



Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge

2008

2012

plano de
desenvolvimento
estratégico
2008 / 2012

'plano de desenvolvimento estratégico 2008 / 2012

INSA, IP _Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge

[http:// www.insa.pt](http://www.insa.pt)

Lisboa _Março_2009

[http:// www.insa.pt](http://www.insa.pt)

1899



_índice

_Prefácio

005

_Sumário das orientações estratégicas

006

_1. Introdução 010

_2. Missões e Atribuições 012

_Missão 013
_Atribuições 013

_3. Organização 014

_Órgãos 015
_Estrutura Interna 015

_4. Diagnóstico de Situação 016

_Diagnóstico quanto às funções de suporte 017
_Diagnóstico quanto às funções essenciais 020

_5. Objectivos Estratégicos 022

5.1 Alinhar as prioridades do **INSA** com as prioridades da Saúde 025
5.2 Reforçar as funções essenciais 027
5.3 Desenvolver a investigação científica 029
5.4 Garantir a auto-sustentabilidade financeira 033
5.5 Melhorar o diálogo interno e externo 036
5.6 Modernizar os serviços administrativos 039
5.7 Melhorar a qualificação dos recursos humanos 042
5.8 Reforçar a capacidade instalada 044
5.9 Reforçar a imagem 047



Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge



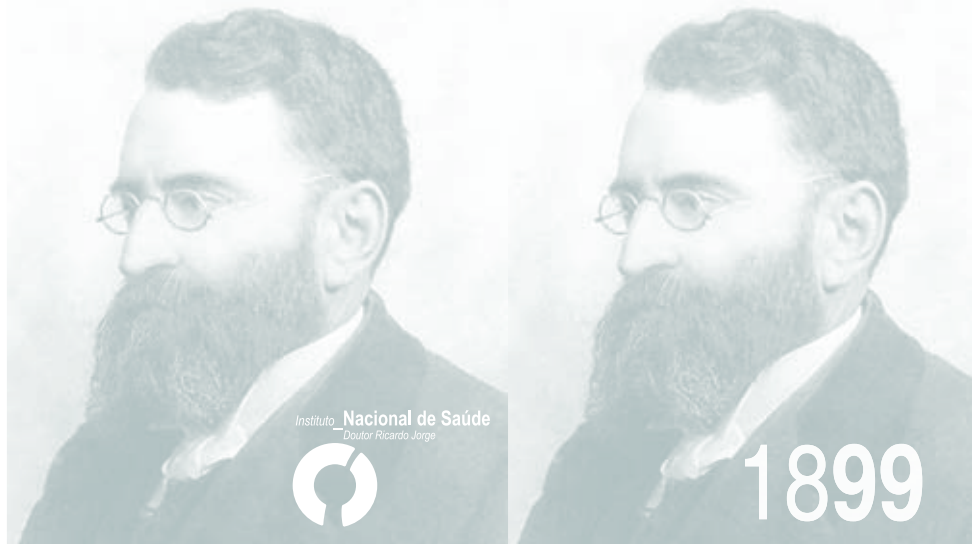
_lista de **siglas** e **acrónimos**

Plano de Desenvolvimento Estratégico_2008 / 2012

ACS	_Alto Comissariado da Saúde	MCTES	_Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior
ACSS	_Administração Central do Sistema de Saúde	MS	_Ministério da Saúde
ARS	_Administração Regional de Saúde	OCDE	_Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
DGS	_Direcção Geral de Saúde	OMS	_Organização Mundial de Saúde
EUPHA	_European Public Health Association	PALOPS	_Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
ECDC	_European Centre for Disease Control	PDE	_Plano de Desenvolvimento Estratégico
EPE	_Entidade Pública Empresarial	PNS	_Plano Nacional de Saúde
FCT	_Fundação para a Ciência e a Tecnologia	QREN	_Quadro de Referência Estratégico Nacional
IANPHI	_International Association of National Public Health Institutes	RIVM	_Instituto Nacional para a Saúde e para o Ambiente (Holanda)
IGM	_Instituto de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães	UE	_União Europeia
INSA	_Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge		
I&D	_Investigação e Desenvolvimento		
KTL	_Instituto Nacional de Saúde Pública (Finlândia)		

(Porto, 1858 / Lisboa, 1939)





prefácio

Antes do leitor se embrenhar no Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE) do INSA vale a pena recordarmos as circunstâncias recentes em que o Instituto foi repensado e a visão que agora nos propomos no âmbito da missão atribuída. Assim se contextualizará melhor a nova fase da Instituição.

Na sequência do **PRACE** (Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado) foi publicada uma nova Lei Orgânica do Ministério da Saúde através do *Decreto-Lei nº 212/2006 de 27 de Outubro*. Aqui se definiu o **INSA** como um Instituto Público, laboratório do Estado da Saúde, e se explicitaram a sua missão e atribuições, essencialmente em torno da ideia do seu contributo para ganhos em saúde pública. Mais tarde, o *Decreto-Lei nº 271/2007 de 26 de Julho* e a *Portaria nº 812/2007 de 27 de Julho* vieram dar corpo às orientações iniciais.

O **INSA** viu também as suas atribuições reforçadas com a inclusão do ex-Instituto de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães.

É sobre a forma de concretizar estes mandatos que o **PDE** se debruça. Todo o Plano decorre de uma visão para o **INSA**: realizar-se como instituição de excelência ao serviço da saúde pública, constituindo um braço armado do sistema de saúde na luta contra os principais riscos para a saúde da população, apoiando-se em ciência sólida e nas melhores práticas, em todas as suas funções essenciais.

O Plano espelha ainda um conjunto de valores que norteiam o novo **INSA**.

Entre eles, o primado do interesse colectivo, o rigor científico, a gestão orientada para resultados, a partilha de conhecimentos e esforços, a preocupação em prestar contas públicas sobre o trabalho realizado.

O **PDE** resultou de uma longa reflexão através de ampla consulta interna seguida de uma vasta audição pública. Assim se definiram os nove objectivos estratégicos e as respectivas linhas de actuação para o período **2008-2012**.

Gostaríamos de deixar expresso um sentido agradecimento a todos os profissionais da Instituição e aos que do exterior tanto se empenharam para tornar este o melhor Plano possível. Com todos se conta também para as etapas seguintes.

O maior desafio estará por certo na implementação do Plano. Haverá que definir indicadores institucionais adequados, metas e cronogramas para que a acção seja bem planeada, acompanhada e avaliada nos seus resultados. A isto tudo se propõe a equipa do **INSA**.

O **PDE** apresenta-se-nos como um projecto inteiramente exequível. Mas, será de todo o interesse que permaneça vivo e flexível, ajustando-se ao ambiente e aos repto dos próximos anos. Disso cuidarão por certo os Conselhos Directivo e Científico e os restantes órgãos do **INSA**.

É com o maior entusiasmo e dedicação que todos na Instituição deixamos mãos à obra, certos da relevância da nossa missão.

→ **_sumário das orientações estratégicas**
_objectivos estratégicos

1899



De Resultados

- 1 _Alinhar as prioridades do **INSA** com as prioridades da Saúde
- 2 _Reforçar as funções essenciais
- 3 _Desenvolver a investigação científica
- 4 _Garantir a auto-sustentabilidade financeira

De Estrutura e Processo

- 5 _Melhorar os diálogos interno e externo
- 6 _Modernizar os serviços administrativos
- 7 _Melhorar a qualificação dos recursos humanos
- 8 _Reforçar a capacidade instalada
- 9 _Reforçar a imagem

_Face ao novo enquadramento definido por um lado pela lei orgânica, por outro pela sua estrutura interna ajustada, foi repensada a estratégia de desenvolvimento, referenciando nos objectivos estratégicos, a orientação para o cumprimento das suas atribuições.

01

Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde

_As prioridades do **INSA** deverão ser alinhadas com as políticas nacionais de saúde, científica e tecnológica, em cumprimento da sua missão de laboratório do Estado no sector da saúde. A definição destas políticas assenta em documentos-chave como o Programa do Governo, as Grandes Opções do Plano e o Plano Nacional de Saúde. Este alinhamento deve ter ainda em consideração os compromissos internacionais do País.

- _Alinhar o **INSA** com as **políticas de saúde, científica e tecnológica**
- _Alinhar o **INSA** com o **Plano Nacional de Saúde**
- _Obter evidência para a **decisão em saúde pública**
- _Garantir os **compromissos nacionais e internacionais**
- _Promover a **articulação com** os serviços e organismos do **Ministério da Saúde**

página_025

02

Reforçar as funções essenciais

_As atribuições legais cometidas ao **INSA** consistem nas suas funções essenciais que carecem de ser reforçadas: investigação e desenvolvimento, laboratório de referência, observatório de saúde, prestação de serviços de saúde diferenciados, formação e divulgação da cultura científica. Exige-se flexibilidade para inovar e otimizar o trabalho desenvolvido no âmbito destas funções. O reforço da investigação e desenvolvimento é considerado uma área estratégica particularmente relevante, sendo por isso tratado em separado no ponto 5.3.

- _Estabelecer **redes de referência laboratorial**
- _Desenvolver instrumentos de **vigilância epidemiológica**
- _Prestar serviços diferenciados em **áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras**
- _Manter e melhorar a capacidade de resposta a **surtos e situações de emergência**
- _Promover o desenvolvimento de **competências em saúde pública**
- _Difundir a **cultura científica** visando grupos-alvo prioritários

página_027

03

Desenvolver a investigação científica

_O sistema de saúde português tradicionalmente não tem sido apoiado por uma forte componente de conhecimento científico produzido em contexto nacional. O impacto deste deficit de informação nacional pode tomar proporções consideráveis, afectando os processos de tomada de decisão, a identificação precisa de grupos populacionais de risco, a abordagem à prevenção e controlo de algumas patologias reduzindo a efectividade associada às intervenções. Incentivar a **I&D** em saúde é uma mais-valia para o sistema de saúde português, que poderá ter reflexos importantes no capital de saúde da população.

O **INSA** tem como atribuições, enquanto laboratório do Estado no sector da saúde: prosseguir objectivos da política científica e tecnológica adoptada pelo Governo para o sector da saúde, nomeadamente gerando evidência para





a tomada de decisão; promover, realizar e coordenar actividades de investigação e desenvolvimento (**I&D**) no domínio das ciências da saúde, em particular as que permitam melhorar o conhecimento sobre o estado de saúde, formas de a proteger e promover, bem como a prevenção da doença e melhoria do sistema de prestação de cuidados; e participar no planeamento científico e financeiro das actividades de **I&D** especificamente conduzidas pelo **Ministério da Saúde**, bem como na coordenação dessas actividades.

- _Relançar a elaboração da **Agenda de Investigação do Ministério da Saúde**
- _Criar o **Fórum Nacional de Investigação em Saúde**
- _Desenvolver o **Plano de Investigação Estratégica do INSA**
- _Desenvolver **investigação em saúde pública**, em clínica e em serviços de saúde
- _Promover a **transferência de tecnologias** e "know-how"
- _Fomentar **sistemas de informação** para a investigação e redes de **I&D**
- _Reforçar o **apoio à investigação** e adequar a gestão de **I&D**

página_029

04

_Garantir a auto-sustentabilidade financeira

_É imperativo aumentar as receitas próprias para garantir, a médio e longo prazo, a sustentabilidade do **INSA** e uma progressiva independência face ao **Orçamento de Estado**, gerando os recursos necessários à satisfação das necessidades e dos compromissos assumidos no âmbito da sua actividade.

- _Potenciar o aumento das receitas próprias através da promoção dos serviços existentes
- _Criar novos serviços que estejam em linha com a missão e atribuições do INSA
- _Definir uma carteira de serviços para as várias áreas
- _Propor e discutir contratos-programa com o **ACSS** e **MCTES** fixando uma produção anual de serviço público
- _Fixar metas de receitas próprias para cada unidade orgânica

página_033

05

_Melhorar os diálogos interno e externo

_A melhoria de diálogos pretende envolver os profissionais, os parceiros e o cidadão na criação de uma nova cultura de serviço público. No plano interno, pretende-se a criação de um verdadeiro espírito de equipa. No plano externo, o diálogo com clientes e organizações nacionais e internacionais é essencial para a sustentabilidade e desenvolvimento do **INSA**.

- _Rever a **comunicação interna**
- _Reforçar o papel dos órgãos consultivos e dos responsáveis no **processo de decisão**
- _Rever **manuals de acolhimento**
- _Reforçar competências em **gestão de conflitos**
- _Identificar os **clientes** e **promover a sua satisfação**
- _Desenvolver a **colaboração internacional**
- _Desenvolver **parcerias estratégicas** com outras organizações
- _Contribuir para **empoderar o cidadão**

página_036

06

_Modernizar os serviços administrativos

_Os ganhos de efectividade e eficiência só serão possíveis através da modernização e simplificação administrativa do Instituto, fomentando uma cultura que promova a redução de custos administrativos centrada na simplificação, agilidade, inovação, automatização e desmaterialização dos processos. Este objectivo induzirá o aumento da qualidade e o aperfeiçoamento dos serviços prestados pelo **INSA**.

- _Avaliar e simplificar os processos críticos
- _Melhorar os sistemas de informação de suporte à decisão
- _Desenvolver sistemas de avaliação do desempenho da organização
- _Implementar uma **gestão por objectivos**
- _Desenvolver processos de **contratualização interna**
- _Adequar as competências profissionais, funções e regime de trabalho aos objectivos
- _Desenvolver **competências comerciais e marketing**
- _Integrar o **IGM**
- _Simplificar o processo de **gestão de projectos**

página_039





07

Melhorar a qualificação dos recursos humanos

A qualificação dos recursos humanos é um aspecto fulcral para potenciar o futuro de qualquer organização. Além da competência técnica, com forte articulação com a missão e atribuições do **INSA**, é urgente a qualificação das chefias intermédias e dos grupos de trabalho em ferramentas de gestão. Melhorar a selecção dos recursos humanos e dar-lhes formação contínua são também importantes orientações de cariz estratégico.

- _ Melhorar a **selecção dos recursos humanos**
- _ **Formar recursos humanos**
- _ Promover a **mobilidade interna**
- _ **Atrair investigadores** portugueses expatriados
- _ Apoiar a **diferenciação nas carreiras**
- _ Desenvolver um **Código de Conduta**
- _ Promover a **satisfação profissional**

página_042

08

Reforçar a capacidade instalada

A capacidade instalada deverá ser reforçada de forma consentânea com as atribuições do **INSA**. Atendendo aos investimentos exigidos, a capacidade existente deverá ser cuidadosamente avaliada, identificando mecanismos de optimização dos recursos já disponíveis.

- _ Responder a **novas atribuições**
- _ Concluir as obras no **Porto** e em **Águas de Moura**
- _ Criar e requalificar os **Biotérios**
- _ **Investir em equipamentos** e garantir a sua manutenção e calibração
- _ Modernizar e expandir a **Biblioteca**
- _ **Acreditar** os ensaios dos laboratórios do **INSA**
- _ **Certificar o INSA**
- _ Melhorar as **instalações**

página_044

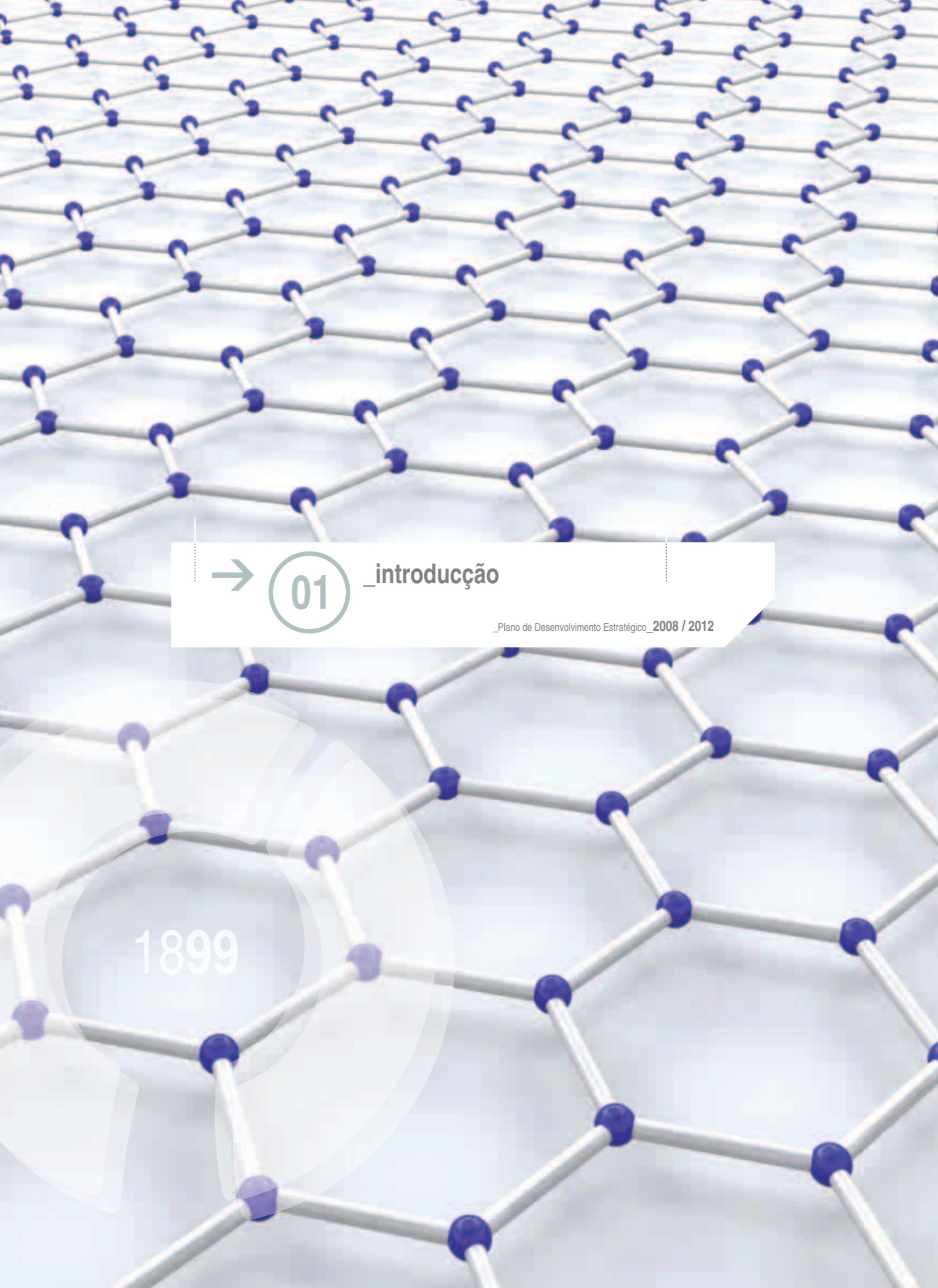
09

Reforçar a imagem

A imagem é um dos factores críticos para um posicionamento moderno e actual do **INSA** face à sua exigente missão e à necessidade de fortalecer o prestígio da **Saúde Pública**. É fortemente influenciada por aspectos como os mass media, as relações interpessoais e a competência profissional, aos quais será dada a maior atenção.

- _ Implementar a **imagem corporativa**
- _ Melhorar a **imagem interna**
- _ Reformular o **site**
- _ Desenvolver **acções de "media training"**
- _ Promover o **INSA** como **exemplo de boas práticas**

página_047



→ 01 _introdução

Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012

1899

_o Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA) foi fundado em 1889, então como Instituto Central de Higiene, vindo em 1929 a adoptar o nome de Doutor Ricardo Jorge.

01



_introdução

www.insa.pt

O **INSA** integra os serviços do **Ministério da Saúde** sob administração indirecta do Estado (**DL 212/2006**), estando sujeito à superintendência e tutela do **Ministro da Saúde**.

A competência relativa à definição das orientações estratégicas do **INSA**, bem como ao acompanhamento da sua execução, é exercida em articulação com o membro do Governo responsável pelas áreas da **Ciência, Tecnologia e Ensino Superior**. Em **2007**, através do **Dec.Lei 271/2007 de 26 de Julho** foi redefinida a sua missão e atribuições, em linha com a reforma e novas orientações legais aplicadas aos laboratórios do estado. Este decreto dispõe ainda a integração do **Instituto de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães**, no **INSA**, acrescentando ainda as capacidades instaladas no Instituto Nacional de Engenharia, Tecnologia e Inovação (**INETI**), no domínio das tecnologias e ciências da saúde.

A **27 de Julho**, através da **portaria 812/2007**, foram aprovados os seus estatutos e definida a sua orgânica interna, ficando ainda estabelecido que a mesma seria implementada através de regulamento interno que se encontra em fase de aprovação junto da tutela.

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

Este **Plano de Desenvolvimento Estratégico (PDE)** tem como finalidade apresentar a mudança institucional que o **INSA**, está a implementar, clarificando as funções a desempenhar pelo instituto na sua relação com o Estado, profissionais e público. Assim, são instrumentos essenciais na definição do presente documento, as **Grandes Opções do Plano** e o **Plano Nacional de Saúde**.

O **PDE** baseia-se, em primeiro lugar, em desenvolvimentos promovidos pelo ambiente externo e, em segundo lugar, no contexto em que os Departamentos do **INSA** têm que desenvolver a sua actividade. É vital para o Instituto manter e melhorar o desempenho e o impacto social das funções essenciais. Para tal, será necessário antecipar a mudança, seja ela uma oportunidade ou uma ameaça.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico foi sujeito a consulta pública e ratificado pela tutela (**Ministério da Saúde**).

A estrutura interna do **INSA**, na sua definição de objectivos anuais, terá em conta os objectivos estratégicos e específicos delineados neste documento. Assim, os Planos de Acção anuais serão concebidos e avaliados tendo por suporte o **Plano de Desenvolvimento Estratégico**.

O **Plano de Desenvolvimento Estratégico** será revisto em finais de **2009** e **2011**, avaliando-se a capacidade para atingir os objectivos referenciados e adaptando a implementação de acordo com os níveis de execução atingidos.



02

_missão e atribuições

Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012

1899



A actual **Lei Orgânica (1)** concretiza a potenciação do papel do **INSA** na investigação científica e desenvolvimento experimental em ciências da saúde e, em particular, em ciências biomédicas. Simultaneamente, esse novo estatuto deve assegurar que se processe o desenvolvimento harmonioso das outras missões do **INSA**, de importância semelhante à investigação científica, nomeadamente como laboratório de referência, de observatório nacional de saúde e de prestador de serviços à comunidade.

Missão

O **INSA**, tem por missão contribuir, quer no âmbito laboratorial quer em assistência diferenciada, para ganhos em saúde pública, através da investigação e desenvolvimento tecnológico, investigação epidemiológica e em serviços de saúde, garantia da avaliação externa da qualidade laboratorial, difusão da cultura científica, fomento da capacitação e formação e ainda assegurar a prestação de serviços nos referidos domínios, incluindo a prevenção de doenças genéticas.

Atribuições (2)

O **INSA**, é um laboratório de interesse estratégico nacional, laboratório do Estado no sector da saúde, laboratório nacional de referência e observatório nacional de saúde.

Atribuições como laboratório do Estado

- a) Prosseguir objectivos da política científica e tecnológica adoptada pelo Governo para o sector da saúde, nomeadamente gerando evidência para a tomada de decisão;
- b) Promover, realizar e coordenar actividades de investigação e desenvolvimento (**I&D**), no domínio das ciências da saúde e, em particular, as que permitam melhorar o conhecimento sobre o estado da saúde, formas de a proteger e promover, bem como a prevenção da doença e a melhoria do sistema de prestação de cuidados;
- c) Participar no planeamento científico e financeiro das actividades de **I&D** especificamente conduzidas pelo **Ministério da Saúde**, bem como na coordenação dessas actividades.

