

# Plano de Estratégico

INSTITUTO PORTUGUÊS DO SANGUE E DA  
TRANSPLANTAÇÃO

12.10.2020

Ministra da Saúde  
Marta Temido

2020  
2022



REPÚBLICA  
PORTUGUESA

SAÚDE



SNS  
SERVIÇO NACIONAL  
DE SAÚDE



Instituto Português do Sangue  
e da Transplantação, IP

# **Plano Estratégico 2020 / 2022**

INSTITUTO PORTUGUÊS DO SANGUE E DA  
TRANSPLANTAÇÃO

# Índice

|            |                                                                                     |           |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b>   | <b>ENQUADRAMENTO .....</b>                                                          | <b>11</b> |
| <b>1.1</b> | <b>CARACTERIZAÇÃO GERAL.....</b>                                                    | <b>11</b> |
| 1.1.1      | Missão, Atribuições, Valores, Visão, Áreas de intervenção, Funções Essenciais ..... | 12        |
| 1.1.2      | Estrutura Orgânica .....                                                            | 13        |
| 1.1.3      | Grupos de Trabalho .....                                                            | 16        |
| <b>1.2</b> | <b>ÁREAS DE INTERVENÇÃO EM SAÚDE .....</b>                                          | <b>18</b> |
| <b>1.3</b> | <b>PARCERIAS ESTRATÉGICAS.....</b>                                                  | <b>19</b> |
| <b>1.4</b> | <b>METODOLOGIA DO PLANO ESTRATÉGICO .....</b>                                       | <b>19</b> |
| 1.4.1      | Enquadramento com Planos Superiores Institucionais .....                            | 20        |
| 1.4.2      | Instrumentos Estratégicos.....                                                      | 21        |
| 1.4.3      | Mecanismos de Coordenação e Monitorização do Plano .....                            | 25        |
| <b>2</b>   | <b>ESTRATÉGIA E OBJETIVOS.....</b>                                                  | <b>27</b> |
| <b>2.1</b> | <b>ANÁLISE ESTRATÉGICA.....</b>                                                     | <b>27</b> |
| <b>2.2</b> | <b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....</b>                                                 | <b>27</b> |
| <b>2.3</b> | <b>ARTICULAÇÃO DOS OE COM AS ATRIBUIÇÕES DO IPST, IP .....</b>                      | <b>30</b> |
| <b>2.4</b> | <b>OBJETIVOS OPERACIONAIS .....</b>                                                 | <b>33</b> |
| <b>2.5</b> | <b>EVOLUÇÃO PLANEADA DOS INDICADORES .....</b>                                      | <b>34</b> |
| <b>2.6</b> | <b>MEDIDAS TRANSVERSAIS .....</b>                                                   | <b>35</b> |
| <b>3</b>   | <b>RECURSOS HUMANOS E FINANCEIROS .....</b>                                         | <b>37</b> |
| <b>3.1</b> | <b>RECURSOS HUMANOS .....</b>                                                       | <b>37</b> |
| <b>3.2</b> | <b>FORMAÇÃO .....</b>                                                               | <b>39</b> |
| <b>3.3</b> | <b>RECURSOS TECNOLÓGICOS E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO .....</b>                         | <b>40</b> |
| <b>3.4</b> | <b>RECURSOS FINANCEIROS .....</b>                                                   | <b>42</b> |
| <b>4</b>   | <b>OUTRAS ATIVIDADES E PROJETOS ESTRATÉGICOS TRANSVERSAIS .....</b>                 | <b>45</b> |
| <b>5</b>   | <b>ANEXOS .....</b>                                                                 | <b>49</b> |
| <b>5.1</b> | <b>OBJETIVOS OPERACIONAIS POR UNIDADE ORGÂNICA .....</b>                            | <b>50</b> |
| <b>5.2</b> | <b>MAPA DE PESSOAL - RESUMO .....</b>                                               | <b>52</b> |

## Índice de Figuras

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>Figura1- Valores Institucionais .....</b>   | <b>13</b> |
| <b>Figura 2- Organograma do IPST, IP .....</b> | <b>15</b> |

## Índice de Tabelas

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Tabela 1 - Parcerias Estratégicas .....</b>                                                             | <b>19</b> |
| <b>Tabela 2 -Definição de Objetivos do IPST, IP no Âmbito das Orientações Estratégicas Identificadas..</b> | <b>21</b> |
| <b>Tabela 3 – Partes Interessadas .....</b>                                                                | <b>22</b> |
| <b>Tabela 4 – Análise SWOT.....</b>                                                                        | <b>23</b> |
| <b>Tabela 5 – Análise PEST .....</b>                                                                       | <b>24</b> |
| <b>Tabela 6 - Evolução dos Objetivos Estratégicos IPST, IP (2017 - 2022).....</b>                          | <b>28</b> |
| <b>Tabela 7 - Articulação dos OE com as Atribuições do IPST, IP.....</b>                                   | <b>32</b> |
| <b>Tabela 8 - Cruzamento dos OE do PE 2015 / 2024 com os OE do PE 2020 / 2022.....</b>                     | <b>32</b> |
| <b>Tabela 9 - Matriz de Relacionamento do OE com o OOp.....</b>                                            | <b>34</b> |
| <b>Tabela 10 - Evolução esperada dos indicadores dos OE.....</b>                                           | <b>34</b> |
| <b>Tabela 11 - Recursos Humanos 2020 .....</b>                                                             | <b>37</b> |
| <b>Tabela 12 - Orçamento de Receita do IPST, IP – 2020.....</b>                                            | <b>42</b> |
| <b>Tabela 13 - Orçamento de Despesa do IPST, IP – 2020 .....</b>                                           | <b>43</b> |

## Lista de Siglas e Abreviaturas

**ASIS** – sistema de informação e base de dados de gestão de serviços de sangue, serviços de medicina transfusional e centros de sangue

**BI** – Business Intelligence

**BPCCU** – Banco Público de Células do Cordão Umbilical

**CD** – Conselho Diretivo

**CE** – Concentrado Eritrocitário

**CEDACE** - Registo Nacional de Dadores Voluntários de Medula Óssea

**CNSMT**- Coordenação Nacional do Sangue e da Medicina Transfusional

**CNT** - Coordenação Nacional da Transplantação

**CST** - Centro De Sangue e da Transplantação

**CSTC** - Centro De Sangue e da Transplantação de Coimbra

**CSTL** - Centro de Sangue e da Transplantação de Lisboa

**CSTP** - Centro de Sangue e da Transplantação do Porto

**CTNST** – Coordenação Técnica Nacional do Sangue e da Transplantação

**DGRHF** - Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Formação

**DGPFP**- Departamento de Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira

**GCCI** – Gabinete de Coordenação e Controlo Interno

**GCPDV**- Gabinete de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado

**GGQ** - Gabinete de Gestão da Qualidade

**GIID** – Gabinete de Investigação, Inovação e Desenvolvimento

**GJ** - Gabinete Jurídico

**GT** – Grupo de Trabalho

**GTIC** - Gabinete de Tecnologias de Informação e Comunicações

**IPST, IP** – Instituto Português do Sangue e da Transplantação

**MS** – Ministério da Saúde

**OE** – Objetivo Estratégico

**Oop** - Objetivo Operacional

**RPT** – Registo Português de Transplantação

**SNS** – Serviço Nacional de Saúde

•  
**ST** – Sangue Total

**TIC** – Tecnologias de Informação e Comunicação

## 1 Enquadramento

### 1.1 Caracterização Geral

O Instituto Português do Sangue e da Transplantação, I.P. (IPST, IP) é um instituto público integrado na administração indireta do Estado, dotado de autonomia técnica, administrativa, financeira e património próprio.

Prossegue atribuições do Ministério da Saúde, sob superintendência e tutela do Secretário de Estado da Saúde.

A sua missão e as respetivas competências, bem como a sua estrutura orgânica e serviços constam do Decreto-Lei n.º 39/2012 e da Portaria n.º 165/2012, de 16 de fevereiro e 22 de maio, respetivamente.

O IPST, IP é um organismo central com jurisdição sobre todo o território nacional, tendo a sua sede em Lisboa.

Assim, são assegurados, quer a nível nacional, quer com as necessárias particularizações regionais, as atividades de colheita, processamento, análise, armazenamento e distribuição de sangue e seus componentes, a gestão nacional do Registo Português de Dadores de Medula Óssea (CEDACE), o processamento, armazenamento e distribuição de tecidos e células do cordão umbilical de origem humana (BPCCU) e as atividades de suporte relacionadas com a colheita de órgãos e tecidos no âmbito do sistema de saúde português, tanto no setor público, como privado, e ainda, as responsabilidades inerentes à seleção do par dador - recetor.

Em 28 de junho de 2019 foi nomeada, em regime de substituição a nova presidente do Conselho Diretivo do IPST, IP, através do despacho nº 6108/2019, tendo o vogal sido nomeado pelo despacho 1553/2020, de 03 de fevereiro. Ciente da importância dos recursos humanos para o sucesso da instituição, o atual Conselho Diretivo está empenhado em promover uma cultura organizacional que contribua para incrementar a satisfação profissional, o sentimento de pertença a esta instituição e o orgulho de nela trabalhar, contribuindo diariamente para a sua importante função de dar vida à Vida.

Por outro lado, tendo consciência da importância da qualidade e segurança na atividade altamente especializada do IPST, IP e da necessidade de melhoria contínua dos serviços prestados, adequando-os às necessidades presentes da sociedade, e da utilização dos seus recursos de uma forma cada vez mais eficiente e eficaz, o Conselho Diretivo prioriza a consecução de objetivos estratégicos que garantam respostas em tempo e adequadas às necessidades dos serviços hospitalares, em matéria de medicina transfusional e de transplantação.

### 1.1.1 Missão, Atribuições, Valores, Visão, Áreas de intervenção, Funções Essenciais

O presente documento define o planeamento estratégico para o ciclo de gestão de 2020 a 2022 do IPST, IP.

O IPST, IP é uma instituição dedicada ao suporte da vida humana através de áreas de intervenção transversais a toda a atividade médica e cirúrgica, seja como garante da sustentabilidade dos cuidados de saúde assegurando o fornecimento de sangue e componentes sanguíneos, seja através de uma extensa atividade da transplantação de células, tecidos e órgãos. Tem como objetivo melhorar a vida humana em tempo e qualidade, garantindo a qualidade e segurança dos produtos, as boas práticas e a inovação de acordo com o estado da arte.

Pretende-se que o IPST, IP seja um organismo de referência nacional e internacional, nas suas áreas de intervenção, contribuindo para um melhor desempenho do Serviço Nacional de Saúde (SNS) e uma maior eficiência do sistema de saúde português.

Acresce referir a amplitude nacional da sua intervenção, caracterizando-se por ser um organismo de larga exposição populacional por atingir o universo de dadores de sangue que se estima estar próximo de meio milhão entre os dadores regulares, p.e. dadores e dadores ocasionais.

A **missão** do IPST, IP é:

**Garantir e regular, a nível nacional, a atividade da medicina transfusional e da transplantação e garantir a dádiva, colheita, análise, processamento, preservação, armazenamento e distribuição de sangue humano, de componentes sanguíneos, de órgãos, tecidos e células de origem humana.**

A **visão** do IPST, IP traduz-se em:

**Promover a dádiva enquanto gesto transversal a toda a atividade do IPST, IP. com o objetivo de contribuir para a vida humana em tempo e qualidade garantindo, para isso, que as boas práticas e inovação acompanhem o estado da arte.**

Os valores adotados pelo IPST, IP resultam do assumir-se como uma instituição dedicada ao suporte da vida humana através das áreas do sangue e da transplantação.

**Figura1- Valores Institucionais**

| <b>Dador</b>  | <b>IPST</b> | <b>Doente</b> |
|---------------|-------------|---------------|
| Benevolência  | Excelência* | Segurança     |
| Solidariedade | Inovação    | Vida          |

\*Abrange a qualidade e a segurança

O conjunto de atribuições está detalhado no Decreto-Lei n.º 39/2012, de 16 de Fevereiro e define a missão e as atribuições do IPST, IP.

