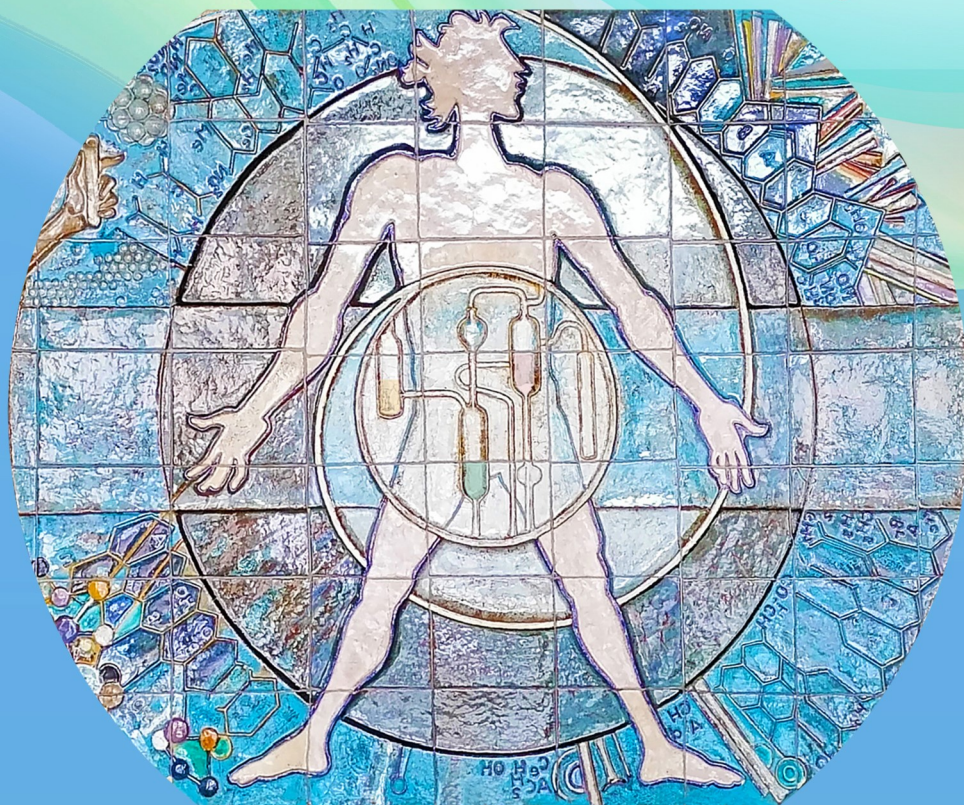


Plano Estratégico 2020-2022

Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge



ÍNDICE

1. MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO	4
2. NOTA INTRODUTÓRIA	5
3. CARACTERIZAÇÃO GERAL	7
3.1 Missão, Atribuições, Visão e Valores.....	8
3.2 Estrutura Orgânica.....	11
3.3 Participação em Programas de Saúde Prioritários e outros Programas Nacionais.....	16
3.4 Participação em Grupos de Trabalho.....	20
3.5 Parcerias Estratégicas.....	26
3.6 Metodologia de Elaboração do Plano.....	28
3.6.1 Enquadramento com Planos Superiores Institucionais.....	29
3.6.2 Articulação e Contributos para as Orientações Estratégicas do Ministério da Saúde.....	29
3.7 Análise Estratégica.....	31
3.7.1 Instrumentos Estratégicos.....	31
3.7.2 Mecanismos de Coordenação e Monitorização do Plano.....	36
4. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS	37
4.1 Linhas de Orientação Estratégica.....	37
4.2 Objetivos Estratégicos.....	38
4.3 Análise dos Objetivos Estratégicos.....	39
4.3.1 OE1 – Fortalecer a atuação do Instituto no âmbito das necessidades nacionais em saúde.....	39
4.3.2 OE2 – Fomentar a investigação e inovação com impacto em saúde.....	42
4.3.3 OE3 – Impulsionar o papel do Instituto na Saúde Global.....	44
4.3.4 OE4 – Promover a mudança e a modernização organizacional.....	45
4.3.5 OE5 – Potenciar a capacidade instalada, apostando na oferta de novos serviços diferenciados.....	46
4.4 Mapa da Estratégia.....	47
4.5 Objetivos Operacionais.....	48
4.6 Definição dos Objetivos do INSA com as Orientações Estratégicas identificadas e Evolução dos Indicadores.....	49
4.7 Medidas Transversais.....	56
5. RECURSOS	59
5.1 Recursos Humanos.....	59
5.2 Formação.....	62
5.3 Oferta Formativa.....	63
5.4 Recursos Financeiros.....	64
5.5 Recursos Tecnológicos e Sistemas de Informação.....	68
5.6 Instalações e Equipamentos.....	70
5.7 Museu da Saúde.....	71
6. REFLEXÕES FINAIS	73
7. ANEXOS	74
7.1 Operacionalização por Unidade Orgânica.....	74
7.1.1 Departamento de Alimentação e Nutrição.....	74
7.1.2 Departamento de Doenças Infecciosas.....	76
7.1.3 Departamento de Epidemiologia.....	78
7.1.4 Departamento de Genética Humana.....	80
7.1.5 Departamento de Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças Não Transmissíveis.....	82
7.1.6 Departamento de Saúde Ambiental.....	84

7.1.7	Museu da Saúde.....	86
7.1.8	Direção de Gestão de Recursos Humanos	87
7.1.9	Direção de Gestão de Recursos Financeiros	89
7.1.10	Direção de Gestão de Recursos Técnicos	92
7.1.11	Área da Qualidade	95
7.1.12	Área de Controlo e Auditoria Interna	97
7.2	Stakeholders – Entidades	99
7.3	Mapa de Pessoal	101
7.4	Quadro de Avaliação e Responsabilização – QUAR 2020.....	107
7.5	Siglas e Abreviaturas	111

– ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Atividades referentes a cada uma das Funções Essenciais	10
Tabela 2 - Atribuições das Unidades Orgânicas	13
Tabela 3 - Participação dos Departamentos Técnico-Científicos do INSA em Programas de Saúde Prioritários e outros Programas Nacionais	16
Tabela 4 - Participação em grupos de trabalho nacionais	22
Tabela 5 - Participação em grupos de trabalho internacionais	25
Tabela 6 - Orientações estratégicas do Ministério da Saúde 2020.....	30
Tabela 7 - Análise SWOT	35
Tabela 8 - Articulação entre Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e as Unidades Orgânicas	48
Tabela 9 - Definição de Objetivos do INSA no âmbito das orientações estratégicas identificadas	55
Tabela 10 - Recursos Humanos por grupo profissional 2015-2020	60
Tabela 11 - Recursos Humanos por nível de escolaridade 2018-2019	61
Tabela 12 - Recursos Humanos por género e escalão etário 2019	61
Tabela 13 - Demonstração de resultados 2017-2019 – Custos e Perdas (em M€)	64
Tabela 14 - Demonstração de resultados 2017-2019 – Proveitos e Ganhos	64
Tabela 15 - Dotações Orçamentais 2017-2019	65
Tabela 16 - Orçamento de receita para o ano de 2020	65
Tabela 17 - Orçamento de despesa para o ano de 2020	66
Tabela 18 - Dotações Orçamentais 2017 - 2020	66

– ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Evolução do INSA	7
Figura 2 - Funções Essenciais do INSA	9
Figura 3 - Visão e Valores Institucionais	11
Figura 4 - Organograma do INSA	14
Figura 5 - Parcerias Estratégicas	26
Figura 6 - Principais Stakeholders	31
Figura 7 - Análise de stakeholders	33
Figura 8 - Eixos Estratégicos.....	37
Figura 9 - Objetivos Estratégicos triénio 2020-2022.....	38

1. MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO

O Plano Estratégico 2020-2022, agora apresentado, incide sobre os compromissos estratégicos assumidos e inclui uma súmula dos principais programas, projetos e atividades a serem desenvolvidos pelo Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P. (INSA) no triénio em curso, com a finalidade última de cumprir a missão e atribuições que nos são confiadas.

Este exercício resulta de um processo de análise mais lato, tendo por base a reforma e modernização do INSA, com o objetivo de alcançar um Instituto renovado, que contribua com maior eficiência e de forma efetiva para a saúde dos portugueses e para o progresso científico e tecnológico. O projeto de reforma compreende uma reflexão abrangente, participada, multidisciplinar e plurinstitucional, almejando-se concluir uma avaliação externa independente, que representa uma etapa essencial deste processo, produzindo-se recomendações com o envolvimento dos parceiros estratégicos e colaboradores.

Neste ciclo foram intencionalmente prosseguidos os objetivos estratégicos do triénio anterior, considerando-se que os mesmos são suficientemente abrangentes e se mantêm adequados às prioridades identificadas a nível global e aos desafios da Saúde Pública em Portugal. Garantida a sua continuidade, foi priorizada a atualização dos objetivos operacionais, com enfoque no alinhamento da intervenção do Instituto com as políticas nacionais de saúde, com a estratégia científica e tecnológica e com os princípios da boa governança em saúde.

Definiram-se como eixos estratégicos a aposta na investigação e inovação para gerar evidência na tomada de decisão em saúde, a valorização do capital humano e das infraestruturas físicas e tecnológicas, bem como a melhoria dos mecanismos de governação e a colaboração interinstitucional. Fatores que se revelaram estratégicos nos desafios colocados pela pandemia COVID-19, marcados pela necessidade de antecipação e adaptação, mas cumprindo o rigor científico exigido a um Laboratório do Estado.

Um desafio consubstanciado na oportunidade de uma reflexão atenta e apropriada sobre a sua organização e utilização mais efetiva dos seus recursos e capacidades por parte das estruturas do Ministério da Saúde e, sobretudo dos serviços de saúde pública nacionais, regionais e locais, também eles alvo de uma reforma, no âmbito da nova ambição para a saúde pública, a qual, também, o INSA tem ajudado a delinear.

No âmbito da sua missão e atribuições, o INSA reposicionou, desde o início de 2020, a sua atuação em diversas áreas, de acordo com as novas prioridades surgidas e em função da necessidade de responder rápida e eficazmente a múltiplos desafios colocados pela pandemia, que salientou também lacunas que importam colmatar. Pretende-se garantir uma gestão e uma resposta integrada às necessidades identificadas, que se refletem num conjunto de ações transversais a todo o INSA, num trabalho comum e colaborativo entre os diferentes departamentos técnico-científicos e outras unidades orgânicas e funcionais.

A destacar, a prioridade de funcionamento em rede com as outras instituições do Ministério da Saúde e internacionais, garantindo a constante monitorização do desempenho e resposta do INSA aos cidadãos, promovendo ainda um planeamento integrado de instalações, equipamentos e recursos humanos que oriente as decisões de investimento. Reconhece-se a importância de uma política interna que promova uma instituição “saudável” e segura, criando espaço para o diálogo e a motivação.

Passados 120 anos desde a sua criação, o INSA conta com profissionais que produzem e partilham conhecimento sobre a saúde dos portugueses, procurando melhorar a qualidade de vida de todos, em cada dia, colocando a ciência, a inovação e a experiência ao serviço da população.

2. NOTA INTRODUTÓRIA

O presente Plano Estratégico pretende constituir-se como um referencial que oriente as atividades a desenvolver pelo INSA no triénio 2020-2022.

Tem como finalidade apresentar a estratégia institucional preconizada pelo Conselho Diretivo, passando, necessariamente, por uma reflexão sobre: (i) a visão para o caminho a percorrer, tendo por base a posição que o INSA ocupa atualmente, onde se afirma como entidade de referência no setor da saúde; (ii) os valores institucionais pelos quais o Instituto pretende ser reconhecido; (iii) e as linhas estratégicas a adotar. O Plano Estratégico tem como instrumentos enquadreadores desta estratégia: O Programa do Governo, o Plano Nacional de Saúde, os Programas de Saúde Prioritários e outros Programas Nacionais e a Missão do Instituto definida na sua Lei Orgânica.

A estratégia delineada, para o presente triénio, alicerça-se numa análise dos desenvolvimentos do ambiente externo, bem como, do contexto específico em que os Departamentos do INSA desenvolvem a sua atividade, e encontra-se alinhada com atuais linhas orientadoras da Administração Pública e do Ministério da Saúde. Baseia-se, assim, numa cultura de compromisso, exigência e transparência, investindo, por um lado, numa gestão racional e criteriosa dos recursos, humanos, financeiros e organizacionais e, por outro, no desenvolvimento do seu capital humano.

Este plano, por seu turno, foi concebido com base no documento de Orientação da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde para elaboração do Plano Estratégico 2020-2022, Planos de Atividades e Quadros de Avaliação e Responsabilização dos Serviços do Ministério da Saúde, no sentido de assegurar um alinhamento com o modelo geral proposto. No entanto, é necessário o respetivo enquadramento do INSA no âmbito do Ministério da Saúde devido à sua natureza específica.

O INSA concorre para a concretização das funções do Estado no quadro da prevenção da doença e proteção da saúde, produzindo e disponibilizando dados, informação e conhecimento resultantes da prossecução da sua missão e atribuições. Da sua atividade resultam impactos diretos e indiretos na saúde da população. Os diretos decorrem da prestação de serviços diferenciados, do diagnóstico precoce à quase totalidade do universo anual dos recém-nascidos em Portugal, da resposta a emergências em Saúde Pública, da participação na vigilância epidemiológica e observação em saúde, na investigação de surtos e de epidemias e, também, da disseminação da cultura científica visando o aumento do conhecimento científico e literacia em saúde da população geral e de públicos-alvo específicos. Os impactos indiretos, igualmente relevantes, decorrem dos produtos que resultam da investigação científica, uma vez que se refletem na base de conhecimento para a definição e a avaliação de políticas, planos e programas de intervenção em Saúde Pública, fatores estruturantes do sistema de saúde em Portugal e que se afiguram particularmente pertinentes no atual contexto económico-financeiro, que exige a definição de estratégias baseadas em evidência e em conhecimento.

Ao articular-se de forma intensa com a estrutura dos serviços de saúde nacionais e com os organismos internacionais na área da saúde, quer no âmbito da União Europeia quer na Comunidade dos Países de Língua Portuguesa ou, ainda, no âmbito da Organização das Nações Unidas, através da Organização Mundial de Saúde, o INSA ocupa um lugar único no sector da saúde nacional e é um ator, justamente, reconhecido no âmbito da saúde global.

Assim, ciente da importância e impacto da sua atuação, o INSA pretende assegurar o enquadramento necessário à tomada de decisões sustentadas e baseadas na estratégia, objetivos e metas institucionalmente consensualizados e perspetiva um desenvolvimento a médio prazo que se afigura inteiramente viável.

Todavia, o INSA confronta-se com a incerteza associada aos eventos imprevisíveis no seu próprio ambiente de atuação, desde logo as alterações demográficas e sociais na população portuguesa, europeia e mundial, a dinâmica e epidemiologia dos fenómenos de saúde e de doença, as modificações dos fatores de risco e fatores protetores, determinantes do nível de saúde das populações, em suma, com a variabilidade própria dos acontecimentos em Saúde Pública.

O INSA encontra-se, desde o início do ano de 2020, permanentemente envolvido, na primeira linha do combate à pandemia de COVID-19. Este envolvimento do Instituto obrigou a que uma parte muito significativa dos recursos disponíveis, ao nível material, técnico e principalmente dos recursos humanos, tenham sido alocados à resposta a novas solicitações, assegurando o cumprimento de múltiplas atividades.

Estas atribuições obrigaram a uma resposta robusta por parte do INSA, incluindo os processos aquisitivos de testes e reagentes, a implementação e validação de metodologias laboratoriais, a coordenação da rede de laboratórios de diagnóstico COVID-19, a promoção de estudos e inquéritos nacionais, a atividades de investigação epidemiológica e sequenciação genómica, o apoio técnico aos órgãos de decisão, bem como o reforço do diagnóstico de forma contínua.

É neste extraordinário contexto que este instrumento foi desenvolvido, face aos meios e recursos existentes, que o Conselho Diretivo dirigiu coesa atuação e prontidão deste Instituto de Saúde, nomeadamente para o combate à pandemia. E o impacto ecoou nos mais diversos níveis da saúde e seus atores, desde o governo aos profissionais, cidadãos e nos próprios colaboradores do INSA.

Ao sustentar a desejável sincronia de todos os esforços e o reforço da unidade organizacional, o INSA, além de manter o alinhamento com as orientações estratégicas do Ministério da Saúde, procura atender necessidades e captar os desafios mais essenciais que a pandemia trouxe a todos nós, através da prontidão, gestão célere e atuante. Não ignorando, contudo, os cruciais desafios na Saúde Pública, na atuação e referência laboratorial e nas opções gestionárias para o futuro, nomeadamente, o desta instituição.

Realça-se a contínua aposta no desenvolvimento dos seus colaboradores, sustentando as pessoas no suporte vital do capital de conhecimento da organização, para desenvolver as atividades e projetos que se pretendem levar a cabo face à missão do Instituto.

Deste modo, este plano deverá ajustar-se às circunstâncias e aos desafios que ocorram durante este período, não perdendo de vista que o objetivo último não é tanto o seu estrito cumprimento, mas sim, a obtenção e reconhecimento do nível de excelência a que o Instituto se propõe, e do contributo efetivo para manter, melhorar e promover a saúde dos portugueses.

3. CARACTERIZAÇÃO GERAL

– A EVOLUÇÃO DO INSTITUTO

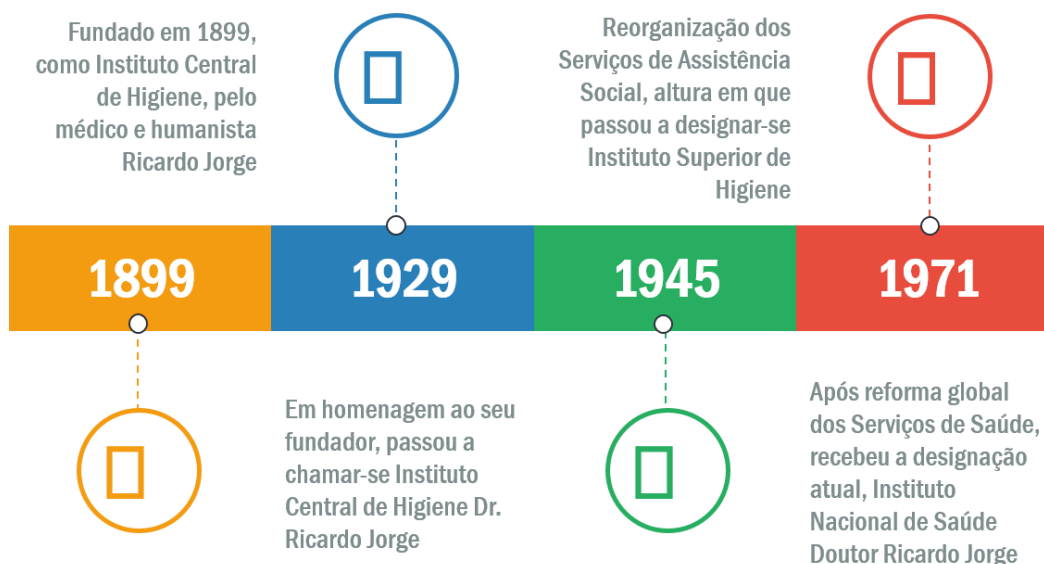


Figura 1 - Evolução do INSA

Ao longo da sua profícua história, o INSA tem vindo a acompanhar e a intervir ativamente no desenvolvimento científico e tecnológico que se vem registando no domínio da saúde, a nível nacional e internacional.

A aprovação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), a par do compromisso eficiência, vieram definir as bases para uma nova orgânica do INSA. A atual Lei Orgânica do Ministério da Saúde (MS), aprovada pelo Decreto-Lei n.º 124/2011, de 29 de dezembro, definiu para o INSA, numa perspetiva de reestruturação, a missão, as atribuições e o quadro de dirigentes deste Instituto.

A 8 de fevereiro de 2012, foi aprovada pelo Decreto-Lei n.º 27/2012, a Lei Orgânica do INSA, definindo-o, quanto à sua natureza, como um instituto público, dotado de autonomia científica, administrativa e financeira, com património próprio, que integra os serviços do Ministério da Saúde sob administração indireta do Estado, estando sujeito à superintendência e tutela do Ministro da Saúde. Esta Lei Orgânica classificou o INSA como laboratório de interesse estratégico nacional, laboratório do Estado no setor da saúde, laboratório nacional de referência e observatório nacional de saúde.

O estatuto de Laboratório do Estado confere-lhe um papel predominante na investigação científica e desenvolvimento científico e técnico em ciências da saúde, destacando-se em particular as ciências biomédicas e as ciências da Saúde Pública, incluindo a investigação epidemiológica, do estado de saúde da população, dos determinantes da saúde e das suas consequências, compreendendo a avaliação da qualidade dos serviços de Saúde Pública. Paralelamente, o Instituto deve prosseguir o desenvolvimento de outras atribuições, com semelhante importância, nomeadamente, as de formação, de difusão da

cultura científica, laboratório nacional de referência, Observatório Nacional de Saúde e prestador de serviços diferenciados à comunidade.

A Portaria n.º 162/2012, de 22 de maio, aprovou os estatutos que determinam a organização interna do INSA, identificando, designadamente, os órgãos diretivos e estruturas de consulta e fiscalização, seis departamentos técnico-científicos e três direções de serviços de apoio.

A 28 de agosto de 2013 foi publicado o regulamento interno (Regulamento n.º 329/2013), que define a atual organização, funcionamento e disciplina do trabalho na instituição.

O INSA é uma instituição que desenvolve a sua atividade em várias áreas científicas, com a finalidade de promover a saúde e prevenir a doença, no âmbito da sua missão, sendo constituído por profissionais de várias carreiras, designadamente de investigação e técnico-científicas.

3.1 Missão, Atribuições, Visão e Valores

– MISSÃO E ATRIBUIÇÕES

Enquanto Laboratório do Estado, o INSA tem por missão contribuir para ganhos em saúde pública através de atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, atividade laboratorial de referência, observação da saúde e vigilância epidemiológica, bem como coordenar a avaliação externa da qualidade laboratorial, difundir a cultura científica, fomentar a capacitação e formação e ainda assegurar a prestação de serviços diferenciados, nos referidos domínios. De acordo com a Lei Orgânica, são atribuições do INSA:

- a) Promover e desenvolver a atividade de investigação científica orientada para as necessidades em saúde pública, procedendo à gestão científica, operacional e financeira dos programas de investigação do sector da saúde pública;
- b) Promover a capacitação de investigadores e técnicos, bem como realizar ações de divulgação da cultura científica, numa perspetiva de saúde em todas as políticas;
- c) Promover, organizar e coordenar programas de avaliação, no âmbito das suas atribuições, nomeadamente na avaliação externa da qualidade laboratorial e colaborar na avaliação da instalação e funcionamento dos laboratórios que exerçam atividade no sector da saúde;
- d) Promover, organizar e coordenar programas de observação em saúde através, nomeadamente, de estudos de monitorização ambiental e biológica (biovigilância) de substâncias potencialmente tóxicas, tendo em vista avaliar a exposição da população ou de grupos populacionais específicos a estas substâncias, realizados para fins de desenvolvimento de planos de prevenção e controlo da doença;
- e) Assegurar o apoio técnico-normativo aos laboratórios de saúde pública;
- f) Prestar assistência diferenciada em genética médica para prevenção e diagnóstico, em serviços laboratoriais;
- g) Planear e executar o programa nacional de diagnóstico precoce;
- h) Colaborar na realização de atividades de vigilância epidemiológica de doenças, transmissíveis e não transmissíveis, e desenvolver ou validar instrumentos de observação em saúde, nomeadamente através de dados laboratoriais, no âmbito de sistemas de informação, designadamente garantindo a produção e divulgação de estatísticas de saúde pública, e

promovendo os estudos técnicos necessários, sem prejuízo das atribuições da Direção-Geral da Saúde e da Administração Central do Sistema de Saúde, nesta matéria;

- i) Assegurar a resposta laboratorial em caso de emergência biológica, de origem natural, acidental ou deliberada, sem prejuízo da coordenação da Direção-Geral da Saúde em matéria de resposta apropriada a emergências de saúde pública;
- j) Proceder à monitorização do consumo de aditivos e da exposição da população a contaminantes e outras substâncias potencialmente nocivas presentes nos alimentos, incluindo os ingredientes alimentares cujo nível de ingestão possa colocar em risco a saúde dos consumidores;
- k) Assegurar a recolha, compilação e transmissão à Direção-Geral de Agricultura e Veterinária para efeitos de comunicação à Autoridade Europeia de Segurança Alimentar dos dados analíticos relativos à composição, incluindo contaminantes e outras substâncias químicas, dos géneros alimentícios e alimentos para animais;
- l) Avaliar a execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde e programas de saúde do Ministério da Saúde;
- m) Desenvolver ações de cooperação nacional e internacional, de natureza bilateral ou multilateral, no âmbito das atribuições que prossegue, sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros, em articulação com a Direção-Geral da Saúde enquanto entidade responsável pela coordenação das relações internacionais do Ministério da Saúde;
- n) Prestar serviços remunerados, nomeadamente de assessoria científica e técnica, a entidades dos sectores público, privado e social, a nível nacional e internacional, nas áreas das suas atribuições;
- o) Instituir prémios científicos e bolsas para a execução de atividades de I&D, como incentivo à formação científica e técnica;
- p) Assegurar a gestão e promoção do Museu da Saúde;
- q) Colaborar, em matéria de investigação científica e laboratorial, com a Direção-Geral da Saúde na definição e desenvolvimento de programas de saúde;
- r) Garantir a articulação com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, na promoção e apoio à investigação nos domínios da ciência e tecnologia das áreas da medicina transfusional, transplantação e medicina regenerativa.

– FUNÇÕES ESSENCIAIS

O INSA concretiza a sua missão e atribuições através do desenvolvimento de diversas atividades no âmbito das suas funções essenciais, elencadas na Figura 2.



Figura 2 - Funções Essenciais do INSA

FUNÇÃO ESSENCIAL	ATIVIDADES
INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Investigação científica orientada para as necessidades em Saúde Pública • Gestão científica, operacional e financeira dos programas de I&D do setor da Saúde Pública • Instituição de prémios científicos e bolsas para a execução de atividades de I&D, como incentivo à formação científica e técnica • Colaboração em matéria de investigação científica e laboratorial com a Direção-Geral da Saúde (DGS) na definição e desenvolvimento de programas de saúde • Articulação com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST) na promoção e apoio à I&D nas áreas da medicina transfusional, transplantação e medicina regenerativa
FORMAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção da capacitação de investigadores e técnicos com vista a melhorar as competências socioprofissionais dos recursos humanos do INSA (formação interna) e de outros profissionais de saúde (oferta formativa), em áreas da especialidade e responsabilidade da instituição
DIFUSÃO DA CULTURA CIENTÍFICA	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção de ações de divulgação da cultura científica, numa perspetiva de saúde em todas as políticas • Gestão e promoção do Museu da Saúde • Desenvolvimento de ações de cooperação nacional e internacional
OBSERVAÇÃO EM SAÚDE E VIGILÂNCIA EPIDEMIOLÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> • Promoção, organização e coordenação de programas de observação em saúde, nomeadamente, estudos de monitorização ambiental e biológica (biovigilância) de substâncias potencialmente tóxicas, tendo em vista avaliar a exposição da população ou de grupos populacionais específicos a estas substâncias, realizados para fins de desenvolvimento de planos de prevenção e controlo da doença • Colaboração na realização de atividades de vigilância epidemiológica de doenças, transmissíveis e não transmissíveis, e desenvolvimento ou validação de instrumentos de observação em saúde • Monitorização do consumo de aditivos e da exposição da população a contaminantes e outras substâncias potencialmente nocivas presentes nos alimentos • Recolha, compilação e transmissão dos dados analíticos relativos à composição dos géneros alimentícios e alimentos para animais • Avaliar a execução e os resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde e programas de saúde do Ministério da Saúde • Planeamento e execução do programa nacional de diagnóstico precoce
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DIFERENCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Prestação de serviços diferenciados remunerados, nomeadamente, laboratoriais, capacitação e assessoria científica e técnica • Prestar assistência diferenciada em genética médica para prevenção e diagnóstico, em serviços laboratoriais
ATIVIDADE LABORATORIAL DE REFERÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar o apoio técnico-normativo aos laboratórios de Saúde Pública • Assegurar a resposta laboratorial em caso de emergência biológica, de origem natural, acidental ou deliberada • Avaliação externa da qualidade laboratorial • Colaboração na avaliação da instalação e funcionamento dos laboratórios que exerçam atividade no setor da saúde

Tabela 1 - Atividades referentes a cada uma das Funções Essenciais

– VISÃO E VALORES

A visão do INSA traduz-se no investimento nas suas competências enquanto entidade de referência no sistema de saúde, procurando assegurar de forma sistemática e sustentável a governação, a inovação e a qualidade visando o benefício de toda a população.

Os valores institucionais que o INSA preconiza, no sentido de fortalecer e dar um significado objetivo aos trabalhos que desenvolve são os seguintes:



Figura 3 - Visão e Valores Institucionais

3.2 Estrutura Orgânica

– ÓRGÃOS

São órgãos do INSA:

- **O Conselho Diretivo**, órgão responsável pela gestão, planeamento, coordenação e avaliação da atividade do INSA, bem como pela direção dos respetivos serviços, em conformidade com a lei e com as orientações governamentais;
- **O Fiscal Único**, que é designado e que tem as competências previstas na lei-quadro dos institutos públicos;
- **O Conselho de Orientação**, órgão responsável por assegurar a eficaz articulação de vários departamentos governamentais, da comunidade científica e dos setores económicos e sociais, com a atividade do INSA;

- **O Conselho Científico**, órgão responsável pela apreciação e acompanhamento das atividades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico do INSA;
- **A Unidade de Acompanhamento**, que exerce funções de avaliação e de aconselhamento interno, de acordo com os parâmetros definidos pelo Conselho Diretivo do INSA;
- **A Comissão Paritária**, que se pronuncia, a título consultivo, sobre o plano e o relatório anual de atividades do INSA, bem como sobre questões de natureza laboral, designadamente de organização e segurança do trabalho e formação profissional, higiene e segurança no trabalho e ação social.