Atribuições como laboratório nacional de referência para a saúde

- a) Assegurar o apoio técnico-normativo aos laboratórios dos serviços de saúde, nomeadamente aos laboratórios de saúde pública, laboratórios hospitalares e aos laboratórios de centros de saúde, em articulação com outros organismos do **Ministério da Saúde**;
- b) Estabelecer a normalização de técnicas laboratoriais ou de outra natureza;
- c) Promover, organizar e garantir a avaliação externa da qualidade no âmbito laboratorial, bem como preparar e distribuir materiais de referência;
- d) Estudar e desenvolver novas metodologias e implementar métodos de referência;
- e) Colaborar na avaliação da instalação e funcionamento dos laboratórios públicos ou privados que exerçam actividade no sector da saúde.

Atribuições como prestador em assistência diferenciada na área da prevenção das doenças genéticas

- a) Prestar assistência diferenciada no diagnóstico precoce, tratamento e seguimento, em serviços clínicos e laboratoriais;
- b) Planear e executar o programa nacional de rastreio neonatal de diagnóstico precoce;
- c) Assegurar a realização de rastreios populacionais, registos e observatórios epidemiológicos de doenças genéticas raras.

Atribuições como observatório nacional de saúde

- a) Colaborar com a Direcção -Geral da Saúde na realização de actividades de vigilância epidemiológica de doenças transmissíveis e não transmissíveis;
- b) Estudar e actualizar os indicadores que descrevam o estado de saúde da população portuguesa e seus determinantes e a respectiva variação no espaço e no tempo;
- c) Desenvolver ou validar instrumentos de observação em saúde;
- d) Divulgar o resultado das suas actividades como observatório, gerando conhecimento para suporte às decisões de saúde.

Atribuições no sector da formação e difusão da cultura científica

- a) Contribuir para capacitar investigadores e técnicos na área da saúde, através da realização de estágios, cursos e outras acções de formação profissional ou pós-graduada;
- b) Instituir prémios científicos permanentes ou eventuais;
- c) Apoiar projectos e conceder bolsas para a execução de actividades de **I&D** e para formação científica e técnica;
- d) Divulgar os resultados da sua actividade científica e tecnológica não cobertos por reserva de confidencialidade;
- e) Realizar acções de divulgação de cultura científica, nomeadamente junto da população escolar, proporcionando a esta um contacto directo com o **INSA**, e os projectos de investigação em curso;
- f) Instalar e gerir o **Museu da Saúde**.

Atribuições complementares do INSA, IP

- a) Prestar assessoria científica e técnica, a entidades públicas e privadas, nas suas áreas de actuação;
- b) Desenvolver acções de cooperação nacional e internacional, de natureza bilateral ou multilateral, com entidades públicas ou privadas, no âmbito das atribuições que prossegue;
- c) Prestar serviços remunerados a entidades públicas e privadas nas áreas das suas atribuições;
- d) Realizar outras actividades que lhe sejam cometidas pela tutela.

(1) Decreto-Lei 271/2007, de 26 de Junho.

(2) Para efeitos operacionais, estas atribuições são apresentadas ao longo deste Plano como funções essenciais do **INSA**, a saber: investigação e desenvolvimento, laboratório de referência, observatório de saúde, prestação de serviços de saúde diferenciados, formação e divulgação da cultura científica.



03

_organização

Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012

1899



_O novo Estatuto estabelece um dispositivo organizativo que contempla um conjunto de **órgãos executivos, de aconselhamento e fiscalização**.

_ Órgãos

São **órgãos do INSA**:

- a) O Conselho Directivo;
- b) O Conselho de Orientação;
- c) O Conselho Científico;
- d) A Unidade de Acompanhamento;
- e) O Fiscal Único;
- f) A Comissão Paritária;
- g) A Comissão de Ética.

_ **Conselho Directivo** - órgão responsável pela gestão, planeamento, coordenação e avaliação da actividade do **INSA**, bem como pela direcção dos respectivos serviços, em conformidade com a lei e com as orientações governamentais.

_ **Conselho de Orientação** - órgão responsável por assegurar a eficaz articulação de vários departamentos governamentais, da comunidade científica e dos sectores económicos e sociais, na actividade do **INSA**.

_ **Conselho Científico** - órgão responsável pela apreciação e acompanhamento das actividades de investigação científica e de desenvolvimento tecnológico do **INSA**.

_ **Unidade de Acompanhamento** - exerce funções de avaliação e de aconselhamento interno, de acordo com os parâmetros definidos pelo conselho directivo do **INSA**.

_ **Fiscal Único** - tem as competências e é nomeado nos termos da Lei n.º 3/2004, de 15 de Janeiro.

_ **Comissão Paritária** - pronuncia -se, a título consultivo, sobre o plano e o relatório anual de actividades do **INSA**, bem como sobre questões de natureza laboral, designadamente de organização e segurança do trabalho e formação profissional.

_ **Comissão de Ética** - tem o mandato e competências constantes do Decreto-Lei n.º 97/95, de 10 de Maio.

_ Estrutura Interna

O **INSA** está organizado em:

- a) Departamentos técnico-científicos
- b) Museu da Saúde;
- c) Serviços de apoio à investigação, gestão e administração;
- d) Dois serviços desconcentrados no **Porto**, o **Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira** e o **Centro de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães**.

_Os departamentos concretizam as atribuições do **INSA**, através da realização de actividades de investigação e desenvolvimento em ciências da saúde, referência e garantia da qualidade, observação do estado de saúde da população, incluindo a vigilância epidemiológica, a prestação de serviços e a formação.

São **departamentos do INSA**:

- a) Departamento da Alimentação e Nutrição;
- b) Departamento de Doenças Infecciosas;
- c) Departamento de Epidemiologia;

- d) Departamento de Genética;
- e) Departamento de Promoção da Saúde e Doenças Crónicas;
- f) Departamento de Saúde Ambiental

_ **Departamento da Alimentação e Nutrição** - desenvolve actividades nas áreas da segurança alimentar e nutrição.

_ **Departamento de Doenças Infecciosas** - desenvolve actividades nas áreas de bacteriologia, imunologia, parasitologia, virologia, bem como de estudos de vectores e doenças infecciosas, integrando a unidade operativa em Águas de Moura, designada por **Centro de Estudos de Vectores e Doenças Infecciosas Doutor Francisco Cambournac**.

_ **Departamento de Epidemiologia** - desenvolve actividades nas áreas de registos epidemiológicos, bases de dados, bioestatística, epidemiologia, epidemiologia clínica e investigação em serviços de saúde.

_ **Departamento de Genética** - desenvolve actividades nas áreas da genética humana e da genética médica.

_ **Departamento de Promoção da Saúde e Doenças Crónicas** - desenvolve actividades nas áreas da promoção da saúde, incluindo determinantes da saúde e das equidades, capacitação e literacia da saúde e das doenças crónicas, bem como a área da biopatologia.

_ **Departamento de Saúde Ambiental** - desenvolve actividades nas áreas do ambiente, nomeadamente ar, solo e águas.

_ **Museu da Saúde** - cataloga, preserva e expõe espólios no âmbito da saúde e organiza exposições temporárias ou permanentes sobre temas da saúde.

_ O **INSA** tem dois serviços desconcentrados:

o **Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira** e o **Centro de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães**. Dispõem de autonomia operacional e científica, sem prejuízo da adequada articulação com outros serviços do **INSA**, **IP**, e têm as competências e a organização definidas em regulamento interno.

_Para a realização das suas actividades em termos operacionais, o **INSA** dispõe dos seguintes serviços de apoio à investigação, gestão e administração:

- a) Direcção de Gestão de Recursos Humanos;
- b) Direcção de Gestão de Recursos Financeiros;
- c) Direcção de Gestão de Recursos Técnicos.

_ **Direcção de Gestão de Recursos Humanos** - compete assegurar os procedimentos relativos à administração dos recursos humanos, bem como executar as actividades de expediente geral arquivo e distribuição de correspondência.

_ **Direcção de Gestão de Recursos Financeiros** - compete assegurar os procedimentos relativos à contabilidade, aprovisionamento, património, gestão de produtos e tesouraria.

_ **Direcção de Gestão de Recursos Técnicos** - compete assegurar os procedimentos relativos à biblioteca, biotério, documentação e arquivo técnico, apoio laboratorial e da contratualização, apoio a projectos de investigação, informática, instalações e equipamentos.



04

_diagnóstico de situação

Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012

1899



Em Março de 2007 foi efectuada uma análise de funcionamento do INSA com dois objectivos essenciais:

Sistematizar a experiência de colaboração do INSA, a nível nacional e internacional, de forma a potenciar o desenvolvimento de novas colaborações;

Analisar a organização de trabalho, a nível interno, e identificar potenciais instrumentos de medida da produção.

Foram efectuadas reuniões com os responsáveis pelos Centros de Investigação, das quais resultou uma análise SWOT (3) que permitiu a identificação dos objectivos estratégicos constantes deste documento.

4.1 Diagnóstico quanto às funções de suporte Situação económica e financeira

Tabela 1: Demonstração de Resultados do INSA 2005 - 2007

	Ano 2005	Ano 2006	Ano 2007	Variação 05/06		Variação 05/06	
				Valor %		Valor %	
Proveitos							
712 - Prestação de Serviços	5.658.989,75	6.739.186,31	6.956.043,25	1.080.196,6	19,1	216.856,9	3,2
74 - Transf. Correntes Obtidas	19.242.735,56	12.959.193,50	13.385.781,86	-6.283.542,1	-32,7	426.588,4	3,3
Outros Proveitos	947.133,93	680.069,09	943.866,36	-267.064,8	-39,3	263.797,3	38,8
Total dos Proveitos	25.848.859,24	20.378.448,90	21.285.691,47	-5.470.410,3	-21,2	907.242,6	4,5
Custos Totais							
61 - CMVM	4.154.943,09	4.740.586,56	4.348.227,27	585.643,5	14,1	-392.359,3	-8,3
62 - Fornecimento e Serviços Externos	4.319.938,53	4.338.809,47	3.901.996,47	18.870,9	0,4	-436.813,0	-10,1
64 - Custos com Pessoal	11.784.447,89	12.188.015,91	13.036.784,73	403.568,0	3,4	848.768,8	7,0
66 - Amortização de Exercício	1.374.783,38	1.684.048,92	2.214.130,67	309.265,5	22,5	530.081,8	31,5
Outros Custos	7.607.027,44	512.530,08	583.822,30	-7.094.497,36	-93,3	71.292,2	13,9
Total de Custos	29.241.140,33	23.463.990,94	24.084.961,44	-5.777.149,4	-19,8	620.970,5	2,6
Resultados							
Operacional	3.824.589,03	-2.735.474,93	-2.607.645,56				
Líquido do Exercício	-3.392.281,09	-3.085.542,04	-2.799.269,97				

Tabela 2: Demonstração de Resultados do IGM 2005 - 2007

	Ano 2005	Ano 2006	Ano 2007	Variação 05/06		Variação 05/06	
				Valor %		Valor %	
Proveitos							
712 - Prestação de Serviços	2.354.242,16	2.390.227,44	2.171.207,16	35.985,3	1,5	-219.020,3	-9,2
74 - Transf. Correntes Obtidas	3.086.260,00	2.481.740,20	2.638.767,77	-604.519,8	-19,6	157.027,6	6,3
Outros Proveitos	1.222.602,78	365.236,40	827.650,75	-857.366,4	-70,1	462.414,4	126,6
Total dos Proveitos	6.663.104,94	5.237.204,04	5.637.625,68	-1.425.900,9	-21,4	400.421,6	7,6
Custos Totais							
61 - CMVM	1.250.931,02	1.283.007,07	1.490.164,97	32.076,1	2,6	207.157,9	16,1
62 - Fornecimento e Serviços Externos	933.392,26	822.146,79	967.696,25	-111.245,5	-11,9	145.549,5	17,7
64 - Custos com Pessoal	0,00	0,00	0,00	0,0	0,0	0,0	0,0
66 - Amortização de Exercício	2.327.884,08	2.130.640,50	2.265.752,24	-197.243,6	-8,5	135.111,7	6,3
Outros Custos	795.923,17	907.915,61	1.209.389,28	111.992,4	14,1	301.473,7	33,2
Total de Custos	5.308.130,53	5.143.709,97	5.933.002,74	-164.420,6	-3,1	789.292,8	15,3
Resultados							
Operacional	565.129,75	223.223,72	-461.592,44				
Líquido do Exercício	1.354.974,41	93.494,07	-295.377,06				

(3) A análise de SWOT (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) é uma ferramenta que permite posicionar ou verificar a posição estratégica de uma organização no meio envolvente. As duas primeiras dimensões constituem a análise do ambiente interno; as outras são a análise do ambiente externo.



_Recursos Humanos

_ Grupos Profissionais

Para a concretização das actividades desenvolvidas, o **INSA** dispôs de **535** elementos, menos **27** elementos do que em **2006**, em grande parte por **Aposentação**.

A tabela seguinte quantifica os recursos humanos, por grupo profissional, que exerceram funções no **INSA** em **2007**.

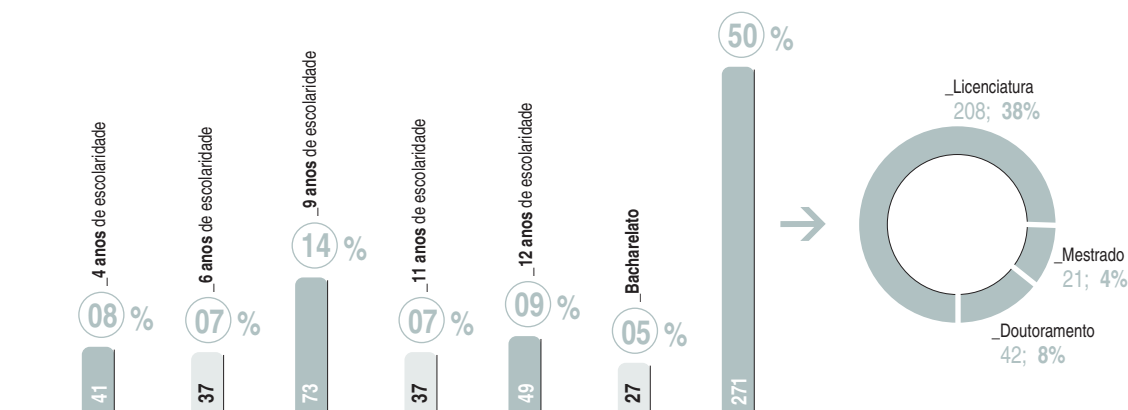
Tabela 3: Recursos Humanos por grupo profissional

Grupo Profissional	Ano Económico		
	Ano 2005	Ano 2006	Ano 2007
Dirigentes	4	4	4
Médicos	7	8	7
Técnico Superior de Saúde	109	107	104
Técnico Superior	24	28	29
Investigação	42	45	42
Enfermeiros	1	1	0
Técnico Diagnóstico - Terapeuta	133	133	126
Técnico Profissional / Técnico	10	10	8
Chefia	8	8	6
Administrativo / Auxiliar / Serv. Gerais / Operário	183	190	175
Outras (Prestações de Serviços)	29	28	34
Total	550	562	535

_ Nível de Escolaridade

Sobre o nível de escolaridade dos recursos humanos do **INSA**, salientam-se os **271** elementos com habilitações superiores (licenciatura, mestrado e doutoramento), que em **2007** representavam **50%** dos recursos humanos.

Figura 1: Recursos Humanos por nível de escolaridade



Durante o ano houve um aumento do número de **mestrados (4)** e **doutorados (2)**, conforme ilustra a tabela seguinte:

Tabela 4: Recursos Humanos por nível de escolaridade 2006 / 2007

Nível de Escolaridade	Nº Recursos Humanos		Variação
	Ano 2006	Ano 2007	
Até 12º Ano	266	237	-29
Bacharelato	28	27	-1
Licenciatura	211	208	-3
Mestrado	17	21	4
Doutoramento	40	42	2
Total	562	535	-27



_Instalações e equipamentos

_No âmbito do desenvolvimento tecnológico o **INSA** manteve a modernização da sua área laboratorial, considerando o avanço tecnológico como uma necessidade para alcançar a missão que lhe está incumbida, assegurando assim o seu papel de **Laboratório de Estado e Laboratório de Referência**.

Neste sentido, através de financiamento comunitário, foram adquiridos entre o ano **2006** e **2007** diversos equipamentos de laboratório e apoio geral para reequipar os laboratórios da **Delegação do Porto** e de **Águas de Moura** que equiparão as futuras instalações.

O projecto “**Laboratório de Materiais de Referência para Segurança Alimentar (LMARSA)**”, co-financiado pelo **Programa Operacional Regional de Lisboa e Vale do Tejo**, ainda em execução permitiu a aquisição de um **Cromatógrafo de Líquidos de Alta Resolução** acoplado a **Espectrofotómetro de Plasma Induzido com Detector de Massas (HPLC-ICP-MS)** entre outros equipamentos.

Este equipamento é um auxiliar crucial no desenvolvimento de uma linha de investigação de nutrição dedicada à especiação química.

Esta linha enquadra o estudo dos mecanismos moleculares envolvidos na interacção alimentação/saúde/doença através da identificação e quantificação das diferentes espécies dos elementos químicos que existem em concentrações vestigiais. Esta tecnologia permitirá integrar o **INSA** na rede de laboratórios mundiais que se dedicam ao estado da arte das metodologias de especiação para a **Nutrição e Toxicologia**.

_Tecnologias de Informação

_O diagnóstico de partida foi extremamente complexo de fazer pois havia uma enorme dispersão de sistemas, parque de equipamentos e soluções informáticas que foram crescendo para responder a necessidades pontuais dos diferentes laboratórios e serviços, não havendo uma coerência evidente nos investimentos feitos nem uma visão partilhada sobre o futuro.

A **primeira etapa do Diagnóstico** efectuado com o apoio de uma consultora especializada, teve como principal objectivo a realização de um diagnóstico às **Tecnologias e Sistemas de Informação do INSA**, analisando a organização e governança de **TI/SI**, a cobertura de processos, as aplicações e infra-estruturas existentes e a identificação de grandes linhas de orientação para a evolução da situação existente, tendo em conta referências de boas práticas no sector.

A **segunda etapa do projecto**, teve como principal objectivo a definição de uma **Visão de Futuro para a área TIC** nas vertentes **tecnológica** (infra-estrutura e sistemas) e **organizacional** (gestão de serviço TIC) e a recomendação de um **Plano de Acções Integrado para 2009/2011** que permita ao **INSA** caminhar na direcção da Visão preconizada.

Não pretendendo ser um **Plano Director de Sistemas de Informação**, o projecto efectuado pretendeu identificar as áreas de intervenção mais prementes e com maior impacto no aumento da produtividade e eficiência operacional e caracterizar os projectos a desenvolver apresentando uma primeira estimativa de recursos financeiros a afectar.

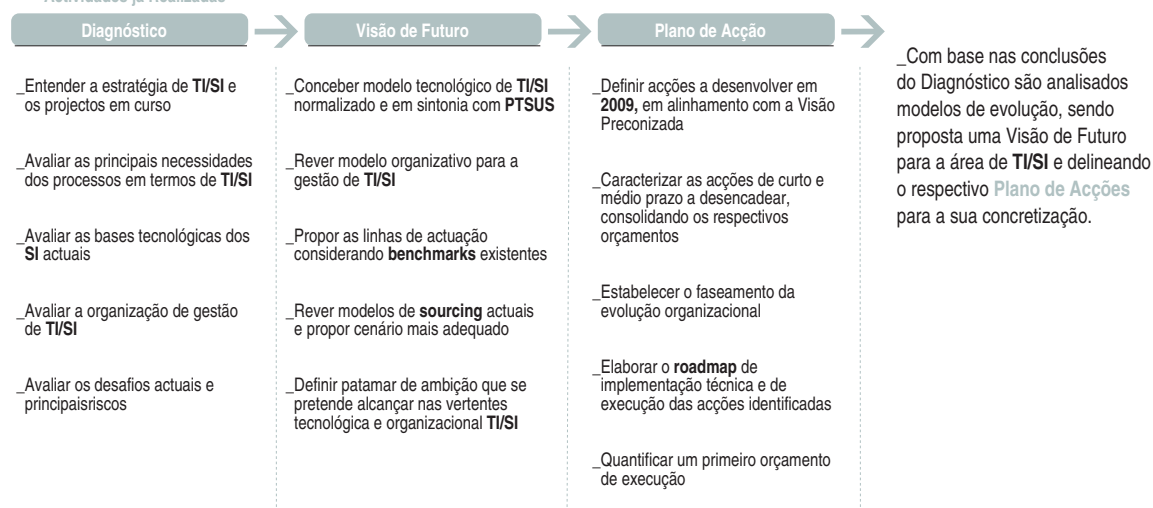
Neste contexto, se definiu uma direcção e uma linha orientadora para a Área de Tecnologias e Sistemas de Informação para os próximos anos.



Âmbito do Estudo e Metodologia

A Metodologia adoptada para a realização do estudo passa pelos seguintes blocos de trabalho.

Actividades já Realizadas





4.2 _Diagnóstico quanto às funções essenciais

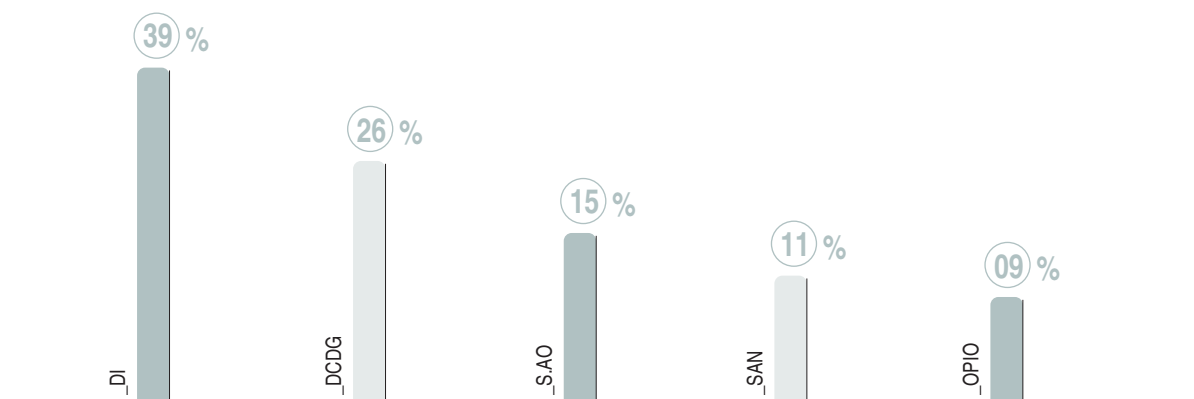
_Investigação e Desenvolvimento

Na área da produção científica pretende-se demonstrar os vários níveis em que se faz evidência da investigação levada a cabo pelos profissionais qualificados do **INSA**, apresentando os resultados pelas diversas tipologias de **difusão da cultura científica**.

As actividades desenvolvidas e os projectos em que os departamentos se encontram envolvidos deram origem a substanciais evidências científicas da qual se destacam as publicações e as apresentações em congressos científicos **nacionais e internacionais**.

Da análise dos projectos verifica-se que, as **Doenças Infecciosas** representam a área de maior intervenção, seguida das **Doenças Crónico-Degenerativas e Genéticas**.

