

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer



Plano Estratégico do INCA 2024-2027

VALORES QUE INSPIRAM.
PROPÓSITO QUE TRANSFORMA.

REVISÃO 2025



MINISTÉRIO DA SAÚDE
Instituto Nacional de Câncer

Plano Estratégico do INCA 2024-2027

VALORES QUE INSPIRAM.
PROPÓSITO QUE TRANSFORMA.

REVISÃO 2025

Rio de Janeiro, RJ
INCA
2026

2026 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 no Repositório Institucional do INCA (<https://ninho.inca.gov.br>) e no Portal do INCA (www.gov.br/inca).

Tiragem: digital.

Elaboração, distribuição e informações

MINISTÉRIO DA SAÚDE

INSTITUTO NACIONAL DE CÂNCER

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

www.gov.br/inca

Coordenação (DIPLAN)

Flávia Mendes de Oliveira – chefe da DIPLAN

Coordenação da redação (DIPLAN)

Guilherme Augusto Barcello Costa

Apoio na elaboração (DIPLAN)

Bruno Alberto Pegado dos Santos

Flávia Mendes de Oliveira

Suse Dayse Silva Barbosa

Thiago Petra da Silva

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

Mariana Acorse (Serviço de Educação e

Informação Técnico-Científica - CRB7/6775)

Ficha catalográfica

I59p Instituto Nacional de Câncer (Brasil)
Plano Estratégico do INCA 2024-2027 : valores que inspiram,
propósito que transforma : revisão 2025 / Instituto Nacional de Câncer.
– Rio de Janeiro : INCA, 2026.

11 p. : il. color.

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

CDD 352.34

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

SUMÁRIO

Revisão 2025 do Plano Estratégico INCA	4
Breve recapitulação da elaboração do Plano Estratégico 2024–2027	4
Monitoramento da execução em 2025	5
Oficinas de revisão do Plano Estratégico	6
Objetivos estratégicos e resultados-chave — revisão 2025	8
Análise geral da execução e maturidade da metodologia OKR	11

Revisão 2025 do Plano Estratégico INCA

Breve recapitulação da elaboração do Plano Estratégico 2024–2027

O Instituto Nacional de Câncer (INCA) iniciou, em 2024, a execução de seu ciclo de planejamento estratégico para o quadriênio até 2027. A formulação do plano, desenvolvida ao longo de 2023, ocorreu por meio de um processo estruturado, participativo e orientado pela integração das coordenações técnico-administrativas, com envolvimento de especialistas em gestão estratégica e da alta liderança. Esse arranjo metodológico assegurou maior robustez ao diagnóstico organizacional e alinhamento às necessidades institucionais.

Como objetivo de fortalecer a gestão orientada a resultados e conferir maior objetividade ao acompanhamento das entregas, o INCA adotou a metodologia Objectives and Key Results (OKR). Essa abordagem, amplamente reconhecida em diferentes setores e aplicada em instituições públicas e privadas, permite estabelecer metas mensuráveis, promover transparência na execução e assegurar monitoramento contínuo dos avanços.

A construção do plano compreendeu a revisão e formalização da identidade estratégica institucional — missão, visão e valores — e a definição de seis objetivos estratégicos que orientam as ações finalísticas e de suporte do Instituto. Esses objetivos foram desdobrados em 16 resultados-chave (KRs), que estabelecem parâmetros claros para aferição do desempenho estratégico ao longo do quadriênio.

O Plano Estratégico INCA 2024–2027 está disponível em:

<https://www.gov.br/inca/pt-br/aceso-a-informacao/transparencia-e-prestacao-de-contas/plano-estrategico>

Monitoramento da execução em 2025

Em 2025, o monitoramento da execução do Plano Estratégico INCA 2024–2027 foi conduzido de forma sistemática pela Divisão de Planejamento (DIPLAN), mediante reuniões trimestrais com as áreas responsáveis pelos KRs. A periodicidade adotada mostrou-se adequada para acompanhar a evolução das metas, identificar barreiras operacionais e orientar ajustes necessários ao longo do ciclo. Os encontros foram realizados predominantemente em formato virtual, com duração média de 30 a 60 minutos, o que permitiu maior flexibilidade na agenda das equipes e favoreceu a participação das coordenações.

