

Aprova

2013.10.29



# PLANO ESTRATÉGICO

## 2013 – 2018

*Linhas de atuação*

## Conteúdo

<b>I. NOTA INTRODUTÓRIA .....</b>	<b>3</b>
<b>II. NOTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>4</b>
<b>III. MISSÃO, VISÃO E VALORES .....</b>	<b>5</b>
<b>IV. VETORES ESTRATÉGICOS CONTEXTUALIZANTES .....</b>	<b>6</b>
<b>A. ÁREA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>7</b>
OBJ. ESTRATÉGICO 1: Desenvolver a cultura da Gestão e da Qualidade .....	9
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 1 .....	10
OBJ. ESTRATÉGICO 2: Fomentar e melhorar a Comunicação Interna e Externa .....	11
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 2 .....	11
OBJ. ESTRATÉGICO 3: Universalizar e uniformizar a cultura e as Práticas Institucionais.....	12
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 3 .....	13
OBJ. ESTRATÉGICO 4: Racionalizar e sistematizar as atividades e as Práticas organizativas .....	14
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 4 .....	14
<b>B. ÁREA OPERACIONAL .....</b>	<b>15</b>
OBJ. ESTRATÉGICO 5: Melhorar a qualidade dos atos inspetivos e processuais .....	16
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 5 .....	17
OBJ. ESTRATÉGICO 6: Diminuir as pendências .....	18
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 6 .....	19
OBJ. ESTRATÉGICO 7: Direcionar as atividades .....	20
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 7 .....	21
OBJ. ESTRATÉGICO 8: Prosseguir oportunidades de melhoria .....	23
<b>C. ÁREA CIENTÍFICA .....</b>	<b>24</b>
OBJ. ESTRATÉGICO 9: Produzir conhecimento .....	26
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 9 .....	26
OBJ. ESTRATÉGICO 10: Direcionar o trabalho e o conhecimento .....	26
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 10 .....	27
OBJ. ESTRATÉGICO 11: Comunicar o trabalho e o conhecimento .....	27
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 11 .....	28
OBJ. ESTRATÉGICO 12: Manter a qualidade e sedimentar o foco no cliente .....	28
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 12 .....	29
<b>D. ÁREA DE RECURSOS.....</b>	<b>29</b>
OBJ. ESTRATÉGICO 13: Transmitir conhecimento e apostar na formação .....	31
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 13 .....	31
OBJ. ESTRATÉGICO 14: Racionalização e moderna gestão de recursos .....	32
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 14 .....	32
OBJ. ESTRATÉGICO 15: Enraizamento do foco no cliente interno .....	33
OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 15 .....	34
<b>V. NOTA FINAL.....</b>	<b>34</b>

## I. NOTA INTRODUTÓRIA

A ASAE viu publicada nova lei orgânica e demais legislação complementar relativa à estrutura e organização. Daqui decorreu um ajustamento da estrutura organizacional com integração de uma nova vertente de atividade, a da decisão processual relativamente aos processos de natureza contraordenacional.

A par desta reorganização, a ASAE tem nova Carta de Missão e terá nova Direção.

A reorganização em curso carece de ser consolidada, e um novo ciclo se inicia que tem de ser estrategicamente planeado.

O Plano Estratégico existente dizia respeito ao ciclo de três anos 2011-2013, pelo que urge elaborar novo plano, antecipando a sua época de realização em função das alterações ocorridas e acima referidas.

O modelo de gestão estratégica da ASAE pretende adotar a metodologia *balanced scorecard*, articula-se com o Sistema de Avaliação de Desempenho da Administração Pública (SIADAP), inclui o Plano Estratégico, o Quadro de Avaliação e de Responsabilidade (QUAR), os Planos de Atividades Anuais e os Relatórios de Atividades e Autoavaliação Anuais, seguindo um ciclo *Plan-Do-Check-Act* (ciclo PDCA).

A definição das linhas estratégicas que norteiem a atividade futura da ASAE é o primeiro passo a dar na futura definição da atuação da ASAE, no cumprimento da sua missão.

A definição de linhas estratégicas neste Plano 2013-2018 focaliza-se nos vetores que se pretendem desenvolver e nas principais ações que os refletem, pelo que se excluem as atividades de caráter corrente e outras ações mais específicas que serão devidamente desenvolvidas e explicitadas nos Planos de Atividades e QUARES anuais.

A conjuntura atual com uma exigência cada vez maior de eficiência e produtividade, aliada à progressiva escassez de recursos humanos e o contexto de desmotivação dos mesmos, a quase impossibilidade de despesas de investimento e a profunda restrição às despesas correntes, a par das dificuldades socioeconómicas contextuais que se agravam, obrigam a um esforço redobrado de adaptabilidade a um contexto de recursos escassos.

Mais do que nunca, o **desenvolvimento da gestão** afigura-se essencial para a manutenção da atividade. Importa **agir sobre a eficiência dos procedimentos**, no sentido de desburocratizar e rentabilizar as atividades.

Representando o SIADAP, aos seus 3 níveis, algumas oportunidades, mas tendo alguns efeitos indesejáveis, será de tentar minimizar os efeitos negativos da exigência quantitativa, procurando, ao invés de mais quantidade, a sustentabilidade da atuação.

A ASAE tem sido uma organização eficaz, inovadora e moderna na AP e pretende-se continuar a tomar iniciativas que permitam manter esse comportamento.

Assim, tendo em conta a evolução anterior e o contexto que se avizinha, sintetizam-se alguns vetores de desenvolvimento, objetivos e indicadores de execução para as várias áreas centrais de atuação da ASAE e para as estruturas de suporte administrativo e logístico.

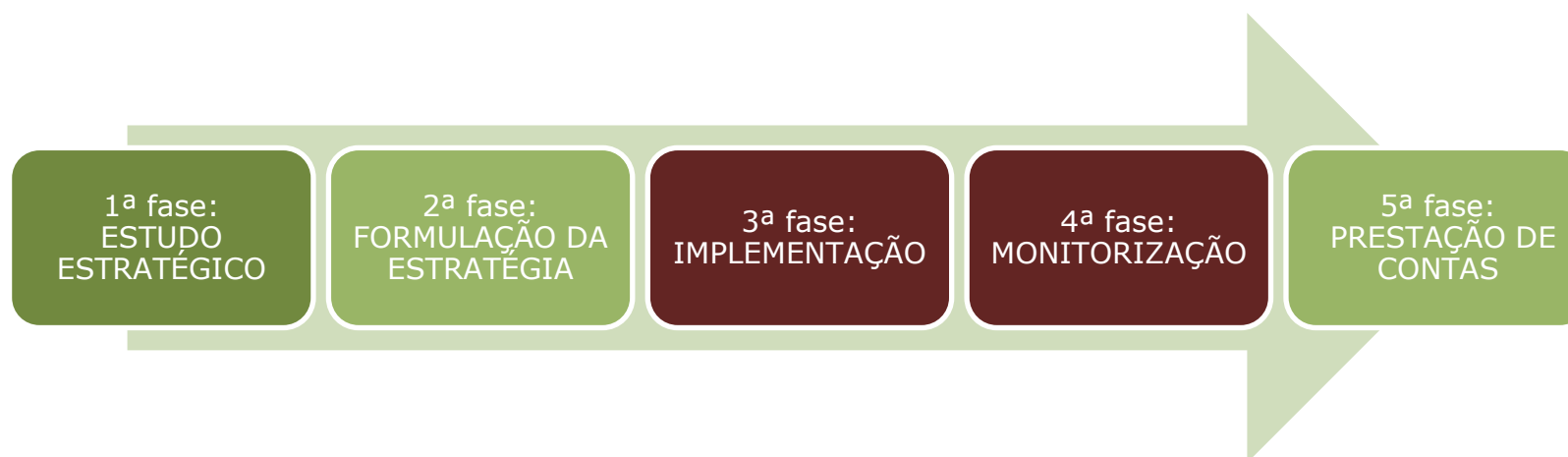
## II. NOTA METODOLÓGICA

Foram conduzidas pela Direção reuniões com os/as dirigentes intermédios/as de 1º grau, em conjunto e individuais, no sentido de colher as suas opiniões, ideias e dificuldades. Dessas reuniões retiram-se aspetos a considerar, os quais organizados em áreas e temas, permitiram identificar ideias comuns e outras não consensuais e os principais condicionalismos a considerar na gestão estratégica da organização para o próximo ciclo.

Os contributos dos/as colaboradores/as foram de seguida obtidos através do preenchimento de um questionário *online* do qual constaram várias opções relativamente à visão, valores e principais linhas estratégicas.

