

# IEC >>> AVANTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# BALANÇO DO PLANO ESTRATÉGICO 2018 - 2023



MINISTÉRIO DA  
SAÚDE

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO

# Instituto Evandro Chagas / SVSA / MS

**DIRETORA**

Lívia Carício Martins

**DIRETOR SUBSTITUTO**

Bruno Santana Carneiro

**GABINETE DA DIRETORIA**

Olga dos Santos Pereira Neta

**ASSESSORA TÉCNICA ESPECIALIZADA**

Giselle Maria Rachid Viana

**SEÇÃO DE TRANSPARÊNCIA**

E CONFORMIDADE NORMATIVA

Thiago Lobato da Rocha

**SERVIÇO DE GESTÃO DE PESSOAS**

João Batista Marques Pereira

**SERVIÇO DE RECURSOS LOGÍSTICOS,  
ORÇAMENTO E FINANÇAS**

Rogério Caldeira Magalhaes

**SERVIÇO DE GESTÃO TÉCNICA E ADMINISTRATIVA**

José Alexandre Nakano Tavares Vianna

**SEÇÃO DE INOVAÇÃO, TECNOLOGIA E PATENTES**

Allen Leonardo Cardoso Macedo

**SEÇÃO DE COMUNICAÇÃO  
E MEMÓRIA INSTITUCIONAL**

Kelvin Santos de Souza

**SEÇÃO DE ENSINO E INFORMAÇÃO CIENTÍFICA**

Fernanda do Espírito Santo Sagica

**SEÇÃO DE GESTÃO DA  
BIOSSEGURANÇA E QUALIDADE**

Ananda Krishna de Moraes Ramos

**SEÇÃO DE EPIDEMIOLOGIA**

Francisco Luzio de Paula Ramos

**SEÇÃO DE ARBOVIROLOGIA  
E FEBRES HEMORRÁGICAS**

Lívia Medeiros Neves Casseb

**SEÇÃO DE BACTERIOLOGIA E MICOLOGIA**

Ana Judith Pires Garcia Quaresma

**SEÇÃO DE PARASITOLOGIA**

Rafaela dos Anjos Pinheiro Bogoevich Moraes

**SEÇÃO DE PATOLOGIA CLÍNICA E EXPERIMENTAL**

Arnaldo Jorge Martins Filho

**SEÇÃO DE VIROLOGIA**

Luana da Silva Soares

**SEÇÃO DE CRIAÇÃO E PRODUÇÃO DE ANIMAIS**

Gilmara Abreu da Silva Cavalcante

**SEÇÃO DE HEPATOLOGIA**

André Antonio Corrêa das Chagas

**SEÇÃO DE MEIO AMBIENTE**

Bruno Santana Carneiro

**REVISÃO**

Maria do Socorro Camarinha da Silva

**ELABORAÇÃO**

José Alexandre Nakano Tavares Vianna

Giselle Maria Rachid Viana

**TEXTOS TÉCNICOS**

Nelson Duarte Faro Júnior

**DIAGRAMAÇÃO**

Fábio Augusto Silva Bastos



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

# BALANÇO DO PLANO ESTRATÉGICO 2018 - 2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

159b      Instituto Evandro Chagas (Ananindeua, PA)  
Balanço do Plano Estratégico 2028-2023/Instituto Evandro Chagas. – Ananindeua, 2025.

38 p.: Il.

1. Balanço do Plano Estratégico do Instituto Evandro Chagas. I. Título

CDU: 358.4

(91) 3214-2000

Rodovia BR-316 KM 7 s/n - Levilândia

67030-000 - Ananindeua/PA

[gov.br/iec](http://gov.br/iec)



# 1 APRESENTAÇÃO

Este documento tem por finalidade destacar os principais avanços e desdobramentos do Plano Estratégico Institucional (PEI) do Instituto Evandro Chagas (IEC) para o período compreendido entre 2018 e 2023. Ele visa a evidenciar o processo de análise do ambiente, a definição dos objetivos estratégicos, a formulação das estratégias correspondentes, bem como apresentar o seu processo de implementação e monitoramento.

Estruturado em duas seções distintas, este relatório inicialmente oferece uma síntese concisa do processo de elaboração do referido plano estratégico, assim como dos produtos resultantes desse procedimento, os quais já foram objeto de análise em outros relatórios institucionais. Posteriormente, são detalhados os desafios enfrentados durante a execução do plano e os impactos observados em sua implementação e na

efetividade dos seus resultados.

A condução de um diagnóstico conclusivo dos projetos delineados no âmbito do planejamento estratégico não apenas se configura como uma obrigação inerente aos princípios de compliance da administração pública, mas também desempenha um papel relevante na promoção da transparência dos resultados perante a comunidade técnico-científica e a sociedade em geral.

A presente iniciativa fortalece o controle social sobre as ações da instituição, além de servir como um registro histórico e institucional dos procedimentos de formulação, avaliação e acompanhamento implementados. Esses registros são fundamentais para fins de aprendizagem organizacional e para o fomento de uma cultura de melhoria contínua dentro do IEC.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO IEC

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico do IEC, para o ciclo de 2018-2023, aconteceu ao longo do ano de 2018. Esse processo resultou, a partir de discussões e reflexões institucionais, no estabelecimento de novas estratégias e diretrizes que orientaram um conjunto de atividades prioritárias para o quinquênio.

O IEC já havia iniciado duas tentativas anteriores de implementação de estratégias e projetos, sem sucesso. Considerando as especificidades do Instituto e a complexidade das demandas que exigiam a formação e capacitação de seus profissionais para a execução prática dos objetivos, o IEC contratou a Symnetics, uma consultoria internacional com mais de 20 anos de experiência no Brasil.

A parceria teve como objetivo principal fornecer à Instituição o conhecimento e as experiências necessárias para a elaboração do plano estratégico 2018-2023. Essa colaboração também teve a finalidade de: a) apoiar o estabelecimento de indicadores e projetos estratégicos essenciais para o sucesso do plano; b) auxiliar na definição clara dos processos, funções e responsabilidades exigidos para a execução eficaz do novo planejamento estratégico; e c) implementar um modelo de gestão da estratégia que garantisse a correta condução e acompanhamento das iniciativas estabelecidas

Todo o processo foi desenvolvido por meio de um "Programa de Capacitação com Aprendizado na Prática em Planejamento e Gestão da Estratégia", elaborado com base no entendimento do contexto e dos desafios institucionais. O objetivo central foi a transferência do 'saber fazer' estratégico, assegurando que o processo fosse implementado de forma eficaz e sustentável na Instituição.

O conteúdo do programa foi construído a partir de um diagnóstico institucional preliminar realizado pela Assessoria de Planejamento, aprovado pela Direção do IEC, e detalhado pela empresa para demonstrar claramente as etapas, atividades, conhecimentos transferidos aos participantes, tempo estimado e os indivíduos capacitados.

O programa foi organizado em duas etapas: 1) Planejamento, tradução e alinhamento da estratégia; e

2) Implementação do Modelo de Gestão da Estratégia. Foram realizadas mais de 1.300 horas de capacitação ao longo de 12 meses, envolvendo mais de 100 servidores da Instituição.

Os resultados esperados do programa incluíram:

- Levantamento dos direcionadores estratégicos para a revisão da estratégia;
- Tradução da estratégia em elementos como mapa estratégico, indicadores, metas e projetos estratégicos;
- Detalhamento dos projetos estratégicos prioritários;
- Desenho da estrutura organizacional, funções-chave e responsabilidades em alinhamento com a estratégia da Organização;
- Elaboração do plano de gestão da mudança para a execução da estratégia;
- Criação do modelo de acompanhamento e gestão da estratégia;
- Elaboração de um relatório de gestão da estratégia, contendo análise de desempenho e recomendações para a implementação da estratégia, além da realização de reuniões de avaliação do mapa estratégico.

### **Resultados indiretos também foram esperados do programa, tais como:**

- Visão integrada e holística para todos os integrantes da organização envolvidos na gestão;
- Aperfeiçoamento da comunicação entre as áreas e os indivíduos;
- Aprendizado contínuo da organização;
- Definição clara de responsabilidades, compreendidas por todos os integrantes da organização em relação à execução e gestão da estratégia;
- Estabelecimento de foco nas decisões;
- Capacitação da equipe para a realização de reuniões estruturadas de acompanhamento de projetos e análise do nível de alcance dos objetivos estratégicos, agilizando a tomada de decisões e otimizando a alocação de recursos humanos e financeiros;
- Capacitação dos servidores para a manutenção do processo de acompanhamento e gestão da estratégia e conceitos desenvolvidos, aumentando as chances de sustentabilidade do modelo de gestão da estratégia;
- Implantação de gestão orientada a resultados, com base em indicadores e metas.

# 3 FORMULANDO A ESTRATÉGIA E PRODUTOS GERADOS

A formulação da estratégia do IEC foi desenvolvida a partir de um diagnóstico institucional abrangente, que incluiu uma análise detalhada do contexto interno e externo da organização. Esse diagnóstico proporcionou uma compreensão profunda das fortalezas e fraquezas do IEC, bem como das oportunidades e ameaças que podem impactar sua atuação. Com base nessa análise, foi possível realizar uma Análise SWOT, que ajudou a identificar áreas prioritárias para o desenvolvimento estratégico.

A partir das informações coletadas, a equipe trabalhou na elaboração de um modelo de negócios que descreve como o IEC cria e entrega valor à sociedade. Esse modelo não apenas reflete a essência das atividades do IEC, mas também estabelece uma base sólida para o alinhamento das ações e iniciativas da instituição. Neste processo, foram também definidas a missão e a visão do IEC, fundamentais para orientar as atividades e decisões em direção a um futuro sustentável e impactante.

Para complementar a estratégia, foi construída a cadeia de valor institucional, que permitiu mapear as atividades essenciais que agregam valor à missão do IEC. Esse desenvolvimento destacou a importância de

otimizar processos e maximizar a eficiência operacional. Em paralelo, foram estabelecidos temas estratégicos e seus objetivos, que funcionam como diretrizes para o desenvolvimento de ações concretas e mensuráveis.

A construção de um mapa estratégico consolidou todos esses elementos, apresentando uma visão clara das inter-relações entre os objetivos e as iniciativas do IEC. Esse mapa serve como uma ferramenta visual para a comunicação e o monitoramento da execução da estratégia ao longo do tempo. Finalmente, um diagrama foi elaborado para integrar os temas, direcionadores, indicadores e projetos estratégicos, facilitando o acompanhamento do progresso e a realização de ajustes necessários nas ações planejadas.

Dessa forma, os produtos gerados no processo de formulação da estratégia — incluindo a Análise SWOT, o modelo de negócios, a missão e visão, a cadeia de valor, os temas estabelecidos, o mapa estratégico e o diagrama integrador — oferecem um arcabouço robusto e coerente para orientar o IEC em sua trajetória futura, garantindo que as ações estejam alinhadas com os objetivos estratégicos da instituição.

A seguir os principais produtos gerados, a partir da formulação do Planejamento Estratégico.

## 3.1 Matriz SWOT

**FORÇAS**  
X  
**FRAQUEZAS**

**OPORTUNIDADES**  
X  
**AMEAÇAS**

Forças	Fraquezas
Captação de Recursos (como Fundação)	Estrutura organizacional
Produção Intelectual	Modelo de avaliação de desempenho
Imagem do IEC (nacional e internacional)	Integração entre as áreas
Orçamento	Gestão de competências
Programa próprio de Pós-Graduação	Corporativismo
Localização geográfica (matéria-prima)	Imagen junto à sociedade
Infraestrutura tecnológica	Alinhamento, integração e sinergia
Pesquisa de referência	Gestão de pessoas e processos
Trabalho de campo	Segurança institucional
CENP	Infraestrutura predial
	Tecnologia da Informação

Oportunidades	Ameaças
Mais demanda por novas pesquisas	Redução de investimento
Novas soluções de produtividade	Regulatórios e normativas
Maior poder de barganha com fornecedores	Concorrência
Lei da Terceirização	Cortes do CAPES
Capilaridade do IEC na Região Norte	Interferência Política
Campo de vigilância para o Meio Ambiente	Vacância
Portaria 33 – Critérios p/ Lab. de Referência	PEC 55/2016 Teto dos gastos públicos
Avanços tecnológicos	Fake News
	Novossurtos e ressurgimento de doenças
	Instabilidade Política
	PL 6299/2002 (Agrotóxicos)

