

PLANO ESTRATÉGICO

2024_26

1899 · 2024

125 ANOS

INSTITUTO RICARDO JORGE



FICHA TÉCNICA

TÍTULO PLANO ESTRATÉGICO 2024-2026

VERSÃO 2024.2

AUTOR Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, IP - INSA

COORDENAÇÃO Presidente do Conselho Diretivo: Fernando de Almeida
Vogal do Conselho Diretivo: Cristina Abreu dos Santos

ELABORAÇÃO Área do Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional:
Patrícia Rama

COLABORAÇÃO Todas as Unidades Orgânicas do INSA
ESTRATÉGIA ELEMENTAR, LDA

FOTOGRAFIAS Área de Comunicação, Marketing e Relações Externas
Pedro Sadio / Museu da Saúde
Ricardo Cordeiro / Museu da Saúde

DATA Setembro de 2024

[ÍNDICE]

01

MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO

P5

02

CARACTERIZAÇÃO DO INSA

P7

IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS

ESTRUTURA INTERNA, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

O INSA EM NÚMEROS

METODOLOGIA E ETAPAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

03

ANÁLISE ESTRATÉGICA

P22

04

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

P28

DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

05

MAPA DA ESTRATÉGIA

P46

06

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO
DO PLANO ESTRATÉGICO

P47

07

RECURSOS INTERNOS

P57

08

PARCERIAS ESTRATÉGICAS

P61

09

ANEXOS

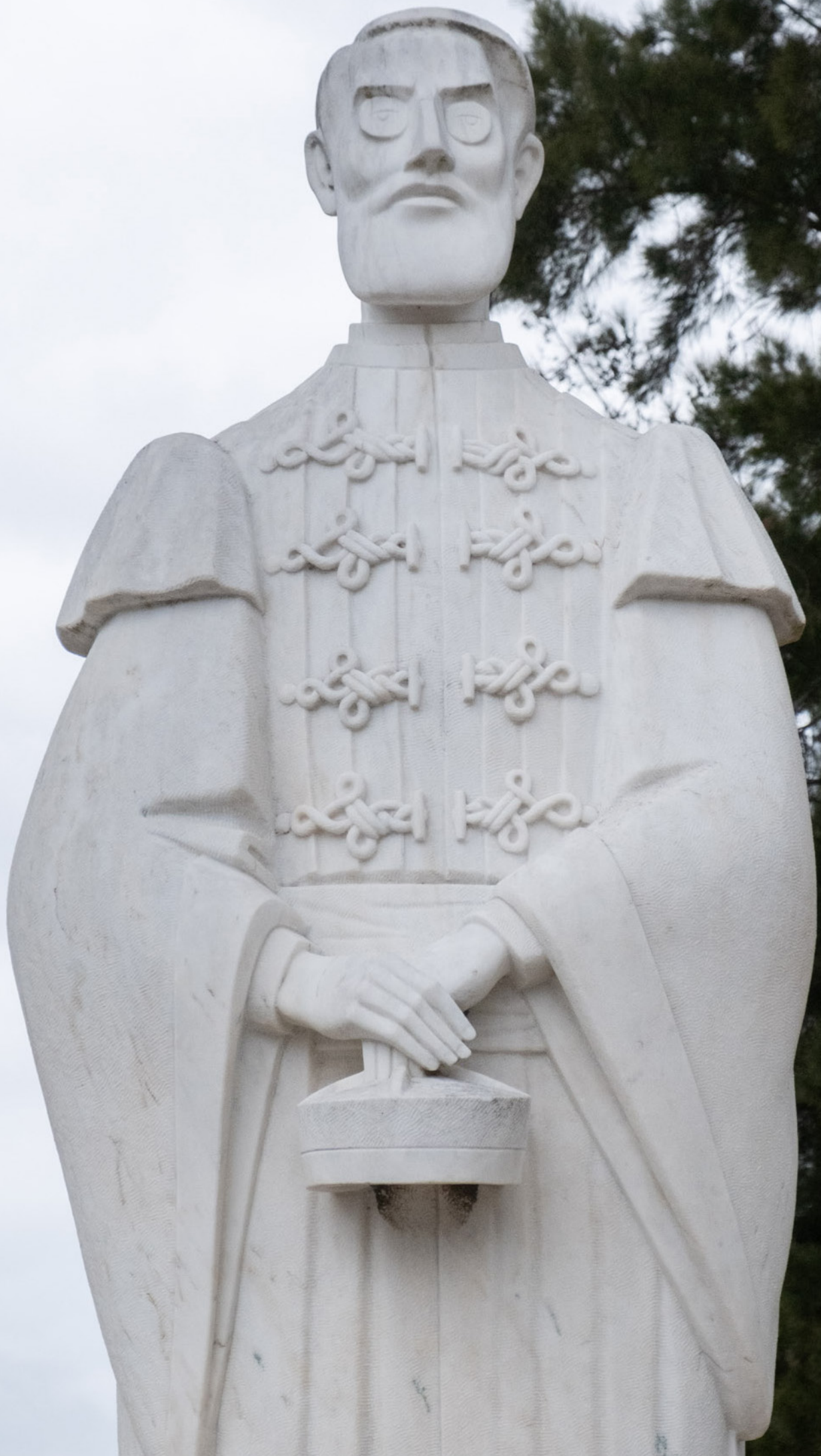
P62

PESTAL

SWOT

STAKEHOLDERS

SIGLAS



MENSAGEM DO CONSELHO DIRETIVO

No contexto, incerto e complexo, em que vivemos, a elaboração de um plano estratégico constituiu um instrumento essencial para que as organizações, no caso particular da saúde, se possam adaptar e navegar de forma eficaz perante um quadro de conjunturas desafiantes.

De facto, enfrentamos hoje desafios e oportunidades em rápida mudança para o qual um plano estratégico deverá fornecer um guia claro para a tomada de decisões, ajudando a focar os esforços e recursos da organização na direção certa.

Por outro lado, deveremos estar atentos à necessidade de uma permanente adaptação às mudanças inesperadas no ambiente externo permitindo que a organização INSA ajuste as suas estratégias e ações de acordo com as novas circunstâncias e solicitações em saúde.

Com este plano, pretendemos melhorar a eficiência e eficácia do INSA, na realização e priorização dos seus objetivos estratégicos, maximizando o uso de recursos limitados e a alcançar resultados positivos.

Na conceção e priorização dos objetivos estratégicos do presente documento, foi determinante a convicção, segura, de que um documento desta natureza desempenha um papel crucial no atual contexto de mudança e de renovação organizacional das estruturas do SNS, fornecendo uma bússola para guiar o INSA através de tempos de mudança e ajudando a garantir a sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo, perante os novos desafios com que nos deparamos.

Por um lado, os desafios das emergências de saúde pública, das desigualdades em saúde, das mudanças climáticas, da sustentabilidade alimentar, das doenças crónicas, da genómica e medicina de precisão e, para os quais, o INSA precisa de estar preparado e disponível, para enfrentar estes desafios de forma eficaz e colaborativa.

Por outro lado, os desafios de reorganização (reforma/ transformação) do INSA, determinantes para o sucesso da nossa estrutura, sobretudo nas áreas em que possam melhorar sua eficiência e eficácia, seja através da reestruturação de serviços, processos ou sistemas de gestão internos, seja através de alterações legislativas e da incorporação de modelos de gestão e de negócio modernos, eficazes e verosímeis.



[Conselho Diretivo do INSA]

Este é o nosso paradigma de responder aos desafios hodiernos da saúde pública, da investigação e dos avanços tecnológicos e da inovação em saúde, que requerem a capacitação dos profissionais de saúde para lidar com novas tecnologias, dados e as novas abordagens de saúde digital.

Teremos de ter, assim, um INSA fornecedor de *intelligence* aos decisores políticos e disponível para a sociedade civil, promovendo o debate público orientado para temas relevantes com mobilização dos cidadãos.

O INSA vive um modelo de multiplicidade e interdependência das suas funções essenciais - I&D, observação em saúde/vigilância epidemiológica, laboratório de referência, capacitação de recursos humanos, promoção da cultura científica e prestação de serviços, que se reflete numa complexidade organizacional que urge clarificar e consolidar.

Perante esta realidade, qualquer alteração significativa da natureza e estrutura do INSA, deverá basear-se no resultado de um exercício cuidadoso e muito pensado, aferido para a complexidade das suas funções essenciais.

Mas a resposta a estes desafios só é possível se alicerçada no investimento e colaboração efetiva do capital humano.

Os recursos humanos são de extrema importância seja no processo de mudança e preparação para os desafios de saúde pública e desenvolvimento das tarefas e atividades necessárias para garantir a eficácia e sucesso das ações, seja na partilha, colaborativa, fundamental para garantir um processo de mudança, perante os desafios de saúde pública, eficaz e bem-sucedido.



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.1 | IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS [IDENTIDADE INSTITUCIONAL]

O INSA está sustentado numa identidade institucional que se caracteriza pela aplicação de quatro conceitos estratégicos: Missão, Visão, Propósito, Valores e Lema.

MISSÃO

[O que fazemos?]



Contribuir para ganhos em saúde pública, enquanto Laboratório do Estado e Laboratório Nacional de Referência

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

VISÃO

[Como queremos ser reconhecidos?]



Instituto de referência no sistema de saúde no âmbito da resposta laboratorial diferenciada, da investigação, da observação e vigilância, da inovação e da qualidade, garantindo uma governação de forma sistemática e sustentável, em benefício de toda a população

PROPÓSITO

[Porquê da nossa Missão?]



Um compromisso com a saúde das pessoas

CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.1 | IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS [IDENTIDADE INSTITUCIONAL]

VALORES

[Quais os nossos princípios?]



Rigor científico e Inovação | Contribuir para o progresso científico e tecnológico, fomentando um ambiente facilitador ao desenvolvimento de soluções inovadoras, baseadas no rigor científico.

Compromisso e Qualidade | Assegurar credibilidade na atuação, privilegiando o benefício do cidadão e da sociedade, bem como uma atuação focada na qualidade, na eficiência e na segurança.

Dedicação e Responsabilidade | Colocar as capacidades individuais ao serviço da instituição e assumir a responsabilidade no desafio da excelência nas diferentes áreas de atuação.

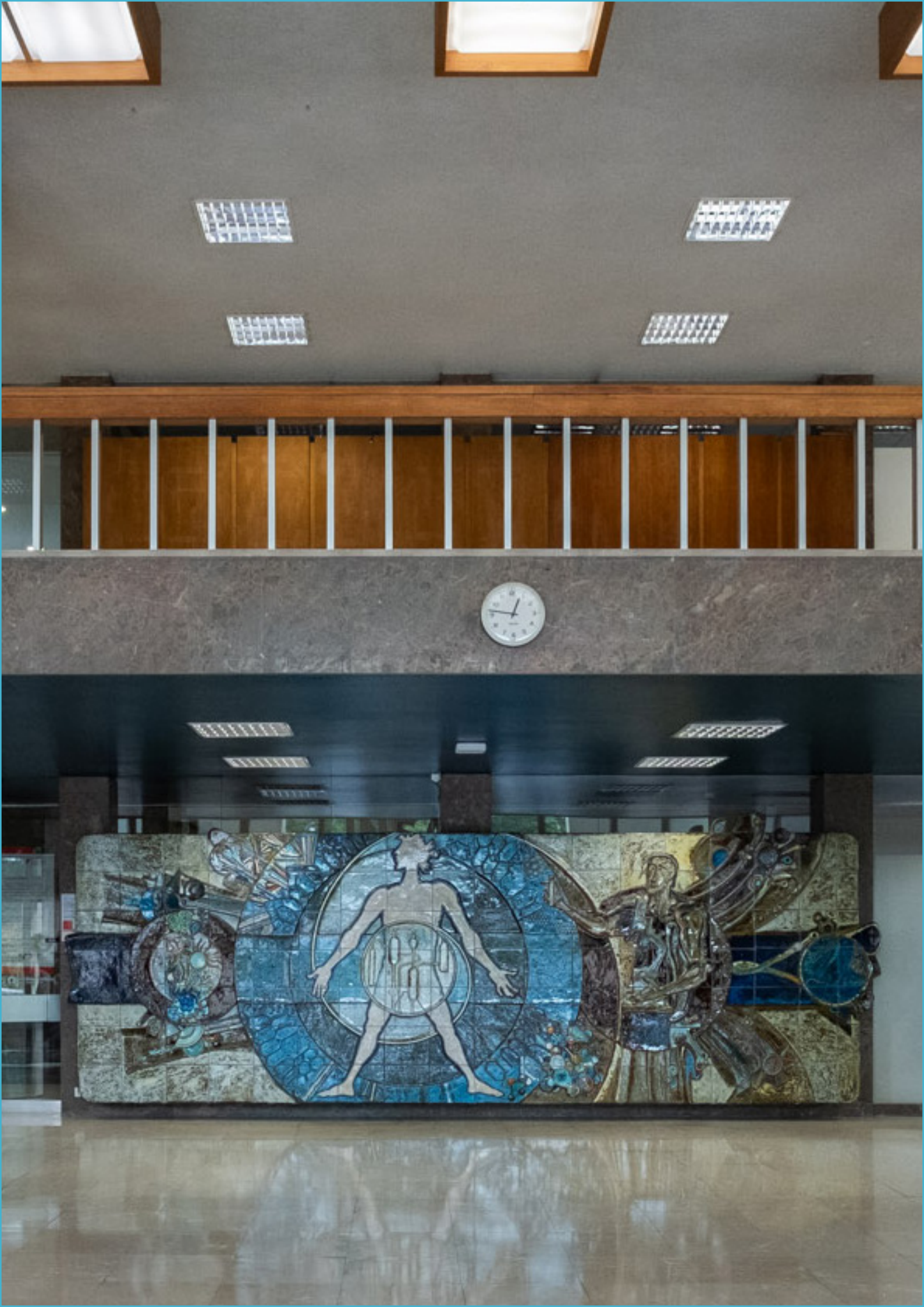
Profissionalismo e Colaboração | Atuar de forma competente, isenta, rigorosa, leal e colaborativa de forma a potenciar as sinergias internas e externas.

LEMA

[Qual o nosso slogan?]



O Instituto Nacional de Referência em Saúde



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.1 | IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS [PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICOS]

1899

Fundado em 1899, como Instituto Central de Higiene, pelo médico e humanista Ricardo Jorge.

1929

Em homenagem ao seu fundador, passou a chamar-se Instituto Central de Higiene Dr. Ricardo Jorge.

1945

Por reorganização dos Serviços de Assistência Social, é integrado no Ministério do Interior e designado Instituto Superior de Higiene Dr. Ricardo Jorge.