O 1º *draft* do Plano Estratégico inclui os objetivos e soluções retirados da reflexão já havida com os dirigentes e da recolha de opiniões mediante questionário. Este 1º *draft* é sujeito à apreciação da tutela, do sindicato, e dos/as dirigentes, que optam pelas formas que entenderem mais convenientes de recolha da participação dos/as seus/suas colaboradores/as.

Feitos os reajustes, é aprovado e devidamente divulgado.



Começa-se por identificar a visão, a missão e os valores da ASAE.

Organizam-se as linhas estratégicas nas áreas de “core” da ASAE (operacional e científica) e nas contextualizantes (organizacional e de recursos).

Nas páginas seguintes pretende-se traduzir de forma mais concreta como se procurará transpor o aprofundamento de alguns vetores transversais a estas áreas, para que a instituição continue a desenvolver a sua missão cada vez com maior qualidade.

### III. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A ASAE tem por missão a fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos sectores alimentar e não alimentar, bem como a avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, sendo o organismo nacional de ligação com as suas entidades congéneres, a nível europeu e internacional.

A ASAE tem por visão manter-se como entidade de referência, na defesa dos consumidores, da saúde pública, na salvaguarda das regras do mercado e da livre concorrência, prestando um serviço público de excelência.

A ASAE cultiva como valores:



#### IV. VETORES ESTRATÉGICOS CONTEXTUALIZANTES

Todos os serviços da ASAE são necessários para o bom funcionamento da organização, e o papel de cada um se articula e conjuga de forma a permitir:

- ▶ Executar a missão,
- ▶ proporcionar os meios para que seja executada e
- ▶ pensar a forma como tal se processará.

Nem toda a atividade desenvolvida na organização é visível. Tal como num iceberg, num nível não visível situa-se um mundo e uma complexidade de tarefas articuladas e conjugadas essenciais para o desenvolvimento das atividades “core” da ASAE.



Neste alinhamento encontram-se também os principais vetores transversais a seguir e que dão continuidade ao Plano Estratégico anterior, pois não se esgotaram as melhorias a desenvolver em cada um dos caminhos.

Assim, da recolha de ideias junto dos/as dirigentes e colaboradores/as da instituição, sobressaíram com relevância, os seguintes aspetos:

Aposta na qualidade dos atos inspetivos e instrutórios

Aposta na clarificação e harmonização de procedimentos

Intensificação da investigação

Resolução das pendências processuais

Resposta ao cidadão pela averiguação de denúncias e reclamações

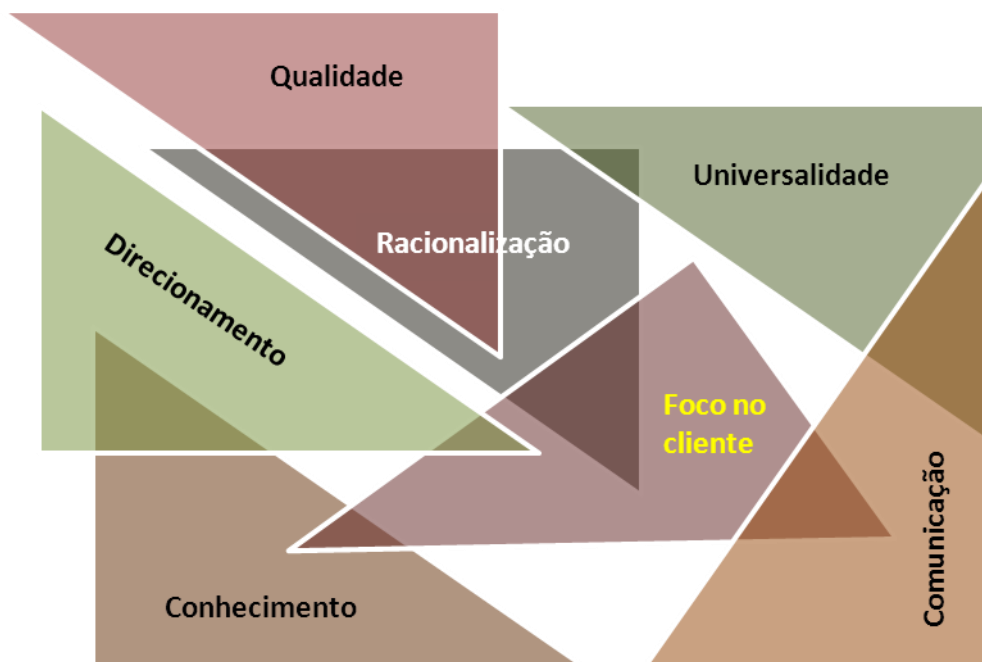
Maior integração entre a área científica/laboratorial e a inspetiva

Melhoria da comunicação

Envolvimento dos colaboradores



O desenvolvimento da atuação, moldado pelos vetores estratégicos, em articulação e consonância, para que todos concorram para a efetiva qualidade do serviço prestado, é um caminho desejado para a evolução sustentada da organização.



De seguida melhor se concretiza esta ideia para as áreas operacional e técnico-científica, e para as áreas organizacional, de apoio e de recursos.

## A. ÁREA ORGANIZACIONAL

Da discussão reflexiva sobressaíram alguns tópicos que se tomam como os principais vetores a considerar de forma transversal à organização.

Estando a ASAE bastante sedimentada no que toca às suas áreas de "core", assegurada que está a sua eficácia, e em curso crescente a sua eficiência, os novos desafios assentam sobretudo na escassez de recursos, o que obriga à adoção de **melhores práticas organizativas e de gestão**.

O **ambiente interno** assume particular importância. Assim, é imperioso partilhar recursos humanos, articulá-los de forma mais perfeita, incentivá-los para um melhor desempenho, particularmente num contexto desmotivante em termos remuneratórios e de compensações quer de ordem financeira quer de progressão nas diferentes carreiras.

O envolvimento e as decisões dos colaboradores/as nos projetos é uma vertente importante a desenvolver, assim como o é a promoção da comunicação interna, e não descurar a vertente de

segurança e saúde no trabalho, estando todos estes aspetos aliados à responsabilidade social interna.

Por outro lado, torna-se necessário sistematizar, simplificar e articular as práticas organizativas.

As atividades da organização, pese embora decorram num ambiente estrutural classicamente hierarquizado, que tem comprovados benefícios, não se encerram numa unidade orgânica:

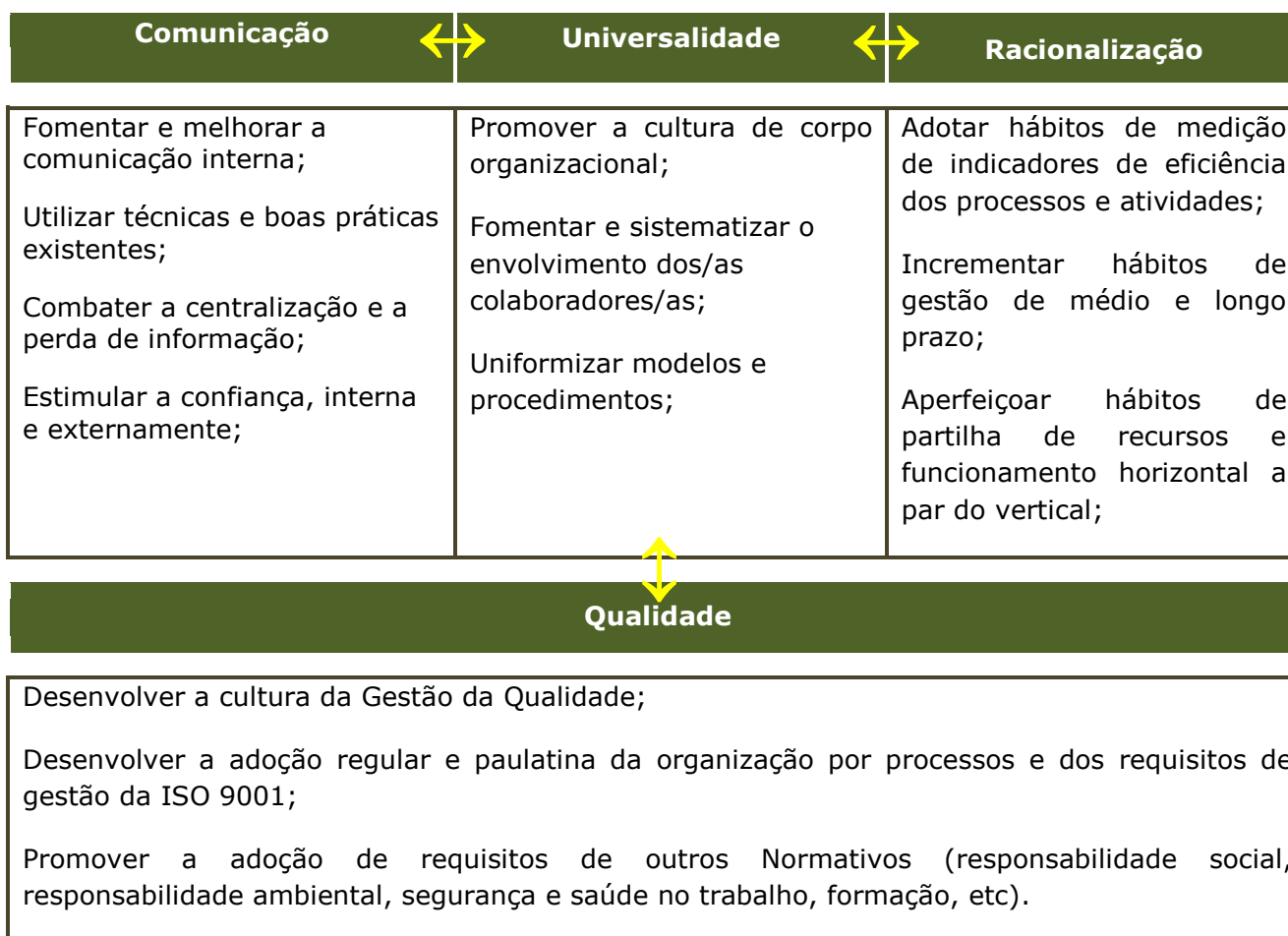
- o planeamento e a execução operacional envolvem os serviços centrais e os regionais, os serviços inspetivos, os de avaliação de riscos, os laboratoriais, os logísticos;
- A gestão da frota envolve os serviços centrais patrimoniais, os de aquisições, os operacionais desconcentrados, e o controlo operacional central;
- As aquisições envolvem os serviços centrais financeiros e cada uma das unidades orgânicas que solicitam ou irão usufruir dos serviços ou bens adquiridos; etc.

