

1. Planeamento											
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Orientação estratégica</b>	A orientação estratégica do INSP reflecte sobretudo as opiniões dos gestores do INSP e as prioridades do Ministério da Saúde e dos doadores, sofrendo alterações frequentes. As metas e prioridades a longo prazo não são claras.		O INSP tem uma visão e uma declaração de missão e identificou algumas metas ou prioridades estratégicas. Foram empreendidos alguns esforços para partilhar estas metas/prioridades com os funcionários. Alguns departamentos do INSP tentaram levar a cabo um planeamento estratégico ou de acções.			O INSP dispõe de uma visão, missão e metas claras, bem como de objectivos detalhados e actividades, que são amplamente partilhados na organização. Muitos departamentos do INSP levam a cabo processos de planeamento sistemático.			A visão, missão e metas do INSP são bem conhecidas dentro e fora da organização. Inspiram os intervenientes a apoiar e a colaborar com o INSP. Os planos das principais unidades do INSP estão alinhados com o plano global do INSP.		
<b>Sistemas</b>	O INSP pode não ter a sua missão, visão e metas por escrito. Se existirem, foram escritas por uns quantos indivíduos e não foram desenvolvidas utilizando um processo de planeamento formal.		O INSP está a implementar processos formais para definir ou aperfeiçoar a visão e a missão e definir melhor as metas, com o intuito de assegurar que estas estão todas alinhadas. O INSP não dispõe de sistemas para rastrear o impacto das mesmas.			O INSP actualiza periodicamente os seus planos para ter em consideração oportunidades e alterações internas e externas. No entanto, muitas vezes, a actualização é demasiado frequente, resultando em falta de continuidade e foco, ou não é suficientemente frequente. O INSP dispõe de alguns sistemas para medir o progresso em direcção às suas metas.			O INSP dispõe de sistemas, processos e ferramentas abrangentes para medir o progresso no sentido da consecução das suas metas. O progresso é analisado regularmente, sendo efectuados ajustes aos planos conforme necessário. O INSP estabelece a prioridade de assegurar que os planos se mantêm relevantes.		
<b>Recursos</b>	As prioridades do INSP são, muitas vezes, determinadas por parceiros externos. Os limitados recursos provenientes do governo, que restam depois dos salários e outros custos necessários, são distribuídos com base nas preferências da Direcção do INSP e não em reflexões estratégicas a longo prazo.		Por vezes, o INSP obtém ajuda em planeamento estratégico de indivíduos com conhecimento e experiência. O INSP empreende alguns esforços para apoiar as metas e prioridades estratégicas definidas e angaria recursos para as mesmas, mas ainda continuam a ser os doadores a orientar uma grande parte da agenda do INSP.			O INSP recorre a especialistas para assegurar que os processos de planeamento e os resultados são de elevada qualidade. O INSP utiliza frequentemente os seus planos para atribuir recursos e identificar prioridades para obter novos recursos. A obtenção de recursos é mais fácil porque os doadores compreendem de que forma os recursos serão usados para alcançar metas claras.			O INSP dispõe de funcionários com formação e experiência em planeamento. A maioria dos funcionários compreende a importância de planos estratégicos e de acção. Os recursos são atribuídos de acordo com os planos do INSP e dos seus departamentos. A Direcção do INSP colabora com os respectivos departamentos no sentido de desenvolver planos específicos para aumentar o financiamento em áreas estratégicas.		
<b>Qualidade</b>	A capacidade do INSP para crescer sistematicamente em áreas críticas e estratégicas é limitada pela falta de um plano estratégico.		A visão e as declarações de missão do INSP são empolgantes. Algumas partes do seu plano estratégico são de elevada qualidade e incluem pormenores suficientes para moldar o trabalho do INSP.			Os planos estratégicos do INSP são de qualidade elevada suficiente para serem úteis tanto a nível interno como externo. A falta de planos detalhados para alguns departamentos do INSP constitui uma limitação.			O INSP actualiza os seus planos à medida que as circunstâncias mudam para assegurar a relevância dos mesmos, e gere eficazmente o equilíbrio entre manter-se actualizado e alterar as suas prioridades com demasiada frequência. O INSP incentiva o planeamento de prioridades estratégicas que sejam transversais a todos os departamentos da organização.		
<b>Envolvimento</b>	Poucos funcionários estão envolvidos no debate sobre a estratégia e orientação do INSP.		Alguns funcionários estão envolvidos em debates sobre a visão, missão e prioridades do INSP. Os gestores e os funcionários estão a começar a alinhar o trabalho para a missão e metas mais alargadas do INSP.			Os funcionários estão envolvidos activamente no processo de planeamento. A maioria dos funcionários compreende de que forma o seu trabalho se enquadra nos planos mais alargados do INSP e dos seus departamentos.			A participação dos funcionários no planeamento, implementação de planos e sucesso na criação de recursos contribui para que estes adoptem a visão, missão e metas do INSP. Os funcionários reconhecem que são contribuintes importantes para a visão, missão e metas do INSP.		
<b>Impacto</b>	Frequentemente, as actividades do INSP não estão relacionadas entre si e não estão alinhadas para alcançar uma missão, visão ou metas mais alargadas. O INSP muda constantemente de foco, iniciando novas iniciativas e abandonando outras, o que constitui uma perda de tempo e recursos.		O esforço do INSP no sentido de alinhar actividades e operações para metas, está a começar a ajudar a organização a conseguir financiamento adicional. A capacidade em algumas áreas prioritárias está gradualmente a aumentar.			O plano estratégico do INSP e os dos seus departamentos estão a ajudar o INSP a fazer progressos em direcção às suas metas. Perdem-se algumas oportunidades porque os planos não estão actualizados ou não existem planos detalhados para sectores importantes da organização. Por vezes, os parceiros e os funcionários do INSP ficam confundidos com as mudanças rápidas de prioridades.			A relevância dos planos do INSP e o sucesso da sua implementação ajudam o INSP a obter e a utilizar os recursos necessários para exercer um grande impacto. O alinhamento do plano global do INSP com os planos dos seus departamentos também contribui para o sucesso. A produtividade dos funcionários aumenta por fazerem parte de uma organização altamente funcional orientada para uma missão.		