Os principais serviços prestados pelo IPST, IP são:

- Coordenar e regular a nível nacional as atividades de organização, funcionamento e articulação de serviços nas áreas do sangue e da transplantação.
- Promover a dádiva (enquanto gesto transversal a toda a atividade) de sangue, células, tecidos e órgãos, de forma a contribuir para uma melhor prestação de cuidados de saúde e salvaguarda da vida humana.
- Garantir a autossuficiência em sangue e componentes sanguíneos.
- Contribuir para a crescente suficiência nacional em medicamentos derivados do plasma.
- Promover e melhorar a disponibilidade de tecidos, células e órgãos de modo a dar uma melhor resposta às necessidades dos doentes.
- Garantir a realização de atividades técnicas e laboratoriais de referência, nas suas áreas de intervenção, promovendo o desenvolvimento técnico, a atualização científica e a investigação.
- Promover a articulação nacional e internacional com os parceiros institucionais de forma a garantir a prossecução da sua missão.
- Assegurar o funcionamento do Sistema Nacional de Hemovigilância e do Sistema Nacional de Biovigilância em articulação com as entidades nacionais e internacionais competentes.
- Manter e gerir sistemas de informação nacional relativamente às atividades de sangue, órgãos, tecidos e células.

### 1.1.2 Estrutura Orgânica

O IPST, IP, de acordo com os seus Estatutos, aprovados pela Portaria n.º 165/2012 de 22 de maio), é constituído por unidades orgânicas de âmbito nacional (dois departamentos, três

coordenações e cinco gabinetes) e por serviços territorialmente desconcentrados (três Centros de Sangue e da Transplantação (CST) – Unidades Homogéneas (UH)).

O IPST, IP é atualmente dirigido por um Conselho Diretivo, constituído por uma Presidente e um Vogal.

### **Unidades orgânicas de âmbito nacional**

#### Serviços Centrais:

- Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Formação (DGRHF);
- Departamento de Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira (DPGPF).

#### Coordenações Nacionais

- Coordenação Técnica Nacional do Sangue e da Transplantação (CTNST);
- Coordenação Nacional da Transplantação (CNT);
- Coordenação Nacional do Sangue e da Medicina Transfusional (CNS).

#### Gabinetes

- Gabinete de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado (GCPDV);
- Gabinete de Investigação, Inovação e Desenvolvimento (GIID);
- Gabinete de Tecnologias de Informação e Comunicações (GTIC);
- Gabinete de Gestão da Qualidade (GCQ);
- Gabinete Jurídico (GJ).

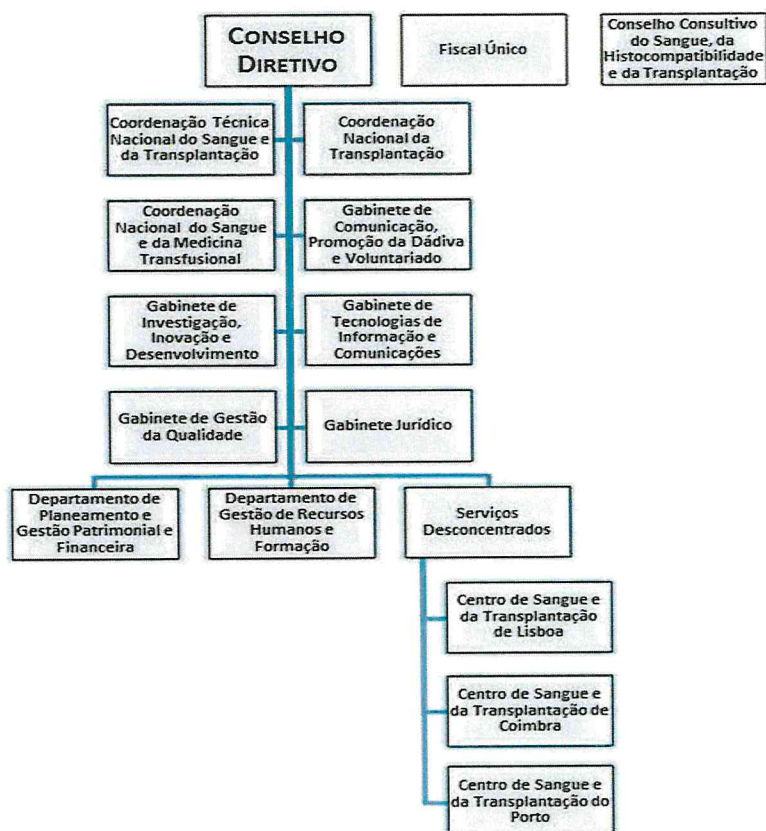
#### Serviços territorialmente desconcentrados (UH):

- Centro de Sangue e da Transplantação de Lisboa;
- Centro de Sangue e da Transplantação de Coimbra;
- Centro de Sangue e da Transplantação do Porto.

Estas UH procedem à colheita, separação, produção, estudo laboratorial, conservação e distribuição do sangue e componentes sanguíneos. Realizam ainda o acompanhamento da transplantação de órgãos, tecidos e células e procedem ao estudo laboratorial de doadores e doentes candidatos a transplantação. Integram ainda serviços específicos nomeadamente o Laboratório de Controlo de Qualidade de componentes sanguíneos, o Banco Público de Células do Cordão Umbilical, o Centro Nacional de Doadores de Células Estaminais de Medula Óssea de Sangue Periférico ou de Cordão Umbilical e o Banco de Tecidos.

Deste modo, a estrutura orgânica do IPST, IP é representada pelo seguinte organigrama onde se verifica uma estrutura centralizada nas áreas transversais, mas tendencialmente descentralizada do ponto de vista funcional:

Figura 2- Organigrama do IPST, IP



### 1.1.3 Grupos de Trabalho

Para desenvolver as atividades requeridas pelas suas áreas de intervenção, muitas vezes transversais a vários serviços e unidades orgânicas, constituíram-se Comissões e Grupos de Trabalho específicos.

O IPST colabora nos seguintes grupos de trabalho:

#### Internacionais:

- Conselho da Europa
  - EDQM - *European Directorate for the Quality of Medicines* - âmbito sangue, órgãos, tecidos e células
    - CD-P-TO - *European Committee on Organ Transplantation* - âmbito principal órgãos tendo sido estendido esse âmbito também aos tecidos e células
    - CD-P-TS - *European Committee on Blood Transfusion* - âmbito sangue e components sanguíneos
- Comissão Europeia
  - DG-SANTE - *Directorate-General for Health and Food Safety* - âmbito Sangue e componentes sanguíneos, órgãos, tecidos e células
    - RATC - *Rapid Alert system for human Tissues and Cells* - âmbito tecidos e células
    - RAB - *Rapid Alert on Blood* - âmbito Sangue e componentes sanguíneos
    - SARE - *Serious Adverse Reaction(s) and Event(s)* - âmbito Sangue e componentes sanguíneos, órgãos, tecidos e células
    - SEC - *Single European Code* - Plataforma Europeia de Codificação para o Compêndio de Estabelecimentos de Tecidos e de Células Europeus e Compêndio de Codificação Europeia Única dos Tecidos e Células (*EU Coding Platform*): âmbitos tecidos e células
      - *Vigilance Expert Subgroup Blood, tissue sand cells*
    - Autoridades Competentes para a Doação e Transplantação de Órgãos
    - Autoridades Competentes para Tecidos e Células
    - Autoridades Competentes para Sangue e Componentes Sanguíneos
- GODT - *Global Observatory on Donation and Transplantation* - âmbito órgãos tecidos e células
- SAT - *South Alliance for Transplants* - âmbito órgãos
- EBA - *European Blood Alliance* - âmbito sangue, células e tecidos

- ECDC- *European Centre for Disease Prevention and Control* - âmbito órgãos tecidos e células
- IRODaT - *International Registry in Organ Donation and Transplantation* - âmbito órgãos tecidos e células
- EURO CET - *Organs, Tissues and Cells* - âmbito órgãos tecidos e células
- RCID - Rede/Conselho Ibero-americano de Doação e Transplantação - órgãos, tecidos e células
- ICCBBA - *International Council for Commonality on Blood Bank Automation*
- ISBT- *International Society Blood Transfusion*
- *International Haemovigilance Network*
- *Newsletter Transplant* - âmbito órgãos

#### IPST, IP:

- Grupo de Trabalho (GT) da Hemovigilância
- Comissão de Controlo Interno
- Comissão para a Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas
- Grupo de Trabalho da Cibersegurança;
- Comissão de Informação, Estatística e Reporte de Dados na Área do Sangue;
- Comissão de Planeamento e Apoio à Gestão;
- Comissão de Promoção da Dádiva de Sangue e de Planeamento e Operacionalização das Sessões de Colheita;
- Comissão de Relações Exteriores, Organização de Eventos Institucionais e Técnico-científicos
- Comissão Interna de Gestão de Existências e Pedido de Plasma (CIGEP Plasma)
- Comissão para a Digitalização do Arquivo Clínico
- Comissão para a Implementação e Acompanhamento do Sistema de Codificação ISBT 128 na Área do Sangue
- Comissão Responsável pela definição e gestão da Reserva Estratégica e Plano de Contingência do IPST, IP na Área do Sangue
- Comissão Técnica de Proteção de Dados (CTPD)
- Comissão Técnica para Promoção e Proteção da Segurança e Higiene no Trabalho (CPSHT)
- Consultores do IPST, IP
- Gestor Local de Energia e Carbono do IPST, IP
- Equipa de Gestão de Projetos Financiados/Gestão de Pedidos de Plasma SD e Derivados do Plasma
- GT Faturação/Atualização de Tabelas de Preços
- GT para a Revisão do Manual de Triagem Clínica de Dadores de Sangue

- GT para a Revisão do questionário ao dador de sangue / consentimento informado
- GT para elaboração de contrato ou Protocolo Tipo
- GT para elaboração de Regulamento relativo às Sessões de Colheita de Sangue
- GT para implementação nos CST do Procedimento de colheita, análise, processamento, armazenamento, distribuição e monitorização de resultados de Plasma Convalescente
- GT para a elaboração de Relatório de Atividades de Aproveitamento do Plasma IPST, IP;
- GT para elaboração do Regulamento Interno de Organização e Tempo de Trabalho IPST, IP;
- GT para uniformização das conclusões de triagem clínica de dadores em ASIS
- Comissão responsável para a realização de visitas técnicas
- Comissão responsável pelo Risco Geográfico
- Grupo de Peritos do Programa Nacional de Doação Renal Cruzada
- Comissão de Acompanhamento do Programa de Colheita em Dadores em Paragem Cardiocirculatória

**CST:**

- Grupo de trabalho de Auditores Internos da Qualidade/Dinamizadores da Qualidade
- Grupo de trabalho de Gestão de Equipamentos
- Grupo de higiene e segurança no trabalho
- Núcleo de Formação
- Grupo de trabalho da Articulação Hospitalar

## 1.2 Áreas de Intervenção em Saúde

O IPST, IP é uma estrutura nacional, devidamente enquadrada do ponto de vista legal e cujas competências estão definidas na respetiva orgânica e estatutos.

Considerando que as áreas de sangue e transplantação são transversais e de suporte a toda a atividade clínica em qualquer estabelecimento hospitalar, ou seja ao funcionamento do sistema de saúde, o IPST, IP é o garante da sustentabilidade dos cuidados de saúde, com disponibilização de produtos e prestações de serviços de suporte, essenciais a esses cuidados, na área do sangue e da transplantação.