As reuniões foram estruturadas a partir da análise do desempenho parcial dos KRs de cada área. As coordenações apresentaram o estágio de execução das iniciativas associadas aos objetivos estratégicos, detalhando projetos em andamento, atividades executadas, entregas já concluídas e estratégias adotadas para avançar no cumprimento das metas pactuadas. Também foram discutidas dificuldades enfrentadas, como limitações operacionais, desafios de integração intersetorial e fatores externos que impactaram a execução.

Além das justificativas para metas não alcançadas, as áreas apresentaram estimativas de evolução para os trimestres subsequentes. Esse processo contribuiu para fortalecer a cultura de gestão orientada a resultados, promover o alinhamento institucional e qualificar a tomada de decisão no âmbito da governança estratégica.

Oficinas de revisão do Plano Estratégico

As oficinas de revisão de 2025 do Plano Estratégico INCA 2024–2027 foram realizadas ao longo de novembro e contaram com a participação de todos os coordenadores responsáveis pelos KRs pactuados no documento. Esses encontros representaram um momento estruturado e essencial do ciclo anual de gestão estratégica da instituição, permitindo à DIPLAN e às áreas técnicas analisar conjuntamente o desempenho parcial das metas e a execução das iniciativas vinculadas aos objetivos estratégicos do INCA.

Resumo das oficinas:

- **Coordenação de Assistência, dia 12**

A Coordenação de Assistência (COAS) apresentou resultados que comprovam a realização de estudos de sobrevida global, contribuindo para o resultado-chave pactuado. O projeto de implementação da pesquisa de satisfação dos usuários também avançou, e o primeiro equipamento para essa aferição foi instalado na portaria do Hospital do Câncer I como piloto. Quanto aos KRs relacionados aos atendimentos e teleatendimentos, a expectativa é positiva. A ampliação do número de profissionais da assistência, ocorrida em 2025, deve contribuir para o aumento dos atendimentos a partir de 2026, enquanto a oficialização do aplicativo Lila, ainda em processo, deve permitir um incremento significativo no número de teleatendimentos.

- **Coordenação de Gestão de Pessoas, dia 13**

A Coordenação de Gestão de Pessoas (COGEP) apresentou o andamento do processo de contratação da empresa que fará a pesquisa de clima organizacional. A previsão era finalizar no início de 2026, de maneira que a primeira avaliação fosse realizada e tivesse seus resultados publicizados nesse mesmo ano. Outro resultado apresentado pela área foi a promoção do Prêmio Inova INCA, que nasceu de uma iniciativa do Plano Estratégico 2019–2023 e contribui para o objetivo estratégico atual pactuado pela área — *Tornar o INCA uma instituição propícia ao desenvolvimento, ao comprometimento e à valorização da força de trabalho.*

- **Direção-Geral — área de Cooperação Internacional, dia 18**

A área de Cooperação Internacional apresentou relato das ações realizadas ao longo do ano e dos resultados da participação do INCA em fóruns internacionais relevantes em cancerologia. O resultado-chave relacionado a essa ação foi considerado concluído devido à superação da meta em dois anos consecutivos. Com relação ao KR que trata da ampliação das parcerias do INCA, os critérios para definir quais instituições podem ser consideradas estratégicas e o levantamento da linha de base a ser utilizada na aferição desse resultado ainda estão em discussão.

- **Coordenação de Ensino, dia 19**

A Coordenação de Ensino (COENS) avaliou positivamente as ações realizadas e os resultados alcançados em 2025. Todos os KRs pactuados foram atingidos, e a área apresentou os esforços a serem implementados em 2026 para ampliar esse desempenho.

- **Coordenação de Prevenção e Vigilância, dia 19**

A Coordenação de Prevenção e Vigilância (CONPREV) vem apresentando bons resultados ao longo dos dois anos iniciais deste ciclo de planejamento. A capacitação de profissionais na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer na rede de atenção à saúde vem acontecendo dentro do esperado, a despeito da limitação de recursos humanos dedicados a essa atividade. Além disso, a área enfrenta dificuldades relacionadas à demora na publicação de alguns estudos e à falta de governabilidade para a manutenção do funcionamento dos Registros de Câncer de Base Populacional (RCBPs) e para a instalação de novos registros. A portaria que objetiva regulamentar os RCBPs está em fase final de elaboração, e a expectativa é que o documento auxilie no alcance desse resultado.