FIGURA 01 – Matriz SWOT

### 3.2 Missão e Visão

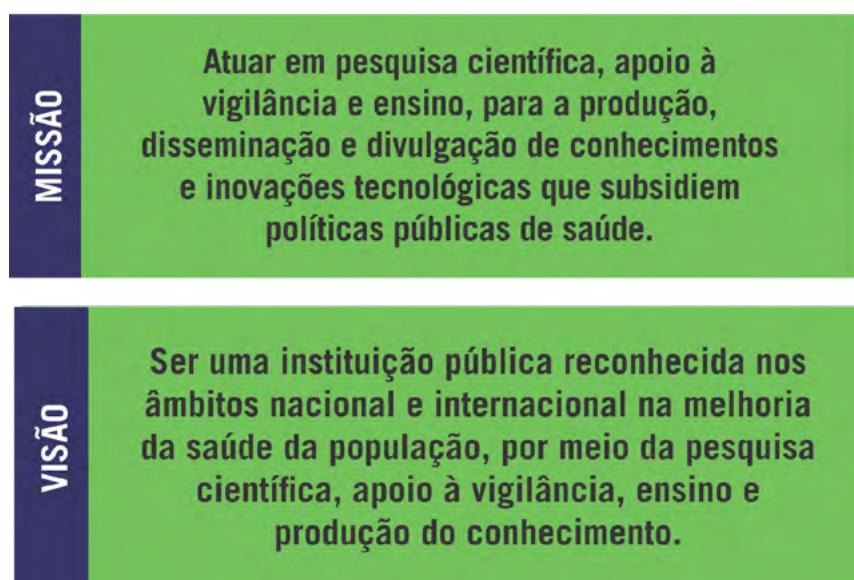


FIGURA 02 – Missão e Visão

### 3.3 Cadeia de Valor



FIGURA 03 – Cadeia de Valor

### 3.4 Mapa Estratégico

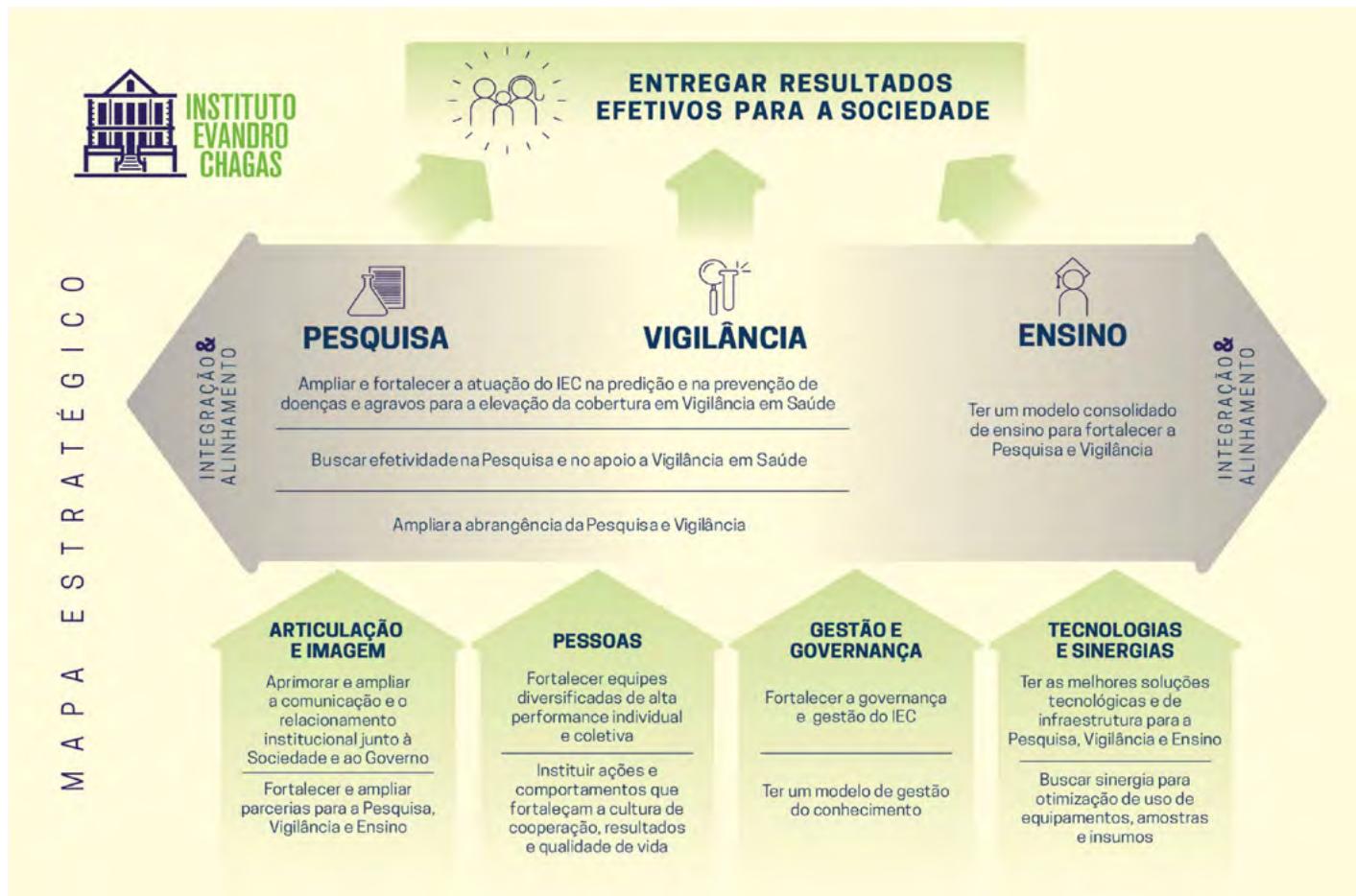


Figura 04 – Mapa Estratégico

### 3.5 Temas e Objetivos

#### TEMA 1: PESQUISA E VIGILÂNCIA

**OE01** Ampliar e fortalecer a atuação do IEC na predição e na prevenção de doenças e agravos para a elevação da cobertura em vigilância em saúde: o desafio deste direcionador é buscar o aumento da identificação de surtos e epizootias para o sistema de vigilância em saúde, bem como elevar a assertividade na predição de doenças e agravos.

**OE02** Buscar efetividade na pesquisa e no apoio à vigilância em saúde: buscar a melhoria contínua e o aperfeiçoamento constante da pesquisa e no apoio à vigilância com foco na entrega de resultados para a sociedade.

**OE03** Ampliar a abrangência da vigilância e pesquisa: expandir a área de atuação do IEC, tanto geograficamente, quanto nas linhas de estudos e de resultados alcançados vis-à-vis ao planejamento proposto.

#### TEMA 2: ENSINO

**OE04** Ter um modelo consolidado de ensino para fortalecer a pesquisa e vigilância: desenvolver o ensino, capacitação e formação no IEC, reformulando sua grade de oferta de cursos, infraestrutura física e tecnológica de aulas, preparação da docência e estudo da oferta/demandas junto aos públicos internos e externos.

#### TEMA 3: ARTICULAÇÃO E IMAGEM

**OE05** Aprimorar e ampliar a comunicação e o relacionamento institucional junto à sociedade e ao governo: utilizar os diversos meios de comunicação disponíveis para aumentar a divulgação dos trabalhos e resultados obtidos pelo IEC junto à sociedade e ao governo, além de ampliar e intensificar as relações institucionais do IEC junto a organismos de interesse.

**OE06** Fortalecer e ampliar parcerias para a pesquisa, vigilância e ensino: firmar novas parcerias e ampliar o escopo de outras, junto a organismos de interesse do IEC, reforçando o papel de cooperação institucional com vistas ao aprimoramento da vigilância, pesquisa e ensino.

## TEMA 4: PESSOAS

**OE07** Fortalecer equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva: aplicar programas de capacitação extensivo a todos os servidores e colaboradores do IEC, buscando a formação para alto rendimento nas diversas competências requeridas pelo instituto e, assim, obter maiores condições de entregas de resultados qualificados para a sociedade.

**OE08** Instituir ações e comportamentos que fortaleçam a cultura de cooperação, resultados e qualidade de vida: estabelecer uma agenda de eventos e outras ações que promovam a aproximação das lideranças, servidores e colaboradores do IEC para estimular o comportamento colaborativo e espírito de equipe, voltado para resultados e com o fortalecimento da cultura de cooperação, harmonia e qualidade de vida para todos.

## TEMA 5: GESTÃO E GOVERNANÇA

**OE09** Fortalecer a governança e a gestão do IEC: desenvolver políticas e normatizações para o estabelecimento e divulgação de padrões de condução das atividades do IEC, promovendo a segurança jurídica aos gestores, compreensão e mitigação do risco institucional, atendendo aos requerimentos de instâncias superiores e marcos legais. Definições estruturais, descrição de papéis e responsabilidades, bem como o mapeamento e a otimização de processos visando à efetividade das operações do IEC, com o foco em três grandes eixos: formulação, processo e resultado.

**OE10** Ter um modelo de gestão do conhecimento: definir e ampliar o modelo de gestão do conhecimento para identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento interno e externo, com foco em: atrair e manter pessoas qualificadas; promover ações sociais/culturais com a comunidade (espaços interativos); otimizar o uso do conhecimento existente; compartilhar processos e melhores práticas e estimular a colaboração interna; comunicar os resultados alcançados pelas ações de pesquisa, vigilância, ensino, criação e produção de animais de laboratório e insumos biológicos para os públicos de interesse (sociedade, comunidades científicas e outros).

## TEMA 6: TECNOLOGIAS E SINERGIAS

**OE11** Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a pesquisa, vigilância, ensino, criação e produção de animais de laboratório e insumos biológicos: consolidar uma unidade de gestão de serviços de interesse coletivo e apoio às Seções/Setores/Laboratórios para uso e compartilhamento de infraestrutura física e tecnológica e a ampla integração com outros laboratórios que possuam equipamentos de potencial multiusuário, com vistas à otimização na aquisição de insumos e na previsibilidade da capacidade de execução de projetos.

**OE12** Buscar sinergia para otimização do uso de equipamentos, amostras e insumos: criar condições e estimular a utilização de equipamentos, amostras e insumos de forma compartilhada, com vistas à otimização no uso dos recursos do IEC e na melhor eficiência na qualidade do gasto.

# 4 DA IMPLEMENTAÇÃO

Para que os resultados esperados em cada um dos objetivos fossem alcançados, foram elaborados 21 projetos estratégicos, priorizados em duas ondas de execução, em função dos recursos disponíveis para tanto. O processo de priorização foi realizado a partir de uma sessão com servidores e lideranças do IEC onde foram elencados critérios como, impacto institucional e recursos materiais e financeiros a serem utilizados.

Além disso, foi levado em consideração para compor a primeira onda, projetos de natureza estrutural, que pudessem apoiar a execução das outras iniciativas presentes na segunda onda.

Em função da priorização realizada, foram detalhados somente os projetos com execução estabelecida para a primeira onda de implementação (10 projetos no total). Para cada um dos projetos foram produzidos os

seguintes documentos: termo de abertura do projeto (TAP), estrutura analítica do projeto (EAP), cronograma e CANVAS (metodologia de gestão). Posteriormente foi incluído, por demanda institucional um novo projeto na primeira onda denominado de “Implantação da medicina do viajante e migrante”.

Inicialmente, foram propostos 32 indicadores

estratégicos para monitorar a execução da estratégia. Esses indicadores foram desenvolvidos e acompanhados ao longo do ano de 2019. No entanto, ao analisar os resultados deste balanço do PEI 2018/2023, constatou-se que o número total de indicadores havia aumentado para 38.

