

1. Liderança e gestão organizacionais												
Básico			Em desenvolvimento			Avançado			De vanguarda			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Orientação estratégica	O INSP tem alguns objectivos de curto prazo, mas ainda não foram definidos objectivos e prioridades de longo prazo. Os dirigentes/gestores centram-se sobretudo nas actividades quotidianas.			O INSP identificou alguns objectivos de longo prazo, mas os dirigentes/gestores centram-se sobretudo nas questões do dia-a-dia e nas consideradas urgentes, como as exigências dos ministérios ou dos doadores.			O INSP articulou claramente objectivos de longo prazo. No geral, centra-se na respectiva concretização, mas as emergências de saúde pública, as situações fortemente politizadas ou outros acontecimentos originam mudanças no foco.			Os dirigentes, gestores e funcionários compreendem a visão e os objectivos de longo prazo do INSP. O INSP pode facilmente transferir ou redireccionar pessoal para lidar com emergências consoante estas surjam, sem comprometer os seus objectivos de longo prazo.		
Sistemas	O INSP dispõe de poucos sistemas para ajudar os dirigentes/gestores na concretização dos objectivos. Com frequência, ocorrem disparidades entre as pessoas contratadas e as competências necessárias. Os dados para gerir o orçamento ou os recursos humanos são de má qualidade e difícil acesso. Os funcionários raramente recebem retroinformação útil sobre o desempenho.			O INSP está a melhorar a sua capacidade para acompanhar o progresso no sentido da concretização dos objectivos. Estão a ser criados sistemas de recrutamento, contratação e gestão de pessoal, mas é frequente que funcionem mal. Muitas vezes, os dados acerca do orçamento e dos recursos humanos são inexactos ou estão incompletos. As avaliações de desempenho dos funcionários, quando efectuadas, tendem a ser superficiais.			Existem sistemas para acompanhar o progresso em relação a muitos objectivos. No geral, os sistemas de contratação funcionam no que respeita a atrair e reter funcionários qualificados. Os dados para gerir o orçamento e os recursos humanos são de boa qualidade e são aplicados na melhoria da eficiência e da eficácia do INSP. Os dirigentes/gestores fornecem regularmente retroinformação aos funcionários.			Os sistemas do INSP facilitam o acompanhamento da concretização dos objectivos. A contratação e a retenção de funcionários de grande nível são apoiadas por sistemas robustos. Estes fornecem dados de alta qualidade sobre o orçamento, os recursos humanos, etc. Os dirigentes/gestores fornecem retroinformação regular e abrangente sobre o desempenho e acompanham os contributos positivos e negativos.		
Recursos	O desenvolvimento de recursos é em grande parte oportunista e muitas vezes motivado pelos interesses dos doadores e não pelas prioridades do INSP. Os recursos humanos e de outra natureza existentes não são aplicados com eficiência.			Os dirigentes /gestores estão a trabalhar a fim de aumentar os recursos para trabalho prioritário. Tentam alinhar os empregos com as competências e a formação do pessoal, mas muitos funcionários continuam em situação de subemprego ou sobreemprego. O desenvolvimento do pessoal está a tornar-se uma prioridade mais alta.			O INSP envida esforços estratégicos para aumentar os recursos em áreas prioritárias. Os dirigentes/gestores do INSP tentam utilizar com eficiência o orçamento e as infra-estruturas existentes; tal é ajudado pela melhoria dos dados orçamentais e de recursos humanos. Muitas pessoas estão a receber formação e mentoria, inclusive em liderança e gestão.			O INSP consegue obter recursos para atingir objectivos e fazer face a novas prioridades. Funciona eficientemente, com bom acompanhamento dos recursos e alinhamento dos recursos e prioridades. Apoiar o desenvolvimento e a progressão na carreira dos funcionários é uma componente crucial dos cargos de liderança/gestão.		
Qualidade	Os dirigentes, gestores e funcionários não conseguem centrar-se nos projectos mais cruciais e muitos projectos são iniciados, mas não concluídos. Os que são concluídos são muitas vezes de baixa qualidade.			O INSP e a sua liderança estão cada vez mais centrados na conclusão do trabalho iniciado e na consecução de alguns objectivos de longo prazo. A melhoria da gestão de recursos está a aperfeiçoar a qualidade. No entanto, os pequenos problemas tornam-se frequentemente grandes distrações, perturbando o progresso nas prioridades.			O INSP alinha cada vez mais as actividades e operações com os objectivos de longo prazo. A liderança/gestão dá destaque à conclusão do trabalho e à divulgação dos resultados.			O INSP tem objectivos claros, recursos adequados, dirigentes/gestores excelentes e funcionários empenhados, que sentem apoio do INSP e lealdade ao mesmo. A qualidade e a utilidade elevadas do trabalho do INSP asseguram que este seja visto como uma organização crucial e fiável.		

Envolvimento	A comunicação com grupos externos tende a ser <i>ad hoc</i> . Os dirigentes/gestores comunicam com o pessoal sobre os assuntos urgentes. De outra forma, a comunicação é intermitente. Os dirigentes/gestores reconhecem o baixo moral do pessoal, mas poucos esforços são feitos para resolver esse problema.	A comunicação externa tende a ser feita com um número limitado de parceiros e sobre questões específicas. Os dirigentes/gestores estão a começar a comunicar com o pessoal de forma mais consistente. O pessoal tem cada vez mais orgulho no seu trabalho.	O INSP interage com parceiros externos sobre um vasto leque de questões, incluindo a necessidade de um INSP forte. Os dirigentes/gestores comunicam regularmente com os funcionários acerca de um leque de tópicos. Os funcionários estão cada vez mais entusiasmados não só com o seu próprio trabalho, mas também com o do INSP no seu todo.	O INSP é um parceiro valioso para muitas organizações subnacionais, nacionais e internacionais. A comunicação entre dirigentes/gestores e funcionários é bidireccional. Tal assegura que haja um bom fluxo de informação e que os funcionários se identifiquem como parte de uma equipa. Sentem-se valorizados como indivíduos e têm um orgulho extremo por fazerem parte do INSP.
Impacto	O impacto do INSP é limitado devido a falta de liderança, sistemas deficientes e carência de objectivos de longo prazo.	A eficiência e a eficácia do INSP estão a melhorar consoante são identificados objectivos de longo prazo e criados sistemas de gestão. O impacto pode ser demonstrado em algumas áreas limitadas.	O INSP pode oferecer muitos exemplos de políticas e programas que tiveram impactos mensuráveis na saúde pública. É cada vez mais reconhecido como um dos principais contribuidores para a saúde da população.	O INSP atinge consistentemente os seus objectivos de longo prazo e tem impactos mensuráveis na saúde da população. A liderança, os sistemas e a qualidade do trabalho do INSP asseguram a sua posição como líder em saúde pública, tanto à escala nacional como à internacional.