— ESTRUTURA INTERNA

O Instituto dispõe de unidades operativas na sede, em Lisboa, um centro no Porto (Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira) e outro em Águas de Moura (Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infeciosas Doutor Francisco Cambournac) que faz parte integrante do Departamento de Doenças Infeciosas (DDI).

No quadro que se segue apresentam-se as atribuições dos Departamentos Técnico-Científicos, do Museu da Saúde e dos Serviços de Apoio à Investigação, Gestão e Administração, nomeadamente das Direções de Serviço.

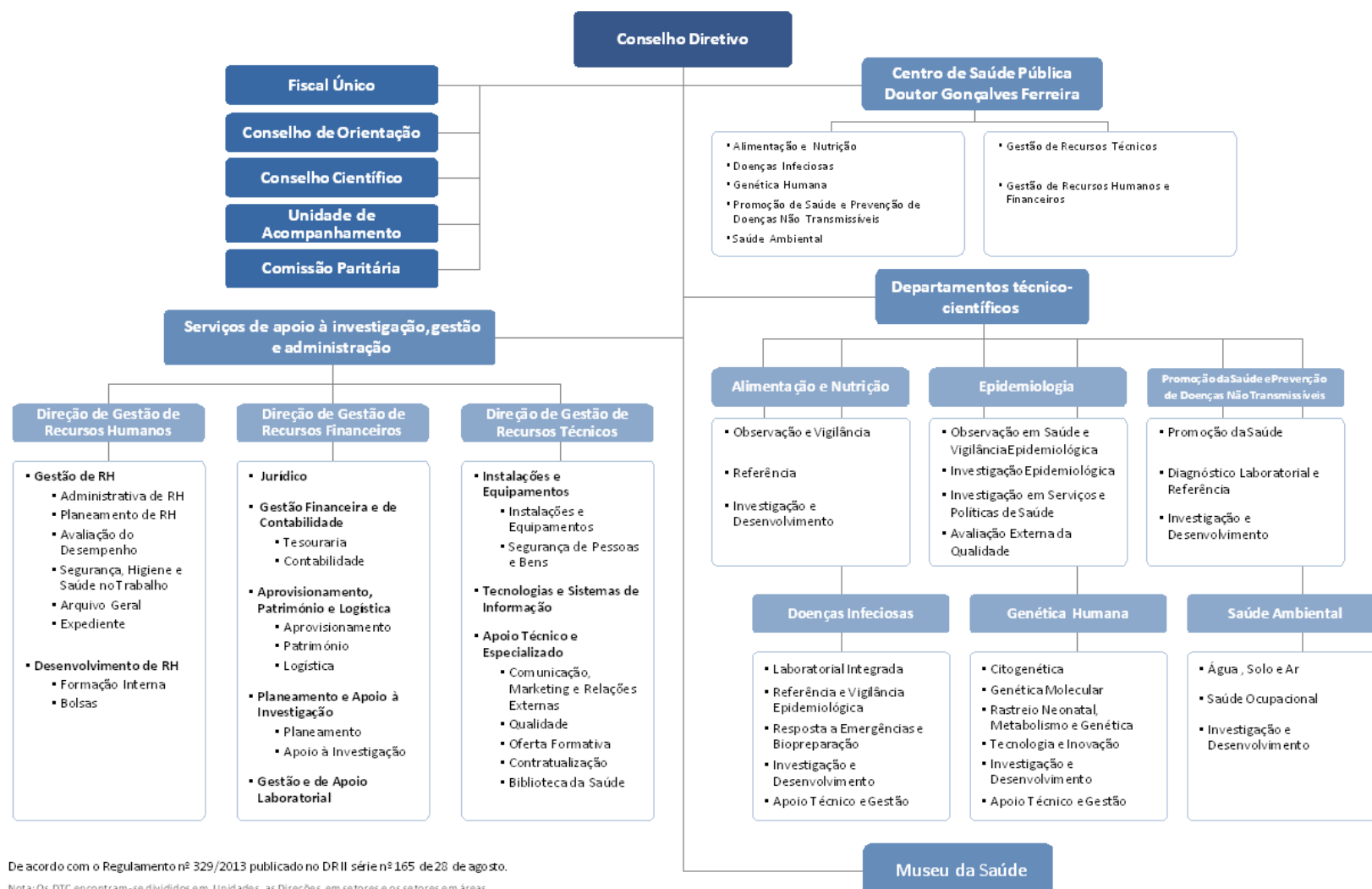
UNIDADES ORGÂNICAS	ATRIBUIÇÕES
DEPARTAMENTO DE ALIMENTAÇÃO E NUTRIÇÃO (DAN)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades nas áreas da segurança alimentar, toxicologia e avaliação do risco, composição de alimentos, alimentação e nutrição, estilos de vida e impacto na saúde, através de investigação e desenvolvimento, vigilância, referência, prestação de serviços diferenciados, formação, informação e consultoria.
DEPARTAMENTO DE DOENÇAS INFECIOSAS (DDI)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades nas áreas dos diversos agentes microbiológicos e da respetiva imunologia, assegura a resposta laboratorial em emergências de origem biológica e efetua estudos de vetores e doenças infecciosas, integrando o Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infeciosas Doutor Francisco Cambournac.
DEPARTAMENTO DE EPIDEMIOLOGIA (DEP)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades nos domínios da epidemiologia e bioestatística aplicadas, incluindo a vigilância epidemiológica e a investigação em cuidados de saúde.
DEPARTAMENTO DE GENÉTICA HUMANA (DGH)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades no domínio dos determinantes genéticos da saúde e da doença, designadamente através de abordagens de índole epidemiológica, clínica, citogenética, bioquímica ou de genética molecular, e garante o planeamento e a execução do programa nacional de diagnóstico precoce.
DEPARTAMENTO DE PROMOÇÃO DA SAÚDE E PREVENÇÃO DE DOENÇAS NÃO TRANSMISSÍVEIS (DPS)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades de investigação e monitorização dos determinantes da saúde e dos fatores de risco e proteção de doenças não transmissíveis bem como de capacitação e literacia em saúde.
DEPARTAMENTO DE SAÚDE AMBIENTAL (DSA)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve atividades na área de interação entre a saúde e o ambiente, nomeadamente, através da realização de estudos de

UNIDADES ORGÂNICAS	ATRIBUIÇÕES
	<p>monitorização ambiental e biológica (biovigilância) de substâncias potencialmente tóxicas, tendo em vista avaliar a exposição da população ou de grupos populacionais específicos a estas substâncias.</p>
<p>MUSEU DA SAÚDE (MUS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Visa preservar a memória dos serviços de saúde, assegurando o registo, inventariação, classificação, conservação, exposição e divulgação do acervo museológico.
<p>DIREÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS (DGRH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura os procedimentos relativos aos setores: de gestão de recursos humanos, que compreende as áreas administrativa, de planeamento, de avaliação de desempenho, de segurança higiene e saúde no trabalho, de arquivo geral e expediente; e o setor de desenvolvimento de recursos humanos, que compreende as áreas, da formação interna e de bolsas.
<p>DIREÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS FINANCEIROS (DRF)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura os procedimentos relativos ao setor jurídico, ao setor de gestão financeira e contabilidade, que compreende a área da tesouraria e a da contabilidade, ao setor do aprovisionamento, património e logística, ao setor de planeamento e apoio à investigação e ao setor de gestão e apoio laboratorial.
<p>DIREÇÃO DE GESTÃO DE RECURSOS TÉCNICOS (DRT)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Assegura os procedimentos relativos ao setor de instalações e equipamentos, que compreende as áreas de instalações e equipamentos e a área de segurança de pessoas e bens, o setor de tecnologias e sistemas de informação, o setor de apoio técnico especializado, que compreende as áreas da comunicação, marketing e relações externas, da qualidade, da oferta formativa, da contratualização e da biblioteca da saúde.

Tabela 2 - Atribuições das Unidades Orgânicas

— ORGANOGRAMA DO INSA

Conforme o Decreto-Lei n.º 27/2012 de 08 de fevereiro, que aprova a lei orgânica e a Portaria n.º 162/2012 de 22 de maio, que publica os seus estatutos.



De acordo com o Regulamento nº 329/2013 publicado no DRII série nº 165 de 28 de agosto.

Nota: Os DTC encontram-se divididos em Unidades, as Direções em setores e os setores em áreas.

Figura 4 - Organograma do INSA

— ÁREA DE CONTROLO E AUDITORIA INTERNA

A Área de Controlo e Auditoria Interna (CAI) é uma área de assessoria e apoio ao Conselho Diretivo, que presta análises e avaliações objetivas, de forma independente e com total autonomia técnica, emitindo relatórios de diagnóstico com a identificação dos pontos fracos para a adoção de medidas corretivas e das boas práticas a prosseguir, bem como o apoio à gestão do risco através da aferição da eficácia dos procedimentos.

A constituição desta área deveu-se, em primeira instância, à prossecução de um dos grandes objetivos da política do Ministério da Saúde, que se relaciona com a redução de despesa e com a fomentação de uma cultura de cooperação ativa entre os seus serviços e organismos.

Nessa medida, com base na criação do Grupo Coordenador do Sistema de Controlo Interno Integrado do Ministério da Saúde¹, foi determinado que todos os serviços e organismos do MS, independentemente da sua natureza jurídica, deveriam designar um ponto focal, preferencialmente um auditor interno.

Desta forma, o Conselho Diretivo do INSA, empenhado em criar e manter um sistema de controlo interno que, considerando os riscos relevantes, promova uma gestão mais eficiente de todos os recursos, desde os humanos aos equipamentos, instalações, entre outros, por sua deliberação, criou, em junho de 2019, a Área de Controlo e Auditoria Interna.

¹ Instrução n.º 3/2016 do Grupo Coordenador do Sistema de Controlo Interno Integrado do Ministério da Saúde

3.3 Participação em Programas de Saúde Prioritários e outros Programas Nacionais

O INSA desempenha as atividades que lhe estão incumbidas, enquanto entidade coordenadora ou colaboradora em vários programas de saúde, no âmbito do Plano Nacional de Saúde (PNS).

O Instituto coordena 3 programas nacionais e contribui ainda para outros 13 programas de saúde. De salientar que em alguns destes programas estão envolvidos vários departamentos deste Instituto, conforme apresentado na tabela 3.

PROGRAMAS DE SAÚDE PRIORITÁRIOS E OUTROS PROGRAMAS NACIONAIS		DTC
COORDENAÇÃO	Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial	DEP
	Programa Nacional do Rastreio Neonatal	DGH
	Programa Nacional de Vigilância da Gripe	DDI/DEP
COLABORAÇÃO	Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável	DAN/DEP
	Programa de Prevenção e Controlo de Infecção e Resistência aos Antimicrobianos	DDI
	Programa Nacional para as Doenças Oncológicas	DEP/DGH
	Programa Nacional para as Doenças Respiratórias	DEP/DGH
	Programa Nacional para as Hepatites Virais	DDI
	Programa Nacional para a Infecção VIH/SIDA	DDI
	Programa Nacional para a Tuberculose	DDI
	Programa Nacional das Doenças Raras	DEP/DGH
	Programa Nacional da Saúde Reprodutiva	DEP/DGH
	Programa de Saúde da Vacinação	DEP/DDI
	Programa Nacional para a Prevenção de Acidentes	DEP
	Programa de Saúde – Prevenção de Acidentes com Crianças e Jovens	DEP
	Programa Nacional de Saúde Ocupacional	DSA

Tabela 3 - Participação dos Departamentos Técnico-Científicos do INSA em Programas de Saúde Prioritários e outros Programas Nacionais

– PROGRAMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA QUALIDADE LABORATORIAL (PNAEQ)



O Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade (PNAEQ) promove, organiza e coordena programas de avaliação externa da qualidade (AEQ) de laboratórios que exerçam atividade no sector da saúde. Implementa, desde 1978, ensaios interlaboratoriais destinados a laboratórios nacionais públicos e privados, assim como internacionais, da área clínica, genética, ambiental, microbiologia de alimentos, microbiologia de águas, anatomia patológica, farmácias, entre outros.

A participação em programas de avaliação externa é um requisito legal e normativo (NP EN ISO/IEC 17025 e NP EN ISO 15189). A garantia da qualidade dos resultados impõe que todos os laboratórios acreditados participem em programas de comparação interlaboratorial. A participação constitui um dos elementos que permite demonstrar a competência em cada ensaio, acreditado ou a acreditar, constituindo uma ferramenta imprescindível no controlo da qualidade analítica, na medida em que a avaliação de desempenho de cada laboratório é efetuada por uma entidade independente.

O PNAEQ tem mais de 300 participantes nacionais e internacionais, nomeadamente na Europa, África e América do Sul ² e colabora com entidades congéneres, nomeadamente com a *Labquality*, ECAT Foundation e PHE (*Public Health England*) e é membro da EQALM (*European Quality Association of Laboratory Medicine*), permitindo ao longo dos anos disponibilizar um número alargado de programas indo ao encontro das necessidades dos laboratórios (estando previstos 273 programas em 2020, 286 programas em 2021 e 299 programas em 2022). Conta com a colaboração de peritos de reconhecida competência de diferentes hospitais, instituições e entidades nacionais e internacionais, que contribuem com emissão de pareceres técnico-científicos e/ou seleção e preparação de amostras, na avaliação do desempenho dos laboratórios participantes e das metodologias utilizadas.

A introdução na rotina laboratorial de amostras de conteúdo conhecido do organizador do programa, mas não revelado aos participantes, é uma das formas de deteção de erros sistemáticos através da comparação dos seus resultados com um padrão e com os resultados de outros laboratórios. Esta avaliação é retrospectiva e independente pelo que a monitorização do desempenho ao longo do tempo e a implementação de ações corretivas e preventivas permite a harmonização e melhoria dos resultados laboratoriais disponibilizados, contribuindo para um melhor diagnóstico clínico, tratamento e vigilância de doenças, com efeito na saúde das pessoas e da população. Um envolvimento mais ativo dos participantes foi conseguido com a solicitação de resposta a questionários e participação em estudos piloto ao longo dos últimos anos.

Sendo missão da Unidade de Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial (AEQ) a melhoria do desempenho laboratorial com impacto na prestação dos serviços, os objetivos definidos são:

- A monitorização do desempenho dos laboratórios participantes no PNAEQ;
- A organização de reuniões científicas no âmbito da AEQ em colaboração com as entidades congéneres;
- O fomento da cooperação dentro da comunidade lusófona na implementação de programas de avaliação externa da qualidade laboratorial, tendo em conta as prioridades e realidades de cada país.

² A lista completa de programas disponibilizados pelo PNAEQ pode ser consultada no *website* do [INSA](#) e do [EPTIS](#).

– PROGRAMA NACIONAL DO RASTREIO NEONATAL (PNRN)



O Programa Nacional do Rastreio Neonatal (PNRN) teve início em 1979, por iniciativa do Instituto de Genética Médica, tendo por objetivo diagnosticar, nas primeiras semanas de vida, doenças que, uma vez identificadas, permitam o tratamento precoce que evite a ocorrência de atraso mental, doença grave irreversível ou a morte da criança (Despacho n.º 7276/2019).

No âmbito deste programa são realizados testes de rastreio de algumas doenças graves em todos os recém-nascidos, o chamado “teste do pezinho”. Estes testes permitem identificar as crianças que sofrem de doenças, quase sempre genéticas, como a fenilcetonúria ou o hipotiroidismo congénito, que podem beneficiar de tratamento precoce.

Em 2015, e no âmbito da política da qualidade implementada no Departamento de Genética Humana (DGH) do INSA, foi concedida a acreditação pelo Instituto Português de Acreditação (IPAC) e de acordo com a norma internacional NP EN ISO 15189 a dois dos testes que fazem parte do Programa Nacional de Rastreio Neonatal: o Hipotiroidismo Congénito-T4 (tiroxina total) e TSH; e em 2018 uma extensão dessa acreditação ao rastreio da Fibrose Quística – IRT (tripsina imuno-reactiva) e PAP (proteína associada a pancreatite).

No final de 2018, após um estudo piloto de mais de 300 mil recém-nascidos, a Fibrose Quística foi integrada no painel das doenças rastreadas, perfazendo um total de 26 doenças no PNRN. A acreditação assim obtida constituiu o culminar de intensa atividade técnica e de gestão que decorreu ao longo de vários anos.

Desde o início do Programa e até final de 2020, já foram rastreados mais de 3,9 milhões de recém-nascidos e identificados 2.309 casos positivos. Em resultado do diagnóstico precoce, as crianças doentes foram tratadas logo nas primeiras semanas de vida e puderam, assim, desenvolver-se adequadamente.

A drepanocitose (anemia das células falciformes) é uma doença genética que afeta a produção de hemoglobina, estando amplamente demonstrado que a sua deteção precoce, no âmbito dos programas de rastreio neonatal, permite a implementação precoce de medidas terapêuticas que reduzem a morbilidade e mortalidade dos doentes. No sentido de levar a cabo a sua inclusão no painel de doenças rastreadas do Programa Nacional de Rastreio Neonatal será iniciado um estudo piloto em 2021.

São objetivos do PNRN:

- Manter a acreditação relativa aos testes acreditados;
- Início de um estudo piloto para o rastreio neonatal de hemoglobinopatias, nomeadamente da drepanocitose;
- Expansão do rastreio da Drepanocitose a todo o país;
- Continuação da otimização metodológica com vista à redução dos falsos positivos no rastreio das Doenças Hereditárias do Metabolismo, através da implementação de testes de segunda linha;
- Avaliação das condições de implementação do rastreio da atrofia muscular espinal com o objetivo do desenvolvimento do estudo piloto para esta patologia.

– PROGRAMA NACIONAL DE VIGILÂNCIA DA GRIPE (PNVG)



O Programa Nacional de Vigilância da Gripe (PNVG) tem como finalidade a recolha, análise e disseminação da informação sobre a atividade gripal, identificando e caracterizando de forma precoce os vírus da gripe em circulação em cada época, bem como a identificação de vírus emergentes com potencial pandémico e que constituam um risco para a Saúde Pública, procurando contribuir, desta forma, para a diminuição da morbilidade e mortalidade associada à infeção e suas complicações.

As informações resultantes da vigilância permitem, ainda, a orientação de medidas de prevenção e controlo da doença de forma precisa. O INSA edita um relatório anual que pretende sintetizar e divulgar os resultados obtidos pelo PNVG.

Os dados recolhidos contribuem para os estudos da efetividade da vacina contra a gripe, que são partilhados com o Centro Europeu de Prevenção e Controlo das Doenças (ECDC) e com a Organização Mundial de Saúde (OMS), um forte contributo para a vigilância europeia da gripe e para a escolha das estirpes a serem incluídas em cada inverno na vacina contra a gripe. Para além da vigilância, caracterização antigénica e genética dos vírus da gripe em circulação no território nacional, o PNVG permite a identificação e caracterização de outros vírus respiratórios com importante impacto na morbilidade sazonal. Assim, desde o surgimento do novo coronavírus SARS-CoV-2 o PNVG passou a integrar também a vigilância deste vírus, dado que a apresentação clínica de ambas as infeções (gripe e COVID-19) são sobreponíveis.

O PNVG assenta em várias redes (Sentinela e não Sentinela) de médicos de família, Serviços de Urgência e Hospitais, distribuídos por todo o território continental.

Desde 2009, integra a vigilância da gripe e outros vírus respiratórios a Rede Portuguesa de Laboratórios para o Diagnóstico da Gripe (Despacho nº 16548/2009, DR 2ª série, 21 de julho) constituída por laboratórios hospitalares do Serviço Nacional de Saúde (SNS). Desde 2014, o PNVG integra a componente serológica, realizando anualmente a avaliação da presença de anticorpos contra os vírus da gripe na população portuguesa, em colaboração com Rede Portuguesa de Laboratórios para o Diagnóstico da Gripe. Desde 2011/2012 integra a vigilância epidemiológica dos casos graves de gripe admitidos em Unidades de Cuidados Intensivos de alguns hospitais.

São objetivos do PNVG:

- Publicação semanal dos Boletins de Vigilância Epidemiológica da Gripe e outros Vírus Respiratórios, durante o período de vigilância da gripe ou durante todo o ano no caso de surtos de vírus respiratórios além da época de vigilância de gripe;
- Envio semanal de dados (epidemiológicos e virológicos) para o sistema de vigilância europeu TESSy;
- Articulação com a DGS;
- Articulação com as autoridades de saúde;
- Participação no grupo de acompanhamento da vacinação;
- Realização de uma reunião anual com os intervenientes no programa de vigilância;
- Publicação anual do relatório de atividades do Programa de Vigilância da Gripe;
- Participação e resposta ativa às atividades no âmbito da Rede Europeia de Vigilância da Gripe e COVID-19.

3.4 Participação em Grupos de Trabalho

A participação em grupos de trabalho (GT) é parte essencial das tarefas desenvolvidas nas áreas da referência, vigilância epidemiológica e investigação em saúde, desenvolvidas pelos Departamentos técnico-científicos. De seguida, são elencados os grupos de trabalho nacionais e internacionais, em que o INSA participa ou coordena, nos quais se prevê o desenvolvimento de atividades no ano de 2020 (não foram elencados os grupos de trabalho internos).

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO NACIONAIS	
ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
INSA	Programa de implementação de redes de excelência Portuguesas em nutrição e segurança alimentar (PortFIR): Grupo de Trabalho Utilizadores (GTU); GT Comunicação Eficaz em Alimentação (GTCEA); GT Gestão de Informação (GTGI)
	GT com a Sociedade Portuguesa de Pediatria no âmbito do - Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC)
	GT registo de Doenças Lisossomais de Sobrecarga
	Comissão técnica nacional do programa nacional de diagnóstico precoce
	Programa de Intervenção Operacional de Prevenção Ambiental da <i>Legionella</i> (PIOPAL)
	GT no âmbito da Avaliação Externa da Qualidade: GT 6 sigma; GT de anatomia patológica; GT de biologia molecular; GT de especificações da qualidade; GT de fitoplâncton; GT de hematologia – MSP; GT de contaminantes microbiológicos de águas e solos; GT de parasitologia – morfologia; GT de parasitologia – toxoplasmose; GT de pré-analítica e pós-analítica; GT endocrinologia; GT de hematologia – hemoglobinopatias
INSA / INE - Instituto Nacional de Estatística	GT do Inquérito Nacional de Saúde (INS)
MS - Ministério da Saúde	GT Comissão do Trauma
DGS - Direção-Geral da Saúde	GT Plano Nacional de Saúde
	GT Reforma da Saúde Pública
	GT de estatísticas da saúde no Ministério da Saúde
	Colaboração em GT para a elaboração de orientações e normas clínicas
	Comissão interministerial da Estratégia Integrada para as Doenças Raras (EIDR)
	Comissão técnica nacional de diagnóstico pré-natal
	GT –Toxinfecções Alimentares Coletivas
	GT setorial da saúde no âmbito da Estratégia Nacional de Adaptação às Alterações Climáticas (ENAAC 2020)
	Conselho científico do programa nacional para a prevenção do tabagismo
Grupo de Acompanhamento da Gripe	

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO NACIONAIS	
ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
	GT para a revisão e atualização do Programa Nacional de Prevenção de Acidentes
DGAV - Direção-Geral de Alimentação e Veterinária	Recomendações de consumo de pescado
DGT - Direção-Geral do Território	Conselho de Orientação do Sistema Nacional de Informação Geográfica (CO-SNIG)
DGEG – Direção-Geral de Energia e Geologia	Revisão da Portaria n.º 1220/2000 de 29 de dezembro (Águas minerais naturais/nascente)
ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde	GT Sistema Nacional de Informação de Saúde
	GT revisão de portarias de licenciamento - Genética médica, anatomia patológica e patologia clínica/ análises clínicas
	Conselho de coordenação de estágios dos Técnicos Superiores de Saúde (TSS)
	Grupo de peritos área da genética para a revisão/elaboração tabela preços da ACSS
	GT interinstitucional para a avaliação do programa do tratamento de doentes com DLS
LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia	Comissão Técnica (CT28) SC4 - Vibrações e choques
ARS Centro	GT Incêndios região centro
INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde	GT Multinstitucional para a avaliação técnica para o diagnóstico e tratamento do deficit de vitamina D em Portugal
APA - Agência Portuguesa do Ambiente	Comissão técnica de acompanhamento da diretiva das águas balneares
	Comissão Técnica (CT71) SC3 – Qualidade do ar – Ar ambiente fora dos locais de trabalho
	GT solicitações relacionadas com organismos (incluindo microrganismos) geneticamente modificados e tecnologias conexas
FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia	GT para a agência de investigação clínica e inovação biomédica
CSE - Conselho Superior de Estatística	GT de estatísticas da saúde - Estatísticas
iMM - Instituto de Medicina Molecular	Grupo biobanco.pt
NOVA Medical School Faculdade Ciências Médicas da Universidade NOVA de Lisboa	Comissão coordenadora do centro de Toxicogenómica e Saúde Humana (ToxOmics)
IPQ - Instituto Português da Qualidade	Comissão técnica nacional sobre nanotecnologias (CT 194)
	Comissão Setorial para a água (CS04)
RELACRE- Associação de Laboratórios Acreditados de Portugal	GT comum a CSR Alimentos e CSR Águas – GT Microbiologia
	GT Tradução da Norma ISO/IEC 17034:2016
	Comissão Setorial de Alimentos; Comissão Setorial Ar ambiente
	Comissões Técnicas: (GTR 07) GT1 – Química; (GTR 07) GT5 - Metrologia; (GTR 07) GT3 – Amostragem; (GTR 07) GT8 – Microbiologia;

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO NACIONAIS	
ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
	GT Fitoplâncton em águas naturais
Raríssimas - Associação Nacional de Deficiências Mentais e Raras	Conselho Científico da Raríssimas
SPA - Sociedade Portuguesa de Aterosclerose	Conselho Científico da SPA
SPEDM - Sociedade Portuguesa de Endocrinologia, Diabetes e Metabolismo	Grupo de estudos de Lipodistrofias da SPEDM
SPGH - Sociedade Portuguesa de Genética Humana	Membro Comissão Científica da SPGH
SPV - Sociedade Portuguesa de Virologia	GT Diagnóstico pré-natal
FIPA - Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares	PortFIR – Grupo de Trabalho Porções (GTP)
APORMED - Associação Portuguesa das Empresas de Dispositivos Médicos	Comissão Técnica (CT 87) Tecnologias para a saúde, SC7 - Laboratórios clínicos e de patologia
APSEI - Associação Portuguesa de Segurança	Subcomissão Técnica de Normalização (CT42/SC2)

Tabela 4 - Participação em grupos de trabalho nacionais

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO INTERNACIONAIS	
ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
INSA	1+Million Genomes initiative - Portuguese mirror group network
	B1MG Workpackage 5 - Delivering Personalised Medicine Cross-Borders
	RiskBenefit4EU
	Global Health Security Agenda (GHSA)
	Grupo de I&D em contaminantes de areias
INSA / PHE - Public Health England	GT Microbiologia de águas; GT Microbiologia de alimentos; Shelfish scheme
WHO Europe	Childhood obesity surveillance initiative (COSI)
	European network on reducing marketing pressure on children
	European network on salt reduction
	WHO Expert group of GISRS surveillance on antiviral susceptibility
EC - European Commission	Onehealth European Joint Programme
	Executive Committee of the International Consortium for Personalized Medicine
	International Consortium for Personalized Medicine: GT Data and ICT - Improving health care; GT Translational Research; GT People and Society
	1+ Million Genomes Initiative – Grupo de Coordenação (Coordination Core Group)
	Membro de painéis de avaliação de projetos de investigação da EC
	European Microbiology Experts Group: revisão da Diretiva 98/83/EC (águas de consumo); revisão da Diretiva 2006/7/EC (águas balneares)
ECDC - European Centre for Disease Prevention and Control	Influenza Monitoring Vaccine Effectiveness (IMOVE)
	Antiviral Task Group for European Reference Laboratory Network for Human Influenza (ERLI-Net)
	ECDC Advisory Forum
	European Influenza Surveillance Network (EISN)
EFSA - European Food Safety Authority	Expert group on food consumption
	Expert group on chemical occurrence data
EuroHealthNet	Health inequalities in europe- European partnership for improving health, equity & wellbeing
	Public health foresight in light of COVID-19
	TWIG on Programme Registers
EuroFIR AISBL	Rede europeia de composição de alimentos
	EuroFIR Laboratory analysis working group

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO INTERNACIONAIS

ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
	EuroFIR documentation working group
	EuroFIR branded food working group
EQALM - European Organisation for external Quality Assurance	Membro da European Organization For External Quality Assurance Providers in Laboratory Medicine GT de Hematologia; GT de Coagulação; GT de Frequência; GT de Microbiologia; GT de Microscopia virtual; GT de Pós analítica
Eurosafe	Bridging Information and Data Generation for Evidence-based Health (BRIDGE) /European Injury Database
EpiConcept	Evaluation of EU/EEA public health surveillance systems (EPHESUS) IMOVE+
ECMM - European Confederation of Medical Mycology	Grupo Mycosands
EFLM - European Federation of Clinical Chemistry and Laboratory Medicine	GT de Erro Total
JRC - European Surveillance of Congenital Anomalies	European Surveillance of Congenital Anomalies (EUROCAT)
ECHA - European Chemicals Agency	GT sobre nanomateriais
ECA - European Cytogenetics Association	GT sobre Molecular Cytogenetic
EuPA - European Proteomics Association	Conference & Communication Committee of EuPA
ISI Foundation - Institute for Scientific Interchange	Influenznet
Statens Serum Institut	GT do FluMOMO GT do EuroMOMO
EHMSG - European Helicobacter and Microbiota Study Group,Core Agency	European paediatric task force on helicobacter pylori
Research Foundation - Flanders (FWO)	Membro do painel de avaliação de projetos de investigação
Instituto Nacional de Saúde Pública de Moçambique	GT Data to action
Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale	European Research Infrastructure on Highly Pathogenic Agents (ERINHA)
INRA - Institut National de la Recherche Agronomique	Improving Health Properties of Food by Sharing our Knowledge on the Digestive Process (INFOGEST), COST Action
RKI - Robert Koch Institut	Quality Assurance Exercises and Networking on the Detection of Highly Infectious Pathogens (QUANDHIP) Establishment of Quality Assurances for the Detection of Biological Toxins of Potential Bioterrorism Risk (EQUATOX)
International Federation on Ageing (IFA), International Diabetes Federation (IDF), International Agency for the Prevention of Blindness (IAPB)	Diabetic Retinopathy Barometer

PARTICIPAÇÃO EM GRUPOS DE TRABALHO INTERNACIONAIS	
ENTIDADE COORDENADORA	ÂMBITO
ClinGen (NIH funded resource)	FH Variant Curation Expert Panel (VCEP)
Dystonia Medical Research Foundation	Membro do painel de avaliação de projetos de investigação
Science Foundation Ireland	Mentor of progress assessment - Science Foundation Ireland-funded Starting Investigator Research Grant (SIRG) Programme
UBA - German Environment Agency	Human Biomonitoring Initiative HBM4EU
TNO - Netherlands Organisation for Applied Scientific Research	Improving Allergy Risk Assessment Strategy for New Food Proteins (ImpARAS), COST Action 1402
IMEKO - International Measurement Confederation	Comissão técnica (TC23) - International measurement confederation (IMEKO)
DTU - Technical University of Denmark	Risk Benefit Assessment International Network
Universidad de Sevilla	European network to advance carotenoid research and applications in agro-food and health (EUROCAROTEN) COST Action OC-2015-1-19780
Universidade de Montpellier	European Health and Life Expectancy Information System (EHLEIS)
Karlsruhe Institut für Technologie	Future panel on public health genomics no âmbito do FP7 Project Parliaments and Civil Society in Technology Assessment (PACITA)
SEQC - Sociedad Española de Medicina de Laboratorio	Comissão de Diagnóstico Perinatal
Membro do Corpo Editorial de livros e revistas científicas	Journal of Food Composition and Analysis; Journal of Nutrition and Food Processing; Journal of the Science of Food and Agriculture; Portuguese Journal of Public Health; Measurement; Frontiers in Nutrition, Nutrition and Environmental section; World Mycotoxin Journal; Journal of Medicine; Journal of Science; Journal of Biology; Human Proteome Organization (HUPO) publications committee; EC Nutrition Painel de editores - Livro Food Contaminants and Human Health - Challenges in chemical mixtures;

Tabela 5 - Participação em grupos de trabalho internacionais

3.5 Parcerias Estratégicas

O INSA, tendo em conta a sua abrangente área de atuação e projetos em saúde, tem operacionalizado nos seus Departamentos Técnico-Científicos (DTC), diversas parcerias estratégicas nacionais e internacionais, conforme descrito na Figura 5.