Figura 2: Resultados por áreas de Intervenção Técnico-Científica

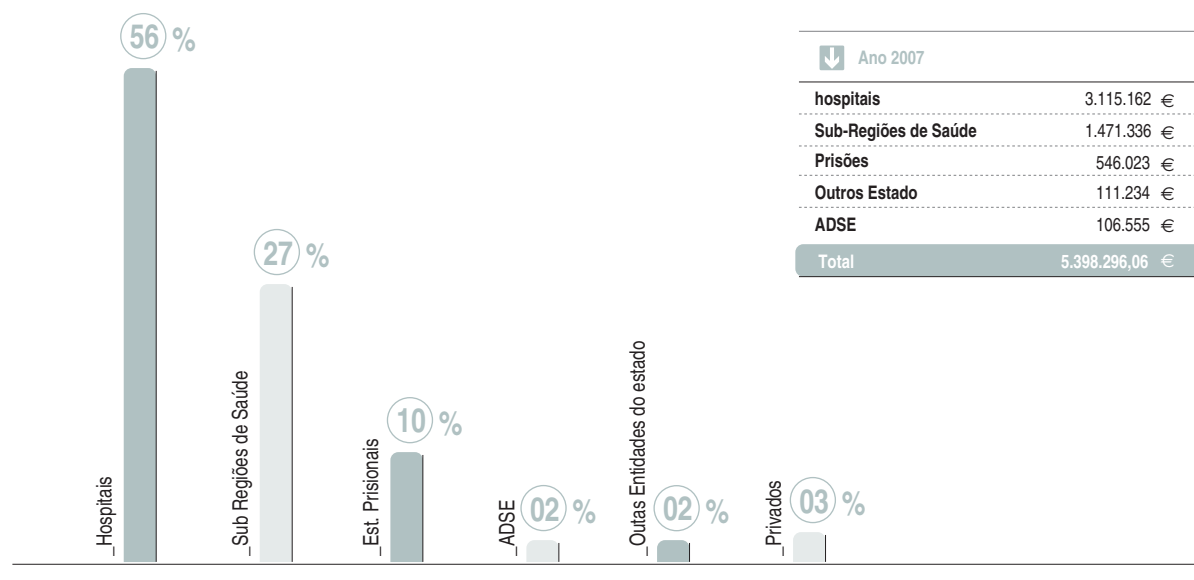


_Prestação de Serviços

O **INSA** presta serviços em termos de análises clínicas e sanitárias, programas de avaliação externa da qualidade laboratorial, pareceres/apoio técnico-científico, e formação externa. Estes serviços constituem uma importante fonte de receitas próprias, que em **2007**, representaram cerca de **33%** do total da receita emitida.

Os clientes da área de Prestação de Serviços são empresas privadas, laboratório de análises clínicas, instituições públicas como **Hospitais, ADSE's, ARS's, Instituições de ensino**, dos quais se destacam os seguintes:

Figura 3: "Top 5" - Clientes do INSA em 2007





Participação em programas nacionais

O INSA desempenha as actividades que lhe estão incumbidas, enquanto entidade coordenadora ou colaboradora, no âmbito do **Plano Nacional de Saúde 2004-2010**.

Programas Nacionais:

- Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade Laboratorial;
- Programa Nacional de Prevenção das Resistências aos Antimicrobianos (**PNPRA**);
- Vigilância Epidemiológica da Infecção **VIH/SIDA**;
- Programa Nacional de Erradicação da Poliomielite (**PNEP**);
- Programa Nacional para a Eliminação do Sarampo e Prevenção da Rubéola Congénita (**PNESPRC**);
- Programa Nacional de Prevenção de Acidentes (**PNPA**).
- Programa Nacional de Controlo das Hemoglobinopatias.
- Registo Nacional da Paramiloïdose
- Programa de Vigilância Epidemiológica Integrada da Doença dos Legionários;
- Programa de Vigilância Epidemiológica Integrada da Doença Meningocócica;
- Programa Nacional de Erradicação da Poliomielite (**PNEP**);
- Programa Nacional Integrado de Vigilância Clínica e Laboratorial da Gripe (**PNIVCLG**);
- Programa Nacional de Intervenção Integrada sobre Determinantes da Saúde Relacionados com Estilos de Vida.

Cooperação internacional

A cooperação científica e tecnológica **nacional e internacional** é um aspecto de importância estratégica para o reforço e a manutenção da qualidade e competitividade das acções com elevada componente científica e tecnológica.

Neste sentido, foram inúmeras as acções em que os grupos do **INSA** cooperaram com grupos de outras instituições de variada natureza conforme tabela seguinte.

Tabela 5: ⬇️ Cooperações Científicas e Tecnológicas

Número de Cooperações (tipologia)		Número de Cooperações por âmbito geográfico			
125		134			
Protocolo	Outros	Nacional	UE	PALOP	Internacional
16	109	90	26	5	13
13 %	87 %	67 %	19 %	4 %	10 %
(*) Representações e colaborações não protocoladas		(**) Países não pertencentes à União Europeia			

_No domínio da **formação**, é grande o esforço na criação de sinergias entre investigação e ensino superior (acolhimento de estagiários visando a obtenção de um grau académico e colaboração na docência pré e pós-graduada por parte de investigadores e técnicos do **INSA**).

Tabela 6: ⬇️ Produção Formativa

	Ano 2005		Ano 2006		Ano 2007	
	Número	%	Número	%	Número	%
Formação						
Cursos	56	16	17	7	35	15
Bolsas	59	16	34	20	52	22
Estágios	223	62	101	60	132	56
Visitas de Estudo	11	3	14	8	16	7
Outros eventos	9	3	2	1	2	1
Total	358	100	168	97	237	100

_Em **2007** foram abrangidos **811 formandos** na formação interna promovida e **151 participantes** na oferta formativa. Do total das bolsas ministradas em **2007**, **37 foram bolsas Ricardo Jorge**, **4 bolsas inseridas em projectos**, **12 bolsas subsidiadas por outras instituições** em que o **INSA** foi instituição de acolhimento.

De entre outros eventos destaca-se a **Semana Aberta** que trouxe ao **INSA** **394** alunos num total de **10** escolas, abrangendo **18** turmas.



05

_objetivos estratégicos

_Plano de Desenvolvimento Estratégico_2008 / 2012

1899



_de resultados

- 1 _ Alinhar as prioridades do **INSA** com as prioridades da Saúde
- 2 _ Reforçar as funções essenciais
- 3 _ Desenvolver a investigação científica
- 4 _ Garantir a auto-sustentabilidade financeira

_de estrutura e processo

- 5 _ Melhorar os diálogos interno e externo
- 6 _ Modernizar os serviços administrativos
- 7 _ Melhorar a qualificação dos recursos humanos
- 8 _ Reforçar a capacidade instalada
- 9 _ Reforçar a imagem

_ O **INSA** confronta-se com a incerteza associada aos eventos imprevisíveis do seu próprio ambiente de actuação, isto é, dos fenómenos de saúde/doença, às modificações inerentes aos próprios factores de risco determinantes do nível de saúde das populações, em suma, com a variabilidade própria dos acontecimentos em saúde pública. E essa incerteza também se verifica ao nível do ambiente geral em que se insere.

_ Ao desenvolver estratégias para potenciar as oportunidades disponíveis, no sentido de fazer face às ameaças, os objectivos para a sua consecução projectam-se num prazo suficientemente alargado, envolvendo a instituição como um todo, numa perspectiva global, tendo em linha de conta os recursos disponíveis, as capacidades existentes e as potencialidades a desenvolver, procurando um efeito sinérgico de todos esses parâmetros.

_ Subjacentes aos objectivos que a seguir se apresentam estão os seguintes aspectos essenciais – o aumento da eficiência, o reforço da qualidade e o investimento na expansão.

_ Os objectivos estratégicos que se apresentam desdobram-se em objectivos departamentais. Só assim podem ser detalhados em termos operacionais, tornando-se passíveis de serem implementados. Respeita-se assim neste **Plano de Desenvolvimento Estratégico** uma hierarquia de objectivos – só assim não haverá dispersão de esforços, nem perda da unidade organizacional do **INSA**.

_ Assim, estes objectivos estratégicos focalizam-se no futuro, estão orientados para os profissionais e para os resultados, procurando a inovação de uma forma participativa, onde o trabalho em equipa se enfatiza na visualização estratégica do ambiente externo do **INSA**.

_ O **INSA** enfrenta actualmente alguns desafios importantes, à luz da Resolução do **Conselho de Ministros 124/2006**.

Pretende-se implementar um novo modelo de gestão, consubstanciado nos seguintes aspectos, entre outros:

_ Enfatizar uma **gestão empresarial** que garanta a auto-sustentabilidade financeira;

_ Estabelecer um **contrato programa com o Estado** que garanta uma produção fixa anual considerada serviço público;

_ Criar um **novo modelo de negócio** baseado numa parcela de receita fixa e numa parcela de receita variável;

_ Criar uma **abordagem proactiva do mercado** promovendo serviços junto de novos clientes (ex: Autarquias).

↓ Iniciativas Propostas para **Implementação do Novo Modelo de Gestão**

Objectivos	Iniciativas Chave
Estabilização da Visão Estratégica, Missão e Objectivos →	① _Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012 ② _Regulamentos Internos de Funcionamento ③ _Planos de Acção por departamento, Centros, Gabinetes e Serviços ④ _Lançamento do Museu da Saúde
Definição do novo Modelo Operacional →	⑤ _Definição do Novo Modelo de Negócios ⑥ _Redefinição do processo de Prestação de Serviços ⑦ _Plano Estratégico de Sistema de Informação ⑧ _Programa de Eficiência e Controlo de Custos ⑨ _Programa de Investimentos e acesso ao QREN ⑩ _Gestão Orçamental e Controlo de Resultados
Nova Organização e Iniciativas de Transformação →	⑪ _Racionalização dos Meios Humanos ⑫ _Sistema de Objectivos e de Avaliação de Desempenho ⑬ _Programa de Formação Interna ⑭ _Programa de Melhoria de Instalações e Equipamentos
Programa de Comunicação e Gestão da Mudança →	⑮ _Programa de Difusão Científica ⑯ _Plano de Comunicação Interna

Uma das iniciativas essenciais para a implementação do novo sistema de gestão é o **Programa de Investimentos e acesso ao QREN**, cujo desenvolvimento está em curso agrupando o investimento a partir de da construção de uma matriz que leva em consideração as **áreas prioritárias** e as **respectivas unidades funcionais**.

Tabela 7: ↓ Investimento por **Unidades Funcionais e áreas prioritárias**

€

Áreas Prioritárias	DAN	DDI	DEP	DG	DPSDC	DSA	INSA Geral	DAN
Conhecimento	7.472.784	3.408.453	2.204.444	4.473.233	2.187.164	688.811		20.434.889
Conhecimento - Infraestruturas					284.164	519.186		803.350
Infraestruturas							4.501.763	4.501.763
Qualidade	840.279			286.092			3.653.953	4.780.324
Recursos Humanos							1.118.789	1.118.789
TIC			25.961				2.887.743	2.913.704
Total	8.313.063	3.408.453	2.230.405	4.759.325	2.471.328	1.207.996	12.162.248	34.552.819



_alinhar as **prioridades do INSA** com as **prioridades da Saúde**

5.1

situação Actual

_pontos_fortes

- _Boa proximidade aos decisores em saúde.
- _Interesse dos profissionais em aumentar o impacte do seu trabalho na política de saúde.
- _INSA é já instrumental na implementação de vários programas nacionais.
- _Os Departamentos estão envolvidos em Projectos e outras Actividades internacionais, sendo pontos focais para Portugal em muitos deles.

_pontos_fracos

- _Pouco enfoque na “evidência para decisão política”.
- _Noção limitada, pessoal, das prioridades nacionais devido à ausência de discussão e deficit de formação em saúde pública.
- _O trabalho dos Departamentos relacionado com as prioridades em saúde nem sempre tem carácter estratégico.
- _A constituição de parcerias nacionais e internacionais nem sempre é decidida a nível institucional/estratégico.

_oportunidades

- _Nova legislação fortalece o papel do **INSA** na apresentação de evidência para o processo político.
- _Processos paralelos, como a reforma do sector público, permitem uma maior autonomia do **INSA**.
- _Número crescente de prestadores de serviços de saúde e biomédicos, incluindo oriundos do sector privado.
- _Papel do **INSA** como Laboratório do Estado.

_ameaças

- _INSA nem sempre é consultado como produtor de evidência para os decisores.
- _Processos políticos nem sempre são comunicados todavia, aconselhamento procurado ad hoc e frequentemente em emergências.
- _Elevado número de instituições relevantes a nível nacional e internacional e um número crescente de prioridades políticas.



_Orientações estratégicas e intervenções necessárias

_ Alinhar o INSA com as políticas de saúde, científica e tecnológica

Esta decisão permitirá a criação de sinergias com outras instituições, nomeadamente do Ministério da Saúde e do Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, aumentando a efectividade do desempenho do **INSA**.

A Estratégia de Saúde adoptada pela Comissão Europeia em Outubro de **2007** identifica a necessidade de desenvolver algumas áreas de saúde pública em que o **INSA** tem competência.

Os objectivos aí indicados têm agora que ser operacionalizados pelos Estados-Membros e inseridos na política de saúde em implementação, pelo que o **INSA** tem uma papel importante a desempenhar, quer na definição das actividades a desenvolver, quer na sua implementação.

_ Alinhar o INSA com o Plano Nacional de Saúde

O **INSA** deverá apoiar as intervenções necessárias, dentro das suas atribuições, designadamente no âmbito da agenda de investigação em saúde, planos e programas nacionais, indicadores de saúde, vigilância epidemiológica.

_ Obter evidência para a decisão em saúde pública

Enquanto Laboratório do Estado, o **INSA** tem como atribuição prosseguir os objectivos das políticas científica e tecnológica definidas pelo Governo para o sector da saúde, nomeadamente gerando evidência para a tomada de decisão.

O **INSA** está numa posição privilegiada para recolher evidência científica através das suas funções essenciais, sobretudo nos domínios da investigação e da observação em saúde.

A criação de normas e o desenvolvimento de políticas com base em evidência permitirão o aumento da efectividade das intervenções em saúde pública.

_ Garantir os compromissos nacionais e internacionais

O **INSA** deve desenvolver acções de cooperação nacional e internacional, de natureza bilateral ou multilateral, com entidades públicas ou privadas. Estas acções devem ter por base, nomeadamente, a participação em redes de informação e investigação em saúde, a nível nacional, comunitário ou internacional, disseminando informação relativa a questões de saúde pública e promovendo as boas práticas (por exemplo, laboratoriais), sempre de acordo com as suas atribuições.

No âmbito do **ECDC**, e de acordo com os programas desenvolvidos por esta organização, o **INSA** é uma das instituições nacionais responsáveis pelo aconselhamento científico e formação, enquanto laboratório do Estado das doenças transmissíveis.

Está ainda referenciado como principal instituição para a formação em preparação para emergências e resposta.

De igual modo o **INSA** tem uma longa tradição de colaboração com a **OMS** e, mais recentemente, integra a rede internacional de institutos de saúde pública **IANPHI**.

_ Promover a articulação com os serviços e organismos do Ministério da Saúde

A articulação deve ser assegurada ao nível da complementaridade para a decisão da **Autoridade de Saúde** e ao nível da observação em saúde, da investigação em saúde, e, em geral, na definição de medidas necessárias para a defesa da saúde pública.

No plano nacional, a cooperação com todas as entidades, sejam públicas ou privadas, deve ser estimulada, particularmente as que disponham de informação, amostras ou outros elementos considerados pertinentes para aprofundar o conhecimento sobre o estado de saúde da população e os factores que o determinam.



_reforçar as **funções essenciais**

5.2

situação Actual

_pontos_fortes

- _ Elevada preparação do pessoal para se ajustar às funções essenciais.
- _ Equipamentos modernos e novas estruturas de apoio.

_pontos_fracos

- _ A concretização das funções essenciais varia grandemente entre os Departamentos.
- _ Rigidez dos Departamentos nos temas centrais do trabalho desenvolvido na cultura organizacional.

_oportunidades

- _ Plano Nacional de Saúde deve ser utilizado pelo **INSA** para concretizar as suas funções essenciais.
- _ Plano Nacional de Acção Ambiente e Saúde.
- _ Reforma dos laboratórios do Estado.
- _ Possibilidade de evoluir para estatuto de **EPE**.

_ameaças

- _ Número crescente de entidades privadas que prestam serviços laboratoriais, tornando redundantes alguns dos serviços públicos



__Orientações estratégicas e intervenções necessárias

__Estabelecer redes de referência laboratorial

As redes a estabelecer devem permitir a vigilância epidemiológica de patologias ou microrganismos, a vigilância no âmbito da saúde ambiental, factores de risco para as principais causas de mortalidade (por exemplo: consumo de tabaco, hábitos alimentares inadequados, inactividade física, excesso de peso, obesidade, hipertensão arterial, dislipidemias, etc), determinantes psicossociais de saúde, vigilância sanitária e a assistência médica.

As redes são estruturadas segundo a especificidade dos programas em que se encontram inseridas, com a identificação dos respectivos laboratórios de referência, área geográfica de abrangência e competências.

__Desenvolver instrumentos de vigilância epidemiológica

A monitorização do estado de saúde e seus determinantes, bem como a vigilância epidemiológica integrada (populacional, clínica e laboratorial) é efectuada através do desenvolvimento de trabalhos de análise e síntese de diversos dados e indicadores relativos ao estado de saúde e seus determinantes da população residente em Portugal.

Desta forma será possível informar e gerar conhecimento sobre o estado de saúde da população residente em Portugal, assim como dos seus determinantes individuais, familiares, sociais e ambientais.

Na sua função de observatório nacional de saúde, o **INSA** deve também constituir uma referência para o desenvolvimento de instrumentos de vigilância epidemiológica válidos, fiáveis e facilmente acessíveis à comunidade científica portuguesa. Será importante também que o **INSA** se articule com outros observatórios existentes no sector da saúde.

__Prestar serviços diferenciados em áreas científicas mais carenciadas ou inovadoras

O **INSA** presta serviços remunerados e assessoria técnica e científica, no âmbito das suas atribuições, a entidades públicas e privadas.

Estes serviços englobam estudos, científicos e técnicos, consultoria, metodologias e instrumentos de diagnóstico e intervenção, análises sanitárias, análises clínicas, cuidados médicos (genética), formação (em todas as áreas), avaliação externa da qualidade laboratorial e também a constituição de parcerias empresariais.

Neste particular haverá uma preocupação com a sustentabilidade financeira da instituição.

__Manter e melhorar a capacidade de resposta a surtos e situações de emergência

O **INSA** tem desenvolvido uma actividade que lhe permite a resposta a surtos de doenças transmissíveis, incluindo a potencial libertação de microrganismos patogénicos, e situações de emergência, designadamente as relacionadas com factores de risco ambientais, através do apoio laboratorial, da vigilância epidemiológica e sanitária, do desenvolvimento do alerta precoce, e do apoio à tomada de decisão. Manter e melhorar a capacidade de resposta, quer em termos de recursos humanos, quer em termos de recursos técnicos, permitirá melhorar a segurança em caso de ameaças para a

população, bem como preencher os requisitos internacionais a que Portugal está obrigado, designadamente no âmbito do regulamento sanitário internacional, preparando a sua capacidade de resposta a situações de ameaça de disseminação de doenças transmissíveis oriundas de outros países.

O **INSA** deve fazer recomendações técnicas e científicas sobre as medidas de protecção da saúde face às possíveis consequências para a saúde resultantes das alterações climáticas em curso, nomeadamente no que concerne às possíveis consequências pelas modificações na distribuição geográfica de vectores e de microorganismos nos aspectos em que tal se possa repercutir na saúde da população residente no território nacional.

__Promover o desenvolvimento de competências em saúde pública

A formação é um dos principais dispositivos para, por um lado, aumentar a qualificação dos recursos humanos do **INSA** (vide **objectivo 5.7**) e, por outro lado, para promover competências nos profissionais da saúde, em particular, no domínio da saúde pública. O **INSA** produz um conhecimento que deve ser partilhado com as diversas instituições e respectivos profissionais que intervêm, directa ou indirectamente, no sector da saúde.

As iniciativas podem assumir diferentes formatos, centrados nos conteúdos (por exemplo, cursos, módulos e seminários no âmbito de mestrados e doutoramentos) e/ou nos contextos e práticas profissionais (por exemplo, estágios).

Todavia, importa potenciar o esforço formativo. Tal significa que é preciso, entre outros, clarificar referenciais, direccionar as iniciativas para competências consideradas prioritárias e implementar estratégias e mecanismos de validação do investimento efectuado.

__Difundir a cultura científica visando grupos-alvo prioritários

A difusão da cultura científica deve ser entendida como a divulgação do conhecimento baseado na actividade científica do **INSA**.

Neste âmbito se insere também a implementação do **Museu da Saúde**.

Esta actividade dirige-se a diferentes públicos-alvo: comunidade científica, profissionais de saúde, decisores, cidadão em geral, população escolar, grupos mais vulneráveis e eventualmente outros grupos específicos.

A divulgação cultural poderá assumir diversos formatos, desde exposições, programas áudio-televisivos, publicações (incluindo “policy briefs”), entre outros.

Para concretizar estes objectivos o **INSA** actualizará algumas iniciativas já tradicionais como o “**Dia do INSA**”, a “**Semana Aberta à Ciência**”, os **Arquivos do INSA**, o **site do INSA** (vide **objectivo 5.9**).

Para além destas iniciativas, o **INSA** promoverá também novas actividades como um **Encontro Nacional de Saúde Pública**, a realizar com carácter periódico.

No que respeita ao **Museu da Saúde** pretende-se aproveitar todo o seu potencial para a divulgação científica e educação para a saúde. Será desenvolvida uma vertente virtual do Museu, com os recursos tecnológicos mais modernos, no site do **INSA**.



_desenvolver a **investigação científica**

5.3

_situação Actual

_pontos_fortes

- _ Elevada produção científica.
- _ Elevado número de profissionais com grau académico adequado.
- _ Conselho Científico, que desempenha as funções de aconselhamento da Direcção, no estabelecimento de padrões e de políticas institucionais na área da investigação em saúde.
- _ Cultura institucional de candidatura a financiamentos de investigação.

_pontos_fracos

- _ Capacidade limitada em algumas áreas importantes de investigação em saúde (p.ex., investigação em serviços e sistemas de saúde).
- _ Inexistência de um processo sistemático no estabelecimento de prioridades em investigação.
- _ Fragmentação de candidaturas para financiamento de investigação.
- _ Instituição não está focalizada para a divulgação de resultados junto dos não especialistas e população em geral.

_oportunidades

- _ Elevado número de instituições de investigação internacionais, que podem oferecer oportunidades para a geminação e troca de experiências.
- _ Articulação com os Institutos congéneres europeus

_ameaças

- _ Competição e falta de transparência de mandatos na área de investigação em saúde, a nível nacional.
- _ Complexidade de normas e padrões na investigação em saúde.



_Orientações estratégicas e intervenções necessárias

_Relançar a elaboração da Agenda de Investigação do Ministério da Saúde

_A **Agenda de Investigação em Saúde** do Ministério da Saúde deverá contemplar cinco dimensões distintas: identificação das necessidades de investigação, definição das prioridades nacionais, diagnóstico das capacidades instaladas ou a desenvolver, mobilização de fontes de financiamento e fixação de objectivos a atingir.

_Quanto às necessidades de investigação e tipos de **I&D** – áreas tradicionais de investigação tais como a investigação epidemiológica, etiopatogénica, clínica (incluindo a avaliação de tecnologias de saúde), em serviços de saúde (hospitalares e comunitários) e economia da saúde.