O IPST, IP contribui para a Saúde, nomeadamente através das seguintes atribuições:

Coordena, a nível nacional, a colheita, análise, processamento e transfusão de sangue, bem como a colheita, análise, processamento e transplantação de órgãos, tecidos e células de origem humana;

Assegura o funcionamento do Sistema Nacional de Hemovigilância e do Sistema Nacional de Biovigilância, em articulação com as entidades nacionais e internacionais competentes;

Promove e apoia a investigação nos domínios da ciência e da tecnologia das áreas da medicina transfusional, transplantação e medicina regenerativa, em articulação com o Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I. P., e outras instituições nacionais e internacionais

Mantem e gere o Banco Público de Sangue do Cordão Umbilical;

Mantem e gere a atividade do banco de tecidos multitecidual, compreendendo a análise, processamento, armazenamento, distribuição e importação, de acordo com as necessidades nacionais;

Garante a disponibilidade de sangue humano, de componentes sanguíneos, de órgãos, tecidos e células de origem humana, atendendo às necessidades nacionais;

Mantem o Centro Nacional de Dadores de Células Estaminais de Medula Óssea de Sangue Periférico ou de Cordão Umbilical.

### 1.3 Parcerias Estratégicas

O IPST, IP tem parcerias estratégicas mediante a celebração de protocolos/contratos com as entidades descritas na tabela seguinte.

**Tabela 1 - Parcerias Estratégicas**

| Âmbito                  | Designação da Entidade Parceira                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sangue / Transplantação | <ul style="list-style-type: none"> <li>Federações e Associações de Dadores de Sangue</li> <li>Poder Autárquico (Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia);</li> <li>Associações de Bombeiros;</li> <li>Empresas;</li> <li>Agrupamentos Cívicos</li> <li>Forças Armadas e Militarizadas</li> </ul> |
| Melhoria Organizacional | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecimentos de Ensino e de Investigação;</li> <li>Lab X (Laboratório de Experimentação da Administração Pública)</li> </ul>                                                                                                                           |

### 1.4 Metodologia do Plano Estratégico

A metodologia de gestão de desempenho utilizada na elaboração do presente plano estratégico passa pela definição de Objetivos Estratégicos que reflitam a Missão e Visão da Instituição e que são monitorizados por Indicadores. Cada um desses Indicadores deve ter metas definidas. O Plano

Estratégico identifica um conjunto de iniciativas de transformação para os próximos três anos, que irá concorrer para o cumprimento dessas metas.

A elaboração do Plano Estratégico teve como ponto de partida uma fase de diagnóstico, e onde foram identificadas algumas oportunidades de melhoria ao nível dos processos e do modelo da organização.

A Análise passou pela utilização das seguintes *abordagens*:

Análise PEST, com a avaliação do contexto externo através da análise das vertentes Política, Económica, Social e Tecnológica;

Análise SWOT, com identificação dos Pontos Fortes e Fracos da instituição, bem como das Oportunidades e Ameaças que enfrenta no horizonte temporal do Plano Estratégico;

Análise de partes interessadas, com identificação do conjunto de parceiros determinantes na atuação da organização;

O Plano Estratégico do IPST, IP 2020-2022 é operacionalizado pelos Planos de Atividade anuais e monitorizado através dos Relatórios de Atividade anuais.

#### **1.4.1 Enquadramento com Planos Superiores Institucionais**

As orientações estratégicas estão alinhadas com os valores e princípios que informam as Orientações do Plano Nacional de Saúde estendidas a 2020 e com o conjunto de medidas destinadas a melhorar o SNS, que visam um sistema de cuidados de saúde centrado nas pessoas, promovendo o envolvimento e participação informada de todos os intervenientes, adequado aos objetivos, eficiente, com recursos humanos adequados, qualificados e a trabalhar em equipa.

No que diz respeito ao Eixo Estratégico – Cidadania em Saúde, o IPST, IP está dependente da dádiva para prosseguir a sua missão – autossuficiência do país em matéria de componentes sanguíneos, células, tecidos e órgãos. A elevada consciência cívica do cidadão e da sociedade é central à concretização deste objetivo.

No que diz respeito à orientação para a implementação (colaboração intersectorial, divulgação e implementação de boas práticas e capacitação dos cidadãos) o IPST, IP tem vindo a colaborar em rede com outras instituições e associações com vista a promover a dádiva, tornar o IPST, IP numa instituição de referência na sua área de atuação e mais interativo com os cidadãos. A título ilustrativo menciona-se a parceria com o LabX e as campanhas de promoção da dádiva.

**Tabela 2 -Definição de Objetivos do IPST, IP no Âmbito das Orientações Estratégicas Identificadas**

| Orientações Estratégicas                                |                                                                                   | Objetivos Estratégicos |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------|---|---|---|---|
|                                                         |                                                                                   | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Plano Nacional de Saúde Revisão e Extensão 2020:</b> |                                                                                   |                        |   |   |   |   |
| 1.1                                                     | Eixo Estratégico - Cidadania em Saúde                                             | X                      | X | X | X |   |
| 1.7                                                     | Orientação para a Implementação - Colaboração Intersectorial                      | X                      | X | X | X | X |
| 1.8                                                     | Orientação para a Implementação - Capacitação dos Cidadãos                        | X                      | X | X | X |   |
| 1.10                                                    | Orientação para a Implementação - Divulgação e Implementação de Boas Práticas     | X                      | X | X | X | X |
| <b>Orientações Interinstitucionais:</b>                 |                                                                                   |                        |   |   |   |   |
| 4.1                                                     | Melhoria da Qualidade dos Registos no Sistema de Informação dos Imóveis do Estado |                        |   | X |   | X |
| 4.2                                                     | Melhoria da Eficiência da Gestão                                                  | X                      | X | X | X | X |

### 1.4.2 Instrumentos Estratégicos

O diagnóstico estratégico subjacente ao presente plano foi sistematizado em três níveis:

- Análise das partes interessadas, análises SWOT e PEST

#### 1.4.2.1 Análise das Partes Interessadas

A análise da ação das partes interessadas internas e externas sobre o IPST, IP permite aferir qual o grau de influência que determinados grupos/organismos/entidades exercem, ou podem exercer, no desempenho organizacional, assim como a possibilidade de gerir as interações possíveis entre todos os que compõem o sistema.

Da análise dos fatores-chave nos ambientes interno e externo, pretende-se definir as linhas estratégicas de atuação do IPST, IP, por forma a permitir ao Instituto a focalização nos seus pontos fortes, a proteção contra eventuais ameaças e o aproveitamento das oportunidades.

Como acima se referiu, a satisfação das necessidades das diversas partes interessadas é essencial para a atuação do IPST, IP, pelo que se identificam as partes interessadas do IPST, IP, por categorias.

A categorização das partes interessadas, conforme tabela seguinte, permitirá uma melhor análise do poder/interesse das mesmas sobre o IPST, IP.

Tabela 3 – Partes Interessadas

| Partes Interessadas (PI)                                                                    | Necessidades e expectativas das PI                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | O que o IPST espera das PI                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Governo/Tutela</b>                                                                       | Cumprimento da missão, da lei orgânica e dos estatutos, segundo critérios de economia, eficiência.<br><br>Práticas de gestão sustentáveis e eficientes no cumprimento da sua missão e atribuições; Clareza e pro-atividade nos processos de decisão; Respostas adequadas e atempadas à envolvente social e ao contexto político e económico da área da saúde. | Aprovação de medidas de natureza política e legislativa e definição da estratégia de atuação nas suas áreas de atuação                                                                                                                                                                                                |
| <b>Autoridade competente para a Área do Sangue, órgãos, tecidos e células</b>               | Cumprimento da missão e competências de entidade coordenadora e reguladora.<br><br>Processos normalizados de atuação, integrando os mais recentes conhecimentos técnico-científicos, eficientes, eficazes e sustentáveis segundo as diretrizes ou normas em vigor.                                                                                            | Transparência, objetividade e rigor nos processos de inspeção e fiscalização da qualidade e segurança do sangue, órgão tecidos e células.                                                                                                                                                                             |
| <b>Entidades internacionais</b>                                                             | Dar cumprimento às diretivas e normativas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Diretivas e orientações técnicas                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Clientes</b>                                                                             | Cumprimento da missão do IPST.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Cumprimento dos protocolos e contratos                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Entidades públicas e Privadas com Ação na Área do Sangue, órgãos, tecidos e células.</b> | Fornecimento de produtos e prestação de serviços eficientes de acordo com as normas em vigor.                                                                                                                                                                                                                                                                 | Colaboração e articulação                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Internacionais CEDACE</b>                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Dádiva benévola                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Dadores</b>                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Sensibilização para a dádiva                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Sociedade Civil (incluindo potenciais dadores e potenciais utentes)</b>                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Fornecedores</b>                                                                         | Cumprimento dos prazos contratuais de pagamento; contratação e adjudicação de bens e serviços                                                                                                                                                                                                                                                                 | Cumprimento dos termos contratuais; Elevado nível de qualidade dos bens e serviços; conformidade com os requisitos; boa relação binómio custo/qualidade dos bens e serviços apresentados; critérios de sustentabilidade eco social                                                                                    |
| <b>Colaboradores</b>                                                                        | Cumprimento da missão e das competências do IPST.<br><br>Práticas de gestão adequadas, transparentes e sustentáveis; clareza e transparência na definição de objetivos e de metas de desempenho, reconhecimento profissional e oportunidades de melhoria, condições de trabalho adequadas, política de formação adequada.                                     | Práticas profissionais alinhadas com a estratégia, missão e visão da organização; elevados níveis de desempenho; pro-atividade no desempenho das atividades profissionais; participação estruturada e consolidada para um processo de melhoria da organização; receptividade e participação nos processos de mudança. |
| <b>Associações e grupos de dadores</b>                                                      | Cumprimento da missão do IPST.<br><br>Adequada disponibilização de produtos e serviços, eficazes e seguros, para suporte da prestação de cuidados de saúde.<br><br>Financiamento da atividade de promoção                                                                                                                                                     | Promoção da dádiva<br><br>Colaboração estreita na mudança de paradigma de colheita, e no caminho da criação de melhor adequação às necessidades dos serviços hospitalares.                                                                                                                                            |

|                                    |                                                                                                                                                                                             |                                                                                    |
|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Meios de comunicação social</b> | Divulgação de Informação relacionada com área do sangue, órgãos, tecidos e células, de interesse público adequado.                                                                          | Divulgação de informação adequada e em tempo útil                                  |
| <b>Outras entidades da saúde</b>   | Articulação eficaz e eficiente de modo a responder às solicitações                                                                                                                          | Resposta atempada eficaz e eficiente às solicitações                               |
| <b>Outras Entidades</b>            | Cumprimento da missão do IPST                                                                                                                                                               | Promoção das atividades de dádiva de sangue e doação de órgãos e tecidos e células |
| <b>Parceiros internacionais</b>    | Divulgação da atividade relacionada com a área do sangue, órgãos, tecidos e células.<br>Elaboração de documentação de apoio à atividade relacionada com a área do sangue, órgãos, tecidos e | Colaboração na implementação das melhores práticas                                 |

#### 1.4.2.2 Análise SWOT

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) permite efetuar um diagnóstico estratégico do organismo, através da identificação do ambiente interno – Pontos fortes e Pontos fracos, e do ambiente externo – Oportunidades e Ameaças.

Assim, identifica, de forma estruturada, as decisões estratégicas, por forma a potenciar as forças, diminuir as fraquezas, evitar as ameaças e aproveitar as oportunidades.

Na matriz abaixo, destacam-se alguns pontos fortes e fracos, ao nível do ambiente interno do IPST, IP, assim como algumas oportunidades e ameaças associadas, ao nível externo.