#### 4.1 Projetos Estratégicos

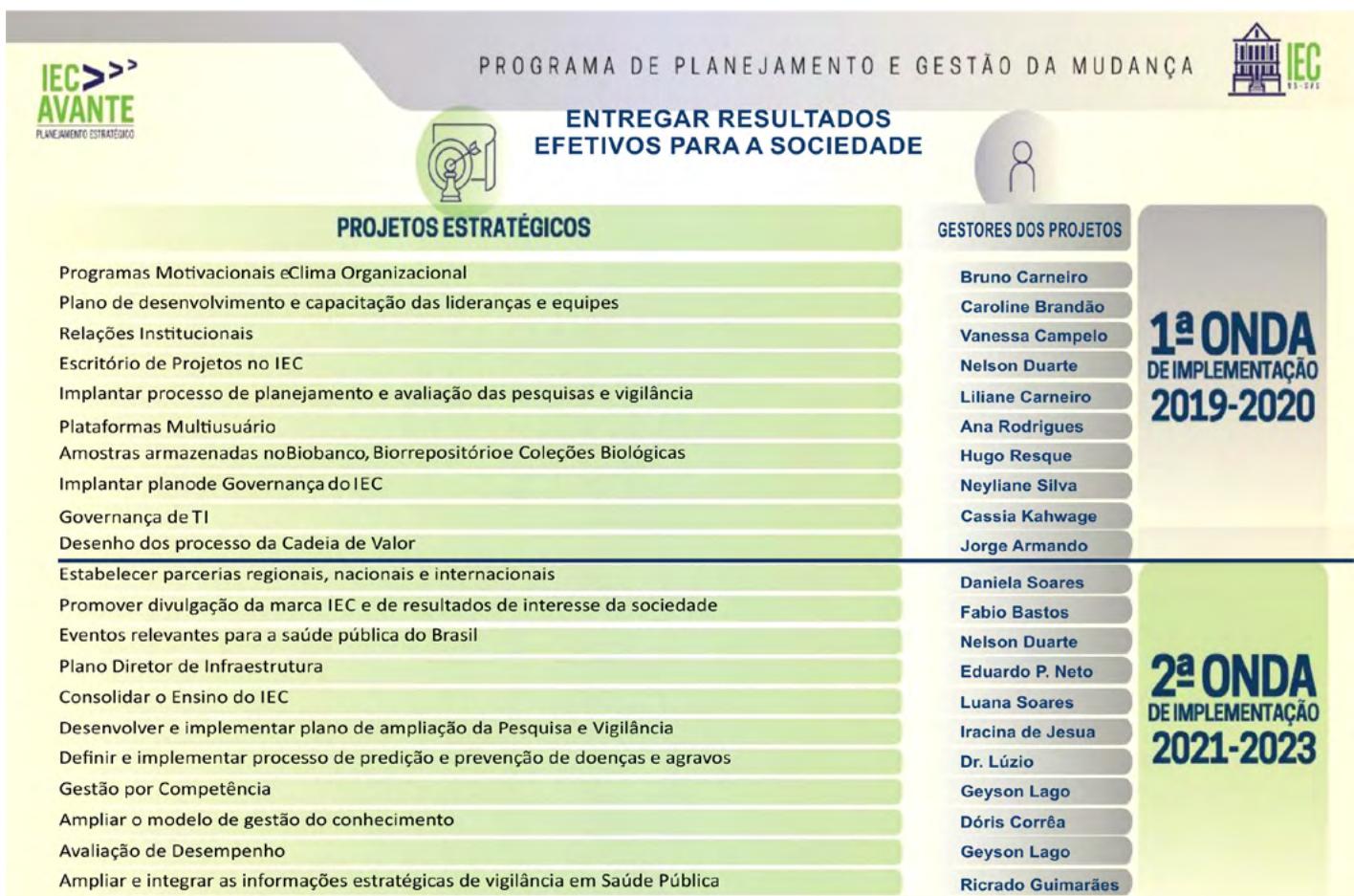


Figura 06 – Projetos Estratégicos

## 4.2 Indicadores Estratégicos

TEMA	OBJETIVOS	INDICADORES
Articulação e Imagem	Aprimorar e ampliar a comunicação e o relacionamento institucional junto à Sociedade e ao Governo	Percentual de cumprimento da agenda de articulação e relações institucionais programadas Percentual de cumprimento da agenda programada de eventos internos e externos Quantidade de citações e de matérias produzidas sobre o IEC nas mídias regional e nacional
	Fortalecer e Ampliar parcerias para a Pesquisa, Vigilância e Ensino	Número de parcerias vigentes no mensal (alterado anual) Taxa de atendimento dos serviços previstos nos acordos de parceria
Ensino	Ter um modelo consolidado de ensino para fortalecer a pesquisa e vigilância	Capacidade de ocupação de alunos nas instalações dedicadas exclusivamente ao Ensino Índice de avaliação CAPES Nº de Alunos formados no prazo Nº de Candidatos por vaga na grade de cursos ofertados Percentual de egresso absorvidos pelo mercado Portfólio de cursos regulares ofertados
Governança e Gestão	Fortalecer a governança e a gestão do IEC	Indicador de Governança do IEC Taxa de execução das entregas dos projetos estratégicos Taxa de frequência das lideranças nas reuniões de gestão da estratégia Taxa de frequência dos colaboradores nas reuniões de comunicação da estratégia com as lideranças Tempo médio de encerramento de recomendações no sistema CGU monitor.
	Ter um modelo de gestão do conhecimento	Quantidade de produtos divulgados para a geração do conhecimento em Pesquisa e apoio a Vigilância
Pesquisa e Vigilância	Ampliar a abrangência da Vigilância e Pesquisa	Número de novas doenças e agravos estudados Taxa de estudos em novas áreas com resultados obtidos Total de novas regiões atendidas
	Ampliar e fortalecer a atuação do IEC na predição e na prevenção de doenças e agravos para a elevação da cobertura em Vigilância em Saúde	"Incidência de surtos e epizootias identificadas pelo IEC para o sistema de vigilância em saúde. Este indicador foi incorporado no F2-4" Taxa de assertividade na predição de doenças e agravos
Pessoas	Buscar efetividade na Pesquisa e no apoio a Vigilância em Saúde	Avaliação do impacto dos resultados de pesquisa e apoio à vigilância Percentual de pesquisas realizadas dentro do prazo planejado Percentual de resultados de vigilância divulgados dentro do prazo planejado Produção de Animais de Laboratório e Insumos Biológicos Taxa de emergências em saúde pública atendidas no IEC
	Fortalecer equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva	Percentual de servidores do IEC capacitados Quantidade de capacitações realizadas Quantidade de servidores capacitados
Tecnologia e Sinergias	Instituir ações que fortaleçam aspectos motivacionais em favor da cultura de integração e qualidade de vida dos servidores e colaboradores.	Absenteísmo Índice de satisfação nas atividades coletivas de integração, culturais e qualidade de vida Percentual de participação dos colaboradores e lideranças nas atividades coletivas de integração, culturais e qualidade de vida
	Instituir ações e comportamentos que fortaleçam a cultura de cooperação, resultados e qualidade de vida	Índice de satisfação do colaborador (clima organizacional)
Tecnologia e Sinergias	Buscar sinergia para otimização de uso de equipamentos, amostras e insumos	Taxa de armazenamento de amostras em Biobanco Taxa de cumprimento dos Acordos de Nível de Serviço Taxa de utilização dos equipamentos da Plataforma multiusuário
	Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Pesquisa, Vigilância e Ensino	Taxa de implementação das soluções tecnológicas e de infraestrutura

Figura 07 – Indicadores Estratégicos

### 4.3 Diagrama de Tema, Direcionadores, Indicadores e Projetos Estratégicos

TEMA	DIRECIONADORES	INDICADORES	PROJETOS ESTRATÉGICOS	EQUIPES
<b>PESQUISA</b>	1.Ampliar e fortalecer a atuação do IEC na predição e na prevenção de doenças e agravos para a elevação da cobertura em Vigilância em Saúde Patrocinador: <b>Walter Sousa</b>  2.Buscar efetividade na pesquisa e no apoio a vigilância em saúde. Patrocinador: <b>Luana Soares</b>  3.Ampliar a abrangência da Pesquisa e Vigilância Patrocinador: <b>Lena Sá</b>  4.Ter um modelo consolidado de ensino para fortalecer a pesquisa e vigilância	1.Incidência de surtos e epizootias identificadas pelo IEC para o sistema 2.Índice de assertividade na predição de doenças e agravos  1.Percentual de resultados de vigilância divulgados dentro do prazo planejado 2.Percentual de pesquisas com resultados divulgados dentro do prazo planejado 3.Definir indicador para mensuração da entrega dos resultados 4.Número de emergências em Saúde Pública atendidas conforme ocorrência apresentadas  1.Número de novas doenças e agravos estudados 2.Total de novas regiões estudadas 3.Taxa de execução de resultados de novos agravos estudados  1.Número total de cursos regulares ofertados 2.Número total de candidatos por vaga na grade de cursos ofertados 3.Capacidade de ocupação de alunos nas instalações dedicadas exclusivamente ao Ensino 4.Número total de aluno formados / Total de alunos entrantes 5.Percentual de egresso 6.Total de cursos e orientações do IEC para público externo	2.Definir e implementar processo de predição e prevenção de doenças e agravos  1. Planejamento da Pesquisa e Vigilância 2. Desenvolver e implementar plano de ampliação da Pesquisa e Vigilância. 2.Ampliar e integrar as informações estratégicas de vigilância em saúde pública	<b>Liliane Carneiro</b> (Gestor do projeto), Aguialdo Borges, Andreia Costa, Ana Yeye, Cintya Oliveira, Helôisa Nunes, Iracina Jesus, João Carlos, Lívia Martins, Luana da Silva Soares, Marcelo Lima, Tânia SS Chaves (Gestor do projeto), Cleonice Aguiar, Marcos Mota, Lena Lillian Sá, Rafaela Procópio, Martin Erik, Daniela Rocha, Jennifer
<b>VIGILÂNCIA</b>	5.Aprimorar e ampliar a comunicação e o relacionamento institucional junto à Sociedade e ao Governo  6.Fortalecer e ampliar parcerias para a Vigilância, Pesquisa e Ensino	1.Quantidade de citações e matérias produzidas sobre o IEC nas mídias regional e nacional 2.Percentual de cumprimento da agenda programada de eventos internos e externos 3.Percentual de cumprimento da agenda de articulação e relações institucionais programadas  1.Quantidade de novas parcerias regionais, nacionais e internacionais firmadas para fortalecimento da Vigilância, Pesquisa e Ensino 2.Taxa de atendimento dos Acordos de Níveis de Serviços junto às parcerias firmadas	2.Promover a divulgação da marca IEC e de resultados de interesse da sociedade 2.Eventos relevantes para a saúde pública do Brasil  1. Relacionamento Institucional 2.Estabelecer parcerias regionais, nacionais e internacionais	<b>Vanessa Campelo</b> (Gestor do projeto), Secoró Azevedo, Kehlin Santos da Souza, Olga Neto, Vaniza, Fernanda Sagica, Fábio Bastos
<b>ENSINO</b> Patrocinador: <b>Marcelo Lima</b>	7.Desenvolver equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva  8.Instituir ações e comportamentos que fortaleçam a cultura de cooperação, resultados e qualidade de vida	1.Carga horária total de treinamentos oferecidos e realizados 2.Número de colaboradores participantes dos programas de treinamentos oferecidos e realizados 3.Taxa de execução dos cursos planejados  1.Percentual de participação dos colaboradores e lideranças nas atividades coletivas de integração/culturais/qualidade de vida 2.Redução do afastamento por motivos de saúde 3.Índice de satisfação do colaborador (clima organizacional)	1. Desenvolvimento de Lideranças e Equipes 2.Gestão por competências 2.Avaliação de desempenho  1.Clima e Motivação	<b>Ana Caroline Brandão</b> (Gestor do projeto), Mariane Campos, Nathália Chamma, Patrícia Karla Ramos e Tatiana do Espírito Santo.
<b>ARTICULAÇÃO E IMAGEM</b> Patrocinador: <b>Fabio Bastos</b>	9.Fortalecer a governança e a gestão do IEC  10.Ter um modelo de gestão do conhecimento	1.Tempo médio de respostas administrativas às demandas internas 2.Percentual de frequência das lideranças nas reuniões programadas de gestão 3.Percentual de participação do Escritório de Gestão de Projetos no planejamento das pesquisas  1.Quantidade de produtos para a geração do conhecimento em apoio à Vigilância e Pesquisa	1. Governança e Gestão 1. Escritório de Projetos 1. Gestão dos Processos da Cadeia de Valor 2.Ampliar o modelo de gestão do conhecimento	<b>Bruno Carneiro</b> (Gestor do projeto), Adinaura Ramos, Rosilene Pureza, Roseane Vera Cruz, Mariza Brasil de Carvalho, Mônica Moraes Bonfin, Neylane Silva (Gestor do projeto), Adriano vianna, Andreia Albuquerque, Gláislon Santos, João boso, Lívia martins, Patrícia Belo, <b>Nelson Duarte</b> (Gestor do projeto), Fernando Molento, Camila Bragagnoli, Francisco Jorge Armando G. Monteiro, Leonardo A. Barros, Rita de Cássia F. Costa e Rogério C. Magalhães.
<b>PESSOAS</b> Patrocinador: <b>Geyson Lago</b>	11.Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a Pesquisa, Vigilância e Ensino  12.Ter as melhores soluções tecnológicas e de infraestrutura para a vigilância, pesquisa e ensino Patrocinador: <b>Cintya Oliveira</b>	1.Taxa de implementação das soluções tecnológicas e de infraestrutura  1.Número de solicitação para uso de recursos entre Seções 2.Taxa de utilização dos equipamentos (total de uso/total de solicitações das áreas) 3.Taxa de cumprimento do Acordo do Nível de Serviço	1. Governança de TI 2.Planos Diretores de Infraestrutura  1. Implementação e Gestão do Biobanco 1. Plataforma multiusuários	<b>Cassia Kahwage</b> (Gestor do projeto), Carolina Costa, Marcos Nazário, Raimunda Lima, Roberto Simões, Sandro Silva, Weslín Alves  <b>Hugo Resque</b> (Gestor do projeto), Ana Roberta Fusco, André Chagas, Edna Franco, Liana Soares, Darlaise Oliveira (Indicadores), Luciana Nunes, Igor Brasil e Silviano Marques.
<b>GESTÃO E GOVERNANÇA</b> Patrocinador: <b>Marcio Costa</b>				
<b>TECNOLOGIAS E SINERGIAS</b>				

Figura 08 – Diagrama de Tema, Direcionadores, Indicadores e Projetos Estratégicos

# 5 DO MONITORAMENTO

## 5.1 DO FORMATO

Para monitorar as ações do PEI 2018/2023, foi implementado um modelo de gestão estratégica que abrange diversas atividades. Inicialmente, foram realizadas reuniões mensais com as equipes responsáveis pelos projetos e indicadores, visando acompanhar o progresso e a efetividade das ações em andamento. Além disso, foram programadas reuniões bimestrais com a Comissão Gestora, denominadas Reunião de Alinhamento da Estratégia (RAE), que possibilitaram um alinhamento contínuo das diretrizes estratégicas e a avaliação das metas estabelecidas.