_Quanto aos problemas de saúde e minimização de riscos – de acordo com o **PNS** e ulterior decisão política, são considerados problemas prioritários as doenças cardiovasculares, as doenças oncológicas, as doenças infecciosas, em particular a infecção **VIH/SIDA**, os problemas de saúde dos idosos e a saúde mental; são ainda problemas prioritários os relacionados com as desigualdades em saúde e os grupos sociais mais vulneráveis (p. ex., os mais pobres, os migrantes, os excluídos, etc.).

_Quanto a capacidades instaladas ou a desenvolver – infra-estruturas físicas (incluindo as destinadas a experimentação animal), equipamento, recursos humanos (formação e recrutamento), acesso à literatura científica, a biobancos e outras colecções ou a infra-estruturas de análise de dados, gestão de ciência e tecnologia, entre outras.

_Quanto à mobilização de fontes de financiamento – tal exige a sua permanente inventariação e caracterização tanto a nível nacional como internacional, assim como claras definições de acesso às mesmas.

Quanto aos objectivos a atingir – a fixar de acordo com as necessidades identificadas, a priorização efectuada e os recursos disponíveis.

_Criar o Fórum Nacional de Investigação em Saúde

Promovido pelo **INSA** e a realizar periodicamente. Centrado em temas de **I&D** e inovação em saúde e reunindo experiências do sector público (**MS**, **MCTES**) e do sector privado, nacionais e internacionais.

_Desenvolver um Plano Estratégico de Investigação do INSA

O Plano deve ser desenvolvido em estreita colaboração com o **Conselho Científico**, em alinhamento com a Agenda de Investigação

em Saúde do Ministério da Saúde e assentar nos seguintes objectivos:

_Definir as áreas prioritárias e, nestas, os temas considerados de maior interesse para a missão e atribuições da Instituição;

_Criar projectos que permitam responder a problemas/lacunas no conhecimento científico em saúde pública;

_Garantir a continuidade e sustentabilidade da investigação;

_Promover a colaboração com todas as instituições científicas nacionais e internacionais relevantes, nomeadamente, no âmbito da **EU** e **PALOPS**;

_Cimentar uma posição nacional e internacional de relevância no campo da investigação em saúde.

_Desenvolver investigação em saúde pública, em clínica e em serviços de saúde

_O desenvolvimento da investigação em saúde pública, nomeadamente na promoção da saúde e na prevenção da doença, deve estar alinhado com as prioridades do **Plano Nacional de Saúde** e orientar-se no sentido de gerar evidência para a tomada de decisão em políticas e estratégias de saúde. Tal contribuirá para a obtenção de ganhos em saúde e para reforçar as funções essenciais do **INSA**, consolidando a sua posição-chave no desenvolvimento e implementação das políticas de saúde em **Portugal**.

_A tomada de decisão racional só é possível se houver evidência sobre o que se realiza, o que se pode melhorar e o que deve ser corrigido. Para lá dos aspectos já citados, o **INSA** dirigirá a sua **I&D** no sentido de criar conhecimento sobre biopreparação, novas epidemias e organização de sistemas para difundir conhecimento inovador e boas práticas para minimização dos riscos com impacto em saúde pública e optimização das potencialidades existentes no sistema de saúde e nas comunidades.

_A investigação clínica é destacada no **Plano Nacional de Saúde** devendo ser contemplado, no percurso formativo dos profissionais de saúde, um período formal, de formação em investigação clínica. Decorre também das prioridades estabelecidas a necessidade de desenvolver a investigação clínica no âmbito das doenças cardiovasculares, oncológicas, infecciosas, do foro mental, e nos problemas de saúde associados aos grupos mais vulneráveis da **população portuguesa**.

A investigação em serviços de saúde a promover ou a realizar pelo **INSA**, deve abranger todos os tipos de cuidados e envolver os vários estratos profissionais. A avaliação das políticas de saúde



e do impacto das intervenções delas decorrentes deverá centrar-se particularmente nos seguintes aspectos: grupos populacionais mais vulneráveis (incapacitados, migrantes, etc.), acessibilidade, qualidade dos cuidados prestados e uso apropriado das tecnologias médicas.

_Especificamente na área da inovação, o **INSA** pode realizar ou promover investigação sobre **iHealth** – Saúde e Inovação. Esta área, que está a ser impulsionada pela **EUPHA**, será desenvolvida em redor de dois temas:

- _inovação em políticas de saúde
- _inovação de produtos, serviços e processos.

_Nestes domínios a investigação a realizar pelo **INSA** tomará em consideração as competências e especificidades dos departamentos da Instituição.

_Tradicionalmente, o **INSA** tem apoiado a realização de **Mestrados e Doutoramentos** em diversas áreas do conhecimento. Legislação recente permite a compatibilização entre o internato médico, por um lado, e os programas de doutoramento, por outro, visa preparar uma nova geração de médicos altamente qualificados cientificamente, que possam contribuir para uma prática clínica mais racional, para uma investigação mais competitiva e para um ensino mais exigente.

O **INSA** deve apoiar estes **doutoramentos**, assim como os que decorrem de outras áreas do conhecimento associadas à saúde pública, à clínica e ao laboratório.

O **INSA** deverá assim alargar o **espectro da investigação científica** sobre o qual se debruça.

_Promover a transferência de tecnologias e know-how

A transferência de tecnologia e know-how, entendida como o intercâmbio de conhecimento e tecnologia entre instituições de ensino superior e/ou centros de pesquisa e empresas, materializar-se-á para o **INSA** na forma de contratos de **I&D**, serviços de consultoria, formação profissional, inicial e continuada, desenvolvimento e comercialização de patentes, marcas e processos industriais, publicações, apresentações em congressos etc.

_A participação do **INSA** em **programas de Ciência e Tecnologia** e a sua integração em redes de inovação é fundamental para o desenvolvimento de um tecido económico e produtivo mais moderno e competitivo que tem em linha de conta o valor da saúde.

_Uma área de colaboração a privilegiar, traduzir-se-á na cooperação com os **PALOP**, prestando-lhes apoio técnico e científico no desenvolvimento de prioridades de investigação em **saúde e sistemas de saúde**.

_Fomentar sistemas de informação para a investigação e redes de I&D

Com o objectivo de promover o **INSA** como gestor nacional da investigação em saúde, deve ser criado um sistema de informação e gestão de **I&D**.

Através deste sistema integrado, o processo de recolha, divulgação e utilização do conhecimento produzido facilitará a tomada de decisão a nível político, aos prestadores de cuidados, financiadores de investigação em saúde, investigadores ou àqueles envolvidos na avaliação ou regulação da investigação em saúde.

_Certas áreas de **I&D** centradas num tema específico requerem para o seu sucesso a associação de várias parcerias. Tal associação, com **Institutos de Investigação, Universidades, Politécnicos e Laboratórios associados**, com a **criação de consórcios/redes de investigação**, possibilitará a coordenação e consolidação do trabalho efectuado por diferentes organizações, podendo constituir uma oportunidade para troca de experiências, para desenvolvimento de investigação em paralelo, seja a nível institucional ou individual. Este posicionamento potenciará a eficiência e o desempenho de cada instituição.

_Salienta-se a importância do reforço da colaboração com outros Laboratórios do Estado, promovendo a criação de uma rede de contactos e o estabelecimento de parcerias a nível nacional e internacional. **Instituições estrangeiras**, como o **Instituto de Saúde Carlos III (Espanha)**,

RIVM (Países Baixos),

KTL (Finlândia),

Fiocruz (Brasil),

entre outras, são também importantes para esta partilha de informação, saberes e experiências.

_Também as instituições da **União Europeia** e a **Organização Mundial de Saúde** são parceiros privilegiados neste processo.

_A **I&D** assume grande importância no contexto da **UE**, estando fortemente associada à concretização da Estratégia de Lisboa e na Construção da **European Research Area**. O recurso a financiamento internacional, em particular da **UE**, possibilitará aumentar consideravelmente as verbas destinadas à investigação em saúde.

Além de apresentar candidaturas a financiamento, o **INSA** deve propor-se como ponto de contacto nacional do **7.º Programa Quadro da União Europeia**, nos programas e áreas temáticas que sejam de seu interesse.



_A nível internacional, deve também candidatar-se aos financiamentos para investigação do **European Research Council**, do **European Science Foundation** e de outras organizações congéneres.

A nível nacional, o **QREN** – através da Agenda Operacional para os Factores de Competitividade – promove intervenções que visam estimular a qualificação do tecido produtivo, por via da inovação, do desenvolvimento tecnológico e do estímulo do “**empreendedorismo**”.

Reforçar o apoio à investigação e adequar a gestão de I&D

Pretende-se potenciar as funções de apoio aos investigadores e aos bolsiros nos processos de candidatura, elaborando em conjunto com o coordenador do Projecto a componente respectiva, fazendo o acompanhamento da sua execução financeira, apoiando os coordenadores na elaboração dos respectivos relatórios financeiros e sistematizando em base de dados a informação relativa aos projectos de **I&D** existentes na Instituição.

_O **INSA** tem um elevado turnover de investigadores estagiários/bolsiros, contribuindo desta forma para a sustentabilidade da formação pós-graduada em saúde pública.

Estes estagiários/bolsiros para além de buscarem a excelência devem partilhar os seus conhecimentos com a comunidade científica e público em geral, criando-se-lhes a possibilidade de apresentarem os seus trabalhos em locais adequados.

_O **INSA** assumiu as funções anteriormente exercidas pela **Comissão do Fomento da Investigação em Cuidados de Saúde**.

Assim, há que promover um novo mecanismo de financiamento de projectos de investigação na área da saúde.

_Além desta nova função, o **INSA** continuará a atribuir os prémios **Ricardo Jorge, Gonçalves Ferreira e Jacinto de Magalhães**, pelo que será necessário proceder a uma harmonização de regulamentos e clarificação das áreas das candidaturas.

_Optimizar a gestão de **I&D** é também um aspecto importante a considerar, sendo relevante o papel do Conselho Científico neste âmbito, como é o caso da avaliação das candidaturas. O acompanhamento do processo de candidaturas, com recurso, se necessário, às relações internacionais contribuirá também para esta optimização.

Na sequência do **Compromisso com a Ciência** assumido pelo XVII Governo, a **FCT** tem vindo a realizar acções com o objectivo de promover a inserção profissional de doutorados no sistema científico e tecnológico nacional através de contratos de trabalho a termo certo.

_O **INSA** deverá continuar a candidatar-se a estes concursos, de forma a poder desenvolver as suas equipas de investigação, aumentando o seu capital de saberes e experiências em diversas áreas, no âmbito da sua missão e atribuições.



_garantir a **auto-sustentabilidade financeira**

5.4

_situação Actual

_pontos_fortes

- _Potencial técnico e científico existente.
- _Prestação de serviços externos consolidada.

_pontos_fracos

- _Inexistência de um sistema integrado de gestão.
- _Baixa percepção de modelos de negócio por parte dos profissionais.

_oportunidades

- _Celebração de contratos-programa.
- _Definição de carteira de negócios que vá de encontro às necessidades do mercado (público e privado).

_ameaças

- _Mais rápida capacidade de adaptação e de abordagem pró-activa ao mercado por parte do sector privado.
- _Perda para o sector privado de elementos do **INSA** com valor técnico e científico, diminuindo a capacidade de resposta e de inovação.



Orientações estratégicas e intervenções necessárias

Potenciar o aumento das receitas próprias através da promoção dos serviços existentes

Actualmente, o **INSA** presta serviços nas seguintes áreas:

ar, águas, alimentos, virologia, parasitologia, micologia, bacteriologia, imunologia, hematologia, genética e química clínica.

As tabelas de preços em vigor deverão ser revistas periodicamente para tornar o Instituto competitivo nas áreas comuns com o sector privado.

Tal deve ser efectuado em simultâneo com a explicitação das áreas de potencial colisão com a investigação e a revisão do mercado face às novas tendências de prestação de serviços convencionados com o **Estado** e com a identificação das prestações de serviços que são lucrativas para o Instituto.

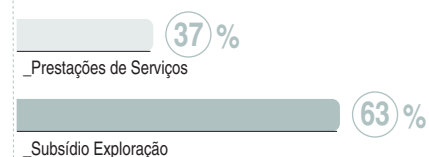
Criar novos serviços que estejam em linha com a missão e atribuições do INSA

Estes serviços incluirão a certificação de laboratórios, formação profissional, consultoria e estudos de impacto ambiental, a investigação científica contratualizada (prestação de serviços a entidades públicas e privadas) e outros.

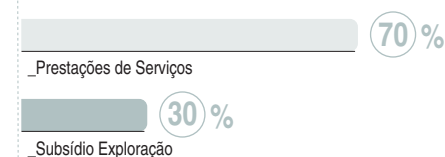
Definir uma carteira de serviços para as várias áreas

O **INSA** deverá assegurar a sua **sustentabilidade financeira**, **minimizando a dependência do Orçamento de Estado** e libertando os meios financeiros indispensáveis para cobrir os custos de funcionamento e financiar investimentos relacionados com a melhoria da eficácia no cumprimento da sua missão.

Estrutura da Receita em 2007



Estrutura da Receita - Objectivo em 2012



Subsídio de Exploração 2,5 %

Prestação de Serviço e Out. Receitas 13,2 %

Crescimento médio anual 2008 / 2012

Propor e discutir contratos-programa com o ACSS e MCTES fixando uma produção anual de serviço público

Este **Contrato-Programa** deverá estabelecer, designadamente, os objectivos, as metas qualitativas e quantitativas da actividade produzida, os preços e os indicadores de avaliação de desempenho dos serviços e do nível de satisfação dos utentes.

Para que o contrato-programa reflecta com exactidão os custos com o serviço público prestado, no âmbito da missão e atribuições do **INSA**, é necessária uma contabilidade analítica que agregue custos directos e indirectos associados aos serviços prestados.

Mas é essencial manter em mente, em sede de negociação, que o serviço não pode ser adquirido a custos de mercado pois há casos em que é particularmente dispendioso assegurar o cumprimento do serviço público.

Definição do Novo Modelo de Negócio

			Objectivos	Alavancas
Novo Modelo de Negócio Inputs-Outputs	Programa de Investigação	→	Co-financiamento de longo prazo de projectos de investigação	"Framework" para aprovação de projectos
	Contrato Programa do Estado		Diversificação dos financiadores	Gestão de Carteira de projectos com actividades partilhadas
	Prestação de Serviços		Agenda de investigação	Quantificar funções essenciais para cada Departamento
			Contrato plurianual com o Estado	Quantificação Produção / capacidade associada
			OE financia capacidade e não projecto	Defenir Tabelas de novos preços e sua revisão
			Pagamento por outputs	Autonomizar a gestão de actividades comerciais
			Diversificar fontes de prestação de serviços	Entrar em Parcerias com Hospitais para gestão de outsourcing
			Crescer na áreas indirectas (Certificação)	
			Inovação nos serviços	



Fixar metas de receitas próprias para cada unidade orgânica

A fixação das metas a atingir por cada departamento ou serviço desconcentrado terá por base as metas traçadas para o **INSA**.

Será feita, caso a caso, uma avaliação da capacidade para concretização da meta estabelecida, da receita que poderá ser gerada e dos custos associados a esta produção.

Mais uma vez é essencial um sistema de contabilidade analítica que proceda à afectação dos custos directos e indirectos à actividade desenvolvida.



_melhorar os **diálogos interno e externo**

5.5

_situação Actual

_pontos_fortes

_ Muitos dos profissionais têm boa capacidade de comunicação a nível internacional.

_ Interesse e expectativa dos colaboradores, relativamente à capacidade da Direcção em promover a comunicação interna e externa.

_pontos_fracos

_ Actualmente a comunicação entre departamentos é limitada, bem como entre a gestão executiva e os departamentos.

_ A dispersão geográfica pode ser uma barreira à comunicação.

_ Colaboração com outras instituições em grande parte decidida pelos departamentos. Não existem decisões institucionais para o estabelecimento de parcerias estratégicas.

_ Infra-estrutura de informação nem sempre é suficiente para cobrir as necessidades (acesso a internet, telefone, videoconferência).

_oportunidades

_ Fortes oportunidades para o estabelecimento de parcerias nacionais e internacionais produtivas.

_ameaças

_ Ambiente muito competitivo, especialmente na prestação de serviços laboratoriais e investigação.



__Orientações estratégicas e intervenções necessárias

__Rever os procedimentos de comunicação interna

A comunicação interna engloba a comunicação entre os profissionais, os gestores dos diversos níveis e entre os Departamentos e Unidades. Abrange o modo como se relacionam uns com os outros dentro da organização.

__Para além da importância que a informação operacional tem para a organização e para o indivíduo, a informação que não é directamente essencial ao funcionamento da organização tem uma importância cada vez maior.

Cada vez mais os trabalhadores querem estar informados sobre os factores externos e internos que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, os despedimentos, as regalias e as políticas salariais.

__Reforçar o papel dos órgãos consultivos e dos responsáveis no processo de decisão

O processo de decisão participativo cria formas de exercício do poder mais transparentes e implica uma distribuição mais equitativa de poder. Este processo é, por natureza, mais lento e mais exigente. Mais lento porque promove a aprendizagem através do processo de decisão e mais exigente porque requer conhecimento e competências para que todos os envolvidos possam participar na decisão.

__Rever manuais de acolhimento (4)

O manual de acolhimento constitui um instrumento facilitador no processo de acolhimento e integração dos profissionais, incluindo estagiários e bolseiros, que pela primeira vez entram em contacto com o INSA.

O seu principal objectivo é fornecer informações sobre o INSA que facilitem a integração do colaborador na instituição, bem como no Departamento ou Serviço onde vai exercer a sua actividade. Este documento permitir-lhe-á igualmente tomar conhecimento da estrutura organizacional e do funcionamento da instituição aos mais variados níveis, devidamente enquadrados na missão, objectivos e áreas estratégicas de actuação.

__Reforçar competências em gestão de conflitos

Esta é uma área essencial em gestão de recursos humanos. Os conflitos no local de trabalhos são potenciados por um conjunto de causas que devem ser cuidadosamente seguidas, para minimizar as consequências negativas: má comunicação, afectação de recursos insuficiente e conflitos de valores ou atitudes entre Conselho Directivo e unidades orgânicas do INSA.

__Num processo de decisão participativo, os intervenientes aprendem uns com os outros, vivenciando diferenças, conflitos e embates. O conflito em si não é um problema e, frequentemente, é mesmo necessário, uma vez que permite identificar problemas e solucioná-los, canalizar esforços para as questões fundamentais,

motivar os colaboradores a participarem na resolução do problema e ensina-os a extraírem benefícios das diferenças existentes. Os problemas surgem apenas quando os conflitos são mal geridos, pelo que uma correcta gestão de conflitos minimizará os efeitos negativos destes.

__Identificar os clientes e promover a sua satisfação

Os clientes são o último avaliador da qualidade do serviço prestado. A fidelização e angariação de clientes são maximizadas através da compreensão das suas necessidades, presentes e futuras. É importante que o INSA consiga identificar as expectativas latentes dos seus clientes, para que possa corresponder da melhor forma. A resposta rápida e eficiente, bem como a manutenção de boas relações com os clientes são factores de grande importância, neste relacionamento.

__Para responder às necessidades dos clientes, é necessário pensar a oferta de serviços em função de objectivos e resultados do INSA e não em função de organizações ou funções preexistentes.

__Desenvolver a colaboração internacional

O INSA deve desenvolver com os Institutos Nacionais de Saúde Pública de outros Países, designadamente através da **International Association of National Public Health Institutes (IANPHI)**, uma cooperação estratégica relativamente às linhas de investigação prioritárias e à contribuição dos seus resultados para a decisão em Saúde Pública.

__Os centros colaboradores da OMS constituem um mecanismo de cooperação essencial e efectivo, que permite à OMS desempenhar actividades inerentes ao seu mandato e aproveitar um manancial de recursos muito superior aos recursos internos à OMS.

O principal objectivo dos centros colaboradores é prestar apoio estratégico à organização na resposta a duas necessidades básicas: implementar os objectivos programáticos da OMS e criar ou melhorar a capacidade institucional de países ou regiões.

__O INSA deve também articular-se com os seguintes organismos:
**Directorate General for Health and Consumer Affairs (DG SANCO),
Joint Research Centre,
European Food
Safety Agency e
European Environment Agency.**

__Desenvolver parcerias estratégicas com outras organizações

Num mundo em constante mudança, o sucesso do INSA dependerá, em grande medida, das parcerias que estabelecer. É essencial o estabelecimento de parcerias com outras organizações

(4) Instrução de trabalho INSA, IP-TT11_01 (Acolhimento de Estagiários e Bolseiros).



que permitam ao **INSA** gerar valor acrescentado, através da optimização das suas competências, aumentando eficiência e eficácia. As parcerias, prosseguindo objectivos comuns aos interesses das organizações envolvidas, permitem o apoio mútuo ao nível da experiência especializada, recursos e conhecimentos.

_O **INSA** estabeleceu já um número substancial de protocolos com entidades que reconhece como parceiros estratégicos. O estabelecimento destas parcerias estratégicas é fundamental. Estes acordos podem materializar-se na produção, para um financiador, de um conjunto de produtos a ser entregue num período de tempo pré-estabelecido.

_O esforço colocado no estabelecimento de parcerias deve ser mais intenso no relacionamento com decisores políticos com responsabilidade ou impacto na saúde – **diversos Ministérios** – de forma a promover a utilização dos resultados da investigação realizada no processo de decisão política.

É fundamental estabelecer parcerias com o **Ministério da Educação** para divulgação junto dos jovens dos resultados alcançados, assim como com as **Autarquias** para apoiar o investimento em promoção da saúde, com metodologias de intervenção e instrumentos de avaliação científica adequadas.

_Contribuir para empoderar o cidadão

O **INSA** deve estabelecer linhas de comunicação com o cidadão que facilitem o aumento da literacia em saúde.



_modernizar os **sistemas administrativos**

5.6

_situação Actual

_pontos_fortes

_ Nos últimos anos, melhoria nos procedimentos administrativos e de gestão – criação de gabinete de planeamento e gestão, base de dados que colige a informação sobre recursos, desempenho e actividades desenvolvidas.

_pontos_fracos

_ Falta de integração da gestão e administração institucional no dia-a-dia dos departamentos.

_ Recursos humanos com insuficientes conhecimentos e formação em administração e gestão.

_ Possível falta de transparência na informação técnica e financeira, a nível institucional.

_ Debilidade técnica e lentidão em vários serviços de apoio.

_oportunidades

_ Melhoria substancial nos sistemas de administração e gestão.

_ Considerável experiência a nível institucional, que pode ser utilizada vantajosamente a nível nacional e internacional.

_ameaças

_ Ambiente não propício ao envolvimento e adesão dos profissionais ao processo de modernização a nível nacional e internacional.