**Tabela 4 – Análise SWOT**

| Ambiente Interno                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pontos Fortes                                                                                                                                                       | Pontos Fracos                                                                                                                                                                                  |
| Contributo significativo para a autossuficiência nacional para componentes sanguíneos e plasma para transfusão                                                      | Limitações do poder de atuação junto das redes de colheita e transplantação                                                                                                                    |
| Contributo para reduzir a dependência do mercado externo relativamente a derivados do plasma, nomeadamente através de contratos de fracionamento do plasma nacional | Dificuldade de harmonização de procedimentos                                                                                                                                                   |
| Regulador das áreas do Sangue e da Transplantação                                                                                                                   | Desadequação da frota automóvel                                                                                                                                                                |
| Capacidade para produção e para processamento e de componentes sanguíneos, células e tecidos humanos                                                                | Desadequação do parque informático                                                                                                                                                             |
| Capacidade de referência para rastreio analítico para doenças transmissíveis e imuno-hematologia                                                                    | Degradação das instalações técnicas e algumas infraestruturas, nomeadamente câmaras de frio e de algum equipamento de colheita de sangue                                                       |
| Know-how diferenciado e consolidado na área da medicina transfusional e da transplantação                                                                           | Complexidade e morosidade dos processos para contratação de recursos humanos, aquisição de equipamentos e celebração de contratos de manutenção nomeadamente em <i>outsourcing</i> para as TIC |
| Sinergias criadas pela unificação das áreas do Sangue e da Transplantação nos Centros                                                                               | Envelhecimento e dificuldade na retenção dos quadros mais diferenciados tecnicamente                                                                                                           |
| Parcerias desenvolvidas com outras entidades                                                                                                                        | Déficé de comunicação e de desenvolvimento de imagem                                                                                                                                           |
| Investigação e desenvolvimento mediante a celebração de protocolos de colaboração técnico-científica                                                                | Deficiente sistema de comunicação organizacional                                                                                                                                               |

Relações internacionais diversificadas e consolidadas

Colaboração pioneira e consistente com SNS24

Único Banco Multiteticular autorizado para processamento, armazenamento, distribuição e importação

Existência de painéis de dadores de grupos raros

Detentor de um dos maiores registos Dadores de Medula Óssea a nível europeu

Registo Português de Transplantação implementado

Profissionais hospitalares formados pelo IPST, IP em "coordenação de transplantação"

Desenvolvimento do Registo Português de Transplantação de Progenitores Hematopoiéticos

Boa articulação com a rede hospitalar, traduzida pelo aumento da doação e transplantação

Consagração do Dia Nacional da Doação e da Transplantação, dia mundial do dia Nacional do Dador de Sangue

#### Ambiente Externo

| Oportunidades                                                                                                                                                                                      | Ameaças                                                                                                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mudança do paradigma da colheita a nível nacional incrementando o controlo do IPST, IP sobre a mesma                                                                                               | Falta de sensibilização para a necessidade de colheita de órgãos                                                     |
| Maior articulação com a DGS nas áreas do sangue, órgãos, tecidos e células                                                                                                                         | Desinformação veiculada pelos meios e canais de comunicação não institucionais relativamente à atividade do IPST, IP |
| Melhoria do modelo de relacionamento com as associações de dadores                                                                                                                                 | Desadequação dos recursos financeiros                                                                                |
| Reinstalação do BPCCU                                                                                                                                                                              | Efeitos colaterais do controlo da propagação da covid-19                                                             |
| Criação de uma seroteca                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      |
| Dar continuidade à organização da Rede Nacional de Coordenação de Colheita e Transplantação, com competências definidas para cada interveniente nos processos de doação, colheita e transplantação |                                                                                                                      |
| Candidatura a projetos de financiamento                                                                                                                                                            |                                                                                                                      |
| Atualizar os protocolos e contratos com entidades externas                                                                                                                                         |                                                                                                                      |
| Aumentar a diversidade de produtos/serviços disponibilizados (plasma convalescente)                                                                                                                |                                                                                                                      |
| Desenvolvimento de novas formas de trabalhar dentro e fora da organização                                                                                                                          |                                                                                                                      |

#### 1.4.2.3 Análise PEST

A análise PEST (Política, Economia, Social e Tecnologia) é utilizada para analisar mudanças políticas, económicas, socioculturais e tecnológicas no ambiente institucional.

**Tabela 5 – Análise PEST**

|                 | Influência positiva                                                                                                                 | Influência negativa                                                                                                                                                        |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Político-Legais | Diplomas legais bem definidos e estabilizados; plano de reforço de investimento no SNS                                              | Constrangimentos à contratação, Insuficiência e desmotivação Recursos Humanos                                                                                              |
| Económicas      | Reforço orçamental dos hospitais do SNS poderá permitir o pagamento de dívidas ao IPST, IP.<br>Não atualização da tabela de preços. | Dívidas dos hospitais do SNS ao IPST, IP, com consequente aumento do prazo médio de pagamento a fornecedores.<br>Dificuldade na retenção de recursos humanos qualificados. |

|                |                                                                                                                                 |                                                                                                            |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Socioculturais | Aumento do grau de qualificação dos recursos humanos.                                                                           | Envelhecimento da população.                                                                               |
|                | População mais informada para a temática da transfusão e transplantação.                                                        | Dificuldade no aumento da diversidade étnica do painel de dadores IPST, IP.<br>Objeções culturais.         |
| Tecnológicas   | Crescente desmaterialização dos processos.                                                                                      | Sistemas de informação insuficientes e/ou desadequados face às necessidades dos profissionais e da gestão. |
|                | Melhoria dos canais de comunicação.                                                                                             | Ausência de ferramenta de <i>business intelligence</i> (BI).                                               |
|                | Aumento do investimento em soluções de gestão de recursos humanos e <i>workflow</i> .<br>Inovação e simplificação de processos. |                                                                                                            |

### 1.4.3 Mecanismos de Coordenação e Monitorização do Plano

A execução dos Planos de Atividades e dos QUAR serão objeto de adequado acompanhamento, através da realização de monitorizações intercalares que permitem uma verificação periódica, com análise dos eventuais desvios e nova definição de objetivos, caso necessário.

O Sistema de Gestão da Qualidade tem implementado o ciclo de melhoria do sistema da qualidade com a monitorização dos indicadores da Instituição e das suas unidades orgânicas através de relatórios digitais que permitem a todos os colaboradores a visualização da evolução dos indicadores possibilitando a tomada de medidas corretivas participadas.

Paralelamente, o desempenho dos indicadores e eventuais desvios serão avaliados em reuniões periódicas de revisão com os responsáveis das unidades orgânicas, assim como, a monitorização e eventual revisão dos objetivos do instituto e de cada unidade orgânica, em função de contingências externas não previsíveis.

Será apresentada à Secretaria Geral do Ministério da Saúde uma análise semestral de evolução dos indicadores QUAR.

Toda a informação relevante será integrada no relatório e plano de atividades que será divulgado publicamente através do sítio da internet do IPST, IP.

## 2 Estratégia e Objetivos

### 2.1 Análise Estratégica

A análise estratégica constitui a primeira fase de elaboração do Plano Estratégico, pretendendo-se compreender a situação atual no que concerne à estratégia definida para 2017-2019 e simultaneamente identificar oportunidades para melhorar a resposta do IPST, IP aos desafios do próximo triénio.

Durante o triénio 2017-2019, o IPST procurou concretizar a estratégia definida no Plano Estratégico superiormente aprovado, que se traduziu na formulação de 11 objetivos estratégicos, alinhados com a missão definida para o IPST, IP, 7 deles para as áreas do sangue e da transplantação e 4 para as áreas de suporte.

Tendo em conta as ações realizadas e resultados obtidos, a partir do desenvolvimento da atividade das diferentes unidades orgânicas, podemos considerar que em termos globais foi conseguido um elevado grau de concretização do plano estratégico 2017-2019.

Importa também compreender o grau de influência que algumas das partes interessadas bem como dos fatores internos e externos, exercem no desempenho organizacional, para poderemos definir as linhas estratégicas de atuação do IPST, IP para o triénio 2020-2022, através de uma análise sistematizada em três níveis – análise de *stakeholders*, SWOT e PEST – disponível no capítulo 1.4.2. *Instrumentos Estratégicos* **Erro! Marcador não definido..**

### 2.2 Objetivos Estratégicos

Este Plano Estratégico segue as grandes orientações definidas no Plano Estratégico da instituição a 10 anos 2015-2024, bem com as Cartas de Missão da Presidente e do Vogal do Conselho Diretivo, permitindo ao IPST continuar a caminhar para uma lógica de melhoria contínua dos serviços prestados e de utilização dos seus recursos de uma forma cada vez mais eficiente e eficaz.

Assim, nos termos da missão definida para o IPST, IP foram delineados 5 objetivos estratégicos (OE) para o período entre 2020 e 2022 conforme tabela seguinte.

**Tabela 6 - Evolução dos Objetivos Estratégicos IPST, IP (2017 - 2022)**

| 2017 / 2019                                                                                                                                                                                    | 2020 / 2022                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OE 1 Assegurar a autossuficiência em sangue e componentes, incluindo plasma inativado, e suficiência tendencial em derivados de plasma                                                         | OE 1 Contribuir para a sustentabilidade da terapêutica transfusional em Portugal e suficiência tendencial em medicamentos derivados do plasma |
| OE 2 Criar uma maior especificidade na colheita de sangue                                                                                                                                      | OE 2 Contribuir para a sustentabilidade e incremento da medicina regenerativa e da transplantação em Portugal                                 |
| OE 3 Mudar o paradigma da colheita;                                                                                                                                                            | OE 3 Promover a melhoria contínua e a modernização organizacional                                                                             |
| OE 4 Reformular o modelo de relacionamento com as associações e grupos de dadores                                                                                                              | OE 4 Reforçar a Imagem Institucional                                                                                                          |
| OE 5 Aumentar o número de órgãos e tecidos disponíveis para transplantação                                                                                                                     | OE 5 Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP                                                                                       |
| OE 6 Reorganizar a Rede de Coordenação de Colheita e Transplantação                                                                                                                            |                                                                                                                                               |
| OE 7 Implementar o Registo Português de Transplantação a nível nacional, com integração das diferentes bases de dados existentes na área da transplantação                                     |                                                                                                                                               |
| OE 8 Promover o desenvolvimento da qualificação e competências dos profissionais do IPST, IP, com vista à ampliação da competência técnica e capacidade de resposta dos seus trabalhadores(as) |                                                                                                                                               |
| OE 9 Modernização e integração dos sistemas de informação do IPST, IP                                                                                                                          |                                                                                                                                               |
| OE 10 Simplificar e normalizar procedimentos com vista a uma gestão pela qualidade                                                                                                             |                                                                                                                                               |
| OE 11 Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP                                                                                                                                       |                                                                                                                                               |

Em seguida é apresentada a justificação para a definição dos Objetivos Estratégicos enunciados:

**OE 1 Contribuir para a sustentabilidade da terapêutica transfusional em Portugal e suficiência tendencial em medicamentos derivados do plasma**

O objetivo estratégico decorre do DL 267/2007: “A disponibilidade de sangue e dos componentes sanguíneos utilizados para fins terapêuticos, potenciada pelo apoio das organizações de dadores de sangue, depende da voluntariedade e predisposição dos cidadãos para a generosidade do ato, reconhecendo-se que só a dádiva voluntária e não remunerada contribui para a obtenção de elevados padrões de segurança do sangue e componentes sanguíneos.” O objetivo é a autossuficiência nacional através da dádiva voluntária e não remunerada.

Atendendo às recomendações internacionais e comunitárias de que os Países devem adotar medidas no sentido de promoverem a autossuficiência de sangue e derivados do plasma e de encorajamento das dádivas, voluntárias e não remuneradas, consideram-se da maior importância, para o período em causa a:

- Obtenção de medicamentos derivados do plasma produzidos a partir de matéria-prima de origem nacional, contribuindo desta forma para se conseguir a autossuficiência em alguns

derivados do plasma, com poupança nacional representada pelo valor da matéria-prima (plasma nacional);

- Maior segurança dos doentes, com menor influência das contingências de mercado relativamente ao fornecimento e disponibilização de imunoglobulina humana normal, com redução do risco de situações de monopólio ou exclusividade;
- Sucessiva redução da despesa nacional com medicamentos derivados do plasma de grande consumo hospitalar: imunoglobulina humana normal, albumina humana e fator VIII da coagulação.

O Programa estratégico nacional de aproveitamento de plasma prevê o contributo imprescindível dos serviços de sangue hospitalares, enquanto fornecedores de plasma fresco congelado, para se poder alcançar o objetivo estratégico de suficiência nacional em alguns derivados do plasma e consequente redução da dependência externa (importação) destes medicamentos.

Nesta ótica de maximização do aproveitamento do plasma português, o IPST articulará, do ponto de vista técnico e logístico, com os hospitais com maior colheita de sangue, o envio de plasma para a indústria fracionadora, mediante contrato de fracionamento com execução em 2020/2022.