Parceiros Nacionais

- Ministério da Saúde
- Serviços e entidades do Ministério da Saúde (nacional, regional e local)
- Serviços de Saúde das Regiões Autónomas
- Entidades privadas de carácter assistencial
- Outras Agências, Organismos e Autoridades do Estado
- Instituições de Ensino Superior e Centros de Investigação
- Laboratórios do Estado
- Sociedades Científicas e Ordens Profissionais
- Entidades prestadoras de serviços
- Associações de Doentes
- Associações Nacionais e Fundações
- Rede de Museus



Membro associado

- Instituto Português da Qualidade (IPQ)
- Associação de Laboratórios Acreditados de Portugal (RELACRE)
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)
- Health Cluster Portugal (HCP)
- Associação Portuguesa para a Promoção da Saúde Pública (APPSP)
- Associação Portuguesa de Epidemiologia (APE)
- Agência Portuguesa do Ambiente (APA)
- Associação Portuguesa dos Recursos Hídricos (APRH)
- Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto (IPATIMUP)
- Instituto de Biologia Molecular e Celular (IBMC)
- Serviço de Utilização Comum dos Hospitais (SUCH)
- Serviços Sociais da Administração Pública (SSAP)

Instituições e Redes Europeias e Internacionais

- World Health Organization (WHO – WHO/Europe)
- European Centre of Disease Prevention and Control (ECDC)
- European Food Safety Authority (EFSA)
- International Association of National Public Health Institutes (IANPHI)
- European Research Infrastructure on Highly Pathogenic Agents (ERINHA)
- European Committee for External Quality Assurance Programmes in Laboratory Medicine (EQUALM)
- European Food Information Resource (EuroFIR)
- European Science Advisory Network for Health (EuSANH)
- European Association for Injury Prevention and Safety Promotion (EuroSafe)
- European Partnership for Health Equity and Wellbeing (EuroHealthNet)
- International Atomic Energy Agency (IAEA)
- Portal for rare diseases and orphan drugs (ORPHANET)
- Institutos de Saúde e Centros de Investigação Congéneres

Figura 5 - Parcerias Estratégicas

No atual panorama mundial, em que o campo da saúde se depara com problemas transversais a todo o planeta e onde a investigação apenas pode ser verdadeiramente eficaz em colaboração, o cumprimento das funções do INSA tem necessariamente de passar pela cooperação com parceiros internacionais.

São exemplo destas colaborações os contactos mantidos com a OMS, quer com a sua sede, quer com o Escritório Regional para a Europa e demais escritórios. O INSA colabora também com diversas iniciativas da OMS, como o GARD (*Global Alliance against Chronic Respiratory Diseases*), aliança à qual pertence.

O INSA é ainda membro da *International Association of National Public Health Institutes* (IANPHI), associação que procura catalisar o desenvolvimento dos institutos nacionais de saúde do mundo e assim reforçar a capacidade global de ação no domínio da Saúde Pública. O trabalho desta organização é desenvolvido na esfera global, tendo membros de todos os continentes, havendo no entanto lugar para o apoio às iniciativas regionais de fortalecimento dos institutos nacionais de saúde. Neste sentido, são igualmente promovidas as reuniões dos Diretores dos institutos europeus, tendo sido organizado pelo Instituto Ricardo Jorge a sua reunião de 2007, no âmbito da Presidência Portuguesa da União Europeia (UE).

O trabalho da União Europeia tem sido igualmente prolífero no campo da Saúde e da Investigação e Desenvolvimento (I&D), colaborando o INSA com as instituições europeias de maior relevo, tal como o ECDC. É também de destacar o trabalho da Comissão Europeia nestas áreas, através das suas Direcções-Gerais, respetivamente *Directorate-General for Health and Food Safety* (DG SANTE) e *Directorate-General for Research and Innovation* (DG RTD).

O INSA desenvolve ainda projetos de Cooperação para o Desenvolvimento, nomeadamente com Angola, enquadrados nas orientações gerais da política externa portuguesa de Cooperação. Estes projetos são financiados por várias entidades e também pela Cooperação Portuguesa (IPAD – Camões I.P), cabendo a coordenação destes últimos à DGS.

As ações de cooperação internacional aqui descritas, bem como outras colaborações estabelecidas entre grupos de investigadores, de natureza bilateral ou multilateral, estão devidamente previstas na Lei Orgânica deste Instituto.

3.6 Metodologia de Elaboração do Plano

O INSA tem um papel central na saúde e no suporte à decisão, quer dos profissionais de saúde, quer do cidadão e dos governos, em situações de risco de doença e Saúde Pública, demarcando-se incontestavelmente nestes tempos de pandemia.

A conceção deste documento teve subjacente um exercício de reflexão conjunta com os dirigentes das várias áreas funcionais, que vão assegurar a sua implementação, o que leva a que, por um lado, se sintam mais comprometidos e incentivados a alcançar as metas consensualizadas e por outro, que haja uma maior sintonia e articulação das várias atividades a assegurar pelo INSA.

Para além de se constituir como um instrumento chave no controlo da atividade, dado que o seu enfoque privilegia as dimensões estratégicas da atuação do Instituto, este documento tem como desígnio gerar consensos e congregar os esforços de todos para a sua gestão

No que respeita especificamente ao ano de 2020, o Conselho Diretivo do INSA viu-se impedido de delinear, no referido ano, novas estratégias de gestão, face ao seu envolvimento, considerado prioritário, na resposta à pandemia COVID-19. A perspetiva foi preservar alinhados os cinco objetivos estratégicos (OE) definidos para o triénio anterior, tendo em conta a situação epidemiológica e o contexto nacional de saúde, à data. Esta situação foi assumida como parte de um plano de transição, num ano atípico e extremamente diferenciado, pela necessidade de prontidão e resposta a esta pandemia sem precedentes.

Denota-se que o INSA, tem vindo a criar, reestruturar e captar uma diversidade de meios e recursos de resposta face às novas exigências pandémicas, como o prontificar de equipas tecnicamente especializadas de apoio e suporte à decisão e uma resposta laboratorial atuante 24 horas, e ainda assim, assegurar o seu regular funcionamento.

Os objetivos operacionais foram, assim, projetados envolvendo a instituição como um todo, tendo em linha de conta os recursos disponíveis, as capacidades existentes e as potencialidades a desenvolver, procurando um efeito sinérgico dos parâmetros de eficácia, eficiência e qualidade. Optou-se, ainda, por identificar os indicadores que necessitariam de uma melhor definição e aperfeiçoamento, permitindo avaliar uma maior concretização daqueles objetivos até no que respeita a todos esses parâmetros.

O Plano Estratégico 2020-2022 é operacionalizado pelos Planos de Atividades anuais e monitorizado através dos respetivos Relatórios de Atividades anuais.

3.6.1 Enquadramento com Planos Superiores Institucionais

A elaboração deste plano considera as orientações estratégicas, nacionais e internacionais no âmbito das áreas de atribuição do INSA.

Por isso, atenta no Plano Nacional:

- Plano Nacional de Saúde (PNS)
- Programa Governo da XXII legislatura 2019-2023
- Grandes Opções do Plano (GOP) 2020-2023
- Estratégia para a Inovação e Modernização do Estado e da Administração Pública 2020-2023
- Orientações do Ministério da Saúde (Secretaria-Geral do Ministério da Saúde)

Já no Plano Internacional, observa:

- 3.º Programa da União Europeia no domínio da Saúde
- Estratégia *Health for Growth Programme* 2014-2020
- *Health 2020*
- EU4Health (2021-2027)
- Estratégia Digital Europeia

Nos aspetos essenciais, ressaltam as condicionantes e oportunidades decorrentes da estratégia do Governo, consubstanciada no seu Programa e nas GOP propostas para 2020-2023.

No que respeita ao PNS, o INSA tem alicerçado a sua atuação nos eixos transversais de Cidadania em Saúde, Qualidade na Saúde e Políticas Saudáveis.

3.6.2 Articulação e Contributos para as Orientações Estratégicas do Ministério da Saúde

No âmbito da elaboração do presente plano, o INSA alinhou os seus objetivos operacionais com as orientações estratégicas do Ministério da Saúde constantes na tabela seguinte:

Nº	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE 2020
1	ORIENTAÇÕES DO PLANO NACIONAL DE SAÚDE – Revisão e Extensão 2020 tendo por base os eixos estratégicos, orientações para a implementação, metas e indicadores, designadamente
1.1	Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde
1.3	Eixo Estratégico - Qualidade na Saúde
1.4	Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis
1.5	Orientação para a Implementação - Prevenção e Controlo da Doença
1.6	Orientação para a Implementação - Promoção e Proteção da Saúde
1.7	Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial
1.8	Orientação para a Implementação - Capacitação dos cidadãos

Nº	ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DO MINISTÉRIO DA SAÚDE 2020
1.9	Orientação para a Implementação - Promoção de ambientes saudáveis
1.10	Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas
1.11	Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global
2	ORIENTAÇÕES PROGRAMÁTICAS DOS PROGRAMAS DE SAÚDE PRIORITÁRIOS E OUTROS PROGRAMAS NACIONAIS - articulação com os Programas Nacionais da DGS ou de outras instituições do MS, em vigor
2.1	Programa Nacional para a Promoção da Alimentação Saudável
2.3	Programa de Prevenção e Controlo de Infeções e de Resistência aos Antimicrobianos
2.7	Programa Nacional para as Doenças Oncológicas
2.8	Programa Nacional para as Doenças Respiratórias
2.9	Programa Nacional para as Hepatites Virais
2.10	Programa Nacional para a Infeção VIH/SIDA
2.11	Programa Nacional para a Tuberculose
2.13	Programa de Saúde da Vacinação
2.17	Programa Nacional da Saúde Reprodutiva
2.19	Programa Nacional de Saúde Ocupacional
2.22	Programa de Saúde – Prevenção de Acidentes com Crianças e Jovens
2.24	Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial
2.24	Programa Nacional do Rastreio Neonatal
2.24	Programa Nacional de Vigilância da Gripe
2.24	Programa Nacional das Doenças Raras
2.24	Programa Nacional para a Prevenção de Acidentes
3	PROGRAMA DO XXII GOVERNO CONSTITUCIONAL - O Programa do Governo e prioridades assumidas, bem como as medidas previstas nas suas secções
3.1	Eixo 1 – Cuidados de saúde primários com mais respostas
3.2	Eixo 2 – Reduzir os custos que os cidadãos suportam na saúde
3.3	Eixo 3 – Assegurar tempos adequados de resposta
3.5	Eixo 5 – Melhorar as condições de trabalho no SNS
3.6	Eixo 6 – Garantir a participação dos cidadãos no SNS
3.7	Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde
4	ORIENTAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS
4.1	Melhoria da qualidade dos registos no Sistema de Informação dos Imóveis do Estado (SIIE)
4.2	Melhoria da eficiência da Gestão

Tabela 6 - Orientações estratégicas do Ministério da Saúde 2020

3.7 Análise Estratégica

3.7.1 Instrumentos Estratégicos

O recurso a instrumentos estratégicos que permitem fazer um diagnóstico de situação, como a análise SWOT ou a análise dos *stakeholders*, são um importante auxílio para o desenho das ações a desenvolver pelo INSA.

– ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS

A análise dos *stakeholders* tem como objetivo avaliar o ambiente onde se insere o Instituto, sendo esta análise essencial para a definição da estratégia, permitindo avaliar a influência e a forma como os outros intervenientes podem interferir na atividade.

Os principais *stakeholders* do INSA estão descritos na Figura 6:



Figura 6 - Principais Stakeholders

Desta análise, resultaram, nos últimos anos, expressões de expectativas de reformulação da posição do INSA no sistema de saúde e no sistema científico nacional, de modo a promover e potenciar a efetividade da sua resposta às necessidades de saúde dos portugueses. Assumindo aqui especial relevo uma utilização efetiva dos seus recursos e capacidades, por parte das estruturas do Ministério da Saúde, em mais estreita articulação com os serviços de Saúde Pública.

Em 2018, realizou-se um processo de auscultação a 41 entidades, tendo sido colocadas questões centradas em cinco temas, designadamente:

1. Missão do INSA;
2. Medidas que norteiam a reestruturação e renovação estratégica;
3. Atuação em rede e produtos;
4. Estratégias para uma abrangência nacional do INSA;
5. Modelo de gestão tutelar e administrativa, natureza e financiamento do INSA.

Utilizou-se a técnica de discussão em grupo focal modificado e conduziu-se uma análise temática por grandes categorias, consubstanciando-se como tópicos para reflexão e eventual aprofundamento.

Os principais resultados, relacionados por tema, encontram-se sumarizados na seguinte tabela:

RESUMO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE DE STAKEHOLDERS	
Missão do INSA	Assumir a sua internacionalização e cooperação como Laboratório do Estado
	Apostar numa política de comunicação, mostrando o que faz e quais as suas atribuições e competências, bem como das suas delegações
	Determinar fronteiras e pontos de colaboração e de complementaridade com a DGS
	Identificar missões nas quais existam lacunas em Portugal ou nos PALOP
	Garantir a qualidade e segurança da avaliação externa, através da criação de sistemas de gestão da qualidade, da regulação e acreditação de outros laboratórios
	Desenvolver outras atividades de investigação, recorrendo a recursos competitivos, mas devendo a investigação relacionada com o seu “core” ser financiada pelo Estado
	Melhorar a comunicação entre as instituições
	Investir na capacitação e formação, devendo ser esta uma área de permanente desenvolvimento
	Maior ligação às ARS, quer na informação de dados, quer na formação dos técnicos, dos autarcas e demais responsáveis pela gestão do território
	Recentrar a missão do INSA de forma facilmente perceptível para o cidadão comum
	Definir a posição do INSA relativamente às outras instituições existentes no contexto nacional, através da definição das competências do INSA e das fronteiras com a DGS
Reestruturação e renovação estratégica	Rever o modelo de financiamento em investimento e investigação de novas oportunidades de angariação de recursos
	Repensar o modelo de gestão de modo a garantir a autonomia e capacidade de resposta
	Priorização de atividades em áreas de Saúde Pública, onde o INSA é uma mais-valia
	Criar e implementar um modelo de supervisão, auditoria e acreditação, certificação de qualidade e segurança laboratoriais em saúde pública
	Definir procedimentos laboratoriais a nível nacional, em articulação com a DGS
	Redefinir a política de comunicação do INSA de forma a torná-la pública e socialmente relevante e interventiva
	Maior e melhor produção de informação credível, de qualidade, com isenção e independência
	Promover a capacitação dos Recursos Humanos
Investir em estratégias de transformação digital, para melhorar os processos administrativos e a experiência do cliente	

Atuação em rede e produção científica e laboratorial	Definir uma política de parcerias e de trabalho em rede, em contexto nacional e internacional
	Ter uma rede de partilha de <i>know-how</i> e de interligação de projetos com outras áreas de conhecimento complementares
	Colaborar e estabelecer parcerias com sociedade civil
	Melhorar a rede nacional do INSA, analisando a possibilidade de criar polos noutras cidades, de forma a garantir uma resposta mais efetiva na área da Saúde Pública
	Definir uma política de Relações Internacionais, incluindo com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP)
	Identificar o posicionamento do INSA relativamente aos Laboratórios Associados e Unidades de I&D da área da saúde, privilegiando a liberdade de participação dos investigadores do INSA nessas unidades
	Ligação às redes europeias de Saúde Pública
	Ligação à OMS, Agências Europeias (ECDC e outras), IANPHI e RINSP-CPLP (Rede de Institutos de Saúde Pública - CPLP)
Estratégias para uma abrangência nacional do INSA	A abrangência nacional deve ser feita com parceiros locais
	Dotar as várias delegações do INSA de competência nas várias áreas da missão do INSA
	Trabalhar em rede efetiva com os laboratórios de “saúde pública” que existam a nível nacional
	Maior ligação com as demais instituições, entidades, serviços de saúde, de modo a que não haja sobreposição de atividades, ou mesmo de atribuições e competências em concreto
	Promover as atividades do INSA na rede do SNS
	Reconhecimento real e efetivo do INSA como o Laboratório Nacional de Referência
	Normalização da estruturação de dados em saúde
	Reorganização da área de comunicação visando a divulgação das atividades do INSA e a transparência da informação

Figura 7 - Análise de stakeholders

A auscultação dos *stakeholders*, acima apresentada, enquadra-se num processo de reflexão mais lato, que tem como principal objetivo a reforma e modernização do INSA, projeto já iniciado.

Para atingir o desígnio de granjear um Instituto renovado, que contribua com maior eficiência, efetividade e de forma justa para a saúde dos portugueses e para o progresso científico e tecnológico, o presente projeto de reforma compreende uma reflexão abrangente, participada, multidisciplinar e plurinstitucional. Para além da auscultação dos *stakeholders* já referida, este processo inclui ainda outras componentes, designadamente:

- uma reflexão interna envolvendo todos os dirigentes, coordenadores, trabalhadores e demais colaboradores do Instituto;
- uma consulta a entidades congéneres nacionais e internacionais;
- uma avaliação externa independente, numa perspetiva de *peer-to-peer review*, conduzida pela IANPHI, que incluirá um painel diversificado de elementos de vários Institutos europeus/internacionais e promoverá, também, reuniões específicas aos *stakeholders*.

— ANÁLISE SWOT

Tendo em consideração a missão e as competências atribuídas ao INSA, foi promovida uma análise do contexto interno e externo utilizando a metodologia da análise SWOT³.

Este instrumento pretende identificar, de uma forma estruturada, as decisões estratégicas tendo por base as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, focando a atenção sobre a capacidade de resposta, face aos fatores do meio ambiente interno e externo que afetam o Instituto.

De forma sintética, as conclusões da análise encontram-se refletidas na matriz seguinte:

	Pontos fortes (S)	Pontos Fracos (W)
Fatores internos	<ul style="list-style-type: none"> • Reconhecimento externo e interno do valor da sua missão 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional e legislativa desajustada às necessidades e missão do INSA
	<ul style="list-style-type: none"> • Governação do Sistema / Proximidade com a Tutela 	<ul style="list-style-type: none"> • Complexidade e constrangimentos legais nos processos de recrutamento de recursos humanos
	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos qualificados, com elevado conhecimento técnico e/ou científico 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos de avaliação de desempenho, que valorizem e reforcem o esforço dos profissionais do INSA
	<ul style="list-style-type: none"> • Integração em redes internacionais oficiais (OMS, ECDC, EFSA, IANPHI, CPLP, entre outras) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente comunicação organizacional e comunicação interna
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade formativa, interna e externa (mestrados, doutoramentos e estágios de formação profissional) 	<ul style="list-style-type: none"> • Excessiva dependência de entidades externas em matéria de sistemas e tecnologias de informação
	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura de qualidade (acreditação das atividades laboratoriais; certificação dos sistemas de gestão em curso) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidade dos sistemas de informação para os indicadores de gestão
	<ul style="list-style-type: none"> • Centro Colaborativo da OMS 	<ul style="list-style-type: none"> • Constrangimento na reengenharia e desmaterialização de processos/ fluxos (legais, culturais, tecnológicos)
	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade para criação, desenvolvimento e gestão de registos e instrumentos de observação únicos no país com elevado potencial para alimentar as funções observatório de saúde, laboratório nacional de referência e centro de investigação 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa taxa de obtenção de financiamento nacional em candidaturas a financiamento externo
	<ul style="list-style-type: none"> • Património histórico e científico único no país (incluindo gestão do Museu da Saúde) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragilidades nas infraestruturas e na qualificação para a transição digital
	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização de processos e a modernização de procedimentos administrativos internos de forma sustentável com recurso a energias renováveis 	<ul style="list-style-type: none"> • Incipiente investimento na área da comunicação e marketing (imagem)
	<ul style="list-style-type: none"> • Referência na prestação de serviços diferenciados / Reconhecimento público; 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Localização e estrutura do edifício sede (capacidade de adaptação e espaço 	

³ Acrónimo de forças (*strengths*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*)

Fatores externos	Oportunidades (O)	Ameaças (T)
	<ul style="list-style-type: none"> Roteiro para a reforma e modernização do INSA (em curso) 	<ul style="list-style-type: none"> Impasse na Reforma da Saúde Pública e a inexistência de uma Lei da Saúde Pública
	<ul style="list-style-type: none"> Publicação da nova Lei de Bases da Saúde que possibilitará o desenho de uma nova arquitetura para o sistema de saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Ausência de agendas de observação em saúde, vigilância epidemiológica e investigação em Saúde Pública
	<ul style="list-style-type: none"> Relações internacionais diversificadas e consolidadas 	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidade do SNS
	<ul style="list-style-type: none"> Articulação com os Institutos Congéneres Europeus e da CPLP 	<ul style="list-style-type: none"> Segmentação do financiamento da investigação, com exclusão dos Laboratórios do Estado
	<ul style="list-style-type: none"> Crescente visibilidade social do tema saúde pública. Interesse reemergente da sociedade pela Saúde Pública 	<ul style="list-style-type: none"> Perda de <i>know-how</i> por ausência de mecanismos que assegurem a transferência do conhecimento na área de I&D
	<ul style="list-style-type: none"> Áreas de atuação prioritárias na agenda pública e política (promoção da saúde, medicina personalizada, doenças não transmissíveis) 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de enquadramento dos diplomas legais da AP e que condicionam a gestão dos recursos humanos e financeiros
	<ul style="list-style-type: none"> Estreita relação existente com instituições dos PALOP que coincide com estratégia de cooperação portuguesa 	<ul style="list-style-type: none"> Conjuntura social e económica
	<ul style="list-style-type: none"> Informatização e digitalização na área da saúde (registos clínicos, resultados laboratoriais) e disponibilização de grandes bases de dados da saúde 	<ul style="list-style-type: none"> Complexidade de recrutamento recursos humanos especializados e dificuldade na retenção de talentos
	<ul style="list-style-type: none"> Aproximação crescente entre os centros de investigação e a área da saúde pública 	<ul style="list-style-type: none"> Inexistência de uma lei enquadradora das fontes de informação relevante em saúde pública
	<ul style="list-style-type: none"> Investigadores do INSA integrados em centros de investigação, académicos e clínicos e participação em programas de doutoramento 	<ul style="list-style-type: none"> Desregulação dos mecanismos atribuições e de competências, em saúde pública. Sobreposição de áreas de competência entre instituições dentro do MS
	<ul style="list-style-type: none"> Trabalho integrado com estruturas nacionais, regionais (incluindo Regiões Autónomas) 	<ul style="list-style-type: none"> Diferentes sistemas de avaliação de desempenho entre algumas carreiras profissionais existente no INSA
	<ul style="list-style-type: none"> Consolidação da política “O público contrata o público” ou “internalização” área clínica e de investigação epidemiológica e saúde pública 	<ul style="list-style-type: none"> Indefinição na política da representação Nacional em organismos internacionais com conseqüente ruído e fragilidade no fluxo e troca de informação entre organismos do MS em fóruns internacionais
	<ul style="list-style-type: none"> Cooperação externa com enfoque nos países da Lusofonia, sobretudo dos PALOP 	<ul style="list-style-type: none"> Deficiência / Falta na / de Interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde atualmente existentes
	<ul style="list-style-type: none"> Proximidade com a rede hospitalar e com parceiros europeus que favorece a identificação de áreas de intervenção emergentes 	
	<ul style="list-style-type: none"> Procura do mercado em áreas específicas para as quais o INSA tem capacidade para dar resposta diferenciada 	
	<ul style="list-style-type: none"> Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) 	
<ul style="list-style-type: none"> Fundos europeus de financiamento 		
<ul style="list-style-type: none"> Capacidade de resposta em bioterrorismo e emergências de Saúde Pública 		

Tabela 7 - Análise SWOT

3.7.2 Mecanismos de Coordenação e Monitorização do Plano

O Plano de Atividades e o Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) representam instrumentos de gestão e planeamento anual, cujo processo de monitorização visa uma gestão dinâmica da estratégia que permita uma atuação oportuna.

A elaboração destes instrumentos tem por base a articulação com o Conselho Diretivo, Direções de Serviço, Departamentos Técnico-Científicos e outras Áreas, tendo por prerrogativa o alinhamento entre objetivos estratégicos e operacionais, projetos, iniciativas e objetivos das unidades orgânicas e indicadores de desempenho das funções essenciais e das áreas de suporte.

Presentemente, o processo de monitorização do cumprimento dos objetivos é feito através das fichas de monitorização desenvolvidas pela Área do Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional (APDO).

A periodicidade de monitorização estabelecida é semestral, de forma a garantir a gestão atempada de eventuais desvios que determinem a adoção de medidas corretivas e de melhoria, podendo ser ajustada de acordo com as necessidades ou orientações do Ministério da Saúde.

Assim, resumidamente, o processo de coordenação e monitorização realiza-se da seguinte forma:

- A APDO assegura a preparação e distribuição, junto dos vários departamentos, da ficha de monitorização (em suporte Excel);
- Os responsáveis pelas unidades orgânicas asseguram a qualidade e conservação dos dados e informação relevante, bem como o seu reporte atempado;
- A APDO articula-se com os diferentes elementos para a avaliação dos resultados obtidos, e no caso de serem detetados desvios, em sede de monitorização semestral, serão estudadas propostas de ações corretivas e/ou preventivas;
- É apresentada à Secretaria-Geral do Ministério da Saúde uma análise semestral de evolução dos indicadores QUAR.
- Os instrumentos de gestão são anualmente publicados no sítio de Internet do INSA.

4. ESTRATÉGIA E OBJETIVOS

4.1 Linhas de Orientação Estratégica

O Plano Estratégico que define os objetivos do INSA para o triénio 2020-2022 reflete a sua missão, os seus valores e a sua visão e tem em conta os desenvolvimentos no contexto nacional, nomeadamente, o Programa do XXII Governo Constitucional, as orientações estratégicas do SNS, as orientações do Plano Nacional de Saúde e programas prioritários, bem como os desafios colocados no âmbito pandemia de COVID-19. A nível internacional, o reforço da participação nas agências europeias, o reforço da colaboração com institutos de Saúde Pública europeus, a cooperação com a OMS, com o ECDC, bem como com os países da CPLP. De especial importância, o acompanhamento da elaboração da proposta de reforma da Saúde Pública e sua implementação e a colaboração na Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia (PPUE).

Salienta-se a transversalidade no domínio da saúde e política, alicerçada em evidência técnica e científica, como um pressuposto para o fortalecimento da saúde global, seja através da valorização das estratégias de investigação em saúde, do apoio às políticas integradas de saúde e emigração, da capacidade de vigilância, preparação e resposta aos riscos e ameaças globais à saúde, da intersectorialidade e saúde em todas as políticas (nomeadamente Políticas Globais), competitividade, inovação e excelência e na saúde como capital de cooperação entre países.

As Linhas Gerais de Orientação Estratégica e respetivos eixos estratégicos estão intrinsecamente ligados à missão e aos objetivos estratégicos desenvolvidos no ponto seguinte. Consubstanciam-se na perspetiva de alargamento da presença do INSA junto dos clientes e dos parceiros a nível nacional e internacional, promovendo a qualidade do serviço prestado e o impacto na saúde da população.

Os eixos estratégicos são os seguintes:



Figura 8 - Eixos Estratégicos

4.2 Objetivos Estratégicos

Os objetivos que constam neste Plano foram definidos com base numa perspetiva global envolvendo todo o Instituto, procurando a desejável sinergia entre os recursos disponíveis, as capacidades existentes e as potencialidades a incrementar.

Conforme indicado, a perspetiva foi preservar alinhados os cinco objetivos estratégicos definidos para o triénio anterior, estruturando-os numa cadeia lógica, em que os objetivos estratégicos se desdobram em objetivos operacionais, a implementar pelos vários departamentos para promover a sincronia de esforços e reforçar a unidade organizacional.