Orientações estratégicas e intervenções necessárias

Avaliar e simplificar os processos críticos

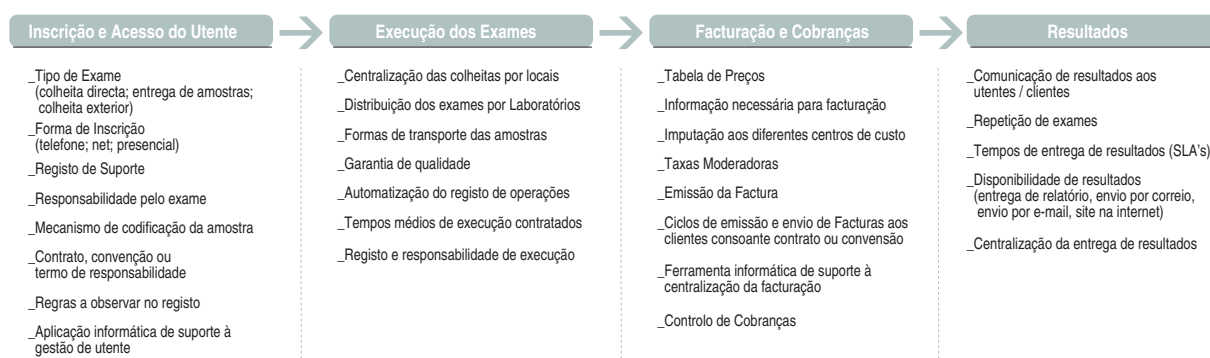
Através da eliminação de possíveis redundâncias e clarificação das funções de cada Direcção (Gestão de Recursos Humanos, Gestão de Recursos Financeiros e Gestão de Recursos Técnicos) e, dentro destas, pelos gabinetes que as compõem. Disseminar esta informação pelos potenciais interessados.

Sistematizar a informação relativamente aos diversos procedimentos administrativos que têm que ser seguidos pelo INSA (p.e. procedimento de aquisições ou de contratações),

disseminá-la pelos funcionários que tenham alguma participação nestes procedimentos (**Coordenadores de Departamento, directores de Serviços**) e colocá-la na intranet, para fácil acesso de todos os funcionários.

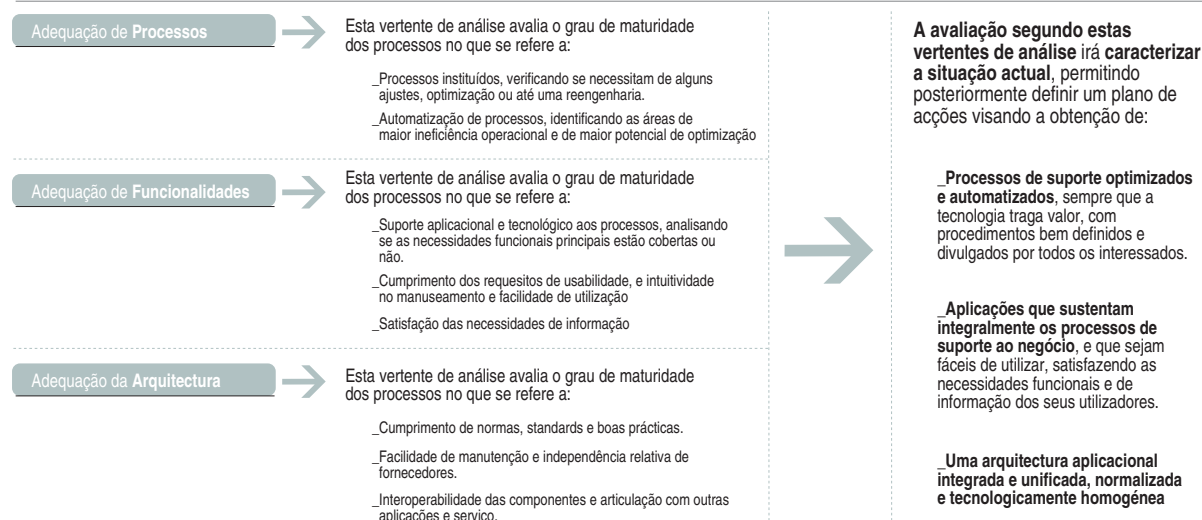
Um dos processos mais críticos, dada a sua especial ligação à obtenção de resultados e ao alcance de um dos mais poderosos objectivos estratégicos – **a auto-sustentabilidade financeira** – é o Processo de Prestação de Serviços para o qual foi desenhada uma iniciativa própria no quadro da **implementação do novo modelo de gestão**.

Redefinição do Processo de Prestação de Serviços



A implementação do novo processo inicia-se com a centralização das colheitas e recepção de amostras já a partir de **Outubro de 2008** com a abertura do **Centro de Saúde Pública Dr. Gonçalves Ferreira**, no **Porto**, seguido do arranque do novo sistema de informação **SIGALIS** (**Janeiro de 2009**) que vai unificar as **8** plataformas existentes para gestão da prestação de serviços e pela proposta de revisão dos preços junto do Governo.

Melhorar os Sistemas de informação de suporte à decisão





_A título de exemplo, o “**Sistema de Informações Centralizado de Contabilidade**” – produzido pelo ACSS poderá ser melhorado e complementado com ferramentas que permitam a extração de alguma informação.

_O objectivo será iniciar a aquisição de um sistema de gestão que permita integrar, progressivamente, o conjunto de pequenas aplicações que controlam diversas áreas de administração, que foram desenvolvidas na casa, mas que não comunicam entre si, duplicando esforços, facilitando o erro e portanto condicionadores do aumento da produtividade e da eficiência.

Desenvolver sistemas de avaliação do desempenho da organização

Para a criação de um sistema de avaliação do desempenho bem sucedido será necessário criar procedimentos que permitam uma definição clara e concisa do âmbito da sua medição de desempenho, e que este âmbito, não só seja perfeitamente compreendido por todos os níveis da organização, mas que também apoie o atingir dos objectivos e a obtenção dos resultados esperados; a existência de um efectiva comunicação interna e externa à organização; a definição clara e bem compreendida da responsabilidade pela obtenção dos resultados; a medição do desempenho, para que proporcione informação para a tomada de decisões.

Implementar uma gestão por objectivos

Criar um processo participado, por meio do qual trabalhadores e gestores identificam em conjunto objectivos colectivos e individuais, definem áreas vitais de actuação e resultados a alcançar, usando medidas como guias de orientação para as diversas unidades orgânicas e estabelecendo as contribuições para cada um dos elementos envolvidos.

_A fixação de objectivos é uma tarefa de grande relevância, uma vez que focaliza o esforço desenvolvido pelo INSA e seus colaboradores para a obtenção de um determinado resultado, comum.

Os objectivos fixados devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e indicar o espaço temporal a que respeitam.

Desenvolver processos de contratualização interna

Promover o estabelecimento de contratos-programa tendo por base as metas e as receitas fixadas para cada departamento e serviço, permitindo uma responsabilização e gestão a nível de cada departamento e uma garantia por parte dos responsáveis do Instituto em relação aos recursos disponibilizados para a execução eficiente da sua missão. Definir indicadores de produção tipo – volume de negócio, bem como adoptar medidas de monitorização e avaliação de actividades.

Adequar as competências profissionais, funções e regime de trabalho aos objectivos

Esta adequação possibilita o aumento da eficiência dos recursos humanos ao dispor do INSA e a utilização da plenitude das suas capacidades para a prossecução dos objectivos da instituição. A reforma da Administração Pública é um instrumento que deve ser adequadamente implementado no INSA.

Desenvolver competências comerciais e marketing

Os clientes são cada vez mais sofisticados e exigentes, tornando necessária a criação de novos conceitos e ferramentas de marketing.

O INSA não pode ficar indiferente perante esta problemática, tal como acontece noutros sectores da economia, onde o marketing tem vindo a mostrar a sua aplicabilidade.

O acompanhamento das necessidades expressas por potenciais interessados dos serviços do INSA, bem como a promoção dos produtos desenvolvidos e realizados no Instituto, deverão fazer parte das preocupações da organização.

Integrar o IGM

Na sequência da alteração da **Estrutura do Ministério da Saúde** e das novas competências do INSA definidas no âmbito desta reestruturação, no sentido de potenciar a missão, as atribuições e o desempenho do INSA. A integração das diferentes estruturas do **ex-Instituto de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães** possibilitará ganhos de eficiência e mais e melhor oferta de conhecimentos e serviços à comunidade e ao serviço público.

Simplificar o processo de gestão de projectos

A “especialização” decorrente da criação de gabinetes de apoio a projectos segundo a sua tipologia (projectos de investigação e desenvolvimento, projectos de investimento, projectos de formação) facilita não só a gestão dos projectos como a própria captação de fundos.

Considerar, eventualmente, um objectivo sobre monitorização e avaliação das acções a serem implementadas com definição de indicadores, desenvolvimento de sistemas de informação para apoio à gestão, etc.



_melhorar a **qualificação dos recursos humanos**

5.7

_situação Actual

_pontos_fortes

_Progressos notáveis na qualificação graduada e pós-graduada, no INSA.

_pontos_fracos

_Ausência de uma política institucional que promova a formação contínua dos RH.

_Proporção significativa (embora com tendência a diminuir) de pessoal com educação e formação de nível básico ou inferior.

_oportunidades

_Disponíveis oportunidades de qualificação e formação, a nível nacional e internacional.

_ameaças

_Competitividade a nível salarial.



Orientações estratégicas e intervenções necessárias

Melhorar a selecção dos recursos humanos

De entre o conjunto de recursos necessários para o desenvolvimento do sistema científico nacional, os recursos humanos são um caso particularmente significativo atendendo à natureza das actividades de investigação, essencialmente dependentes da capacidade intelectual daqueles que a ela se dedicam.

O **INSA** tem que ser dotado de uma estrutura flexível e desconcentrada que proporcionará condições adequadas para que leve a cabo as suas missões, em articulação estreita não só com os serviços de saúde, mas também com as universidades, os restantes laboratórios do Estado e um largo conjunto de outras entidades que partilham com o **INSA** esferas de actividade comuns.

Formar recursos humanos

O **INSA** deve adoptar uma política de formação integrada na sua estratégia global, articulada com o processo de gestão de recursos humanos e assente nos seguintes pressupostos:

- _ a formação é um instrumento de desenvolvimento de competências, individuais e colectivas, necessárias à concretização dos objectivos estratégicos do **INSA**;
- _ envolve todos os funcionários e agentes do **INSA**;
- _ permite consolidar o que existe de positivo, acompanhar e facilitar as mudanças organizacionais, em curso e futuras;
- _ é operacionalizada através dos **Planos de Formação Anuais**.

_ A política de formação do **INSA** define as grandes orientações para a formação contínua dos seus recursos humanos, privilegiando para o período **2008-2012** iniciativas que permitam:

- **consolidar as mudanças organizacionais** – apoiar as alterações estruturais e funcionais do Instituto, melhorar o desempenho e promover a coesão e harmonia dos serviços. Incluem-se aqui, por um lado, competências essenciais a uma cultura e a processos de gestão nos Departamentos e respectivos serviços e, por outro lado, a capacitação dos recursos humanos para uma acção do **INSA** em linha com os (novos) objectivos e políticas de gestão da Administração Pública;

- **apoiar a investigação** – promovendo competências nas áreas **científicas**, para um acompanhamento e apropriação das evoluções tecnológicas e das técnicas em desenvolvimento, **transversais**, necessárias ao bom funcionamento das equipas. São exemplos competências nas áreas da qualidade, da higiene e segurança, da informática e das relações internacionais, em particular ao nível da União Europeia, **administrativa e jurídica**, em complemento das áreas anteriores para assegurar uma actuação em conformidade com as regras de funcionamento da Administração Pública.

_ **A política de formação interna** procurará ainda estimular uma cultura de auto-formação no Instituto e prever a disponibilização progressiva de meios e recursos para o efeito. No que toca ao financiamento das iniciativas de formação, será desejável a identificação e utilização de fontes de financiamento externas como, por exemplo, os fundos comunitários.

_ Importará ainda promover o desenvolvimento de projectos de oferta formativa em áreas de intervenção prioritária e estratégica da responsabilidade do **INSA**. Neste contexto, procurar-se-á apoiar os Departamentos na clarificação dos referenciais (de competências e de formação) de apoio às iniciativas de formação.

_ A validação do investimento formativo será valorizada, devendo ser implementadas de forma gradual estratégias e mecanismos de avaliação da formação, nas suas diferentes vertentes.

Promover a mobilidade interna

A mobilidade interna, quer funcional, quer Departamental, é um dos instrumentos de gestão de recursos humanos com elevado potencial de motivação dos funcionários e de desenvolvimento organizacional.

É importante clarificar o método subjacente ao processo de mobilidade interna no **INSA**, de forma a garantir a justiça e a igualdade de oportunidades.

Atrair investigadores portugueses expatriados

Nomeadamente incentivando a apresentação de candidaturas ao Programa “**Pessoas**” (7.º Quadro Comunitário / **FCT**). O repatriamento de investigadores portugueses a trabalhar no estrangeiro é desejável, visto que o encontro de diferentes culturas de investigação numa mesma instituição é promotora da inovação e da excelência.

Apoiar a diferenciação nas carreiras

É introduzido um princípio indutor de flexibilidade, com a abertura dos quadros a pessoal em regime de contrato individual de trabalho, encontrando-se excepcionada, nesta área, a carreira de investigação.

Desenvolver um Código de Conduta

O Código de Conduta deverá conter as regras referentes às responsabilidades dos colaboradores, clientes, fornecedores e outras partes interessadas. O código é um promotor de boas práticas de gestão de recursos humanos, das garantias dos colaboradores e da transparência da actuação do **INSA**.

Promover a satisfação profissional

As consequências da insatisfação no ambiente de trabalho podem representar altos custos para uma organização. A identificação do nível de satisfação dos profissionais é uma das ferramentas ao dispor das organizações para avaliarem o seu próprio desempenho no cenário competitivo em que estão inseridas.

_ **A promoção da satisfação profissional**, designadamente com o incentivo à constituição de equipas multidisciplinares, permitirá aumentar o valor acrescentado, a eficácia, a eficiência e a competitividade. Promoverá, também, a inovação e a partilha do conhecimento.

_ Os colaboradores deverão ser incentivados a olhar para o seu futuro profissional, para além das suas capacidades actuais. Desta forma, sentir-se-ão motivados a desafiar o **status quo** e a procurarem oportunidades de inovação e melhoria contínua, que tragam valor acrescentado ao **INSA**.



_reforçar a **capacidade instalada**

5.8

_situação Actual

_pontos_fortes

_Algumas áreas do **INSA** têm acesso a equipamentos laboratoriais modernos.

_pontos_fracos

_Ausência de política institucional transparente na aquisição de novo equipamento.

_Diversidade de equipamento laboratorial, o que aumenta a competição entre centros.

_Algumas Unidades referem atrasos no processo administrativo de compra de equipamento (apesar de se reconhecerem melhorias substanciais nos últimos anos).

_oportunidades

_Uma maior focalização na investigação pode reduzir as necessidades em equipamento de elevada tecnologia.

_ameaças

_Possível redução do financiamento a nível europeu.



Orientações estratégicas e intervenções necessárias

Responder a novas atribuições

A instalação e gestão do **Museu da Saúde**, conforme atribuição do **INSA**, requer a existência de condições físicas para a classificação, armazenamento e recuperação das peças que o constituem. Para tal, é necessário um espaço amplo, com condições atmosféricas e de luminosidade controladas, que permitam minimizar a degradação do acervo que está a ser constituído.

Concluir as obras no Porto e em Águas de Moura

O investimento na qualificação das instalações do **INSA** é essencial para dignificar as condições de trabalho dos seus profissionais e, especificamente, é um elemento fundamental para o processo de **acreditação dos Laboratórios**.

Criar e requalificar os Biotérios

No âmbito da missão e atribuições do **INSA**, é imprescindível a requalificação e manutenção dos **biotérios** existentes. A instalação dos **biotérios** obedece aos critérios necessários ao desenvolvimento de actividades de investigação, com controlo de qualidade, de forma a garantir as normas nacionais e internacionais aplicáveis.

Investir em equipamentos e garantir a sua manutenção e calibração

O investimento em equipamentos é factor indispensável para a diminuição do tempo de resposta necessário, de que resulta uma rentabilização, e para a acreditação dos ensaios dos Laboratórios do **INSA**.

Estes investimentos, dados os elevados custos da aquisição em si e da manutenção dos equipamentos (no longo prazo, mais onerosa do que a aquisição), têm que ser cuidadosamente ponderados de forma a maximizar a sua eficiência – devem estar em condições de funcionar **24 horas por dia** e devem estar situados em locais que permitam o acesso controlado por mais do que um departamento/unidade.

As insuficientes condições técnicas e ambientais, actualmente existentes, impossibilitam o aumento do nível de eficiência dos equipamentos, pelo que é urgente a instalação, nas áreas laboratoriais, de um sistema de climatização adequado e de um sistema de transporte de gases.

A necessidade de investimento em climatização, devido ao consequente aumento da potência consumida, exige a alteração do posto de transformação actual. Por outro lado, o aumento de custos associados a estes investimentos pode ser contrabalançado com um investimento em painéis fotovoltaicos ou numa turbina de microgeração de energia, com o objectivo de produzir energia para auto-consumo e para venda.

Modernizar e expandir a Biblioteca

Torna-se essencial recorrer às novas tecnologias de informação e comunicação para dar maior visibilidade ao acervo documental e disponibilizar mais e melhores serviços, promovendo o efectivo apoio aos investigadores e técnicos e à comunidade científica em geral, de forma adequada, rápida e eficaz.

É necessário agilizar o processo da pesquisa bibliográfica, possibilitando numa única plataforma o acesso on-line aos instrumentos de pesquisa dos vários núcleos que constituem a colecção documental do **INSA** (repositório de publicações do **INSA**, catálogo bibliográfico, lista de publicações periódicas e bibliografia ricardiana), bem como a outros recursos electrónicos (bases referenciais, catálogos bibliográficos e bases de dados em texto integral referentes a informação científica publicada nas principais revistas científicas internacionais da área da Saúde).

É igualmente importante divulgar e fornecer serviços bibliográficos com base nestas novas tecnologias (pesquisa de referência, divulgação da informação, empréstimo inter-bibliotecas e aquisições de publicações do **INSA**).

A **Biblioteca do INSA** deverá, também, desenvolver trabalho de formação de utilizadores sobre ferramentas de pesquisa bibliográficas disponíveis, para apoio na formação de competências no processo de recuperação da informação, e trabalhos que promovam a partilha integral e harmonização de recursos de informação e serviços fornecidos entre as **bibliotecas do INSA** (biblioteca da sede e 3 núcleos bibliográficos descentralizados para apoio directo aos dois Centros do **INSA** no Porto e ao Centro de Estudos de Vectores e Doenças Infecciosas, em fase de reinstalação em Águas de Moura).

Terá ainda que dar maior visibilidade da **Biblioteca do INSA** e das suas colecções, incrementando a cooperação com outras instituições e serviços de documentação e informação técnico-científica, em especial na área da saúde.

Acreditar os ensaios dos laboratórios do INSA

O sistema de gestão da qualidade em implementação no **INSA** satisfaz os requisitos de todos os referenciais normativos, no âmbito dos quais os ensaios dos seus laboratórios, incluindo ensaios de referência, poderão ser acreditados.

A **acreditação** exige um conjunto de investimentos, designadamente em termos de **alteração das instalações laboratoriais** (incluindo controlo e a monitorização ambiental) e de **modernização dos correspondentes equipamentos e respectiva monitorização**.



Certificar o INSA

A certificação do **Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, IP** de acordo com a **NP EN ISO 9001, NP 14001, NP 4457**, permite reconhecer que a organização tem um Sistema de Gestão da Qualidade e Ambiente implementado e assegura a conformidade dos processos, produtos e/ou serviços com a satisfação dos requisitos dos clientes, bem como um desempenho ambiental sólido, através do controlo dos impactes ambientais das mesmas actividades.

A certificação poderá contribuir para a fidelização dos clientes existentes e captação de novos, uma vez que permite evidenciar a existência de um sistema de gestão da qualidade e ambiental, que visa a melhoria contínua e garante a conformidade com os requisitos do cliente e a protecção ambiental.

As preocupações ambientais generalizadas, as crescentes pressões do público e a legislação ambiental cada vez mais exigente levam a que todas as partes interessadas nas actividades das organizações exijam, agora, produtos amigos do ambiente e serviços socialmente responsáveis.

Assim, é cada vez mais importante para o **INSA** demonstrar não apenas a sua filosofia, mas também as suas estratégias e a capacidade de ser ambientalmente sustentável.

Em **2009** serão iniciadas as auditorias de diagnóstico ao **Instituto**.

Melhorar as instalações

No que concerne às instalações do **INSA**, estas devem ser melhoradas, particularmente ao nível das condições de segurança e de funcionamento dos laboratórios.



_reforço de **imagem**

5.9

_situação Actual

_pontos_fortes

_ Elevada capacidade dos profissionais para a produção de comunicações científicas e técnicas.

_pontos_fracos

_ Profissionais não têm uma imagem uniforme do **INSA** enquanto centro de excelência em saúde pública.

_oportunidades

_ Melhoria contínua em marketing e meios de disseminação para instituições públicas.

_ameaças

_ Diversidade de instituições a trabalhar com interesse em competição.

_ Falta de clareza nos mandatos exclusivos do **INSA**.



_Orientações estratégicas e intervenções necessárias

_Implementar a imagem corporativa

A imagem corporativa pode ser definida como a síntese de todas as acções de comunicação da organização para os seus públicos e parceiros, aos vários níveis da **Publicidade** e das **Relações Públicas** (publicidade, patrocínio, mecenato, lobbying).

_Quanto maior for a quantidade de sinais que uma organização emitir para os seus receptores e quanto maior for o envolvimento destes, com maior facilidade surgirá uma **imagem mais clara da instituição**.

Para reforçar esta visão o INSA apresentará um novo logótipo, com novas aplicações gráficas, e novas sinaléticas nas suas instalações.

_Melhorar a imagem interna

A imagem de uma organização reflecte a sua estrutura, organização e eficiência. É necessário dar muita importância aos aspectos de integração e de satisfação dos profissionais do **INSA**, uma vez que a percepção que estes têm sobre a organização tem uma influência decisiva na personalidade da mesma e na projecção da identidade junto dos públicos externos.

_Reformular o site

Elemento essencial no âmbito da comunicação externa, o site institucional será reformulado, tornando-se mais actual e dinâmico, facilitando a visita e procura de informação pelos nossos parceiros, clientes e visitantes.

O site deverá promover a imagem corporativa do **INSA**, noticiando com oportunidade as suas actividades, permitindo conhecer mais em detalhe o trabalho em todas as vertentes institucionais e a sua organização interna. Deverá ainda facilitar o diálogo com os seus utilizadores.

_Desenvolver acções de “media training”

O **media training** é uma das ferramentas de comunicação mais importantes da actualidade, porque oferece um maior conhecimento das regras do funcionamento dos bastidores dos **mass media**.

Sendo a comunicação com a sociedade um dos pontos fulcrais da estratégia do **INSA** é necessário preparar adequadamente quem se expuser aos meios de comunicação.

_Além da comunicação oral, é imprescindível que o porta-voz conheça a linguagem e os formatos de cada meio de comunicação para, melhorando o relacionamento com os jornalistas, transmita adequadamente as mensagens pretendidas.

_O contacto estreito e permanente com os media proporciona benefícios mútuos: por um lado, facilita a divulgação das actividades da instituição e, por outro, permite à imprensa o acesso rápido e seguro aos profissionais que aí trabalham, no propósito de facultar ao cidadão a informação relevante.

_Promover o INSA como exemplo de boas práticas

O **INSA** deverá desenvolver mecanismos que contribuam para fortalecer a auto-imagem dos seus profissionais, dando-lhes o sentimento de pertença a um centro de excelência em **Saúde Pública**.

_O **INSA** deve implementar um conjunto de boas práticas a nível de todas as suas actividades científicas e de administração, garantindo também adequada higiene, segurança e bem estar dos seus profissionais, promovendo comportamentos éticos e saudáveis, respeito ambiental, responsabilidade social, entre outros.