Os resultados esperados terão impacto já a partir do 2.º semestre de 2020, com a entrega de parte dos medicamentos derivados do plasma produzidos, contribuindo-se assim para a sucessiva redução da despesa nacional com os fármacos do mercado correspondentes aos deste concurso, com poupança nacional representada pelo valor da matéria prima (plasma português) que é aproveitada, e pelo rendimento conseguido no processo produtivo, devido à maior qualificação da matéria prima pelo fato de ser proveniente de dádivas benévolas de sangue.

## **OE 2 Contribuir para a sustentabilidade e incremento da medicina regenerativa e da transplantação em Portugal**

O objetivo estratégico decorre da competência alocada à Coordenação Nacional da Transplantação na Portaria 165/2012, de 22 de maio de “Dinamizar, regular, normalizar, controlar e fiscalizar a atividade desenvolvida pela Rede Nacional de Coordenação de Colheita e Transplantação, contribuindo assim para o aumento da qualidade de vida dos doentes, através da medicina regenerativa e da transplantação em situações onde não existem outras terapêuticas alternativas de eficácia comprovada”.

### **OE 3 Promover a melhoria continua e a modernização organizacional**

O objetivo estratégico pretende aumentar a satisfação profissional dos colaboradores do IPST, IP, a satisfação dos seus clientes/partes interessadas e potenciar a eficiência e eficácia da instituição através da implementação de medidas inovadoras de gestão.

### **OE 4 Reforçar a Imagem Institucional (Melhorar e consolidar a imagem da Instituição através do reforço da comunicação com os cidadãos, profissionais e entidades do setor, disponibilizando mais e melhor informação sobre serviços e produtos de saúde)**

O objetivo estratégico pretende tornar a atividade do IPST, IP mais transparente e facilitar a comunicação com os seus clientes/ partes interessadas e colaboradores privilegiando para tal a utilização das novas tecnologias de forma mais interativa e intuitiva.

### **OE 5 Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP**

Este objetivo estratégico é fundamental para o bom e integral desempenho das funções acometidas ao IPST, IP, compreendendo entre outras medidas, a renegociação anual dos acordos de pagamento estabelecidos com os devedores do IPST, IP a revisão dos contratos e protocolos estabelecidos, visando a maior eficácia das cláusulas de pagamento, aumento da receita própria pela maior diversificação dos serviços prestados e produtos fornecidos.

## **2.3 Articulação dos OE com as Atribuições do IPST, IP**

Os OE para o triénio refletem globalmente a forma de prossecução da missão do IPST, IP, concretizada nas diversas atribuições que lhe são cometidas.

Através do número 2 do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 39/2012, de 16 de fevereiro são definidas as atribuições do IPST, IP que a seguir se enumeram:

- a) Propor medidas de natureza política ou legislativa nas matérias relacionadas com as suas atribuições e participar na definição estratégica global de desenvolvimento da medicina transfusional e da transplantação;
- b) Coordenar, a nível nacional, a colheita, análise, processamento e transfusão de sangue, bem como a colheita, análise, processamento e transplantação de órgãos, tecidos e células de origem humana;
- c) Assegurar o funcionamento do Sistema Nacional de Hemovigilância e do Sistema Nacional de Biovigilância, em articulação com as entidades nacionais e internacionais competentes;

d) Promover e apoiar a investigação nos domínios da ciência e da tecnologia das áreas da medicina transfusional, transplantação e medicina regenerativa, em articulação com o Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge, I.P., e outras instituições nacionais e internacionais consideradas estratégicas para os objetivos propostos;

e) Promover a dádiva de sangue, células, tecidos e órgãos perseguindo a autossuficiência nacional;

f) Instituir, manter um registo e acompanhar a atividade dos serviços de sangue, serviços manipuladores de tecidos e células, e colheita de órgãos;

g) Assegurar a representação internacional, no domínio das suas competências e atribuições específicas sem prejuízo das competências próprias do Ministério dos Negócios Estrangeiros, em articulação com a Direcção-Geral da Saúde, enquanto entidade responsável pela coordenação das relações internacionais do Ministério da Saúde (MS);

h) Assegurar a realização dos estudos laboratoriais de doentes e dadores necessários à transplantação de órgãos, tecidos e células;

i) Manter e gerir o Banco Público de Sangue do Cordão Umbilical (BPCCU);

j) Manter e gerir a atividade do banco de tecidos multitecidual, compreendendo a colheita, análise, processamento, armazenamento, distribuição, importação e exportação, definindo as necessidades nacionais;

l) Garantir a disponibilidade de sangue humano, de componentes sanguíneos, de órgãos, tecidos e células de origem humana, atendendo às necessidades nacionais;

m) Autorizar a importação e exportação de sangue humano, de componentes sanguíneos, de órgãos, tecidos e células de origem humana, em articulação com a Direcção-Geral da Saúde em matéria de qualidade e segurança;

n) Manter o Centro Nacional de Dadores de Células Estaminais de Medula Óssea de Sangue Periférico ou de Cordão Umbilical (CEDACE);

o) Manter e gerir um sistema de informação único e integrado para gestão da lista de espera de doentes candidatos a transplantação, seleção do par dador recetor em transplantação, banco de tecidos e rastreabilidade.

As tabelas seguintes mostram o cruzamento dos OE 2020 / 2022 com as atribuições do IPST, IP e com os OE do plano 2015 / 2024.

**Tabela 7 - Articulação dos OE com as Atribuições do IPST, IP**

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS                                                                                                                                                                                                                                   | a) | b) | c) | d) | e) | f) | g) | h) | i) | j) | l) | m) | n) | o) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| OE 1 Contribuir para a sustentabilidade da terapêutica transfusional em Portugal e suficiência tendencial em medicamentos derivados do plasma                                                                                                            | x  | x  | x  |    | x  | x  |    |    |    |    | x  | x  |    |    |
| OE 2 Contribuir para a sustentabilidade e incremento da medicina regenerativa e da transplantação em Portugal                                                                                                                                            | x  | x  |    | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | X  | x  | X  |
| OE 3 Promover a melhoria continua e a modernização organizacional                                                                                                                                                                                        |    |    | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |    |    |    |    | X  |
| OE 4 Reforçar a Imagem Institucional (Melhorar e consolidar a imagem da Instituição através do reforço da comunicação com os cidadãos, profissionais e entidades do setor, disponibilizando mais e melhor informação sobre serviços e produtos de saúde) | x  | x  | x  | x  | x  |    |    |    |    |    | x  |    |    | x  |
| OE 5 Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP                                                                                                                                                                                                  | x  | x  |    | x  | x  | x  |    | x  | x  | x  | x  | x  | x  | x  |

**Tabela 8 - Cruzamento dos OE do PE 2015 / 2024 com os OE do PE 2020 / 2022**

| OE 2015/2024 \ OE 2020/2022                                                                                                                                                                                                                               | 1. Criar uma maior especificidade na colheita | 2. Aumentar o número de órgãos e tecidos disponíveis para Transplantação | * 3. Reorganizar a Rede de Coordenação de Colheita e Transplantação, com definição do número de GCCT e Unidades de Transplantação, bem como a sua articulação | 4. Mudar o paradigma da colheita | 5. Assegurar a autossuficiência em sangue e componentes, incluindo plasma inativado, e suficiência tendencial em derivados de plasma | * 6. Implementar o Registo Português de Transplantação a nível nacional, com integração das diferentes bases de dados existentes na área da transplantação | 7. Reformular o modelo de relacionamento com as associações e grupos de dadores |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Contribuir para a sustentabilidade da terapêutica transfusional em Portugal e suficiência tendencial em medicamentos derivados do plasma                                                                                                               | x                                             |                                                                          |                                                                                                                                                               | x                                | x                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            | x                                                                               |
| 2. Contribuir para a sustentabilidade e incremento da medicina regenerativa e da transplantação em Portugal                                                                                                                                               |                                               | x                                                                        |                                                                                                                                                               |                                  |                                                                                                                                      |                                                                                                                                                            |                                                                                 |
| 3. Promover a melhoria continua e a modernização organizacional                                                                                                                                                                                           | x                                             | x                                                                        |                                                                                                                                                               | x                                | x                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            | x                                                                               |
| 4. Reforçar a Imagem Institucional<br>(Melhorar e consolidar a imagem da Instituição através do reforço da comunicação com os cidadãos, profissionais e entidades do setor, disponibilizando mais e melhor informação sobre serviços e produtos de saúde) | x                                             | x                                                                        |                                                                                                                                                               | x                                | x                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            | x                                                                               |
| 5. Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP                                                                                                                                                                                                     | x                                             | x                                                                        |                                                                                                                                                               | x                                | x                                                                                                                                    |                                                                                                                                                            | x                                                                               |

\* Objetivos cumpridos

## 2.4 Objetivos Operacionais

A partir dos Objetivos Estratégicos (OE) definidos foram identificados os seguintes Objetivos Operacionais (OOp), que se encontram caracterizados por parâmetro:

- **EFICÁCIA**
  - OOp1: Assegurar, a nível nacional, a existência de uma reserva média de Concentrados Eritrocitários (CE)
  - OOp2: Assegurar a suficiência tendencial do país em medicamentos derivados do plasma
  - OOp3: Assegurar a dádiva de sangue no grupo etário dos 18 aos 34 anos
  - OOp4: Desenvolver o banco multitecidualar
- **EFICIÊNCIA**
  - OOp5: Melhorar o desempenho financeiro do IPST, IP
  - OOp6: Manter a atividade de Doação e Transplantação
  - OOp7: Simplificação e Desmaterialização dos Processos IPST, IP
- **QUALIDADE**
  - OOp8: Promover a adoção de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal ao trabalhador - Boa gestão dos trabalhadores
  - OOp9: Segurança e Saúde no Trabalho - Boa gestão dos trabalhadores
  - OOp10: Motivação - Boa gestão dos trabalhadores
  - OOp11: Avaliação da Satisfação dos Dadores de Sangue e dos Candidatos a Dador de Medula Óssea
  - OOp12: Identificar as necessidades das partes interessadas face ao IPST, IP
  - OOp13: Facilitar o acesso à informação no site do IPST, IP

Estes Objetivos Operacionais (OOp), que resultam, tal como já referido, da decomposição dos Objetivos Estratégicos (OE), asseguram o pleno alinhamento entre a missão institucional e os vários níveis de objetivos, garantindo-se que todas as áreas de atividade prioritárias para o IPST, IP são contempladas a nível de planeamento estratégico conforme se pode observar na tabela seguinte.

Tabela 9 - Matriz de Relacionamento do OE com o OOp

| OBJETIVOS OPERACIONAIS |                                                                                                                                                 | OE 1 | OE 2 | OE 3 | OE 4 | OE 5 |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| OOp 1                  | Assegurar, a nível nacional, a existência de uma reserva média de Concentrados Eritrocitários (CE)                                              | X    |      | X    | X    | X    |
| OOp 2                  | Assegurar a suficiência tendencial do país em medicamentos derivados do plasma                                                                  | X    |      | X    | X    | X    |
| OOp 3                  | Assegurar a dádova de sangue no grupo etário dos 18 aos 34 anos                                                                                 | X    |      | X    | X    | X    |
| OOp 4                  | Desenvolver o banco multitecidual                                                                                                               |      | X    | X    | X    | X    |
| OOp 5                  | Melhorar o desempenho financeiro do IPST, IP                                                                                                    |      |      | X    |      | X    |
| OOp 6                  | Manter a atividade de Doação e Transplantação                                                                                                   |      | X    | X    | X    | X    |
| OOp 7                  | Simplificação e Desmaterialização dos Processos IPST, IP                                                                                        |      |      | X    | X    | X    |
| OOp 8                  | Promover a adoção de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal ao trabalhador - Boa gestão dos trabalhadores |      |      | X    |      | X    |
| OOp 9                  | Segurança e Saúde no Trabalho - Boa gestão dos trabalhadores                                                                                    |      |      | X    |      | X    |
| OOp 10                 | Motivação - Boa gestão dos trabalhadores                                                                                                        |      |      | X    | X    | X    |
| OOp 11                 | Avaliação da Satisfação dos Dadores de Sangue e dos Candidatos a Dador de Medula Óssea                                                          | X    |      | X    | X    | X    |
| OOp 12                 | Identificar as necessidades das partes interessadas face ao IPST, IP                                                                            | X    | X    | X    | X    | X    |
| OOp 13                 | Facilitar o acesso à informação no site do IPST, IP                                                                                             | X    | X    | X    | X    |      |

## 2.5 Evolução Planeada dos Indicadores

A tabela seguinte apresenta a evolução esperada dos indicadores definidos para monitorizar os OE do triénio.