Dada a natureza transversal/horizontal das atividades é fundamental a articulação de processo a processo, bem como dos papéis e procedimentos de cada unidade orgânica envolvida na sua execução. A **organização por processos** e a adoção de requisitos de **gestão da qualidade** são ferramentas comprovadamente úteis na melhoria da articulação e da clarificação e harmonização de procedimentos.



Assim, a aposta na área organizacional assentará no desenvolvimento de vetores de comunicação, universalidade, racionalização e qualidade indicados anteriormente e que serão desenvolvidos em sede de Planos de Atividades Anuais ou de SIADAP.





## **OBJ. ESTRATÉGICO 1: Desenvolver a cultura da Gestão e da Qualidade**

O direcionamento para a qualidade, compreendido por todos como necessário, **é o eixo orientador da mudança.**

A qualidade é o novo passo a dar, e mais que quantidade temos agora que melhorar a sustentabilidade da atuação, a qualidade dos nossos procedimentos e adquirir uniformemente os conceitos de qualidade e de gestão da qualidade.

Um sistema organizado para a garantia da qualidade de um serviço implica um sistema de gestão e organização, sendo complexo aplicá-lo numa estrutura rigidamente vertical.

O sistema de gestão preconizado na norma ISO 9001, é aplicável a qualquer tipo de organização. É este um sistema de gestão orientado por processos e tem sido assumido por várias entidades públicas.

Ter um sistema de gestão orientado por processos, significa identificação e melhoria das principais atividades, passando pela utilização das normas da qualidade.

A implementação na prática do modelo orientado por processos, implicará ajustamentos ao funcionamento clássico vertical, hierarquizado e centralizado, particularmente numa organização tão complexa e de grande dimensão como a ASAE.

Não se conseguirá apostar na qualidade da organização e dos seus serviços sem repensar e alterar a gestão e a articulação entre as unidades orgânicas.

A abordagem por processos é, portanto, o mote para redefinir e **aprimorar a articulação entre as unidades orgânicas**: a sistematização das relações nas atividades transversais, das tarefas, a definição de responsáveis e de procedimentos uniformizados, reputa-se como fundamental.

A **filosofia da transversalidade das atividades**, assente na abordagem por processos e no trabalho por projetos, implica uma nova forma de entender os RH e novas formas de monitorizar o trabalho produzido e gerir o tempo dos mesmos: a tradicional estrutura hierárquica vertical será complementada com os hábitos de trabalho supraunidade orgânica.

A boa comunicação interna, a minimização dos conflitos, o envolvimento e o desenvolvimento das competências dos trabalhadores e dirigentes intermédios, é condição essencial para a boa articulação entre os serviços e o sucesso do direcionamento para a qualidade, através de um sistema no seu todo orientado para a qualidade dos serviços prestados, quer aos clientes internos das unidades orgânicas, quer ao cliente externo que é o cidadão enquanto consumidor e enquanto operador económico.

Assim:

#### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 1**

*Desenvolver a cultura da Gestão e da Qualidade*

**OP.1.** Desenvolver a adoção regular e paulatina da organização por processos e dos requisitos de gestão da ISO 9001, de acordo com as unidades orgânicas gestoras daqueles e o gabinete com funções de coordenação da qualidade

**IND.1.1.** Identificação dos processos principais

**IND.1.2.** Mapeamento dos processos relevantes

**IND.1.3.** Procedimentação escrita dos processos relevantes

**OP.2.** Manter a articulação e a uniformização nestas matérias entre as várias unidades orgânicas

**OP.3.** Desenvolver a adoção de requisitos de outros Normativos (responsabilidade social, responsabilidade ambiental, segurança e saúde no trabalho, formação, etc) tendo com sistema de base de gestão da qualidade a ISO 9001

## **OBJ. ESTRATÉGICO 2: Fomentar e melhorar a Comunicação Interna e Externa**

A comunicação interna é um dos principais aspetos a fomentar e melhorar no novo ciclo, tanto mais que é condição de eficiência do desenvolvimento dos outros fatores e de todas as atividades. É associada ao envolvimento das pessoas na vida da organização, à mediação de conflitos, e ao sentimento de respeito, pertença e bem-estar das pessoas. É condição para a compreensão e o eficaz cumprimento de orientações e na articulação dos serviços.

A comunicação interna tem decorrido de forma natural e sido eficaz nestes primeiros anos de existência da organização. No entanto, é momento de recorrer às técnicas e especialidades estudadas para deste domínio da gestão de forma a melhorar o seu funcionamento.

As propostas de solução passam pela agilização e desformalização - pela definição de canais de comunicação flexíveis e menos hierarquizados - a qual terá que ser realizada de forma estruturada para evitar os potenciais aspetos negativos.

Assim, há necessidade de ao mesmo tempo aperfeiçoar/simplificar a cadeia de comando, sobretudo a nível operacional, e de definir clara e estruturadamente formas de comunicação e articulação<sup>1</sup> entre as Unidades Regionais e os Departamentos Centrais.

O recurso à utilização de técnicas e boas práticas já estudadas e existentes, deverá enformar um Plano de Comunicação Interna, a operacionalizar de forma mais concreta pelas UO. Para além destas medidas, a adoção da abordagem por processos e do trabalho por projetos, num convívio estruturado e claramente definido do modelo hierarquizado vertical com o modelo horizontal, o mapeamento de processos transversais e a definição escrita dos procedimentos associados, trará mais-valia.

No que diz respeito à comunicação externa deverá a melhoria desta ser constantemente prosseguida, com enfoque no relacionamento com os *stakeholders* externos (consumidor, operador económico, entidades, cidadãos e órgãos de comunicação social) e regular refrescamento do *website* da ASAE, tornando os conteúdos informativos e o acesso à informação com interesse para o leque de *stakeholders* externos simplificados, rigorosos, mais atrativos e esclarecedores. Assim também, propiciar o envolvimento do utilizador no *website* da ASAE.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 2**

*Fomentar e melhorar a comunicação interna e externa*

**OP.4.** Simplificar a cadeia de comando

**OP.5.** Definir clara e estruturadamente formas de comunicação e articulação entre as UO

**OP.6.** Reduzir a dispersão de canais de comunicação paralelos

<sup>1</sup> Estas formas de comunicação e articulação devem passar por permitir contactos diretos entre os funcionários da área administrativa e os inspetores, entre coordenadores e entre chefes de divisão/inspetores e chefes de Unidades Operacionais diferentes, entre técnicos de laboratório e técnicos de colheita de amostras, assim como entre funcionários de divisões diferentes dos serviços centrais.