_No que respeita à responsabilidade social, o **INSA** deve procurar responder às expectativas dos stakeholders na sociedade com abordagens éticas, manifestadas através da transparência e de um comportamento responsável, transmitindo-lhes elevados níveis de confiança.



Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge



Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge



www.insa.pt





Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge

Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge



1899



Ministério da Saúde

Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge





Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge



Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge

Instituto **Nacional de Saúde**
Doutor Ricardo Jorge



1899





→ **_anexos**

Plano de Desenvolvimento Estratégico **2008 / 2012**

www.insa.pt

1899

'organograma da estrutura proposta para o INSA

_anexos

[http:// www.insa.pt](http://www.insa.pt)

_Plano de Desenvolvimento Estratégico _2008 / 2012

↓ Organograma da estrutura proposta para o INSA

Conselho Directivo



→ _Órgãos Externos

- _Conselho de Orientação
- _Unidade de Acompanhamento
- _Fiscal Único
- _Comissão Paritária

→ _Órgãos Internos

- _Conselho Científico
- _Comissão de Ética

→ _Departamentos

- _Alimentação e Nutrição
- _Doenças Infecciosas
- _Epidemiologia
- _Genética
- _Promoção da Saúde e Doenças Crónicas
- _Saúde Ambiental

→ _Assessorias

→ _Apoio à Investigação, Gestão e Administração

- _Recursos Humanos
- _Recursos Financeiros
- _Recursos Técnicos

→ _Museu da Saúde

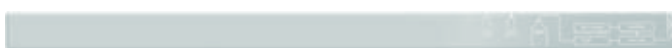
→ _Serviços Desconcentrados

- _Centro de Saúde Pública Doutor Gonçalves Ferreira
- _Centro de Genética Médica Doutor Jacinto Magalhães

_objectivos _estratégicos _departamentos

_anexos

[http:// www.insa.pt](http://www.insa.pt)



_Plano de Desenvolvimento Estratégico _2008 / 2012

_Departamento de **Alimentação e Nutrição**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde

Investigação & Desenvolvimento

- _Promover, aprofundar e divulgar o conhecimento sobre alimentação, nutrição, géneros alimentícios, aditivos alimentares e materiais em contacto.
- _Colaborar na execução dos Planos e Agendas Internacionais, desenvolvendo actividades nos programas relacionados com alimentação e saúde, nomeadamente **FAO/OMS, EFSA**, entre outros.

Observatório de Saúde

- _Realizar estudos na área da alimentação visando conhecer e divulgar as tendências dos consumos e padrões alimentares e seus determinantes.
- _Colaborar na execução dos Planos e Agendas Nacionais desenvolvendo actividades nos programas relacionados com alimentação e saúde, nomeadamente **PNS, PNAAS, PNCPI** Agenda de Investigação em Saúde e outros.





02 _Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Investigação & Desenvolvimento

_Desenvolver e implementar novos ensaios privilegiando singularidade e especificidade, nas áreas prioritárias da investigação em saúde.

Laboratório de Referência

_Promover acções como Laboratório de Referência, tais como a articulação com os **LSP** e a colaboração no **Programa Nacional de Avaliação Externa da Qualidade**, nos domínios da análise química e microbiológica de alimentos e materiais em contacto.

_Participar nas Redes Internacionais de Laboratórios de Referência.

Observatório de Saúde

_Criar e desenvolver sistemas de produção, recolha, tratamento e divulgação de dados e informação nacionais sobre alimentação e saúde, nomeadamente, composição, contaminação, hábitos alimentares e condições de saúde relacionadas.

_Avaliar o risco associado a contaminantes biológicos e químicos, aditivos alimentares e componentes nutricionais.

Prestação de Serviços

_Desenvolver e implementar novos ensaios privilegiando singularidade e especificidade, nas áreas prioritárias da investigação em saúde.

_Prestar serviços analíticos e de consultoria, diferenciados, nas áreas da alimentação, nutrição e saúde.

Formação

_Prestar formação diferenciada, nas áreas da alimentação, nutrição e saúde.



03 Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _Contribuir para o estudo da relação alimentação/nutrição com a saúde.
- _Capacitar o **INSA** com competências científicas e técnicas para resposta a perigos emergentes na área da alimentação.
- _Reforçar a cooperação científica com entidades externas incluindo os países de língua Portuguesa e a participação em redes nacionais e internacionais.

Prestação de Serviços

- _Desenvolver e implementar novos ensaios privilegiando singularidade e especificidade, particularmente nas áreas prioritárias da investigação em saúde.

Difusão da Cultura Científica

- _Divulgação e documentação científica.





04 _Objectivo Estratégico – Garantir a auto-sustentabilidade financeira

Investigação & Desenvolvimento

_Obter financiamentos para os projectos em curso e assegurar a apresentação de candidaturas aos concursos relevantes.

Laboratório de Referência

_Desenvolver metodologias e adquirir equipamentos com impacto ambiental positivo, através da redução do consumo de solventes e outros reagentes, redução do consumo de água e redução da produção de resíduos.

Prestação de Serviços

_Desenvolver e implementar novos ensaios privilegiando singularidade e especificidade.
_Identificar clientes e promover a sua satisfação com a prestação de serviços contratados e/ou protocolados.
_Habilitar o CD com a informação necessária à obtenção junto das tutelas dos financiamentos adequados ao cumprimento da Missão do **INSA**.

Formação

_Prestar formação, formação pós graduada e consultoria no âmbito de actividade contratada.

Difusão da Cultura Científica

_Promover a divulgação e comercialização da documentação e informação produzidas.



05 Objectivo Estratégico – Melhorar os diálogos interno e externo

Investigação & Desenvolvimento

- _Fomentar e/ou dinamizar a cooperação inter-institucional e interdepartamental nomeadamente, nas áreas do terrorismo alimentar e dos estudos epidemiológicos e laboratoriais, incluindo os países de língua Portuguesa.
- _Reforçar a cooperação científica com entidades externas.

Observatório de Saúde

- _Fomentar e/ou dinamizar a cooperação inter-institucional e interdepartamental nomeadamente, nas áreas do terrorismo alimentar e dos estudos epidemiológicos e laboratoriais, incluindo os países de língua Portuguesa.

Prestação de Serviços

- _Identificar clientes e promover a sua satisfação privilegiando trabalho protocolado e/ ou contratado.

Formação

- _Colaborar em acções de formação pós-graduada e no aperfeiçoamento técnico-profissional.





06 _Objectivo Estratégico – Modernizar os serviços administrativos

Prestação de Serviços

- _Colaborar no desenvolvimento de novas aplicações Informáticas no INSA.
- _Melhorar a Gestão Informática de Equipamentos, Reagentes e Consumíveis.
- _Instalar e implementar um Sistema Cliente/Servidor para o funcionamento do equipamento cromatográfico.
- _Promover a frequência de acções de formação pelos colaboradores tendo em vista a adequação às novas condições de desempenho.
- _Definir indicadores de desempenho tendo em vista iniciar a avaliação do serviço, no âmbito da gestão com objectivos.



07 _Objectivo Estratégico – Melhorar a qualificação dos recursos humanos

Investigação & Desenvolvimento

_Estimular o interesse dos colaboradores para a aquisição de novos graus académicos.

Laboratório de Referência

_Recrutar recursos humanos e reforçar da massa crítica.

Prestação de Serviços

_Promover a frequência de acções de formação pelos colaboradores tendo em vista a adequação às novas condições de desempenho.





08 _Objectivo Estratégico – Reforçar a capacidade instalada

Investigação & Desenvolvimento

_Reforçar a massa crítica e angariar financiamentos.

Laboratório de Referência

_Instalar o Laboratório de Materiais de Referência.

_Reforçar a massa crítica e angariar financiamentos.

_Adquirir novos equipamentos e adequar infraestruturas

_Investir na melhoria contínua da qualidade incluindo a extensão da acreditação de ensaios.

Prestação de Serviços

_Instalar em nova infraestrutura a equipa laboratorial do **DAN** no Porto.

_Adquirir novos equipamentos e adequar infraestruturas.

_Identificar, desenvolver e implementar novos ensaios privilegiando singularidade e especificidade nas áreas prioritárias da investigação em saúde.



09 Objectivo Estratégico – Reforçar a imagem

Investigação & Desenvolvimento

_Reforçar a cooperação científica com entidades externas incluindo os países de língua Portuguesa.

Laboratório de Referência

_Alargar o âmbito da acreditação.

_Promover acções como Laboratório de Referência, no domínio da análise química e microbiológica de alimentos e materiais em contacto.

_Desenvolver metodologias e adquirir equipamentos com impacto ambiental positivo, através da redução do consumo de solventes e outros reagentes, redução do consumo de água e redução da produção de resíduos.

Prestação de Serviços

_Prestar informação e consultoria em alimentação e nutrição.

_Estimular a cooperação interdepartamental no **INSA**.

Formação

_Promover actividades de formação.





_Departamento de **Doenças Infecciosas**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde

Investigação & Desenvolvimento

_Promover a investigação em diagnóstico dirigido à obtenção de evidência para basear a decisão em Saúde Pública

Laboratório de Referência

_Promover o apoio e suporte aos programas nacionais na área das Doenças Infecciosas (gripe, HIV/Sida, tuberculose, hepatite C, doença meningocócica, rickettsioses e outras zoonoses, infecções nosocomiais, legionose, resistência aos antibióticos, entre outras)

_Melhorar / implementar a participação nas redes internacionais de vigilância e acções do **ECDC**

_Reforço de parcerias estratégicas com instituições congéneres internacionais, nomeadamente com o **INSP** de Angola, com o **FioCruz** do Brasil e com o **Inst Carlos III** de Espanha

Observatório de Saúde

_Contribuir para o conhecimento e controlo das Doenças Infecciosas

Prestação de Serviços

_Contribuir para o reforço do **INSA** como instituição de interesse estratégico nacional no diagnóstico diferenciado





02 _Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Laboratório de Referência

- _Participar em redes de referênciação laboratorial reforçando o papel e competências dos laboratórios nacionais de referência
- _Dar continuidade e alargar a implementação de programas de avaliação externa de qualidade
- _Dar continuidade ao processo de acreditação externa de técnicas laboratoriais

Observatório de Saúde

- _Em intima colaboração com a DGS e o ECDC colaborar na implementação progressiva do TESSy
- _Manter e melhorar a capacidade de resposta a surtos e situações de emergência
- _Efectuar a instalação da Unidade de Biopreparação no Centro de Águas de Moura
- _Contribuir para a criação de parâmetros de avaliação de risco para a Saúde Pública

Prestação de Serviços

- _Manter e melhorar a prestação de serviços diferenciados aplicados ao diagnóstico
- _Promover o processo de acreditação externa de mais três técnicas laboratoriais

Formação

- _Manter e melhorar actividades de formação / capacitação de agentes de saúde em diagnóstico laboratorial

Difusão da Cultura Científica

- _Divulgar metodologias laboratoriais de última geração





03 Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _Fomentar a investigação em áreas prioritárias como HIV/Sida, tuberculose, resistência aos antibióticos e outras
- _Contribuir para o desenho, priorização e concretização da agenda de investigação em saúde
- _Colaborar em projectos de investigação nas áreas prioritárias das Doenças Infecciosas

Laboratório de Referência

- _Promover a transferência de tecnologias e know how

Prestação de Serviços

- _Investigar sobre a aplicação e transferência de novas metodologias para a prestação de serviços

Formação

- _Apoiar estágios e projectos de Mestrado e Doutoramento

Difusão da Cultura Científica

- _Difundir os resultados da investigação desenvolvida através de publicações de artigos em revistas nacionais e internacionais peer reviewed bem como em comunicações em congressos relevantes
- _Disponibilizar no site do **INSA-DDI** todos os artigos e comunicações (directamente ou por link com a revista em causa)



04 _Objectivo Estratégico – Garantir a auto-sustentabilidade financeira

Investigação & Desenvolvimento

- _ Manter e alargar a praxis de auto-sustentabilidade financeira das actividades de investigação e desenvolvimento através da submissão de projectos aos vários programas de financiamento nacional e internacionais
- _ Priorizar a investigação e desenvolvimento de novas tecnologias susceptíveis de ser patenteáveis

Laboratório de Referência

- _ Promover perante a tutela o conceito de que a actividade laboratorial de referência é uma função inerente e inalienável do Estado e como tal deve ser dotada de suporte financeiro específico apropriado

Prestação de Serviços

- _ Potenciar o aumento das receitas próprias na prestação de serviços através da rentabilização do binómio custo-efectividade
- _ Promover uma política de preços reais, com consequente participação activa na actualização periódica da tabela de preços de análises praticados pelo **INSA**

Formação

- _ Ministrando cursos de formação com preços realistas





05 Objectivo Estratégico – Melhorar os diálogos interno e externo

Investigação & Desenvolvimento

- _Promover a cooperação com instituições nacionais e internacionais que desenvolvem investigação em Doenças Infecciosas
- _Aprofundar a colaboração com outros Departamentos do INSA em áreas complementares, nomeadamente com o DSA e o DAN

Laboratório de Referência

- _Reforçar o diálogo, cooperação e complementaridade entre os Laboratórios de Referência e os de Prestação de Serviços do DDI, e outros

Observatório de Saúde

- _Manter e aprofundar a colaboração íntima com a DGS na vigilância epidemiológica

Prestação de Serviços

- _Promover a optimização e uniformização das metodologias e práticas laboratoriais entre os laboratórios do DDI de Lisboa, Porto e Águas de Moura



06 _Objectivo Estratégico – Modernizar os serviços administrativos

Investigação & Desenvolvimento

_Manter e aprofundar a colaboração com o Gabinete de Projectos

Laboratório de Referência

_Contribuir para a implementação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do sistema **SIGALIS**

Observatório de Saúde

_Contribuir para a implementação e utilização do sistema de vigilância epidemiológica **TESSy**

_Contribuir para a implementação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do sistema **SIGALIS**

Prestação de Serviços

_Contribuir para a facilitação da comunicação administrativa entre os Laboratórios de Prestação de Serviço, os Laboratórios Referência e os serviços do **INSA**

_Contribuir para a implementação, aperfeiçoamento e desenvolvimento do sistema **SIGALIS**





07 _Objectivo Estratégico – Melhorar a qualificação dos recursos humanos

Investigação & Desenvolvimento

- _Atrair novos investigadores de elevada qualidade através de Programa Ciência ou similares
- _Promover a qualificação dos investigadores através da colaboração com outras instituições nacionais e estrangeiras

Laboratório de Referência

- _Promover a qualificação do pessoal técnico e dos investigadores através do apoio à diferenciação, de cursos de formação intramuros e da colaboração com outras instituições nacionais e estrangeiras

Observatório de Saúde

- _Promover a contratação de novos elementos e a requalificação de recursos humanos orientados para a área Vigilância Laboratorial de Doenças Infecciosas

Prestação de Serviços

- _Promover a mobilidade interna e a requalificação dos recursos humanos a novas actividades e funções de acordo com o novo modelo organizacional do **DDI**

Formação

- _Participar em acções de formação interna e externa



08 _Objectivo Estratégico – Reforçar a capacidade instalada

Laboratório de Referência

- _Promover a acreditação de tecnologias laboratoriais
- _Promover a melhoria das condições estruturais e ambientais que permitam a execução correcta de actividades de referência laboratorial (obras em Lisboa, Porto e Águas de Moura)
- _Promover à aquisição, modernização, actualização e reabilitação progressivas do equipamento laboratorial com garantia de serviços de manutenção e calibração

Observatório de Saúde

- _Promover a angariação e reforço dos recursos humanos no Núcleo de Vigilância Laboratorial de Doenças Infecciosas
- _Promover a melhoria das condições estruturais e ambientais que permitam a instalação e funcionamento do Núcleo de Vigilância Laboratorial de Doenças Infecciosas

Prestação de Serviços

- _Promover a melhoria das condições estruturais e ambientais que permitam a execução correcta de actividades de prestação de serviços laboratoriais (obras em Lisboa e Porto)
- _Promover à aquisição, modernização, actualização e reabilitação progressivas do equipamento laboratorial com garantia de serviços de manutenção e calibração





09 _Objectivo Estratégico – Reforçar a imagem

Laboratório de Referência

_Promover e reforçar o papel dos laboratórios de referência a nível nacional e internacional

Observatório de Saúde

_Promover o conhecimento e a actividade do Núcleo de Vigilância Laboratorial junto dos agentes de saúde

Prestação de Serviços

_Promover a divulgação da qualidade dos serviços laboratoriais prestados junto dos clínicos e de outros utilizadores dos serviços do **INSA**

Formação

_Promover os cursos e actividades de formação executadas pelos laboratórios do **DDI**

Difusão da Cultura Científica

_Reformular o site do **INSA - DDI**

_Melhorar a divulgação das actividades do **DDI**



_Departamento de **Epidemiologia**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde

Investigação & Desenvolvimento

_Participação no 1º Inquérito Europeu de Saúde com Exame Físico

Observatório de Saúde

_Planear e iniciar o 5º **Inquérito Nacional de Saúde** em colaboração com o **INE** e com a **DGS (INS 2011-2012)**

_Incrementar o Registo de Anomalias Congénitas (**RENAC**) e respectiva participação no **EUROCAT**

_Reforçar a participação na European Influenza Surveillance Scheme (**EISS/ECDC**)

_Desenvolver estudos que gerem indicadores necessários à avaliação do **PNS**, nomeadamente alguns determinantes da saúde (estado geral de saúde, estilos de vida, acidentes domésticos e de lazer)

02 _Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Investigação & Desenvolvimento

_Desenvolver estudos que gerem indicadores no âmbito da promoção da saúde e de prevenção da doença que permitam satisfazer necessidades de conhecimento, entretanto identificadas.

_Investigar novas metodologias/instrumentos de observação de saúde

_Melhorar o conhecimento da mortalidade através do desenvolvimento de um instrumento de observação da ocorrência de óbitos diários (**VDM**)

Observatório de Saúde

_Manter em funcionamento e aperfeiçoar os seguintes instrumentos de observação:

ADÉLIA – Acidentes domésticos e de lazer: intervenção adequada

ECOS – “Em casa, observamos saúde”

ÍCARO – Importância do calor: repercussão sobre os óbitos

Rede “Médicos-Sentinela”

_Aperfeiçoar e expandir a vigilância integrada, clínica e laboratorial, da gripe, em articulação com **DDI** e outras entidades externas ao **INSA**.

Prestação de Serviços

_Garantir a manutenção da infra-estrutura tecnológica «**RIOS**» essencial ao funcionamento de redes de notificação on-line, dentro e fora do **INSA**.

_Definir um contrato-programa para enquadramento das actividades de consultoria interna na área de bioestatística e epidemiologia

Difusão da Cultura Científica

_Elaboração da newsletter «Observações»

_Divulgar informação sobre Acidentes Domésticos de Lazer, através da disponibilização na net de bases de dados preparadas para o efeito.





03 Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _Participação no projecto **EUROEVA** - projecto europeu sobre efectividade da vacina antigripal sazonal e pandémica
- _Participação no projecto **EUROMOMO** – projecto europeu sobre vigilância da mortalidade
- _Implementação e desenvolvimento do Projecto Biobanco
- _Incrementar a utilização do sistema de informação geográfica em áreas relacionadas com a saúde
- _Investigar e desenvolver metodologias destinadas à elaboração de previsões e cenários
- _Desenvolver estudos na área dos cuidados de saúde (consumo de medicamentos/meios terapêuticos alternativos, cuidados no âmbito da cirurgia do ambulatório, acessibilidade a cuidados de saúde)

Observatório de Saúde

- _Realizar actividades no domínio da **investigação epidemiológica**, nomeadamente no âmbito das seguintes linhas de investigação: alterações climáticas, gripe e doenças respiratórias, desigualdades sociais, estilos de vida, cuidados preventivos e continuados e idosos



_Departamento de **Genética**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde

Investigação & Desenvolvimento

1. Apoiar os Programas Nacionais de Saúde pela investigação dos factores genéticos envolvidos, nomeadamente nas doenças oncológicas e doenças raras

_Promover a investigação que contribua para o conhecimento sobre a etiologia das doenças genéticas e genómicas e a interacção entre o genoma e o ambiente

_Colaborar com as entidades nacionais com responsabilidades na administração da ciência e produção técnica e normativa em genética

_Promover investigação que gere evidência para a tomada de decisão em saúde, incluindo a elaboração de normas e orientações técnicas laboratoriais e clínicas, facilitadoras de boas práticas

_Desenvolver a ligação com instituições relevantes no estrangeiro e parcerias, incluindo redes e consórcios europeus

_Implementar redes e parcerias numa perspectiva globalizante da partilha da bioinformação, com vista à promoção da saúde e à prevenção da doença.

Laboratório de Referência

_Participar no desenvolvimento de redes de referenciação em doenças genética

_Desenvolver projectos que visem elaborar metodologias no âmbito da qualidade e boas práticas

_Participar na reformulação da rede de referenciação de genética clínica

_Colaborar na implementação de uma rede de referenciação de genética laboratorial

Observatório de Saúde

_Colaborar no desenvolvimento do **Registo Nacional das Anomalias Congénitas** com a contribuição científica existente

_Promover o reforço nos projectos existentes para registo de doenças raras ou já propostos (**QREN**)

_Colaborar nos projectos que se venham a desenvolver para criar um Observatório de Doenças Raras

_Colaborar com a Direcção-Geral de Saúde na monitorização de saúde, incluindo do Diagnóstico Pré-Natal





Prestação de Serviços

- _Promover o diagnóstico laboratorial de doenças genéticas raras em que existe terapêutica enzimática acessível
- _Assegurar a realização de **exames laboratoriais de genética** nas áreas temáticas que constituem o **portfolio** de serviço que oferecemos
- _Expandir a prestação de serviços a **novos testes genéticos** em função das necessidades e prioridades da saúde
- _Translacionar **investigação em prestação de serviços**, na proteómica, oncologia e doenças hereditárias do metabolismo, entre outras

Formação

- _Participar e colaborar na preparação de actividades de formação relacionadas temas da genética e genómica, para diferentes públicos
- _Estabelecer uma **rede de contactos** entre os diferentes parceiros da informação em saúde-doenças genéticas: a comunicação social, a sociedade civil, o meio académico, as organizações profissionais e as instituições de saúde
- _Participar e colaborar em **Ações de formação avançada**, (nomeadamente, cursos pós-graduados, mestrados e doutoramentos)
- _Orientar **estágios** visando a obtenção de graus académicos.
- _Colaborar na **docência curricular** visando a obtenção de graus académicos.