No âmbito das principais áreas de missão do INSA, foram propostos para o ciclo de gestão 2020-2022 os cinco objetivos estratégicos (OE) enumerados de seguida:

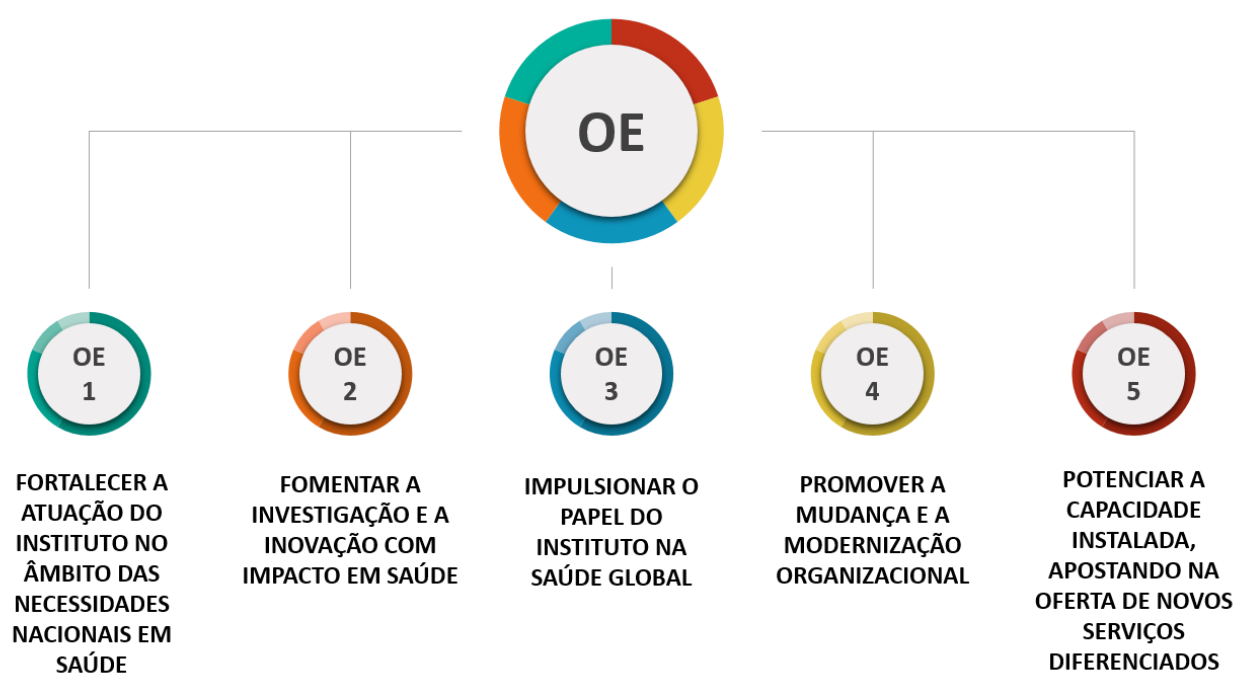


Figura 9 - Objetivos Estratégicos triénio 2020-2022

4.3 Análise dos Objetivos Estratégicos

4.3.1 OE1 – Fortalecer a atuação do Instituto no âmbito das necessidades nacionais em saúde

Num sistema de saúde em que os atores estão em permanente mudança e que se quer colaborativo, importa que o INSA fortaleça a sua atuação na Saúde Pública em Portugal e que, no âmbito da sua missão e atribuições, potencie o seu contributo para a obtenção de ganhos em saúde de toda a população.

Pretende-se fortalecer o papel único do Instituto como Laboratório do Estado e de Referência, assim como Observatório Nacional de Saúde, na prossecução da sua missão de promover e divulgar o conhecimento científico, baseado na investigação científica, na observação e vigilância epidemiológica, em resposta às necessidades em Saúde Pública e no apoio à governança em saúde. Importa, ainda, reafirmar o papel de promover a formação e capacitação nas áreas das suas atribuições, desenvolver a atividade laboratorial de referência, coordenar a AEQ e assegurar a prestação de serviços diferenciados com relevo estratégico nacional e internacional.

Deverá ser reforçada uma articulação efetiva com os outros interlocutores dentro do sistema de saúde, através de um trabalho colaborativo, de modo a contribuir para objetivos comuns e uma melhoria constante de ganhos em saúde.

No âmbito da **vigilância epidemiológica** de surtos, epidemias e outros riscos para a saúde, o Instituto desenvolve uma ação crucial decorrente da sua capacidade laboratorial (instalações, equipamentos e equipas técnicas e científicas com elevada experiência e preparação) para a análise de amostras biológicas, alimentares e ambientais, imprescindíveis à identificação de casos de doença ou de eventuais ameaças para a Saúde Pública.

A função de **Observatório Nacional de Saúde**⁴ permite obter evidência para a decisão em políticas de saúde e em Saúde Pública, através de diversos instrumentos de observação e de vigilância como inquéritos de saúde, vigilância do estado nutricional, registos de doenças e redes de observação nacionais e internacionais. O reconhecimento internacional da qualidade e relevância da atuação do Instituto neste âmbito originou, em 2015, a designação do seu Departamento de Alimentação e Nutrição como Centro Colaborativo da OMS para a Nutrição e Obesidade Infantil.

De ressaltar que a função observatório nacional de saúde se afigura particularmente pertinente no atual contexto pandémico e económico-financeiro, atendendo, quer à necessidade de uma maior atenção aos determinantes de saúde, quer a um maior cuidado no processo de definição e acompanhamento de políticas públicas, as quais devem ser cada vez mais baseadas no conhecimento científico das necessidades reais de saúde da população. Neste sentido, enquanto entidade independente daquelas que, no âmbito do Ministério da Saúde, têm por atribuição a formulação e implementação de políticas, a função observação, assume uma especial importância, face, entre outros, aos princípios administrativos da transparência, prossecução do

⁴ Decreto-Lei n.º 27/2012, de 8 de fevereiro.

interesse público e da proteção dos interesses dos cidadãos, segundo critérios de eficiência, economicidade, justiça e equidade.

Salienta-se a importância do reforço da sustentabilidade das estruturas transversais do Instituto, para o planeamento, recolha e análise de materiais biológicos e dados de saúde, com carácter periódico e longitudinal, designadamente os seguintes inquéritos de base populacional: Inquérito Alimentar Nacional, Inquérito Serológico Nacional e Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico.

Enquanto **Laboratório Nacional de Referência** no setor da saúde, o INSA promove, organiza e garante programas de avaliação externa da qualidade no âmbito laboratorial; implementa métodos de referência; colabora na avaliação da instalação e funcionamento dos laboratórios públicos ou privados que exerçam atividade no setor da saúde; assegura o apoio técnico-normativo aos laboratórios dos serviços de saúde; participa na normalização de técnicas laboratoriais ou outras; prepara e distribui materiais de referência; estuda e desenvolve novas metodologias.

O Instituto conta já com diversos laboratórios de referência para a saúde, na área de segurança alimentar e nutrição, na área clínica, reconhecidos pelo ECDC, nomeadamente: o de doenças gastrointestinais, o de doenças evitáveis pela vacinação, o de doenças transmitidas por vetores, o de infeções respiratórias, o de infeções sexualmente transmissíveis, o de infeções parasitárias e fúngicas e o de resistências aos antibióticos e infeções associadas aos cuidados de saúde e, por último, um laboratório na área da poliomielite, igualmente reconhecido pela OMS.

Salienta-se o trabalho desenvolvido na área da Alimentação e Nutrição, no contributo para a prevenção de doenças de origem alimentar e para a melhoria do estado nutricional da população. Neste âmbito, inclui-se a disponibilização da tabela da composição de alimentos.

Também na área de Genética Humana, são realizados testes genéticos para mais de 500 doenças raras, o que torna o INSA o maior laboratório do setor público nacional para o diagnóstico das patologias genéticas.

No que respeita às Doenças não Transmissíveis, o INSA promove atividades de investigação, formação e de promoção da literacia em saúde, produzindo evidência que contribui para um melhor diagnóstico, prevenção e tratamento nas áreas da saúde mental, doenças cardio e cerebrovasculares, diabetes e hemoglobinopatias. Realiza, igualmente, investigação biomédica para identificação e caracterização de novos mecanismos de doenças.

Na área da Saúde Ambiental são identificados, caracterizados e monitorizados os fatores de risco de natureza ambiental e ocupacional, incluindo o estudo da qualidade da água e do ar interior. Complementarmente, são realizados trabalhos de avaliação da concentração de fibras de amianto em edifícios e, promovida a deteção e resposta a surtos de *Legionella* e outras patologias de origem hídrica.

No decorrer dos últimos anos, tem-se acentuado a consciência de que a **capacidade de resposta a riscos biológicos** será cada vez mais relevante e, neste âmbito, a ação do INSA robustecida pela integrada capacidade laboratorial na área clínica, alimentar e ambiental, torna-se imprescindível.

O Instituto dispõe de uma Unidade especializada para Resposta a Emergências e Biopreparação (UREB), responsável pela coordenação da resposta laboratorial especializada, rápida e integrada em situações de casos e surtos que possam constituir um risco para a Saúde Pública. Dispõe, ainda, de unidades laboratoriais nas áreas alimentar e ambiental, importantes em casos ou surtos de infeções por microrganismos emergentes e

reemergentes de disseminação natural ou deliberada constituindo uma estrutura de suporte à decisão em estreita interação com outras instituições.

Neste contexto, o Instituto tem capacidade de diagnóstico laboratorial para inúmeros agentes emergentes, entre bactérias, vírus e toxinas.

Colabora, ainda, com instituições parceiras na elaboração de recomendações e orientações técnicas para atuação em situações de emergência, dirigidas a apoiar laboratórios e outras instituições de saúde, assegurando a coordenação da rede nacional de laboratórios de alta segurança P3. De referir igualmente que o Instituto participa na implementação de planos de contingência para a resposta a situações de emergência e promove a participação em exercícios de treino.

No âmbito do PNS, o INSA colabora com os diversos Programas Nacionais de Saúde, assumindo a coordenação de 3 Programas, nomeadamente, do Programa Nacional de Vigilância da Gripe (PNVG), Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial (PNAEQ) e Programa Nacional do Rastreio Neonatal (PNRN).

– LINHAS DE AÇÃO:

- Alinhar a intervenção do Instituto com as políticas nacionais de saúde, com a estratégia científica e tecnológica e com os princípios da boa governança em saúde;
- Atuar de acordo com o princípio da Saúde em todas as políticas, articulando com estruturas e serviços do Ministério da Saúde e de outros ministérios a nível nacional, regional e local, nas áreas de atribuição do INSA;
- Potenciar a atuação do Instituto enquanto Laboratório do Estado e de referência na área da saúde a nível nacional;
- Aumentar a participação e a articulação do INSA no Plano Nacional de Saúde, e nos programas nacionais de saúde;
- Promover os programas nacionais coordenados pelo INSA: PNRN, PNAEQ e PNVG;
- Participar no Grupo Consultivo para a Elaboração da Proposta de Reforma da Saúde Pública;
- Produzir informação e gerar evidência científica independente para a tomada de decisão em Saúde Pública ao nível nacional, infranacional e internacional, através da articulação com as autoridades, entidades e serviços de Saúde Pública e serviços prestadores de cuidados a esses níveis;
- Promover a implementação e divulgação de boas práticas em áreas estratégicas;
- Promover e participar em projetos e redes de vigilância epidemiológica, observação em saúde e avaliação de programas, planos e políticas de saúde;

4.3.2 OE2 – Fomentar a investigação e inovação com impacto em saúde

As políticas em saúde são construídas e analisadas sobre uma base consistente de evidência científica, tendo como prioridade a atualização contínua dos conhecimentos.

O INSA prossegue **atividades de investigação e desenvolvimento em saúde**, nomeadamente em Saúde Pública, alinhadas com o Plano Nacional de Saúde e os programas nacionais prioritários, de modo a gerar evidência pertinente para a tomada de decisão em políticas e estratégias de saúde, quer no seu planeamento quer na sua avaliação. As diversas atividades de investigação em curso no Instituto são, por regra, levadas a cabo por equipas de investigação no âmbito de colaborações nacionais e internacionais.

A ligação entre as atividades de I&D com as restantes atividades desenvolvidas no Instituto, designadamente de observação, vigilância epidemiológica e referência, propiciam além de ganhos de eficiência e produtividade, uma capacidade de visão e antecipação de necessidades de investigação, desenvolvimento e inovação, decorrentes daquelas áreas de atuação, que se revelam, muitas vezes, imprescindíveis ao sistema de saúde nacional.

Salienta-se o interesse contínuo na aposta em **novas áreas de investigação**, como na área da biopreparação para novas epidemias e doenças emergentes, com objetivo de minimizar os riscos com impacto em Saúde Pública na área das doenças não transmissíveis, nas doenças raras, nos estudos de efetividade da vacina da gripe, na biomonitorização humana, nas doenças oncológicas, na obesidade infantil, no impacto das alterações climáticas, entre muitas outras. Ainda, a importância do alinhamento da investigação promovida no Instituto com as agendas de investigação nacionais e europeias.

A procura constante de **parcerias** e a realização de **protocolos de colaboração** com instituições universitárias e institutos homólogos, potencia a capacidade de investigação do INSA, a qualidade dos trabalhos desenvolvidos e o seu impacto no sistema de saúde e nas comunidades.

A **difusão da cultura científica** em ciências da saúde é o resultado da investigação, da monitorização e vigilância e de todas as atividades desenvolvidas pelo INSA no cumprimento da sua missão, designadamente através das seguintes ações:

- Divulgação dos resultados da atividade científica;
- Difusão do conhecimento científico e tecnológico junto dos seus pares, comunidade científica, profissionais de saúde, decisores, população em geral, entre outros grupos específicos;
- Realização de ações de divulgação da cultura científica à população;
- Atualização da informação pública, designadamente nas redes telemáticas.

Estas atividades podem assumir diversos formatos, incluindo ações de divulgação e formação de profissionais de saúde e sociedade civil, produção científica (publicações científicas, artigos, teses, colaborações em livros ou artigos, *policy briefs*, *Living labs* através de uma maior interação entre a agenda para a saúde e o público em geral, entre outros), relação com os media (*press releases*, entrevistas, reportagens, artigos de opinião, etc.), atualização do *website* e redes sociais institucionais.

Alguns dos resultados da investigação, observação, monitorização e vigilância epidemiológica efetuadas pelo INSA são divulgados, por exemplo, através de publicações internas, como relatórios e boletins epidemiológicos gerais (Boletim Epidemiológico Observações) ou específicos (Boletim de Vigilância da Gripe, Vigilância Diária

da Mortalidade, Tabela de Composição dos Alimentos), ou através de meios externos como a publicação em revistas científicas nacionais e internacionais, comunicações orais ou *poster*, em reuniões científicas.

Neste âmbito, o INSA continuará a apostar na realização de eventos estratégicos como o Dia do INSA, “Seminários Ricardo Jorge”, seminários específicos de comemoração de dias relacionados com as temáticas da saúde, acolhimento de eventos anuais no âmbito de projetos ou áreas prioritárias, “Seminários da Comissão de Ética” e outros, bem como, desenvolver ações e eventos em que sejam abordados temas de interesse, em função da situação epidemiológica e do estado da arte da ciência ligada à COVID-19, para permitir uma melhor compreensão de questões relacionadas com a pandemia.

– LINHAS DE AÇÃO:

- Executar o Plano de Investigação Estratégica do INSA;
- Promover uma cultura organizacional orientada para a inovação e a transferência de tecnologias e conhecimento, priorizando áreas transversais, como a sequenciação genómica;
- Desenvolver a investigação e inovação em ciências da saúde, nomeadamente, investigação epidemiológica, etiopatogénica, clínica (incluindo modelos de medicina personalizada) e em serviços e políticas de saúde;
- Promover o desenvolvimento de redes de Investigação e Desenvolvimento e Inovação (I&D+i);
- Articular o Instituto com a sociedade para aumentar as oportunidades de I&D+i, quer com o setor público (parcerias estratégicas com outros serviços públicos de saúde e com Universidades e Centros Académicos, através de protocolos de cooperação), quer com o setor privado (parcerias e consórcios com a Indústria e Serviços e.g. *Health Cluster, Lisbon Living+*);
- Reforçar o apoio à investigação realizada no INSA, através da adequada dotação financeira e melhoria da gestão em I&D+i, incluindo recursos humanos dedicados a apoiar os DTC do INSA;
- Implementar sistemas de informação e de gestão de projetos, bem como promover a formação na área de preparação de propostas competitivas a programas de financiamento;
- Investir em competências e na agilização de procedimentos para a captação de financiamento externo e/ou parcerias para o reforço de projetos de desenvolvimento.

4.3.3 OE3 – Impulsionar o papel do Instituto na Saúde Global

A saúde global é um conceito abrangente que engloba o estado de saúde, os seus determinantes e intervenções na população mundial, que se sobrepõe aos interesses e perspetivas individuais dos países. Este objetivo encontra-se alinhado com o preconizado no PNS “Fortalecimento da Saúde Global”.

Assim, as organizações devem realizar a **planificação estratégica e operacional**, enquadradas nas orientações internacionais, incluindo por exemplo, a participação na vigilância epidemiológica, em planos, programas ou projetos internacionais. Devem, ainda, desenvolver e executar **planos de ação** para situações de ameaças de saúde transfronteiriças, alinhados com as prioridades das agências europeias e mundiais, facilitando a articulação intersectorial, numa abordagem integrada.

Como Laboratório do Estado, o INSA detém uma vasta experiência e dispõe de capacidades, que se estendem por vários domínios, que pode partilhar com instituições congéneres, contribuindo para o reforço de uma mútua capacitação. Mantém uma estreita articulação com a estrutura dos serviços de saúde nacionais e com os organismos internacionais na área da saúde, quer no âmbito da União Europeia (UE), designadamente com o *European Center for Disease Control and Prevention* (ECDC) e a *European Food Safety Agency* (EFSA), quer na CPLP ou, ainda, no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU), através da OMS, o que lhe permite ocupar um lugar único no setor da saúde nacional e ser uma instituição internacionalmente reconhecida nas suas áreas de atuação técnico-científicas.

A **cooperação científica e tecnológica nacional e internacional**, é um aspeto de importância estratégica para o reforço e manutenção da qualidade e competitividade do trabalho científico desenvolvido pelo INSA. É, assim, de todo o interesse intensificar e continuar a beneficiar da cooperação com entidades europeias de referência, mas também, através da transferência e partilha de conhecimento, potenciar sinergias para robustecer as redes de investigação em saúde em países da CPLP e América Latina, aproveitando a experiência e *know-how* do INSA enquanto laboratório de referência e Observatório Nacional de Saúde.

O Instituto pretende, ainda, continuar a fomentar a prestação de serviços de assessoria científica e técnica, a entidades dos setores público, privado e social, a nível internacional.

– LINHAS DE AÇÃO:

- Promover as discussões estratégicas e operacionais a nível internacional e nacional sobre a participação de Portugal na Saúde Global;
- Identificar e partilhar modelos internacionais de governança e funcionamento das instituições, incluindo conceitos, boas práticas, processos e indicadores, desde logo no seio da União Europeia;
- Procurar modelos e promover a participação em processos de acreditação internacional;
- Desenvolver formação, de forma a facilitar o reconhecimento de centros de excelência e a captação de profissionais de outros países;
- Aumentar a cooperação com outras entidades nacionais e internacionais (incluindo os PALOP e CPLP), no âmbito das áreas de intervenção do Instituto, para resposta às necessidades em saúde das populações.

4.3.4 OE4 – Promover a mudança e a modernização organizacional

Os ganhos de efetividade e eficiência só serão possíveis numa cultura de compromisso e exigência, investindo numa gestão racional e criteriosa dos recursos, humanos, financeiros e organizacionais. Assume, aqui, particular relevância a aposta no **desenvolvimento do capital humano** e na **modernização e simplificação administrativa** do Instituto. Torna-se imperativa uma gestão administrativa centrada na simplificação, agilidade, inovação, automatização, desmaterialização e transformação digital dos processos e sistemas de uma forma integrada, que promova a otimização dos recursos, a redução de custos, a transparência e a responsabilização. Igualmente, pretende-se dar continuidade e reforçar a **estratégia de comunicação interna e externa** e de desenvolvimento organizacional.

Neste âmbito, destaca-se a aposta na manutenção da simplificação de processos de relacionamento com os cidadãos e demais *stakeholders*, nomeadamente na melhoria contínua ao nível da **acessibilidade e transparência da informação** disponibilizada. Neste sentido, o INSA deverá continuar a investir e a dar prioridade à comunicação com os seus diferentes públicos-alvo através da sua presença *online*, disponibilizando informação útil e atualizada sobre as suas áreas de intervenção.

Paralelamente, devem continuar a ser aperfeiçoados os **canais de comunicação interna**, envolvendo ativamente os colaboradores nos processos de tomada de decisão e assegurando que a informação relevante é disseminada. Deve manter-se como prioridade, a disponibilização de diferentes suportes comunicacionais, incluindo o portal de Intranet do INSA e mensagens dirigidas, que permitem agilizar processos dentro da instituição, em áreas transversais da organização como a Gestão da Qualidade, os Recursos Humanos, a Formação ou a Saúde Ocupacional, entre outras. A *newsletter* do INSA assume relevância no reconhecimento da atuação do Instituto e na identificação das principais atividades desempenhadas.

– LINHAS DE AÇÃO:

- Manter a aposta na reengenharia de processos técnicos e administrativos, promovendo a desburocratização dos processos, minimizando o tempo dedicado a tarefas de rotina e identificando pontos críticos;
- Melhorar os sistemas internos de informação de suporte à decisão aos vários níveis da organização interna;
- Aperfeiçoar os sistemas de informação para a gestão de processos e procedimentos laboratoriais e não laboratoriais;
- Desenvolver a comunicação externa e interna (como veículo para a transparência, equidade e promoção de um ambiente de trabalho saudável);
- Impulsionar a responsabilidade social do INSA;
- Melhorar o Sistema de Controlo Interno, Auditoria Interna e Gestão Orçamental;
- Requalificar as instalações, nomeadamente, através de medidas de autoproteção e eficiência energética, proporcionando um aumento do conforto no local de trabalho;
- Estabelecer um plano de substituição de equipamentos considerados obsoletos, transversal aos vários departamentos.

4.3.5 OE5 – Potenciar a capacidade instalada, apostando na oferta de novos serviços diferenciados

Numa sociedade em constante mudança, importa que o INSA assuma um papel de liderança na Saúde Pública, definindo novas metodologias diferenciadas, no âmbito da sua missão e atribuições. Neste contexto, o Instituto assume uma postura proactiva na definição da **oferta de serviços** que melhor servem a população e os objetivos do Serviço Nacional de Saúde e do Sistema Nacional de Saúde. Esta definição passa, necessariamente, por potenciar a capacidade instalada e por reorientar a sua atividade, a prestar um melhor e mais adequado serviço diferenciado.

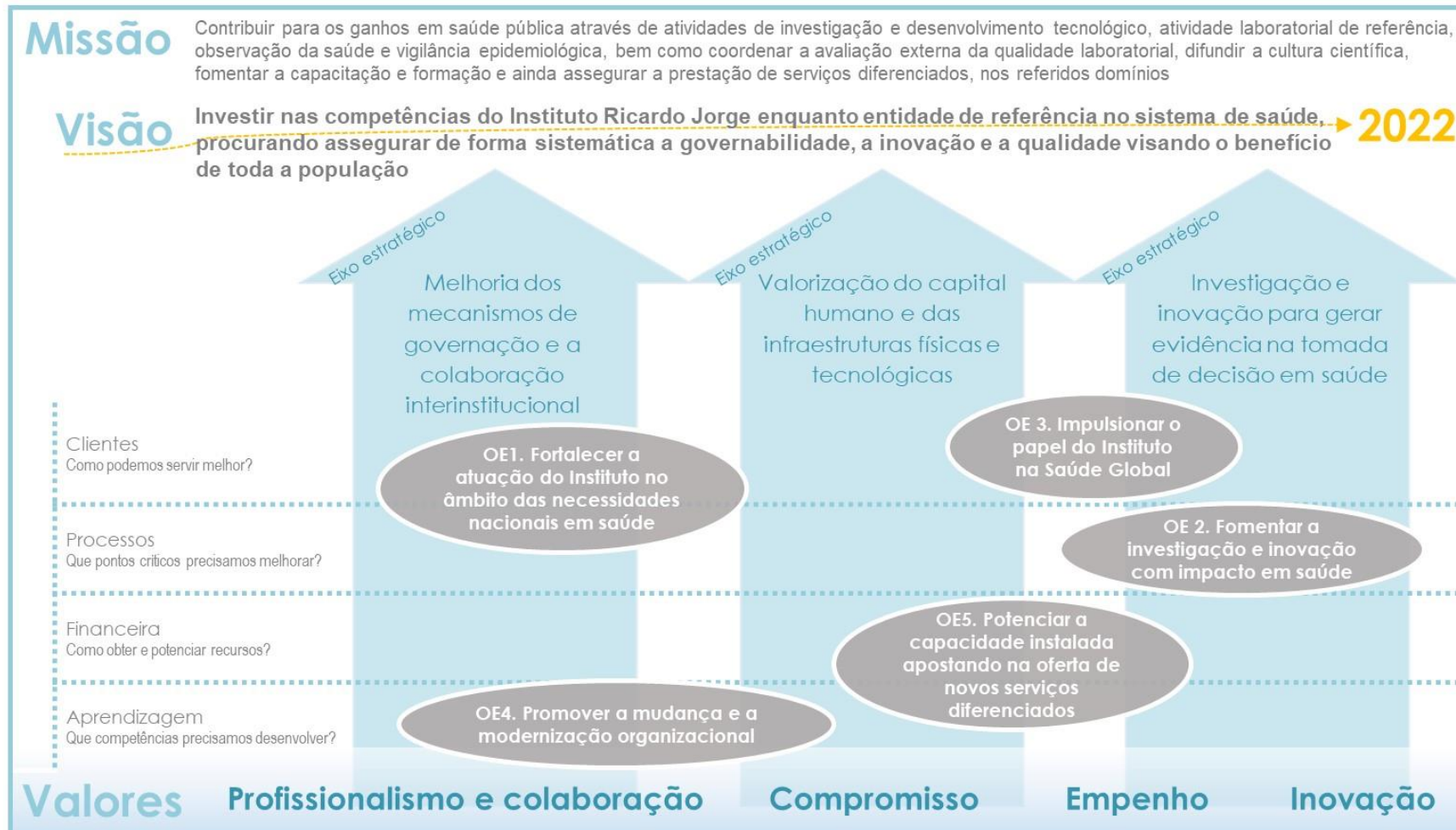
O INSA presta serviços e assessoria técnica e científica, no âmbito das suas atribuições, a entidades públicas e privadas. Estes serviços englobam estudos científicos e técnicos, consultoria, metodologias e instrumentos de diagnóstico e intervenção, determinações laboratoriais, formação (em todas as áreas) e avaliação externa da qualidade laboratorial.

– LINHAS DE AÇÃO:

- Antecipar e responder a novas exigências e necessidades identificadas (novos métodos, técnicas, serviços ou produtos), primando pela qualidade e excelência do serviço prestado;
- Implementar novas metodologias e ensaios diferenciados;
- Garantir a sustentabilidade das atividades no âmbito da prestação de serviços;
- Continuar a investir na acreditação dos ensaios laboratoriais do INSA de acordo com os referenciais normativos ISO/IEC 17025 e ISO 15189;
- Reavaliar e manter o processo, em curso, de requalificação de infraestruturas e investimento em equipamentos;
- Aumentar a capacidade de gerir a propriedade intelectual resultante do desenvolvimento de novos métodos, técnicas, produtos e serviços, garantindo as consequentes mais valias para o INSA;
- Incentivar a negociação de Contratos-Programa.