1951

Criado o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, em substituição do Instituto Superior de Higiene Dr. Ricardo Jorge. O diploma legal, igualmente, determina a integração no Instituto Nacional de Saúde, do Centro Nacional da Gripe, do Centro de Estudos de Paramiloidose e do Instituto de Malariologia dos Serviços de Higiene Rural e Defesa Anti-Seasonática de Águas de Moura.

Após a “Reforma dos Serviços de Saúde” e com a definição de uma política de saúde para o País, o Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge foi integrado no Ministério da Saúde e Assistência.

1954

Criada em 1954 a Delegação do Porto do Instituto Superior de Higiene Dr. Ricardo Jorge, tendo sido seu fundador o Prof. Gonçalves Ferreira.

1972

É promulgado pelo Presidente da República o Decreto n.º 35/72, de 31 de janeiro, que aprova o Regulamento Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge (INSA).

1973

Inauguração do atual edifício-sede do INSA em Lisboa.

Criado o Centro de Estudos de Malária e Parasitologia, herdeiro do Instituto de Malariologia (1938), com âmbito e atribuições alargadas em 1987 (Centro de Estudo das Zoonoses e reformulado na década de 90, recebendo a atual denominação de Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infecciosas (CEVDI).



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.1 | IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS [PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICOS]

1993

Publicada orgânica do INSA, que veio dotá-lo de autonomia financeira e cometeu-lhe novas atribuições, como a realização de programas de garantia de qualidade aplicados à prática laboratorial.

2006

Solidificados, em Resolução do Conselho de Ministros, os pressupostos orientadores e estruturantes do processo reformador dos laboratórios do Estado.

2007

Aprovada e publicada nova Lei orgânica do INSA e que concretiza a potenciação do seu papel na investigação científica e desenvolvimento experimental em ciências da saúde e, em particular, em ciências biomédicas, bem de outras missões, nomeadamente as de laboratório de referência, de observatório nacional de saúde e de prestador de serviços à comunidade.

De notar que, no sector da formação e difusão da cultura científica, compete ao INSA instalar e gerir o Museu da Saúde.

É atribuída nova designação à Delegação do Porto, nomeadamente Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira - em homenagem ao seu fundador.

Instalação e gestão do Museu da Saúde (herdeiro do Museu de Higiene), enquanto instituição do Ministério da Saúde, gerido pelo INSA, com competências patrimoniais a nível nacional, com missão de preservar o património histórico, científico, social, cultural e antropológico da saúde, competindo-lhe o inventário, a classificação e a investigação dos bens patrimoniais e a conservação do património histórico da saúde.

2009

Inauguração das novas instalações do Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infeciosas Doutor Francisco Cambournac (CEVDI) em Águas de Moura.

2011

A aprovação do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado (PREMAC), a par do compromisso eficiência, veio definir as bases para uma nova orgânica do INSA. A atual Lei Orgânica do Ministério da Saúde, definiu para o INSA, numa perspetiva de reestruturação, a missão, as atribuições e o quadro de dirigentes deste Instituto.

2012

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.

CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.1 | IDENTIDADE INSTITUCIONAL E MARCOS HISTÓRICOS [PRINCIPAIS MARCOS HISTÓRICOS]

2013

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.

2016

É atribuído pelo Ministério da Saúde, o espaço-sede do Museu da Saúde, na Colina de Santana, no complexo constituído pelos antigos Serviços de Neurocirurgia.

2019

Credenciação do Museu da Saúde, pela Direção-Geral do Património Cultural, como museu da Rede Portuguesa de Museus.

2022

No decurso do ano 2022, a lei orgânica do INSA sofreu alterações por força da integração do Laboratório de Análises de Dopagem (LAD). O Decreto-Lei n.º 35/2022, de 20 de maio, procedeu assim à integração do LAD no INSA e, em simultâneo, alterou a Lei n.º 81/2021, de 30 de novembro, que aprova a lei antidopagem no desporto. Esta integração do LAD numa entidade de referência laboratorial consolida os esforços empreendidos por Portugal na luta contra a dopagem, reforçando a imagem do país enquanto Estado defensor da verdade desportiva e garantindo a conformidade do referido Laboratório com a Norma Internacional de Laboratórios da Agência Mundial Antidopagem (WADA).

Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge

O INSTITUTO DE REFERÊNCIA EM SAÚDE



INVESTIGAR
OBSERVAR
FORMAR
CAPACITAR
DIFUNDIR



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.2 | ESTRUTURA INTERNA, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

[ONDE ESTAMOS]

LISBOA | Edifício Sede
Laboratório de Análises de Dopagem
Museu da Saúde

PORTO | Centro de Saúde Pública Doutor
Gonçalves Ferreira

**ÁGUAS
DE
MOURA** | Centro de Estudos de Vetores e Doenças
Infecciosas Doutor Francisco Cambournac

[FUNÇÕES ESSENCIAIS]

As atribuições do INSA estão estabelecidas na Lei Orgânica, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 27/2012, de 8 de fevereiro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 35/2022, de 20 de maio.

O INSA concretiza a sua missão e atribuições através do desenvolvimento de diversas atividades traduzidas nas seguintes funções essenciais:



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.2 | ESTRUTURA INTERNA, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

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.

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

[UNIDADES ORGÂNICAS]

[ATRIBUIÇÕES]

Departamento de Alimentação e Nutrição (DAN)

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)

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)

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)

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)

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.

CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.2 | ESTRUTURA INTERNA, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

[UNIDADES ORGÂNICAS]

Departamento de Saúde Ambiental (DSA)

Laboratório de Análises de Dopagem (LAD)

Museu da Saúde (MuS)

Direção de Gestão de Recursos Humanos (DGRH)

Direção de Gestão de Recursos Financeiros (DRF)

Direção de Gestão de Recursos Técnicos (DRT)

[ATRIBUIÇÕES]

Desenvolve atividades na área de interação entre a saúde e o ambiente, nomeadamente, através da realização 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.

Visa consolidar os esforços empreendidos por Portugal na luta contra a dopagem, reforçando a imagem do país enquanto Estado defensor da verdade desportiva e garantindo a conformidade do referido Laboratório com a Norma Internacional de Laboratórios da Agência Mundial Antidopagem.

Visa preservar a memória dos serviços de saúde, assegurando o registo, inventariação, classificação, conservação, exposição e divulgação do acervo museológico.

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.

Assegura os procedimentos relativos ao setor de gestão financeira e contabilidade, que compreende a área da tesouraria e a da contabilidade, ao setor do aprovisionamento, património e logística, à área da contratualização e ao setor de gestão e apoio laboratorial.

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.

Estão na dependência funcional do Conselho Diretivo as seguintes áreas ou setores de apoio técnico especializado: Apoio à Investigação; Biblioteca da Saúde; Comunicação, Marketing e Relações Externas; Controlo e Auditoria Interna; Oferta Formativa; Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional; Qualidade e Setor Jurídico.

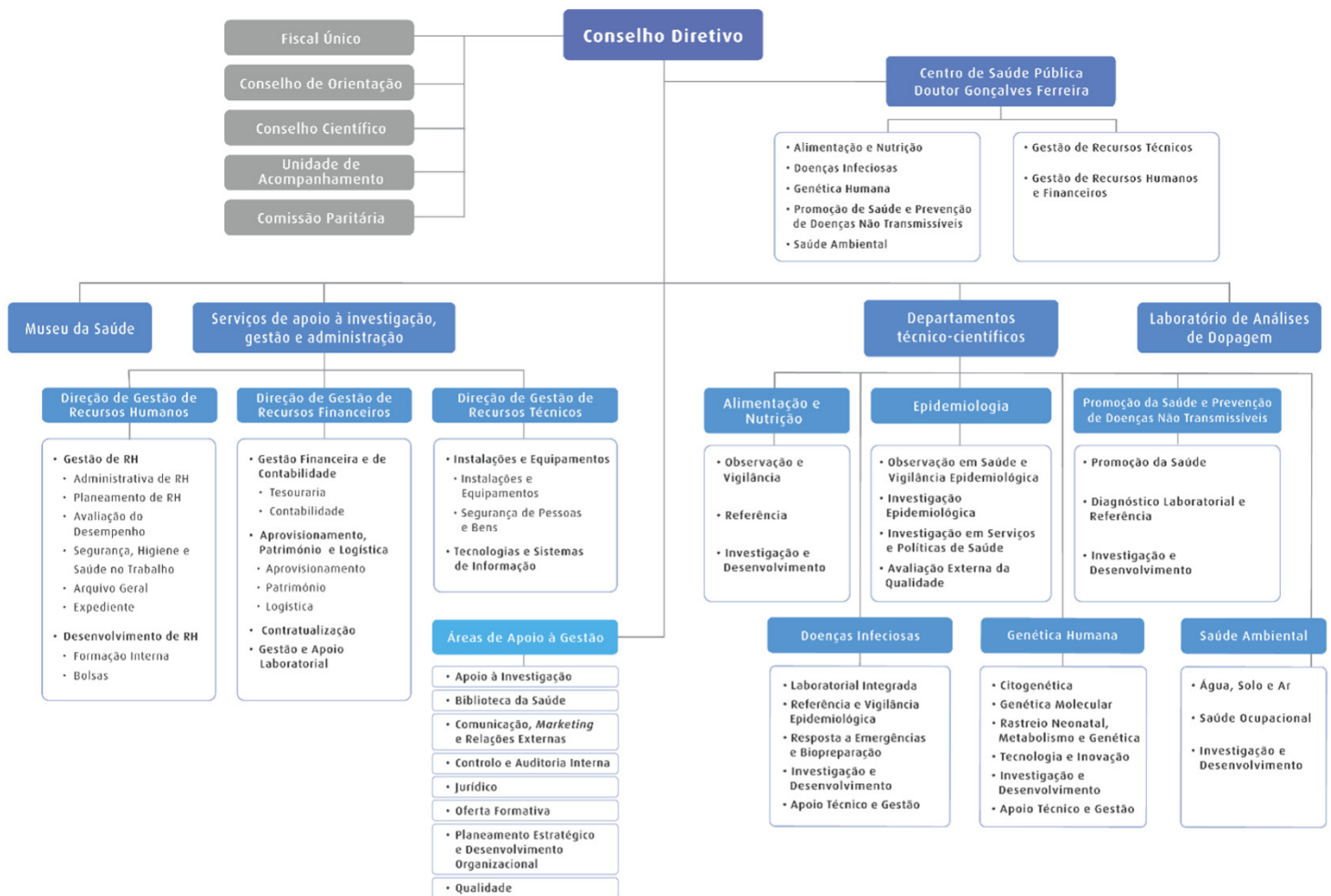


CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.2 | ESTRUTURA INTERNA, ATRIBUIÇÕES E ESTRUTURA ORGÂNICA

[ORGANOGRAMA]

De acordo com a Lei Orgânica, Decreto-Lei n.º 27/2012 de 08 de fevereiro, os Estatutos aprovados em anexo à Portaria n.º 162/2012, de 22 de maio, o Regulamento n.º 329/2013, publicado no DR II Série n.º 165 de 28 de agosto, os Despachos/ Deliberações do Conselho Diretivo do INSA e o Decreto Lei n.º 35/2022, de 20 de maio:



CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.3 | O INSA EM NÚMEROS

ANO DE REFERÊNCIA | 2023

[RECURSOS DISPONÍVEIS]

48 M€	542	3,50
ORÇAMENTO	RECURSOS HUMANOS EFETIVOS	SATISFAÇÃO GLOBAL DOS COLÁBORADORES (escala 1 a 5)
80 % MULHERES	76 % ENSINO SUPERIOR	21%
GÉNERO	ÍNDICE DE TECNICIDADE Total de trabalhadores com licenciatura, mestrado ou doutoramento / total de trabalhadores x 100	DOUTORADOS

[ATIVIDADE DESENVOLVIDA]

238	56	27	
PROJETOS DE I&D	ÁREAS / TEMAS DE I&D	PRÉMIOS CIENTÍFICOS	
223	53	45	130
ARTIGOS EM REVISTAS INTERNACIONAIS INDEXADAS	DOUTORAMENTOS ORIENTADOS OU COORIENTADOS NO INSA	BOLSEIROS COM BOLSAS DE PROJETO E DE INVESTIGAÇÃO	ESTÁGIOS DE FORMAÇÃO ESPECIALIZADA
141	2.290	321	207.962
PARTICIPAÇÕES EM GRUPOS DE TRABALHO	ENSAIOS ACREDITADOS	PROGRAMAS DE AVALIAÇÃO EXTERNA DA QUALIDADE DISPONIBILIZADOS	AMOSTRAS LABORATORIAIS ANALISADAS

[RESULTADOS OBTIDOS]

111%	10 M€	4M€	3,72
TAXA DE REALIZAÇÃO GLOBAL (QUAR)	FATURAÇÃO DE SERVIÇOS DIFERENCIADOS	FINANCIAMENTO EXTERNO DE PROJETOS	ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DOS CLIENTES (Escala 1 a 4)

CARACTERIZAÇÃO DO INSA

2.4 | METODOLOGIA E ETAPAS NA ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

O processo de reflexão estratégica do INSA teve como suporte métodos participativos, procurando garantir o envolvimento dos colaboradores internos e a auscultação dos principais *stakeholders* externos (partes interessadas).

A conceção deste documento teve subjacente um exercício de reflexão conjunta com os dirigentes e responsáveis das várias áreas funcionais, tendo em vista promover um maior compromisso e incentivo para o alcance das metas consensualizadas, bem como maior articulação entre as atividades definidas.

Além disso, a consulta às partes interessadas teve por objetivo a recolha de contributos e respetiva avaliação da satisfação em diferentes domínios, visando a melhoria contínua dos processos do INSA e definição de prioridades.

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.

Neste sentido, foram desenvolvidas diversas atividades ao longo do ciclo de planeamento, que incluíram:

- Aplicação de inquéritos online;
- Diagnóstico estratégico:
 - **Análise PESTAL:** Enquadrar os fatores macroambientais que influenciam o Instituto, através da análise das vertentes Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal;
 - **Análise SWOT:** 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;
 - **Análise de Stakeholders:** 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.
- Adaptação da Identidade Institucional (Missão, Visão, Propósito, Valores e Lema);
- *Workshop* com os responsáveis do INSA (apresentação dos resultados dos inquéritos e recolha de contributos);
- Elaboração do Plano Estratégico 2024-2026;
- Partilha interna dos objetivos estratégicos e linhas de ação, para recolha de contributos finais.

O Plano Estratégico 2024-2026 é operacionalizado pelos Planos de Atividades anuais e monitorizado através dos respetivos Relatórios de Atividades.