Difusão da Cultura Científica

- _Colaborar na **criação de um consórcio** que suporte a componente portuguesa do portal de informação em doenças raras Orphanet
- _Divulgar em público-alvo seleccionados **resultados científicos inovadores** e aplicações nos cuidados de saúde e prevenção da doença
- _Facilitar o contacto de forma estruturada, de crianças e jovens com os investigadores e profissionais de saúde



02 _Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Investigação & Desenvolvimento

- _Incrementar a realização de actividades de investigação e desenvolvimento, e a translação da inovação na prestação de cuidados e prevenção da doença
- _Promover o desenvolvimento e implementação de metodologias altamente especializadas (**exemplo arrays**) em áreas inovadoras e ainda pouco utilizadas a nível nacional ou Europeu.
- _Reforçar a colaboração entre as unidades prestadoras de cuidados e de investigação, tendo base de sustentação a partilha de resultados, de conhecimentos e a valorização dos mesmos

Laboratório de Referência

- _Colaborar com os seus recursos e expertise para desenvolver e aumentar a qualidade dos laboratórios públicos e privados de genética
- _Promover projectos que permitem a elaboração de normas e orientações de técnicas clínicas e laboratoriais, facilitadoras de boas práticas
- _Participar em redes europeias para doenças genéticas e raras, visando integrar as redes de referência nacionais e europeias de doenças raras
- _Promover a elaboração e execução de protocolos e guidelines clínicas para o acompanhamento dos doentes com doença hereditária do metabolismo
- _Elaborar e difundir normas e orientações técnicas nutricionais e alimentares facilitadoras de boas práticas nos Centros de Tratamento das doenças hereditárias do metabolismo
- _Desenvolver/implementar a certificação e a acreditação de testes genéticos no âmbito do programa de qualidade do **INSA**
- _Participar em programas Europeus de Avaliação Externa da Qualidade de forma a promover e assegurar as boas práticas laboratoriais

Observatório de Saúde

- _Realizar estudos de epidemiologia genética e colaborar na vigilância epidemiológica das anomalias congénitas (**RNAC**) e doenças raras

Prestação de Serviços

- _Assegurar a realização de serviços diferenciados de tipo laboratorial e clínico
- _Assegurar a prestação de serviços clínicos na área de Genética Médica com vista à prevenção das doenças genéticas
- _Promover novas abordagens para diagnóstico laboratorial pré-natal genético em fases mais precoces do desenvolvimento
- _Desenvolver a oferta para o diagnóstico laboratorial citogenético em malignidade hematológica
- _Incrementar o diagnóstico molecular de diversas doenças oncológicas, contribuindo para a sua prevenção, tratamento e respectivo aconselhamento genético quando aplicável
- _Assegurar a prestação de cuidados de nutrição clínica nos doentes acompanhados portadores de doença hereditária do metabolismo
- _Colaborar em projectos de cooperação no âmbito dos **PALOPs** no contexto da **CPLP** ou outras agências

Formação

- _Desenvolver actividades permanentes de formação e capacitação dos seus recursos humanos, valorizando a inovação e a qualidade
- _Colaborar na formação de profissionais de saúde no âmbito da sua missão, nomeadamente nas carreiras técnicas
- _Assegurar a formação pós-graduada para a especialidade de Genética dos Técnicos Superiores de Saúde, assim como, o internato da especialidade de Genética Médica
- _Realizar acções de formação em estruturas de saúde e com os profissionais de saúde que solicitam os serviços ao Departamento

Difusão da Cultura Científica

- _Contribuir para disseminar pelos profissionais de saúde, instituições e a comunidade, os serviços prestados, a cultura e os interesses organizacionais
- _Apoiar a apresentação dos resultados obtidos em congressos científicos nacionais e internacionais





03 Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _ Colaborar na criação da agenda nacional de investigação em saúde
- _ Delinear linhas de investigação de genética e genómica que contribua para dar respostas e conhecimentos sobre mecanismos implicados na doença, incluindo genotoxicidade, regulação génica e modulação de fenótipos, de que são exemplos microRNAs na saúde e na doença, patologia do desenvolvimento sexual, doenças genómicas, citopatias mitocondriais, metabolismo do RNA e patologias associadas, metabolismo do ferro e patologias associadas, doenças crónicas e degenerativas de genética complexa com particular incidência na imunogenética das doenças autoimunes e inflamatórias, vias de transdução de sinal e patologias associadas, varioma humano, entre outras
- _ Promover a translação de conhecimentos que resultam da I&D na prevenção da doença e na prestação de cuidados de saúde
- _ Procurar obter nas parcerias implementadas a transferência de tecnologia e conhecimentos com utilidade futura para o INSA
- _ Promover a investigação dos mecanismos da mutagénese e doença genética em modelos murinos.
- _ Procurar de forma activa fontes de co-financiamento para os projectos e parcerias que contribuam para este fim
- _ Promover mecanismos para o financiamento de “mini” projectos de investigação que visem a implementação de novas análises de prestação de serviços.
- _ Promover a investigação sobre a qualidade de vida e a promoção da saúde das pessoas com doença hereditária do metabolismo.

Laboratório de Referência

- _ Colaborar com redes/consórcios, etc. europeus de centros de investigação com interesse em patologias relevantes para o **Plano Nacional de Saúde**
- _ Contribuir para a instalação de biobancos e respectivos registos, visando os interesses e estratégias de investigação e a disponibilização de linhas celulares
- _ Desenvolver projectos de consenso quanto às intervenções, que visem implementar metodologias de **Certificação e Acreditação** no âmbito da **qualidade e boas práticas** de prestação de serviços em genética médica e humana.

Observatório de Saúde

- _ Participar nas iniciativas de estruturar a implementação de registos, repositórios e outros instrumentos de informação e dados genéticos
- _ Continuar a manter as bases de dados clínicos das coortes de doentes com doença hereditária do metabolismo, como suporte para a investigação clínica

Prestação de Serviços

- _ Reforçar as linhas de investigação existentes, nomeadamente, nas áreas em que se assegura respostas integradas na prestação de serviços
- _ Desenvolver novas tecnologias e metodologias de forma a otimizar e melhorar as taxas de detecção de doenças genéticas
- _ Desenvolver uma metodologia de cooperação e colaboração com as unidades de investigação visando valorizar os resultados obtidos em prestação de serviços ao nível das consequências funcionais das alterações genéticas, investigação epidemiológica e clínica

Formação

- _ Colaborar na formação de profissionais de saúde no âmbito da sua missão
- _ Assegurar uma actividade permanente de formação no contexto académico (mestrados, doutoramentos, etc.) e outros (bolseiros/estagiários), etc.
- _ Promover acções de formação que visem obter co-financiamento para áreas específicas

Difusão da Cultura Científica

- _ Participar na divulgação do conhecimento e inovação produzida pela comunidade científica e outros públicos-alvo, em diferentes formatos
- _ Facilitar o contacto de forma programada, de crianças e jovens com os investigadores e os laboratórios de investigação, por exemplo, através de acções de sensibilização para alunos do ensino secundário





04 _Objectivo Estratégico – Garantir a auto-sustentabilidade financeira

Investigação & Desenvolvimento

- _Estabelecer mecanismos que permitam uma melhor gestão financeira dos projectos e a transparência
- _Promover uma política activa de obtenção de fundos externos, nacionais e internacionais, para suportar o desenvolvimento das linhas de investigação
- _Desenvolver mecanismos que assegurem a sustentabilidade de projectos essenciais, considerando a incerteza e a temporalidade do financiamento
- _Considerar o desenvolvimento de parcerias com o sector público e privado, incluindo com a indústria farmacêutica e sociedades científicas, para projectos específicos

Laboratório de Referência

- _Avaliar a possibilidade de prestar serviços de consultoria a entidades públicas e privadas

Observatório de Saúde

- _Procurar parcerias nacionais e internacionais para assegurar actividades de observação de saúde em doenças raras
- _Participar em projectos que visam desenvolver redes de referenciação e centros de referenciação

Prestação de Serviços

- _Procurar fidelizar os clientes, promovendo a oferta integrada de serviços por problema de saúde e a divulgação activa de novos serviços junto das instituições de saúde
- _Estabelecer mecanismos que permitam avaliar os custos reais dos serviços prestados, considerando, nomeadamente, a tabela de preços
- _Promover a utilização do conhecimento dos profissionais para consultoria científica no âmbito nacional ou outro, incluindo da **CPLP**
- _Promover o diagnóstico laboratorial de doenças genéticas raras em que existe terapêutica enzimática acessível, o que constitui um cluster de serviços
- _Promover a reformulação da tabela de preços das análises de genética em função de novas metodologias que possam ser implementadas

Formação

- _Procurar desenvolver projectos de formação de recursos humanos, focalizados em oportunidades identificadas
- _Desenvolver actividades de formação dirigidas a profissionais de saúde focalizadas em áreas em que prestamos serviços de grande qualidade

Difusão da Cultura Científica

- _Desenvolver uma política activa de mecenato, de acordo com projectos específicos





05 _ Objectivo Estratégico – Melhorar os diálogos internos e externos

Investigação & Desenvolvimento

- _ Promover o diálogo, a cooperação e a partilha de conhecimentos entre os profissionais e entre os grupos funcionais inter e intra departamentais
- _ Colaborar na realização de consórcios com outros centros e unidades de investigação na área das ciências da vida, saúde e ambiente
- _ Desenvolver novas formas de financiamento que promovam a cooperação entre as equipas e reduzam a concorrência interna
- _ Estabelecer critérios estáveis de funcionamento, avaliação e financiamento das Unidades Laboratórios e Equipas funcionais
- _ Implementar a colaboração recíproca com as diversas unidade de Investigação, visando a valorização científica dos resultados

Laboratório de Referência

- _ Colaboração com parceiros, através de protocolos, consórcios ou outros, para projectos específicos
- _ Participar em grupos de trabalho de análise de controlos de qualidade europeus

Observatório de Saúde

- _ Colaboração com o nosso conhecimento e recursos em projectos transversais a mais de um Departamento

Prestação de Serviços

- _ Facilitar a comunicação com os prestadores de cuidados de saúde que necessitam dos serviços que prestamos
- _ Uniformizar critérios de transmissão da informação dos resultados, tendo em conta a opinião dos nossos clientes externos

Formação

- _ Colaborar em iniciativas partilhadas de formação em temas inovadores e que são transversais a mais de um Departamento
- _ Promover a realização de acções de formação internas visando a divulgação e transferência de conhecimentos da investigação para a prestação de serviços

Difusão da Cultura Científica

- _ Colaborar em iniciativas partilhadas de divulgação científicas em temas que são transversais a mais de um Departamento



06 _Objectivo Estratégico – Modernizar os serviços administrativos

Investigação & Desenvolvimento

- _Reforçar os projectos de certificação nas diferentes estruturas
- _Reforçar as estratégias de acreditação de qualidade dos diferentes exames laboratoriais
- _Desenvolver metodologias de gestão laboratorial
- _Agilizar os procedimentos de gestão financeira dos projectos de **I&D**
- _Procurar reduzir a burocracia nomeadamente pelo desenvolvimento de formulários e instruções de trabalho adequadas

Prestação de Serviços

- _Reforçar os projectos de certificação nas diferentes estruturas de forma faseada e com objectivos definidos a certificação
- _Implementar e concretizar de forma faseada e com objectivos específicos a acreditação de ensaios/testes genéticos
- _Desenvolver novas metodologias de gestão laboratorial através da aquisição de software adequado e actual
- _Procurar ganhos de eficiência, simplificando o processo administrativo e os procedimentos
- _Melhorar a qualidade do serviço, na perspectiva do cliente

Formação

- _Formação faseada e direccionada no âmbito do novo software (**Sigalis**) de gestão de amostras e de dados





07 _ Objectivo Estratégico – Melhorar a qualificação dos recursos humanos

Investigação & Desenvolvimento

- _ Continuar a captar recursos humanos com elevado potencial científico e com capacidade para desenvolver projectos de elevado mérito
- _ Apoiar projectos de doutoramento de jovens médicos, no âmbito do Internato Médico
- _ Desenvolver protocolos com Universidades tendo em vista a formação avançada dos profissionais
- _ Promoção da articulação da formação técnico-científica com as necessidades de formação de vanguarda em linha com a evolução biotecnológica.

Prestação de Serviços

- _ Criar condições para captar profissionais de saúde altamente qualificados

Formação

- _ Promover uma política de capacitação permanente dos recursos humanos que assegure uma maior flexibilidade e polivalência, tendo em conta as necessidades identificadas
- _ Assegurar a formação contínua dos recursos humanos por área de actividade, com destaque para a actualização de conhecimentos, bem como para o desenvolvimento de evolução de competências;
- _ Procurar desenvolver a motivação e a identificação organizacional dos profissionais
- _ Assegurar uma participação regular dos investigadores, técnicos e outros profissionais em reuniões científicas internacionais para garantir a apresentação de resultados
- _ Assegurar a participação dos profissionais de saúde em comissões de análise de controlos de qualidade europeus
- _ Promover a formação em investigação clínica no percurso formativo dos profissionais de saúde

Difusão da Cultura Científica

- _ Estimular os recursos humanos para divulgação de resultados inovadores obtidos, num contexto de acções de reconhecido valor científico;



08 Objectivo Estratégico 8 – Reforçar a capacidade instalada

Investigação & Desenvolvimento

- _Caracterizar os recursos tecnológicos e os recursos humanos existentes no Departamento
- _Identificar as necessidades de desenvolvimento tecnológico e de recursos humanos nas diferentes unidades, e perspectivar planos de implementação de acordo com os recursos e as prioridades
- _Assegurar a elaboração do plano de manutenção preventiva dos equipamentos
- _Melhorar as condições infra-estruturais para a experimentação animal e para a criopreservação
- _Concretizar a instalação do Laboratório de I&D no Porto
- _Procurar reequipar os laboratórios de modo a ser possível melhorar a qualidade dos serviços e ganhar eficiência
- _Prosseguir a implementação do Sistema Integrado de Gestão para a Qualidade e Segurança

Laboratório de Referência

- _Desenvolver a gestão integrada de biobancos, registos e repositórios de material biológico de referência e outras fontes de dados genéticos

*

Prestação de Serviços

- _Caracterizar os recursos tecnológicos e os recursos humanos existentes na Unidade visando identificar as necessidades tecnológicas e de recursos humanos e perspectivar planos de implementação de acordo com os recursos, prioridades e objectivos estabelecidos
- _Assegurar a elaboração do plano de manutenção preventiva dos equipamentos
- _Assegurar a manutenção efectiva e actualização de parque de equipamentos altamente especializados, como elemento necessário para a qualidade do serviço
- _Prosseguir a implementação do Sistema Integrado de Gestão para a Qualidade e Segurança





09 _Objectivo Estratégico – Reforçar a imagem

Investigação & Desenvolvimento

_Melhorar a ligação funcional com as unidades de investigação e universidades e os profissionais de saúde e a comunidade científica

Prestação de Serviços

_Divulgar os serviços laboratoriais e clínicos junto do público e de clientes institucionais, através do site, de brochuras e outros meios
_Diversificar as metodologias de diagnóstico de forma a ir de encontro às necessidades do público-alvo

Formação

_Colaborar activamente na realização de actividades de formação científica

Difusão da Cultura Científica

_Produzir e divulgar através do site da Internet e outros meios, conteúdos relativos ao Departamento, às suas actividades e ao mérito científico dos seus profissionais
_Promover a realização de iniciativas de divulgação de temas da Genética nas escolas e na sociedade



_Departamento de **Promoção da Saúde e Doenças Crónicas**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – **Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde**

Investigação & Desenvolvimento

- _Alinhar com o **PNS**, promovendo o conhecimento sobre a etiologia e determinantes biológicos, ambientais e psicossociais em áreas prioritárias. Relevo para o diagnóstico e detecção dos factores de risco e factores protectores das doenças não transmissíveis, incluindo as doenças cardiovasculares, as patologias do foro neuropsiquiátrico, as doenças do envelhecimento e algumas doenças raras.
- _Apoiar com investigação os Programas Nacionais com forte componente de promoção da saúde e doenças crónicas.

Laboratório de Referência

- _Apoiar os Programas Nacionais, nomeadamente os relativos à saúde mental, às doenças do sistema circulatório e às doenças raras
- _Colaborar com os serviços de saúde e com outros sectores no desenvolvimento de projectos-piloto com aferição de escalas e métodos de intervenção efectivos para ganhos em saúde nas áreas das doenças crónicas, particularmente nas consideradas prioritárias pelo **INSA**, **IP** e pelo **DPSDC** (dos foros circulatório, vascular, imunológico e saúde mental)
- _Promover o Centro de Referência Nacional para o Estudo de Hemoglobinopatias

Observatório de Saúde

- _Implementar e gerir um Biobanco para patologias específicas e indivíduos saudáveis, incluindo várias faixas etárias, e correspondente base de dados biológicos e psicossociais.
- _Desenvolver a avaliação do impacto em saúde e em sistemas de saúde de políticas e medidas do sector da saúde e de outros sectores.

Prestação de Serviços

- _Vocacionar a prestação de serviços para os testes laboratoriais de áreas contempladas no **Plano Nacional de Saúde** e de impacto na população portuguesa, nomeadamente cardio-vascular e saúde mental.

Formação

- _Promover a formação pós-graduada, nomeadamente a orientação de mestrados e doutoramentos, no âmbito dos projectos de investigação a decorrer no **DPSDC** em áreas prioritárias do **PNS**.
- _Integrar redes nacionais e internacionais de promoção do conhecimento, formação e investigação nas doenças crónicas.
- _Organizar workshops para clínicos gerais e especialistas nas áreas prioritárias da saúde.

Difusão da Cultura Científica

- _Alinhar com as políticas de saúde, promovendo o aumento da literacia em saúde, capacitando o sistema de saúde para a inovação e o cidadão para melhor gestão dos seus recursos e da sua situação de saúde
- _Integrar redes de aprendizagem estratégicas nacionais e internacionais (p.ex. International Union for Health Promotion and Education/IUHPE) (no âmbito da promoção da saúde e na obtenção de equidade em saúde)
- _Colaborar com a **DGS** e **ACS** e outras entidades fora do **Ministério da Saúde** na divulgação de informação em Saúde Pública, relevante para o país – cidadãos e profissionais de saúde.





02 Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Investigação & Desenvolvimento

- _Promover a inovação nos projectos de investigação através do desenvolvimento de estratégias originais que beneficiem das potencialidades específicas do **INSA** na área da saúde pública, nomeadamente em relação à articulação de dados de cariz biológicos com dados psico-sociais.
- _Promover a investigação científica tendo como objectivo a tradução do conhecimento para a promoção da saúde e prevenção da doença e para apoio da decisão política.
- _Em articulação com outros departamentos do **INSA**, nomeadamente com o **DEP**, contribuir para a avaliação do impacto de políticas nas desigualdades em saúde.
- _Integrar e fortalecer as redes de investigação já existentes e a desenvolver na área da promoção da saúde – capacitação e disseminação do conhecimento, estratégias de redução das desigualdades em saúde, fortalecimento da coesão social.
- _No âmbito da vigilância epidemiológica, determinar factores de risco e de protecção, biológicos e psicossociais de doenças crónicas.

Laboratório de Referência

- _Desenvolver propostas de linhas orientadoras para os serviços de saúde baseadas na evidência científica
- _Estabelecer os valores de referência nacionais para análises biológicas, bem como instrumentos aferidos de detecção dos factores de risco e de protecção das doenças crónicas
- _Posicionar o departamento como laboratório de estado, a nível nacional, no estudo das dislipidémias e das drogas de abuso.

Observatório de Saúde

- _Criar e gerir bases de dados e biobancos para patologias específicas e indivíduos saudáveis.
- _Organizar bases de dados de boas práticas e dinamizar redes de informação e interacção com os cidadãos/grupos profissionais específicos, apoiados em sistemas de comunicação (informáticos, telefónicos, outros)

Prestação de Serviços

- _Implementar o conceito de fornecimento de “pacotes” em áreas específicas mas de grande abrangência a nível nacional, por oposição à actual prestação de serviços que se baseia no fornecimento exclusivo de resultados laboratoriais a parâmetros solicitados pelos clínicos; este último modelo em nada difere do praticado pelos laboratórios privados, não se adequando à missão do **INSA** e não sendo competitivo em termos de mercado.
- _Pelo contrário, o modelo dos “pacotes” preconiza o despiste ou caracterização de determinadas suspeitas diagnósticas/patologias e inclui não só as determinações ditas “de rotina” como também as metodologias utilizadas no laboratório de referência, não habitualmente disponíveis nos laboratórios privados ou mesmo hospitalares.
- _Em face desta abordagem diagnóstica torna-se imprescindível a inclusão de um relatório que integre estes resultados e os “descodifique” o que constitui uma mais valia para o prescriptor e para o doente. Tal conceito valoriza a prestação do **INSA**, demarcando-a das outras ofertas disponíveis no mercado, promovendo não só a excelência da Instituição mas também a progressiva auto-sustentabilidade do Departamento.

Formação

- _Organizar uma oferta de formação a vários níveis, incluindo workshops sobre temas específicos, estágios de curta duração e formação de longa duração conducente à atribuição de graus académicos de mestrado e doutoramento.
- _Implementar uma estrutura de apoio à formação especificamente oferecida nas áreas do **DPSDC**.
- _Estruturar um curriculum de apoio a formandos nas áreas de investigação, com participação em seminários e conferências e oportunidade para a participação em cursos nacionais e internacionais.

Difusão da Cultura Científica

- _Contribuir para tornar acessível ao cidadão o conhecimento em saúde
- _Divulgar conhecimento sobre Intervenções Baseadas na Evidência (**IBE**), avaliação da efectividade de programas, projectos-piloto e metodologias de planeamento em promoção da saúde e prevenção da doença





03 Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _Promover a investigação científica sobre a etiologia e determinantes biológicos, ambientais e psicossociais em áreas prioritárias, incluindo as doenças cardiovasculares, as patologias do foro neuropsiquiátrico, as doenças do envelhecimento e algumas doenças raras.
- _Identificar biomarcadores de susceptibilidade e protecção da saúde e estudar a interacção entre factores determinantes biológicos, psicológicos e sociais nas doenças crónicas.
- _Desenvolver projectos-piloto para avaliar estratégias de tradução do conhecimento para promoção da saúde e prevenção de doenças, e de aplicação da investigação básica à utilização comunitária.
- _Investir em projectos de investigação sobre os efeitos de intervenções que favoreçam possíveis factores protectores da saúde, como a vinculação mãe-filho, e verificar os seus efeitos a longo prazo.

Laboratório de Referência

- _Desenvolver metodologias, instrumentos e indicadores e validar escalas e indicadores para diagnóstico, avaliação de risco e impacte em saúde no âmbito da promoção da saúde e doenças crónicas.
- _Utilizar as metodologias já existentes numa fase inicial no âmbito da investigação em áreas de impacte, com vista à futura utilização de alguns testes na caracterização laboratorial de determinadas patologias.

Observatório de Saúde

- _Estudar factores de risco e de protecção, biológicos e psicossociais das doenças do aparelho circulatório, do foro mental e outras doenças crónicas, incluindo as doenças raras, no âmbito da vigilância epidemiológica.

Prestação de Serviços

- _Implementar novas estratégias de prevenção e testes de diagnóstico com base no conhecimento científico adquirido.

Formação

- _No âmbito dos projectos de investigação científica a decorrer, adequar planos de trabalho a formação pós-graduada, nomeadamente para mestrados e doutoramentos.
- _Implementar um fórum de discussão nas áreas de investigação científica do **DPSDC**, fomentando a discussão entre formandos, técnicos e investigadores.

Difusão da Cultura Científica

- _Avaliar a aplicabilidade de metodologias a diferentes contextos e estabelecer parcerias estratégicas e redes para tradução e disseminação do conhecimento.
- _Desenvolver projectos-piloto na tradução do conhecimento científico na prática, investindo na promoção da autonomia do cidadão para melhor gestão dos seus recursos e da sua saúde.
- _Disseminar o conhecimento científico sobre estratégias efectivas de capacitação dos cidadãos, quer pelos profissionais de saúde, quer por outros sectores naturalmente implicados, como o sistema educativo e as autarquias.





04 _Objectivo Estratégico – Garantir a auto-sustentabilidade financeira

Investigação & Desenvolvimento

- _Obter financiamentos externos para reforço do orçamento destinado à investigação
- _Oferecer consultoria em áreas de investigação específicas.

Laboratório de Referência

- _Executar metodologias complementares das utilizadas nos laboratórios integrados, com vista à excelência do produto disponibilizado. Integração das mais valias das diferentes unidades do Departamento para a obtenção de um produto final comum.