- OP.7.** Descentralizar/despessoalizar/delegar
- OP.8.** Definir canais de comunicação menos hierarquizados, mais flexíveis, claros e simplificados
- OP.9.** Facilitar contactos diretos entre funcionários/as de unidades orgânicas diferentes, designadamente no que diga respeito às questões de natureza administrativa
- OP.10.** Operacionalizar um Plano de Comunicação Interna de acordo com técnicas e boas práticas existentes
- OP.11.** Combater a centralização de informação pela disseminação de *e-mails* institucionais (de unidades orgânicas ou temáticos)
- OP.12.** Combater a perda de informação pela promoção da utilização de pastas partilhadas, relatórios de eventos e memorandos (de seminários, reuniões, conselhos informais, etc)
- OP.13.** Promover a melhoria da comunicação externa
- IND.13.1.** Refrescamento do *website* da ASAE, pela revisão de conteúdos no sentido da simplificação, rigor, e maior atração para os *stakeholders* externos
  - IND.13.2.** Aumento do envolvimento do utilizador (através de formulários de pedidos de informações, denúncias, reclamações, sondagens simples e pequenos questionários)
- OP.14.** Desenvolver a a comunicação com os *stakeholders* internacionais e a visão internacional da atividade da ASAE
- IND.14.1.** Melhorar a organização e circuitos internos de apoio à atividade internacional
  - IND.14.2.** Fomentar o envolvimento da ASAE em projetos internacionais e os contatos com os *stakeholders* externos
  - IND.14.3.** Sedimentar a visão interna da cooperação a nível internacional e das atividades desenvolvidas na matéria nas várias áreas (operacional, científica, jurídica, de relações públicas, de apoio)

### **OBJ. ESTRATÉGICO 3: Universalizar e uniformizar a cultura e as Práticas Institucionais**

---

Nas modernas correntes de gestão as organizações reconhecem a existência de conflitos internos entre pessoas e departamentos os quais não impedem a eficácia do seu funcionamento. Em muitas organizações formaliza-se mesmo a existência de um Mediador de Conflitos, para minimizá-los e retirar-lhe efeitos negativos. Regra geral os conflitos associam-se precisamente a problemas de comunicação. Trabalhar a comunicação interna, o envolvimento dos colaboradores e o bem-estar amplia a eficiência na articulação, nos processos transversais e gera empatias e sinergias favoráveis a um melhor desenvolvimento do trabalho.

É entendido que para minimizar a ocorrência de conflito é necessário desenvolver a consciencialização de que o conjunto da organização é um corpo e de que uma UO não funciona

sem as outras. Como tal, é essencial promover a cultura organizacional e a adoção de práticas uniformes, desde procedimentos, a modelos e maneiras de estar.

Assim também, as boas práticas organizacionais demonstram que a construção do pensamento deve ser de todos, e que os projetos têm mais facilmente sucesso com a compreensão e a adesão de todos/as os colaboradores/as.

A solidificação de uma positiva cultura institucional e de uma identidade comum requer o envolvimento e empenhamento dos colaboradores/as na vida da instituição a vários níveis, em ligação com a Direção, com as outras unidades orgânicas e com os colegas que menos conhecem.

A consolidação de um ambiente de confiança é importante para o sucesso da boa comunicação, da boa articulação, da qualidade do trabalho, da eficiência das práticas organizativas.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 3**

*Universalizar e uniformizar a cultura e as práticas institucionais*

**OP.15.** Promover a cultura *de corpo organizacional*

**OP.16.** Atentar nas novas Cartas de Missão

**OP.17.** Rever a visão e os valores

**OP.18.** Reestabelecer como princípios a confiança e o respeito pelo trabalho de todos

**OP.19.** Dar a conhecer internamente os trabalhos e dificuldades das várias UO

**OP.20.** Deslocar o foco das UO do seu próprio centro para a visão do conjunto

**OP.21.** Gerir o conflito e as reações à mudança

**OP.22.** Promover o diálogo positivo, a confiança, a colaboração e corresponsabilização, em lugar da competitividade

**OP.23.** Promover e sistematizar o envolvimento dos/as colaboradores/as

**IND.23.1.** Questionários internos para recolha de opiniões

**IND.23.2.** Utilização da caixa de sugestões disponível na Intranet

**IND.23.3.** Mensagens da Direção ao universo da casa

**IND.23.4.** Reuniões regulares entre os dirigentes e os seus colaboradores

**IND.23.5.** Reuniões regulares de dirigentes

**IND.23.6.** Conselhos Informais

**OP.24.** Promoção das atividades de Responsabilidade Social Interna e Externa

**OP.25.** Uniformizar modelos e procedimentos

**IND.25.1.** Revisão da tipologia de documentos de orientações internas

**IND.25.2.** Codificação dos documentos relevantes

**IND.25.3.** Uniformização de procedimentos a nível operacional, administrativo e de interpretação jurídica

## **OBJ. ESTRATÉGICO 4: Racionalizar e sistematizar as atividades e as Práticas organizativas**

---

No contexto atual, é necessário privilegiar a delegação de tarefas e de responsabilidades e o estímulo ao desenvolvimento pessoal de dirigentes e trabalhadores.

Os dirigentes devem conseguir dedicar parte do seu tempo de gestão a pensar a sua unidade orgânica, o seu enquadramento estratégico no contexto da ASAE e a sua articulação com cada uma das outras unidades orgânicas.

Particularmente importante é também desenvolver a auditoria interna, enquanto componente importante do controlo indissociável da pós-nova gestão pública e de um sistema total de gestão da qualidade.

De nada serve a definição de regras e objetivos se sobre eles não recair controlo e verificação. No entanto, e no sentido de evitar burocratizações do funcionamento dos processos, serão encontradas caso a caso, soluções pensadas pelos gestores dos processos e das unidades orgânicas.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 4**

*Racionalizar e sistematizar as atividades e as práticas organizativas*

- OP.26.** Desenvolver hábitos de gestão de médio e longo prazo para além do curto e curtíssimo prazo
- OP.27.** Adotar hábitos de medição de indicadores de eficiência dos processos e atividades
- OP.28.** Desenvolver hábitos de partilha de recursos e funcionamento horizontal a par do vertical
  - IND.28.1.** Trabalho em Grupos de Projeto e em Equipas Interfuncionais numa filosofia de transversalidade
  - IND.28.2.** Definição de responsabilidades e gestores para os processos internos
  - IND.28.3.** Delegação de tarefas e de responsabilidades como estímulo ao desenvolvimento pessoal
- OP.29.** Adotar hábitos de controlo e auditoria entendido como ferramentas positivas para a melhoria contínua
  - IND.29.1.** Auditorias internas a todas as áreas (aos procedimentos de inspeção, à destruição de mercadoria, aos registos de dados, à utilização de equipamentos operacionais, etc.)
  - IND.29.2.** Auditorias executadas por equipas mistas conforme as valências necessárias

## B. ÁREA OPERACIONAL

Embora estando a ASAE bastante sedimentada no que toca a esta sua área de “core”, assegurada que está a sua eficácia, e em rumo crescente a sua eficiência, os novos desafios que se colocam assentam sobretudo com o aperfeiçoamento da qualidade dos atos inspetivos.

Enquanto órgão de polícia criminal, é indispensável manter como pilar fundamental da estratégia a atividade inspetiva e/ou de fiscalização, não deixando de dar relevo em igual medida às áreas de prevenção e avaliação de riscos, aos laboratórios, ao controlo de mercado, à informação ao público e à formação dos vários públicos internos e externos.

Na sequência das preditas funções, e honrando o estatuto de órgão e autoridade de polícia, exigir-se-á uma maior afetação de meios à investigação criminal. Os períodos de crise económica tendem a trazer um aumento do comércio paralelo e do exercício de atividades desviantes, sendo que os operadores que atuam ou praticam tais comportamentos criam e utilizam meios e *modus operandi* cada vez menos visíveis e mais difíceis de detectar.

A necessidade de sustentabilidade da atuação e de maior qualidade dos atos inspetivos, face à exigência de uma maior dedicação à área da investigação criminal e à progressiva escassez de recursos, obrigará à redução da quantidade de inspeções, não obstante manter-se a necessidade de assegurar a fiscalização, tanto quanto possível de todo o vasto leque de competências da ASAE e a presença no terreno.