- **Coordenação de Pesquisa e Inovação, dia 28**

A Coordenação de Pesquisa e Inovação (CPQI) avaliou que o andamento da execução do plano em 2025 foi adequado. Foram apresentados resultados e relatadas dificuldades na busca por informações dos egressos do Programa de Pós-Graduação do INCA. A expectativa é que, para 2026, seja implementado o Projeto Alumni, que trará robustez ao controle dos egressos e permitirá a aferição mais precisa dos resultados do indicador pactuado. A entrada de força de trabalho especializada irá alavancar a implantação de um escritório de acompanhamento de projetos que permitirá organizar a busca de editais de financiamento à pesquisa e o monitoramento de iniciativas submetidas a agências de fomento.

A participação ativa dos coordenadores assegurou a representatividade técnica e institucional necessária para uma análise qualificada do andamento do plano.

Durante as oficinas, cada área apresentou os avanços alcançados, os desafios enfrentados e as oportunidades identificadas ao longo do ano.

A aferição dos KRs permitiu avaliar o grau de aderência às metas estabelecidas, identificar eventuais inconsistências ou barreiras operacionais e, quando necessário, propor ajustes nas metas ou em suas redações. Esse processo é fundamental para garantir a atualidade, a exequibilidade e a relevância do plano, preservando sua capacidade de orientar a gestão institucional de forma eficaz.

A realização periódica de revisões estratégicas é uma prática consolidada em modelos de gestão baseados em resultados, especialmente quando se utiliza a metodologia OKR. As revisões permitem corrigir rumos, recalibrar expectativas, incorporar aprendizados e adaptar o plano às mudanças de contexto interno e externo. No caso do INCA, elas também possibilitam o planejamento das ações para 2026, fortalecendo a coerência entre objetivos institucionais, iniciativas estratégicas e entregas finalísticas. Além disso, asseguram alinhamento contínuo à missão e à visão definidas para o período 2024–2027.

Objetivos estratégicos e resultados-chave — revisão 2025

Durante as oficinas de revisão, todos os coordenadores analisaram detalhadamente os KRs sob sua responsabilidade e as metas estabelecidas para o ciclo quadrienal. Após a avaliação dos avanços, dos desafios e das perspectivas de execução, verificou-se consenso entre as áreas quanto à manutenção integral dos KRs e das metas pactuadas na revisão anterior do plano.

A decisão coletiva de preservação das metas e dos indicadores reflete a maturidade alcançada pelas áreas no entendimento da metodologia OKR, bem como a estabilidade dos direcionadores estratégicos definidos para o período. Além disso, essa manutenção indica que os KRs continuam aderentes às capacidades institucionais, às prioridades organizacionais e ao contexto de atuação do INCA, não havendo necessidade de ajustes para assegurar a continuidade do monitoramento dos resultados.

A ratificação dos KRs e de suas metas quadrienais reforça, ainda, o compromisso das coordenações com a execução do Plano Estratégico e com a produção de evidências consistentes para subsidiar o processo decisório da alta gestão. Essa estabilidade contribui para consolidar séries históricas de monitoramento, qualificar a avaliação do desempenho estratégico ao longo dos anos e fortalecer a coerência interna do modelo de gestão orientada a resultados adotado pela instituição. A seguir, apresentamos os resultados alcançados em 2025.

Quadro de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) — 2025

PLANO ESTRATÉGICO 2024-2027				
Objetivo estratégico 1:	Fortalecer a prevenção, a vigilância e o controle do câncer e de seus fatores de risco			
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 1.1 — Aumentar, até 2027, em 10% o número de profissionais capacitados pelo INCA que atuam na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer na rede de atenção à saúde.	13.837	13.208	19.733
	KR 1.2 — Aumentar, até 2027, em 10% o número anual de publicações do INCA com informações técnico-científicas na temática de prevenção, vigilância e controle do câncer.	131	127	171
	KR 1.3 — Aumentar para 27 o número de Registros de Câncer de Base Populacional (RCBPs) em funcionamento nas unidades da federação.	27	23	23
Objetivo estratégico 2:	Elevar o reconhecimento do INCA na formação e capacitação em Oncologia			
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 2.1 — Atingir índice médio superior a 70% de concluintes dos cursos a distância ofertados pelo INCA.	70%	70%	77%
	KR 2.2 — Manter credenciados 100% dos programas de pós-graduação <i>lato</i> e <i>stricto sensu</i> ofertados em 2024.	100%	100%	100%
	KR 2.3 — Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação dos alunos em fase de conclusão dos programas e cursos oferecidos pelas divisões de Ensino <i>Stricto Sensu</i> e <i>Lato Sensu e Técnico</i> .	80%	80%	81,1%
Objetivo estratégico 3:	Ter a pesquisa do INCA como referência internacional em captação de recursos, formação de recursos humanos e produção técnica e acadêmica			
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 3.1 — Atingir 50% de egressos do Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em atividade de ensino, pesquisa e/ou inovação.	50%	50%	45%
	KR 3.2 — Alcançar 30% de aprovação dos projetos de pesquisa submetidos a agências de fomento ou organizações filantrópicas.	30%	30%	37%
	KR 3.3 — Atingir 50% de publicação de artigos no quartil superior Qualis Capes (A1 e A2 — Capes Medicina I)	50%	50%	47%