Prestação de Serviços

- _Promover a prestação de serviços especializados na área do diagnóstico laboratorial.
- _Implementar uma estratégia de marketing e rentabilização de serviços de diagnóstico (contratualização com serviços de saúde e autarquias) com destaque para os novos serviços abertos à comunidade (consultoria, formação).
- _Reestruturar a prestação de serviços de diagnóstico laboratorial, com estudo da sua viabilidade económica.
- _A prestação de serviços resultante do modelo de “pacotes” poderá ser a base de protocolos com outras instituições, nomeadamente Estabelecimentos prisionais, CATs e Centros de Saúde/ Unidades de Saúde Familiares., a nível Nacional.

Formação

- _Organizar cursos de formação.
- _Estabelecer protocolos com as universidades para formação avançada em áreas de especialização do departamento.
- _Utilizar as receitas obtidas nas actividades de formação promovidas pelo departamento para posterior investimento em frequência de acções de formação externa com interesse para o Departamento.

Difusão da Cultura Científica

- _Organizar workshops em determinadas áreas temáticas, nomeadamente cardio-vascular que incluam palestras com abordagem pluridisciplinar como a patogénese, avaliação clínica e testes laboratoriais, incluindo genéticos. Estas acções têm como objectivo não só a divulgação científica mas também a sensibilização para determinações que o INSA disponibiliza aos clínicos e poderão funcionar como ferramenta de marketing científico.



05 Objectivo Estratégico – Melhorar os diálogos interno e externo

Investigação & Desenvolvimento

- _Reforçar o relacionamento com alguns ministérios, em particular com o **Ministério da Educação (ME)** e com o **Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (MTSS)** através de protocolos de cooperação e projectos de investigação e colaboração.
- _Desenvolver a colaboração internacional com outros organismos e redes internacionais no âmbito da promoção da saúde e investigação etiológica de doenças crónicas, nomeadamente com outros institutos nacionais de saúde, universidades e instituições de investigação.

Laboratório de Referência

- _Participar em protocolos nacionais e internacionais.
- _Integrar redes de excelência como centro de referência.

Observatório de Saúde

- _Articular com autarquias para levantamento de necessidades e potencialidades na área da promoção da saúde.

Prestação de Serviços

- _Divulgar aos potenciais clientes o novo conceito de fornecimento não só de valores laboratoriais como também de um relatório final, tomando o produto **INSA** claramente distinto das outras opções.

Formação

- _Participar em programas de formação pós-graduada das Universidades em áreas de especialização do departamento.

Difusão da Cultura Científica

- _Dinamizar a cooperação, promovendo a realização de reuniões científicas no **INSA** para divulgação interna dos trabalhos e o diálogo entre departamentos; organizar encontros e foruns de discussão entre jovens formandos do **INSA**.
- _Dinamizar a cooperação com entidades relevantes para a Saúde Pública, como autarquias e organismos de solidariedade social.
- _Reforçar a cooperação com os **PALOPs**, partilhando conhecimento em metodologias de planeamento, intervenção e avaliação em promoção da saúde.
- _Incentivar as publicações científicas, participar em reuniões científicas para diferentes audiências, e estabelecer protocolos de cooperação e projectos de investigação científica.
- _Implementar redes e websites, organizar conferências, e apoiar publicações específicas para diferentes grupos da população (leigos, jovens, idosos, mulheres, emigrantes, profissionais de saúde etc.), associações e instituições (escolas, municípios, etc.).
- _Reforçar a articulação com os decisores políticos e desenvolver manuais de apoio aos profissionais de saúde para facilitar a comunicação entre si e com os utentes.





06 _Objectivo Estratégico – Modernizar os serviços administrativos

Investigação & Desenvolvimento

- _Colaborar no desenvolvimento de uma rede informática adequada às necessidades de um **Instituto Nacional de Saúde do século XXI**, que inclua serviços como backups, sistemas de gestão de bases de dados e conexões electrónicas com instituições externas apropriadas.
- _Colaborar na reorganização e flexibilização da gestão de fundos atribuídos a projectos de investigação, adequada às necessidades específicas das áreas de investigação.

Laboratório de Referência

- _Implementar o novo programa informático, fundamental não só na restreabilidade da amostra como na optimização da fase pré-analítica, analítica e pós analítica.
- _Criar uma tabela **INSA** exclusiva para as determinações analíticas não contempladas na tabela do **SNS** e que traduzem a complexidade metodológica e a excelência da Instituição.

Observatório de Saúde

- _Implementar de estruturas adequadas para gerir bases de dados de doentes e outros cidadãos.

Prestação de Serviços

- _Colaborar no estudo da viabilidade económica dos serviços oferecidos, que inclua a implementação de um plano profissional para marketing dos serviços.
- _Colaborar na modernização do sistema de recepção de análises, de apresentação dos resultados ao utente/clínico e de armazenamento em base de dados.
- _Implementar o novo programa informático não só na restreabilidade da amostra como na optimização da fase pré-analítica, analítica e pós analítica. Importância na gestão e optimização dos stocks estatística e contabilidade analítica.

Formação

- _Contribuir para a criação e gestão de dispositivos de apoio a redes e comunidades de aprendizagem.

Difusão da Cultura Científica

- _Implementar um website interactivo para divulgação do conhecimento e comunicação com o cidadão.



07 _Objectivo Estratégico – Melhorar a qualificação dos recursos humanos

Investigação & Desenvolvimento

_Promover a qualificação dos recursos humanos para a investigação científica pós-graduada no âmbito da realização de projectos de investigação, supervisionando pós-doutoramentos, doutoramentos e mestrados.

Laboratório de Referência

_Criar centros de excelência para formação em determinadas metodologias (como por exemplo citometria de fluxo).

Formação

- _Promover a formação profissional contínua, incluindo os técnicos em redes de conhecimento e boas práticas.
- _Promover a formação na tradução do conhecimento com adaptação às especificidades locais; capacitar profissionais para fornecerem **IBE**; preparar profissionais para escolherem as melhores estratégias em cada situação.
- _Promover formação na área de comunicação (interpessoal, escrita, com os media), bem como integração em redes de conhecimento e de práticas.
- _Promover regularmente reuniões do departamento para reflexão sobre o desenvolvimento dos serviços.

Difusão da Cultura Científica

_Definir espaços de encontro informal para os trabalhadores do DPSDC se encontrarem e poderem reflectir, trocar informações, conhecimento e reforçar os laços afectivos da equipa.





08 _Objectivo Estratégico – Reforçar a capacidade instalada

Investigação & Desenvolvimento

- _Garantir a adequação das instalações e os laboratórios aos objectivos do **DPSDC**, com particular ênfase na segurança no trabalho.
- _Garantir a adequação da situação profissional à qualificação dos recursos humanos do departamento, em particular investindo na carreira de investigação, através de contratualização estável e adequada e progressão na carreira aos doutorados do **DPSDC**.

Laboratório de Referência

- _Reforçar o campo técnico-científico nomeadamente nas áreas da bioestatística, enfermagem de investigação, patologia clínica e genética médica.
- _Qualificar as instalações com vista à acreditação de técnicas.
- _Operacionalizar de equipamentos já instalados (HPLC, espectrómetro de massa, citómetro de fluxo).
- _Implementar a tecnologia **Luminex™** que se baseia na utilização de microesferas e permite a determinação simultânea de vários analitos como citocinas e apolipoproteínas.

Observatório de Saúde

- _Implementar estruturas adequadas para o estabelecimento de biobancos e bases de dados de doentes e outros cidadãos, incluindo recursos humanos adequados.

Prestação de Serviços

- _Qualificar as instalações em Lisboa, com vista à certificação dos laboratórios integrados.
- _Uniformizar os equipamentos existentes em Lisboa e no Porto com valores de referência sobreponíveis e optimização da compra e utilização dos reagentes.
- _Definir o local onde se passarão a efectuar as análises menos requisitadas.
- _Parece-nos importante manter a Unidade Laboratorial Integrada do Porto para a manutenção das parcerias em curso (Hospital Joaquim Urbano, CATs do Norte) mas também com vista à prossecução do plano de negócio a nível nacional.

Formação

- _Estabelecer instalações adequadas para formação.

Difusão da Cultura Científica

- _Colaborar na dinamização da biblioteca e implementação e gestão de redes de divulgação do conhecimento.



09 Objectivo Estratégico – Reforçar a imagem

Investigação & Desenvolvimento

- _Reforçar o relacionamento mais estreito com a comunidade leiga e com os profissionais de saúde, através de conferências e acções de divulgação para diferentes públicos-alvo especificamente nas áreas de investigação.
- _Promover a participação activa dos investigadores e formandos em conferências da especialidade, com apresentação de trabalhos.

Laboratório de Referência

- _Divulgar a disponibilização de metodologias de referência com aplicação à clínica

Prestação de Serviços

- _Divulgar a proficiência dos resultados laboratoriais.
- _Abrir ao diálogo e às solicitações dos clientes, flexibilidade de soluções, disponibilidade discutir questões com interlocutor médico patologista-clínico.

Formação

- _Organizar workshops de cariz científico/metodológico que permitam a divulgação da investigação desenvolvida no departamento e da sua capacidade instalada.

Difusão da Cultura Científica

- _Fomentar a aproximação às escolas e a outras comunidades para divulgação de questões relacionadas com diversas áreas nomeadamente de saúde mental, cardiovascular, prevenção/informação de doenças crónicas específicas.
- _Divulgar os serviços e trabalhos de investigação realizados no departamento através de elaboração de folhetos informativos e publicação dos trabalhos realizados em revistas para o grande público e revistas especializadas.
- _Criar de uma plataforma on line de divulgação do conhecimento e interactiva com os profissionais de saúde, instituições investidas em promoção da saúde ou associações de doentes, e com o cidadão, fortalecendo a utilidade pública do INSA.
- _Promover estágios de profissionais de comunicação em projectos de particular interesse de divulgação junto do grande público.



**_Departamento de Saúde Ambiental**

_Objectivos estratégicos

01 _Objectivo Estratégico – Alinhar as prioridades do INSA com as prioridades da Saúde**Investigação & Desenvolvimento**

- _Fazer I&D alinhada com as prioridades em matéria de Saúde Ambiental e Ocupacional contidas no **Plano Nacional de Saúde** (factores de risco contidos nas matrizes: ar, água e solo)
- _Aprofundar o conhecimento sobre o estado de saúde da população e os factores que o determinam – em matéria de Saúde Ambiental e Ocupacional

Laboratório de Referência

- _Ser Laboratório de Referência relativamente aos Laboratórios de Saúde Pública
- _Consolidar os aspectos em que já fomos / somos Laboratório de Referência
- _Ser ponto focal em Projectos e Actividades internacionais

Observatório de Saúde

- _Fazer observação em Saúde em matéria de água, ar e solo, gerando evidência para a tomada de decisão
- _Fazer a monitorização ambiental dos factores de risco para a saúde humana contidos nas matrizes ar, água e solo

Prestação de Serviços

- _Nos factores de risco contidos na água, ar e solo
- _Nos factores de risco em matéria de Saúde Ocupacional

Formação

- _Contribuir para o conhecimento e controlo das doenças desencadeadas ou agravadas por factores de risco de natureza ambiental e ocupacional
- _Formar para o enfoque na evidência para decisão política
- _Formar para a tradução da Investigação Básica para a Saúde Pública

Difusão da Cultura Científica

- _Disseminar a informação em matéria de Saúde Ambiental e Ocupacional no que respeita a boas práticas laboratoriais
- _Disseminar a informação em matéria de Saúde Ambiental e Ocupacional no que respeita a boas práticas em Saúde Ambiental e Ocupacional



02 Objectivo Estratégico – Reforçar as funções essenciais

Investigação & Desenvolvimento

- _Desenvolver enquadramentos conceptuais e modelos de resposta a situações de emergência relacionadas com factores de risco ambientais e ocupacionais, incluindo surtos de doenças transmissíveis relacionadas com o ambiente, através do apoio laboratorial, vigilância epidemiológica e sanitária, desenvolvimento do alerta precoce e apoio à tomada de decisão
- _Estabelecer recomendações técnicas e científicas relativas à protecção da Saúde, no que respeita às Alterações Climáticas em curso

Laboratório de Referência

- _Estabelecer redes de referenciação laboratorial

Observatório de Saúde

- _Desenvolver instrumentos de vigilância epidemiológica em **SAO**
- _Articular com outros Observatórios de saúde existentes relacionados com a **SAO**

Prestação de Serviços

- _Desenvolver áreas que preencham as lacunas do conhecimento em matéria de factores de risco ambientais e ocupacionais

Formação

- _Promover a qualificação dos recursos humanos do Departamento de Saúde Ambiental
- _Promover competências dos profissionais de saúde, particularmente os de Saúde Pública (através de cursos, módulos, seminários, estágios, mestrados e doutoramentos)

Difusão da Cultura Científica

- _Desenvolver publicações – policy briefs
- _Promover exposições





03 _Objectivo Estratégico – Desenvolver a investigação científica

Investigação & Desenvolvimento

- _Desenvolver e implementar a agenda de investigação de **SAO** do **DSA** do **INSA**, submetê-la ao Conselho Científico e contribuir para o Plano de Investigação Estratégico do **INSA**
- _Definir e colmatar lacunas no conhecimento científico em **SAO-SP**
- _Gerar evidência para a tomada de decisão em políticas e estratégias de saúde
- _Alargar o espectro da investigação científica
- _Diversificar áreas tecnológicas – **CEM**, Alt. Clim., Biorremediação – resíduos, Biomonitorização e Cancro

Laboratório de Referência

- _Estabelecer parcerias / consórcios / redes de investigação

Observatório de Saúde

- * A investigação científica deve produzir dados que possibilitem o estabelecimento de perfis epidemiológicos de saúde e redes de causalidade, contributivos para o desenvolvimento de policy briefs e informação à população

Prestação de Serviços

- _Estabelecer contratos-Programa com entidades público/privadas em matéria de investigação de factores de risco

Formação

- _Promover a formação dos profissionais do **DSA** em matéria de metodologia da investigação epidemiológica
- _Promover a transferência de tecnologias e Know-how
- _Formar para a candidatura a financiamentos de investigação

Difusão da Cultura Científica

- _Disseminar os resultados provenientes da investigação científica, definindo previamente os grupos-alvo
- _Articular com os Dep. **SAO** congéneres europeus



04 _Objectivo Estratégico – Garantir a auto-sustentabilidade financeira

Investigação & Desenvolvimento

- _Contrato-Programa do Estado
- _Prestação de Serviços
- _Programas de Investigação

Laboratório de Referência

- _Estabelecer as redes de referenciação que possibilitem uma gestão eficiente do sistema

Observatório de Saúde

- _Produção eficiente de perfis epidemiológicos

Prestação de Serviços

- _Criar novos serviços
- _Estabelecer contratos-programa
- _Estabelecer metas de receitas próprias
- _Estabelecer os pontos de uma contabilidade analítica para o Departamento – custos directos e indirectos
- _Revisão da tabela de preços
- _Consolidar a carteira de clientes

Formação

- _Desenvolver modelos de formação que se traduzam em receitas para o Departamento e INSA
- _Formar para a percepção de modelos de negócio por parte dos profissionais

Difusão da Cultura Científica

- _Evidenciar as necessidades não sentidas dos públicos-alvo e as formas de as colmatarem





05 _Objectivo Estratégico – Melhorar os diálogos interno e externo

Investigação & Desenvolvimento

- _Cooperação inter-Unidades e Lisboa-Porto
- _Cooperação inter-Departamental: riscos emergentes, toxi-infecções alimentares e epidemiologia ambiental e ocupacional

Laboratório de Referência

- _Articular periodicamente com os Lab. Saúde Pública e outros de Referência
- _Estabelecer e consolidar contactos com: **IANPHI, CC OMS**

Observatório de Saúde

- _Protocolos / Parcerias
- _Articulação com os Serviços de Saúde Pública / Lab.S.P. / Hospitais

Prestação de Serviços

- _Promover e medir a satisfação dos clientes
- _Estabelecimento de parcerias estratégicas

Formação

- _Dos profissionais do **DSA** para o nível da Administração - **INA**
- _Capacitar para a comunicação internacional

Difusão da Cultura Científica

- _Promover o acesso à informação por parte do cidadão
- _Produção de documentação pertinente e acessível à população
- _Promover o aumento da literacia em Saúde



06 _Objectivo Estratégico – Modernizar os serviços administrativos

Investigação & Desenvolvimento

- _Simplificar os processos de gestão de projectos de **I&D**
- _Criação de núcleo de gestão – 1 pessoa qualidade, 1 pessoa gestão de projectos

Laboratório de Referência

- _Criar os procedimentos específicos ao **DSA** que possibilitem o seu alinhamento com os referenciais de referenciação

Observatório de Saúde

- _Tornar efectiva a ligação entre os pólos Lisboa e Porto

Prestação de Serviços

- _Alinhar o Departamento com o Processo de Prestação de Serviços do **INSA**
- _Estabelecer contratos-programa tendo por base metas / receitas do **DSA** – volume de negócio

Formação

- _Simplificar o processo de gestão de projectos: **I&D**; Investimento e Formação
- _Adquirir formação em Administração e Gestão
- _Definir um pacote de indicadores de gestão como suporte à Gestão do Departamento

Difusão da Cultura Científica

- _Definir as ferramentas de marketing





07 _Objectivo Estratégico – Melhorar a qualificação dos recursos humanos

Investigação & Desenvolvimento

_Formação em matéria de factores de risco na matriz solo (1 formação exterior = solos)

Laboratório de Referência

_Formar em matéria de qualidade

Observatório de Saúde

_Formar em matéria de definição de indicadores

Prestação de Serviços

_Formar no âmbito do Marketing

Formação

_No âmbito da concretização dos objectivos estratégicos do **INSA**

_Elaborar Plano de Formação Anual

_Alinhamento com a Política de Formação do **INSA**

_Reforçar a massa crítica do Departamento – nº de Mestres e Doutorados

_Organizar acções de formação internas

_Fomento da cultura de autoformação, com recurso a fontes de financiamento externas

Difusão da Cultura Científica

_Formar para a comunicação: informação e comunicação do risco



08 _Objectivo Estratégico – Reforçar a capacidade instalada

Investigação & Desenvolvimento

- _Formação com o exterior – OMS, IANPHI e Carlos III
- _Investimento em equipamentos / modernização e manutenção
- _Adequar infraestruturas

Laboratório de Referência

- _Investimento na acreditação de ensaios laboratoriais, com controlo e monitorização ambiental
- _Contribuir para a certificação do INSA, enquadrando as auditorias de diagnóstico ao Instituto, a iniciar em 2009

Observatório de Saúde

- _Criar os quadros de resumo estatístico da informação produzida, incluindo os indicadores de SAO
- _Adquirir Sistema de Informação Geográfica

Prestação de Serviços

- _Desenvolver as infraestruturas para a criação de novos serviços

Formação

- _em novas tecnologias / equipamentos
- _em acreditação
- _em metodologias de obtenção de financiamento

Difusão da Cultura Científica

- _criar task force por Unidade para a Divulgação do conhecimento produzido





09 _Objectivo Estratégico – Reforçar a imagem

Investigação & Desenvolvimento

- _Site – promover a imagem corporativa do **DSA** – noticiando actividades / dando notícias
- _Promover **Encontros** para divulgar a imagem da investigação

Laboratório de Referência

- _Dar a conhecer em que somos Referência

Observatório de Saúde

- _Fornecer o feed-back a parceiros / consórcios / cidadão

Prestação de Serviços

- _Novas sinaléticas nas instalações do Departamento
- _Criação da imagem de centro de excelência em Saúde Ambiental e Ocupacional / Saúde Pública

Formação

- _Marketing
- _Media Training
- _Disseminação para Instituições Públicas

Difusão da Cultura Científica

- _Divulgar resultados – apresentação, comunicação e publicação dos resultados do trabalho técnico e científico do Departamento (produção de comunicações científicas e técnicas)
- _Reforço da imagem para o exterior – ligação com os profissionais de saúde e com o cidadão, Laboratórios de Saúde Pública e policy briefs

'plano de desenvolvimento estratégico 2008 / 2012

Aprovação formal do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 / 2012,
por parte de S. Ex^a. o Secretário de Estado da Saúde **Dr. Manuel Pizarro**.



Ministério da Saúde

Instituto Nacional de Saúde
Doutor Ricardo Jorge





*Secretário de Estado
da Saúde*

Exm^o Senhor
Presidente do Conselho Directivo do
Instituto Nacional de Saúde Dr. Ricardo Jorge, IP
Prof. Doutor José Pereira Miguel
Avenida Padre Cruz
1649-016 Lisboa

Exm. Sr.

O Decreto-Lei n.º 212/2006, de 27 de Outubro (Lei Orgânica do Ministério da Saúde) define a missão e atribuições do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P. (INSA). Essa definição é depois aprofundada pelo Decreto-Lei n.º 271/2007, de 26 de Julho (que estabelece a orgânica do INSA) e pela Portaria n.º 812/2007, de 27 de Julho (que aprova os respectivos estatutos).

Ao longo do ano 2008 desenvolveu o Conselho Directivo do INSA um processo de reflexão e debate, dentro do Instituto e no conjunto da sociedade portuguesa, de modo a definir o seu Plano de Desenvolvimento Estratégico no horizonte 2008 – 2012.

O Plano de Desenvolvimento Estratégico posiciona o INSA de acordo com os seus principais objectivos estratégicos. Dentre eles avulta o alinhar das prioridades do Instituto com as prioridades da saúde, de modo a que o INSA possa alargar a sua contribuição para a execução das metas do Plano Nacional de Saúde e, sobretudo, possa aumentar muito a produção de evidência que apoie a decisão em saúde pública. Esse esforço será acompanhado pelo reforço das funções essenciais do INSA, em matéria de estabelecimento de redes de referência laboratorial, de desenvolvimento de instrumentos de vigilância epidemiológica, de prestação de serviços em áreas carenciadas ou inovadoras e de capacidade de resposta a surtos e situações de emergência. Será ainda mantida e aprofundada a intervenção do INSA no domínio da assistência diferenciada na área da genética médica.



Outro objectivo será o desenvolvimento da investigação científica, relançando a agenda de investigação do Ministério da Saúde, criando o Fórum Nacional de Investigação em Saúde, integrando num Plano coerente a investigação realizada no INSA, desenvolvendo a investigação em saúde pública, em clínica e em serviços de saúde, difundindo a cultura científica, tendo em vista grupos-alvo prioritários.

Ao mesmo tempo o Plano de Desenvolvimento Estratégico define uma agenda muito exigente de reforma e modernização do INSA, visando assegurar a sua auto-sustentabilidade financeira, procurando reforçar o diálogo interno (com os seus colaboradores) e externo (com os clientes, a comunidade científica, a sociedade), modernizando os serviços administrativos, melhorando a qualificação dos recursos humanos, reforçando a capacidade instalada e a imagem do Instituto.

No seu conjunto o Plano propõe uma profunda reforma do INSA, enquanto laboratório do Estado da Saúde, criando condições para desenvolver e alargar a sua intervenção. O Plano pressupõe um adequado envolvimento interno e externo e corresponde à missão e atribuições que foram conferidas legalmente ao Instituto, dotando-o de condições para que ele possa corresponder com elevado grau de exigência e eficiência ao desiderato de contribuir para ganhos em saúde da população portuguesa.

Assim, determino a aprovação do Plano de Desenvolvimento Estratégico 2008 – 2012 do INSA.

Com os melhores cumprimentos *também para's*

(Manuel Pizarro)

plano de desenvolvimento estratégico 2008 / 2012

www.insa.pt