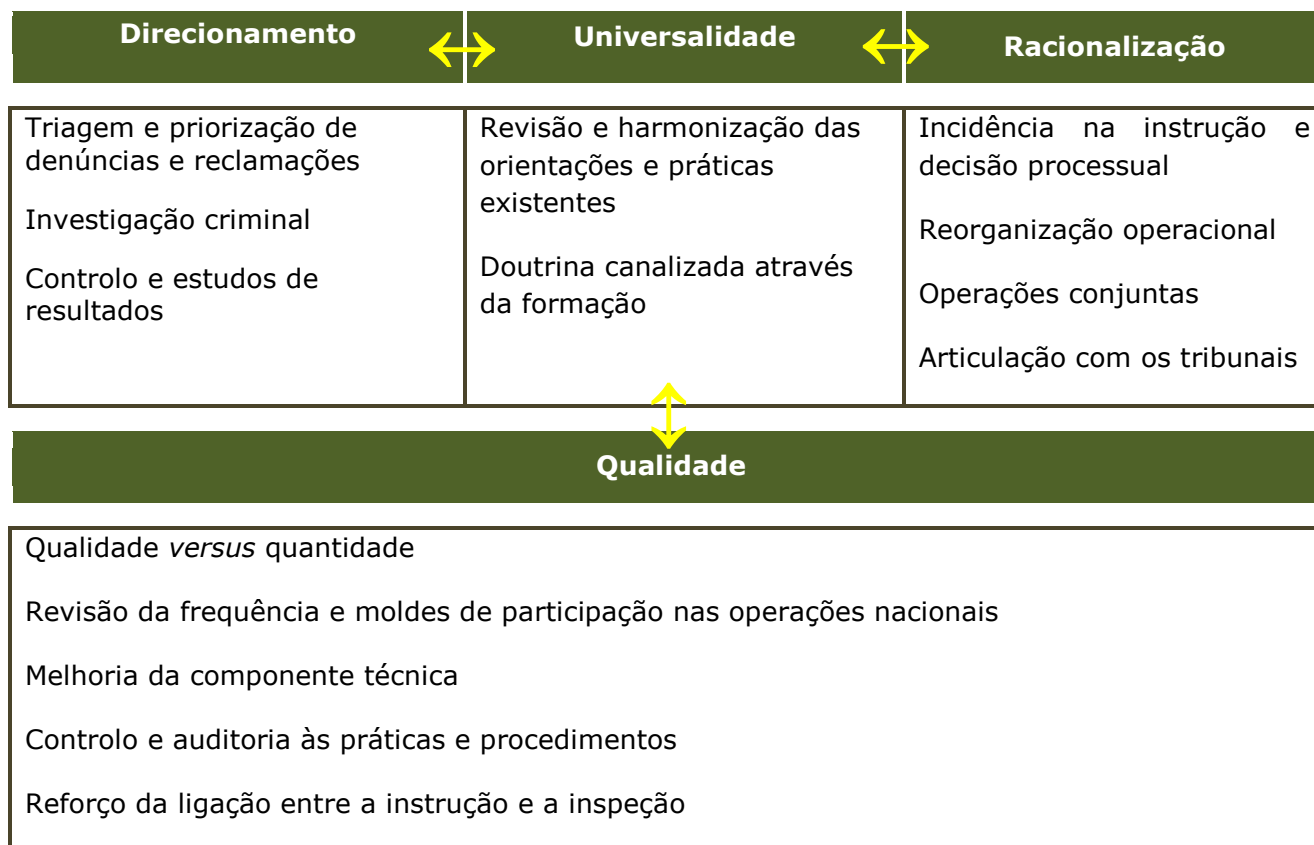
Será necessária a revisão e harmonização de orientações e de práticas existentes e o direcionar da atuação para as matérias contextualmente mais prementes.

Um tratamento mais eficiente e priorizado de denúncias e reclamações e a melhoria da qualidade da instrução processual, para uma decisão processual mais eficiente, são outros dos pontos fundamentais.

Acresce ainda a necessidade de operacionalização da nova organização com base territorial.



Assim, a estratégia assentará no desenvolvimento de vetores de direcionamento, universalidade, racionalização e qualidade, indicados anteriormente, e que serão desenvolvidos em sede de Planos de Atividades Anuais ou de SIADAP.



### **OBJ. ESTRATÉGICO 5: Melhorar a qualidade dos atos inspetivos e processuais**

Não descurando a importância de manter a presença no terreno, é reconhecido que os níveis de produtividade operacional num ano, têm consequências sobre o volume de trabalho que transita para o ano seguinte, aumentando as pendências e o risco de a atuação anterior, a nível de fiscalização, se tornar inconsequente e, logo, ineficaz.

Como tal, a redução/não aumento do nº de operadores económicos a fiscalizar, para reforço da instrução e nova tarefa de decisão processual, é uma opção pertinente.

Se certo é que o planeamento e o controlo centrais são condição de eficiência, de harmonização e de garantia de cobertura do vasto leque de atuação da ASAE e do equilíbrio entre as várias matérias, também é pertinente que se dê menos relevo à quantidade na produção operacional, designadamente nas operações nacionais, abrindo espaço para outras vertentes e aspetos da qualidade da atuação operacional.



Outro aspeto da sustentabilidade da atuação prende-se com a melhoria da qualidade dos atos inspetivos e instrutórios, em termos de cumprimento dos procedimentos formais, do enquadramento jurídico, da análise técnica ou da feitura da prova, fatores essenciais na continuidade e aperfeiçoamento numa atuação de excelência enquanto entidade fiscalizadora e órgão de polícia criminal.

Para tal é importante analisar o destino das nossas atuações e enquadramentos técnicos e jurídicos, isto é, dos nossos processos e dos nossos atos inspetivos e processuais.

A prática e a doutrina poderão ser melhoradas e ajustadas em mais próxima consonância com os tribunais.

A revisão das orientações existentes à luz dos resultados delas decorrentes, no sentido de tornar a atuação mais eficiente<sup>2</sup> é fundamental, bem como continuar a uniformizar a atuação processual e adequar a formação à doutrina de atuação da casa e com o estudo de casos práticos.

Assim:

#### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 5**

*Melhorar a qualidade dos atos inspetivos e processuais*

**OP.30.** Dar maior relevo à qualidade e menor relevo à quantidade na produção operacional

**IND.30.1.** Revisão da frequência e intensidade do nº de operações nacionais

**IND.30.2.** Análise das matérias cuja fiscalização pode e deve ter a intensidade de fiscalização diminuída a nível das operações nacionais

**OP.31.** Rever as orientações e práticas operacionais

**IND.31.1.** Estudo regular de resultados da atuação operacional, e enquadramentos técnicos e jurídicos, em contextos determinados (natureza dos processos, suspensões, apreensões, etc)

**IND.31.2.** Melhoria da prática e da doutrina ajustando-as em mais próxima consonância com os tribunais.

**IND.31.3.** Renovação/reavivar das orientações/procedimentos operacionais existentes

**IND.31.4.** Redefinição e definição de procedimentos uniformes de atuação operacional

**IND.31.5.** Articulação da formação com a doutrina operacional

**OP.32.** Reforçar a ligação entre a área inspetiva e a área instrutória de forma a melhorar a qualidade final dos processos

---

<sup>2</sup> Traduzindo-se na análise, por exemplo, de: processos arquivados por não concordância dos tribunais com a forma como os ilícitos foram juridicamente enquadrados ou com a forma como a instrução foi conduzida, com a fundamentação técnica apresentada, ou com a forma como a prova foi feita, em face de se revelarem ineficientes e poderem refletir uma menos boa utilização dos dinheiros públicos.

**IND.32.1.** Reforço do interesse pelas atividades de instrução processual e da motivação para desenvolvê-las

**IND.32.2.** Implementação de um sistema de rotação dos inspetores de forma a que todos os inspetores da área de inspeção/operacional *stritu sensu* exerçam/tenham exercido um período de funções na área de instrução, no sentido de fomentar o desenvolvimento de uma visão mais global da dinâmica dos processos que se repercute posteriormente positivamente nas ações de fiscalização

**IND.32.3.** Potenciar o acesso dos inspetores às sentenças e decisões sobre os processos nos quais foram intervenientes, de forma a que possam ter conhecimento do resultado do seu trabalho e também melhorar procedimentos

**OP.33.** Promover a melhoria da qualidade da instrução processual

**IND.33.1.** Renovação/reaviar das orientações/procedimentos de instrução existentes

**IND.33.2.** Consciencialização de que o auto de notícia é peça fundamental do sucesso da instrução e da boa decisão

**IND.33.3.** Uniformização das práticas de instrução e de decisão

**IND.33.4.** Elaboração novos procedimentos, mais exigentes

**IND.33.5.** Controlo do respeito desses procedimentos, através do reforço da tarefa de revisão dos autos pelas chefias diretas e do desenvolvimento de auditorias com base em amostragem

**OP.34.** Melhorar a componente técnica/científica dos atos inspetivos

**IND.34.1.** Formação aos inspetores em matérias técnicas/científicas

**IND.34.2.** Aproximação e apoio sistematizado da área técnica/científica à área operacional

**OP.35.** Melhorar a vertente preventiva da atuação da ASAE, mediante o reforço da informação acerca das disposições legais transmitida aos operadores económicos no decorrer dos atos inspetivos

## **OBJ. ESTRATÉGICO 6: Diminuir as pendências**

---

Nesta área debatemo-nos com o desafio de provar que temos competência para exercer a nova atribuição de decisão sobre os processos de natureza contraordenacional.