(continua)

(conclusão)

Objetivo estratégico 4: Consolidar o INCA como instituição de excelência em assistência oncológica				
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 4.1 — Implantar, até 2027, o processo sistemático de análise de sobrevida global de câncer na assistência do INCA (9 análises).	9 estudos	1 estudo em andamento	1 estudo em andamento
	KR 4.2 — Alcançar, no mínimo, 80% de satisfação do usuário.	80%	Projeto em andamento	Projeto em andamento
	KR 4.3 — Aumentar em 20% o número de atendimentos.	20%	10%	7,6%
	KR 4.4 — Aumentar em 20% o número de atendimentos em teleconsultas e telemonitoramento.	20%	10%	0

Objetivo estratégico 5: Expandir as relações institucionais e as parcerias estratégicas				
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 5.1 — Aumentar para 8 o número de fóruns internacionais relevantes com assento para o INCA.	8	8	9
	KR 5.2 — Aumentar em 20% o número de instituições parceiras de relevância nacional ou internacional.	20%	-	-

Objetivo estratégico 6: Tornar o INCA uma instituição propícia ao desenvolvimento, ao comprometimento e à valorização da força de trabalho				
		Meta 2027	Meta 2025	Resultado 2025
Resultados-chave (KRs)	KR 6.1 — Alcançar, no mínimo, 75% de satisfação na pesquisa de clima organizacional.	75%	Projeto em andamento	Projeto em andamento

Análise geral da execução e maturidade da metodologia OKR

O segundo ano de execução do Plano Estratégico INCA 2024–2027 evidenciou avanços importantes na consolidação da cultura de gestão orientada a resultados e no amadurecimento institucional quanto ao uso da metodologia OKR. A realização sistemática do monitoramento trimestral, aliada às oficinas de revisão, demonstrou maior apropriação dos objetivos estratégicos pelas áreas, fortalecimento do diálogo técnico e crescente capacidade de análise crítica sobre o desempenho dos KRs.

As áreas passaram a demonstrar maior clareza na identificação de fatores impeditivos, riscos operacionais e necessidades de ajustes internos, indicando evolução na compreensão dos mecanismos de acompanhamento e na capacidade de conectar iniciativas, projetos e esforços às metas pactuadas. A manutenção integral dos KRs e de suas metas quadrienais durante a revisão 2025 reforça que os indicadores permanecem aderentes ao contexto institucional e suficientemente representativos das entregas estratégicas previstas. Essa estabilidade contribui para a construção de séries históricas consistentes e para a maturação do modelo de gestão implantado.

O processo de revisão também permitiu identificar oportunidades de fortalecimento da articulação intersetorial, aperfeiçoamento dos critérios de aferição dos KRs e ampliação do engajamento das coordenações no compartilhamento de evidências e resultados. Tais elementos são essenciais para sustentar a ambição institucional expressa na missão e na visão do plano, especialmente considerando a complexidade das entregas finalísticas do INCA nas áreas de assistência, ensino, pesquisa, vigilância e prevenção do câncer.

A perspectiva para o ciclo 2026–2027 é positiva. O reforço da governança, a regularidade do monitoramento e a participação ativa das áreas indicam condições favoráveis para o avanço dos objetivos estratégicos. Mantida a trajetória observada em 2024 e 2025, projeta-se que o INCA alcance níveis superiores de efetividade na execução dos KRs, ampliando a capacidade institucional de fortalecer o SUS, qualificar o cuidado oncológico e consolidar-se, até 2027, como referência nacional nas ações integradas para o controle do câncer e no cuidado à população e à sua força de trabalho.



MINISTÉRIO DA
SAÚDE