Para garantir uma comunicação eficaz, foram organizadas reuniões de comunicação da estratégia com as chefias e suas respectivas equipes. Essas reuniões tiveram como objetivo disseminar informações sobre o andamento da execução do plano, assegurando que todos os colaboradores estivessem cientes dos avanços e desafios enfrentados.

Adicionalmente, foi instituída a rede de AGEP's (Agentes de Gestão e Planejamento), composta por servidores de diversas áreas da instituição, que atua como um suporte fundamental nas ações a serem implementadas. Essa rede facilita a troca de informações e experiências, contribuindo para o fortalecimento da gestão estratégica e a integração das equipes na busca pelos objetivos estabelecidos no PEI. A figura 9 detalha o funcionamento do modelo.

Foi criado, ainda, um modelo de ficha de

IEC >> AVANTE		INSTITUTO FEDERADO DE CEARÁ		MONITORAMENTO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS		PÉRIODO: 19 A 23/10/2020					
NOME DO PROJETO		ESCRITÓRIO DE PROJETOS GESTÃO E GOVERNANÇA									
TEMA											
EQUIPE		Daniela Soares, Camila Bragagnolo, Nelson Duarte, Fernando Molento, Francisco Fernandes e Ricardo Coelho									
GESTOR		Nelson Duarte		PATROCINADOR		Marcio Costa					
DIRECIONADOR		Fortalecer a governança e a gestão do IEC									
INDICADORES		Tempo médio de respostas administrativas às demandas internas Percentual de frequência das lideranças nas reuniões programadas de gestão Percentual de participação do Escritório de Gestão de Projetos no planejamento das pesquisas									
TOTAL DE ENTREGAS: 4											
CONCLUÍDAS		1 - 25%									
EM ANDAMENTO		2 - 50%									
EM ATRASO		0									
NO PRAZO COM ENTRAVES		1									
NO PRAZO SEM ENTRAVES		1									
NÃO INICIADA		1 - 25%									
CANCELADA		0									
FASES DO PROJETO				ENTREGAS							
Planejamento		Busca e Consolidação das Informações (23/08/2019)									
Implementação		Definição do Tipo de Escritório de Projetos Desenvolvimento do EP Implementação do EP									
OBSERVAÇÕES											
<b>Semáforo para os Projetos Estratégicos</b> <span style="color: blue;">●</span> Concluído <span style="color: green;">●</span> Em andamento sem entrave <span style="color: yellow;">●</span> Em andamento com entrave <span style="color: red;">●</span> Em atraso <span style="color: grey;">●</span> Não iniciado											

FIGURA 10 – Modelo de Ficha de monitoramento dos projetos estratégicos do PEI 2018/2023

monitoramento dos projetos estratégicos para acompanhar o desenvolvimento das entregas planejadas.

## 5.2 DOS DESAFIOS DA EXECUÇÃO

Uma ação abrangente de monitoramento foi conduzida junto às equipes responsáveis pelos projetos estratégicos, visando proporcionar uma visão clara e atualizada do progresso e dos resultados obtidos até o momento. Durante essa ação, foi realizada uma comunicação sintética dos resultados parciais, na qual foram abordados dois aspectos relevantes.

Em primeiro lugar, foi apresentado o status do desenvolvimento de cada projeto estratégico, com ênfase nas principais entregas planejadas, conforme descritas em seus respectivos documentos de controle e acompanhamento.

Em segundo lugar, foram discutidos os principais desafios enfrentados durante a execução dos projetos, assim como as perspectivas futuras. Essa abordagem não apenas facilitou a identificação de obstáculos, mas também buscava promover um ambiente colaborativo para a busca de soluções.

Por meio desse processo de monitoramento,



FIGURA 09 – Modelo de Gestão da Estratégia PEI 2018/2023

assegurou-se que todos os envolvidos estivessem alinhados e cientes das ações necessárias para superar as dificuldades e avançar em direção aos objetivos estratégicos.

Dentre os principais desafios apontados, destaca-se:

- a) Ausência de sistemas para apoiar a coleta e o planejamento das pesquisas;
- b) A pandemia da Covid-19 que provocou diversos empecilhos no andamento dos cronogramas de ação;
- c) Foram relatadas dificuldades na formação de equipes;
- d) Os processos legais de contratação de consultorias para adquirir know-how técnico atrasaram algumas entregas;
- e) Ausência de Gestão de aquisições globais que pudessem otimizar os processos de compras dos projetos;
- f) Alguns projetos estão em fase de conclusão necessitando, portanto, de decisões da alta gestão para a implementação dos processos;

- g) Mudanças de legislação referentes aos temas dos projetos;
- h) Carência de patrocínio e;
- i) Dificuldade no acesso a informações.

### **5.3 DOS RESULTADOS APRESENTADOS E CARTILHA DO PEI EM 2021**

Os resultados parciais alcançados até o ano de 2021 foram consolidados em um material institucional e devidamente divulgado para a Direção Institucional. Ademais, esses resultados, juntamente com as demais ações relativas ao processo de elaboração, execução e monitoramento do planejamento estratégico institucional, foram formalmente apresentados no documento intitulado “Cartilha do PEI 2018/2023”, que se estabeleceu como referência oficial para a demonstração do progresso e das perspectivas do referido plano estratégico.



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

### GESTÃO E GOVERNANÇA

#### CADEIA DE VALOR

- O projeto mapeou o **fluxo atual dos pedidos de aquisição de bens ou serviços** (definidos como processos críticos da instituição) e, a partir dessa informação, **identificou os principais pontos de estrangulamento e retrabalho no processo**.
- Foi possível ainda **apresentar propostas de melhoria para o processo**, levando em consideração a exclusão de etapas de mero controle de fluxo e inclusão de pontos de controle qualitativos.

#### GOVERNANÇA

- Benchmarking no TRT-PA 8ª Região e na Fundação Oswaldo Cruz
- Capacitação dos membros da equipe e lideranças institucionais nos campos de Governança e Gestão de Riscos
- Entrega da Análise das Estruturas Organizacionais, de fato e de direito, nos aspectos relacionados à Governança
- Entrega do Relatório de Avaliação Situacional de Governança e as minutas da Política de Governança, da Política de Gestão de Riscos e do Regimento Interno do Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controle.

#### ESCRITÓRIO DE PROJETOS

- Benchmarking realizado em instituições nacionais (ANAC, SEBRAE/DF e Governo do Distrito Federal) com objetivo de conhecer experiências de implementação de escritórios de projetos no setor público.
- Definição de uma metodologia de gestão de projetos estratégicos.
- Elaboração da TR para Contratação de consultoria especializada
- Implementação dos processos do Escritório de projetos com destinação de recursos humanos e estruturação da área na ASPLAN

## ARTICULAÇÃO E IMAGEM

## PESQUISA E VIGILÂNCIA, ENSINO

#### PLANEJAMENTO DA PESQUISA E VIGILÂNCIA

- Reavaliação da classificação de Pesquisa e Vigilância
- Aprovação de POP (recebimento, triagem e liberação de exames e treinamento com os gerentes do GAL).
- Tratativas para a viabilização de um ambiente de gestão para acompanhamento dos indicadores de vigilância no KIBANA.
- Desenvolvimento de Planilha no Excel para o acompanhamento a curto prazo do planejamento e gestão das Pesquisas no IEC/CENP.
- Discussão sobre conceito de Projeto e Pesquisa.
- Visitas às seções com objetivo de levantar os projetos e pesquisas realizados pelas mesmas, utilizou-se a SEAMB como projeto modelo.
- Construção dos fluxos de pesquisa e apoio a Vigilância.
- Reunião para discussão de interface ASPLAN X Escritório de Projetos X Projeto P&V (Reunião Extraordinária Comitê Gestor).
- Contratação de consultoria para o EP com interface para P&V. (médio/longo prazo)
- Aprovação dos fluxos das demandas de pesquisa e vigilância.

#### MEDICINA DO VIAJANTE

- Identificação de espaço físico, equipamentos e logística necessária com aquisições de mapa mundi magnetizado e de material de escritório.

### RESULTADOS PROJETOS ESTRATÉGICOS 1ª ONDA

#### RELACIONAMENTO INSTITUCIONAL

- Mapeamento de stakeholders e dos produtos de Relações Institucionais
- Realização de benchmarks
- Identificação de recursos humanos
- Formatação de termo de referência para contratação de Consultoria e Treinamento

#### MULTIUSUÁRIOS

#### BIOBANCO

- Verificação e análise do fluxo de amostras nas seções técnico-científicas do IEC.
- Realização de visitas técnicas a outros locais que já possuem biobanco e/ou sistema de registro e rastreabilidade de amostras estabelecidos (Benchmarking).
- Diversas reuniões internas realizadas visando-se implantar um sistema informatizado para registro e rastreabilidade de amostras que seja mais adequado à realidade do IEC.

#### GOVERNANÇA DE TI

- Levantamento dos equipamentos multiusuários da instituição, sendo incluídos 66 equipamentos até o mês de Julho/19.
- Levantamento da utilização destes equipamentos.
- Levantamento das necessidades de manutenção preventiva/corretiva destes equipamentos até Julho/2019.
- Levantamento das necessidades de pessoal para atender os equipamentos multiusuários listados.
- Discussões sobre possíveis modelos de gestão da plataforma para elaboração das diretrizes.

#### PESSOAS

- Entrega de Documento de Formalização da Demanda (DFD)
- Desenvolvimento do processo de contratação de consultoria

- O principal resultado obtido foi a finalização da proposta de contratação da empresa para aplicação da pesquisa de Clima Organizacional.

#### GESTÃO DE LIDERANÇAS

#### CLIMA ORGANIZACIONAL

FIGURA 11 – Comunicação parcial dos resultados dos projetos com os resultados até 2021.



FIGURA 12 – Cartilha do PEI 2018/2023.

O documento integral pode ser acessado através do link abaixo:

# CARTILHA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO IEC -

## 2018/2023

## 5.4 INTERRUPÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGIA

Em 2021, devido a dificuldades de gestão resultantes da pandemia de COVID-19 e por decisões institucionais, as ações do PEI 2018/2023 foram suspensas. A ASPLAN registrou todas as entregas do plano no processo SEI 25209003280/2021-35

retomada das ações previstas no PEI 2018/2023. Os projetos estratégicos delineados para esse ciclo foram convertidos em ações operacionais, formalizadas por meio de planos de trabalho a serem executados pelas diferentes unidades do IEC. Dos 22 projetos estratégicos estabelecidos, apenas o projeto de Implementação do Escritório de Projetos havia sido finalizado até o momento.

Assim, os demais projetos foram redistribuídos para garantir sua execução conforme as diretrizes institucionais.

- a) 5 planos de trabalho sob a responsabilidade da Assessoria Técnico-Científica
  - b) 4 planos de trabalho sob a responsabilidade do SEGEPE
  - c) 4 planos de trabalho sob a responsabilidade do SEGAD
  - d) 2 planos de trabalho sob a responsabilidade do SELOF
  - e) 1 plano de trabalho sob a responsabilidade da SAEPI
  - f) 1 plano de trabalho sob a responsabilidade da SEBQ
  - g) 1 plano de trabalho sob a responsabilidade da SERMB
  - h) 2 planos de trabalho sob a responsabilidade da SIEIC
  - i) 1 plano de trabalho sob a responsabilidade da servidora Ana Paula Drummond Rodrigues, lotada na SAHEP.



FIGURA 13 – Processo SEI contendo as entregas para o PEI 2018/2023 realizadas pela ASPLAN

## **5.5 RETOMADA DAS AÇÕES POR MEIO DOS PLANOS DE TRABALHO EM 2023**

Em 2023, com a mudança de governo, a gestão do IEC foi reformulada, e a nova diretoria determinou a



## PROGRAMA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO DA MUDANÇA

**PROJETOS ESTRATÉGICOS / PLANOS DE TRABALHO**

- Programas Motivacionais e Clima Organizacional
- Plano de desenvolvimento e capacitação das lideranças e equipes
- Relações Institucionais
- Escritório de Projetos no IEC
- Implantar processo de planejamento e avaliação das pesquisas e vigilância
- Plataformas Multiusuário
- Amostras armazenadas no Biobanco, Biorrepositório e Coleções Biológicas
- Implantar plano de Governança do IEC
- Governança de TI
- Desenho dos processos da Cadeia de Valor
- Estabelecer parcerias regionais, nacionais e internacionais
- Promover divulgação da marca IEC e de resultados de interesse da sociedade
- Eventos relevantes para a saúde pública do Brasil
- Plano Diretor de Infraestrutura
- Consolidar o Ensino do IEC
- Desenvolver e implementar plano de ampliação da Pesquisa e Vigilância
- Definir e implementar processo de predição e prevenção de doenças e agravos
- Gestão por Competência
- Ampliar o modelo de gestão do conhecimento
- Avaliação de Desempenho
- Ampliar e integrar as informações estratégicas de Vigilância em Saúde Pública
- Medicina do Viajante e emigrante

**GESTORES DOS PROJETOS**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| SEGEPE                        | CONCLUÍDO                     |
| SEGEPE                        | ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA |
| SEGAD                         | ANA PAULA DRUMMOND            |
| SERBM                         | SEGAD                         |
| SELOF                         | SEBQ                          |
| ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA | SEGAD                         |
| SEGAD                         | SEEIC                         |
| SEAEPI                        | SEGEPE                        |
| SEEIC                         | SEGEPE                        |
| ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA | ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA |
| ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA | ASSESSORIA TÉCNICA CIENTÍFICA |

**1ª ONDA  
DE IMPLEMENTAÇÃO  
2019-2020**

**2ª ONDA  
DE IMPLEMENTAÇÃO  
2021-2023**

FIGURA 14 – Distribuição dos Projetos Estratégicos

## 5.6 DA ANÁLISE DA EXECUÇÃO 2023

O diagnóstico foi elaborado com base nas entregas contidas nas fichas de monitoramento e de gestão de indicadores estratégicos, nos termos de abertura dos projetos, nos registros de comunicação dos resultados e nos planos de ação de 2023.