O problema da pendência processual quanto à decisão, problema herdado da extinta Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e de Publicidade (CACMEP), é agora um problema da ASAE, e passa necessariamente por uma ferramenta informática que modernize e simplifique o processo de decisão.

A solução de manter a decisão fechada numa unidade orgânica ou comissão, com recursos progressivamente escassos, não resultou antes e não resultará na ASAE, pelo que a fórmula deverá ser repensada.

Entende-se que o modelo de decisão processual é enriquecido com a participação e as sugestões das Unidades Regionais, sendo as reuniões regulares, entre estas unidades e os serviços jurídicos e de decisão, a forma de comunicação por excelência para trazer aos serviços centrais as dificuldades sentidas e as oportunidades de melhoria.

Por outro lado, há que procurar formas de minimizar o problema da difícil cobrança das coimas, originado no facto de estas terem montantes demasiado elevados e motivarem recursos sistemáticos.

A pendência de instrução processual e de levantamento dos autos é outro aspeto a não descurar e a manter sob controlo. A ASAE tem dedicado esforços organizativos e procedimentais consideráveis no sentido de diminuir e manter estas pendências em volumes aceitáveis, e não deve descurá-los, numa lógica de melhoria contínua em contexto de diminuição e recursos.

Também as denúncias e reclamações são um problema com que a ASAE se debate quase desde o início da sua formação. Muitos grupos de trabalho foram constituídos para analisar o problema e fazer propostas e muitas medidas propostas foram postas em práticas, incluindo alterações ao sistema informático.

No entanto, o problema persiste, assentando em dois aspetos principais:

- resolver a questão das pendências
- definir o seu tratamento para o futuro

É necessário decidir qual o tratamento das denúncias e reclamações pendentes apenas em termos de registos informáticos ou já extemporâneas.

A par deste tratamento redefinir critérios de triagem, tornando-a mais cuidadosa e seletiva, de forma a resolver centralmente tudo o que não tenha que resolver-se a nível das unidades regionais (encaminhamento para as entidades adequadas e arquivamentos de denúncias e reclamações que não consubstanciam infrações legais).

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 6**

#### *Diminuir as pendências*

**OP.36.** Simplificar e modernizar o processo de decisão processual

- IND.36.1.** Implementação de uma nova ferramenta informática ajustada à área da decisão processual, enquadrada com o Sistema de Informação (SI) da ASAE
- IND.36.2.** Implementação de uma nova fórmula de funcionamento do sistema de decisão processual, enriquecido com a participação e contributos das unidades regionais

**IND.36.3.** Ocorrência de reuniões regulares entre as UR e o DAJC<sup>3</sup>, para que sejam trazidas a este departamento as dificuldades sentidas e sugestões de melhoria

**OP.37.** Manter sob controlo a cobrança de coimas

**IND.37.1.** Análises regulares da difícil cobrança de coimas: tipologias, montantes e causas

**IND.37.2.** Análise da justeza da ponderação da medida das coimas (dolo, negligência, reincidência, rendimentos do arguidos, gravidade, etc.)

**OP.38.** Manter sob controlo a pendência de instrução processual

**IND.38.1.** Controlo do tempo de levantamento de autos e definição de prazos

**IND.38.2.** Controlo das médias de produtividade e pendências por tipologias

**IND.38.3.** Controlo do volume de autos, processos e deprecadas recebidas de outras entidades para instrução

**IND.38.4.** Promoção de alterações legislativas no sentido de fazer coincidir a competência de instrução de determinadas matérias com a autoria da atuação

**OP.39.** Diminuir as pendências relativas a denúncias e reclamações

**IND.39.1.** Tratamento das denúncias que estão pendentes apenas em termos de registos informáticos ou são extemporâneas

**IND.39.2.** Redefinição de critérios de triagem, prioridade e oportunidade

## **OBJ. ESTRATÉGICO 7: Direcionar as atividades**

---

É reconhecido que sendo os recursos manifestamente escassos e sendo necessário reduzir quantitativamente a atuação, será necessário direcioná-la e priorizá-la, procurando manter um equilíbrio entre:

- ✓ O leque de matérias que cabe à ASAE fiscalizar
- ✓ As necessidades do cidadão canalizadas através das denúncias e reclamações
- ✓ A qualidade e a quantidade
- ✓ A instrução e a decisão processual

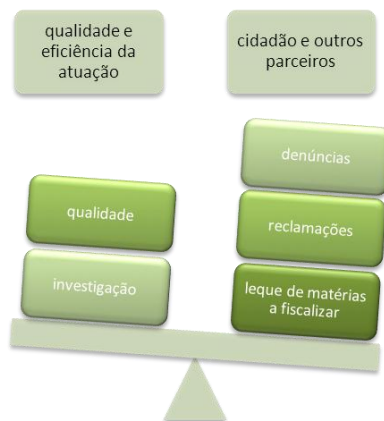
Resulta na cultura institucional que a ASAE exerce a sua atuação em três áreas igualmente nobres e importantes - a proteção da saúde pública, a proteção em geral do consumidor, a proteção da leal concorrência - e que em condições desejáveis nenhuma deve ser priorizada em detrimento de outra.

Por outro lado, como atrás referido, as denúncias e reclamações são um dos principais problemas com que a ASAE se debate quase desde o início da sua formação.

---

<sup>3</sup> Departamento de Assuntos Jurídicos e Contraordenações

Sendo várias as solicitações que se espera que a ASAE satisfaça, e tendo em conta a diminuição crescente dos recursos, é necessário encontrar um ponto de equilíbrio entre essas exigências.



Quanto às denúncias e reclamações claramente terá que ser melhorada a triagem das mesmas, redefinindo critérios de triagem, tornando-a mais cuidadosa e seletiva e estabelecendo prioridades de averiguação, definição esta objeto de reflexão conjunta entre os serviços operacionais centrais e os desconcentrados.

Certo é que as denúncias devem ser geridas centralmente, com claras vantagens de racionalização (visão de quais as matérias e operadores mais reclamados e mais denunciados, o que é importante para o direcionamento da atuação operacional).

Por outro lado, para o bom direcionamento da atividade, outros aspetos há a analisar, a nível do planeamento central e da atuação regional, por forma a promover o equilíbrio acima referido.

Acresce que foi iniciada uma reorganização de base territorial que cumpre consubstanciar. Os recentes diplomas relativos à estrutura da ASAE devem ser vertidos na prática de forma consolidada. Tendo ambas as bases de organização, territorial ou temática, vantagens e desvantagens, e variando a sua adequação conforme o contexto, cumpre encontrar-se, com a visão aberta à mudança, os ajustamentos de pormenor de forma a obter uma organização uniforme nas várias UR, isto é, a nível nacional.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 7** *Direcionar as atividades*

Cada ID deverá pensar e sugerir formas de concretizar a divisão territorial e apresentar propostas/ soluções aos problemas com que se depare. Estes problemas e soluções devem ser partilhados entre os ID.

**OP.40.** Consolidar a organização de base territorial

- IND.40.1.** Conciliação do *know-how* da especialização existente até agora com a base territorial, as apetências dos/as trabalhadores/as, e o local de residência
- IND.40.2.** Promoção da transmissão do conhecimento, até agora especializado, na Formação e na prática do dia a dia
- IND.40.3.** Conjugação do respeito das apetências e competências dos/as trabalhadores/as com a promoção do alargamento desses conhecimentos e competências
- IND.40.4.** Manter, dentro do possível, brigadas especializadas em cada uma das UOs
- IND.40.5.** Sistematização da partilha de dificuldades e soluções entre os dirigentes operacionais regionais e centrais quanto a esta matéria

**OP.41.** Manutenção e promoção da centralização do Planeamento e Controlo Operacional

- IND.41.1.** Elaboração de estudos/análises (de carácter semestral ou quadrimestral) das matérias cuja fiscalização pode e deve ter intensidade diminuída ou ampliada em face do tecido da atividade económica existente na área territorial de cada uma das UR, das respetivas taxas de incumprimento e em alinhamento com a atuação nacional definida/planeada centralmente.