Tabela 10 - Evolução esperada dos indicadores dos OE

| Indicador                                                                                                                     | OE<br>IPST, IP               | Valor<br>Base | Meta até<br>2022 | Descritivo  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---------------|------------------|-------------|
| Reserva média de unidades de Concentrados Eritrocitários existentes (dias)                                                    |                              | 11.2          | 9                | Fonte: ASIS |
| Preparação do CE para o concurso público de fracionamento de plasma /contrato fracionamento                                   | OE 1<br>OE 4                 | 0%            | 100%             | Fonte: MIG  |
| Percentagem de unidades de sangue colhidas em dadores com idade <25 anos                                                      | OE 5                         | 13.6%         | 14%              | Fonte: ASIS |
| Percentagem de unidades de sangue colhidas em dadores com idade entre os 25 e os 34 anos (%)                                  |                              | 19.2%         | 20%              | Fonte: ASIS |
| Elaboração dossier de qualificação da zona limpa (Nº de capítulos) / processamento de tecido ocular                           |                              | 0%            | 100%             | Fonte: MIG  |
| Elaboração dos procedimentos / processamento (córneas para queratoplastia penetrante - PK - Nº de procedimentos)              | OE 2<br>OE 3<br>OE 4<br>OE 5 | 0%            | 100%             | Fonte: MIG  |
| Validação (Fases de validação) / processamento de córneas para PK                                                             |                              | 0%            | 100%             | Fonte: MIG  |
| Proposta de revisão de preços da Tabela de Produtos e Serviços Prestados (percentagem de preços revistos) /nova tabela preços | OE 4<br>OE 5                 | 0%            | 100%             | Fonte: MIG  |

|                                                                                                                                                                |                                      |       |       |                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------|-------|--------------------------------|
| Percentagem de aumento da referência de dadores em Morte Cerebral                                                                                              | OE 2<br>OE 3<br>OE 4                 | 4.8%  | 7%    | Fonte: MIG                     |
| Nº de Hospitais auditados                                                                                                                                      | OE 5                                 | 3     | 9     | Fonte: MIG                     |
| Percentagem de candidatos a transplantação registados no RPT e integrados no LUSOT                                                                             | OE 3<br>OE 4<br>OE 5                 | 98.9% | 99.8% | Fonte: MIG                     |
| Percentagem de trabalhadores com modalidades de organização do trabalho que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal                   | OE 3<br>OE 4                         | ND    | 40%   | Fonte: WebRHV                  |
| Número de Protocolos com empresas e organizações para que os trabalhadores beneficiem de condições favoráveis                                                  | OE 5                                 | 0     | 10    | Fonte: MIG                     |
| Percentagem de trabalhadores abrangidos por ações de esclarecimento sobre o Plano de Contingência no contexto da CoViD-19                                      | OE 3<br>OE 4<br>OE 5                 | 0%    | 100%  | Fonte: MIG                     |
| Desenvolvimento de procedimento (meses para concretização) / aquisição de serviços de Medicina no Trabalho centralizado                                        | OE 3<br>OE 4<br>OE 5                 | 0%    | 100%  | Fonte: MIG                     |
| Participação de profissionais do IPST em ação de capacitação imersiva com vista ao desenvolvimento de um projeto organizacional inovador (nº de profissionais) | OE 3<br>OE 4<br>OE 5                 | 0     | 15    | Fonte: MIG                     |
| Taxa de satisfação dos dadores                                                                                                                                 | OE 1<br>OE 2<br>OE 3<br>OE 4<br>OE 5 | 93%   | 96%   | Fonte: Inquérito de satisfação |
| Percentagem de Partes Interessadas do IPST inquiridas                                                                                                          | OE 3<br>OE 4<br>OE 5                 | 57%   | 71%   | Fonte: MIG                     |
| Número de conteúdos colocados na área "Destaques" do site do IPST, IP                                                                                          | OE 3<br>OE 4                         | 31    | 51    | Site IPST, IP                  |

## 2.6 Medidas Transversais

No triénio o IPST, IP, desenvolverá as seguintes medidas de natureza transversal:

- Continuação da implementação da estratégia de longo prazo aprovada em sede de Plano Estratégico para 10 anos;
- Elaboração dos documentos referentes aos ciclos de gestão;
- Observância do Plano de Prevenção de Riscos de Corrupção e Infrações Conexas e reforço das medidas de Controlo Interno, nomeadamente, aumento de auditorias internas de controlo legal e financeiro;

- Gestão mais eficiente da assiduidade dos profissionais e maior controlo do trabalho suplementar;
- Aperfeiçoamento do sistema de monitorização de indicadores de gestão;
- Reforço da comunicação e desenvolvimento da imagem;
- Adequação da colheita de sangue/componentes ao consumo;
- Melhorar a resposta dos Sistemas de Informação do IPST, IP às necessidades dos utilizadores;
- Dinamização e motivação dos profissionais fomentando a implementação de medidas *worklifebalance*, alinhadas com os Objetivos Estratégicos de promover a criação de medidas que visem a satisfação e desenvolvimento dos recursos humanos;
- Parcerias com outras entidades em áreas científicas importantes para a Instituição;
- Identificação de medidas e implementação de ações com vista a contribuir para a satisfação das partes interessadas do IPST, IP;
- Implementação de medidas que contribuam para a sustentabilidade ambiental;
- Melhorar a sustentabilidade financeira do IPST, IP;
- Participação em atividades de congéneres europeias e internacionais com vista a contribuir para a definição e implementação das melhores práticas nas áreas de intervenção do IPST, IP;
- Promover o desenvolvimento da qualificação e competências dos profissionais do IPST, IP com vista à ampliação da competência técnica e capacidade de resposta dos seus trabalhadores;
- Adequar o modelo de relacionamento com as associações e grupos de dadores de sangue;
- Aumentar o número de órgãos e tecidos disponíveis para transplantação, bem como, a diversidade genética na colheita de sangue, no registo CEDACE e no BPCCU;
- Aumento da produtividade dos serviços, nomeadamente por reconfiguração de processos e eliminação de atividades redundantes.

### 3 Recursos Humanos e Financeiros

#### 3.1 Recursos Humanos

O mapa de pessoal proposto considerou as necessidades gerais e específicas previstas, de modo a alcançar os resultados planeados para o ciclo de gestão. Nessa medida, para a prossecução das suas atribuições, o IPST, IP, prevê para o ano 2020, 486 efetivos dum total de 613 postos de trabalho previstos em mapa de pessoal, integrando 7 cargos dirigentes – 2 cargos de direção superior, que constituem o Conselho Diretivo (Presidente, e Vogal), e 5 cargos de direção intermédia (Diretores de Departamento, e Diretores Técnicos dos Centros de Sangue e da Transplantação). Afeto ao Conselho Diretivo do IPST, IP, encontra-se ainda o apoio técnico e administrativo garantido pelo seu secretariado e assessoria.

O mapa de pessoal comporta a estrutura que se apresenta seguidamente, em função das unidades orgânicas de âmbito nacional – Serviços Centrais (que integram o Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Formação e o Departamento de Planeamento e Gestão Patrimonial e Financeira, as Coordenações Nacionais, os Gabinetes, e dos Serviços Territorialmente Desconcentrados - Centros de Sangue e da Transplantação:

- Coordenação Nacional da Transplantação, Coordenação Nacional do Sangue e da Medicina Transfusional e Coordenação Técnica Nacional do Sangue e da Transplantação.
- Gabinete de Comunicação, Promoção da Dádiva e Voluntariado, Gabinete de Investigação, Inovação e Desenvolvimento, Gabinete de Tecnologias de Informação e Comunicações, Gabinete de Gestão da Qualidade, e Gabinete Jurídico
- Centros de Sangue e da Transplantação do Porto, de Coimbra e de Lisboa

Para o ano de 2020 foi proposto o mapa de pessoal com um total de 613 postos de trabalho, incluindo 7 dirigentes (com a estrutura por grupo profissional nos termos do seguinte quadro:

**Tabela 11 - Recursos Humanos 2020**

| Grupo Profissional        | UO Nacionais Efetivos/Mapa | CSTLisboa Efetivos/Mapa | CSTCoimbra Efetivos/Mapa | CSTPorto Efetivos/Mapa | Total Efetivos/Mapa |
|---------------------------|----------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------|---------------------|
| Dirigentes Superiores     | 2/2                        | 0/0                     | 0/0                      | 0/0                    | 2/2                 |
| Dirigentes Intermédios    | 2/2                        | 1/1                     | 1/1                      | 1/1                    | 5/5                 |
| Administração Hospitalar  | 1/3                        | 0/0                     | 0/0                      | 0/0                    | 1/3                 |
| Médico                    | 4/6                        | 8/17                    | 9/13                     | 7/14                   | 28/50               |
| Investigação              | 1/1                        | 0/0                     | 0/0                      | 0/0                    | 1/2                 |
| Técnico Superior de Saúde | 1/1                        | 5/5                     | 1/2                      | 4/4                    | 11/12               |

|                                   |        |         |         |         |         |
|-----------------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|
| Farmacêutico                      | 0/0    | 5/6     | 2/3     | 3/3     | 10/12   |
| Técnico Diagnóstico e Terapêutica | 6/6    | 43/44   | 40/45   | 47/48   | 136/143 |
| Enfermagem                        | 4/4    | 20/30   | 16/26   | 33/42   | 73/102  |
| Técnico Superior                  | 26/39  | 8/9     | 5/5     | 8/9     | 47/62   |
| Informática                       | 9/14   | 0/0     | 0/0     | 0/0     | 9/14    |
| Assistente Técnico                | 29/45  | 18/24   | 14/19   | 18/20   | 79/108  |
| Assistente Operacional            | 1/1    | 27/36   | 24/29   | 32/32   | 84/98   |
| Total                             | 86/124 | 135/173 | 112/143 | 153/173 | 486/613 |

O IPST, IP tem-se deparado com uma crescente dificuldade em ocupar os seus postos de trabalho vagos, em particular médicos, assistentes técnicos e assistentes operacionais, resultado da sua escassez transversal a toda a Administração Pública e em particular na área da Saúde. No entanto, a concretização do recrutamento de profissionais nas diversas áreas, e em particular nas acima referidas, depende da implementação de medidas estratégicas na Saúde com o objetivo do reforço do seu ativo humano.

Ainda assim, e pese embora todos os constrangimentos existentes, onde se inclui o aumento da idade média dos recursos humanos e a previsão de um número significativo de aposentações até ao final de 2022, o objetivo será a implementação de medidas no sentido de reforçar o total de efetivos procedendo à ocupação dos lugares vagos do mapa de pessoal, sendo desejável atingir no final do ano de 2021 uma percentagem de ocupação de cerca de 90% e em 2022 95%.

### 3.2 Formação

A formação compete ao Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Formação (DGRHF) no contexto da promoção da qualificação e a valorização profissional dos recursos humanos, na gestão da formação profissional incluindo a elaboração de candidaturas a financiamentos para formação profissional e monitorização da concretização dos respetivos projetos formativos.

A formação profissional é vital no seio de qualquer organização, consubstanciando a ferramenta de excelência para promover o desenvolvimento de competências essenciais ou estratégicas, com vista à melhoria progressiva da qualificação dos seus profissionais e à generalização das referidas competências por forma a garantir, simultaneamente, o aumento da satisfação dos trabalhadores e a prossecução da missão organizacional de modo consistente, uniforme, eficaz e eficiente e consentâneo com os padrões de qualidade exigidos para a moderna Administração Pública e para a área concreta de atuação da organização.