ANÁLISE ESTRATÉGICA

[CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

[O PLANO ESTRATÉGICO]

O planeamento é, habitualmente, identificado como a determinação antecipada do que deve ser feito e de como deve ser feito. Por envolver a globalidade dos recursos disponíveis numa organização e por afetar a generalidade das suas atividades, é reconhecido como crucial para o sucesso de uma organização no cumprimento da sua Missão.

Nesse sentido, e ciente do impacto para a organização INSA, o Conselho Diretivo promoveu um processo de reflexão estratégica que, partindo da Missão legalmente assinalada à Instituição, e feitas as habituais análises de ambiente (interno e externo), identificasse as prioridades a atingir no triénio 2024-2026.

Neste contexto, promoveu-se a elaboração do Plano Estratégico com o horizonte temporal de três anos, que visa, acima de tudo, atuar mais eficazmente sobre os novos desafios que se colocam.

Assim, como anteriormente referido, este processo de elaboração do Plano Estratégico 2024-2026 pautou-se pelo envolvimento dos profissionais do INSA e dos stakeholders externos, procurando em todos os momentos ouvir atentamente quadros com elevado nível de conhecimento e experiência, dar espaço à entrega de contributos e potenciar consensos alargados, de forma a promover o alinhamento e comprometimento de todos os colaboradores. Desta forma, pretende-se que os profissionais do INSA compreendam distintivamente o seu destino estratégico e o seu nível de ambição, bem como o plano de ação que terá de ser executado para alcançar os objetivos traçados, dentro do enquadramento legislativo e Cartas de Missão do Conselho Diretivo.

[ALINHAMENTO ESTRATÉGICO]

Consideraram-se, entre outros, os seguintes documentos estratégicos para análise do potencial de alinhamento do INSA com entidades de referência nacional, europeia e internacional.

A nível nacional foram considerados:

- Orientações da Secretaria-Geral do Ministério da Saúde para o Ciclo de Gestão de 2024;
- Plano Nacional de Saúde 2030 – alinhado com os 5 grandes desígnios definidos para Portugal, visando o investimento nos determinantes de saúde e bem-estar;
- Programas de Saúde Prioritários e Outros Programas Nacionais – contribuindo para reforçar a dinâmica de resposta aos principais problemas de saúde da população, numa visão integrada das várias políticas e medidas;
- Cartas de Missão do Conselho Diretivo;
- Programa do XXIV Governo Constitucional – enquadrado na promoção de “serviços públicos de excelência”, visando, entre outras prioridades, “saúde de qualidade para todos”.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

[CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

A nível europeu e internacional:

- *World Health Organization (WHO) Europe: European Programme of Work 2020-2025;*
- *European Centre for Disease Prevention and Control (ECDC) Strategy 2021-2027;*
- *EU4Health programme 2021-2027 – a vision for a healthier European Union.*

[DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO]

O diagnóstico estratégico foi realizado através da aplicação de inquéritos online confidenciais e anónimos para a auscultação de dois grupos de destinatários.

O primeiro grupo é constituído pelos profissionais do INSA - Diretora do Centro de Saúde Pública Dr. Gonçalves Ferreira (CSPGF), Presidente do Conselho Científico, Diretores de Serviço, Coordenadores dos Departamentos Técnico-Científicos, Diretor do Laboratório de Análises de Dopagem (LAD), Diretora do Museu da Saúde, Responsáveis de Área, de Unidade e de Laboratório. Foram sujeitos a análise os seguintes domínios:

- Fragilidades do INSA;
- Pontos fortes;
- Desafios;
- Oportunidades;
- Prioridades estratégicas.

O segundo grupo envolve os principais *Stakeholders* externos (lista de *Stakeholders* auscultados consta em anexo) que interagem com o INSA, no contexto do cumprimento da sua missão pública. Elenca-se, em seguida, os domínios sujeitos a avaliação:

- Satisfação global com o Instituto;
- Colaboração e Comunicação interinstitucional;
- Áreas de atuação do Instituto:
 - Atividade laboratorial de referência e prestação de serviços diferenciados;
 - Observação em saúde e vigilância laboratorial e epidemiológica;
 - Atividades de Investigação & Desenvolvimento e difusão da cultura científica;
 - Formação, capacitação e treino;
- Áreas relevantes que o Instituto deverá reforçar nos próximos 3 anos.

Destaca-se a elevada taxa de participação em ambos os grupos, 72,3% e 50,6%, respetivamente.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

[CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

[SÍNTESE DA ANÁLISE PESTAL]

(Detalhe no anexo 9.1)

A análise do macroambiente, revela para 2024-2026 um cenário que se afigura, de certa forma, estável, incorporando alguns desafios, numa trajetória em crescimento positivo (eventualmente ligeiro), apesar de existirem, ainda, fatores exógenos que incorporam algum nível de incerteza contextual.

[SÍNTESE DA ANÁLISE SWOT]

(Detalhe no anexo 9.2)

A análise SWOT aponta um conjunto de condições propícias ao cumprimento da missão pública do INSA. Apesar da existência de desafios associados a incertezas e aos resultados da reforma da saúde e posicionamento do INSA, existe ainda um conjunto de oportunidades que não podem ser desperdiçadas, exemplificando-se o Plano de Recuperação e Resiliência português (PRR), acesso a fundos europeus, possibilidade da prestação de serviços diferenciados, entre outras.

[SÍNTESE DA ANÁLISE DE STAKEHOLDERS]

(Detalhe no anexo 9.3)

Como principais resultados da análise de *Stakeholders*, salienta-se a “Satisfação global com o Instituto”, de 93% de muito satisfeitos/satisfeitos, tendo sido valorizado o conhecimento técnico-científico dos colaboradores do INSA, a qualidade dos serviços e a colaboração prestada, reconhecimento que nos incentiva a manter a cultura de qualidade e a fortalecer a articulação interinstitucional e com os nossos clientes.



ANÁLISE ESTRATÉGICA

[CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

ANÁLISE SWOT

FORÇAS

- Recursos humanos qualificados, com elevado conhecimento técnico e/ou científico
- Integração em redes internacionais e europeias de referência
- Património histórico e científico: marca INSA - Ricardo Jorge
- Capacidade de adaptação e resposta a situações de emergência / ameaças de saúde pública
- Reconhecimento externo e interno do valor da sua missão
- Referência na prestação de serviços diferenciados / serviços únicos e altamente especializados
- Valorização da qualidade, ao nível da acreditação de análises clínicas, testes genéticos, alimentos, águas, ambiente e de controlo de dopagem, bem como os serviços no âmbito do programa de avaliação externa da qualidade
- Capacidade formativa (mestrados, doutoramentos e estágios de formação profissional)
- Investigadores do INSA integrados em centros de investigação, académicos e clínicos e participação em programas de doutoramento

FRAQUEZAS

- Risco de perda de *know-how*
- Dificuldade no recrutamento de recursos humanos
- Orçamento anual do INSA exíguo para a realização das suas atividades
- Estrutura organizacional e legislativa desajustada
- Necessidade de obras de manutenção dos edifícios / laboratórios
- Incipiente comunicação organizacional, ao nível interno
- Dependência de financiamento externo para o desenvolvimento de projetos científicos
- Fragilidade dos procedimentos e instrumentos / sistemas de informação
- Incipiente investimento na área da comunicação (ao nível externo)
- Debilidade das infraestruturas tecnológicas e na qualificação para a transição digital

OPORTUNIDADES

- Desenvolvimento de atividades em áreas específicas para as quais o INSA tem capacidade para dar resposta diferenciada
- Áreas de atuação prioritárias na agenda pública e política
- Plano de Recuperação e Resiliência para Portugal
- Relações internacionais multisetoriais consolidadas
- Acesso a fundos europeus de financiamento
- Informatização e digitalização na área da saúde
- Novo estatuto do Serviço Nacional de Saúde
- Cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) enquanto entidade assessora do Secretariado Executivo da CPLP
- Trabalho integrado com estruturas nacionais e regionais (incluindo Regiões Autónomas) e locais
- Alinhamento com agendas e orientações internacionais

AMEAÇAS

- Ausência de enquadramento legal específico para recrutamento de recursos humanos especializados e dificuldade na retenção de profissionais com reconhecido mérito e qualidade
- Indefinição do estatuto do INSA e seu posicionamento no quadro referencial das estruturas do Ministério da Saúde
- Ausência de agendas de observação em saúde, vigilância epidemiológica e investigação em Saúde Pública com financiamento específico associado
- Risco de sobrevalorização das questões da Saúde Pública mais mediáticas
- Indefinição no processo da Reforma da Saúde Pública
- Insuficiência na interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde atualmente existentes

ANÁLISE ESTRATÉGICA

[CONTEXTO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES FUTURAS]

[AS FORÇAS E AS OPORTUNIDADES DO CONTEXTO]

O INSA incorpora um conjunto de atributos positivos (pontos fortes) que permitem mitigar algumas das ameaças já identificadas, como sejam, os recursos humanos qualificados, com elevado conhecimento técnico e/ou científico; a integração em redes internacionais e europeias de referência; o património histórico e científico: marca INSA - Ricardo Jorge e a sua capacidade de adaptação e resposta a situações de emergência / ameaças de saúde pública, tão bem demonstrada no contexto da crise pandémica da COVID-19.

Por outro lado, importa alavancar as oportunidades existentes, nomeadamente o desenvolvimento de atividades em áreas específicas para as quais o INSA tem capacidade para dar resposta diferenciada, incluindo em áreas de intervenção emergentes; as áreas de atuação prioritárias na agenda pública e política, designadamente a crescente visibilidade social do tema saúde pública; o Plano de Recuperação e Resiliência para Portugal, com enfoque específico na área da saúde e Relações internacionais multisetoriais consolidadas, incluindo a articulação com os Institutos Congéneres e a cooperação externa.

[AS LIMITAÇÕES E OS DESAFIOS]

Apesar do INSA procurar, continuamente, eliminar as fragilidades internas, este é um trabalho que, na prática, nunca termina, principalmente em contextos tão desafiantes como aquele em que esta instituição atua.

Ao nível interno, foram identificadas várias limitações. Como principais pontos fracos do INSA, destaca-se: o risco de perda de know-how por carência de mecanismos que assegurem a transferência do conhecimento; a dificuldade no recrutamento de recursos humanos; o orçamento anual do INSA exíguo para a realização das suas atividades e para o cumprimento da sua missão; a estrutura organizacional e legislativa desajustada às atuais necessidades e missão do INSA e, ainda, a necessidade de obras de manutenção dos edifícios, laboratórios e beneficiação dos espaços exteriores.

Ao nível externo, apresentam-se algumas ameaças, potencialmente, condicionadoras do cumprimento da missão pública do INSA: a ausência de enquadramento legal específico para recrutamento de recursos humanos especializados e a dificuldade na retenção de profissionais com reconhecido mérito e qualidade; a indefinição do estatuto do INSA e o seu posicionamento no quadro referencial das estruturas do Ministério da Saúde; a ausência de agendas de observação em saúde, vigilância epidemiológica e investigação em Saúde Pública, com financiamento específico associado e, ainda, o risco de sobrevalorização das questões da Saúde Pública mais mediáticas, em detrimento de outras áreas de intervenção e de investigação do INSA.





OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.1 | DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA

[A NOSSA ESTRATÉGIA EM UMA FRASE]

A declaração estratégica tem por objetivo resumir o essencial da estratégia do INSA, procurando assim dar uma visão holística das expectativas estratégicas para o triénio 2024-2026:

Promover as suas atribuições enquanto Instituto Nacional de Saúde, através do reforço da promoção da saúde e da prevenção da doença, da dinamização do conhecimento científico e da investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico, suportado na valorização dos seus recursos humanos e num modelo de intervenção sustentável, proficiente e eficaz.



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]

Foram estabelecidos, até 2026, **4 Objetivos Estratégicos (OE)** que constituem os grandes compromissos desta instituição. Para cada objetivo estratégico, procurou-se clarificar o impacto esperado, bem como definir as respetivas linhas de ação, visando o reforço da unidade e identidade organizacional e a desejável ambição de compatibilizar os recursos disponíveis e as capacidades existentes, com a projeção de um INSA renovado e preparado para os desafios do próximo triénio:



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 1

PROMOVER A INTERVENÇÃO DO INSTITUTO ENQUANTO LABORATÓRIO DO ESTADO E LABORATÓRIO NACIONAL DE REFERÊNCIA

IMPACTO ESPERADO | RECONHECIMENTO DA EXCELÊNCIA NO CUMPRIMENTO DAS ATRIBUIÇÕES

Cumprimento rigoroso e integral das atribuições do serviço público

[ENQUADRAMENTO]

Como Laboratório do Estado e Laboratório Nacional de Referência, o INSA detém uma vasta experiência e dispõe de capacidades singulares, que se estendem por vários domínios, garantindo a preparação e resposta laboratorial em saúde pública, através do desenvolvimento de protocolos de referência e da implementação de metodologias diferenciadas. Como foco, o rigor, a qualidade e a inovação, assegurando resultados precisos e uma atuação exigente na salvaguarda da saúde pública, alicerçados em recursos humanos altamente qualificados e especializados.

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 quer na CPLP ou, ainda, no âmbito da Organização das Nações Unidas, 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 participação ativa em redes de referência beneficia as colaborações interinstitucionais, incluindo nas atividades de investigação científica, que proporcionam o desenvolvimento de projetos conjuntos no âmbito de novas tecnologias e métodos de diagnóstico. A cooperação científica e tecnológica nacional e internacional é, assim, um aspeto de importância estratégica para o reforço e manutenção da qualidade e competitividade do trabalho científico desenvolvido pelo INSA.

A promoção do acesso e o envolvimento dos cidadãos, profissionais de saúde e parceiros é ponto essencial para garantir a missão de interesse público da instituição, procurando um crescimento sustentável e adaptado às necessidades em saúde.

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 1

PROMOVER A INTERVENÇÃO DO INSTITUTO ENQUANTO LABORATÓRIO DO ESTADO E LABORATÓRIO NACIONAL DE REFERÊNCIA

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 1.1 [Melhorar os mecanismos de governação e a colaboração interinstitucional]

Promover a colaboração interinstitucional visando a partilha de modelos de governança e funcionamento das instituições, incluindo boas práticas, processos e planos, bem como projetos comuns que visem acelerar a inovação e a melhoria da saúde e bem-estar das populações. Por outro lado, ampliar a capacidade do Instituto de preparação e resposta para ameaças de saúde pública, garantindo uma abordagem coordenada e eficiente para enfrentar desafios globais. A participação em grupos de trabalho intersectoriais promove o alinhamento de estratégias e ações e a definição das responsabilidades das partes envolvidas, com impacto nos mecanismos de atuação do INSA.