**OP.42.** Elaboração de um Plano Estratégico de Fiscalização Plurianual, para além dos Planos de Inspeção e Fiscalização Anuais**OP.43.** Refrescar as operações nacionais

- IND.43.1.** Ajustamento do nº de operações nacionais num compromisso entre o nº de matérias a fiscalizar e as especificidades regionais, com a resposta ao cidadão através da averiguação de denúncias/reclamações
- IND.43.2.** Acompanhamento, em termos de controlo para avaliação dos resultados, dos ajustamentos à frequência e intensidade das operações nacionais
- IND.43.3.** Adaptação da participação de cada uma das UR nas operações nacionais, conforme as especificidades das regiões e a situação contextual de cada uma
- IND.43.4.** Adaptação das operações nacionais em função das prioridades operacionais
- IND.43.5.** Avaliação regular das matérias cuja fiscalização deve ser intensificada ou diminuída a nível das operações nacionais
- IND.43.6.** Incorporação das especificidades das regiões nas operações nacionais, designadamente a necessidade ou não de intensidade de atuação de certas UR em certas matérias
- IND.43.7.** Enquadramento das operações nacionais em Plano de Inspeção e Fiscalização determinado pelo Inspetor-Geral, sendo que operações nacionais imprevistas ou operações regionais temáticas serão desenvolvidas mediante proposta prévia

**OP.44.** Desenvolver estudos das várias vertentes de inspeção (planeada, reativa, regional, central, fruto de reclamações e denúncias, conjunta com outras entidades, etc.) para ajustar a estratégia**OP.45.** Contrariar a tendência para o entendimento de que tudo é urgente, definindo critérios de urgência e mantendo a serenidade da atuação regular

- OP.46.** Definir prioridades de instrução e de decisão
- OP.47.** Redefinir critérios de participação em operações conjuntas
- OP.48.** Redefinir critérios de averiguação de denúncias e reclamações
- IND.48.1.** Triagem e definição de quais denúncias pendentes devem ser encaminhadas para as UR e quais resolvidas centralmente
  - IND.48.2.** Definição de procedimentos para o tratamento de insistências
  - IND.48.3.** Definição de procedimentos para tratamento de extemporâneos e tratamento diferido para fiscalização de oportunidade
- OP.49.** Tipificar o grau de complexidade das matérias de investigação/fiscalização e de instrução
- OP.50.** Sistematizar a intervenção central em matéria de investigação e instrução criminal, de forma a minimizar riscos de articulação e de entendimento
- OP.51.** Promover o progresso da especialização operacional como corpo inspetivo e órgão de polícia criminal apoiado no conhecimento científico da área alimentar

## **OBJ. ESTRATÉGICO 8: Prosseguir oportunidades de melhoria**

---

Outras questões de não menos importância destacam-se na rotina da organização com propostas de melhoria por parte dos dirigentes e trabalhadores. Apontam-se as que devem ser tidas em conta na evolução da instituição e na melhoria do seu funcionamento:

### 8.1. Planeamento e controlo:

- 8.1.a. Envolvimento das Unidade Regionais na elaboração dos Planos de Inspeção e Fiscalização, plurianuais e anuais
- 8.1.b. Reporte regular dos resultados das UR controlados centralmente às respetivas UR, para reajustamento do planeamento local

### 8.2. Ordens de Operações:

- 8.2.a. Reformular as Ordens de Operações, no sentido de aligeirar a densidade de legislação das mesmas, de forma a serem melhor aproveitadas pelos inspetores
- 8.2.b. Transmitir nas Ordens de Operações o fundamento contextual da Operação, para que a equipa entenda a importância da mesma

### 8.3. Matérias a fiscalizar:

- 8.3.a. Rever a necessidade de intensificar a fiscalização em matérias outrora muito fiscalizadas e nas quais se passou a incidir menos, para prevenir a desregulação desses sectores
- 8.3.b. Rever a pertinência de certas matérias, que foram da competência da ASAE, regressarem à sua esfera de atuação face aos resultados

- 8.4. Desenvolver auditorias internas aos procedimentos de fiscalização, que são também obrigatórias e decorrentes de Regulamentos Comunitários
- 8.5. Desenvolver canais de comunicação privilegiados com *stakeholders* relevantes no contexto, como as Associações, sejam estas de defesa do consumidor ou representativas de sectores
- 8.6. Material apreendido:
  - 8.6.a. Preparar protocolo com as Misericórdias e IPSS para o material apreendido destinado a doação
  - 8.6.b. Definir procedimento para procurar encaminhar o material apreendido a destruir para reciclagem
  - 8.6.c. Melhorar o que diz respeito ao armazenamento, destruição ou outro destino do material apreendido: abranger novos armazéns e entrepostos
  - 8.6.d. Contactar os tribunais para obter destino para a mercadoria apreendida à ordem de processos-crime antigos

## C. ÁREA CIENTÍFICA

A área científica da ASAE deve receber uma forte aposta no próximo ciclo. É considerado de importância estratégica dar mais atenção à área laboratorial e de avaliação de riscos, pois esta deve dar fornecer informação técnica importante à área operacional.

Por outro lado, é uma vertente da atuação da ASAE menos conhecida do cidadão, que sendo certamente do seu interesse deveria ser melhor divulgada.

A área científica debate-se com três aspetos importantes:

- Falta de recursos humanos e tecnológicos
- Pouca divulgação do trabalho desenvolvido, mesmo internamente
- Necessidade de melhor articulação com os restantes serviços da ASAE

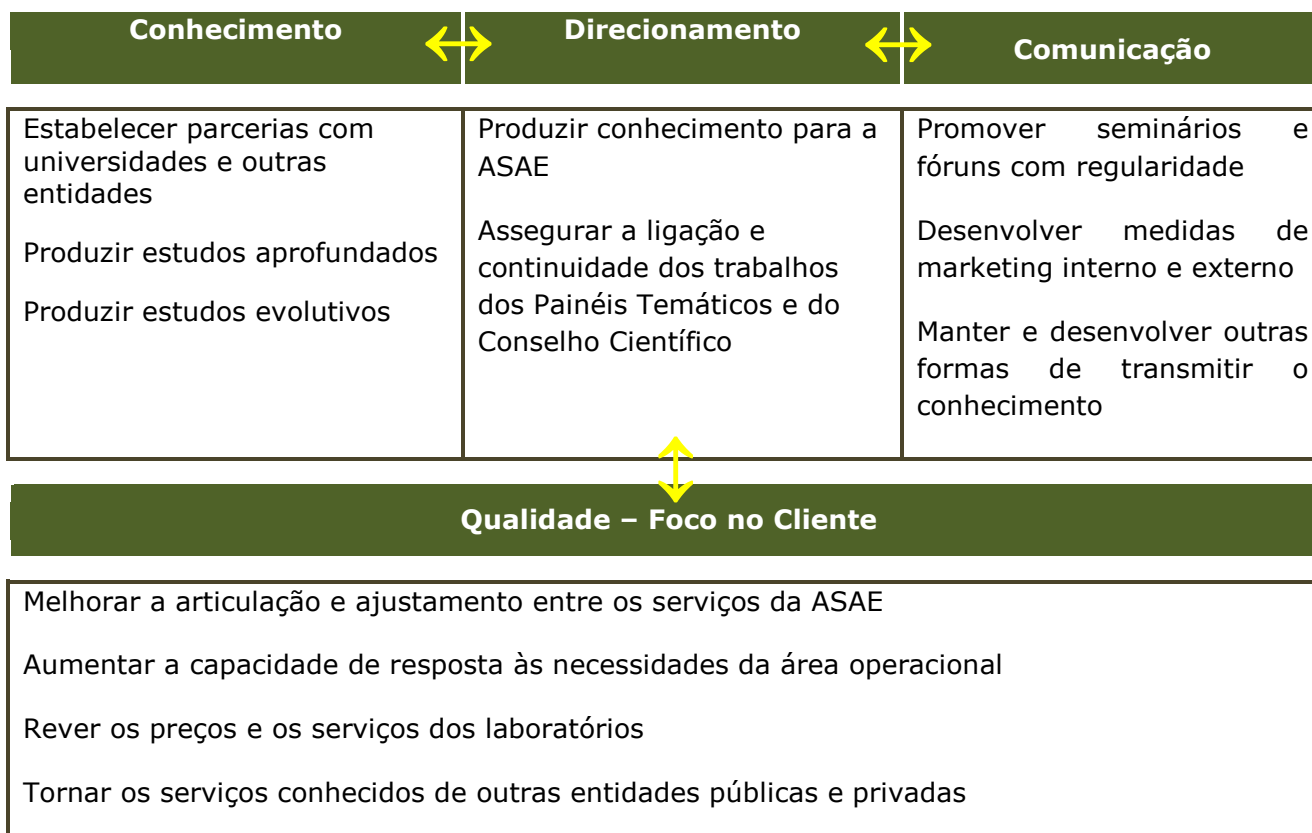
Certo é também que o novo ciclo nesta área deve assentar em três pilares essenciais:

- Área científica deve produzir conhecimento
- A visibilidade da área científica passa por mostrar e divulgar o seu trabalho
- A área científica deve continuar a desenvolver uma postura pró-ativa, sobretudo a nível da avaliação de riscos





Assim, enquadrando os aspetos acima nos vetores enunciados, podemos apontar para esta área o desenvolvimento de alguns pontos e objetivos que abaixo se enunciam e que serão desenvolvidos em sede de Planos de Atividades Anuais ou de SIADAP



## **OBJ. ESTRATÉGICO 9: Produzir conhecimento**

---

A produção de conhecimento é a atividade por excelência da área científica e técnica. Pese embora o conhecimento seja direcionado para as matérias da competência da ASAE e para a saúde pública, devendo esta área complementar a área operacional, a inovação é uma componente importante.