Para fins metodológicos, em relação às fichas de gestão de indicadores estratégicos, considerando a ausência de divulgação dos materiais nos canais institucionais, o nível de confiabilidade dos dados coletados e a descontinuidade na gestão da estratégia, essas fichas foram avaliadas de acordo com as deliberações da 2ª Reunião da Comissão Interna de Governança (CIG).

Na reunião, decidiu-se pela medição extemporânea dos indicadores dos objetivos estratégicos associados, uma vez que, em grande parte, estes estão integrados à rotina das unidades, o que viabiliza sua medição.

Destaca-se que tal medida foi precedida de uma análise de exequibilidade pela CIG, a qual identificou que, dos 38 indicadores estabelecidos, apenas 20 eram passíveis de medição. Entretanto, deste montante, apenas 7 foram mensurados pelas áreas competentes, conforme será observado no item 6.3.4.

Do ponto de vista das entregas dos projetos estratégicos, estas foram alinhadas ao modelo de monitoramento dos

resultados organizacionais estabelecido pelo Tribunal de Contas da União. Esse modelo enfatiza a avaliação da gestão estratégica com foco nos aspectos de eficiência, eficácia e efetividade.

O nível de eficiência foi analisado com base na realização das entregas dentro dos prazos estabelecidos. A eficácia foi avaliada pelo cumprimento das metas definidas, enquanto a efetividade foi examinada através do impacto das iniciativas na melhoria do desempenho organizacional, permitindo assim uma medição do cumprimento dos objetivos estratégicos.

O enfoque analítico foi direcionado às grandes entregas realizadas, em vez das entregas intermediárias do projeto. Portanto, é esperado que ocorram divergências entre as fichas de monitoramento e as análises individualizadas dos projetos.

É importante destacar que os projetos estratégicos incluídos na segunda fase não foram formalmente iniciados. Contudo, qualquer ação institucional empreendida que tenha contribuído para o avanço das entregas estratégicas relacionadas a esses projetos será avaliada quanto à sua efetividade no contexto do projeto correspondente. Em um modelo de gestão por resultados, o cumprimento dos objetivos é considerado mais relevante do que o processo para os alcançar.

# 6 BALANÇO FINAL DE CADA PROJETO

## 6.1 Considerações da Gestão

Ao analisar o encerramento do ciclo 2018-2023, é fundamental reconhecer que os desafios associados à instabilidade institucional e, consequentemente, à descontinuidade da gestão da estratégia organizacional foram fatores determinantes para que o desempenho e as entregas planejadas pelo IEC não se concretizassem conforme o esperado.

Esta instabilidade foi influenciada não apenas pela Pandemia da COVID-19, mas também pelas recorrentes mudanças na alta administração em um período relativamente curto, que envolveram não apenas a rotatividade de membros, mas também as alterações na estrutura organizacional do IEC à nível ministerial.

Inicialmente vinculado à Secretaria de Vigilância em Saúde e Ambiente (SVSA) no início do planejamento estratégico, durante o ciclo o IEC foi vinculado à Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação e do Complexo Econômico-Industrial da Saúde (SECTICS), retornando finalmente à SVSA no final de 2022.

Esses fatores exerceram um impacto significativo nos processos da instituição, principalmente considerando que ela ainda está nos estágios iniciais da implementação dos mecanismos de governança pública, o que torna ainda mais desafiador lidar com questões externas dessa magnitude.

## 6.2 Dos Resultados dos Projetos.

Os resultados individualizados de cada projeto estão detalhados no Apêndice I, proporcionando uma análise mais aprofundada dos objetivos e entregas realizadas. No entanto, essa premissa não se aplica ao projeto "Atenção à Saúde do Viajante e do Migrante", uma vez que não foram encontradas, no acervo disponível no repositório da unidade responsável pelo Planejamento Estratégico, informações relacionadas a este projeto, exceto pela ficha de monitoramento e pelo documento intitulado "Comunicação Parcial de Status de Projeto".

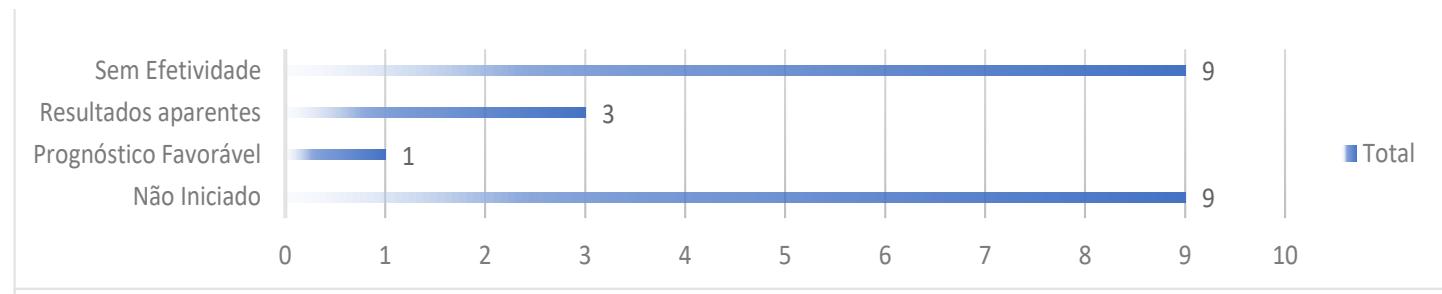
Para facilitar a visualização consolidada desses resultados, uma síntese das principais métricas foi organizada nos quadros e gráficos apresentados a seguir.

### 6.2.1 Da Consolidação dos Resultados

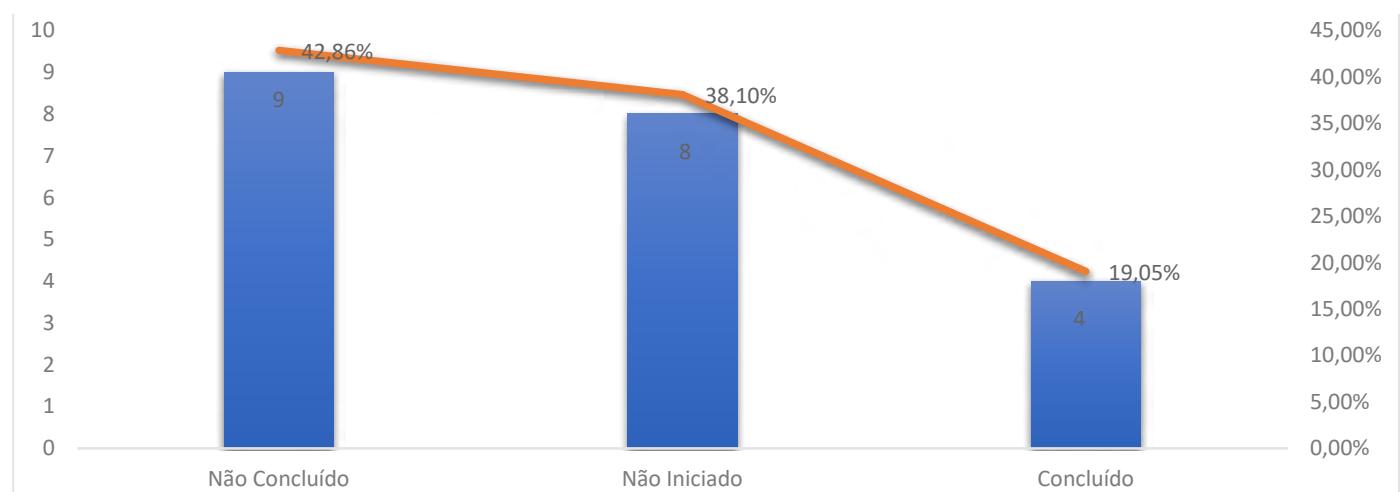
#### EFICÁCIA



#### EFETIVIDADE



#### CUMPRIMENTO DOS PROJETOS ESTABELECIDOS



## 6.2.2 Do Cumprimento dos Projetos

N	Projetos Estratégicos	Eficácia	Eficiência	Efetividade	Status
1	Programas Motivacionais e Clima Organizacional	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
2	Plano de desenvolvimento e capacitação das lideranças e equipes	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
3	Relações Institucionais	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
4	Escritório de Projetos no IEC	Eficaz	Moderada	Resultados aparentes	Concluído
5	Implantar processo de planejamento e avaliação das pesquisas e vigilância	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
6	Plataformas Multiusuário	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
7	Amostras armazenadas no Biobanco, Biorrepositório e Coleções Biológicas	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
8	Implantar plano de Governança IEC	Eficaz	Prognóstico Favorável	Prognóstico Favorável	Concluído
9	Governança de TI	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
10	Desenho dos processos da Cadeia Valor	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
11	Medicina Viajante	Não Eficaz	Ineficiente	-	Não Concluído
12	Estabelecer parcerias regionais, nacionais e internacionais	-	-	-	Não Iniciado
13	Promover divulgação da marca IEC e de resultados de interesse da sociedade	-	-	-	Não Iniciado
14	Eventos relevantes para a saúde pública do Brasil	-	-	-	Não Iniciado
15	Plano Diretor de Infraestrutura	-	-	-	Não Iniciado
16	Consolidar o Ensino do IEC	Materializado fora do escopo do Planejamento Estratégico		Resultados aparentes	Concluído
17	Definir e implementar processo de predição e prevenção de doenças e agravos	-	-	-	Não Iniciado
18	Desenvolver e implementar plano de ampliação da Pesquisa e Vigilância	-	-	-	Não Iniciado
19	Gestão por Competência	-	-	-	Não Iniciado
20	Ampliar o modelo de gestão do conhecimento	-	-		Não Iniciado
21	Avaliação de Desempenho	Materializado fora do escopo do Planejamento Estratégico		Resultados aparentes	Concluído
22	Ampliar e integrar as informações estratégicas de vigilância em Saúde Pública	-	-		Não Iniciado

Quadro 1 – Do cumprimento dos Projetos

## 6.2.3 Do cumprimento dos Objetivos Estratégicos

TEMA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	DESCRÍÇÃO DO OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Tema - Pessoas	Fortalecer equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva	Aplicar programas de capacitação extensivo à todos os colaboradores do IEC, buscando a formação para alto rendimento nas diversas competências requeridas pelo Instituto e assim obter maiores condições de entregas de resultados qualificados para a Sociedade.	Quantidade de capacitações realizadas	C = $\sum (a) + \sum (b)$ onde: C= Quantidade de capacitações realizadas a = Total de capacitações realizadas para as áreas técnicas b = Total de capacitações realizadas para as áreas de gestão	117	120	4	48	38	51
Tema - Pessoas	Fortalecer equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva	Aplicar programas de capacitação extensivo à todos os colaboradores do IEC, buscando a formação para alto rendimento nas diversas competências requeridas pelo Instituto e assim obter maiores condições de entregas de resultados qualificados para a Sociedade.	Percentual de servidores do IEC capacitados	C=a/b*100 onde: C= Percentual de colaboradores treinados a= número total de colaboradores participantes de ações de capacitação b=Número total de colaboradores efetivos no período das ações planejadas de capacitação	19%	13,30%	2,60%	9,40%	8,40%	17,00%
Tema - Pessoas	Fortalecer equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva	Aplicar programas de capacitação extensivo a todos os colaboradores do IEC, buscando a formação para alto rendimento nas diversas competências requeridas pelo Instituto e assim obter maiores condições de entregas de resultados qualificados para a Sociedade.	Quantidade de servidores capacitados	C = $\sum a$ onde: C= Quantidade de colaboradores capacitados a = Somatória de colaboradores capacitados	91	66	11	41	35	71
Tema - Articulação e Imagem	Fortalecer e Ampliar parcerias para a Pesquisa, Vigilância e Ensino	Firmar novas parcerias e ampliar o escopo de outras, junto a Organismos de interesse do IEC, reforçando o papel de cooperação institucional com vistas ao aprimoramento da Vigilância, da Pesquisa e do Ensino.	Número de parcerias vigentes no mensal (alterado anual)	D= a+b+c, onde D= Número de parcerias vigentes no mês a:total de convênios + b:total de acordos de cooperação técnica + c= total de protocolo de intenção	26	23	28	34	40	35
Tema - Governança e Gestão	Fortalecer a governança e a gestão do IEC	Desenvolver políticas e normatizações para o estabelecimento e divulgação de padrões de condução das atividades do IEC, promovendo a segurança jurídica aos gestores, compreensão e mitigação do risco institucional, atendendo aos requerimentos de instâncias superiores e marcos legais. Definições estruturais, descrição de papéis e responsabilidades dos colaboradores, bem como o mapamento e a otimização de processos visando a efetividade das operações do IEC.	Tempo médio de encerramento de recomendações no sistema CGU monitor.	TM= $\Sigma TE/TR$ , Onde: TM = Tempo médio de encerramento de recomendações no sistema CGU monitor. TE = tempo de encerramento de cada recomendação encerradas / TR = Total de recomendações encerradas	62,2	-	-	-	14,8	8,82
Tema - Governança e Gestão	Fortalecer a governança e a gestão do IEC	Desenvolver políticas e normatizações para o estabelecimento e divulgação de padrões de condução das atividades do IEC, promovendo a segurança jurídica aos gestores, compreensão e mitigação do risco institucional, atendendo aos requerimentos de instâncias superiores e marcos legais. Definições estruturais, descrição de papéis e responsabilidades dos colaboradores, bem como o mapamento e a otimização de processos visando a efetividade das operações do IEC.	Taxa de execução das entregas dos projetos estratégicos	C=a/b*100, onde: C= Taxa de execução das entregas dos projetos estratégicos a= total de entregas realizadas dos projetos estratégicos; b= total de entregas planejadas dos projetos estratégicos	0%	0%	0%	0%	5%	18,18%
Tema - Governança e Gestão	Fortalecer a governança e a gestão do IEC	Desenvolver políticas e normatizações para o estabelecimento e divulgação de padrões de condução das atividades do IEC, promovendo a segurança jurídica aos gestores, compreensão e mitigação do risco institucional, atendendo aos requerimentos de instâncias superiores e marcos legais. Definições estruturais, descrição de papéis e responsabilidades dos colaboradores, bem como o mapamento e a otimização de processos visando a efetividade das operações do IEC.	Indicador de Governança do IEC	iGG (índice integrado de governança e gestão públicas)	7,0%	-	-	-	-	20,90%