COORDENAÇÃO | Todas as unidades orgânicas

REPORTE | Área do Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Organizacional; Setor Jurídico

LINHA DE AÇÃO 1.2 [Reforçar a atuação do Instituto na implementação de serviços de referência, enquanto laboratório estratégico na área da saúde]

Garantir um 'catálogo' de serviços de referência, altamente diferenciados, no âmbito das suas atribuições enquanto entidade do SNS, promovendo a sua disponibilização 24h por dia em situações de emergência de saúde pública. Sedimentar o seu papel enquanto laboratório nacional de referência, no âmbito dos compromissos com a OMS e agências europeias, bem como alavancar a sua participação enquanto laboratório de referência da União Europeia para a saúde pública (em áreas diversas), ao abrigo do Regulamento relativo às ameaças transfronteiriças graves para a saúde. Ainda, a nível nacional, promover, organizar e garantir a avaliação externa da qualidade laboratorial, participar na normalização de técnicas laboratoriais, preparar e distribuir materiais de referência e colaborar na avaliação da instalação e funcionamento dos laboratórios públicos ou privados que exerçam atividade no setor da saúde. Salienta-se a relevância do investimento na inovação laboratorial, através da adoção de novas tecnologias, metodologias e procedimentos que promovam maior eficiência, precisão e qualidade do diagnóstico.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos; Laboratório de Análises de Dopagem

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 1

PROMOVER A INTERVENÇÃO DO INSTITUTO ENQUANTO LABORATÓRIO DO ESTADO E LABORATÓRIO NACIONAL DE REFERÊNCIA

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 1.3 [Fortalecer alianças estratégicas com redes nacionais e internacionais, incluindo parcerias no âmbito da Saúde Global]

Fortalecer a atuação do Instituto no cenário global, através da participação em redes técnicas e científicas, permitindo ampliar o impacto e a eficácia das ações desenvolvidas no âmbito da sua missão. Mantém-se o interesse em intensificar e continuar a beneficiar da cooperação com a União Europeia e a Região OMS/Europa, mas, também, através da transferência e partilha de conhecimento, potenciar sinergias para robustecer as redes de investigação em saúde em países da CPLP e PALOP, aproveitando a experiência do INSA enquanto laboratório de referência e Observatório Nacional de Saúde. Será relevante a contribuição para as discussões estratégicas e operacionais sobre a participação de Portugal na Saúde Global. Igualmente, promover a participação em processos de acreditação internacional.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos

REPORTE | Área da Comunicação, Marketing e Relações Externas

LINHA DE AÇÃO 1.4 [Fomentar o envolvimento dos cidadãos, profissionais de saúde e parceiros]

O Instituto deverá investir na melhoria contínua ao nível do acesso aos serviços prestados bem como na acessibilidade e transparência da informação disponibilizada. Por um lado, continuar a investir na simplificação dos processos internos com impacto na prestação direta de serviços e no relacionamento com os parceiros e, por outro, priorizando a comunicação com os diferentes públicos-alvo através de variados canais de comunicação. A diminuição dos tempos de resposta, a utilidade e atualidade da informação, o estabelecimento de pontos de contacto privilegiados, bem como a consulta aos parceiros e o impulso da responsabilidade social, são áreas a favorecer na atuação institucional.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico Científicos e Área da Oferta Formativa

REPORTE | Área da Oferta Formativa



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 2

INVESTIR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE E REFORÇAR A PREVENÇÃO E CONTROLO DE DOENÇAS

IMPACTO ESPERADO | NÍVEIS DE PRONTIDÃO SUPERIORES / + PREPARAÇÃO E EFICÁCIA NAS RESPOSTAS / +LITERACIA / +SAÚDE

Capacidade de antecipação com oportunidade de atuação rápida e eficaz

[ENQUADRAMENTO]

Face aos desafios da transição demográfica, das alterações climáticas, da emergência de novas doenças ou ameaças diversas, aliado às mudanças da organização dos serviços de saúde, 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.

No âmbito da vigilância epidemiológica de surtos, epidemias e outros riscos, 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 à saúde. Importa, assim, manter e reforçar as atividades e colaborações existentes, incorporando as “lições aprendidas” da COVID-19 e capacitando o INSA para a preparação e resposta para novas emergências de saúde pública.

Por outro lado, a promoção de atividades de observação em saúde 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 participação em redes de observação nacionais e internacionais. Investir no desenvolvimento de 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, é um objetivo estratégico para o INSA.



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 2

INVESTIR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE E REFORÇAR A PREVENÇÃO E CONTROLO DE DOENÇAS

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 2.1 [Investir na deteção precoce e preparação e resposta a emergências de saúde pública]

A deteção precoce e resposta a ameaças de origem biológica posiciona o Instituto como parceiro essencial na coordenação da vertente laboratorial de saúde pública, robustecida pela capacidade integrada de diagnóstico nas áreas clínica, alimentar e ambiental. Salienta-se a relevância da colaboração 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. De referir, igualmente, a colaboração na implementação de planos de contingência para a resposta a situações de emergência e a promoção e participação em exercícios de simulação.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos

LINHA DE AÇÃO 2.2 [Garantir ações de observação, monitorização e de vigilância do estado de saúde das populações]

As ações de monitorização e de vigilância do estado de saúde das populações beneficiam do reforço dos programas nacionais coordenados pelo INSA, designadamente o Programa Nacional de Vigilância da Gripe e outros Vírus Respiratórios (PNVGVR), o Programa Nacional de Rastreio Neonatal (PNRN), das atividades do Centro Colaborativo da OMS em Nutrição e Obesidade Infantil, da Rede de Vigilância de Vetores, entre outros, aumentando a informação e o conhecimento em saúde. Salienta-se o trabalho desenvolvido no planeamento, recolha e análise de materiais biológicos e dados de saúde, com carácter periódico e longitudinal, designadamente inquéritos de base populacional - Inquérito Serológico Nacional e Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico. Igualmente, o reforço e relevância da monitorização e a vigilância dos determinantes de saúde, das doenças transmissíveis e não transmissíveis, dos traumatismos, lesões e problemas de saúde de causa externa.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 2

INVESTIR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE E REFORÇAR A PREVENÇÃO E CONTROLO DE DOENÇAS

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 2.3 [Colaborar na implementação e avaliação de políticas públicas que visem melhorar o acesso aos serviços e o estado de saúde das pessoas]

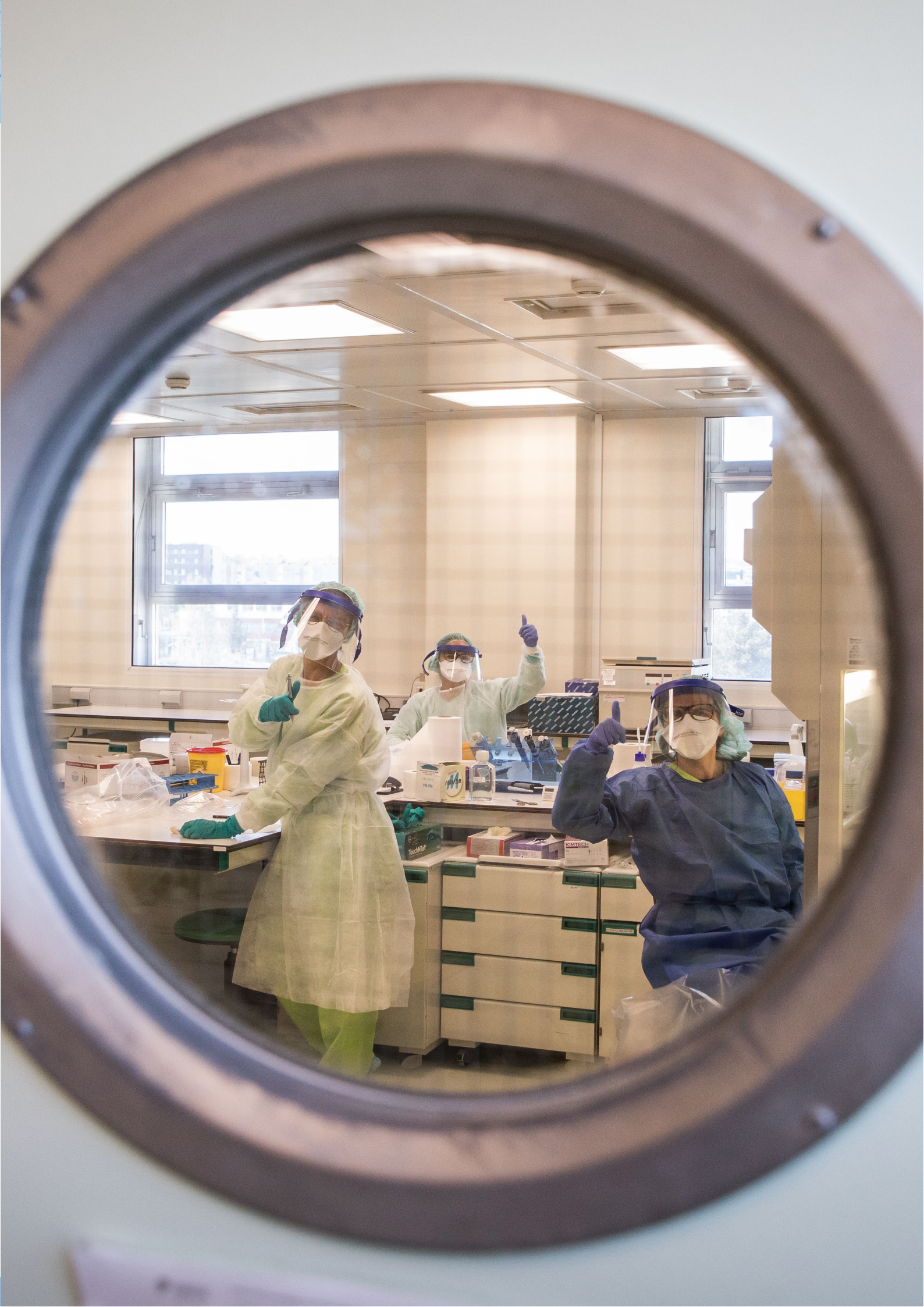
Em consonância com o princípio “Saúde em todas as políticas”, o INSA tem como atribuições a avaliação da execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde e programas prioritários do Ministério da Saúde. A realização de análises, estudos e o desenvolvimento de investigação científica contribuem para trazer evidência ao trabalho realizado, permitindo medir a eficácia e o impacto das políticas na saúde da população ou de grupos específicos. Salienta-se a aposta no desenvolvimento de metodologias e estudos de impacto na saúde (*Health Impact Assessment*).

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos

LINHA DE AÇÃO 2.4 [Contribuir para melhorar a literacia e a promoção da saúde]

O INSA 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. Produz 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. Neste sentido é estratégico para o INSA o contributo para a investigação dos determinantes biológicos, comportamentais e ambientais que contribuem para a promoção da saúde ou para o aparecimento 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.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos; Museu da Saúde



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 3

DINAMIZAR A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E A INOVAÇÃO BASEADOS NA EXCELÊNCIA

IMPACTO ESPERADO | +CONHECIMENTO / +INOVAÇÃO / +DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO / +SAÚDE

Contribuição para o desenvolvimento do conhecimento inovador com impacto real na saúde

[ENQUADRAMENTO]

Enquanto Laboratório do Estado¹ integrado no sistema nacional de ciência e tecnologia, o INSA prossegue o interesse público de produção, difusão e transmissão de conhecimento através de atividades de I&D, bem como no apoio à definição dos programas e instrumentos da política científica e tecnológica nacional.

O foco estratégico na dinamização da investigação científica, da inovação e do desenvolvimento tecnológico em áreas da Saúde Pública colocam o INSA como parceiro privilegiado para a criação de parcerias e colaborações com outras entidades do sistema de saúde ou científicas, visando estimular a produção do conhecimento científico com impacto na abordagem clínica, nas intervenções de saúde pública ou na tomada de decisão.

A ligação entre as atividades de I&D com as restantes atividades desenvolvidas no Instituto, designadamente de observação, vigilância epidemiológica e referência, propiciam ganhos de eficiência e produtividade, bem como capacidade de visão e antecipação em emergências de saúde pública, contribuindo para sistemas de saúde mais adaptáveis e resilientes e para benefícios tangíveis na saúde das populações.



¹Decreto-Lei n.º 63/2019, de 16 de maio

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 3

**DINAMIZAR A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E A INOVAÇÃO
BASEADOS NA EXCELÊNCIA**

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 3.1 [Definir e acompanhar a agenda de investigação científica, alinhada com os atuais desafios em saúde]

O Instituto mantém a prioridade do desenvolvimento da investigação e inovação em ciências da saúde, nomeadamente através de diferentes grupos de I&D nas áreas da investigação epidemiológica, etiopatogénica, clínica e em serviços e políticas de saúde, mantendo autonomia e rigor científico. Notar a necessidade de alinhamento com as agendas de investigação europeias e nacionais, incluindo os programas nacionais de estímulo à investigação científica na área da saúde (p. ex. “Programa Saúde + Ciência”), com o Plano Nacional de Saúde e os programas nacionais prioritários, mas também a aposta em áreas de investigação relevantes, como a área da biopreparação para novas epidemias e doenças emergentes, as doenças raras, os estudos de efetividade das vacinas, a biomonitorização humana, as doenças oncológicas, a obesidade infantil, a mitigação dos efeitos das alterações climáticas na saúde humana, entre outras. Salienta-se a priorização de linhas transversais inovadoras, designadamente projetos em medicina genómica, medicina personalizada e plataformas multiómicas, vigilância das águas residuais e, ainda, modelos intersectoriais de base *One Health*, que concorrem para a atualização e execução do Plano de Investigação Estratégica do INSA.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos; Conselho Científico e Área de Apoio à Investigação

REPORTE | Área de Apoio à Investigação

LINHA DE AÇÃO 3.2 [Promover e investir na investigação e inovação para gerar evidência na tomada de decisão]

O INSA prossegue atividades de investigação e desenvolvimento em saúde, investindo em áreas de atuação relevantes ou inovadoras ou, ainda, que constituem desafios prementes em Saúde Pública, 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. Salienta-se a prioridade na atualização contínua de conhecimentos, o rigor científico, o trabalho em equipa multidisciplinar e transversal, a colaboração interinstitucional e o respeito pelos padrões éticos fundamentais, princípios basilares para o reconhecimento científico da instituição.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos

REPORTE | Área de Apoio à Investigação

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 3

**DINAMIZAR A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E A INOVAÇÃO
BASEADOS NA EXCELÊNCIA**

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 3.3 [Apoiar, valorizar e fomentar a publicação e partilha do conhecimento científico e os resultados das atividades de I&D]

Investir, valorizar e fomentar a publicação de resultados de I&D é crucial para a disseminação do conhecimento e progresso científico, reforçando o apoio à investigação realizada no INSA e, conseqüentemente, a base científica de apoio às políticas e práticas de saúde. Neste âmbito, salienta-se a relevância de recursos financeiros adequados, mas também do apoio técnico à gestão de projetos e captação de financiamento externo, do acesso a novos conhecimentos e tecnologias, incentivando o pensamento científico e a valorização da investigação. Fomentar as publicações científicas garante, também, o acesso desta informação aos profissionais de saúde e aos cidadãos, fortalecendo a confiança na ciência.