4.4 Mapa da Estratégia

Para facilitar a compreensão da relação existente entre os objetivos e eixos estratégicos, missão e a visão estratégica até 2022, elaborou-se o mapa estratégico que seguidamente se apresenta:



4.5 Objetivos Operacionais

A partir dos objetivos estratégicos foram identificados e determinados os objetivos operacionais (OOp) que melhor refletem as linhas prioritárias do INSA. O alinhamento entre os objetivos estratégicos, objetivos operacionais e as unidades orgânicas (UO) do INSA responsáveis pela sua execução, encontra-se evidenciado na tabela seguinte:

	OBJETIVOS OPERACIONAIS (OOp)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)					UO
		OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	DTC/DIR/ÁREA
ARTICULAÇÃO	OOp1: Assegurar as redes nacionais de referência / vigilância/ observação						Todos DTC
	OOp2: Obter evidência para a decisão em saúde pública através da utilização de instrumentos de observação, nomeadamente da amostra de famílias portuguesas "Em Casa Observamos Saúde", ECOS						DEP
	OOp3: Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização da infeção por VIH/SIDA						DDI
	OOp4: Melhorar a monitorização da informação sobre resistências aos antimicrobianos						DDI
	OOp5: Manter atualizado o Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC)						DEP
	OOp6: Implementar um sistema de monitorização da ingestão de aditivos alimentares						DAN
	OOp7: Assegurar a produção, recolha, compilação e transmissão de dados analíticos sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos						DAN
	OOp8: Fomentar a produção de documentação técnico-científica e o apoio à edição através e desenvolvimento da política de publicações institucional, reforçando a qualidade e a divulgação das edições						DRT – BIBL
	OOp9: Realizar eventos estratégicos						DRT – CMRE + AOF
	OOp10: Efetuar o levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde						MUS
	OOp11: Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias						DAN/DDI/DGH/ DPS/ DSA
	OOp12: Criar novos instrumentos de vigilância epidemiológica						DEP
	OOp13: Desenvolver projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos						DPS
	OOp14: Reforçar a investigação						Todos DTC/DRF - GAI
	OOp15: Melhorar o desempenho económico e financeiro						DRF
	OOp16: Integração do Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge I.P., (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde						DRT
	OOp17: Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras						DAN/DDI/DGH/ DPS/ DSA/QUAL
	OOp18: Promover a formação						DGRH
	OOp19: Promover a satisfação dos colaboradores e clientes						QUAL/APDO
	OOp20: Melhorar a qualidade das instalações do INSA - Sede						DRT
	OOp21: Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal						DGRH

Tabela 8 - Articulação entre Objetivos Estratégicos, Objetivos Operacionais e as Unidades Orgânicas

4.6 Definição dos Objetivos do INSA com as Orientações Estratégicas identificadas e Evolução dos Indicadores

Os objetivos estratégicos e operacionais refletem a prossecução da missão do INSA, em articulação com as respetivas atribuições e orientações estratégicas emanadas, conforme consta na tabela seguinte:

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: FORTALECER A ATUAÇÃO DO INSTITUTO NO ÂMBITO DAS NECESSIDADES NACIONAIS EM SAÚDE								
OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022	
OOp1: Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/ observação	INSA h)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global	1.1. Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas (QUAR Eficácia)	Número de redes nacionais de referência / vigilância/ observação asseguradas pelos DTC Fonte: Relatório de Atividades	30	30	30	
OOp2: Obter evidência para a decisão em saúde pública através da utilização de instrumentos de observação, nomeadamente da amostra de famílias portuguesas "Em Casa Observamos Saúde", ECOS	DEP b)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	2.1. Relatório científico e de gestão "vacinação antigripal da população portuguesa: cobertura e algumas características do ato vacinal" (em meses) (QUAR Eficácia)	Mês de referência para a publicação do Relatório científico e de gestão "vacinação antigripal da população portuguesa: cobertura e algumas características do ato vacinal" Fonte: Repositório	11	N/A	N/A	
OOp3: Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização da infeção por VIH/SIDA	DDI c)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global Programas de Saúde Prioritários e Outros Programas Nacionais: 2.10. Programa Nacional para a Infeção VIH/SIDA Programa XXII Governo Constitucional:	3.1. Relatórios mensais dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para o Programa Nacional por Infeção VIH/SIDA (QUAR Eficácia)	Número de relatórios publicados anualmente dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para o Programa Nacional por Infeção VIH/SIDA Fonte: Relatório de Atividades	12	N/A	N/A	

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: FORTALECER A ATUAÇÃO DO INSTITUTO NO ÂMBITO DAS NECESSIDADES NACIONAIS EM SAÚDE

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
		3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde					
	DDI c)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global Programas de Saúde Prioritários e Outros Programas Nacionais: 2.10. Programa Nacional para a Infecção VIH/SIDA Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	3.2. Relatório anual (referente ao ano anterior) e semestral (referente ao ano em curso) dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para divulgação geral (QUAR Eficácia)	Número de relatórios publicados: anual (referente ao ano anterior) e semestral (referente ao ano em curso) dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para divulgação geral Fonte: Repositório	2	2	2
OOp4: Melhorar a monitorização da informação sobre resistências aos antimicrobianos	DDI c)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.7. Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global Programas de Saúde Prioritários e Outros Programas Nacionais: 2.3. Programa de Prevenção e Controlo de Infecções e de Resistência aos Antimicrobianos Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	4.1 Número de relatórios de notificação laboratorial de micro-organismos multirresistentes (QUAR Eficácia)	Número de relatórios publicados de notificação laboratorial de micro-organismos multirresistentes Fonte: Sítio da DGS	2	2	2
OOp5: Manter atualizado o Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC)	DEP b)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis	5.1 Atualização da base de dados (mês) (QUAR Eficácia)	Mês de referência para a atualização da base de dados do RENAC Fonte: Relatório de Atividades	11	11	11

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1: FORTALECER A ATUAÇÃO DO INSTITUTO NO ÂMBITO DAS NECESSIDADES NACIONAIS EM SAÚDE

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp6: Implementar um sistema de monitorização da ingestão de aditivos alimentares	INSA j DAN c	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global	6.1 Implementação do questionário em formato eletrónico e contactar rede de escolas (mês) (QUAR Eficácia)	Mês de referência para a implementação do questionário em formato eletrónico e contactar a rede de escolas Fonte: Relatório de Atividades	11	N/A	N/A
OOp8: Fomentar a produção de documentação técnico-científica e o apoio à edição através e desenvolvimento da política de publicações institucional, reforçando a qualidade e a divulgação das edições	INSA b	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.1. Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.7. Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial 1.10. Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global	8.1. Publicação do "Boletim Epidemiológico Observações" (Número) (QUAR Eficácia)	Número de edições publicadas do "Boletim Epidemiológico Observações" Fonte: Repositório	4	4	4
OOp9: Realizar eventos estratégicos	INSA b	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.7. Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial 1.9. Orientação para a Implementação - Promoção de ambientes saudáveis	9.1 Realização do dia do INSA (QUAR Eficácia)	Mês de referência para a realização das comemorações do dia do INSA Fonte: Relatório de Atividades	11	11	11
OOp10: Efetuar o levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde	MUS a	Orientações Interinstitucionais: 4.1. Melhoria da qualidade dos registos no Sistema de Informação dos Imóveis do Estado (SIIE)	10.1 Relatório (mês) (QUAR Eficácia)	Mês de referência para a realização do Relatório de levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde Fonte: Relatório de Atividades	11	N/A	N/A
OOp12: Criar novos instrumentos de vigilância epidemiológica	DEP b	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis Programa XXII Governo Constitucional: 3.2 Eixo 2 – Reduzir os custos que os cidadãos suportam na saúde 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	12.1 Implementação de um sistema de vigilância síndromica para doenças respiratórias (QUAR Eficiência)	Verificação da implementação de um sistema de vigilância síndromica para as doenças respiratórias Fonte: Boletim Vigilância Gripe e outros vírus respiratórios - Sítio do INSA	1	N/A	N/A

OBJETIVO ESTRATÉGICO 2: FOMENTAR A INVESTIGAÇÃO E INOVAÇÃO COM IMPACTO EM SAÚDE

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp13: Desenvolver projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos	DPS d)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	13.1. Número de projetos (QUAR Eficiência)	Número de projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos em curso Fonte: Módulo de gestão de projetos	4	4	4
OOp14: Reforçar a investigação	INSA a)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	14.1. Projetos de I&D iniciados no ano (QUAR Eficiência)	Número de projetos de I&D iniciados no ano Fonte: Módulo de gestão de projetos	20	20	20

OBJETIVO ESTRATÉGICO 3: IMPULSIONAR O PAPEL DO INSTITUTO NA SAÚDE GLOBAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp7: Assegurar a produção, recolha, compilação e transmissão de dados analíticos sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos	DAN c)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.7. Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	7.1. Número de reportes da transmissão de dados à EFSA (<i>European Food Safety Authority</i>) (QUAR Eficácia)	Número de reportes da transmissão de dados à EFSA sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos Fonte: EFSA	3	N/A	N/A

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: PROMOVER A MUDANÇA E A MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp15: Melhorar o desempenho económico e financeiro	DRF b)	Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde Orientações Interinstitucionais: 4.2. Melhoria da Eficiência da Gestão	15.1. Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias) (QUAR Eficiência)	Tempo médio de pagamento a fornecedores (em dias) Fonte: Sistema de Informação Centralizado de Contabilidade (SICC)	25	25	25
	DRF i)	Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde Orientações Interinstitucionais: 4.2. Melhoria da Eficiência da Gestão	15.2. Transmissão trimestral de dados relativos à avaliação económico-financeira (QUAR Eficiência)	Número de reportes de dados relativos à avaliação económico-financeira Fonte: Relatório de atividades	4	4	4
OOp16: Integração do Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge, I.P., (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde	DRT k)	Operacionalização da alínea b) do art.º 25.º da Lei do Orçamento do Estado 2020	16.1. Número de integrações: a. Registo Nacional de Utentes (RNU); b. Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SINAVE) (QUAR Eficiência)	Número de integrações efetuadas no ano Fonte: Relatórios de progresso das ações da candidatura SAMA - PROMOGLAB	2	1	1
	DRT m)	Operacionalização da alínea b) do art.º 25.º da Lei do Orçamento do Estado 2020	16.2. Aumento do número de serviços disponibilizados em meio eletrónico (QUAR Eficiência)	Número de novos serviços disponibilizados em meio eletrónico Fonte: Relatórios de progresso das ações da candidatura SAMA - PROMOGLAB	2	1	1
	DRT l)	Operacionalização da alínea b) do art.º 25.º da Lei do Orçamento do Estado 2020	16.3. Diminuição dos tempos de resposta dos serviços prestados (em dias) (QUAR Eficiência)	Tempo médio de resposta dos novos serviços prestados (em dias) Fonte: Plataforma de <i>Helpdesk</i>	5	2	2
OOp18: Promover a formação	INSA b)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.10. Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	18.1 Taxa de trabalhadores que frequentaram ações de formação (QUAR Qualidade)	Percentagem de trabalhadores que frequentaram ações de formação Fonte: Relatório anual da formação	80	80	80

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4: PROMOVER A MUDANÇA E A MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp19: Promover a satisfação dos colaboradores e clientes	INSA b)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.9. Orientação para a Implementação - Promoção de ambientes saudáveis 1.10. Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde Orientações Interinstitucionais: 4.2. Melhoria da Eficiência da Gestão	19.1 Índice médio de satisfação global dos colaboradores (escala 1-5) (QUAR Qualidade)	Resultado do inquérito de satisfação Fonte: Relatório de satisfação dos trabalhadores	3,5	3,5	3,5
OOp20: Melhoria da qualidade das instalações do INSA – Sede	DRT u)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.9. Orientação para a Implementação - Promoção de ambientes saudáveis Programa XXII Governo Constitucional: 3.5. Eixo 5 – Melhorar as condições de trabalho no SNS	20.1 Reabilitação energética da sede (substituição dos sistemas de AVAC em edifícios da sede) - Empreitada 2 do POSEUR (QUAR Qualidade)	Mês de referência para a conclusão da substituição dos sistemas de AVAC em edifícios da sede Fonte: Auto de medição	11	11	11
OOp21: Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	DGRH i)	Operacionalização da alínea a) do art.º 25.º da Lei do Orçamento do Estado 2020	21.1. Número de medidas no âmbito da atividade física ou saúde e bem-estar no local de trabalho (QUAR Qualidade)	Número de medidas adotadas no âmbito da atividade física ou saúde e bem-estar no local de trabalho Fonte: Relatório de atividades	3	3	3

OBJETIVO ESTRATÉGICO 5: POTENCIAR A CAPACIDADE INSTALADA, APOSTANDO NA OFERTA DE NOVOS SERVIÇOS DIFERENCIADOS

OBJETIVOS OPERACIONAIS	ARTICULAÇÃO COM ATRIBUIÇÕES DO ORGANISMO	ENQUADRAMENTO COM PLANOS SUPERIORES INSTITUCIONAIS	INSTRUMENTO ESTRATÉGICO QUAR	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META 2020	META 2021	META 2022
OOp11: Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias	INSA o)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.3. Eixo Estratégico - Qualidade na Saúde 1.4. Eixo Estratégico - Políticas Saudáveis 1.10. Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas 1.11. Orientação para a Implementação - Fortalecimento da Saúde Global	11.1 Número de metodologias implementadas (QUAR Eficiência)	Número de novas metodologias implementadas pelos DTC Fonte: Relatório de atividades	14	14	14
OOp17: Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras	QUAL f)	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020: 1.3. Eixo Estratégico - Qualidade na Saúde 1.10. Orientação para a Implementação - Divulgação e implementação de boas práticas Programa XXII Governo Constitucional: 3.7. Eixo 7 – Desenvolver novas formas de prestar serviços e cuidados de saúde	17.1 Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios) (QUAR Qualidade)	Número de ensaios acreditados Fonte: Anexo técnico	965	980	985
OOp19: Promover a satisfação dos colaboradores e clientes	QUAL b)	Operacionalização da alínea c) do art.º 25.º da Lei do Orçamento do Estado 2020	19.2 Índice médio de satisfação global dos clientes (escala 1-4) (QUAR Qualidade)	Resultado do inquérito de satisfação Fonte: Relatório de satisfação dos clientes	3,0	3,0	3,0

Tabela 9 - Definição de Objetivos do INSA no âmbito das orientações estratégicas identificadas

4.7 Medidas Transversais

O INSA prevê desenvolver no triénio 2020-2022, diversas medidas e projetos de cariz transversal, que incluem:

– ESTRATÉGIA E SUSTENTABILIDADE

- Desenvolvimento do projeto de reforma e modernização do INSA, retomando as propostas da avaliação dos peritos internacionais, bem como os resultados da reflexão interna, a consulta aos *stakeholders* e a visita aos institutos congéneres;
- Melhoria da sustentabilidade financeira do INSA promovendo a transparência e a diversificação de fontes de financiamento;
- Promoção das atividades desenvolvidas pelo INSA, visando uma maior competitividade, bem como capacidade de resposta atempada e de melhor qualidade;
- Reforço das medidas de controlo interno e atualização do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas.

– DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E IMAGEM

- Reforço da comunicação e promoção da imagem institucional;
- Reestruturação e modernização de serviços de utilização comum, promovendo a sua adequação às necessidades.

– COLABORAÇÃO E COOPERAÇÃO

- Realização de novas parcerias / protocolos com outras entidades nacionais e internacionais em áreas científicas relevantes para o INSA;
- Aumento da participação em redes e outras atividades de congéneres europeias e internacionais com vista a contribuir para a definição e implementação das melhores práticas nas áreas de atuação do INSA;
- Reforço das atividades de cooperação para o desenvolvimento em matéria de saúde.

– INVESTIGAÇÃO, DESENVOLVIMENTO E INOVAÇÃO

- Incremento do apoio às atividades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico que o INSA desenvolve através dos seus DTC, promovendo simultaneamente a maior visibilidade dessas atividades;
- Criação de mecanismos de participação e comunicação interna no sentido de promover o conhecimento das práticas desenvolvidas, alinhadas com o Código Europeu de Conduta para a Integridade da Investigação, bem como a disseminação do conhecimento gerado;
- Estimular a cooperação entre DTC através da participação conjunta em projetos de investigação.

– GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

- Adoção de medidas facilitadoras da conciliação da vida profissional com a vida pessoal e familiar, incluindo a promoção de iniciativas no local de trabalho e a auscultação das necessidades dos trabalhadores neste âmbito;
- Conclusão do processo de integração de colaboradores ao abrigo do Programa de Regularização Extraordinária de Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP);
- Início dos procedimentos tendentes à abertura de procedimentos concursais de promoção;
- Apresentação de proposta de revisão do Regulamento de Horário de Trabalho com a integração de novas modalidades e melhoria da organização dos tempos de trabalho;
- Apresentação de proposta para implementação de um novo sistema de controlo de assiduidade.

– FORMAÇÃO E CAPACITAÇÃO

- Reforço da qualificação dos profissionais do INSA através da participação em ações de formação técnicas e especializadas, promovendo o estabelecimento de parcerias com Universidades e outras instituições;
- Investimento em novas competências profissionais no INSA, em especial nas áreas das ciências quantitativas, ciências médicas e ciências sociais e políticas, de modo a aumentar a diversidade de produtos e serviços e de adequar a resposta às necessidades;
- Dinamização das atividades de formação e capacitação para o exterior, investindo na sua diversidade, quantidade, inovação e na melhoria das condições de realização, em especial para os profissionais do SNS e de outros atores do Sistema de Saúde, bem como para profissionais de países europeus e da CPLP;
- Reforço na aposta na segurança e saúde no trabalho, através da implementação de medidas e realização de sessões de informação aos trabalhadores sobre gestão de riscos profissionais.

– QUALIDADE, PROCESSOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

- Adaptação dos sistemas de informação do INSA às necessidades dos utilizadores internos, externos e clientes – reforço das estruturas, capacidades e serviços informáticos e computacionais que suportam os serviços e a sua gestão, incluindo o suporte às atividades de I&D e outras atividades não laboratoriais;
- Desenvolvimento do *software* do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) do INSA, incluindo novos módulos que apoiem, efetivamente, a gestão das unidades orgânicas internas;
- Aperfeiçoamento do sistema de gestão laboratorial e outros sistemas de informação, incluindo a monitorização dos indicadores de gestão;
- Reforço na implementação de medidas de desmaterialização e de simplificação, que garantam uma resposta célere e efetiva, enquadradas no programa SIMPLEX +: disponibilização de maior número de serviços em meio eletrónico, com diminuição dos tempos de resposta.

— INFRAESTRUTURAS E EQUIPAMENTO LABORATORIAL

- Requalificação de infraestruturas e investimento em equipamentos;
- Adoção de medidas de eficiência energética e energias renováveis na Sede - implementação de medidas que contribuam para a promoção da sustentabilidade ambiental através do projeto POSEUR (painéis fotovoltaicos, LED's, AVAC centralizado e viaturas elétricas).

5. RECURSOS

5.1 Recursos Humanos

— CARACTERIZAÇÃO

O INSA reconhece que o Capital Humano é um ativo intangível de fulcral importância na sua estratégia. Os seus trabalhadores são detentores de conhecimentos e experiência ímpares, são eles que colocam as suas competências ao dispor das atividades e projetos que se pretendem levar a cabo, tendo por referência o interesse público. Identificando que os seus recursos humanos, são um elemento-chave para o sucesso e sustentabilidade da organização, a sua motivação, assume, aqui, uma enorme relevância. Assim, pretende-se, reforçar o investimento no seu desenvolvimento, na partilha do conhecimento e apostar na valorização do seu contributo para a melhoria interna, bem como contribuir para reforçar a cultura de excelência e inovação. Só este investimento, permitirá que o Instituto se continue a afirmar como entidade de referência, no Sistema de Saúde Nacional e como *player* reconhecido, na Saúde Global.

Para a concretização das atividades, o Instituto dispunha, em dezembro de 2019, de 538 elementos, mais 41 do que em 2018. A proposta de Mapa de Pessoal para o ano de 2020 contempla 615 postos de trabalho (PT).

A diferença entre os 615 PT previstos para 2020 e os 538 PT efetivados em dezembro de 2019, deve-se essencialmente à integração de 33 colaboradores, que ainda não se encontra concluída no âmbito do Programa de Regularização de Vínculos Precários na Administração Pública (PREVPAP), bem como aos procedimentos concursais em curso.

— ANÁLISE POR GRUPO PROFISSIONAL

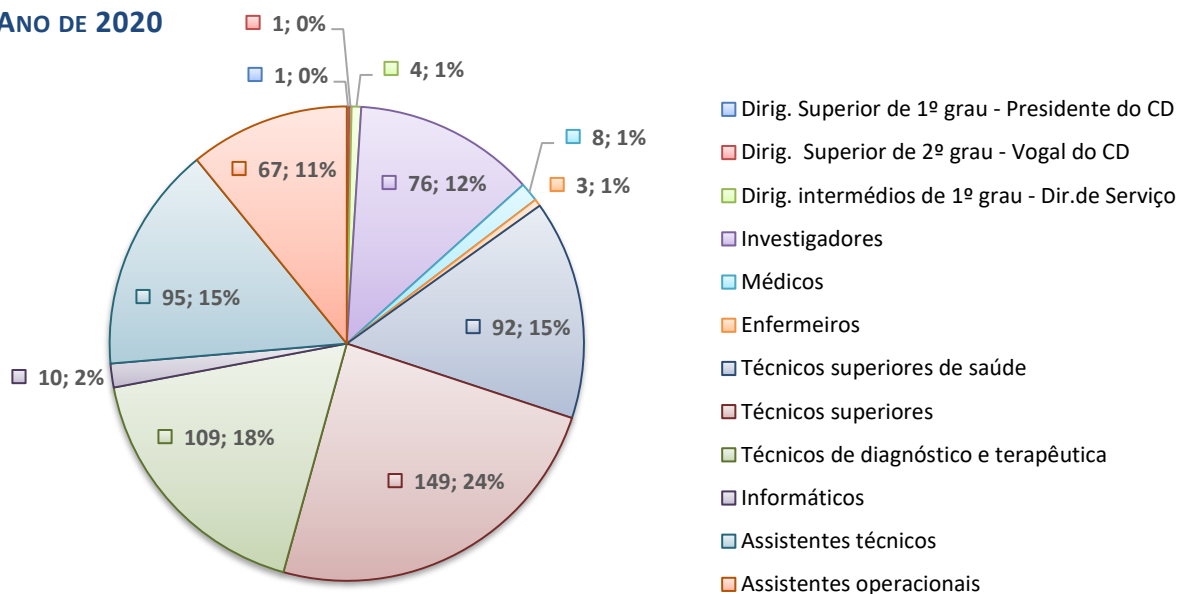
O incremento do número de PT verifica-se, fundamentalmente, nas carreiras técnica superior e de investigação científica, motivado pela regularização no âmbito do PREVPAP. No que respeita ao aumento postos de trabalho na carreira de informática (especialistas e técnicos), o mesmo deve-se à integração de colaboradores no âmbito do referido programa, como também o reforço da equipa técnica, com vista à satisfação das inúmeras exigências que têm vindo a ser colocadas a esta área.

O reforço do mapa de pessoal do Instituto, previsto para 2020, é, assim, alicerçado numa política de gestão ponderada e eficiente, que visa promover a valorização e o rejuvenescimento dos seus recursos humanos.

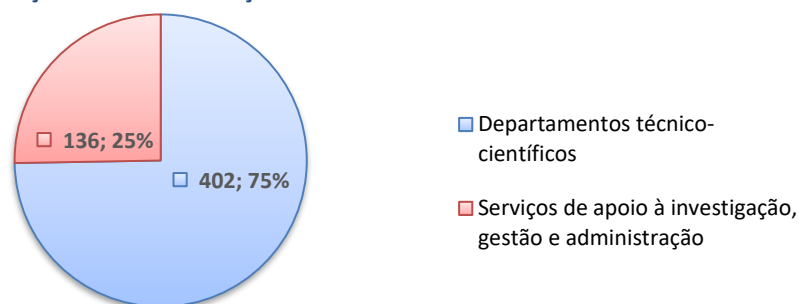
GRUPO PROFISSIONAL	ANO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020 PT(s) APROVADOS
Dirig. Superior de 1º grau - Presidente do CD	1	1	1	1	1	1
Dirig. Superior de 2º grau - Vogal do CD	1	1	1	1	1	1
Dirig. intermédios de 1º grau - Dir.de Serviço	4	3	4	4	4	4
Investigadores	45	46	46	48	51	76
Médicos	5	7	7	7	7	8
Enfermeiros	2	3	3	3	3	3
Técnicos superiores de saúde (inclui pessoal farmacêutico)	92	91	95	92	90	92
Técnicos superiores	73	72	80	81	123	149
Técnicos de diagnóstico e terapêutica	104	104	106	107	103	109
Informáticos	2	2	2	2	5	10
Assistentes técnicos	87	87	85	88	92	95
Assistentes operacionais	57	62	60	63	58	67
TOTAL	473	479	490	497	538	615

Tabela 10 - Recursos Humanos por grupo profissional 2015-2020

ANO DE 2020



DISTRIBUIÇÃO NA ORGANIZAÇÃO EM 2019



— ANÁLISE POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

Sobre o nível de escolaridade dos recursos humanos do INSA, salientam-se os **388** elementos com habilitações superiores (licenciatura, mestrado e doutoramento), que em 2019 representavam **72%** dos recursos humanos (mais 3% face ao ano de 2018).

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	Nº DE RH		VARIÇÃO 2018/2019
	2018	2019	
Até 12º Ano	153	150	-3
Licenciatura	228	230	2
Mestrado	50	84	34
Doutoramento	66	74	8
TOTAL	497	538	41

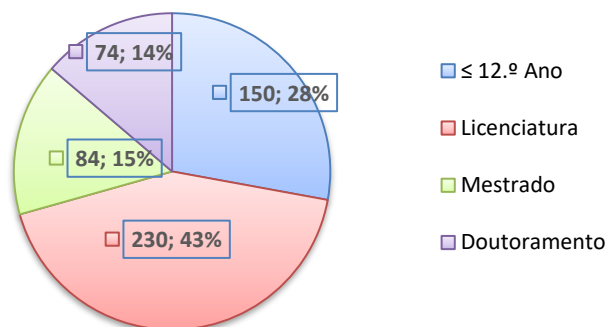


Tabela 11 - Recursos Humanos por nível de escolaridade 2018-2019

— ANÁLISE POR GÉNERO E ESCALÃO ETÁRIO

A maioria dos trabalhadores do INSA tem mais de 45 anos, sendo o escalão etário dos 45 aos 49 anos o que tem maior expressão. O género feminino representa 83% da população.

ESCALÃO ETÁRIO	2019		
	HOMENS	MULHERES	TOTAL
25 a 29	2	14	16
30 a 34	5	17	22
35 a 39	9	38	47
40 a 44	12	61	73
45 a 49	23	93	116
50 a 54	13	76	89
55 a 59	15	84	99
60 a 64	9	51	60
65 a 69	4	12	16
TOTAL	92	436	538

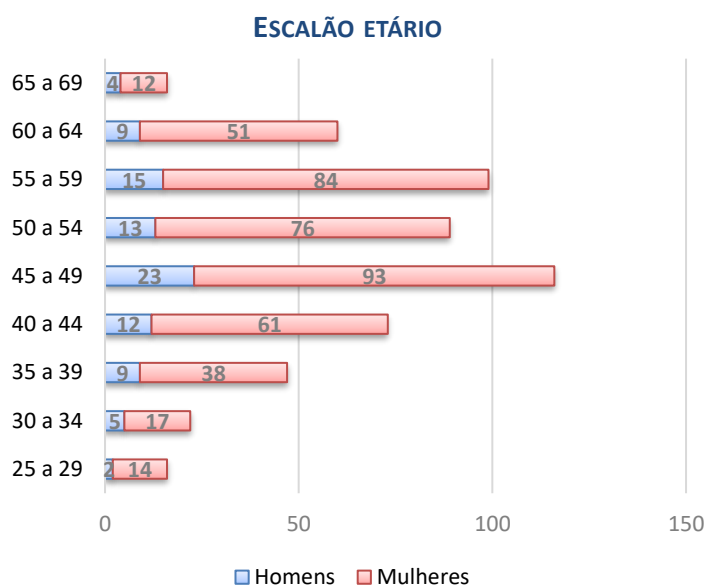


Tabela 12 - Recursos Humanos por género e escalão etário 2019

5.2 Formação

Para os próximos três anos, as linhas orientadoras para a formação dos trabalhadores do INSA são as seguintes:

- Adequar a formação ministrada às necessidades do serviço e dos trabalhadores: investir numa adequada identificação das competências lacunares dos trabalhadores e respetivas necessidades formativas, tendo por base as competências requeridas para o desempenho no posto de trabalho e as mudanças organizacionais que se pretendem desenvolver;
- Reforçar a capacidade instalada: consolidar/atualizar competências na aplicação dos referenciais normativos e dos procedimentos existentes no que respeita ao sistema integrado de Qualidade implementado;
- Apoiar a investigação científica: promover o desenvolvimento de competências técnicas na área científica, no âmbito das metodologias de investigação em saúde e de tecnologias emergentes (bioinformática, ómicas, imagiologia);
- Assegurar o acesso à formação profissional a todos os trabalhadores em funções públicas do Instituto: garantir o cumprimento da formação inicial, prosseguir o investimento na formação contínua e transversal, bem como promover a formação em gestão e governança;
- Promover a difusão do conhecimento dentro do Instituto: dinamizar a partilha, entre os colaboradores, de experiências e conhecimentos adquiridos, quer em contexto de investigação e formação, quer em contexto administrativo e organizacional;
- Reforçar a utilização das tecnologias de informação e de comunicação (TIC) no âmbito da formação: promover a utilização de outras metodologias de formação, como seja o caso do *e-learning* e *b-learning* (formação à distância e mista) e consequentemente reduzir os custos associados, agilizando e generalizando o acesso ao conhecimento;
- Avaliar o impacto da formação na qualidade dos serviços prestados: aperfeiçoar a metodologia de avaliação do impacto da formação na produtividade do trabalhador e do serviço, promovendo a transferência das aprendizagens para o posto de trabalho;
- Melhorar a gestão da formação: Implementação do *software* de gestão da formação.

Em tempos de pandemia, a Formação *Online* assume uma importância reforçada, funcionando hoje como um estímulo ao conhecimento e por esse motivo será promovida, sempre que possível, a realização de cursos nesta modalidade.

5.3 Oferta Formativa

No âmbito da oferta formativa, incluem-se as seguintes iniciativas:

- Formação em contexto de trabalho laboratorial (FCTL): essencialmente dirigida a profissionais, que desejam aperfeiçoar competências técnico-científicas específicas, e a estudantes dos ensinos profissional e sobretudo superior para consolidar conhecimentos e realizar estudos necessários à obtenção de grau académico. O Instituto é considerado entidade formadora idónea pela Ordem dos Médicos e pela Ordem dos Farmacêuticos que o procuram no contexto, respetivamente, de internatos médicos e da obtenção do título de especialista em análises clínicas. A FCTL é ainda procurada por profissionais de saúde de outros países lusófonos (i.e. Angola, Guiné-Bissau, Moçambique, São Tomé e Príncipe) que, no âmbito de projetos de colaboração institucional ou individualmente, realizam no Instituto uma formação desenhada à medida das suas necessidades específicas.
- Desde 2017 que o INSA é instituição de acolhimento e responsável no país pelo Programa Europeu de Formação em Microbiologia (EUPHEM) do ECDC. A formação EUPHEM, com duração de dois anos, é realizada em Instituições de referência nos vários países europeus. Este programa, que desde 2008 foi integrado no programa europeu de treino em Epidemiologia de Intervenção (EPIET), tem como objetivo a manutenção de uma rede, organizada e treinada, de epidemiologistas e microbiologistas especializados, capazes de fortalecer o trabalho da Saúde Pública nos Estados Membros da União Europeia e no Espaço Económico Europeu. O INSA recebe alunos nacionais (MS-TRACK) e internacionais (EU-TRACK), sendo que a capacitação destes profissionais de saúde é extremamente importante no planeamento e implementação de respostas rápidas às ameaças de saúde emergentes, no desenvolvimento de diretrizes microbiológicas, na produção e utilização de novas ferramentas de diagnóstico, na avaliação sobre riscos dos microrganismos ou seus produtos, bem como, na disponibilização de informações relevantes numa perspetiva microbiológica.
- Ações de formação profissional contínua: podem assumir formatos variados, por exemplo, cursos, seminários, simpósios, congressos, etc.; são de curta duração, podem ser em regime presencial, online (eg. *webinars*, *e-learning*), ou misto (*b-learning*); centram-se em temas da especialidade do Instituto; são promovidas por colaboradores dos departamentos técnico-científicos e integram um Plano de Oferta Formativa do INSA elaborado anualmente.
- Prevê-se, em 2020-2022, a reedição de ações desenvolvidas com sucesso em anos anteriores e novas ações nos domínios da alimentação e nutrição, doenças infecciosas, genética humana, epidemiologia e saúde ambiental. Será reforçada a aposta nas intervenções formativas online em formatos variados, tais como, *webinar*, *e-learning* e *b-learning*.
- Visitas de estudo: dirigidas a profissionais e estudantes dos ensinos secundário, profissional e superior. São oportunidades para contactar diretamente com os serviços e colaboradores do Instituto envolvidos na prestação de serviços laboratoriais e na produção de conhecimento através de atividades de I&D.