Quadro 2 – Do cumprimento dos Objetivos Estratégicos

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O ciclo 2018-2023 do PEI ofereceu lições valiosas sobre a importância da estabilidade institucional e da continuidade na gestão estratégica. Para os próximos ciclos, torna-se imperativo fortalecer os processos de governança, aprimorar a coleta e análise de dados e assegurar que as mudanças na administração não comprometam o progresso das iniciativas estratégicas. Com essas melhorias implementadas, o IEC estará mais bem preparado para enfrentar desafios futuros e atingir seus objetivos organizacionais de maneira eficaz.

Adicionalmente, os sucessos alcançados, como a conclusão de projetos específicos e a concretização de expectativas por meio de ações alternativas, evidenciam a resiliência e a capacidade de adaptação da instituição. Essas realizações não apenas demonstram a eficácia das estratégias adotadas, mas também constituem uma base sólida para futuras iniciativas, buscando promover um ambiente de inovação e excelência que sustente o compromisso do IEC com sua missão institucional.

## APÊNDICE

**PROJETO****Biobanco****OBJETIVO**

Estabelecer condições para a consolidação do uso compartilhado de amostras armazenadas no IEC, visando explorar a capacidade de uso dessas amostras em diversas pesquisas, intra e extra-IEC

- Mapa das amostras armazenadas
- Implementação do Banco de Dados das Amostras Armazenadas.
- Divulgação da informação acerca das amostras armazenadas em Biobanco e Coleções Biológicas.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL****INFRAESTRUTURA INSUFICIENTE**

- A infraestrutura física e tecnológica destinada ao armazenamento de amostras é inadequada, comprometendo a capacidade de gestão eficiente do Biobanco.

**FALTA DE SISTEMAS E PLANOS DE**

**GERENCIAMENTO** - Ausência de um modelo informatizado para registro e mapeamento de amostras, além da inexistência de um plano de manutenção e renovação dos equipamentos de armazenamento.

**CAPACITAÇÃO E RECURSOS HUMANOS INSUFICIENTES** - Necessidade de capacitar usuários e contratar responsáveis técnicos para gerenciar o armazenamento e a segurança das amostras, além de melhorar a divulgação de informações sobre o Biobanco.

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

Sem entregas significativas

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA****PLANOS DE AÇÃO**

Sem entregas significativas

**ANÁLISE**

**Eficácia:** Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 04 (quatro) grandes entregas previstas, nenhuma foi materializada, apesar da ocorrência de ações independentes e correlacionadas ao tema no decorrer do ciclo do projeto estratégico.

**Eficiência:** Não havendo a materialização das entregas, a realização de uma análise de cumprimento de prazos se torna inviável.

**Efetividade:** O projeto não apresentou efetividade, uma vez que nem as entregas intermediárias ou estruturantes, que iriam subsidiar as grandes entregas finalísticas, foram realizadas no ciclo em análise.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
06/2019

**TÉRMINO**  
08/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Mapeamento da infraestrutura física e tecnológica instalada no IEC para armazenamento de amostras e informações associadas

**PROJETO****Gestão dos Processos da Cadeia de Valor****OBJETIVO**

Estabelecer uma metodologia adaptada a partir da identificação de um conjunto selecionado de processos críticos de gerenciamento, tendo como base o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM, a fim de permitir que a Instituição possa identificar, desenhar, executar, documentar, implantar, medir, monitorar, controlar e melhorar os seus processos de negócio com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias da organização.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL**

**MODELAGEM DE PROCESSOS** - Conjunto de processos constituído sem uma abordagem disciplinada ou que se encontram defasados.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** - A ausência de processos afeta diretamente a capacidade do IEC de realizar suas funções e alcançar seus objetivos estratégicos.

**VIGÊNCIA PREVISTA****INÍCIO**

04/2019

**TÉRMINO**

03/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Manual do Sistema de Gestão
- Procedimento de Modelagem
- Modelagem do Processo Piloto
- Transferência de conhecimento

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

Foram conduzidas diversas atividades relacionadas à identificação dos processos críticos, análise dos mesmos, avaliação de percepção, definição de indicadores e mapeamento do fluxo atual dos pedidos de aquisição de bens ou serviços. No entanto, todas essas ações são consideradas de suporte, sendo que seu propósito inicial era contribuir para entregas estratégicas.

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA****PLANOS DE AÇÃO**

Sem entregas significativas

**ANÁLISE**

**Eficácia:** Embora a última ficha de monitoramento indique que 45% das entregas foram concluídas, a maioria dessas entregas estava relacionada a insumos para as estratégias. Devido à falta de entregas que permitam a sistematização do processo de modelagem em nível institucional, conclui-se que o projeto não foi eficaz.

**Eficiência:** Em uma análise de cumprimento de prazos, o projeto foi considerado ineficiente, pois as entregas se restringiram a itens de suporte e não contribuíram para a estruturação do processo.

**Efetividade:** A análise de efetividade torna-se inviável devido à ausência de entregas. Quanto ao prognóstico das ações correlatas na proposta de reestruturação institucional em análise a nível ministerial, foi atribuída à Seção de Gestão de Biossegurança e Qualidade a competência de estruturar a modelagem de processos no IEC, devendo esta unidade viabilizar a implementação do Manual de Modelagem de Processos do Ministério da Saúde e adaptá-lo à realidade institucional, com base nas experiências deste projeto.

**PROJETO****Programa Motivacional e Clima Organizacional****OBJETIVO**

Planejar e implantar ações capazes de integrar as relações interpessoais e intersetoriais proporcionando um ambiente harmonioso para satisfação na realização do trabalho diário no IEC.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL**

**VALORES ORGANIZACIONAIS** - Necessidade de identificar e conhecer os valores organizacionais.

**COOPERAÇÃO E VERTICALIZAÇÃO** - Percepção da falta de cooperação entre Seções e pessoas, e excessiva verticalização e centralização do processo decisório.

**PROMOÇÃO À SAÚDE** - Fragilidade do programa de promoção à saúde devido insuficiência de recurso financeiro e humano, e baixa adesão dos servidores

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
01/2019

**TÉRMINO**  
12/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Definir os valores institucionais com finalidade de implementar políticas de integração e melhoria do clima organizacional.
- Elaborar indicadores visando avaliar a melhoria da integração/motivação e do clima organizacional.
- Realizar a pesquisa de clima organizacional e motivação individual
- Estabelecer política de ampliação nas relações departamentais do IEC
- Programa de promoção à saúde.

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

Não se aplica

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA****PLANOS DE AÇÃO**

Não se aplica

**ANÁLISE**

**Eficácia:** Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem- se que das 05 (cinco) grandes entregas previstas, nenhuma foi materializada, apesar da ocorrência de ações independentes e correlacionadas ao tema no decorrer do ciclo do projeto estratégico.

**Eficiência:** Não havendo a materialização das entregas, a realização de uma análise de cumprimento de prazos se torna inviável.

**Efetividade:** O projeto não apresentou efetividade, uma vez que nem as entregas intermediárias ou estruturantes, que iriam subsidiar as grandes entregas finalísticas, foram realizadas no ciclo em análise.

**PROJETO****Implantar Escritório de Projetos no IEC****OBJETIVO**

Implantar um escritório de projetos no IEC para estabelecer metodologia de planejamento e gestão de projetos;

**DESAFIOS E SOLUÇÕES**  
**CENÁRIO INSTITUCIONAL**

**CENTRALIZAÇÃO DO PORTFÓLIO DE PROJETOS** - O IEC não possui uma área dedicada para gerenciar e planejar seu conjunto de projetos.

**SUPORTE PARA O PLANEJAMENTO E GESTÃO** - A instituição enfrenta para coordenar e acompanhar seus projetos.

**EXECUÇÃO DOS OBJETIVOS INSTITUCIONAIS**  
- A falta de integração entre os projetos e o planejamento estratégico pode resultar em um descompasso entre as ações da instituição e seus objetivos globais.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
11/2018

**TÉRMINO**  
12/2019

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Desenvolvimento do Escritório de Projetos
- Implementação do Escritório de Projetos

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

Diferentemente dos demais projetos, o Escritório de Projetos do IEC foi afetado pela interrupção da gestão estratégica. No entanto, ao contrário

dos outros, manteve-se em operação. A equipe do projeto realizou benchmarking em diversas instituições renomadas que já possuem escritórios de projetos consolidados. O objetivo foi compreender as experiências de implementação, bem como as metodologias e processos de gerenciamento de projetos adotados por essas organizações.

Com base nessas análises, foi desenvolvida uma metodologia de gestão de projetos de pesquisa específica para o IEC, no entanto em razão da portaria GM/MS Nº 1.674, publicada em 21 de julho de 2021, que reconheceu o Instituto Evandro Chagas como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICTs), os processos previamente estabelecidos tiveram que ser remodelados. Em relação as grandes entregas, destacam-se

- ▶ Criação do GT ESPRO (junho 2022)
- ▶ Elaboração da Minuta de Constituição do CAP (julho 2022)
- ▶ Validação da Metodologia de Trabalho ESPRO (agosto 2022)
- ▶ Elaboração da Minuta de Constituição do CAP (julho 2022)
- ▶ Definição do Time ESPRO (01/09/2022)
- ▶ Portaria Instituição do CAP (17/10/2022)
- ▶ Levantamento do Portfólio (21/10/2022)
- ▶ Elaboração Processo de Iniciação (29/03/2023)
- ▶ Elaboração dos Instrumentos de Iniciação (14/04/2023)
- ▶ Edital de seleção do CAP (18/04/2023)
- ▶ Instituição do CAP (23/05/2023)

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA**  
**PLANOS DE AÇÃO**

Sem entregas significativas

**PROJETO****Implantar Escritório de Projetos no IEC (continuação)****ANÁLISE** 

Eficácia: Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 02(duas) grandes entregas previstas, todas foram materializadas e incorporadas pela Instituição. Ressalta-se que, embora alguns processos, como os de monitoramento e encerramento das pesquisas, estejam ainda em fase de implementação, o Escritório de Projetos já está operacional. Sua atuação é de suma importância para garantir a eficácia na gestão das atividades de pesquisa do IEC.

Eficiência: Ao examinarmos o cumprimento dos prazos, é evidente que o cronograma não

foi totalmente seguido. Entretanto, é importante considerar que o projeto não foi interrompido, o que demonstra um certo grau de eficiência em sua execução

Efetividade: Ainda que alguns fluxos ainda estejam em construção, a efetividade das ações já é visível a comunidade, visto que todos os projetos inicializados, a partir do segundo trimestre de 2023, já estão sendo submetidos obrigatoriamente pelo fluxo e nos termos dos processos estabelecidos pelo Escritório de Projetos, fato que garante uma maior transparência das informações das pesquisas e de um rigor técnico para que estas sejam aprovadas.