Por outro lado, 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. Evidenciam-se algumas ações neste âmbito: a divulgação dos resultados da atividade científica; a difusão do conhecimento científico e tecnológico junto dos seus pares, comunidade científica, profissionais de saúde, decisores, população em geral, entre outros grupos específicos; a realização de ações de divulgação da cultura científica à população; a realização de eventos estratégicos; a atualização da informação pública, designadamente nas redes telemáticas.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos;

REPORTE | Área da Comunicação, Marketing e Relações Externas; Área da Biblioteca da Saúde

LINHA DE AÇÃO 3.4 [Promover a cooperação e desenvolver a participação em redes e projetos de I&D]

O avanço científico e tecnológico na área da saúde beneficia da concretização de parcerias e da realização de protocolos de colaboração com instituições universitárias e institutos homólogos (a nível nacional e internacional), potenciando, também, a capacidade de investigação no INSA, a qualidade dos trabalhos desenvolvidos e respetiva abrangência, bem como o impacto dos mesmos no sistema de saúde e nas comunidades. É, assim, essencial promover a articulação do Instituto com a sociedade e o setor público e privado, visando, igualmente, ampliar as oportunidades de participação em redes técnico-científicas e fomentar a excelência do trabalho desenvolvido.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos

REPORTE | Área de Apoio à Investigação



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 4

INVESTIR NA SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

IMPACTO ESPERADO | MODELO DE INTERVENÇÃO +ROBUSTO | +EFICAZ | +EFICIENTE

Garantir resiliência e sustentabilidade no modelo de intervenção e no capital humano

[ENQUADRAMENTO]

A cultura de compromisso e exigência, baseada numa gestão racional e criteriosa de recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais, é essencial para promover ganhos de efetividade e eficiência, aliada à necessidade de adoção de estratégias e práticas que garantam a sustentabilidade e modernização da instituição INSA. Assume particular relevância a aposta no desenvolvimento do capital humano, com o seu reforço e qualificação, a promoção de condições de trabalho 'saudáveis' que promovam a conciliação da vida pessoal, profissional e familiar, bem como a atração, valorização e retenção de talentos. Mantém-se o imperativo de 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. Ainda, o estímulo a novas formas de financiamento, onde se incluem o reforço da prestação de serviços diferenciada assente numa cultura de qualidade, a cobrança de dívidas atempada, a negociação de contratos-programa e, ainda, a procura de financiamento externo específico. A sustentabilidade envolve, também, a minimização dos impactos ambientais e promoção de práticas que assegurem a continuidade operacional em cenários de ameaças de saúde pública, crises económicas ou mudanças sociais e ambientais, incluindo situações de guerra.

A aspiração da 'transformação do INSA' mantém-se como prioridade num quadro de reestruturação do sistema de saúde, adaptando a instituição aos desafios e necessidades atuais.



OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 4

INVESTIR NA SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 4.1 [Promover o capital humano, investindo na diferenciação e valorização dos recursos]

O sucesso das organizações está dependente da qualificação e valorização dos seus recursos humanos, respetiva motivação e reconhecimento de pertença institucional. Como principal desafio, salienta-se a importância da atração e retenção de talentos, intimamente associadas a condições de trabalho adequadas. Incluem-se, neste âmbito: a implementação de estratégias de gestão de recursos humanos, que garantam a igualdade de oportunidades; a aposta na segurança e saúde no trabalho; a implementação de medidas conciliadoras da vida profissional, pessoal e familiar. Também, as oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo; a valorização dessa qualificação; o estímulo ao trabalho em equipa. O ambiente de 'trabalho positivo' e inclusivo é favorecido pela auscultação dos trabalhadores e a sua participação ativa no processo de tomada de decisão. Sempre, asseverando processos de comunicação transparentes em todos os níveis da instituição.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Direção de Gestão de Recursos Humanos

LINHA DE AÇÃO 4.2 [Promover a modernização das infraestruturas físicas, tecnológicas e gestão de processos e procedimentos]

Modernizar as infraestruturas do INSA implica a conservação de equipamentos e infraestruturas, bem como a requalificação ou adaptação das instalações para aumentar a eficiência energética, cumprir planos de contingência e/ou assegurar a acessibilidade, a segurança e o conforto de utentes e profissionais. É relevante o estabelecimento de um plano de substituição de equipamentos considerados obsoletos, primando por tecnologia de ponta que ofereça serviços de elevada qualidade e responda eficazmente às necessidades emergentes. Simultaneamente, a atualização tecnológica permitirá uma interoperabilidade entre sistemas de informação, a garantia do alojamento acessível e seguro de dados de saúde, permitindo uma gestão mais eficaz e dados precisos para o planeamento interno de recursos. Desta forma, promove-se a eficiência e sustentabilidade institucional, otimizando o desempenho operacional, assente numa redefinição e reengenharia de processos e sistemas de informação. A uniformização de procedimentos é também visada, com o objetivo de garantir as melhores práticas e o cumprimento de protocolos, num ambiente de trabalho organizado e eficiente.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Direção de Gestão de Recursos Técnicos

OPÇÕES ESTRATÉGICAS

[AS NOSSAS PRIORIDADES]

4.2 | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E LINHAS DE AÇÃO

[OS NOSSOS COMPROMISSOS & PLANO DE AÇÃO]



OE 4

INVESTIR NA SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

LINHAS DE AÇÃO A DESENVOLVER PARA APOIAR À CONCRETIZAÇÃO DO OBJETIVO ESTRATÉGICO:

LINHA DE AÇÃO 4.3 [Investir na implementação de sistemas de gestão da qualidade e acreditação / certificação dos serviços prestados]

A visão de excelência preconizada pelo Instituto assenta numa estratégia que valoriza a qualidade organizacional que, do ponto de vista operacional, se concretiza: pelo contínuo investimento na acreditação dos ensaios laboratoriais de acordo com os normativos NP EN ISO/IEC 17025 e NP EN ISO 15189; na implementação da norma NP EN ISO 9001 tendo em vista a certificação no âmbito das análises clínicas; da robustez do software de gestão da qualidade, que contempla alguns dos requisitos das normas de referência pelas quais o INSA está acreditado. É atribuição do INSA manter e promover modelos de supervisão, auditoria e acreditação, garantindo certificação de qualidade e segurança laboratoriais em saúde pública.

COORDENAÇÃO | Departamentos Técnico-Científicos; Área da Qualidade e Unidade de Avaliação Externa da Qualidade

REPORTE | Área da Qualidade; Unidade de Avaliação Externa da Qualidade

LINHA DE AÇÃO 4.4 [Identificar e antecipar respostas a novas exigências e necessidades, garantindo a sustentabilidade das atividades]

Para além da postura ativa na oferta de novos serviços que melhor servem a população e os objetivos do SNS e do Sistema Nacional de Saúde, potenciando a capacidade instalada, o INSA deve promover a sustentabilidade das suas atividades, sobretudo nos seguintes eixos: gestão eficiente de recursos através do reforço do sistema de gestão de processos e procedimentos laboratoriais; promover a reengenharia dos processos administrativos assente numa cultura de inovação; melhorar o sistema de controlo interno; garantir a sustentabilidade financeira e promover parcerias estratégicas que fortaleçam a resiliência e adaptabilidade do Instituto.

A nível laboratorial, reconhece-se a importância da implementação de novas metodologias e ensaios diferenciados, aumentando a capacidade do Instituto de, por um lado, antecipar e responder às necessidades de saúde pública, algumas delas emergentes, primando pela qualidade e excelência do serviço prestado e, por outro, aumentar a competência para resposta a novas regulamentações e a procura do mercado, garantindo consequentes mais valias para a instituição. O objetivo primário é manter-se na vanguarda da ciência e da tecnologia, incorporando avanços que fortalecem a competitividade e a proteção da saúde pública, bem como atender às expectativas dos clientes e parceiros.

COORDENAÇÃO E REPORTE | Departamentos Técnico-Científicos; Laboratório de Análises de Dopagem; Direção de Gestão de Recursos Financeiros



MAPA DA ESTRATÉGIA

[A NOSSA ESTRATÉGIA EM UMA PÁGINA]



VISÃO

Instituto de referência no sistema de saúde no âmbito da resposta laboratorial diferenciada, da investigação, da observação e vigilância, da inovação e da qualidade, garantindo uma governação de forma sistemática e sustentável, em benefício de toda a população

OE 1

Promover a intervenção do Instituto enquanto Laboratório do Estado e Laboratório Nacional de Referência



OE 2

Investir na promoção da saúde e reforçar a prevenção e controlo de doenças



OE 3

Dinamizar a investigação científica e a inovação baseados na excelência



OE 4

Investir na sustentabilidade e modernização organizacional



[DECLARAÇÃO ESTRATÉGICA & LINHAS DE AÇÃO (LA)]

Promover as suas atribuições enquanto Instituto Nacional de Saúde, através do reforço da promoção da saúde e da prevenção da doença, da dinamização do conhecimento científico e da investigação, inovação e desenvolvimento tecnológico, suportado na valorização dos seus recursos humanos e num modelo de intervenção sustentável, proficiente e eficaz

LA 1.1 | Melhorar os mecanismos de governação e a colaboração interinstitucional

LA 1.2 | Reforçar a atuação do Instituto na implementação de serviços de referência, enquanto laboratório estratégico na área da saúde

LA 1.3 | Fortalecer alianças estratégicas com redes nacionais e internacionais, incluindo parcerias no âmbito da Saúde Global

LA 1.4 | Fomentar o envolvimento dos cidadãos, profissionais de saúde e parceiros

LA 2.1 | Investir na deteção precoce e preparação e resposta a emergências de saúde pública

LA 2.2 | Garantir ações de observação, monitorização e de vigilância do estado de saúde das populações

LA 2.3 | Colaborar na implementação e avaliação de políticas públicas que visem melhorar o acesso aos serviços e o estado de saúde das pessoas

LA 2.4 | Contribuir para melhorar a literacia e a promoção da saúde

LA 3.1 | Definir e acompanhar a agenda de investigação científica, alinhada com os atuais desafios em saúde

LA 3.2 | Promover e investir na investigação e inovação para gerar evidência na tomada de decisão

LA 3.3 | Apoiar, valorizar e fomentar a publicação e partilha do conhecimento científico e os resultados das atividades de I&D

LA 3.4 | Promover a cooperação e desenvolver a participação em redes e projetos de I&D

LA 4.1 | Promover o capital humano, investindo na diferenciação e valorização dos recursos

LA 4.2 | Promover a modernização das infraestruturas físicas, tecnológicas e gestão de processos e procedimentos

LA 4.3 | Investir na implementação de sistemas de gestão da qualidade e acreditação / certificação dos serviços prestados

LA 4.4 | Identificar e antecipar respostas a novas exigências e necessidades, garantindo a sustentabilidade das atividades



MISSÃO

Contribuir para ganhos em saúde pública, enquanto Laboratório do Estado e Laboratório Nacional de Referência



PROPÓSITO

Um compromisso com a saúde das pessoas



LEMA

O Instituto Nacional de Referência em Saúde



VALORES

Rigor científico e Inovação

Compromisso e Qualidade

Dedicação e Responsabilidade

Profissionalismo e Colaboração

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

[ALINHAMENTO COM AS ATRIBUIÇÕES DO INSA]

De acordo com a Lei Orgânica, aprovada pelo Decreto-Lei n.º 27/2012, de 8 de fevereiro, alterada pelo Decreto-Lei n.º 35/2022, de 20 de maio, 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 (ACSS), 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;

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

l) 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;

m) Avaliar a execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde e programas de saúde do Ministério da Saúde;

n) 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;

o) 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;

p) Instituir prémios científicos e bolsas para a execução de atividades de I&D, como incentivo à formação científica e técnica;

q) Assegurar a gestão e promoção do Museu da Saúde;

r) Assegurar a resposta laboratorial de controlo e combate à dopagem no desporto, na qualidade de Laboratório de Análises de Dopagem.

No quadro seguinte, destacam-se os contributos dos objetivos estratégicos estabelecidos para as atribuições do Instituto.

2024-2026	ATRIBUIÇÕES DO INSA																
	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	i)	j)	l)	m)	n)	o)	p)	q)	r)
OE 1	■		■		■	■	■	■	■		■		■				■
OE 2				■	■	■	■	■	■	■		■				■	
OE 3	■	■						■							■	■	
OE 4			■											■			

Nota. Prioridades alinhadas.

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

[PAINEL DE ARTICULAÇÃO ENTRE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, LINHAS DE AÇÃO, OBJETIVOS OPERACIONAIS E INDICADORES DE MONITORIZAÇÃO]

A partir dos objetivos estratégicos e respetivas linhas de ação, foram identificados e determinados os objetivos operacionais (OOp) que melhor refletem as linhas prioritárias do INSA.

No quadro seguinte, é apresentado o enquadramento dos objetivos estratégicos (OE), linhas de ação (LA), objetivos operacionais e indicadores de monitorização que permitem determinar a performance dos OE e o sucesso das LA. São calendarizadas as metas até 2026, para prossecução dos resultados.

Apesar de algumas linhas de ação poderem apoiar mais do que um objetivo estratégico, optou-se por colocar a linha de ação associada ao objetivo onde tem um maior impacto.