Nessa medida, o Plano Anual de Formação do IPST, IP é um instrumento que se encontra articulado com o Plano de Atividades anual e tem uma perspetiva de otimização dos recursos, adequando a formação a ministrar às necessidades dos serviços e dos profissionais, identificando as competências lacunares e respetivas necessidades formativas, em concordância com as competências requeridas para o desempenho do posto de trabalho, promovendo igualmente o reforço da utilização das tecnologias de informação e de comunicação. É de salientar que o Plano Anual de Formação tem na sua génese um levantamento e diagnóstico de necessidades formativas, assente num questionário on-line aos próprios profissionais.

O plano de formação anual, no atual contexto de contenção orçamental e de distanciamento social, conduz à procura de soluções, por um lado, de financiamento, que garantam o investimento continuado nos recursos humanos, mobilização de formadores internos e aproveitamento de programas externos formativos de financiamento, e por outro lado, encontra-se em implementação a utilização das tecnologias de informação e de comunicação no âmbito da própria formação, como seja o uso da videoconferência e consequentemente a redução de custos associados, agilizando e generalizando o acesso ao conhecimento.

É de salientar, no âmbito da formação, a previsão da realização de uma ação de formação que visa integrar aspetos relacionados com a inter-relação entre Igualdade e Conciliação, bem como desafios à conciliação, políticas, instrumentos e práticas que promovam a conciliação entre a vida profissional, familiar e pessoal, tendo por base uma visão geral da norma do Sistema de Gestão da Conciliação (NP 4552:2016). A conciliação da Vida profissional, Vida Familiar e da Vida Pessoal é uma das prioridades estabelecidas pela Comissão Europeia. Em Portugal, aparece integrada na Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 “Portugal + Igual”.

Com esta formação o IPST, IP espera dotar os seus profissionais da necessária compreensão dos principais desafios que se colocam às organizações, bem como às pessoas, no âmbito da conciliação. Será também imperioso conhecerem as políticas e os instrumentos orientadores, relacionados com esta temática e integrá-las na gestão de pessoas. Com efeito, deverão ter conhecimento de exemplos de práticas de conciliação, que possam ser adotadas em favor das pessoas e da organização.

A mais-valia desta ação de formação será a dos profissionais perceberem quais os benefícios do Sistema de Gestão da Conciliação para o IPST, I.P., onde será primordial o equilíbrio destas três esferas da vida (profissional, familiar e pessoal), bem como dos seus contributos para um novo estilo de vida.

Importa ainda salientar a aposta estratégica em formação externa ministrada pelo IPST, IP em áreas identificadas como áreas chave no contexto de Sangue e Transplantação. O objetivo desta ação, em que o IPST, IP assume o papel de entidade formativa de referência neste setor, será conferir aos profissionais de saúde uma oferta formativa que contribua para a valorização e a certificação das suas competências.

A estruturação da formação externa será entendida como um complemento ao âmbito de atuação do IPST, IP permitindo uma maior eficácia na articulação com os organismos do Sistema de Saúde nas competências que lhes são atribuídas, bem como, o fomento das boas práticas nas suas áreas de atuação.

Este objetivo de formar os *stakeholders* nas áreas do sangue e da transplantação será precedido pela definição de um macroprocesso que compreenda todas as atividades necessárias para assegurar o planeamento, preparação e execução da formação externa do IPST, IP.

### 3.3 Recursos Tecnológicos e Sistemas de Informação

Os recursos tecnológicos e os sistemas de informação tendem cada vez mais a ser uma estrutura essencial para o funcionamento e desenvolvimento do IPST, IP. Durante o triénio anterior foram desenvolvidos vários projetos que representaram uma mais-valia com destaque para os projetos de videoconferência, circulação de dados, BPCCU, globalização das aplicações ASIS e LUSOT, desmaterialização de sessões de colheita de sangue, gestão documental. Este desenvolvimento de sistemas e alguns recursos não teve um acompanhamento nos recursos tecnológicos da infraestrutura informática e de comunicações. Estes recursos encontram-se com deficiências ao nível do material, dimensões e capacidade. Por outro lado importa promover a contratação de mais profissionais na área de informática porque o volume de projetos, aplicações e a complexidade de toda a estrutura necessitam de acompanhamento que o atual número de profissionais tem dificuldade em manter.

Para o triénio em questão além do acompanhamento, desenvolvimento e atualização de projetos, a primeira prioridade é a modernização da estrutura informática do IPST, IP nas comunicações, *hardware* e nas vertentes básicas de funcionamento como o correio eletrónico, o acesso às partilhas de informação e a comunicação rápida por rede entre os cinco edifícios do IPST, IP. Com esta modernização todos os projetos, atualizações que necessitem de suporte informático terão possibilidades de concretização. Segue-se a apresentação da estratégia de desenvolvimento a 3 anos para esta área:

#### Ano 2020

- Criação de uma nova estrutura que inclui *hardware*, comunicações e migração de estrutura existente.
- Instalação e desenvolvimento de uma solução BI.
- Reformulação e desenvolvimento do sistema de Risco Geográfico e Epidemiologia
- Reformulação e instalação dos sites do IPST.
- Projeto “Transplantação sem fronteiras”.
- Projeto RFID para gestão de componentes sanguíneos.
- Lançamento de concursos globais, isto é, com todos os componentes necessários para comunicações fixas e móveis.
- Lançamento dos concursos para recrutamento de especialistas e técnicos de informática.
- Lançamento de concurso para contratação de serviços externos para 2021 na área de informática.

#### Ano 2021

- Renovação e desenvolvimento do sistema LUSOT.
- Renovação da solução de comunicações de voz fixa devido à antiguidade da solução e às suas restrições ao nível de equipamento.
- Análise, decisão sobre o futuro da gestão documental do IPST.
- Sistema ASIS – atualização para uma nova versão da base de dados e criação de interfaces para lançamento de pedidos de CND e galardões pelos serviços de sangue.
- Projeto “Portal do dador”.
- Acompanhamento, participação e desenvolvimento dos projetos SAMA que tenham vertentes com necessidade de intervenção por parte do GTIC.
- Lançamento de concurso para contratação de serviços externos para 2022 na área de informática.

#### Ano 2022

- Renovação e desenvolvimento do sistema ASIS para uma plataforma mais atualizada.
- Análise, desenvolvimento de rotinas de interatividade no site do IPST em relação aos cidadãos e empresas.
- Lançamento de concurso para contratação de serviços externos para 2023 na área de informática.

- Acompanhamento, participação e desenvolvimento dos projetos SAMA que tenham vertentes com necessidade de intervenção por parte do GTIC.

### 3.4 Recursos Financeiros

O Orçamento para o ano de 2020 do IPST, IP foi elaborado, conforme estipulado na Circular Série A n.º 1394 da D.G.O com as instruções para preparação do OE 2020 aprovadas por despacho de Sua Excelência o Secretário de Estado do Orçamento, em 4 de novembro de 2019, tendo em conta os objetivos estratégicos do Instituto, o Mapa de Pessoal, necessário à prossecução das atribuições e Missão do Instituto, e os demais dispositivos legais, no que respeita à contratação para a aquisição de bens e serviços.

O orçamento de receita do IPST, IP para o ano de 2020 ascende a um total de 68.665.153€ (sessenta e oito milhões, seiscentos e sessenta e cinco mil e quinhentos e treze euros), sendo esta constituída por receitas próprias, transferências correntes, multas e outras receitas correntes, discriminado conforme consta da tabela em baixo:

**Tabela 12 - Orçamento de Receita do IPST, IP – 2020**

| Conta           | Designação                            | 2020              |                |                   | Peso Relativo |
|-----------------|---------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
|                 |                                       | Ano               | Ano Anteriores | Total             |               |
| 04.01           | Taxas                                 | 9 500             | 0              | 9 500             | 0,01%         |
| 04.02           | Multas, e outras penalidades          | 0                 | 0              | 0                 | 0,00%         |
| <b>Total 04</b> | <b>Multas, e outras penalidades</b>   | <b>9 500</b>      | <b>0</b>       | <b>9 500</b>      | <b>0,01%</b>  |
| 06.01           | Publicas                              | 0                 | 0              | 0                 | 0,00%         |
| 06.03           | Administração Central                 | 315 979           | 0              | 315 979           | 0,46%         |
| <b>Total 06</b> | <b>Transferências Correntes</b>       | <b>315 979</b>    | <b>0</b>       | <b>315 979</b>    | <b>0,46%</b>  |
| 07.02           | Serviços                              | 68 289 674        | 0              | 68 289 674        | 99,45%        |
| <b>Total 07</b> | <b>Vendas Bens/Serviços correntes</b> | <b>68 289 674</b> | <b>0</b>       | <b>68 289 674</b> | <b>99,45%</b> |
| 08.01           | Outras                                | 50 000            | 0              | 50 000            | 0,07%         |
| 08.02           | Outras                                | 0                 |                | 0                 | 0,00%         |
| <b>Total 08</b> | <b>Outras receitas correntes</b>      | <b>50 000</b>     | <b>0</b>       | <b>50 000</b>     | <b>0,07%</b>  |
| <b>TOTAL</b>    |                                       | <b>68 665 153</b> | <b>0</b>       | <b>68 665 153</b> | <b>100%</b>   |

Fonte: IPST, IP

O Instituto teve ao longo dos anos 2015-2018 problemas de tesouraria, relacionadas com as dificuldades de pagamento das entidades públicas, nomeadamente dos Hospitais do SNS.

Nos anos de 2017 e 2018 dadas as dificuldades reportadas pelo Instituto à ACSS, foram efetuados reforços de tesouraria para que o Instituto pudesse prosseguir com os seus objetivos.

A partir do ano de 2019, houve um grande esforço por parte das entidades do SNS e estas começaram a fazer planos de pagamento, relativos às dívidas vencidas, ao IPST.

Assim, no decorrer deste triénio é espetável que as Instituições do SNS continuem a efetuar os seus planos de pagamento e a reforçar a tesouraria deste Instituto, sendo que o IPST envidará os esforços possíveis para renegociação dos planos de pagamento em função da evolução financeira de cada entidade, comunicada ao Instituto.

Quanto às dívidas das entidades privadas, este Instituto continuará a proceder judicialmente sempre que necessário, de modo a conseguir ter o mínimo de dívida vencida.

Não se prevê que neste triénio 2020/2022, ocorram grandes variações relativas aos Orçamentos de Receita e Despesa do IPST, IP. Espera-se que a continuidade da atividade, introduzida pela plurianualidade do processo de fracionamento do plasma, traga maior estabilidade financeira, pela ocorrência sequencial de despesa/receita. Efetivamente, a duração do contrato de fracionamento em mais de um ano, vai permitir que o pagamento dos derivados do plasma (receita) vá compensado a despesa realizada, em cada ano.