**PROJETO****Governança e Gestão Institucional do IEC****OBJETIVO**

Intensificar a performance institucional no âmbito das lideranças, da estratégia, do controle e da transparência, para entrega em tempo hábil das demandas da sociedade, com ênfase na adoção de instrumentos que garantam sua continuidade.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES**  
**CENÁRIO INSTITUCIONAL**


**CENTRALIZAÇÃO DE DECISÕES** - O processo decisório centralizado sobrecarrega as lideranças e prejudica o desempenho institucional.

**GESTÃO DE RISCOS** - Inexistência de comitês e fóruns para realizar a gestão de riscos da instituição.

**GOVERNANÇA E TRANSPARÊNCIA** - Necessidade de implementar um modelo de governança baseado em boas práticas

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
03/2019

**TÉRMINO**  
03/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**


- Implementar um modelo de governança institucional com base no Decreto Nº 9.203/2017;
- Delinear a Política Institucional de Governança do IEC
- Modelo de gestão de riscos
- Delinear a Política de Gestão de Riscos Institucionais
- Delinear a Políticas de Desenvolvimento Institucional
- Subsidiar a implementação da Política de Desenvolvimento

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**


- Minuta da política institucional de governança
- Minuta da Política de Gestão de Riscos no Âmbito do Instituto Evandro Chagas.
- Minuta da Portaria que institui o Comitê de Governança, Riscos e controles do Instituto Evandro Chagas.

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA PLANOS DE AÇÃO**


- Portaria 181 de 25 de outubro de 2023 e 194 de 17 de novembro de 2023 - Portaria de Comissão Interna de Gestão de Risco e seus respectivos membros
- Portaria 208 de 07 de dezembro de 2023 - Estratégia de Governança do Instituto Evandro Chagas
- Portaria 209 de 07 de dezembro de 2023 - Portaria de Comissão Interna de Governança do Instituto Evandro Chagas
- Aprovação do Plano de Diretor Institucional 2024

**ANÁLISE**

**Eficácia:** Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 06(seis) grandes entregas previstas, 03(três) foram materializadas e incorporadas pela Instituição. Ressalta-se que a Política de Desenvolvimento Institucional implementada, difere-se do previamente planejado, pois enquanto está se centraliza em processos predominantemente da área meio, a política implementada, relaciona-se aos aspectos técnico-científicos da Instituição.

**Eficiência:** Em uma análise de cumprimento de prazos, observa-se que a efetividade das entregas só ocorreu no final do ano de 2023, apesar dos produtos gerados pela equipe responsável pelo projeto em momento anterior a descontinuidade de 2021.

**Efetividade:** A análise torna-se sem efeito, visto que, em razão da implantação tardia, da Estratégia de Governança Institucional e das suas respectivas instâncias, dentre as quais, inclui-se a Comissão de Riscos, a efetividade das entregas só será observada nos anos subsequentes. No entanto, o prognóstico apresenta-se como favorável para 2024, com o desenvolvimento do Plano Estratégico 2024-2027, Plano de Integridade 2024/2025, Plano de Desenvolvimento das Unidades 2024, Estratégia de Gestão de Riscos e Estratégia de Gestão Orçamentária e Financeira para o próximo ano.

**PROJETO****Governança de TI****OBJETIVO**

Servir de direcionador para as ações relacionadas à Tecnologia de Informação, alinhado ao Planejamento Estratégico do IEC.

**DESAFIOS E  
SOLUÇÕES**  
**CENÁRIO INSTITUCIONAL**


INFRAESTRUTURA COMPARTILHADA - Pouco uso compartilhado da infraestrutura tecnológica do IEC.

ESTRATÉGIA DE TI - Ausência de estratégia e diretrizes para TI.

PROJETOS DE TI - Ausência de priorização de projetos de TI e gestão de demandas.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
03/2019

**TÉRMINO**  
12/2020

**GRANDES ENTREGAS  
PREVISTAS**


- Comitê de Tecnologia da Informação
- Sistema de Gestão de Segurança da Informação (SGSI)
- Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI)

**GRANDES ENTREGAS  
REALIZADAS ANTES DA  
DESCONTINUIDADE**


Sem entregas significativas.

**RETOMADA DA  
ESTRATÉGIA**  
**PLANOS DE AÇÃO**


Sem entregas significativas.

**ANÁLISE**

Eficácia: Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 03 (três) grandes entregas previstas, nenhuma foi materializada.

Eficiência: Não havendo a materialização das entregas, a realização de uma análise de cumprimento de prazos se torna inviável.

Efetividade: A análise torna-se sem efeito, pois não se observa que os desdobramentos do projeto estratégico tenham influenciado de forma significativa o processo de governança de TI. Os reflexos destes resultados podem ser observados no baixo aproveitamento do IEC no tema Governança e Gestão de Tecnologia da Informação durante o levantamento do IESGo 2024 - Índice ESG (Environmental, Social and Governance), uma iniciativa para avaliar o nível de adesão das organizações públicas federais e de outros entes jurisdicionados ao Tribunal de Contas da União (TCU) em relação às práticas ESG.

**PROJETO****Plano de desenvolvimento e capacitação das Lideranças e Equipes****OBJETIVO**

Desenvolver as competências das lideranças e equipes assegurando líderes e equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL**

**ENVELHECIMENTO DA FORÇA DE TRABALHO E APOSENTADORIAS** - Isso cria desafios para manter a produtividade e continuidade das atividades.

**INSATISFAÇÃO E BAIXA PRODUTIVIDADE**  
- A insatisfação e poucas oportunidades de desenvolvimento geram vacâncias e ausências frequentes

**DEFICIÊNCIAS EM GESTÃO E NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO** - Há deficiências na gestão, agravadas pela falta de plano de sucessão. Readequar o plano de capacitação com treinamentos é essencial.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
02/2019

**TÉRMINO**  
11/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Plano de Desenvolvimento de Competência planejado e aprovado;
- Sucessores identificados;
- Liderança e equipes orientadas nas competências necessárias, inclusive competência de gestão;
- Lideranças e equipes capacitadas nas competências necessárias, inclusive competência de gestão.

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

Sem entregas significativas

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA****PLANOS DE AÇÃO**

Sem entregas significativas

**ANÁLISE**

**Eficácia:** Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 04 (quatro) grandes entregas previstas, nenhuma foi materializada.

**Eficiência:** Não havendo a materialização das entregas, a realização de uma análise de cumprimento de prazos se torna inviável.

**Efetividade:** A análise torna-se sem efeito, visto que, apesar da existência de um Plano de Desenvolvimento de Pessoas nos termos do Decreto nº 9.991/2019, que institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), não se observa que os desdobramentos do projeto estratégico tenham influenciado de forma significativa o processo de gestão de pessoas.

**PROJETO**

Implantar o processo de planejamento e avaliação das pesquisas e vigilância.

**OBJETIVO**

Definir e implantar processo para planejamento e avaliação das pesquisas e das ações de apoio a vigilância com a geração de informações para acompanhar o desempenho do IEC e comunicação de resultados para a sociedade e para MS.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL****FALTA DE DEFINIÇÃO ESTRUTURAL E ESTRATÉGICA**

- Falta de clareza nas especificidades da Pesquisa e Vigilância, ausência de definição do escopo de apoio da Pesquisa à Vigilância, e indefinição do negócio e áreas de atuação do IEC.

**AUSÊNCIA DE ORGANIZAÇÃO E FORMALIZAÇÃO**

- Necessidade de informações consolidadas sobre projetos e recursos, falta de oficialização de parcerias e cooperações técnicas, além da ausência de padronização na elaboração de relatórios de gestão.

**NECESSIDADE DE GOVERNANÇA INTEGRADA**

- Falta de um posicionamento institucional claro que esclareça a visão externa sobre o papel do IEC e a necessidade de criação de uma rede de gestão integrada entre pesquisa e vigilância, com colegiados formados por grupos técnicos.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
03/2019

**TÉRMINO**  
01/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Ter instrumento de gestão para avaliação e;
- Ter a rede de gestão da pesquisa e vigilância gerenciamento das pesquisas e ações em apoio a vigilância

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

A partir do documento "Comunicação Parcial de STATUS de Projeto", as ações entregues incluem a reavaliação da classificação de Pesquisa e Vigilância, a aprovação de procedimentos operacionais para o GAL, o desenvolvimento de uma ferramenta temporária para acompanhamento de pesquisas, e a elaboração de fluxos de pesquisa e apoio à vigilância. Além disso, foi contratada uma consultoria para suporte a projetos de Pesquisa e Vigilância, embora a materialidade dessa contratação ainda não tenha sido identificada. Por fim, foi aprovada a estrutura dos fluxos de demandas de pesquisa e vigilância.

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA**  
**PLANOS DE AÇÃO**

Sem entregas significativas

**ANÁLISE**

Eficácia: Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado, validada pela Direção Institucional, constatou-se que, das 6 (seis) grandes entregas previstas, nenhuma foi plenamente materializada. O que ocorreu foram sub-entregas que tinham como objetivo subsidiar as macro-ações. Diante disso, conclui-se que o projeto não atingiu seus objetivos e não foi eficaz.

Eficiência: Em uma análise de cumprimento de prazos, o projeto foi considerado ineficiente, pois as entregas se restringiram a itens de suporte e não contribuíram para a sistematização de um processo de Pesquisa e Vigilância.

Efetividade: O projeto não apresentou efetividade, apenas sub-entregas foram realizadas no ciclo em análise.

- Definir as áreas de atuação do IEC;
- Definição de critérios de avaliação de projetos;
- Modelo de apresentação de produtos, serviços e resultados com o fluxo de comunicação definido;
- Plano de implantação do processo de Planejamento e Avaliação das Pesquisas e apoio a Vigilância;

**PROJETO**

Consolidar a implementação e gestão de plataformas com potencial multiusuário

**OBJETIVO**

Estabelecer condições para consolidação do uso compartilhado da infraestrutura tecnológica no IEC para explorar a capacidade de uso do parque instalado e elevar a efetividade da Pesquisa e Apoio a Vigilância do IEC.

**DESAFIOS E SOLUÇÕES****CENÁRIO INSTITUCIONAL****BAIXO COMPARTILHAMENTO DE INFRAESTRUTURA**

- O IEC enfrenta dificuldades no compartilhamento de infraestrutura física, tecnológica e insumos, limitando a eficiência no uso dos recursos disponíveis.

**INTEGRAÇÃO REDUZIDA ENTRE LABORATÓRIOS**

- Há uma falta de integração entre os laboratórios das Seções Científicas, dificultando a colaboração e o uso de serviços multiusuários.

**AUSÊNCIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA SERVIÇOS MULTIUSUÁRIOS** - A falta de um plano estratégico abrangente que inclua capacitação, contratação de técnicos, manutenção de equipamentos e segurança da informação impede a otimização e a expansão dos serviços multiusuários.

**VIGÊNCIA PREVISTA**

**INÍCIO**  
06/2019

**TÉRMINO**  
08/2020

**GRANDES ENTREGAS PREVISTAS**

- Implementação de banco de dados de amostra;
- Implementação da Plataforma de gestão de recursos multiusuário;
- Divulgação de equipamentos multiusuário, banco de amostras e da forma de acesso.

**GRANDES ENTREGAS REALIZADAS ANTES DA DESCONTINUIDADE**

- Mapeamento parcial da infraestrutura relacionada a equipamentos multiusuários da instituição, sendo elegível 66 equipamentos de média e alta complexidade.
- Mapeamento dos potenciais parceiros institucionais

**RETOMADA DA ESTRATÉGIA**

Plano de ação

Sem entregas significativas

**ANÁLISE**

Eficácia: Em uma análise integrada entre o planejado e o efetivamente executado e validado pela Direção Institucional, tem-se que das 06 (seis) grandes entregas previstas, apenas uma foi materializada, a qual estava relacionada ao diagnóstico situacional para a definição de estratégias. Devido à falta de entregas que permitam a sistematização da plataforma multiusuário, conclui-se que o projeto não foi eficaz.

Eficiência: Em uma análise de cumprimento de prazos, o projeto foi considerado ineficiente, pois as entregas se restringiram a itens de suporte e não contribuíram para a estruturação da plataforma.

Efetividade: O projeto não apresentou efetividade, apenas entregas associadas ao diagnóstico foram realizadas no ciclo em análise.

- Mapeamento da infraestrutura física e tecnológica instalada do IEC e parceiros;
- Critério de uso dos recursos compartilhados definidos e implantados;
- Definição de plano estratégico de tecnologias multiusuário;

# AÇÕES INSTITUCIONAIS RELACIONADAS A 2ª ONDA DE IMPLEMENTAÇÃO

Apresenta uma análise das ações realizadas ao longo do ciclo de planejamento estratégico 2018-2023, que contribuíram para a implementação ou avanços estratégicos relacionados aos projetos previstos na 2ª Onda de Implementação

## PROJETOS EM DESTAQUE

### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

### CONSOLIDAR O ENSINO

#### AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO



#### CONTEXTO E ENTREGAS

O direcionador deste projeto era desenvolver equipes diversificadas de alta performance individual e coletiva. Embora não tenha ocorrido a inicialização nos termos estabelecidos no modelo de gestão da estratégia, diversas ações associadas foram implementadas.