 OE 1 PROMOVER A INTERVENÇÃO DO INSTITUTO ENQUANTO LABORATÓRIO DO ESTADO E LABORATÓRIO NACIONAL DE REFERÊNCIA			
OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR DE MONITORIZAÇÃO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META ATÉ 2026
LA 1.1 Melhorar os mecanismos de governação e a colaboração interinstitucional			
1.1.1 Promover a transformação e modernização do INSA no quadro do sistema de saúde e do sistema científico e tecnológico	i. Elaborar e apresentar proposta de reestruturação do INSA	Número de documentos apresentados à tutela	1
1.1.2 Promover a colaboração técnico-científica	i. Número de protocolos técnico-científicos estabelecidos no ano	Número de protocolos técnico-científicos estabelecidos no ano	7
LA 1.2 Reforçar a atuação do Instituto na implementação de serviços de referência, enquanto laboratório estratégico na área da saúde			
1.2.1 Assegurar e promover a vigilância epidemiológica e a monitorização de infeções por agentes microbianos de diferentes etiologias	i. Vigilância entomológica e monitorização dos agentes infecciosos transmitidos por vetores (Rede REVIVE) - Número de iniciativas, ações e instrumentos desenvolvidos	Número de iniciativas, ações e instrumentos desenvolvidos no ano	17
	ii. Caracterização genómica (tipagem) dos microorganismos enviados pelos Laboratórios de Referência do INSA - Percentagem de microorganismos caracterizados geneticamente através da metodologia de "Next-Generation Sequencing" (NGS)	(Número de microorganismos caracterizados geneticamente através da metodologia de "Next-Generation Sequencing" (NGS) / Número total de microorganismos enviados pelos Laboratórios de Referência do INSA) * 100	85%
	iii. Programa de Intervenção Operacional de Prevenção Ambiental da Legionella (PIOPAL) - Número de relatórios elaborados no ano	Número de relatórios elaborados no ano	2

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

1.2.2 Melhorar a vigilância laboratorial da resistência aos antibióticos	i. Mapeamento dos isolados de cada hospital enviados ao Laboratório de Referência, no âmbito da Norma 004/DGS – Percentagem de isolados caracterizados	(Número de isolados com confirmação laboratorial de resistência aos antibióticos, no âmbito da Norma 004/DGS / Número total de isolados de cada hospital enviados ao Laboratório de Referência, no âmbito da Norma 004/DGS) * 100	80%
1.2.3 Melhorar o registo sobre indicadores de saúde	i. Programa Nacional de Rastreo Neonatal - Taxa de cobertura de recém-nascidos estudados por ano face ao número de recém-nascidos registados a nível nacional	(Número de recém-nascidos estudados por ano/ Número de recém-nascidos registados a nível nacional) * 100	95%
1.2.4 Garantir a proteção da saúde dos praticantes desportivos e a ética das competições, no âmbito do controlo de dopagem	i. Controlos de Dopagem - Número de amostras analisadas	Número de amostras analisadas no ano	3200

LA 1.3 | Fortalecer alianças estratégicas com redes nacionais e internacionais, incluindo parcerias no âmbito da Saúde Global


1.3.1 Fomentar projetos/ações de cooperação internacionais	i. Projeto “Força Saúde - FORTalecer a aliança entre os Sistemas de SAÚDE Africanos e de Portugal através da capacitação dos recursos humanos” - Número de atividades de formação e iniciativas promovidas no ano, no âmbito do plano do triénio 2024-2026	Número de atividades de formação e iniciativas promovidas	140
1.3.2 Participar em consórcios de laboratórios de referência europeus (EURL)	i. Número de consórcios estabelecidos ao abrigo do Regulamento (UE) 2022/2371 do Parlamento Europeu e do Conselho	Número de consórcios estabelecidos	3

LA 1.4 | Fomentar o envolvimento dos cidadãos, profissionais de saúde e parceiros

1.4.1 Promover o desenvolvimento das competências em saúde pública através da oferta formativa	i. Número de iniciativas de oferta formativa (modalidade “cursos/eventos”)	Número de iniciativas de oferta formativa realizadas no ano	40
--	--	---	----

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

 OE 2 INVESTIR NA PROMOÇÃO DA SAÚDE E REFORÇAR A PREVENÇÃO E CONTROLO DE DOENÇAS			
OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR DE MONITORIZAÇÃO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	
LA 2.1 Investir na deteção precoce e preparação e resposta a emergências de saúde pública			
2.1.1 Desenvolver e implementar a reserva estratégica europeia de contramedidas médicas e produtos químicos, biológicos, radiológicos e nucleares, em Portugal (rescEU)	i. Percentagem de aquisição e gestão dos componentes da reserva estratégica europeia, no âmbito da responsabilidade do INSA	(Número de componentes da reserva estratégica europeia adquiridos / Número total de componentes no âmbito da responsabilidade do INSA)* 100	100%
2.1.2 Garantir a resposta em situações de emergência de saúde pública, nas áreas de atuação do INSA	i. Taxa média de resposta em tempo útil	(Número de solicitações respondidas / Número total de solicitações no âmbito da atuação do INSA)* 100	100%
LA 2.2 Garantir ações de observação, monitorização e de vigilância do estado de saúde das populações			
2.2.1 Obter evidência para a decisão em Saúde Pública através da utilização de instrumentos de observação, vigilância ou investigação	i. Sistema de Vigilância do Estado Nutricional Infantil (COSI Portugal) - Percentagem de ações concretizadas, face às ações previstas anualmente	(Número de atividades realizadas no ano/ Número total de atividades planeadas para o ano) *100	100%
	ii. Monitorização da efetividade de vacinas contra a COVID-19 e Gripe - Percentagem de concretização das atividades programadas para o ano	(Número de atividades realizadas no ano/ Número total de atividades planeadas para o ano) *100	100%
	iii. Inquérito Nacional de Saúde com Exame Físico (INSEF) e Inquérito Serológico Nacional (ISN) - Apresentação de proposta para a realização dos inquéritos	Número de documentos apresentados à tutela	1
	iv. Monitorização da mortalidade por todas as causas - Percentagem de concretização das atividades programadas para o ano	(Número de atividades realizadas no ano/ Número total de atividades planeadas para o ano) *100	100%
2.2.2 Manter atualizadas as bases de dados que suportam instrumentos de resposta a necessidades nacionais em saúde	i. Tabela de Composição dos Alimentos - Número de dados revistos / novos no âmbito da atualização anual da base de dados	Número de dados revistos / novos no âmbito da atualização anual da base de dados	1200

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

LA 2.3 | Colaborar na implementação e avaliação de políticas públicas que visem melhorar o acesso aos serviços e o estado de saúde das pessoas

2.3.1 Melhorar o acesso aos cuidados de saúde e promover as boas práticas	i. Programa Nacional de Rastreio Neonatal - Número de novas doenças em estudo-piloto	Número de novas doenças em estudo-piloto	2
2.3.2 Contribuir para a Estratégia Integrada / Plano Nacional das Doenças Raras de base genética	i. Número de exomas completos estudados	Número de exomas completos estudados no ano	100
2.3.3 Definir <i>roadmap</i> para o planeamento e implementação da Estratégia Nacional para a Medicina Genómica	i. Estratégia Nacional para a Medicina Genómica – integração com iniciativas europeias (Número de iniciativas / ações promovidas)	Número de iniciativas / ações promovidas	6
2.3.4 Contribuir para avaliar a execução e resultados das políticas, do Plano Nacional de Saúde (PNS) e Programas do Ministério da Saúde	i. Percentagem de ações, iniciativas e instrumentos concretizados, entre os programados, no âmbito do planeamento do modelo de avaliação do Plano Nacional de Saúde 2030	(Número de atividades realizadas no ano / Número total de atividades planeadas para o triénio 2024/2026) *100	100%

LA 2.4 | Contribuir para melhorar a literacia e a promoção da saúde

2.4.1 Desenvolver a avaliação do impacto em saúde (<i>Health Impact Assessment</i>), de políticas da saúde e de outros setores	i. Número de iniciativas, atividades e ações promovidas no âmbito da avaliação do impacto em saúde	Número de iniciativas, atividades e ações promovidas	3
2.4.2 Promover a literacia em saúde dos cidadãos e a capacitação dos profissionais	i. Número de atividades promovidas no âmbito da promoção da saúde, da literacia em saúde e da capacitação dos profissionais de saúde	Número de atividades promovidas	5
2.4.3 Consolidar o inventário e documentação do acervo do Museu da Saúde	i. Número de objetos museológicos do acervo validados e disponibilizados online	Número de objetos museológicos do acervo validados e disponibilizados online, no ano	150

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]



OE 3 | DINAMIZAR A INVESTIGAÇÃO CIENTÍFICA E A INOVAÇÃO BASEADOS NA EXCELÊNCIA

OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR DE MONITORIZAÇÃO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	META ATÉ 2026
LA 3.1 Definir e acompanhar a agenda de investigação científica, alinhada com os atuais desafios em saúde			
3.1.1 Promover a elaboração da agenda científica do INSA	i. Elaborar documento estratégico	Número de documentos estratégicos elaborados	1
LA 3.2 Promover e investir na investigação e inovação para gerar evidência na tomada de decisão			
3.2.1 Gerar conhecimento para apoiar a Medicina de Precisão / Medicina Personalizada	i. Número de relatórios, teses e artigos científicos submetidos para publicação no âmbito de projetos de investigação em medicina personalizada	Número de relatórios, teses e/ou artigos científicos publicados ou submetidos para publicação como resultado de projetos de investigação em medicina personalizada desenvolvidos no ano	20
LA 3.3 Apoiar, valorizar e fomentar a publicação e partilha do conhecimento científico e os resultados das atividades de I&D			
3.3.1 Realizar eventos estratégicos	i. Eventos realizados	Número de eventos realizados no ano, em formato presencial e/ou virtual, com presença/participação de <i>Stakeholders</i> relevantes nas respetivas áreas de atuação, promovido pelo INSA, individualmente ou em colaboração com outras entidades, nacionais ou internacionais, relacionado com uma ou mais áreas de atuação, no âmbito da sua missão e atribuições	4
3.3.2 Fomentar a produção editorial científica	i. Boletins Epidemiológicos Observações publicados	Número de edições publicadas no ano, do "Boletim Epidemiológico Observações"	4
LA 3.4 Promover a cooperação e desenvolver a participação em redes e projetos de I&D			
3.4.1 Reforçar a investigação	i. Projetos de I&D iniciados no ano	Número de projetos de I&D iniciados no ano (com financiamento externo)	28

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

OE 4 INVESTIR NA SUSTENTABILIDADE E MODERNIZAÇÃO ORGANIZACIONAL			
OBJETIVO OPERACIONAL	INDICADOR DE MONITORIZAÇÃO	DESCRIÇÃO DO INDICADOR	
LA 4.1 Promover o capital humano, investindo na diferenciação e valorização dos recursos			
4.1.1 Captar e promover a retenção de recursos humanos altamente qualificados em áreas técnico-científicas	i. Apresentar documento estratégico de gestão de recursos humanos do INSA	Número de documentos estratégicos apresentados	1
4.1.2 Adotar medidas de boa gestão dos trabalhadores e de melhoria do ambiente e bem-estar no trabalho	i. Número de iniciativas / ações promovidas no âmbito do “Programa Nutrição em Foco no INSA: para um ambiente de trabalho saudável e sustentável”	Número de iniciativas / ações promovidas no ano	10
	ii. Taxa de implementação das atividades relacionadas com o Plano para a Igualdade de Género	(Número de atividades realizadas no ano / Número total de atividades planeadas para o ano) *100	60%
	iii. Percentagem de trabalhadores com modalidades de organização de trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	(Número de trabalhadores com modalidades de organização de trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal / Número total de trabalhadores) * 100	45%
	iv. Número de ações de formação / sensibilização em matéria de Segurança e Saúde no Trabalho	Número de ações de formação efetuadas no ano	9
	v. Número de iniciativas promovidas no âmbito da satisfação com o trabalho, o desenvolvimento de carreira e as necessidades de formação	Número de iniciativas promovidas no ano	3
4.1.3 Aperfeiçoar a gestão da formação	i. Taxa de trabalhadores que frequentaram ações de formação	(Número de trabalhadores que frequentaram ações de formação / Número total de trabalhadores) * 100	85%
LA 4.2 Promover a modernização das infraestruturas físicas, tecnológicas e gestão de processos e procedimentos			
4.2.1 Modernizar as instalações	i. Renovação do parque tecnológico – Número de novos equipamentos e/ou sistemas de informação implementados	Número de novos equipamentos e/ou sistemas de informação implementados	200
	ii. Reabilitação das infraestruturas do INSA – Número de ações de reabilitação / renovação efetuadas no ano	Número de ações de reabilitação / renovação efetuadas no ano	4
4.2.2 Desmaterialização dos procedimentos administrativos do INSA	i. Número de novos serviços (internos e externos) disponibilizados em meio eletrónico	Número de novos serviços (internos e externos) disponibilizados em meio eletrónico	8

PLANO DE AÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

[AS LINHAS DE AÇÃO E COMO VAMOS MEDIR OS NOSSOS RESULTADOS E IMPACTO]

LA 4.3 | Investir na implementação de sistemas de gestão da qualidade e acreditação / certificação dos serviços prestados

4.3.1 Assegurar a qualidade dos serviços diferenciados em áreas científicas inovadoras	i. Consolidar o processo de acreditação de ensaios analíticos - Número de ensaios	Número de ensaios acreditados	2350
4.3.2 Assegurar a qualidade do serviço	i. Índice médio de satisfação global dos clientes (escala 1-4)	Média de satisfação manifestada pelos clientes, resultado dos inquéritos de satisfação	3,5
	ii. Taxa de satisfação dos laboratórios participantes no Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade	(Média dos resultados obtidos através de inquérito de satisfação / Resultado máximo possível) * 100	90%

LA 4.4 | Identificar e antecipar respostas a novas exigências e necessidades, garantindo a sustentabilidade das atividades

4.4.1 Diversificar os serviços prestados na área laboratorial	i. Número de novos ensaios / testes implementados	Número de novos ensaios / testes implementados no ano	55
4.4.2 Promover a implementação da metodologia de avaliação da qualidade do ar interior em edifícios	ii. Número de ações de sensibilização, formação e informação realizadas no âmbito da Portaria n.º 138-G/2021	Número de ações de sensibilização, formação e informação realizadas no ano, no âmbito da qualidade do ar interior, dirigidas a técnicos / inspetores e ocupantes dos edifícios	7
4.4.3 Gerar conhecimento para apoiar a decisão em saúde pública	i. Número de parâmetros avaliados / implementados no âmbito da vigilância de águas residuais visando a implementação de um "sistema sentinela para riscos emergentes"	Número de parâmetros avaliados / implementados no ano, no âmbito da vigilância de águas residuais	7
4.4.4 Assegurar a sustentabilidade financeira do INSA	i. Percentagem de receitas próprias, transferências da Administração Pública e outras receitas na estrutura de financiamento	(Valor de receitas próprias, transferências da Administração Pública e outras receitas / Valor total das receitas) * 100	60%