Os serviços formativos constituem uma importante fonte de receitas próprias. Pretende-se, no triénio em apreço, que contribua de forma significativa para a sustentabilidade financeira do Instituto. Neste período, será dada continuidade aos trabalhos de desmaterialização dos processos e documentos de gestão da formação, no sentido da sua simplificação, do predomínio das soluções digitais e de uma maior rapidez na resposta.

5.4 Recursos Financeiros

Da análise económica do INSA, o quadro seguinte reflete os **custos e perdas** registados no triénio 2017-2019, destacando-se os gastos com pessoal que, nesse triénio, representaram 56% do total dos custos e perdas, seguindo-se os custos com mercadorias vendidas e matérias consumidas (CMVMC) e os fornecimentos de serviços externos, com um peso de 20% e 16%, respetivamente.

DESCRIÇÃO	2017	%	2018	%	2019	%	TOTAL 2017-2019	%
61 - CMVMC	4 625 470 €	-6%	5 671 901 €	23%	5 579 432 €	-2%	15 876 803 €	20%
62 - Fornecimentos e Serviços Externos	4 297 649 €	10%	4 187 343 €	-3%	4 010 528 €	-4%	12 495 521 €	16%
64 - Custos com o Pessoal	13 855 819 €	2%	14 393 526 €	4%	15 867 584 €	10%	44 116 930 €	56%
66 - Amortizações do Exercício	1 384 358 €	15%	1 375 975 €	-1%	1 563 552 €	14%	4 323 885 €	5%
Outros custos	1 144 056 €	14%	814 588 €	-29%	593 772 €	-27%	2 552 416 €	3%
TOTAL DE CUSTOS	25 307 353 €	3%	26 443 334 €	4%	27 614 869 €	4%	79 365 555 €	100%

Fonte: Relatórios de Gestão

Tabela 13 - Demonstração de resultados 2017-2019 – Custos e Perdas (em M€)

Da análise do quadro supra verifica-se que:

- os custos com pessoal registaram um acréscimo ao longo do triénio 2017-2019, tendo sido no último ano, 2019, que se registou o maior aumento (10% face a 2018), totalizando os 15,8 M€. Este acréscimo deveu-se ao aumento registado na rubrica de remunerações certas e permanentes e nos respetivos encargos sociais devido as alterações de posição remuneratória no âmbito do descongelamento faseado das carreiras, previsto no artigo 18.º da Lei n.º 114/2018, de 29 de dezembro e ao processo PREVPAP.
- as variações registadas nos custos com as mercadorias vendidas e matérias consumidas não foram constantes ao longo do triénio, destacando-se o acréscimo de 23% de 2017 para 2018;
- os fornecimentos e serviços externos atingiram os 4 M€ em 2019, tendo-se registado um decréscimo de 4% face ao ano anterior, tendo contribuído para essa evolução a diminuição registada na rubrica de gastos com conservação e reparação e com honorários.

A estrutura de **proveitos e ganhos** reparte-se essencialmente por duas rubricas: prestação de serviços e as transferências correntes obtidas destinadas a cobrir os encargos com o normal funcionamento do Instituto, provenientes essencialmente do orçamento de estado (17 M€).

DESCRIÇÃO	2017	%	2018	%	2019	%
72 - Prestações de Serviços	6 652 699 €	49%	6 605 406 €	-1%	6 615 891 €	0%
74 - Transferências correntes obtidas	19 542 241 €	2%	20 573 248 €	5%	21 819 078 €	6%
Outros proveitos	853 767 €	130%	911 369 €	7%	1 007 031 €	10%
TOTAL DE PROVEITOS	27 048 706 €	13%	28 090 023 €	4%	29 442 000 €	5%

Fonte: Relatórios de Gestão

Tabela 14 - Demonstração de resultados 2017-2019 – Proveitos e Ganhos

Entre 2017 e 2019 o **Orçamento do Instituto** registou um acréscimo de 14,8%, o que corresponde a um aumento de cerca de 2 M€ em cada ano, face ao ano anterior.

No entanto, as transferências do Orçamento de Estado (Receitas Gerais) têm-se mantido inalteradas, não acompanhando, proporcionalmente, a evolução dos encargos com o normal funcionamento do Instituto. As receitas derivadas das prestações de serviço, apesar do decréscimo ocorrido em 2018, recuperaram a sua evolução em 2019. No que se refere às transferências entre organismos públicos, verificou-se um aumento substancial (28%) nos últimos dois anos. Por sua vez, comparativamente a 2017, verifica-se uma diminuição de 32% no que se refere a financiamento comunitário.

FONTE DE FINANCIAMENTO	2017	2018	2019
Receitas Gerais	16 986 547 €	16 986 547 €	16 986 547 €
Receitas Próprias	7 238 213 €	6 779 082 €	9 615 870 €
Transferências AP	95 605 €	3 329 106 €	2 258 899 €
Financiamento da UE	2 190 471 €	1 425 285 €	1 566 299 €
TOTAL	26 510 836 €	28 520 020 €	30 427 615 €

Fonte: DGO

Tabela 15 - Dotações Orçamentais 2017-2019

O orçamento do INSA, elaborado anualmente, decorre das regras estabelecidas por circular da Direção-Geral do Orçamento (DGO), tendo em conta os objetivos estratégicos do Instituto, o mapa de pessoal necessário à prossecução da sua missão e atribuições, e os demais dispositivos legais no que respeita à contratação para a aquisição de bens e serviços.

O orçamento de receita do Instituto, para o ano de 2020, totaliza os 47 658 992€, sendo esta constituída por receitas próprias e transferências correntes, discriminadas na tabela seguinte:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO CORRIGIDO
Orçamento de Funcionamento	26 927 615 €	47 658 992 €
Taxas Moderadoras	29 188 €	29 774 €
Transferências Correntes	18 167 508 €	31 273 862 €
Vendas de Bens e Serviços Correntes	7 536 682 €	14 170 151 €
Outras Receitas Correntes	50 000 €	41 570 €
Transferências de Capital	1 144 237 €	1 942 759 €
Operações extraorçamentais	0 €	200 876 €

Tabela 16 - Orçamento de receita para o ano de 2020

Face ao contexto de 2020, o Orçamento do INSA disponível para execução das suas atribuições, foi objeto de várias alterações:

- nos termos do artigo 12.º-H da Lei de Enquadramento Orçamental (LEO), e considerando que a 1 de janeiro de 2020 não se encontrava aprovado o Orçamento do Estado para 2020, a execução da receita e da despesa, no início de 2020 regia-se pelos princípios gerais definidos no artigo 42.º da LEO, devendo a execução do orçamento das despesas obedecer ao princípio da utilização por duodécimos. Para efeitos de determinação da utilização por duodécimos, o INSA teve de ter em consideração o seu orçamento de 2019, que totalizava 26 927 615 €.

- com a aprovação do Orçamento de Estado para 2020, pela Lei n.º 2/2020, de 31 de março, o INSA viu a proposta do seu orçamento aprovado. Assim, a partir de 1 de abril o seu Orçamento disponível totaliza 35 307 015 €, no que resultou num acréscimo de 8 379 400 € em relação ao seu orçamento inicial.
- durante o primeiro trimestre de 2020 e na sequência da constituição, pelo Ministério da Saúde, de uma reserva estratégica de reagentes, gerida pelo INSA (a qual inclui reagentes de diagnóstico/deteção e reagentes de extração, para além de outro material diverso para colheita de amostras biológicas), o Orçamento do INSA foi reforçado em 11 125 334€, para financiamento desta reserva.
- por último, verifica-se um acréscimo ao orçamento disponível para 2020 no montante de 1 226 643€ decorrente de créditos especiais e integração do saldo de gerência de 2019.

O orçamento de despesa do INSA, para o ano de 2020 perfaz um total de 47 658 992€, discriminado na tabela que se segue:

DESIGNAÇÃO	ORÇAMENTO INICIAL	ORÇAMENTO CORRIGIDO
Orçamento de Funcionamento	26 927 615 €	47 658 992 €
Despesas com Pessoal	16 285 314 €	16 976 991 €
Aquisições de Bens e Serviços	8 054 826 €	26 384 417 €
Aquisições de Bens de Capital	1 803 994 €	3 048 095 €
Outras Despesas Correntes e de Capital	783 481 €	1 249 489 €

Tabela 17 - Orçamento de despesa para o ano de 2020

A tabela seguinte apresenta os valores do orçamento do INSA desde 2017 a 2020, por fonte de financiamento:

FONTE DE FINANCIAMENTO	2020	2019	2018	2017
Receitas Gerais	16 986 547 €	16 986 547 €	16 986 547 €	16 986 547 €
Receitas Próprias	13 859 459 €	7 615 870 €	9 243 894 €	7 238 213 €
Transferências AP	16 612 110 €	1 939 860 €	4 244 551 €	95 605 €
Outras	200 876 €	385 338 €	441 478 €	2 190 471 €
TOTAL	47 658 992 €	26 927 615 €	30 916 470 €	26 510 836 €

Tabela 18 - Dotações Orçamentais 2017 - 2020

Conforme se pode constatar, e como já referido anteriormente, as transferências do Orçamento de Estado (Receitas Gerais) têm-se mantido inalteradas, não acompanhando, proporcionalmente, a evolução dos encargos com o normal funcionamento do Instituto. Realça-se que estas transferências financiarão na totalidade as despesas previstas com pessoal.

O financiamento externo, através de Transferências da Administração Pública (AP) e Financiamento da União Europeia, tem por objetivo suportar as despesas previstas com a execução de projetos em curso e/ou a iniciar.

No que se refere às transferências entre organismos públicos, verifica-se um aumento exponencial em 2020, decorrente dos reforços orçamentais ocorridos para financiamento da reserva estratégica de reagentes, gerida pelo INSA.

Relativamente à receita com origem em financiamento comunitário, desde 2017 que esta fonte de receita tem sofrido diminuição.

Por último, as receitas decorrentes da prestação de serviços (Receitas Próprias), apesar do decréscimo ocorrido em 2018, recuperaram a sua evolução em 2019, perspetivando-se que em 2020 se mantenha esta tendência de crescimento.

No entanto, esta tendência de crescimento não é suficiente para financiar as despesas fixas (rendas, eletricidade, água, etc.), investimento e aquisição de bens e serviços, essenciais para cumprimento da missão e atribuições do INSA. Desta forma, convém referir que o valor total inscrito em Receitas Próprias para 2020, subsume-se a respeitar o princípio do equilíbrio orçamental.

De facto, configura-se que, durante o próximo triénio, permaneça a dificuldade em cobrar a faturação gerada por receitas próprias, com origem na prestação de serviços de análises clínicas e sanitárias, dado que as dívidas das entidades que integram o perímetro do Ministério da Saúde têm vindo a representar uma média de 80%, no que se refere ao total da dívida acumulada no último triénio.

A não recuperação da dívida prejudica os recursos financeiros disponíveis para a aquisição de bens essenciais, a realização dos investimentos necessários na área das atividades *core* do INSA, designadamente investimento em equipamentos laboratoriais, infraestruturas e renovação do seu parque tecnológico.

5.5 Recursos Tecnológicos e Sistemas de Informação

As Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) nas suas diferentes dimensões e níveis de ação, produzem potenciais benefícios para os cidadãos e para os prestadores dos serviços. A utilização de TIC no âmbito da saúde constitui-se como um elemento essencial para a promoção de modos de relacionamento mais seguros, acessíveis e eficientes com os cuidados de saúde.

À semelhança do ocorrido durante o período de vigência do plano estratégico anterior, o Instituto pretende continuar a aposta na transformação digital, com novos investimentos em TIC que permitam tirar partido do seu potencial, enquanto ferramentas de valor acrescentado, capacitando o Instituto com novas formas de acessibilidade à informação e comunicação, aumentando a capacidade instalada dos instrumentos existentes e dando continuidade à reengenharia e desmaterialização dos seus processos. Este trajeto deve ser percorrido mantendo o foco no prosseguimento de uma política de melhoria contínua, devendo o Instituto adotar práticas adequadas que promovam a qualidade das várias áreas de atuação, assegurando a correta adequação dos sistemas de gestão e de informação à missão do Instituto.

Será de assinalar que um sistema de informação, sobretudo a sua componente informática, constitui atualmente um dos mais importantes, se não o mais importante, fator determinante do desempenho organizacional por estruturar a matriz organizacional de forma duradoura e condicionar todo o fluxo de informação, as dinâmicas internas e externas, facilitando ou criando barreiras em áreas e momentos críticos.

Nesse âmbito, destaca-se a proposta de desenvolvimento de um novo sistema de informação para a observação e vigilância epidemiológica, aumentando e atualizando a componente tecnológica que suporta esta área específica de trabalho, e cujas aplicações e arquitetura carecem de novas funcionalidades e diferente abordagem.

Este objetivo responde à Missão do INSA em especial na área da observação em saúde e da monitorização e vigilância epidemiológica e da investigação em saúde, está em linha com o processo em curso de Reforma da Saúde Pública Nacional através de uma Nova Ambição para a Saúde Pública, tal como previsto no programa do atual governo e decorre de necessidades de aumento da capacidade de sistemas de informação que são imprescindíveis à resposta a necessidades de saúde da população, através da produção e informação e conhecimento que sirva de base à intervenção e ao planeamento e avaliação de políticas, planos e programas de saúde.

Tratando-se de uma área nobre das funções do INSA, a mesma deverá também contemplar a conceção, desenvolvimento e produção de novos sistemas de Observação e Vigilância, antecipando e dando resposta aos novos desafios em Saúde Pública, o que permitirá ao INSA cooperar com os seus parceiros naturais, isto é, os institutos nacionais de saúde de outros países, e alimentar a visão de “Melhor entre os melhores na Observação e Vigilância da Saúde”.

No período de 2020-2022, o INSA prevê, também, integrar o Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde, nomeadamente com o Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SINAVE), com o Registo Nacional de Utente (RNU) e o Portal SNS, permitindo ganhos de produtividade, rapidez de resposta, fidedignidade dos dados e diminuição da intervenção humana, na prossecução de objetivos de simplificação e desmaterialização alinhados com o SIMPLEX +.

Não obstante estes dois objetivos considerados muito importantes na transformação digital do Instituto, o INSA visa atingir outros, nomeadamente:

- Aquisição de um sistema de informação para gestão da qualidade e processos adstritos;
- Migração de servidores virtuais para a nova infraestrutura de data *center*;
- Desmaterialização processual e redefinição de *workflows*;
- Continuação da modernização do parque informático;
- Continuação da atualização de sistemas operativos de servidores e *desktop*;
- Reforço da interação da equipa de suporte técnico e informático com os colaboradores do INSA.

Por fim, pretende-se estimular a divulgação e partilha de boas práticas nos vários níveis de atuação do Instituto, com o desígnio de aumentar a produtividade e empenho de todos os colaboradores na concretização da sua estratégia.

5.6 Instalações e Equipamentos

O investimento nas instalações e equipamentos do Instituto tem como desígnio propiciar as condições adequadas para o desenvolvimento da estratégia elencada no presente documento. Salienta-se a importância do investimento planeado a nível das instalações, designadamente, na implementação de medidas de autoproteção, de acordo com o Regime Jurídico de Segurança Contra Incêndios, na reabilitação dos alçados da sede do Instituto e do Museu da Saúde, na reabilitação dos espaços laboratoriais, enquanto espaços que suportam e que devem facilitar, propiciar e fomentar a atividade científica e de referência desenvolvida nesta instituição, os espaços comuns e os espaços administrativos, enquanto medidas geradoras de criação de pertença e de bem estar dos colaboradores.

Perspetiva-se a continuidade do investimento na modernização do parque de equipamentos laboratoriais, enquanto veículo para o reforço e criação de valor científico e de referência, bem como no reforço da capacidade instalada a nível da rede de frio.

Destaque final para a prossecução dos objetivos na melhoria da eficiência energética e na utilização de energias renováveis na sede do Instituto, medidas enquadradas e parcialmente financiadas pelo Programa Operacional de Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (POSEUR) e que possuem impacto a diversos níveis, em particular ao contribuir para a redução da despesa pública com a fatura energética, outrossim, possibilitando que o Instituto concorra de forma mais efetiva para a defesa e preservação ambiental pela redução da sua pegada ambiental.

5.7 Museu da Saúde

Em 2007, o Ministério da Saúde determinou que fosse constituído um Museu Nacional da Saúde, como unidade dependente do INSA, com a missão de identificar, recolher, preservar, restaurar, catalogar, expor e divulgar o património museológico, bibliográfico e arquivístico de todas as áreas referentes à saúde. O Museu da Saúde divide-se, atualmente, por três espaços: o Núcleo-Sede, sito na cerca do Hospital de Santo António dos Capuchos (espaço expositivo); o INSA (reservas técnicas e gabinetes de trabalho); o Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infecciosas Francisco Cambournac (reservas técnicas e espaço expositivo). O objetivo a longo prazo é a ocupação exclusiva dos edifícios que compõem o núcleo-sede nos Hospital dos Capuchos.

Desde a sua criação, o Museu tem continuado a constituir e a aumentar as suas coleções com a incorporação do património proveniente de instituições na dependência do MS e de coleções privadas, prosseguindo com o estudo e inventário do acervo, organização das reservas técnicas e ações de conservação preventiva.

A partir de 2016, iniciou-se um novo capítulo na vida do Museu da Saúde, concretizando-se a designação do seu futuro espaço-sede no edifício do antigo serviço de neurocirurgia do Hospital de Santo António dos Capuchos. Neste local mostra-se, desde 2017, a exposição 800 Anos de Saúde em Portugal como prefiguração do programa expositivo e educativo do Museu da Saúde. Esta exposição traça um panorama cronológico da história da saúde em Portugal, desde a fundação da nacionalidade até à década de setenta do século XX.

No âmbito da exposição permanente, o Museu da Saúde desenvolve atividades culturais e educativas, dirigidas a diferentes públicos, nomeadamente visitas orientadas, oficinas pedagógicas, percursos temáticos e colabora em iniciativas internacionais sobre património (Dia Internacional dos Museus, Dia Internacional dos Monumentos e Sítios, Jornadas Europeias do Património, entre outros).

Em 4 de abril de 2019, pelo Despacho n.º 3468/2019, do Ministério da Cultura, o Museu da Saúde foi credenciado pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC), conforme o disposto na Lei Quadro dos Museus Portugueses, n.º 47/2004, de 19 de agosto, e foi conseqüentemente integrado na Rede Portuguesa de Museus (RPM). A credenciação de museus pela DGPC consiste na avaliação e no reconhecimento oficial da qualidade técnica dos museus, tendo em vista a promoção do acesso à cultura e o enriquecimento do património cultural. O processo de credenciação do Museu da Saúde teve início em outubro de 2017 e decorreu em várias fases de avaliação e de visitas técnicas. A permanência na RPM obriga o Museu da Saúde à manutenção e contínua melhoria das boas práticas de conservação, segurança, estudo, valorização, divulgação e acessibilidade dos bens culturais e dos espaços na sua alçada, de acordo com a Lei Quadro dos Museus Portugueses. A integração na RPM garantiu já o financiamento de dois projetos: a implementação de audioguias, que permitem o acesso a conteúdos expositivos em três línguas (2019); a atualização do programa de inventário, que irá contribuir para a melhoria dos processos de inventário museológico, para a transformação digital do arrolamento do acervo bibliográfico e para a divulgação *online* das coleções do Museu da Saúde (2021-2022).

O Museu da Saúde integra, ainda, uma rede de museus e núcleos museológicos sobre património, ciência e saúde, que inclui treze instituições da área metropolitana de Lisboa, parceiras na investigação e preservação do património cultural da ciência e da saúde, que organizam anualmente diversas atividades entre elas seminários subordinados ao tema do Património da Saúde.

Com o intuito de promover a salvaguarda e preservação dos bens móveis da saúde propriedade do Estado ou de outras pessoas coletivas públicas, do setor público administrativo e do setor público empresarial, o

Ministério da Saúde solicitou, em 2016, o Levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde. No âmbito deste projeto, o Museu da Saúde procedeu ao registo dos bens inventariados enviados pelas instituições. A sinergia desenvolvida com as várias instituições parceiras resultou na elaboração e disponibilização online dos registos de inventário do património nacional da saúde, e em permanente atualização (museudasaude.inwebonline.net). Ainda na sequência deste projeto, foi estabelecido um protocolo de colaboração entre o Museu da Saúde e o Instituto de Oftalmologia Dr. Gama Pinto para a preservação, valorização e divulgação do património e da história da oftalmologia em Portugal e, em particular, nesse Instituto. Esta colaboração resultará na abertura de um futuro espaço museológico renovado no Gama Pinto.

As estratégias funcionais e atividades do Museu para o futuro passam, por um lado, pela promoção e concretização de um projeto arquitetónico e museológico de recuperação e adaptação do núcleo-sede. Por outro, em direta associação com a instalação nos Capuchos, aguarda-se a aprovação, publicação e implementação do corpo legislativo legal (estatutos) que irá dar suporte legal efetivo às atividades e funcionamento do Museu. A aprovação de uma lei de mecenato para o Museu revela-se também urgente para a canalização de fontes privadas de financiamento.

O contínuo crescimento do Museu, além do espaço, de enquadramento legal e financiamento, passa necessariamente pelo aumento do seu quadro de pessoal, nas áreas da conservação, da educação e da comunicação, assim como na área do acolhimento, da higiene e da vigilância.

A concretização destes objetivos principais potenciará, de forma sustentada, a missão e vocação do Museu da Saúde, nas áreas da promoção e preservação do património cultural da saúde, da promoção da educação para a saúde, do estudo e da narrativa da história da saúde, na sua diversidade temática e cronológica e sua divulgação.

Em concreto, e para o próximo triénio, o Museu irá aumentar a oferta educativa e cultural, com a realização de novas atividades e exposições; consolidar parcerias ao nível local e nacional e desenvolver projetos de investigação que terão como produtos publicações, exposições e o desenvolvimento de novos recursos pedagógicos.

6. REFLEXÕES FINAIS

O Plano Estratégico 2020-2022, pretende estabelecer um referencial, interno e externo, da atuação do INSA. Este surge enquadrado por uma conjuntura desafiante e exigente, que se reflete na ambição e audácia dos objetivos que o Instituto se propõe alcançar neste período.

Extraordinariamente, o INSA, numa reconfiguração sem precedentes, atua com a prontidão exigida e configura neste instrumento os meios e recursos possíveis, investindo mais na gestão racional e criteriosa a nível humano, financeiro e a nível organizacional.

Não obstante, este desafiante Plano Estratégico segue os seus trâmites, mas não é alheio aos riscos para o desempenho da atividade do INSA, que dirigido à COVID-19 retira, como mencionado, meios e recursos a áreas estruturadas para o desempenho das suas atividades regulares.

É com esta consciência, que o Instituto prossegue os seus objetivos, mas também, com a certeza de que conta com a inigualável competência, empenho, profissionalismo e motivação de cada um dos seus colaboradores que, comprometidos com o serviço que prestam, na defesa da saúde da população, são, cada um deles, a unidade estruturante do bem maior que assim se ambiciona construir.

Atento à mais-valia no desenvolvimento dos seus colaboradores, tem dado aos seus recursos humanos suporte vital do capital de conhecimento da organização. A intenção é promover uma cultura de compromisso e exigência, primando cada vez mais pelo rigor técnico e científico, tão indispensáveis na prontidão de resposta ao evoluir da pandemia. Sendo, por isso, de salientar o esforço que os seus colaboradores fazem de forma exemplar.

É necessário, ainda assim, uma clara aposta na renovação de equipamentos, nomeadamente, laboratoriais com tecnologia de ponta e também noutros instrumentos de base digital e tecnológica, uma vez que os existentes colocavam em esforço a gestão habitual, sendo difícil colmatar todos os requisitos que a situação pandémica requer.

O impacto deste Laboratório do Estado, único, distintivo e central no país, faz-se sentir nos mais diversos níveis da saúde, desde o governo, parceiros, aos profissionais e ao cidadão, ratificando a extrema importância do INSA para atuar em situações de emergência e catástrofe, no domínio da Saúde Pública.

Assim, o entendimento do Conselho Diretivo consubstancia a sua determinação nesta estratégia delineada, cumprindo a sua missão e as obrigações já previstas para focar-se, mais intensamente, na exigente preparação da resposta aos diversos contextos e solicitações que a situação pandémica sobrepõe.

E prima, ainda, em não descurar o modo como responde, de forma a salientar e reafirmar a imagem do INSA, enquanto instituição de excelência no Sistema Nacional de Saúde, como *player* reconhecido e ágil na resposta, que contribui com um valor acrescentado para o cidadão, demais atores e, ainda, para a Saúde Global.

7. ANEXOS

7.1 Operacionalização por Unidade Orgânica

Seguidamente encontram-se descritos os planos de ação das unidades orgânicas do INSA apresentando-se em primeiro lugar os planos dos departamentos técnico-científicos e museu da saúde, seguidos dos serviços de apoio à investigação, gestão e administração.

7.1.1 Departamento de Alimentação e Nutrição

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Alimentação e Nutrição (DAN) compete:

- a) Promover, coordenar e realizar investigação e desenvolvimento em alimentação e nutrição, identificando as necessidades e estabelecendo as respetivas prioridades, nomeadamente as fixadas pelo Ministério da Saúde, acordo com as estratégias nacionais e internacionais, que reforcem os programas nacionais e a internacionalização;
- b) Promover, coordenar e implementar programas de observação em saúde associados à alimentação e avaliar o risco e benefício para fins do desenvolvimento de planos de prevenção e controlo da doença;
- c) Assegurar a recolha, compilação e transmissão à Direção-Geral de Alimentação e Veterinária, para efeitos de comunicação à Autoridade Europeia de Segurança Alimentar, dos dados analíticos nacionais relativos à composição, incluindo contaminantes e outras substâncias químicas, dos géneros alimentícios e alimentos para animais;
- d) Assegurar a função de laboratório de referência para a saúde, nos domínios da segurança alimentar e nutrição, através da implementação de novas metodologias, do estudo epidemiológico laboratorial de doenças de origem alimentar, da prestação de serviços diferenciados, incluindo ensaios analíticos, produção de materiais de referência, e da organização de programas de avaliação externa da qualidade laboratorial.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DAN definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Implementar um sistema de monitorização da ingestão de aditivos alimentares**
 - Implementação do questionário em formato eletrónico e contactar rede de escolas (mês)
- **Assegurar a produção, recolha, compilação e transmissão de dados analíticos sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos**

- Número de reportes da transmissão de dados à EFSA (*European Food Safety Authority*)
- **Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias**
 - Número de metodologias implementadas
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)

Complementarmente, o DAN tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Desenvolver e dar continuidade à parceria INSA-PHE na organização e coordenação do Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade em Microbiologia de Alimentos e Águas;
- Assegurar a vigilância epidemiológica;
- Monitorizar a rede de laboratórios de saúde pública;
- Assegurar a resposta laboratorial em situações de emergência biológica;
- Fomentar a produção editorial científica;
- Incentivar a investigação de tradução;
- Reforçar a capacitação em I&D+i;
- Aumentar as publicações em revistas indexadas;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Aumentar captação de financiamento;
- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Colaborar com instituições internacionais de relevo no âmbito da saúde;
- Diversificar os serviços prestados na área laboratorial;
- Aumentar o volume da receita oriunda da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.2 Departamento de Doenças Infeciosas

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Doenças Infeciosas (DDI) compete:

- a) Promover, coordenar e realizar atividades e projetos de investigação em doenças infecciosas, seus agentes e determinantes;
- b) Contribuir para o planeamento da agenda de investigação em Saúde;
- c) Colaborar na vigilância epidemiológica das doenças infecciosas, na sua componente laboratorial, em articulação com as redes nacionais e internacionais;
- d) Realizar prestação de serviços diferenciados e consultoria na área das doenças infecciosas e seus agentes e vetores;
- e) Atuar na avaliação do risco biológico de emergência em Saúde Pública;
- f) Coordenar as atividades dos biotérios.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DDI definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização da infeção por VIH/SIDA**
 - Relatórios mensais dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para o Programa Nacional por Infeção VIH/SIDA
 - Relatório anual (referente ao ano anterior) e semestral (referente ao ano em curso) dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para divulgação geral
- **Melhorar a monitorização da informação sobre resistências aos antimicrobianos**
 - Número de relatórios de notificação laboratorial de micro-organismos multirresistentes
- **Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias**
 - Número de metodologias implementadas
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)

Complementarmente, o DDI tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Assegurar a vigilância epidemiológica;

- Assegurar a resposta laboratorial em situações de emergência biológica;
 - Fomentar a produção editorial científica;
 - Melhorar o acesso aos cuidados de saúde e promover as boas práticas;
 - Reforçar a investigação;
 - Reforçar a capacitação em I&D+i;
 - Aumentar as publicações em revistas indexadas;
 - Harmonizar os indicadores de produtividade;
 - Aumentar captação de financiamento;
 - Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
 - Assegurar compromissos internacionais;
 - Colaborar com instituições internacionais de relevo no âmbito da saúde;
 - Diversificar os serviços prestados na área laboratorial;
 - Aumentar o volume da receita oriunda da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
 - Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
 - Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
 - Assegurar a formação dos trabalhadores;
 - Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
 - Promover a partilha de conhecimento;
 - Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
 - Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
 - Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.3 Departamento de Epidemiologia

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Epidemiologia (DEP) compete:

- a) Promover a identificação de necessidades de conhecimento nos domínios da observação em saúde, da vigilância epidemiológica, de investigação epidemiológica, incluindo epidemiologia clínica e investigação em serviços de saúde;
- b) Desenvolver, gerir e manter instrumentos de observação em saúde e sistemas de vigilância epidemiológica, quer por iniciativa própria quer em colaboração com outros departamentos do INSA, ou entidades externas;
- c) Produzir indicadores referentes aos estados de saúde e de doença da população e os respetivos determinantes, bem como para a vigilância epidemiológica;
- d) Realizar investigação epidemiológica, incluindo de epidemiologia clínica e investigação em serviços de saúde;
- e) Realizar previsões e delinear cenários sobre a ocorrência de situações ou eventos de saúde ou de doença.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DEP definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Obter evidência para a decisão em Saúde Pública através da utilização de instrumentos de observação, nomeadamente da amostra de famílias portuguesas "Em casa Observamos Saúde", ECOS**
 - Relatório científico e de gestão "vacinação antigripal da população portuguesa: cobertura e algumas características do ato vacinal" (em meses)
- **Manter atualizado o Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC)**
 - Atualização da base de dados (mês)
- **Criar novos instrumentos de vigilância epidemiológica**
 - Implementação de um sistema de vigilância sindrómica para doenças respiratórias
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano

Complementarmente, o DEP tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Avaliar a execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2020 e Programas do Ministério da Saúde;
- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;

- Coordenação do Programa Nacional de avaliação externa da qualidade (PNAEQ);
- Assegurar a vigilância epidemiológica;
- Fomentar a produção editorial científica;
- Promover a informação em saúde;
- Incentivar a investigação de tradução;
- Reforçar a capacitação em I&D+i;
- Aumentar as publicações em revistas indexadas;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Aumentar captação de financiamento;
- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Colaborar com instituições internacionais de relevo no âmbito da saúde;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço de avaliação externa da qualidade laboratorial;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Fomentar a melhoria contínua;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.4 Departamento de Genética Humana

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Genética Humana (DGH) compete:

- a) Executar I&D nas modalidades relevantes, em linha com as prioridades estratégicas do Ministério da Saúde;
- b) Assegurar, no domínio da genética, as funções de laboratório nacional de referência;
- c) Realizar rastreios e testes genéticos de base laboratorial e, em colaboração com o departamento de epidemiologia, a organização e gestão dos respetivos registos e coleções de produtos biológicos.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DGH definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias**
 - Número de metodologias implementadas
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)

Complementarmente, o DGH tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Fomentar a produção editorial científica;
- Incentivar a investigação de tradução;
- Reforçar a capacitação em I&D+i;
- Aumentar as publicações em revistas indexadas;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Aumentar captação de financiamento;
- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Colaborar com instituições internacionais de relevo no âmbito da saúde;
- Diversificar os serviços prestados na área laboratorial;
- Aumentar o volume da receita oriunda da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;

- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Diminuir o consumo de papel;
- Apurar os custos associados à prestação de serviços;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.5 Departamento de Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças Não Transmissíveis

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças Não Transmissíveis (DPS) compete:

- a) A investigação dos determinantes biológicos, comportamentais e ambientais que contribuem para a promoção da saúde ou para o desencadeamento de doenças não transmissíveis, assim como para um melhor tratamento e prognóstico dos doentes, incluindo a organização e gestão das respetivas bases de dados e coleções de produtos biológicos;
- b) A avaliação diagnóstica do estado de saúde da população e da efetividade de intervenções no âmbito da promoção da saúde, produzindo evidência científica para a elaboração de linhas orientadoras com impacto em políticas públicas saudáveis;
- c) A promoção e divulgação da cultura científica, contribuindo para melhorar a literacia em saúde do cidadão, e a capacitação de investigadores e profissionais de saúde;
- d) A aplicação de resultados de investigação e a implementação de novas metodologias em áreas de referência, com vista ao diagnóstico e prevenção de doenças não transmissíveis.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DPS definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias**
 - Número de metodologias implementadas
- **Desenvolver projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos**
 - Número de projetos
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)

Complementarmente, o DPS tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Avaliar a execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde (PNS) 2012-2020 e Programas do Ministério da Saúde;
- Capacitar o INSA para o desenvolvimento de estudos de impacto em saúde;
- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Desenvolver a estratégia para a participação portuguesa na Iniciativa Europeia 1 + *Million Genomes* (1+MG);

- Fomentar a produção editorial científica;
- Incentivar a investigação de tradução;
- Coordenar as atividades do *Clinical Genome Resource - Variant Curation Expert Panel for Familial Hypercholesterolaemia* (Clingen FH VCEP);
- Coordenar o Consórcio Internacional para Medicina Personalizada (ICPerMed);
- Reforçar a capacitação em I&D+i;
- Aumentar as publicações em revistas indexadas;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Aumentar captação de financiamento;
- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Coordenar as atividades do WP5 *Delivering Personalised Medicine Cross-Borders do Projeto internacional Beyond 1 Million Genomes (B1MG)*;
- Assegurar o curso das atividades previstas Iniciativa Europeia 1+ *Million Genomes (1+MG)* enquanto membro do grupo *core* de coordenação;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Diversificar os serviços prestados na área laboratorial;
- Aumentar o volume da receita oriunda da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.6 Departamento de Saúde Ambiental

– COMPETÊNCIAS

Ao Departamento de Saúde Ambiental (DSA) compete:

- a) Estudar os fatores de risco de natureza ambiental e ocupacional com impacto na saúde humana, numa perspetiva preventiva e de proteção relativamente à exposição;
- b) Promover a elaboração de planos de contingência para situações de emergência na área da saúde ambiental e ocupacional, incluindo a comunicação do risco;
- c) Promover redes temáticas e parcerias, incrementando a colaboração interinstitucional, quer a nível nacional, quer internacional;
- d) Propor medidas corretivas ou preventivas de apoio à decisão técnica e de política de saúde na área da saúde ambiental e ocupacional;
- e) Identificar as necessidades de I&D em saúde ambiental e ocupacional, estabelecendo as respetivas prioridades, de acordo com as prioridades e estratégias nacionais e internacionais, nomeadamente as fixadas pelo Ministério da Saúde.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o DSA definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação**
 - Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas
- **Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias**
 - Número de metodologias implementadas
- **Reforçar a investigação**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)

Complementarmente, o DSA tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Assegurar a função de laboratório de referência para a saúde no domínio da Doença dos Legionários;
- Monitorizar a rede de laboratórios de saúde pública;
- Assegurar a resposta laboratorial em situações de emergência biológica;
- Fomentar a produção editorial científica;
- Reforçar a capacitação em I&D+i;
- Aumentar as publicações em revistas indexadas;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Aumentar captação de financiamento;

- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Diversificar os serviços prestados na área laboratorial;
- Aumentar o volume da receita oriunda da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.7 Museu da Saúde

– COMPETÊNCIAS

Ao Museu da Saúde (MuS) compete:

- a) Proceder ao registo, inventariação e classificação do acervo que lhe está afeto, mantendo atualizados todos os registos documentais referentes às novas incorporações do espólio museológico;
- b) Conservar preventivamente o acervo museológico que lhe está afeto e zelar pela sua segurança, bem como propor ações ou medidas de restauro;
- c) Expor o acervo museológico que lhe está afeto, no âmbito do programa museológico superiormente definido;
- d) Divulgar o acervo museológico e promover a divulgação das suas atividades;
- e) Propor superiormente ações de incorporação de novos testemunhos patrimoniais que contribuam para o enriquecimento do acervo museológico.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, o MuS definiu como objetivo operacional para 2020 (QUAR):

- **Efetuar o levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde**
 - Relatório (mês)

Complementarmente, o MuS tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Realizar exposições;
- Realizar atividades educativas e de divulgação;
- Promover a realização de encontros científicos;
- Consolidar o inventário e documentação do acervo do Museu da Saúde;
- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão;
- Promover a partilha de conhecimento.

7.1.8 Direção de Gestão de Recursos Humanos

– COMPETÊNCIAS

À Direção de Gestão de Recursos Humanos (DGRH) compete:

- a) Proceder à gestão e administração dos recursos humanos, desenvolvendo as metodologias e os instrumentos de planeamento que permitam a gestão previsional daqueles recursos;
- b) Sistematizar as políticas de recursos humanos tendo em vista a manutenção atualizada do manual de recursos humanos;
- c) Promover a identificação de competências críticas, para as diferentes áreas de atividade do INSA, tendo em vista a progressiva gestão por competências;
- d) Elaborar, coordenar e acompanhar os programas de formação interna;
- e) Assegurar a atualização das bases de dados de recursos humanos do INSA;
- f) Elaborar o balanço social;
- g) Implementar e gerir o sistema de avaliação e gestão de desempenho;
- h) Desenvolver e manter os conteúdos do portal de recursos humanos;
- i) Promover e assegurar a comunicação interna das políticas e processos de recursos humanos;
- j) Prestar apoio aos bolseiros de investigação, desenvolvimento tecnológico ou de formação conexas com essas áreas;
- k) Organizar os processos de candidatura a bolsas Ricardo Jorge;
- l) Executar as atividades de expediente geral e distribuição de correspondência;
- m) Organizar e manter o arquivo geral do INSA;
- n) Coordenar e assegurar as atividades de estafeta, internas e externas;
- o) Assegurar o atendimento telefónico;
- p) Gerir a frota automóvel e garantir o seu funcionamento.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, a DGRH definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Promover a formação**
 - Taxa de trabalhadores que frequentaram ações de formação
- **Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal**
 - Número de medidas implementadas no âmbito da atividade física ou saúde e bem-estar no local de trabalho

Complementarmente, a DGRH tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Modernizar a gestão da formação;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Promover a satisfação dos colaboradores e clientes;

- Diminuir o consumo de papel;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão;
- Avaliar os serviços de suporte;
- Proceder à gestão do arquivo intermédio;
- Elaborar o Plano de Formação;
- Melhorar o processo de acolhimento e integração dos novos trabalhadores do INSA;
- Controlar e gerir os processos de transporte;
- Elaborar e manter atualizados os mapas de registos de acidentes e incidentes;
- Elaborar um formulário para submissão de candidaturas a procedimento concursal, por via eletrónica;
- Assegurar a higienização nas Portarias e locais de utilização comum;
- Reforçar a capacitação em I&D+i.

7.1.9 Direção de Gestão de Recursos Financeiros

– COMPETÊNCIAS

À Direção de Gestão de Recursos Financeiros (DRF) compete:

- a) Elaborar o projeto de orçamento anual, analisar e controlar periodicamente a sua execução geral e por unidades funcionais e propor alterações;
- b) Controlar a execução orçamental da despesa;
- c) Controlar o sistema contabilístico que identifica analiticamente os custos e proveitos associados às unidades funcionais;
- d) Assegurar o registo de todos os factos relevantes em termos orçamentais e contabilísticos, nomeadamente os procedimentos contabilísticos inerentes ao sistema de contabilidade geral e analítica;
- e) Organizar, elaborar e manter atualizados os registos patrimoniais e contabilísticos;
- f) Garantir o cumprimento das obrigações fiscais;
- g) Efetuar a gestão de fundos, proceder à cobrança das receitas e taxas provenientes da sua atividade e ao pagamento das despesas;
- h) Promover a constituição, reconstituição e liquidação de fundos permanentes;
- i) Efetuar a gestão das receitas;
- j) Emitir autorizações de pagamento;
- k) Elaborar a conta de gerência e o relatório de gestão anual;
- l) Elaborar análises económico-financeiras;
- m) Promover a cobrança atempada de receitas e efetuar o seu depósito regular;
- n) Elaborar os processos de aquisição;
- o) Assegurar a gestão administrativa dos procedimentos em conformidade com a lei;
- p) Assegurar a gestão financeira dos projetos de investigação do INSA;
- q) Colaborar na execução dos contratos de empreitada, de fornecimento de bens e serviços, locação e assistência técnica;
- r) Manter atualizado o inventário de bens móveis e imóveis afetos à instituição;
- s) Efetuar a gestão previsional de bens consumíveis necessários às atividades do INSA, em articulação com os respetivos serviços;
- t) Assegurar a gestão de *stocks* dos bens necessários à atividade do INSA;
- u) Proceder à armazenagem dos bens e à sua distribuição pelos serviços;
- v) Coordenar a atividade de prestação de serviços a pessoas singulares e coletivas públicas ou privadas, assegurando a entrega de resultados, relatórios e pareceres às mesmas;
- w) Assegurar colheitas, receção e triagem de produtos para análise nas áreas de intervenção do INSA;
- x) Assegurar a execução de contratos, acordos e figuras afins relacionados com a prestação de serviços;
- y) Assegurar a divulgação interna da informação geral que respeite a matéria da sua competência.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, a DRF definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Melhorar o desempenho económico e financeiro**
 - Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)
 - Transmissão trimestral de dados relativos à avaliação económico-financeira
- **Reforçar a investigação (Área de Apoio à Investigação – AAI)**
 - Projetos de I&D iniciados no ano
- **Promover a satisfação dos colaboradores e clientes (Área de Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional – APDO)**
 - Índice médio de satisfação global dos colaboradores (escala 1-5)

Complementarmente, a DRF tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Diminuir o consumo de papel;
- Melhorar a instrução dos procedimentos de contratação;
- Apurar os custos associados à prestação de serviços;
- Assegurar a gestão eficiente do orçamento do INSA e respetiva prestação de contas;
- Melhorar os procedimentos para a realização de contratos relativos à aquisição/manutenção de bens e serviços;
- Cumprimento da obrigação de comunicação dos contratos celebrados ao abrigo do Decreto-Lei nº 10-A/2020, de 13 de março, ao Tribunal de Contas;
- Cumprimento da obrigação de comunicação da formação dos contratos (concursos públicos) no Portal dos Contratos Públicos;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão;
- Assegurar o reporte interno de informação relativa às faturas emitidas no âmbito da prestação de serviços que decorrem de uma proposta apresentada pela área da contratualização;
- Aumentar a produtividade no âmbito da prestação de serviços diferenciados na área laboratorial;
- Assegurar a monitorização do Plano de Gestão de Risco e de Prevenção da Corrupção e Infrações Conexas;
- Promover a atualização dos trabalhadores sobre assuntos legislativos;
- Incentivar a investigação de tradução;
- Aumentar captação de financiamento;
- Promover a comunicação interna;
- Assegurar a compilação e tratamento da informação solicitada pelo CD dentro dos prazos estipulados por este;

- Melhorar o processo de recolha, tratamento, atualização e disponibilização de informação sobre as áreas de atuação e desenvolvimento do Instituto;
- Assegurar a execução do processo de planeamento estratégico e operacional, monitorizando o desempenho das diversas U.O.;
- Elaborar os documentos de gestão;
- Acompanhar o trabalho de preparação da Presidência Portuguesa do Conselho da União Europeia 2021.

7.1.10 Direção de Gestão de Recursos Técnicos

– COMPETÊNCIAS

À Direção de Gestão de Recursos Técnicos (DRT) e aos setores que compreende, compete:

- a) Assegurar a receção, registo, classificação e catalogação de toda a documentação técnico-científica;
- b) Organizar e manter o arquivo técnico-científico do INSA;
- c) Organizar e manter um sistema de documentação e informação técnico-científica;
- d) Velar pelo espólio bibliográfico do INSA, propondo, para o efeito, as medidas necessárias à sua conservação e recuperação;
- e) Promover a divulgação do espólio bibliográfico do INSA, apoiando, na área da pesquisa, todos os utilizadores;
- f) Promover a cooperação com outras instituições de documentação e informação técnico-científica, em especial na área da saúde;
- g) Zelar pelo arquivo documental histórico do INSA;
- h) Gerir a atividade editorial do INSA;
- i) Garantir o funcionamento e gerir a reprografia;
- j) Gerir a rede informática do INSA, e as aplicações e equipamentos necessários ao seu funcionamento;
- k) Implementar e assegurar a articulação e integração em rede das aplicações informáticas;
- l) Assegurar as infraestruturas tecnológicas adequadas aos serviços do INSA, e fazer a respetiva gestão;
- m) Participar no desenvolvimento de aplicações informáticas necessárias ao desempenho das atribuições do INSA;
- n) Prestar apoio técnico e formativo aos utilizadores das tecnologias de informação e comunicação;
- o) Gerir e garantir a manutenção da rede de telecomunicações de dados e de voz;
- p) Assegurar tecnicamente o funcionamento do site do INSA;
- q) Assegurar e avaliar as infraestruturas necessárias à instalação de equipamentos em todos os edifícios do INSA, bem como o seu adequado funcionamento;
- r) Coordenar os procedimentos relativos à manutenção das instalações técnicas especiais, equipamentos, edifícios, parques e jardins do INSA;
- s) Acompanhar a fiscalização de obras realizadas no INSA, por entidades externas;
- t) Apoiar os restantes serviços no lançamento de concursos e apreciação de propostas que tenham por objetivo a realização de obras ou contratos de aquisição, manutenção ou conservação de instalações e equipamentos;
- u) Assegurar a exploração otimizada das instalações técnicas especiais, bem como promover a eficiência energética;
- v) Prestar assessoria técnica em matérias atinentes às instalações e equipamentos tendo presente a promoção do ambiente;
- w) Incentivar e propor a celebração de contratos, acordos e figuras afins com entidades públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, acompanhando a respetiva execução;
- x) Apoiar os processos de contratualização interna;

- y) Produzir informação mensal sobre o acompanhamento dos contratos e dos processos de contratualização interna;
- z) Assegurar a coordenação dos projetos do INSA, com apoios comunitários.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, a DRT definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Integração do Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge, I.P., (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde (Setor de Informática e Telecomunicações – TSI)**
 - Número de integrações: a. Registo Nacional de Utentes (RNU); b. Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SINAVE)
 - Aumento do número de serviços disponibilizados em meio eletrónico
 - Diminuição dos tempos de resposta dos serviços prestados (em dias)
- **Melhoria da qualidade das instalações do INSA – Sede (Setor de Instalações e Equipamentos – SIE)**
 - Reabilitação energética da sede (substituição dos sistemas de AVAC em edifícios da sede) - Empreitada 2 do POSEUR (mês)
- **Realizar eventos estratégicos (Área de Comunicação Marketing e Relações Externas – CMRE e Área da Oferta Formativa – AOF)**
 - Realização do dia do INSA (mês)
- **Fomentar a produção de documentação técnico-científica e o apoio à edição através e desenvolvimento da política de publicações institucional, reforçando a qualidade e a divulgação das edições (Área da Biblioteca)**
 - Publicação do "Boletim Epidemiológico Observações" (Número)

Complementarmente, a DRT tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Modernizar a gestão da formação;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Redefinir *Workflows*;
- Desmaterializar os processos administrativos;
- Diminuir o consumo de papel;
- Hardware atualizado nos postos de trabalho;
- Beneficiar as instalações;
- Desenvolver um plano de manutenção do equipamento;
- Favorecer a transição para uma economia circular;
- Apurar os custos associados à prestação de serviços;

- Promover a comunicação interna;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão;
- Melhorar a interação da equipa de suporte técnico e informático com os colaboradores do INSA;
- Elaborar matrizes de avaliação do risco laboratorial;
- Elaborar ações inspetivas no âmbito da Segurança, Higiene e Saúde;
- Realizar auditorias no âmbito da gestão de resíduos;
- Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde;
- Fomentar projetos e ações de cooperação internacionais;
- Assegurar compromissos internacionais;
- Colaborar com instituições internacionais de relevo no âmbito da saúde;
- Aumentar o impacto da divulgação dos serviços disponíveis no âmbito da oferta formativa;
- Destacar a imagem do Instituto - Promover a presença nas redes sociais;
- Elaborar conteúdos informativos para os canais de comunicação institucionais;
- Destacar a imagem do Instituto - Garantir a presença nos media;
- Fomentar a participação dos DTC na prestação de serviços no âmbito da oferta formativa;
- Promover o desenvolvimento das competências em saúde pública através da oferta formativa;
- Aumentar volume da receita oriunda da oferta formativa;
- Assegurar a qualidade do serviço no âmbito da oferta formativa;
- Proporcionar cursos de formação à distância na plataforma de *e-learning* do INSA;
- Apoiar a realização de ações de formação em regime online e em formato *webinar*;
- Converter para formato digital o arquivo da AOF;
- Melhorar a divulgação dos serviços diferenciados de natureza laboratorial disponíveis;
- Analisar a atividade e evolução da área da contratualização;
- Assegurar o reporte interno de informação relativo às faturas e notas de crédito ou de débito emitidas no âmbito da prestação de serviços referentes a contratos de prestação de serviços que tenham sido desenvolvidos pela área da Contratualização;
- Atualizar e enriquecer o acervo documental, de acordo com as necessidades de informação do INSA;
- Aumentar a disponibilidade e acessibilidade à informação bem como a capacidade de resposta do serviço e o conhecimento do acervo, mantendo atualizado as bases de dados partilhadas em rede e consolidando o tratamento documental de fundos patrimoniais;
- Dar resposta a pedidos de informação internos e externos, reforçando as parcerias com serviços congéneres com o objetivo da partilha de informação;
- Zelar pelo fundo arquivístico histórico;
- Incrementar a produção e acesso a recursos digitais através de serviços eletrónicos, desenvolvendo a Biblioteca Digital e o Repositório Científico de Acesso Aberto do INSA, mantendo a colaboração com o repositório científico nacional;
- Promover iniciativas de divulgação de edições institucionais de referência nacional em saúde pública e do acervo bibliográfico, bem como de desenvolvimento de competências de pesquisa de informação.

7.1.11 Área da Qualidade

A Área da Qualidade, de acordo com o regulamento interno do INSA, integra o Setor de Apoio Técnico Especializado, pertencente à Direção de Gestão de Recursos Técnicos, no entanto, dado o seu âmbito transversal, considerou-se pertinente tratá-la num ponto à parte, apresentando um ponto de situação relativo à atividade que tem vindo a ser desenvolvida nesta área, bem como dos objetivos a alcançar em 2020.

– COMPETÊNCIAS

À Área da Qualidade compete:

- a) Desenvolver os procedimentos necessários à implementação de uma cultura da qualidade no INSA;
- b) Coordenar a implementação do sistema de gestão da qualidade do INSA, nos vários referenciais normativos e promover a definição de diretrizes com vista à melhoria contínua da qualidade, potenciando a melhoria do desempenho dos serviços;
- c) Organizar e manter o sistema documental da qualidade, incluindo a promoção da elaboração e atualização do Manual de Colheitas e a organização e manutenção do arquivo das normas usadas nos laboratórios do INSA;
- d) Promover, orientar e acompanhar os contratos referentes ao controlo do equipamento laboratorial, de acordo com o plano elaborado no âmbito do sistema de gestão da qualidade;
- e) Planear, executar e acompanhar auditorias internas da qualidade, bem como acompanhar as auditorias externas da qualidade;
- f) Promover e organizar a instrução dos processos de Certificação e Acreditação do INSA.

– ATIVIDADE

A Área da Qualidade, é responsável por implementar e gerir os sistemas de gestão da qualidade do INSA, nomeadamente, a acreditação de ensaios.

Refira-se a respeito da acreditação, que esta permite ganhar e transmitir confiança na execução de determinadas atividades técnicas, ao confirmar a existência de um nível de competência técnica mínimo, reconhecido internacionalmente, ou seja, é o reconhecimento da competência técnica do INSA perante terceiros para efetuar a atividade específica de avaliação da conformidade (realização de ensaios).

O facto do processo de acreditação ser regido por normas internacionais, permite a existência de Acordos de Reconhecimento Internacionais (EA & IAF & ILAC)⁵ entre os organismos de acreditação, facilitando a livre circulação de bens e serviços abrangidos pelas acreditações.

⁵-EA: *European cooperation for Accreditation* no espaço europeu

- ILAC: *International Laboratory Accreditation Cooperation* no espaço mundial de laboratórios e inspeção

- IAF: *International Accreditation Forum*, no espaço mundial de certificação

Na realização de determinados ensaios nas áreas alimentares e de saúde ambiental, a acreditação é, mesmo, legalmente exigida.

A acreditação de ensaios, efetuados pelo INSA, tem tido um crescimento exponencial, desde 2011, verificando-se inclusivamente que, atualmente, já todos os departamentos técnico-científicos realizam ensaios acreditados. Esta consolidação no crescimento encontra-se alicerçada no esforço, empenho e investimento que o Instituto e todos os seus colaboradores, têm dedicado a este compromisso e visa contribuir para a conquista da excelência no desempenho do Instituto.

Assenta precisamente na visão de excelência preconizada para o Instituto, a subsequente estratégia para o ano de 2020, definida no âmbito da qualidade. Do ponto de vista operacional, e como já se pretendeu esclarecer previamente, esta estratégia concretiza-se, em 2020, através da transição da Norma NP EN ISO/IEC 17025 e da implementação do *software* de gestão da qualidade, que contempla alguns dos requisitos das normas de referência pelas quais o INSA está acreditado NP EN ISO/IEC 17025 e NP EN ISO 17025.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas atribuições, a Área da Qualidade definiu como objetivos operacionais para 2020 (QUAR):

- **Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
 - Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)
- **Promover a satisfação dos colaboradores e clientes**
 - Índice médio de satisfação global dos colaboradores (escala 1-5)
 - Índice médio de satisfação global dos clientes (escala 1-4)

Complementarmente, a Área da Qualidade tem ainda definidos os seguintes objetivos:

- Harmonizar os indicadores de produtividade;
- Assegurar a formação dos trabalhadores;
- Aperfeiçoar a identificação das necessidades de formação;
- Promover a partilha de conhecimento;
- Fomentar a melhoria contínua;
- Manter atualizados os requisitos da política de acreditação;
- Melhorar o sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais;
- Redefinir *Workflows*;
- Desmaterializar os processos administrativos;
- Diminuir o consumo de papel;
- Promover a comunicação interna;
- Promover o envolvimento dos trabalhadores nos processos de tomada de decisão.

7.1.12 Área de Controlo e Auditoria Interna

A Área de Controlo e Auditoria Interna (CAI), sob dependência, em termos orgânicos, do Conselho Diretivo, destina-se a acrescentar valor e a melhorar as atividades do INSA.

– COMPETÊNCIAS

Compete à CAI:

- a) Realizar ações de auditoria interna e avaliar os processos de controlo interno e gestão de riscos, nos domínios contabilísticos, financeiro, operacional, informático e de recursos humanos, contribuindo para a sua melhoria contínua;
- b) Elaborar o plano anual, bem como o relatório sobre as atividades desenvolvidas na CAI, em que se refiram os controlos efetuados, as anomalias detetadas e as medidas corretivas a adotar;
- c) Cumprir, sempre que tal se revele exequível, o Plano Anual de Auditoria, quer no que concerne à calendarização estimada para os trabalhos, quer no que respeita aos objetivos definidos para cada programa de trabalho;
- d) Discutir os resultados das auditorias efetuadas com os responsáveis das unidades auditadas, apresentando as principais conclusões e recomendações e definindo datas para a implementação das recomendações;
- e) Apresentar ao Conselho Diretivo análises e recomendações sobre as atividades previstas, tendo em vista a melhoria do funcionamento dos serviços;
- f) Avaliar o grau de implementação das recomendações produzidas através da realização de ações de *follow-up*;
- g) Acompanhar as auditorias externas, colaborar na elaboração dos contraditórios aos relatórios elaborados e monitorizar a aplicação das recomendações aceites e consequentemente colaborar com o Fiscal Único;
- h) Coordenar as atividades e partilhar a informação com outras entidades internas e externas de forma a assegurar uma cobertura adequada da função e minimizar a duplicação de atividades e de esforços nesta matéria, constituindo-se neste âmbito como interlocutores privilegiados junto do Fiscal Único, Tribunal de Contas (TC), Inspeção-Geral das Finanças (IGF) e da Inspeção-Geral das Atividades em Saúde (IGAS);
- i) Elaborar, acompanhar e monitorizar o Plano de Prevenção de Gestão de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e elaborar o correspondente relatório anual de avaliação interna;
- j) Receber as comunicações de irregularidades sobre a organização e funcionamento do INSA, apresentadas pelos órgãos ou serviços, trabalhadores, colaboradores, utentes e cidadãos em geral;
- k) Investigar a existência de indícios de fraude e o uso irregular de recursos do INSA;
- l) Aferir a conformidade das práticas e procedimentos com as normas, leis e regulamentos aplicáveis e com as políticas e estratégias definidas pelo Conselho Diretivo, contribuindo para a melhoria contínua das operações e para a implementação das melhores práticas dentro da Instituição;
- m) Examinar o modo como o sistema de controlo interno (SCI) funciona para verificar a sua adequabilidade e funcionamento;
- n) Desempenhar as demais funções fixadas pelo Presidente do Conselho Diretivo.

