acadêmica</b></p> <p><b>Resultado-chave 3.1:</b> atingir 50% de egressos do Programa de Pós-Graduação em Oncologia <i>stricto sensu</i> em atividade de ensino, pesquisa e/ou inovação.</p> <p><b>Resultado-chave 3.2:</b> alcançar 30% de aprovação dos projetos de pesquisa submetidos a agências de fomento ou organizações filantrópicas.</p> <p><b>Resultado-chave 3.3:</b> atingir 50% de publicações de artigos no quartil superior Qualis Capes A1 e A2 (Capes Medicina I).</p>	<p><b>Programa: “Pesquisa, desenvolvimento, inovação, produção e avaliação de tecnologias em saúde”</b></p> <p><b>Objetivo geral:</b> promover o desenvolvimento científico e tecnológico para produção, inovação e avaliação em saúde, a fim de atender a população de forma equitativa, sustentável e acessível, considerando a sociobiodiversidade territorial e contribuindo para a prosperidade econômica e social e a redução da dependência de insumos para a saúde.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fomentar pesquisas prioritárias estratégicas em saúde, desenvolvidas em modelo colaborativo e/ou multicêntrico, com base em uma agenda prioritária nacional, orientando as aplicações de recursos a partir de critérios alinhados às necessidades de equidade, aplicabilidade e sustentabilidade no SUS;</li> <li>• ampliar a capacidade de sintetizar e disseminar evidências e promover pesquisas avaliativas para apoio à tomada de decisão no SUS;</li> <li>• gerar conhecimento científico, produtos e serviços mediante o fortalecimento da pesquisa em saúde e ambiente.</li> </ul>
<p><b>COAS</b></p>	<p><b>Objetivo estratégico 4: consolidar o INCA como instituição de excelência em assistência oncológica</b></p> <p><b>Resultado-chave 4.1:</b> atingir o valor de referência de sobrevida global dos pacientes para 100% das neoplasias mais prevalentes.</p> <p><b>Resultado-chave 4.2:</b> alcançar, no mínimo, 80% de satisfação do usuário.</p> <p><b>Resultado-chave 4.3:</b> aumentar em 20% o número de atendimentos.</p> <p><b>Resultado-chave 4.4:</b> aumentar em 20% o número de atendimentos em teleconsultas e telemonitoramento.</p>	<p><b>Programa: “Atenção especializada à saúde”</b></p> <p><b>Objetivo geral:</b> ampliar a oferta e o acesso às ações e aos serviços da atenção especializada, conforme as necessidades de saúde da população, reduzindo as desigualdades de raça/etnia, gênero, regionais e sociais e promovendo a integralidade do cuidado.</p> <p><b>Objetivos específicos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ampliar a oferta de serviços para tratamento do câncer de alta complexidade;</li> <li>• reduzir as filas de espera de procedimentos eletivos de atenção especializada à saúde, visando promover ampliação de acesso em tempo oportuno.</li> </ul>

\*Nota: os objetivos estratégicos 5 e 6 e os resultados-chave relacionados do Plano Estratégico do INCA, embora também de acordo com o que vem descrito no Plano Plurianual de Governo para o ciclo 2024-2027, tratam de ações mais voltadas para alinhamento interno do Instituto e ampliação de parcerias estratégicas para fortalecimento de sua Missão.

## Monitoramento e governança

Uma vez definidos os OKRs e os projetos a serem executados dentro de cada um dos setores, a etapa seguinte é a implantação da metodologia de gestão e monitoramento. Como qualquer outro processo, a implantação de uma nova metodologia não gera resultados sem que haja um engajamento do grupo de trabalho e o acompanhamento da execução do que foi planejado.

**No caso da implantação dos OKRs no INCA, a proposta inicial é que esse monitoramento ocorra em três etapas:**

- acompanhamento mensal dos projetos associados a cada um dos resultados-chave;
- eventos quadrimestrais de apresentação da evolução dos projetos e do impacto sobre o resultado-chave no Comitê de Governança institucional;
- eventos anuais de avaliação dos OKRs e revisão do Plano Estratégico 2024-2027.