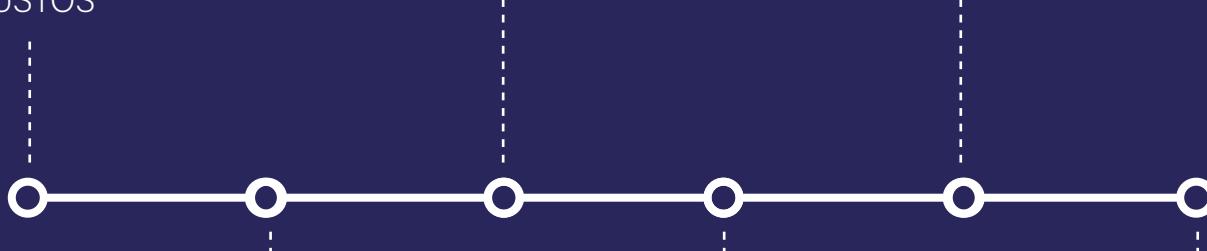
Dentro dos preceitos da governança organizacional pública, o tema Avaliação de Desempenho está associado aos mecanismos de estratégia, que se desdobram nas práticas de monitoramento dos resultados organizacionais e do desempenho das funções de gestão. Em uma compreensão ampliada do conceito, para fins deste relatório, a avaliação de desempenho também está associada aos aspectos da avaliação de Desempenho Individual.

**Dito isto, as ações em destaque foram:**

MODELO DE  
GESTÃO POR  
CENTRO DE  
CUSTOS

PLANO  
ESTRATÉGICO  
2024-2027

PROGRAMA  
DE GESTÃO DE  
DESEMPENHO



ESTRATÉGIA  
ORÇAMENTÁRIA  
E FINANCEIRA

PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
DAS UNIDADES

15º CICLO DE  
AVALIAÇÃO DE  
DESEMPENHO

# AÇÕES INSTITUCIONAIS RELACIONADAS A 2ª ONDA DE IMPLEMENTAÇÃO

A partir de 2023, com o estabelecimento do SEGAD como instância de apoio de governança institucional, uma série de ações foram implementadas para reformulação do modelo de estratégia organizacional. Nesta reestruturação, a estratégia institucional passa a ser formulada e executada a partir de dimensões que possuem sinergia e influenciam umas às outras, criando um impacto positivo e interdependente.

## NÍVEL ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico Institucional (PEI) do Instituto Evandro Chagas (IEC) para 2024-2027 visa medir e gerir o desempenho organizacional através de objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Este planejamento está alinhado com as diretrizes do Ministério da Saúde e orientado pelo Plano Nacional de Saúde (PNS) 2024-2027.

## NÍVEL TÁTICO-OPERACIONAL

O Plano de Desenvolvimento das Unidades (PDU) é um plano tático-operacional, construído de forma individualizada e personalizada para ser aderente à realidade de cada unidade, garantindo que as ações planejadas refletem na realidade vivenciada pela unidade e pelos respectivos servidores.

## NÍVEL OPERACIONAL

A partir do 15º Ciclo de Avaliação de Desempenho (15º CAD), que iniciará no segundo semestre de 2024, as metas individuais de desempenho dos servidores serão formuladas observando, obrigatoriamente, os dois planos superiores, o tático e estratégico.

## MODELO DE GESTÃO POR CENTRO DE CUSTOS

Nesse modelo, o crédito orçamentário é distribuído e acompanhado com base nos centros de custos, que são unidades responsáveis por determinadas atividades ou áreas específicas da instituição. Essa abordagem permitirá uma gestão mais eficiente e detalhada dos recursos financeiros, sendo cada centro de custos responsável por gerenciar seus próprios recursos de acordo com as diretrizes estabelecidas nesta estratégia.

## IMPLEMENTAÇÃO DO PROGRAMA DE GESTÃO DE DESEMPENHO

Em setembro de 2023, iniciou-se a implementação do Programa de Gestão de Desempenho no Instituto Evandro Chagas, com o objetivo de promover o desenvolvimento institucional por meio da alavancagem do desempenho individual e organizacional. O 1º Ciclo do PGD/IEC atuou como um experimento coletivo, testando novas formas de trabalho e de relacionamento profissional, enfrentando momentos de incerteza e insegurança, uma vez que os guias práticos não contemplavam todas as particularidades das atividades finalísticas do Instituto, uma instituição de ciência, tecnologia e inovação em saúde. Entretanto, a aprendizagem e o olhar crítico adquiridos compensaram tais dificuldades.

## FORMULAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA ORÇAMENTÁRIA E FINANCEIRA

Estabelecer diretrizes para a gestão orçamentária e financeira, com o objetivo de assegurar eficiência, solvência, transparência e eficácia na alocação de créditos orçamentários e recursos financeiros. Essas diretrizes visam sustentar o modelo de negócios institucional do IEC, centrado nas áreas de Ensino, Vigilância e Pesquisa em Saúde Pública.

Além dessa reformulação, destacam-se ações estruturantes e correlacionadas que fortalecem os mecanismos de desempenho institucional, tais como:

# AÇÕES INSTITUCIONAIS RELACIONADAS A 2ª ONDA DE IMPLEMENTAÇÃO

## DESFECHO

Embora a inicialização do projeto não tenha ocorrido nos termos estabelecidos no modelo de gestão da estratégia, a implementação de ações associadas desde 2023 sinaliza um progresso significativo. A efetividade destas ações e a sinergia criada entre as diferentes dimensões da estratégia serão observadas ao longo do próximo ciclo, já

que a implementação completa dos planos em destaque está prevista para ocorrer em 2024. Dessa forma, entende-se que o projeto foi concluído, sendo a partir do novo ciclo uma fase de acompanhamento de aderência dos processos instituídos.

## CONSOLIDAR O ENSINO DO IEC

### CONTEXTO E ENTREGAS



O direcionador deste projeto era consolidar um modelo de ensino que fortalecesse a pesquisa e a vigilância. Embora a implementação não tenha seguido os termos estabelecidos no modelo de gestão estratégica, ações correlacionadas foram executadas. No contexto institucional, o Núcleo de Ensino e Pesquisa (NEP) era a unidade responsável por conduzir as ações de ensino, um dos produtos centrais do modelo de negócios do IEC. O NEP gerenciava programas de pós-graduação, formação científica e o curso técnico de Laboratório. No entanto, até 2021, essa unidade administrativa não havia sido formalmente integrada ao organograma institucional.

A ausência de formalização do NEP gerou desafios significativos, como a falta de clareza sobre atribuições e responsabilidades, além da dificuldade de alinhar as ações de ensino com as metas estratégicas da instituição. Isso também impactou a capacidade de planejamento e gestão, comprometendo a eficiência na execução dos programas de ensino e pesquisa.

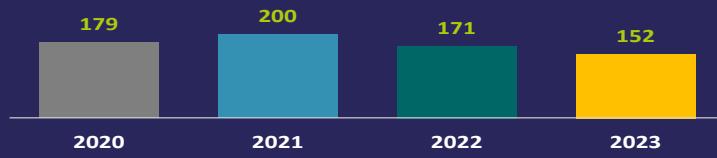
A partir de 2022, com a reestruturação do Ministério da Saúde e, consequentemente, do IEC,

foi formalizada a Seção de Ensino, Informação Científica e Memória, resultado da articulação institucional junto à SVSA. Com essa mudança, busca-se uma maior autonomia na gestão das atividades educacionais, aprimoramento da articulação entre pesquisa, ensino e vigilância, além de uma maior eficiência na coordenação de programas de formação, contribuindo diretamente para o fortalecimento da missão institucional.

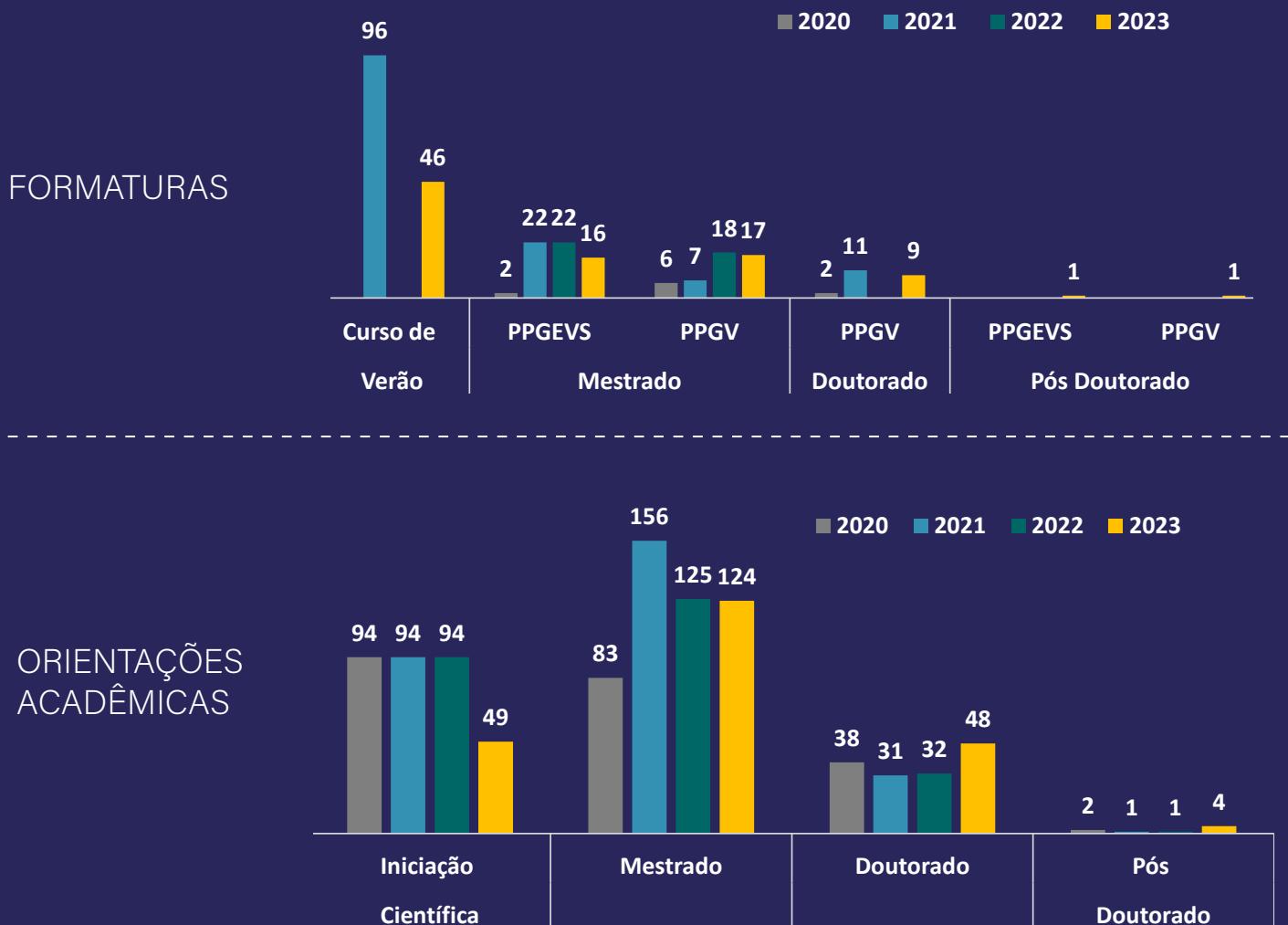
## ANÁLISE DA IMPLEMENTAÇÃO

Para avaliar a efetividade das ações implementadas, foi analisado o desempenho do IEC sob duas perspectivas centrais: a formação de recursos humanos para o SUS e a produção e disseminação do conhecimento. Essa análise foi fundamentada nos resultados apresentados nos relatórios de gestão do período de 2020 a 2023.

### ARTIGOS PUBLICADOS



# AÇÕES INSTITUCIONAIS RELACIONADAS A 2ª ONDA DE IMPLEMENTAÇÃO



## DESFECHO

Embora os indicadores analisados não tenham mostrado uma evolução expressiva no período de 2020 a 2023, é importante destacar que as iniciativas voltadas para a consolidação do ensino no IEC foram essenciais para estabelecer bases mais sólidas e corrigir desafios estruturais que anteriormente dificultavam o alinhamento das ações educacionais com as metas estratégicas da instituição.

A formalização da Seção de Ensino, Informação Científica e Memória, assim como o fortalecimento da integração entre ensino, pesquisa e vigilância, representam avanços significativos. Embora esses progressos ainda não se reflitam plenamente nos indicadores, eles criam um ambiente favorável para

a melhoria contínua.

Um resultado concreto desse fortalecimento foi a aprovação de um novo programa de Mestrado em Ciências da Saúde. O IEC em parceria com o Centro Universitário do Estado do Pará (CESUPA), teve o Programa de Pós-Graduação em Ciências da Saúde (PPGCS) aprovado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) em 2024.

Com a implementação mais estruturada, espera-se que os resultados de médio e longo prazo revelem o impacto positivo dessas ações. Assim, a consolidação do ensino permanece como um objetivo estratégico relevante, cuja efetividade poderá ser melhor avaliada nos próximos ciclos, acompanhando a evolução dos processos recentemente instituídos.



MINISTÉRIO DA  
SAÚDE