– OBJETIVOS OPERACIONAIS

De forma a responder às suas competências, a CAI definiu os seguintes objetivos para 2020:

- Reforçar o desempenho da Área de Controlo e Auditoria Interna, tendo como fim a melhoria dos processos que constituem a gestão de risco e o controlo;
- Apresentar medidas que fomentem boas práticas de gestão, assentes na transparência e responsabilização pelos resultados;
- Assegurar uma política ativa no sentido de prevenir, combater e eliminar comportamentos suscetíveis de configurar assédio no trabalho;
- Assegurar o apoio à Agenda legislativa

7.2 Stakeholders – Entidades

Seguidamente encontram-se listadas as 41 entidades que participaram no processo de auscultação dos *stakeholders*:

ENTIDADES
ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde
ACT - Autoridade para as Condições de Trabalho
AHRESP - Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal
APA - Agência Portuguesa do Ambiente
APAH - Associação Portuguesa de Administradores Hospitalares
APMGF - Associação Portuguesa de Medicina Geral e Familiar
APPSP - Associação Portuguesa para a Promoção da Saúde Pública
APSAi - Associação Portuguesa de Saúde Ambiental
ARS Centro/DSP - Administração Regional de Saúde Centro/ Departamento de Saúde Pública
CH Porto - Centro Hospitalar do Porto
CHLN - Centro Hospitalar Lisboa Norte
DECO - Defesa do consumidor
Delegação de Saúde Regional de Lisboa e Vale do Tejo
Departamento de Saúde Pública da Administração Regional de Saúde do Centro
DGAV - Direção Geral de Alimentação e Veterinária
DGS - Direção Geral da Saúde
EDIA - Empresa de Desenvolvimento e Infra-Estruturas do Alqueva, SA.
ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública
ESS-IPP - Escola Superior de Saúde do Instituto Politécnico do Porto
ESTeSL - Escola Superior de Tecnologia da Saúde de Lisboa
FCNAUP - Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto
FMUL - Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa
FMVUL - Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa
IHMT - Instituto de Higiene e Medicina Tropical
INE – Instituto Nacional de Estatística
INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde
INIAV - Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária
Instituto de Administração da Saúde e Assuntos Sociais IP-Ram
IPMA - Instituto Português do Mar e Atmosfera

ENTIDADES

IPQ - Instituto Português da Qualidade

IPST - Instituto Português do Sangue e Transplantação

IST - Instituto Superior Técnico

OPP - Ordem dos Psicólogos Portugueses

Ordem dos Biólogos

Ordem dos Farmacêuticos

Ordem dos Nutricionistas

Plataforma Saúde em Diálogo

Projeto MAIS PARTICIPAÇÃO, melhor saúde

SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais

ULSNA - Unidade Local de Saúde do Norte Alentejano

7.3 Mapa de Pessoal



Atribuições / Competências/Actividades	Cargos/carreira/categoria	Área de formação académica e/ou profissional	Número de postos de trabalho MP 2020	OBS (a), (b), (c):
-	Presidente do Conselho Directivo (1)	-	1	
-	Vogal do Conselho Directivo (1)	-	1	
-	Director de serviços (1)	-	4	
SEDE				
ACTIVIDADES DE MISSÃO				
O INSA, I. P., é o laboratório do Estado que tem por missão contribuir para ganhos em saúde pública através de actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, actividade laboratorial de referência, observação da saúde e vigilância epidemiológica, bem como coordenar a avaliação externa da qualidade laboratorial, difundir a cultura científica, fomentar a capacitação e formação e ainda assegurar a prestação de serviços diferenciados, nos referidos domínios.	Investigação Científica	doutoramento	57	
	Médica	hospitalar, saúde pública	7	
	Técnica superior de saúde / Farmacêutica	laboratório, genética, nutrição, engenharia sanitária	73	
	Técnica superior	ciências da vida, ciências físicas, engenharia alimentar, nutrição, gestão, contabilidade, estatística, matemática, ciências sociais, relações internacionais, genética, anatomia patológica, análises clínicas e saúde pública, biologia, bioquímica, saúde ambiental, entre outras	88	
	Especialista de informática	informática, entre outras	0	
	Técnico de informática	informática, entre outras	0	
	Enfermagem	enfermagem, título de especialista no âmbito da aplicação do DL 71/2009	3	
	Técnica superior de diagnóstico e terapêutica	análises clínicas e saúde pública, saúde ambiental, anatomia patológica, citológica e taxatológica, dietista	62	
	Coordenador técnico	gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros	0	
	Assistente técnico	apoio administrativo laboratorial	18	
	Assistente operacional	manutenção e higiene nos laboratórios	28	

MAPA DE PESSOAL DO INSA, IP
- 2020 -



Atribuições / Competências/Actividades	Cargos/carreiras/categoria	Área de formação académica e/ou profissional	Número de postos de trabalho MP 2020	OBS (a); (b); (c).
ÁREAS DE SUPORTE				
O INSA, I. P., organiza -se em serviços de apoio à investigação, gestão e administração para prestar o apoio indispensável à prossecução dos seus objetivos. Inclui as áreas de recursos humanos, financeiros, técnicos e Museu da Saúde.	Investigação Científica		0	
	Médica		0	
	Técnica superior de saúde / Farmacêutica	laboratório, genética, nutrição, engenharia sanitária	2	(c)
	Técnica superior	administração pública, ciências sociais, comunicação, direito, humanidades, contabilidade, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão e organização de empresas, gestão e administração pública, economia, ciências políticas, relações internacionais, ciências da educação, história, história da arte, engenharias, informática, psicologia, ciências documentais, entre outras	39	
	Especialista de informática	informática, entre outras	5	
	Técnico de Informática	informática, entre outras	3	
	Enfermagem	enfermagem	0	
	Técnica superior de diagnóstico e terapêutica	análises clínicas e saúde pública, saúde ambiental	6	(c)
	Coordenador técnico	gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros	1	
	Assistente técnico	secretariado, recursos humanos, contabilidade, aprovisionamento, armazém, faturação, contratualização, expediente	51	
	Assistente operacional	secretariado, motorista, telefonista, estafeta, armazenamento e distribuição de stocks, electricista, carpinteiro, serralheiro, canalizador, operador de reprografia	22	
	TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO			465



Atribuições / Competências/Atividades	Cargo/carreira/categoria	Área de formação académica e/ou profissional	Número de postos de trabalho MP 2020	OBS (a); (b); (c);
CENTRO DE SAÚDE PÚBLICA DOUTOR GONÇALVES FERREIRA				
ATIVIDADES DE MISSÃO				
<p>prossegue a missão e atribuições do INSA, I. P., quer no âmbito laboratorial quer em assistência diferenciada, para a obtenção de ganhos de saúde pública, competindo-lhe:</p> <p>a) Realizar atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico em ciências da saúde;</p> <p>b) Realizar atividades laboratoriais de referência e de avaliação externa da qualidade;</p> <p>c) Observar o estado de saúde e vigilância epidemiológica;</p> <p>d) Realizar ações de divulgação da cultura científica;</p> <p>e) Contribuir para a capacitação e formação de recursos humanos;</p> <p>f) Prestar serviços diferenciados, no âmbito das competências estabelecidas para os departamentos técnico-</p>	Investigação Científica	doutoramento	19	
	Médica	hospitalar, saúde pública	1	
	Técnica superior de saúde / Farmacêutica	laboratório, genética, nutrição, engenharia sanitária	17	
	Técnica superior	administração pública, ciências sociais, genética, ciências da vida, saúde ambiental, biologia, química, entre outras	17	
	Especialista de informática	informática, entre outras	0	
	Técnico de Informática	informática, entre outras	0	
	Enfermagem	enfermagem	0	
	Técnica superior de diagnóstico e terapêutica	análises clínicas e saúde pública, saúde ambiental, anatomia patológica, citológica e tanatológica	37	c)
	Coordenador técnico	gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros	0	
	Assistente técnico	apoio administrativo laboratorial	12	
Assistente operacional	manutenção e higiene nos laboratórios	11		

MAPA DE PESSOAL DO INSA, IP
- 2020 -



Atribuições / Competências/Actividades	Cargo/carreira/categoria	Área de formação académica e/ou profissional	Número de postos de trabalho MP 2020	OBS (a) (b) (c)
ÁREAS DE SUPORTE				
Prosssecução das atribuições do Centro:	Investigação Científica		0	
	Médica		0	
	Técnica superior de saúde/ Farmacêutica		0	
	Técnica superior	administração pública, ciências sociais, comunicação, direito, humanidades, contabilidade, gestão de recursos humanos, gestão financeira, gestão e organização de empresas, gestão e administração pública, economia, ciências políticas, relações internacionais, ciências da educação, história, história da arte, engenharias, informática, psicologia, ciências documentais, entre outras	5	
	Especialista de informática	informática, entre outras	1	
	Técnico de informática	informática, entre outras	1	
	Enfermagem	enfermagem	0	
	Técnica superior de diagnóstico e terapêutica	análises clínicas e saúde pública, saúde ambiental	4	
	Coordenador técnico	gestão de recursos humanos, gestão de recursos financeiros	1	
	Assistente técnico	secretariado, recursos humanos, contabilidade, aprovisionamento, armazém, faturação, contratualização, expediente	12	
Assistente operacional	telefonista, motorista, estafeta	6		
TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO - CGF			144	
TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO - INSA, IP			615	

MAPA DE PESSOAL DO INSA, IP
- 2020 -

 CAS

Mapa Resumo dos postos de trabalho		
Cargo/carreira/categoria	Numero de postos de trabalho MP 2020	observações (a): (b); (c)
Presidente do Conselho Directivo	1	
Vogal do Conselho Directivo	1	
Director de Serviços	4	
Investigação científica	76	
Médica	8	
Técnica superior de saúde / Farmacêutica	92	
Técnica superior	149	(c)
Especialista de informática	6	
Técnico de Informática	4	(c)
Enfermagem	3	
Técnica superior de diagnóstico e terapêutica	109	(c)
Coordenador técnico	2	
Assistente técnico	93	
Assistente operacional	67	
TOTAL DE TRABALHADORES DO MAPA DE PESSOAL DO INSA, IP	615	

(1) Conforme Decreto-Lei nº 27/2012, de 8 de fevereiro

(a) - postos de trabalho ocupados com contratos de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo ou incerto

(b) - postos de trabalho a tempo parcial

(c) - 1 TSDT ou 1 TSS com formação adequada em ambiente, higiene, segurança e saúde no trabalho




Contratos de Trabalho em Funções Públicas a Termo Resolutivo celebrados no âmbito de projetos de investigação científica

Atribuições / Competências/Actividades	Cargo/carreira/categoria	Área de formação académica e/ou profissional	Número de postos de trabalho	OBS (a); (b); (c):
ACTIVIDADES DE MISSÃO				
O INSA, I. P., é o laboratório do Estado que tem por missão contribuir para ganhos em saúde pública através de actividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, actividade laboratorial de referência, observação da saúde e vigilância epidemiológica, bem como coordenar a avaliação externa da qualidade laboratorial, difundir a cultura científica, fomentar a capacitação e formação e ainda assegurar a prestação de serviços diferenciados, nos referidos domínios.	Investigação Científica	doutoramento	9	(a) 7 (b) 1 (c) 1
TOTAL DE POSTOS DE TRABALHO - INSA, IP			9	

(a) - contratos de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo, financiados, com duração mínima de 36 meses - DL 57/2016, de 28 de agosto (recrutamento INSA)

(b) - contratos de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo, celebrado no âmbito de uma candidatura institucional, financiado pela FCT, com duração máxima de 6 anos - DL 57/2016, de 28 de agosto (recrutamento INSA)

(c) - contratos de trabalho em funções públicas, a termo resolutivo certo (recrutamento externo)

7.4 Quadro de Avaliação e Responsabilização – QUAR 2020



Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde



ANO: 2020														
Ministério da Saúde														
NOME DO ORGANISMO														
Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P.														
MISSÃO DO ORGANISMO														
Contribuir para ganhos em saúde pública através de atividades de investigação e desenvolvimento tecnológico, atividade laboratorial de referência, observação da saúde e vigilância epidemiológica, bem como coordenar a avaliação externa da qualidade laboratorial, difundir a cultura científica, fomentar a capacitação e formação e ainda assegurar a prestação de serviços diferenciados, nos domínios referidos no Decreto-Lei n.º 27/2012.														
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS														
DESIGNAÇÃO														
OE 1	Fortalecer a atuação do Instituto no âmbito das necessidades nacionais em saúde													
OE 2	Fomentar a investigação e a inovação com impacto em saúde													
OE 3	Impulsionar o papel do Instituto na saúde global													
OE 4	Promover a mudança e a modernização organizacional													
OE 5	Potenciar a capacidade instalada, apostando na oferta de novos serviços diferenciados													
OBJETIVOS OPERACIONAIS														
EFICÁCIA														
OOp1: Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação (OE1) (R)										30,0%				
INDICADORES														
1.1	Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B1	NA	P
		22	22	27	27	31	30	5	40	100%				
OOp2: Obter evidência para a decisão em saúde pública através da utilização de instrumentos de observação, nomeadamente da amostra de famílias portuguesas "Em Casa Observamos Saúde", ECOS (OE1) (R)										12,0%				
INDICADORES														
2.1	Relatório científico e de gestão "vacinação antigripal da população portuguesa: cobertura e algumas características do ato vacinal" (em meses)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B3	NA	N
		NA	NA	NA	12	12	11	1	10	100%				
OOp3: Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização da infeção por VIH/SIDA (OE1) (R)										12,0%				
INDICADORES														
3.1	Relatórios mensais dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para o Programa Nacional por infeção VIH/SIDA	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B3	NA	P
		12	12	12	12	12	12	1	12	50%				
3.2	Relatório anual (referente ao ano anterior) e semestral (referente ao ano em curso) dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para divulgação geral	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B3	NA	P
		2	2	2	2	2	2	1	4	50%				
OOp4: Melhorar a monitorização da informação sobre resistências aos antimicrobianos (OE1) (NSA/DGS) (R)										12,0%				
INDICADORES														
4.1	Número de relatórios de notificação laboratorial de micro-organismos multiresistentes	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B3	NA	P
		2	2	2	2	2	2	1	4	100%				
OOp5: Manter atualizado o Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC) (OE1) (R)										12,0%				
INDICADORES														
5.1	Atualização da base de dados (mês)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B3	NA	N
		12	11	12	12	12	11	1	10	100%				
OOp6: Implementar um sistema de monitorização da ingestão de aditivos alimentares (OE1)										12,0%				
INDICADORES														
6.1	Implementação do questionário em formato eletrónico e contactar rede de escolas (mês)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso	A3	B5	NA	N
		NA	NA	NA	NA	NA	11	1	10	100%				
OOp7: Assegurar a produção, recolha, compilação e transmissão de dados analíticos sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos (OE3) (R)										12,0%				
INDICADORES														
		2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso				

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde

7.1	Número de reportes da transmissão de dados à EFSA (European Food Safety Authority)	4	4	5	3	3	3	1	5	100%	A3	B3	NA	P	
OOp8: Fomentar a produção de documentação técnico-científica e o apoio à edição através e desenvolvimento da política de publicações institucional, reforçando a qualidade e a divulgação das edições (OE1)														6,0%	
INDICADORES															
8.1	Publicação do "Boletim Epidemiológico Observações" (Número)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		6	5	4	4	3	4	2	8	100%	A3	B3	NA	P	
OOp9: Realizar eventos estratégicos (OE1)														5,0%	
INDICADORES															
9.1	Realização do dia do INSA (mês)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	11	1	11	100%	A3	B5	NA	N	
OOp10: Efetuar o levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde (OE1)														5,0%	
INDICADORES															
10.1	Relatório (mês)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	11	11	11	11	1	10	100%	A3	B3	NA	N	
EFICIÊNCIA														50%	
OOp11: Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias (OE5) (R)															10,0%
INDICADORES															
11.1	Número de metodologias implementadas	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		13	31	69	52	17	14	7	69	100%	A3	B2	NA	P	
OOp12: Criar novos instrumentos de vigilância epidemiológica (OE1)														5,0%	
INDICADORES															
12.1	Implementação de um sistema de vigilância sindrômica para doenças respiratórias	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	1	0	2	100%	A3	B5	NA	P	
OOp13: Desenvolver projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos (OE2)														5,0%	
INDICADORES															
13.1	Número de projetos	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		3	3	2	2	4	4	2	6	100%	A3	B3	NA	P	
OOp14: Reforçar a investigação (OE2)														3,0%	
INDICADORES															
14.1	Projetos de I&D iniciados no ano	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		23	26	17	36	26	20	5	36	100%	A3	B3	NA	P	
OOp15: Melhorar o desempenho económico e financeiro (OE4)														2,0%	
INDICADORES															
15.1	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		16	16	13	13	20	25	5	13	50%	A3	B3	NA	N	
15.2	Transmissão trimestral de dados relativos à avaliação económico-financeira	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		3	4	4	4	4	4	1	4	50%	A3	B3	NA	P	
OOp16: Integração do Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge, I.P., (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde (OE4) (R)														75,0%	
INDICADORES															
16.1	Número de integrações: a. Registo Nacional de Utentes (RNU); b. Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SINAVE)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	2	1	1	40%	A1	B5	NA	P	
16.2	Aumento do número de serviços disponibilizados em meio eletrónico	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	2	1	1	30%	A2	B5	NA	P	
16.3	Diminuição dos tempos de resposta dos serviços prestados (em dias)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	5	1	4	30%	A1	B5	NA	P	
QUALIDADE														20%	
OOp17: Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras (OE5) (R)															20,0%
INDICADORES															
17.1	Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		195	215	579	926	963	965	30	970	100%	A2	B1	NA	P	
OOp18: Promover a formação (OE4)														15,0%	
INDICADORES															
18.1	Taxa de trabalhadores que frequentaram ações de formação	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		76	71	71,2	76	73	80	10	100	100%	A3	B3	NA	P	
OOp19: Promover a satisfação dos colaboradores e clientes (OE4/OE5) (R)														30,0%	
INDICADORES															
19.1	Índice médio de satisfação global dos colaboradores (escala 1-5)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	3,53	3,47	3,35	3,53	3,5	0,5	5	50%	A1	B3	NA	P	
19.2	Índice médio de satisfação global dos clientes (escala 1-4)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	3,59	3,59	3,57	3,57	3,0	0,5	4	50%	A1	B3	NA	P	
OOp20: Melhoria da qualidade das instalações do INSA - Sede (OE4)														5,0%	
INDICADORES															
20.1	Reabilitação energética da sede (substituição dos sistemas de AVAC em edifícios da sede) - Empreitada 2 do POSEUR (mês)	2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					
		NA	NA	NA	NA	NA	11	1	10	100%	A3	B5	NA	N	
OOp21: Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (OE4) (R)														30,0%	
INDICADORES															
		2015	2016	2017	2018	2019	Meta 2020	Tolerância	Valor crítico	Peso					

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde

Z1.1	Número de medidas no âmbito da atividade física ou saúde e bem-estar no local de trabalho	NA	NA	NA	NA	3	3	1	5	100%	A3	B3	NA	P
------	---	----	----	----	----	---	---	---	---	------	----	----	----	---

NOTA EXPLICATIVA

OE = Objetivo Estratégico; OOp = Objetivo Operacional; R = Relevante; E = Estimativa; NA = Não Aplicável; ND = Não Disponível; F = Apuramento Final.

JUSTIFICAÇÃO DE DESVIOS

A preencher nas fases de monitorização e avaliação anual final.

TAXA DE REALIZAÇÃO DOS OBJETIVOS

	PLANEADO %	TAXA DE REALIZAÇÃO %	EXECUTADO %
EFICÁCIA	30%		
OOp1: Assegurar as redes nacionais de referência/vigilância/observação (OE1) (R)	12%		
OOp2: Obter evidência para a decisão em saúde pública através da utilização de instrumentos de observação, nomeadamente da amostra de famílias portuguesas "Em Casa Observamos Saúde", ECOS (OE1) (R)	12%		
OOp3: Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização da infeção por VIH/SIDA (OE1) (R)	12%		
OOp4: Melhorar a monitorização da informação sobre resistências aos antimicrobianos (OE1) (INSA/DGS) (R)	12%		
OOp5: Manter atualizado o Registo Nacional de Anomalias Congénitas (RENAC) (OE1) (R)	12%		
OOp6: Implementar um sistema de monitorização da ingestão de aditivos alimentares (OE1)	12%		
OOp7: Assegurar a produção, recolha, compilação e transmissão de dados analíticos sobre ocorrência de substâncias químicas em alimentos (OE3) (R)	12%		
OOp8: Fomentar a produção de documentação técnico-científica e o apoio à edição através e desenvolvimento da política de publicações institucional, reforçando a qualidade e a divulgação das edições (OE1)	6%		
OOp9: Realizar eventos estratégicos (OE1)	5%		
OOp10: Efetuar o levantamento Nacional dos Bens Culturais Móveis da Saúde (OE1)	5%		
EFICIÊNCIA	50%		
OOp11: Desenvolvimento, validação e implementação de novas metodologias (OE5) (R)	10%		
OOp12: Criar novos instrumentos de vigilância epidemiológica (OE1)	5%		
OOp13: Desenvolver projetos de investigação/translação em medicina personalizada: farmacogenética e monitorização de fármacos (OE2)	5%		
OOp14: Reforçar a investigação (OE2)	3%		
OOp15: Melhorar o desempenho económico e financeiro (OE4)	2%		
OOp16: Integração do Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge, I.P., (INSA-Lab) com outras plataformas da área da Saúde (OE4) (R)	75%		
QUALIDADE	20%		
OOp17: Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras (OE5) (R)	20%		
OOp18: Promover a formação (OE4)	15%		
OOp19: Promover a satisfação dos colaboradores e clientes (OE4/OE5) (R)	30%		
OOp20: Melhorar a qualidade das instalações do INSA - Sede (OE4)	5%		
OOp21: Adotar medidas de apoio ao trabalhador que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal (OE4) (R)	30%		
Taxa de Realização Global	100%		

RECURSOS HUMANOS - 2020

DESIGNAÇÃO	EFETIVOS		PONTUAÇÃO	RH		DESVIO	DESVIO EM %
	(Planeados) 1-3-2020	(Realizados) 31-12-2020		PLANEADOS PONTUAÇÃO	REALIZADOS PONTUAÇÃO		
Dirigentes - Direção Superior	2		20	40			
Dirigentes - Direção Intermédia (1ª e 2ª) e Chefes de Equipa	4		16	64			
Técnicos Superiores (inclui Especialistas de Informática)	155		12	1860			
Coordenadores Técnicos (inclui Chefes de Secção)	2		9	18			
Técnicos de Informática	4		8	32			
Assistentes Técnicos	93		8	744			
Assistentes Operacionais	67		5	335			
Outros (exemplos)	-		-	-			
Médicos	8		12	96			
Enfermeiros	3		12	36			
Administradores Hospitalares	-		-	-			
Técnicos Superiores de Saúde	92		12	1104			
Inspectores	-		-	-			
Investigadores	76		12	912			
Técnicos de Diagnóstico e Terapêutica	109		12	1308			
Totais				615			6 549
Efetivos no Organismo	31/12/2013	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	31/12/2019
Nº de efetivos a exercer funções	461	460	473	476	485	497	538

RECURSOS FINANCEIROS - 2020 (Euros)

DESIGNAÇÃO	EXECUTADO						ORÇAMENTO INICIAL 2020	ORÇAMENTO CORRIGIDO 2020	ORÇAMENTO EXECUTADO 2020	DESVIO	DESVIO EM %
	2014	2015	2016	2017	2018	2019					
Orçamento de Funcionamento	21 482 464 €	23 499 886 €	23 472 769 €	24 353 113 €	26 125 779 €	27 653 875 €	26 927 615 €	47 658 992 €			

Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR) - SIADAP 1 - Ministério da Saúde

Despesas com Pessoal	12 789 449 €	12 969 663 €	13 358 034 €	13 866 616 €	14 691 072 €	16 561 463 €	16 285 314 €	16 976 991 €
Aquisições de Bens e Serviços Correntes	8 093 931 €	9 313 756 €	8 655 760 €	8 948 792 €	9 450 436 €	9 437 198 €	8 054 826 €	26 384 417 €
Outras Despesas Correntes e de Capital	599 084 €	1 216 467 €	1 458 975 €	1 537 572 €	1 984 271 €	1 655 215 €	2 587 475 €	4 297 584 €
Outros Valores	577 177 €	121 689 €	235 €	133 €				
TOTAL (OF+PIDDAC+Outros)	22 059 641 €	23 621 575 €	23 473 004 €	24 353 246 €	26 125 779 €	27 653 875 €	26 927 615 €	47 658 992 €

INDICADORES		FONTES DE VERIFICAÇÃO
1.1.	Número de redes nacionais de referência/vigilância/observação asseguradas	Relatório de atividades de 2020
2.1.	Relatório científico e de gestão "vacinação antigripal da população portuguesa: cobertura e algumas características do ato vacinal" (em meses)	Repositório
3.1.	Relatórios mensais dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para o Programa Nacional por Infeção VIH/SIDA	Relatório de atividades de 2020
3.2.	Relatório anual (referente ao ano anterior) e semestral (referente ao ano em curso) dos casos notificados de infeção por VIH e SIDA para divulgação geral	Repositório
4.1.	Número de relatórios de notificação laboratorial de micro-organismos multirresistentes	Sítio da DGS
5.1.	Atualização da base de dados (mês)	Relatório de atividades de 2020
6.1.	Implementação do questionário em formato eletrónico e contactar rede de escolas (mês)	Relatório de atividades de 2020
7.1.	Número de reportes da transmissão de dados à EFSA (European Food Safety Authority)	EFSA (European Food Safety Authority)
8.1.	Publicação do "Boletim Epidemiológico Observações" (Número)	Repositório
9.1.	Realização do dia do INSA (mês)	Relatório de atividades de 2020
10.1.	Relatório (mês)	Relatório de atividades de 2020
11.1.	Número de metodologias implementadas	Relatório de atividades de 2020
12.1.	Implementação de um sistema de vigilância sindrómica para doenças respiratórias	Sítio do INSA
13.1.	Número de projetos	Módulo de gestão de projetos
14.1.	Projetos de I&D iniciados no ano	Módulo de gestão de projetos
15.1.	Prazo médio de pagamento a fornecedores (em dias)	Sistema de Informação Centralizado de Contabilidade (SICC)
15.2.	Transmissão trimestral de dados relativos à avaliação económico-financeira	Relatório de atividades de 2020
16.1.	Número de integrações: A. Registo Nacional de Utentes (RNU); B. Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica (SINAVE)	Relatórios de progresso das ações da candidatura SAMA-PROMOGLAB
16.2.	Aumento do número de serviços disponibilizados em meio eletrónico	Relatórios de progresso das ações da candidatura SAMA-PROMOGLAB
16.3.	Diminuição dos tempos de resposta dos serviços prestados (em dias)	Plataforma de Helpdesk
17.1.	Consolidação do processo de acreditação de ensaios analíticos (Número de ensaios)	Anexo técnico
18.1.	Taxa de trabalhadores que frequentaram ações de formação	Relatório anual formação
19.1.	Índice médio de satisfação global dos colaboradores (escala 1-5)	Relatório de satisfação trabalhadores
19.2.	Índice médio de satisfação global dos clientes (escala 1-4)	Relatório de satisfação clientes
20.1.	Reabilitação energética da sede (substituição dos sistemas de AVAC em edifícios da sede) - Empreitada 2 do POSEUR (mês)	Auto de medição
21.1.	Número de medidas no âmbito da atividade física ou saúde e bem-estar no local de trabalho	Relatório de atividades de 2020

Tipo de Indicador (A)	A1 - Indicador de Impacto	Referem-se às consequências das ações desenvolvidas pelos serviços na sociedade (ex: Número de formandos colocados em serviços).
	A2 - Indicador de Resultado	Traduzem efeitos diretos e imediatos sobre a população-alvo das ações desenvolvidas pelos serviços (ex: Número de formandos com aproveitamento)
	A3 - Indicador de Realização	Descrevem a atividade desenvolvida pelo serviço, não fornecendo quaisquer indicações dos efeitos dessas ações sobre a sociedade (ex: N.º de ações de formação)

Meta Proposta 2019 face ao Ano Anterior (2018) (B)	B1 - Meta proposta com melhoria de desempenho face ao ano anterior
	B2 - Meta proposta abaixo do desempenho face ao ano anterior
	B3 - Meta proposta sem melhoria face ao ano anterior
	B4 - Sem histórico disponível do ano anterior
	B5 - Não aplicável (para novos indicadores)

Objetivo Interinstitucional (C)	Identificar o número do objetivo interinstitucional
---------------------------------	---

Identificação do Indicador (D)	P - <u>Indicador Incremento Positivo</u> - Indicadores relativos a objetivos crescentes, cujos resultados do desempenho melhoram quando aumentam e que visam, geralmente, aumentar, melhorar, incrementar, etc.
	N - <u>Indicador Incremento Negativo</u> - Indicadores referentes a objetivos decrescentes, cujos resultados melhoram quando diminuem e que visam, normalmente diminuir, reduzir, etc. Neste caso, a classificação obtida é dada pela soma aritmética entre a realização plena (100%) e o desvio ocorrido [(Meta N- Resultado)/Meta N].

7.5 Siglas e Abreviaturas

AAI	Área de Apoio à Investigação
ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde
AEQ	Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial
AP	Administração Pública
APDO	Área do Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional
ARS	Administração Regional de Saúde
C&T	Ciência e Tecnologia
CAI	Área de Controlo e Auditoria Interna
CC	Conselho Científico
CCCC	Comissão Coordenadora do Conselho Científico
CD	Conselho Diretivo
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DAN	Departamento de Alimentação e Nutrição
DDI	Departamento de Doenças Infeciosas
DEP	Departamento de Epidemiologia
DGH	Departamento de Genética Humana
DGO	Direção-Geral do Orçamento
DGPC	Direção-Geral do Património Cultural
DGRH	Direção de Gestão de Recursos Humanos
DGS	Direção-Geral da Saúde
DPS	Departamento de Promoção da Saúde e Prevenção de Doenças Não Transmissíveis
DRF	Direção de Gestão de Recursos Financeiros
DRT	Direção de Gestão de Recursos Técnicos
DSA	Departamento de Saúde Ambiental
DTC	Departamento Técnico-Científico
FCT	Fundação para a Ciência e a Tecnologia
GOP	Grandes Opções do Plano
I&D	Investigação e Desenvolvimento
I&D-i	Investigação e Desenvolvimento e Inovação
IANPHI	<i>International Association of National Public Health Institutes</i>
INSA	Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge
INSA-Lab	Sistema de Informação para a Gestão de Processos e Procedimentos Laboratoriais do Instituto Nacional De Saúde Ricardo Jorge I.P.
IPAC	Instituto Português de Acreditação
IPQ	Instituto Português da Qualidade
LOE	Lei do Orçamento de Estado
MS	Ministério da Saúde
MuS	Museu da Saúde
OE	Objetivo Estratégico
OMS	Organização Mundial da Saúde
OOp	Objetivo operacional
OPI	Objetivo Plurianual
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PNAEQ	Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade
PNRN	Programa Nacional do Rastreio Neonatal
PNS 2020	Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão a 2020
PNVG	Programa Nacional de Vigilância da Gripe
POSEUR	Programa Operacional de Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PREVPAP	Programa de Regularização de Vínculos Precários na Administração Pública
PROMOGLAB	Programa para a Modernização Operacional da Gestão Laboratorial e interna do Instituto Ricardo Jorge
PT	Postos de trabalho
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
RELACRE	Associação de Laboratórios Acreditados de Portugal
RENAC	Registo Nacional de Anomalias Congénitas
RINSP-CPLP	Rede de Institutos de Saúde Pública da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
RNU	Registo Nacional de Utentes
RPM	Rede Portuguesa de Museus
SGMS	Secretaria-Geral do Ministério da Saúde
SGQ	Sistema de Gestão da Qualidade
SIADAP	Sistema integrado de gestão e avaliação do desempenho na Administração Pública
SINAVE	Sistema Nacional de Vigilância Epidemiológica
SNS	Serviço Nacional de Saúde
SPGH	Sociedade Portuguesa de Genética Humana
SPMS	Serviços Partilhados do Ministério da Saúde
TIC	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UO	Unidade Orgânica