800 anos de saúde em Portugal



museu da saúde

☎ 217 508 159

www.museuda-saude.pt



futuras instalações

visitas por marcação

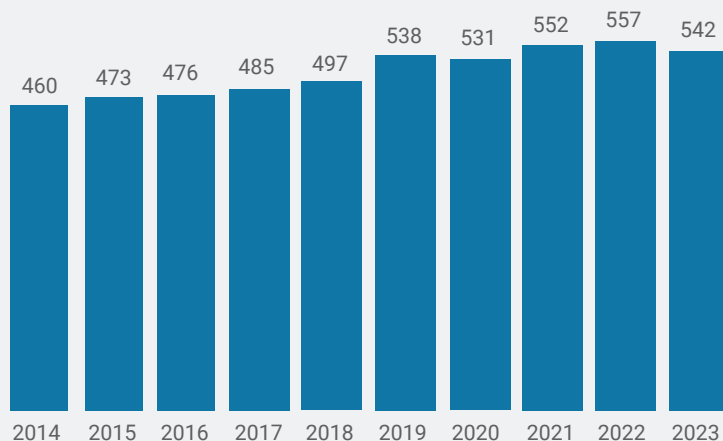
RECURSOS INTERNOS

[HUMANOS E FINANCEIROS]

[RECURSOS HUMANOS]

EVOLUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE TRABALHADORES EFETIVOS 2014-2023



RECURSOS HUMANOS POR GRUPO PROFISSIONAL 2019-2024

GRUPO PROFISSIONAL	ANO					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024 PT 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	5	5	5
Investigadores	51	53	67	66	65	76
Médicos	7	7	7	7	6	8
Técnicos Superiores de Saúde	60	59	59	59	60	61
Farmacêuticos	30	30	29	28	28	30
Técnicos Superiores (inclui Especialistas de Informática)	125	125	131	142	136	164
Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica	103	99	100	102	100	110
Técnicos de Informática	3	3	4	3	4	7
Enfermeiros	3	3	3	3	3	3
Assistentes Técnicos	92	87	84	78	74	89
Assistentes Operacionais	58	60	62	62	59	70
TOTAL	538	531	552	557	542	625

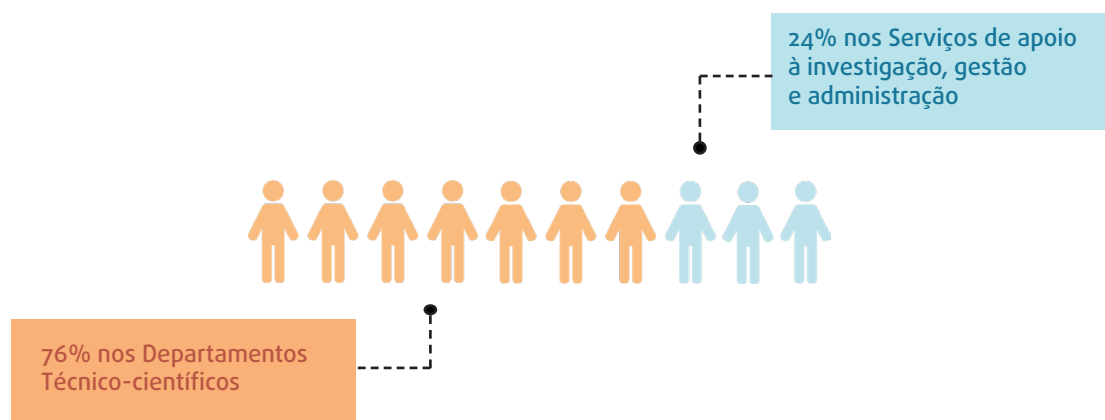
* Em 2024, os valores referem-se aos postos de trabalho previstos.

RECURSOS INTERNOS

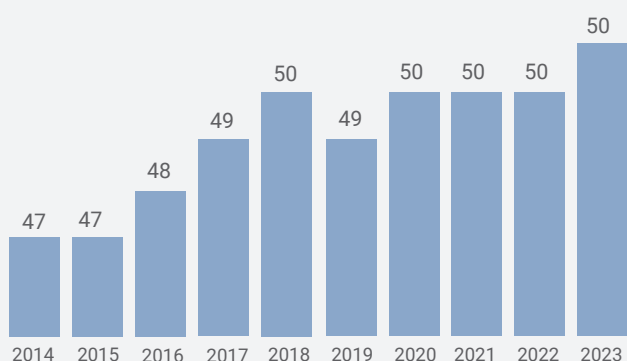
[HUMANOS E FINANCEIROS]

[RECURSOS HUMANOS | EVOLUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO]

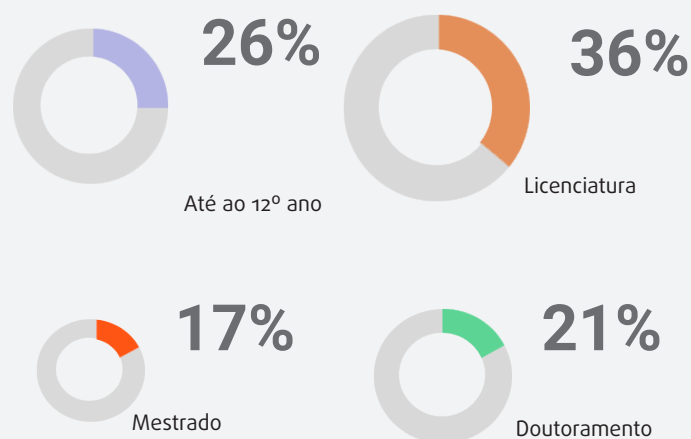
EVOLUÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NA ORGANIZAÇÃO EM 2023



MÉDIA DE IDADES DOS TRABALHADORES DO INSA 2014-2023



RECURSOS HUMANOS POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE EM 2023



RECURSOS INTERNOS

[HUMANOS E FINANCEIROS]

[RECURSOS FINANCEIROS | EVOLUÇÃO, ESTRUTURA E FINANCIAMENTO]

A obtenção de recursos financeiros para o INSA assenta em diferentes fontes de financiamento, das quais se destacam, claramente, as receitas gerais provenientes diretamente do Orçamento de Estado. São ainda fontes de financiamento do INSA, as receitas próprias e outras receitas.

As tabelas seguintes apresentam os valores do orçamento do INSA desde 2020 a 2024, por fonte de financiamento e por tipo de despesa:

FONTES DE FINANCIAMENTO 2020 – 2024

FONTE DE FINANCIAMENTO	2020	2021	2022	2023	2024 *
RECEITAS GERAIS	16 986 547 €	17 496 143 €	18 108 508 €	21 053 275 €	21 748 033 €
RECEITAS PRÓPRIAS	18 497 891€	13 619 409 €	15 175 076 €	17 304 927€	17 718 401 €
TRANSFERÊNCIAS AP	12 512 822 €	1 232 866 €	1 309 008 €	1 468 971 €	1 426 669 €
OUTRAS	3 861 732 €	2 895 185€	5 132 704 €	1 448 811 €	4 099 196 €
TOTAL	51 858 992 €	35 243 603€	39 725 296€	41 275 984 €	44 992 299 €

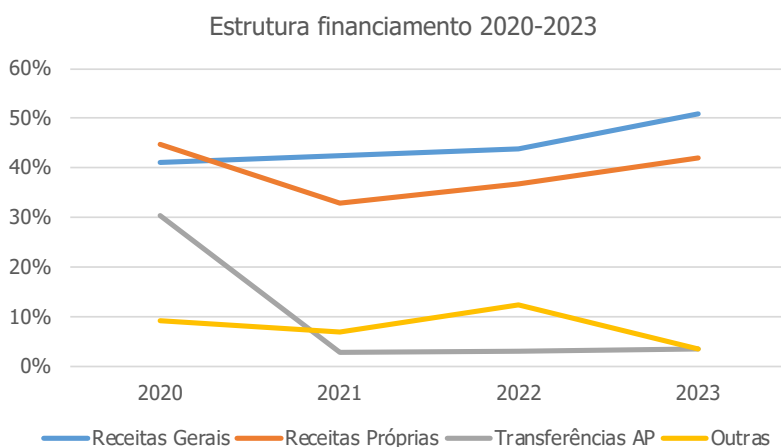
* Em 2024, os valores referem-se à dotação inicial aprovada

TIPO DE DESPESAS 2020-2024

TIPO DE DESPESAS	2020	2021	2022	2023	2024 *
DESPESAS COM PESSOAL	16 844 738 €	17 541 518 €	19 098 329 €	20 253 760 €	23 310 887 €
AQUISIÇÕES DE BENS E SERVIÇOS CORRENTES	14 282 402 €	13 170 385 €	12 621 408 €	17 730 902 €	18 707 584 €
OUTRAS DESPESAS CORRENTES E DE CAPITAL	1 722 112 €	1 609 305 €	2 581 113 €	3 241 893 €	2 973 828 €
TOTAL	32 849 252 €	32 321 208 €	34 300 850 €	41 226 555 €	44 992 299 €

* Em 2024, os valores referem-se à dotação inicial aprovada

Ao analisar a estrutura de financiamento nos últimos 4 anos (gráfico infra), verifica-se uma tendência de aumento do peso das receitas sem origem em impostos. Ou seja, verifica-se um esforço para melhorar a sustentabilidade financeira do INSA.





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 seguinte:

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)
- Instituto de Patologia e Imunologia Molecular da Universidade do Porto (IPATIMUP)
- Instituto de Biologia Molecular e Celular (IBMC)
- Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)
- Agência Portuguesa do Ambiente (APA)
- Health Cluster Portugal (HCP)
- Associação de Laboratórios Acreditados de Portugal (RELACRE)
- Associação Portuguesa para a Promoção da Saúde Pública (APPSP)
- Associação Portuguesa de Epidemiologia (APE)
- Associação Portuguesa de Nutrição (APN)
- Associação Portuguesa dos Recursos Hídricos (APRH)
- Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ)
- Associação Vertentes e Desafios da Segurança (ASVDS)
- Associação Colab4Food-Laboratório Colaborativo Para Inovação da Indústria Agroalimentar
- Associação para a Formação e o Desenvolvimento em Engenharia Civil e Arquitectura (FUNDEC)
- Conselho Português para a Saúde e Ambiente (CPSA)
- 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



ANEXOS

9.1 | PESTAL

A análise PESTAL tem por objetivo identificar as macrotendências em termos político-legais, económicos, sociais, tecnológicos e ambientais. Foram identificados os principais fatores e desafios com potencial influência e impacto para o cumprimento das atribuições e missão do INSA.

[MATRIZ DE ANÁLISE]

FATORES	TENDÊNCIAS PARA 2024-2026
POLÍTICO-LEGAIS	P1. Aumento da pressão pela reforma da saúde pública
	P2. Globalização das políticas de saúde
	P3. Pressão pela racionalização dos custos de saúde
	P4. Alterações legislativas no âmbito de atribuições e competências na saúde
ECONÓMICOS	E1. Redução da pressão inflacionista
	E2. Redução da taxa de juro de referência
	E3. Acelerada mutação da realidade económica
	E4. Existência de quadros comunitários de apoio financeiro
	E5. Aumento dos custos associados à saúde
	E6. Crescimento económico positivo
SOCIAIS	S1. Aceleração do envelhecimento da população
	S2. Aumento da literacia em saúde
	S3. Crescimento do nível de educação, ao nível do Ensino Superior e Pós-Graduado
	S4. Aumento dos fluxos migratórios
	S4. Novas formas de comunicação
	S5. Aumento da esperança média de vida
	S6. Baixa natalidade e incapacidade de substituição de gerações
S7. Aumento de desequilíbrios alimentares e nutricionais e da inatividade física, com impacto na saúde dos cidadãos	
TECNOLÓGICOS	T1. Aceleração da transformação digital
	T2. Indefinição relativamente ao impacto da inteligência artificial nos negócios e sociedade
	T3. Rápida obsolescência das tecnologias de informação e comunicação. Constante surgimento de novas tecnologias
	T4. Aumento dos ciberataques

ANEXOS

9.2 | SWOT

A elaboração da análise SWOT foi desenvolvida através de duas perspetivas. A primeira, esteve suportada nos contributos alargados dos colaboradores do INSA. A segunda perspetiva foi obtida consultando os principais *Stakeholders* externos do INSA. Em ambas as abordagens, aplicaram-se inquéritos anónimos e confidenciais. A análise SWOT foi confrontada com a perspetiva externa dos *Stakeholders*, bem como com a análise obtida na elaboração do anterior Plano Estratégico, que incluiu, também, uma *peer-to-peer review* conduzida pela *International Association of National Public Health Institutes* (IANPHI).

A | PERSPETIVA INTERNA DO INSA - COLABORADORES

Dos 94 responsáveis do INSA auscultados, obteve-se uma taxa de resposta de 72,3% (68 respondentes).

[ANÁLISE INTERNA]

FRAQUEZAS	FORÇAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Risco de perda de know-how por carência de mecanismos que assegurem a transferência do conhecimento 2. Dificuldade no recrutamento de recursos humanos 3. Orçamento anual do INSA exíguo para a realização das suas atividades e o cumprimento da sua missão, de serviço público 4. Estrutura organizacional e legislativa desajustada às atuais necessidades e missão do INSA 5. Necessidade de obras de manutenção dos edifícios / laboratórios e beneficiação dos espaços exteriores 6. Incipiente comunicação organizacional, ao nível interno (a) 7. Dependência de financiamento externo para o desenvolvimento de projetos científicos 8. Fragilidade dos procedimentos e instrumentos / sistemas de informação para os indicadores de gestão interna 9. Incipiente investimento na área da comunicação (ao nível externo), incluindo o marketing de serviços diferenciados, captação de novos clientes, informação disponível no sítio institucional e política editorial (a) 10. Debilidade das infraestruturas tecnológicas e na qualificação para a transição digital, garantindo acesso e utilização competitiva e segura de dados (a) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos humanos qualificados, com elevado conhecimento técnico e/ou científico (a) 2. Integração em redes internacionais e europeias de referência (a) 3. Património histórico e científico: marca INSA - Ricardo Jorge (a) 4. Capacidade de adaptação e resposta a situações de emergência / ameaças de saúde pública 5. Reconhecimento externo e interno do valor da sua missão (a) 6. Referência na prestação de serviços diferenciados / serviços únicos e altamente especializados (a) 7. A valorização da qualidade, ao nível da acreditação de análises clínicas, testes genéticos, alimentos, águas, ambiente e de controlo de dopagem, bem como os serviços no âmbito do programa de avaliação externa da qualidade (a) 8. Capacidade formativa (mestrados, doutoramentos e estágios de formação profissional) (a) 9. Investigadores do INSA integrados em centros de investigação, académicos e clínicos e participação em programas de doutoramento

Nota. Cinzento = Em alinhamento com Stakeholders externos. (a) Identificado no Plano Estratégico 2020-2022.