O orçamento de despesa do IPST, IP, para o ano de 2020 ascende a um total de 68.665.153€ (sessenta e oito milhões, seiscentos e sessenta e cinco mil e cento e cinquenta e três euros), discriminado conforme consta da tabela infra:

**Tabela 13 - Orçamento de Despesa do IPST, IP - 2020**

| Conta           | Designação                           | 2020              |                |                   | Peso Relativo |
|-----------------|--------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
|                 |                                      | Ano               | Ano Anteriores | Total             |               |
| 01.01           | Remunerações Certas e Permanentes    | 14 223 550        | 920 150        | 15 143 700        | 22,05%        |
| 01.02           | Abonos variáveis ou Eventuais        | 2 726 584         | 0              | 2 726 584         | 3,97%         |
| 01.03           | Segurança Social                     | 3 659 195         | 0              | 3 659 195         | 5,33%         |
| <b>Total 01</b> | <b>Despesas c/ Pessoal</b>           | <b>20 609 329</b> | <b>920 150</b> | <b>21 529 479</b> | <b>31,35%</b> |
| 02.01           | Aquisições de Bens                   | 30 613 500        | 0              | 30 613 500        | 44,58%        |
| 02.02           | Aquisições de Serviços               | 11 379 374        | 0              | 11 379 374        | 16,57%        |
| <b>Total 02</b> | <b>Aquisições de Bens e Serviços</b> | <b>41 992 874</b> | <b>0</b>       | <b>41 992 874</b> | <b>61,16%</b> |
| <b>Total 03</b> | <b>Juros e Outros Encargos</b>       | <b>7 500</b>      | <b>0</b>       | <b>7 500</b>      | <b>0,01%</b>  |
| <b>Total 04</b> | <b>Transferências Correntes</b>      | <b>758 000</b>    | <b>0</b>       | <b>758 000</b>    | <b>1,10%</b>  |
| <b>Total 06</b> | <b>Outras Despesas Correntes</b>     | <b>69 500</b>     | <b>0</b>       | <b>69 500</b>     | <b>0,10%</b>  |
| <b>Total 07</b> | <b>Aquisições de Bens de Capital</b> | <b>4 307 800</b>  | <b>0</b>       | <b>4 307 800</b>  | <b>6,27%</b>  |
| <b>TOTAL</b>    |                                      | <b>67 745 003</b> | <b>920 150</b> | <b>68 665 153</b> | <b>100%</b>   |

Fonte: IPST, IP

## 4 Outras Atividades e Projetos Estratégicos Transversais

Destacam-se para o triénio as seguintes atividades e projetos considerados estratégicos:

- Monitorização relativa a cada ciclo de gestão com a elaboração dos respetivos documentos;
- Valorização dos recursos humanos da Instituição;
- Desenvolvimento de um projeto de *business intelligence* (BI);
- Reorganização e desmaterialização de processos nomeadamente através do recurso a ferramentas de gestão e arquivo documental;
- Dinamização das atividades de formação para o exterior;
- Promoção da sustentabilidade ambiental através de implementação de um projeto de eficiência energética e redução do papel e plástico;
- Difusão de informação institucional aquando da celebração do dia oficial do IPST, IP.

---

**Lisboa, 31 de agosto de 2020**

Maria Antónia  
Oliv. Lamp.  
Escoval Lopes  
Esperança  
Martins

Assinado de forma  
digital por Maria  
Antónia Oliv. Lamp.  
Escoval Lopes  
Esperança Martins  
Dados: 2020.08.31  
17:52:46 +01'00'

**A Presidente do Conselho Diretivo**

Maria Antónia Escoval

Victor  
Manuel da  
Conceição  
Marques

Assinado de forma  
digital por Victor  
Manuel da  
Conceição Marques  
Dados: 2020.08.31  
17:25:03 +01'00'

**O Vogal do Conselho Diretivo**

Vitor Marques

## 5 Anexos

## 5.1 Objetivos Operacionais por Unidade Orgânica

### Departamento de Gestão de Recursos Humanos e Formação

|                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manter o desenvolvimento dos processos necessários para o preenchimento dos postos de trabalho vagos e não ocupados do mapa de pessoal |
| Monitorizar o prazo médio de resposta aos pedidos (dias úteis)                                                                         |
| Promover a adoção de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal ao trabalhador - QUAR                |
| Promover a adoção de medidas que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal ao trabalhador - QUAR                |
| Aumentar a taxa de colaboradores com n° de horas de formação anual $\geq 40h$                                                          |
| Aumentar a taxa de satisfação dos colaboradores                                                                                        |
| Segurança e Saúde no Trabalho - Boa gestão dos trabalhadores - QUAR                                                                    |
| Motivação - Boa gestão dos trabalhadores - QUAR                                                                                        |

### Departamento Planeamento de Gestão Patrimonial e Financeira

|                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Variação da Cobrança da dívida de clientes privados em 15% face ao ano anterior     |
| Aumentar a celebração de contratos de prestação de serviços para proteção ambiental |
| Melhorar o desempenho financeiro do IPST - QUAR                                     |
| Segurança e Saúde no Trabalho - Boa gestão dos trabalhadores - QUAR                 |

### Gabinete de Promoção da Dádiva e Voluntariado

|                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Preparar, publicitar, organizar e acompanhar o processo de atribuição de apoios financeiros por parte do IPST às entidades privadas sem fins lucrativos |
| Manter o prazo médio de resposta aos pedidos de informação externos que chegam ao serviço por via eletrónica e por correio                              |

### Gabinete de Gestão da Qualidade

|                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manter a % da realização de auditorias internas a toda a abordagem por processos              |
| Avaliação da Satisfação dos Dadores de Sangue e dos Candidatos a Dador de Medula Óssea - QUAR |
| Identificar as necessidades das partes interessadas face ao IPST - QUAR                       |
| Manter % testes metrologicos efectuados                                                       |
| Diminuir o prazo médio de resposta aos pedidos (dias úteis)                                   |

### Gabinete de Investigação Inovação e Desenvolvimento

|                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificação com base no portfólio de investigação de profissionais para integrarem e serem envolvidos na rede de investigação |
| Identificação, e eventual desenvolvimento, das áreas científicas                                                                |
| Conceção e implementação de rede de investigação                                                                                |
| Conceção e implementação do SGIDI                                                                                               |
| Dinamização dos projetos de investigação aplicada                                                                               |
| Base de dados para registo e controlo dos projetos e protocolos                                                                 |

### Gabinete de Tecnologias de informação e Comunicação

|                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Manter tecnicamente atualizadas todas as aplicações relativas à transplantação (%)                     |
| Manter tecnicamente atualizadas todas as aplicações relativas à área do sangue (%)                     |
| Manter tecnicamente atualizado a intranet do IPST (%)                                                  |
| Manter tecnicamente atualizado os sites do IPST (ipst.pt, hemovigilancia.net) (%)                      |
| Manter tecnicamente atualizada a estrutura informática do IPST (Comunicações, Software e Hardware) (%) |
| Reestruturar a estrutura de servidores de e-mail do IPST.                                              |
| Renovar a infraestrutura informática do IPST (Rede interna, Virtualização, Servidores, Domínio)        |
| Reestruturação do site ipst.pt com integração dos domínios hemovigilancia.net e dador.pt               |
| Instalação, migração e actualização para versão mais recente do ASIS num novo servidor Oracle          |
| Renovação das comunicações fixas do IPST - Internet, VPN, VOIP                                         |
| Migração para uma nova solução de Anti-Vírus para o IPST                                               |

Centralizar as análises de imunohematologia e de agentes transmissíveis na estrutura da circulação de dados  
 Diminuir o prazo médio de resposta aos pedidos.  
 Aplicar o RGPD às diferentes áreas de atividade do IPST  
 Facilitar o acesso à informação no site do IPST - QUAR

### Coordenação Nacional do Sangue e da Medicina Transfusional

Disponibilizar o relatório anual de atividade Transfusional e do Sistema Português de Hemovigilância referente ao ano anterior  
 Divulgar os resultados do Sistema de notificação e informação relevante para a implementação de medidas preventivas e corretivas  
 Manter o nº de visitas técnicas aos Serviços de Medicina Transfusional (IPST)  
 Manter a reserva média de unidades de CE existentes - QUAR  
 Implementação de uma logística de transporte adequada de PS

### Coordenação Nacional da Transplantação

Aumentar o n.º de dadores por milhão de habitantes (pmh)  
 Aumentar a referenciação de potenciais dadores MC- QUAR  
 Aumento da taxa de utilização de órgãos - QUAR  
 Manter o nº de auditorias - QUAR  
 Simplificação e Desmaterialização dos Processos IPST - QUAR - candidatos a transplantação registados no RPT e integrados no LUSOT

### Centros de Sangue e da Transplantação de Coimbra, Lisboa e Porto

Aumentar a taxa de execução do plano de amostragem (Coimbra + Porto) nos concentrados de eritrócitos  
 Diminuir a Taxa de *recall* componentes sanguíneos por falsos positivos  
 Manter taxa de aproveitamento de peças de Tecido Músculo-esquelético processado  
 Manter a taxa de aproveitamento de Membrana Amniótica processada  
 Manter a taxa de aproveitamento de Válvulas Cardíacas processadas  
 Desenvolver o banco multitecidual - QUAR  
 Desenvolver o banco multitecidual - QUAR  
 Desenvolver o banco multitecidual - QUAR  
 Aumentar a % de dadores de CEPH avaliados - 1 ano  
 Diminuir o tempo de resposta na ativação dador desde o pedido até resultado final laboratorial - CSTL  
 Manter o n.º de unidades de SCU criopreservadas  
 N.º. de unidades aptas para registo no CEDACE (Cumulativo)  
 Manter o número de unidades de SCU criopreservadas Total (Somatório dos anos anteriores com o atual - Stock)  
 Aumentar % de unidades de SCU aptas para utilização  
 Aumentar o número de procedimentos/processos de aférese onde seja colhido pelo menos um componente (CUP, CEA ou PFA)  
 Manter taxa de procedimentos de aférese efetuados no grupo etário 25-34  
 Manter a % de sessões de colheita durante a semana e em período pós-laboral  
 Manter a Taxa de comparência  
 Manter a Taxa de Colheita  
 Manter a taxa de unidades de ST colhidas no grupo etário <25 anos  
 Manter a taxa de unidades de ST colhidas no grupo etário 25-34 anos  
 Manter o número de CE de aférese que expiraram (por prazo validade)  
 Diminuir a % de unidades CE inutilizados por prazo de validade  
 Diminuir a % de inutilização de POOL por prazo de validade  
 Diminuir a % de inutilização de CUP por prazo de validade  
 Diminuir o tempo de resposta na ativação dador desde a entrada da amostra até resultado final laboratorial  
 Manter o número médio de dias de resposta a clientes (Setor - Citometria de fluxo)  
 Manter o número médio de dias de resposta a clientes (Setor - Genética Molecular)

## 5.2 Mapa de Pessoal - Resumo

| Grupo Profissional                         | UO Nacionais |      | CSTLisboa |      | CSTCoimbra |      | CSTPorto |      | Total    |      |
|--------------------------------------------|--------------|------|-----------|------|------------|------|----------|------|----------|------|
|                                            | Efetivos     | Mapa | Efetivos  | Mapa | Efetivos   | Mapa | Efetivos | Mapa | Efetivos | Mapa |
| Dirigentes Superiores                      | 2            | 2    | 0         | 0    | 0          | 0    | 0        | 0    | 2        | 2    |
| Dirigentes Intermédios                     | 2            | 2    | 1         | 1    | 1          | 1    | 1        | 1    | 5        | 5    |
| Administração Hospitalar                   | 1            | 3    | 0         | 0    | 0          | 0    | 0        | 0    | 1        | 3    |
| Médico                                     | 4            | 6    | 8         | 17   | 9          | 13   | 7        | 14   | 28       | 50   |
| Investigação                               | 1            | 1    | 0         | 1    | 0          | 0    | 0        | 0    | 1        | 2    |
| Técnico Superior de Saúde                  | 1            | 1    | 5         | 5    | 1          | 2    | 4        | 4    | 11       | 12   |
| Farmacêutica                               | 0            | 0    | 5         | 6    | 2          | 3    | 3        | 3    | 10       | 12   |
| Técnico Superior Diagnóstico e Terapêutica | 6            | 6    | 43        | 44   | 40         | 45   | 47       | 48   | 136      | 143  |
| Enfermagem                                 | 4            | 4    | 20        | 30   | 16         | 26   | 33       | 42   | 73       | 102  |
| Técnico Superior                           | 26           | 39   | 8         | 9    | 5          | 5    | 8        | 9    | 47       | 62   |
| Informática                                | 9            | 14   | 0         | 0    | 0          | 0    | 0        | 0    | 9        | 14   |
| Assistente Técnico                         | 29           | 45   | 18        | 24   | 14         | 19   | 18       | 20   | 79       | 108  |
| Assistente Operacional                     | 1            | 1    | 27        | 36   | 24         | 29   | 32       | 32   | 84       | 98   |
| Total                                      | 86           | 124  | 135       | 173  | 112        | 143  | 153      | 173  | 486      | 613  |