Na primeira etapa, como forma de alinhamento e dando os primeiros passos em direção a um ajuste mais ágil da execução da metodologia, serão realizados monitoramentos mensais, de forma síncrona e assíncrona, entre os responsáveis pelos projetos e a DIPLAN. Esse será o momento de implantação da cultura de atingimento de resultados (KRs) com foco nos objetivos estratégicos institucionais para o ciclo. Serão utilizadas ferramentas que auxiliem tanto a comunicação quanto o acompanhamento das metas, verificando se a execução dos projetos está conforme o planejado. A DIPLAN está empreendendo esforços para desenvolver a ferramenta digital mais adequada para auxiliar na execução do Plano Estratégico e para padronizar a metodologia de acompanhamento dos OKRs. A evolução de implementação do Plano Estratégico será apresentada à força de trabalho por meio de um painel de monitoramento.

Os encontros quadrimestrais objetivam ampliar as discussões e a adesão ao processo. Em geral, esse momento serve para que as diferentes equipes compartilhem seu progresso e seus principais marcos. No INCA, entretanto, nesse primeiro ano de implantação dos OKRs, esse espaço será utilizado para uma discussão menos ampliada, contando apenas com a participação dos principais envolvidos dentro de uma mesma equipe e a DIPLAN. O intuito é promover o maior engajamento possível dos profissionais que compõem a equipe de trabalho. Nessa dinâmica, cada um dos responsáveis apresentará a evolução de seus projetos, evidenciando o grau de impacto da execução sobre os resultados-chave. Em seguida, a discussão será aberta para que o restante da equipe participe, apresentando alternativas para os entraves, ajustando as expectativas e comemorando junto as metas alcançadas.

Posteriormente, ainda dentro do mesmo quadrimestre, a DIPLAN apresentará ao Comitê de Governança, Riscos e Controles sua análise sobre o andamento de cada um dos projetos e o alcance ou não dos resultados-chave. Nesse momento, a participação do gestor responsável pela área é imprescindível, seja na apresentação mais detalhada sobre o andamento dos projetos, quando necessário, ou na defesa das expectativas de seu grupo frente aos entraves encontrados. Cabe ao Comitê de Governança a validação do que foi apresentado e o direcionamento em função das prioridades do Instituto.

Anualmente, será realizado o evento de revisão do Plano, momento em que será feita a análise global da evolução dos resultados-chave para o atingimento dos objetivos estratégicos para o ciclo. Como foram assumidos objetivos com prazos de média duração e resultados-chave mensuráveis, é natural que se faça anualmente o balanço desses resultados e do seu impacto sobre os objetivos, avaliando se devem ser mantidos ou não. A avaliação anual contará com a participação do Comitê de Governança e dos responsáveis pelo projeto, ficando a Divisão de Planejamento com as tarefas de apresentação da análise dos dados e encaminhamento para discussão.

## GESTÃO ESTRATÉGICA CICLO 2024-2027

DIPLAN + responsáveis por projetos	Reunião MENSAL para acompanhamento de projetos, avaliação de metas e tratamento de demandas estratégicas; elaboração do <i>status</i> executivo de projetos
DIPLAN + responsáveis por projetos e coordenadores	Reunião QUADRIMESTRAL para análise do impacto da execução do projeto sobre resultado-chave; tratamento de novas ideias; elaboração do <i>status</i> executivo do Plano Estratégico
Comitê de Governança	Reunião QUADRIMESTRAL para análise do andamento de projetos e alcance ou não dos KRs; deliberação e priorização estratégica
DIPLAN + responsáveis por projetos + Comitê de Governança	Reunião ANUAL para prestação de contas e avaliação da evolução dos KRs para atingimento dos OBJETIVOS ESTRATÉGICOS; deliberação; aprovação/reprovação de mudanças no Plano Estratégico

## Referências Bibliográficas

DOERR, J. **Avalie o que importa**. Ed Alta Books: Rio de Janeiro, 2019.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER JOSÉ ALENCAR GOMES DA SILVA. **Plano Estratégico INCA 2020-2023: Conectados podemos ser melhores!** Rio de Janeiro: INCA, 2020. Disponível em: [https://ninho.inca.gov.br/jspui/bitstream/123456789/12068/1/plano\\_estrategico\\_2020-2023.pdf](https://ninho.inca.gov.br/jspui/bitstream/123456789/12068/1/plano_estrategico_2020-2023.pdf). Acesso em: 20 jul. 2022.

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER (Brasil). **Portaria INCA nº 486, de 17 de julho de 2023**. Fica instituída a política de governança do Instituto Nacional de Câncer, que tem como instrumentos de suporte o Regimento Interno, o Planejamento Estratégico Institucional, a Gestão de Riscos, o Programa de Integridade e os controles internos da gestão. Rio de Janeiro: INCA, Rio de Janeiro; 2022.



MINISTÉRIO DA  
SAÚDE