ANEXOS

9.2 | SWOT

[ANÁLISE EXTERNA]

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausência de enquadramento legal específico para recrutamento de recursos humanos especializados e dificuldade na retenção de profissionais com reconhecido mérito e qualidade (a) 2. Indefinição do estatuto do INSA e seu posicionamento no quadro referencial das estruturas do Ministério da Saúde (a) 3. Ausência de agendas de observação em saúde, vigilância epidemiológica e investigação em Saúde Pública com financiamento específico associado (a) 4. Risco de sobrevalorização das questões da Saúde Pública mais mediáticas, em detrimento de outras áreas de intervenção e de investigação do INSA 5. Indefinição no processo da Reforma da Saúde Pública (a) 6. Insuficiência na interoperabilidade dos sistemas de informação em saúde atualmente existentes (a) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento de atividades em áreas específicas para as quais o INSA tem capacidade para dar resposta diferenciada, incluindo em áreas de intervenção emergentes (a) 2. Áreas de atuação prioritárias na agenda pública e política, designadamente a crescente visibilidade social do tema saúde pública (a) 3. Plano de Recuperação e Resiliência para Portugal, com enfoque específico na área da saúde 4. Relações internacionais multisetoriais consolidadas, incluindo a articulação com os institutos congéneres e cooperação externa (a) 5. Acesso a fundos europeus de financiamento (a) 6. Informatização e digitalização na área da saúde (registos clínicos, resultados laboratoriais) e disponibilização de grandes bases de dados da saúde (a) 7. Novo estatuto do Serviço Nacional de Saúde 8. Cooperação com a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) enquanto entidade assessora do Secretariado Executivo da CPLP 9. Trabalho integrado com estruturas nacionais, regionais (incluindo Regiões Autónomas) e locais (a) 10. Alinhamento com agendas e orientações internacionais

Nota. (a) Identificado no Plano Estratégico 2020-2022.

ANEXOS

9.3 | ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Os *Stakeholders* externos foram auscultados através de um inquérito anónimo e confidencial. Destaca-se e elevada participação, das 81 entidades consultadas, 41 entidades responderam (50,6%).

LISTA DE ENTIDADES AUSCULTADAS

ACSS - Administração Central do Sistema de Saúde
ADoP - Autoridade Antidopagem de Portugal
AFP - Associação de Farmácias de Portugal
AICIB - Agência De Investigação Clínica E Inovação Biomédica
AMA - Agência para a Modernização Administrativa
ANF - Associação Nacional de Farmácias
ANL - Associação Nacional de Laboratórios Clínicos
ANMSP - Associação Nacional dos Médicos de Saúde Pública
APA - Agência Portuguesa do Ambiente
APAC - Associação Portuguesa de Analistas Clínicos
APHP - Associação Portuguesa de Hospitalização Privada
Apifarma - Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
APMGF - Associação Portuguesa de Medicina Geral e Familiar
APPSP - Associação Portuguesa para a Promoção da Saúde Pública
APSAi - Associação Portuguesa de Saúde Ambiental
ARS / DSP - Administração Regional de Saúde / Departamento de Saúde Pública Alentejo
ARS / DSP - Administração Regional de Saúde / Departamento de Saúde Pública Algarve
ARS / DSP - Administração Regional de Saúde / Departamento de Saúde Pública Centro
ARS / DSP - Administração Regional de Saúde / Departamento de Saúde Pública LVT
ARS / DSP - Administração Regional de Saúde / Departamento de Saúde Pública Norte
ASAE - Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
Camões - Instituto da Cooperação e da Língua
Centro de Investigação IPO-Lisboa
CNE - Centro Nacional de Endemias (São Tomé e Príncipe)
CNS - Conselho Nacional de Saúde
CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
DE-SNS - Direção Executiva do Serviço Nacional de Saúde
DGAEP - Direção-Geral da Administração e do Emprego Público
DGAV - Direção-Geral de Alimentação e Veterinária
DGEG - Direção-Geral de Energia e Geologia
DGRSP - Direção-Geral de Reinserção e Serviços Prisionais
DGS - Direção-Geral da Saúde

ANEXOS

9.3 | ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

DGS/PNS - Plano Nacional de Saúde
DRS - Direção Regional de Saúde dos Açores
ENSP - Escola Nacional de Saúde Pública
FCNAUP - Faculdade de Ciências da Nutrição e Alimentação da Universidade do Porto
FCT - Fundação para a Ciência e a Tecnologia
FCUL - Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa
FFUL - Faculdade de Farmácia da Universidade de Lisboa
Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz
FIPA - Federação das Indústrias Portuguesas Agro-Alimentares
FMUL - Faculdade de Medicina da Universidade de Lisboa
FMVUL - Faculdade de Medicina Veterinária da Universidade de Lisboa
Fundação Calouste Gulbenkian
Fundação Champalimaud/Centro Clínico Champalimaud
I3S - Instituto de Investigação e Inovação em Saúde da Universidade do Porto
IBMC - Instituto de Medicina Molecular e Celular
ICAD - Instituto para os Comportamentos Aditivos e as Dependências
IH - Instituto Hidrográfico
IHMT - Instituto de Higiene e Medicina Tropical
IMM - Instituto de Medicina Molecular João Lobo Antunes da Universidade de Lisboa
INA - Instituto Nacional de Administração
INASA - Instituto Nacional de Saúde Pública da Guiné-Bissau
INE - Instituto Nacional de Estatística
INEM - Instituto Nacional de Emergência Médica
INFARMED - Autoridade Nacional do Medicamento e Produtos de Saúde
INIAV - Instituto Nacional de Investigação Agrária e Veterinária
INIS - Instituto Nacional de Investigação em Saúde (Angola)
INS - Instituto Nacional de Saúde (Moçambique)
INSP - Instituto Nacional de Saúde Pública (Cabo Verde)
Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa
IPMA - Instituto Português do Mar e Atmosfera
IP-RAM - Instituto de Administração da Saúde (IASAÚDE)
IPST - Instituto Português do Sangue e Transplantação
ISCSP - Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
ISPUP - Instituto de Saúde Pública da Universidade do Porto
IST - Instituto Superior Técnico
LM - Laboratório Nacional do Medicamento
LNEC - Laboratório Nacional de Engenharia Civil
LNEG - Laboratório Nacional de Energia e Geologia

ANEXOS

9.3 | ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

NOVA Medical School - Faculdade de Ciências Médicas

Ordem dos Biólogos

Ordem dos Farmacêuticos

Ordem dos Médicos

Ordem dos Nutricionistas

RD-Portugal - Doenças Raras Portugal

Santa Casa da Misericórdia de Lisboa

SGMS - Secretaria-Geral do Ministério da Saúde

SPMS - Serviços Partilhados do Ministério da Saúde

SPSP - Sociedade Portuguesa de Saúde Pública

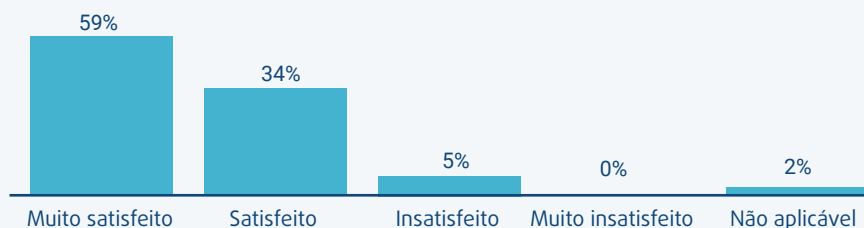
SUCH - Serviço de Utilização Comum dos Hospitais



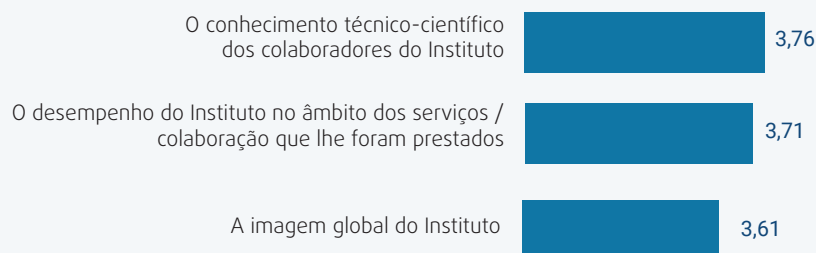
ANEXOS

9.3 | ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

Q1 | SATISFAÇÃO GLOBAL COM O INSTITUTO:

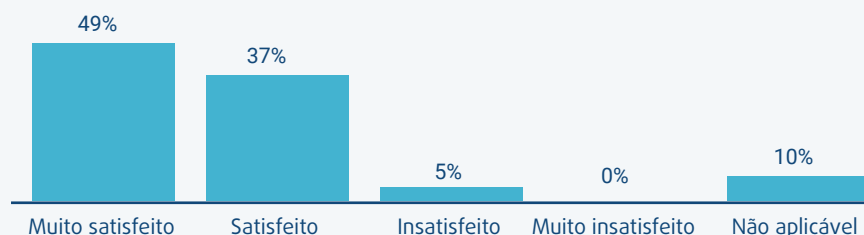


Destacando-se:

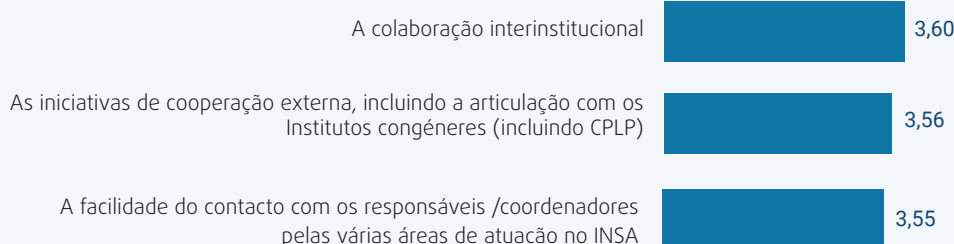


Nota. Escala de 1 a 4.

Q2 | SATISFAÇÃO COM A COLABORAÇÃO COMUNICAÇÃO INTERINSTITUCIONAL:



Destacando-se:

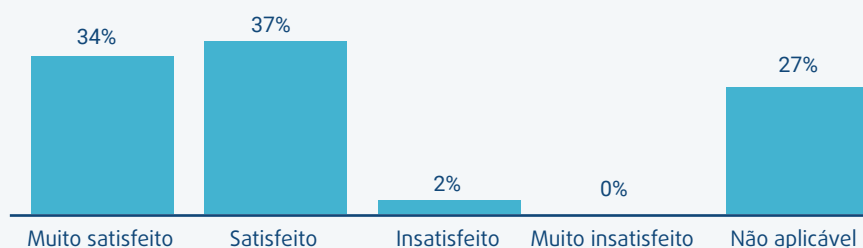


Nota. Escala de 1 a 4.

ANEXOS

9.3 | ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

Q3 | SATISFAÇÃO COM AS ÁREAS DE ATUAÇÃO DO INSTITUTO:



Destacando-se:

A cultura de qualidade, ao nível da acreditação de análises clínicas, testes genéticos e ensaios	3,68
As unidades laboratoriais de referência: análises clínicas, testes genéticos, alimentos, águas, ambiente e de controlo de dopagem	3,65
O contributo para a identificação precoce, preparação e resposta a emergências de Saúde Pública	3,58

Nota. Escala de 1 a 4.



ANEXOS

9.4 | SIGLAS

ACSS	Administração Central do Sistema de Saúde
AP	Administração Pública
CD	Conselho Diretivo
CEVDI	Centro de Estudos de Vetores e Doenças Infeciosas
COVID-19	Doença infecciosa provocada pelo vírus SARS-CoV-2
CPLP	Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
CSPGF	Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira
DAN	Departamento de Alimentação e Nutrição
DDI	Departamento de Doenças Infeciosas
DEP	Departamento de Epidemiologia
DGH	Departamento de Genética Humana
DGRH	Direção de Gestão de Recursos Humanos
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	Departamentos Técnico-Científicos
ECDC	Centro Europeu de Prevenção e Controlo das Doenças
HEALTH IMPACT ASSESSMENT	Estudos de impacto em saúde
I&D	Investigação & Desenvolvimento
IANPHI	Associação Internacional de Institutos Nacionais de Saúde Pública
INSA	Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge
Intelligence	Informação de apoio à decisão
LA	Linhas de Ação
LAD	Laboratório de Análises de Dopagem

ANEXOS

9.4 | SIGLAS

MuS	Museu da Saúde
OE	Objetivos Estratégicos
OOp	Objetivos Operacionais
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PESTAL	Acrónimo para políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais
PNRN	Programa Nacional de Rastreio Neonatal
PNVGR	Programa Nacional de Vigilância da Gripe e outros Vírus Respiratórios
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
PRR	Plano de Recuperação e Resiliência português
PT	Postos de trabalho
QUAR	Quadro de Avaliação e Responsabilização
SNS	Serviço Nacional de Saúde
Stakeholders	Partes Interessadas
SWOT	Acrónimo para (strengths) forças, (weaknesses) fraquezas, (opportunities) oportunidades e (threats) ameaças
WADA	Laboratórios da Agência Mundial Antidopagem
WHO / OMS	Organização Mundial de Saúde

INSTITUTO NACIONAL DE SAÚDE DOUTOR RICARDO JORGE

Av. Padre Cruz, 1649-016 Lisboa | Portugal
Tel: (+351) 217 519 200
E-mail: info@insa.min-saude.pt

CENTRO DE SAÚDE PÚBLICA DOUTOR GONÇALVES FERREIRA

Rua Alexandre Herculano, n.º 321, 4000-055 Porto | Portugal
Tel: (+351) 223 401 190
E-mail: inforporto@insa.min-saude.pt

CENTRO DE ESTUDOS DE VETORES E DOENÇAS INFECIOSAS DOUTOR FRANCISCO CAMBOURNAC

Av. da Liberdade, n.º 5, 2965-575 Águas de Moura | Portugal
Tel: (+351) 265 938 290
E-mail: cevdi@insa.min-saude.pt

LABORATÓRIO DE ANÁLISES DE DOPAGEM

Av. Prof. Egas Moniz, Estádio Universitário, 1600-190 Lisboa | Portugal
Tel: (+351) 210 540 360
E-mail: lad@insa.min-saude.pt

www.insa.min-saude.pt

1899 · 2024

125 ANOS
INSTITUTO RICARDO JORGE