A avaliação de risco e a inovação em matéria científica e laboratorial tem estado fortemente condicionada pela escassez de recursos, de recursos humanos e tecnológicos, e de condicionalismos externos.

No entanto, é importante garantir formas de assegurar a produção de saber, com os recursos possíveis.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 9**

*Produzir conhecimento*

**OP.52.** Produzir conhecimento científico que reforce a vertente preventiva da atuação da ASAE

- IND.52.1.** Estabelecimento de parcerias com universidades e outras entidades, de forma planeada plurianual, para o desenvolvimento de estudos de carácter científico
- IND.52.2.** Produção anual de estudos de carácter científico mais aprofundado
- IND.52.3.** Produção anual de estudos de carácter científico que inclua a evolução cíclica de aspetos/temas considerados relevantes

## **OBJ. ESTRATÉGICO 10: Direcionar o trabalho e o conhecimento**

---

Como já acima sobejamente referido, face à escassez de recursos, as atividades têm que ser rentabilizadas e direcionadas para as prioridades e para os aspetos essenciais que lhes dão razão de ser.

É reconhecida a importância fundamental da componente técnica e científica da ASAE na distinção da ASAE enquanto autoridade de inspeção e órgão de polícia criminal.

A qualidade técnica e científica dos atos é condição de sustentabilidade da organização.

É igualmente reconhecido que há várias oportunidades de melhoria no entrosamento desta componente com a restante atividade da ASAE.

A consolidação da avaliação de riscos e da análise laboratorial, na ótica da atuação operacional, é uma importante linha estratégica de desenvolvimento da organização.

Assim:

**OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 10**

*Direcionar o trabalho e o conhecimento*

**OP.53.** Definir uma estratégia para a área científica e técnica articulada com a missão da organização

**IND.53.1.** Elaboração de um Plano Estratégico Plurianual em articulação com o Plano Estratégico Plurianual Operacional

**IND.53.2.** Execução e monitorização regular do Plano Estratégico

**OP.54.** Rentabilizar e entrosar na ASAE os trabalhos do Conselho Científico (CC) e dos Painéis Técnicos (PTE)

**IND.54.1.** Funcionamento regular do CC e dos PTE

**IND.54.2.** Ligação e continuidade dos trabalhos do CC e dos PTE

**IND.54.3.** Envolvimento dos/as colaboradores/as do CC e PTE na vida e nas atividades da organização

**OP.55.** Reforçar a ligação da atividade de avaliação de riscos com as áreas laboratorial e operacional

**IND.55.1.** Contribuição efetiva para o planeamento da atividade inspetiva, quer estratégica, anual ou pontual, baseada na avaliação de riscos produzida ou conhecida

**IND.55.2.** Envolvimento planeado da atividade laboratorial no desenvolvimento da atividade de avaliação de riscos

**OBJ. ESTRATÉGICO 11: Comunicar o trabalho e o conhecimento**

É reconhecido que esta área de atividade da ASAE, tendo desenvolvido muito e meritório trabalho nos ciclos de vida anteriores da instituição, não têm tido a projeção e visibilidade necessárias para sedimentar esta vertente na cultura institucional.

Importa que todos os/as colaboradores/as da ASAE tenham conhecimento dos progressos e estudos e do conhecimento produzido nestas áreas, o que não acontece com a devida dimensão.

Mas não é apenas internamente que importa dar visibilidade a esta área: a tecnicidade e a qualidade destes serviços da ASAE são um importante fator para o respeito e para a confiança do consumidor e dos *stakeholders* da ASAE.

Uma postura pró-ativa do Departamento dedicado a esta área é fundamental para levar o conhecimento aos *stakeholders* internos e externos.

Assim:

**OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 11**

*Comunicar o trabalho e o conhecimento*

**OP.56.** Promover a visibilidade da vertente científica da ASAE

- IND.56.1.** Promoção regular de seminários e fóruns de discussão internos e externos sobre a área da segurança alimentar e saúde pública
- IND.56.2.** Promoção anual de um seminário sobre segurança alimentar que conte com a participação de outras entidades, nacionais e estrangeiras
- IND.56.3.** Aumento da periodicidade da *newsletter* de carácter científico
- IND.56.4.** Comunicação do conhecimento e da atividade em linguagem menos técnica e mais acessível ao cidadão comum
- IND.56.5.** Análise e avaliação das alegações manifestadas pelos peritos que assistem à realização dos ensaios laboratoriais retirando numa perspectiva de melhoria

**OP.57.** Dar a conhecer os laboratórios da ASAE, e promover visitas aos mesmos por clientes internos e externos**OBJ. ESTRATÉGICO 12: Manter a qualidade e sedimentar o foco no cliente**

Os laboratórios da ASAE têm uma forte e enraizada cultura da qualidade, sendo acreditados em mais de 100 ensaios analíticos há vários anos. Existe nos laboratórios da ASAE uma política dinâmica relativamente aos ensaios acreditados (que têm evoluído ao longo do tempo) visando a satisfação das necessidades dos seus clientes.

O foco no cliente, sendo já um hábito, pode e deve continuar a ser desenvolvido nesta área, acompanhando a construção da cultura da qualidade e a sedimentação deste foco no resto da organização.

O cliente dos laboratórios da ASAE é maioritariamente interno. Importa que também a componente da avaliação de riscos faça o seu enfoque neste cliente.

O enfoque no cliente é, portanto, indissociável do direcionamento da atividade de acordo com a missão da ASAE e, portanto, na articulação com as restantes áreas e departamentos da ASAE.

Por outro lado, e pese embora a especificidade da acreditação dos laboratórios, por força da ISO 17025, a gestão da qualidade nesta área acompanhará o projeto de construção da cultura e da gestão da qualidade na ASAE, em respeito da linha de organização por processos na abordagem feita pela ISO 9001, e da uniformização com que a ASAE se compromete no ponto "A. Área Organizacional" deste Plano Estratégico.

Neste mesmo sentido, o desenvolvimento da cultura da qualidade na componente de avaliação e riscos, isto é, em toda a vertente científica da ASAE é essencial, pelo que será necessário aproximar e uniformizar todo o Departamento em termos de cultura e gestão da qualidade.

Assim:

**OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 12**

*Manter a qualidade e sedimentar o foco no cliente*

**OP.58.** Manter a qualidade e sedimentar o foco no cliente

- IND.58.1.** Sistematização da articulação e do entrosamento na ASAE
- IND.58.2.** Sedimentação da cultura de polícia e da necessidade de cuidados de relacionamento com os clientes da área privada existentes por força do sistema de acreditação
- IND.58.3.** Promoção do reconhecimento da qualidade da componente técnica e científica e pela importância dos seus conhecimentos na área operacional
- IND.58.4.** Reforço dos RH da área científica com conhecimentos de nível adequado para garantir capacidade de resposta às necessidades da área operacional
- IND.58.5.** Reforço da componente de clientes externos, enquanto fonte de receita, reforçados que sejam os recursos humanos e tecnológicos e asseguradas que estejam as necessidades internas
- IND.58.6.** Revisão e adequação dos preços e serviços laboratoriais
- IND.58.7.** Promoção do marketing institucional dos Laboratórios ASAE pela possibilidade de utilização de uma mensagem gráfica ou frase de efeito que estimule a abrangência da actividade laboratorial a um universo mais alargado de operadores económicos

**D. ÁREA DE RECURSOS**

Os recursos da ASAE são o principal fator condicionante da sua evolução.

Como já referido, é por uma questão de melhor utilização dos recursos, cada vez mais escassos, que se opta por determinadas linhas estratégicas. A palavra de ordem é, portanto, adaptarmo-nos à nova conjuntura de fortes restrições orçamentais e menos recursos humanos e materiais. A ASAE tem sérios problemas de recursos, cuja gravidade não é uniformemente apercebida pelos dirigentes e trabalhadores, pois tem sido possível solucionar os problemas e as carências sem sobressaltos que transpareçam para as áreas de "core" da casa. No entanto, cortes na despesa, na ausência de acréscimo de receitas próprias, poderão acabar por implicar cortes nas operações e atividades.

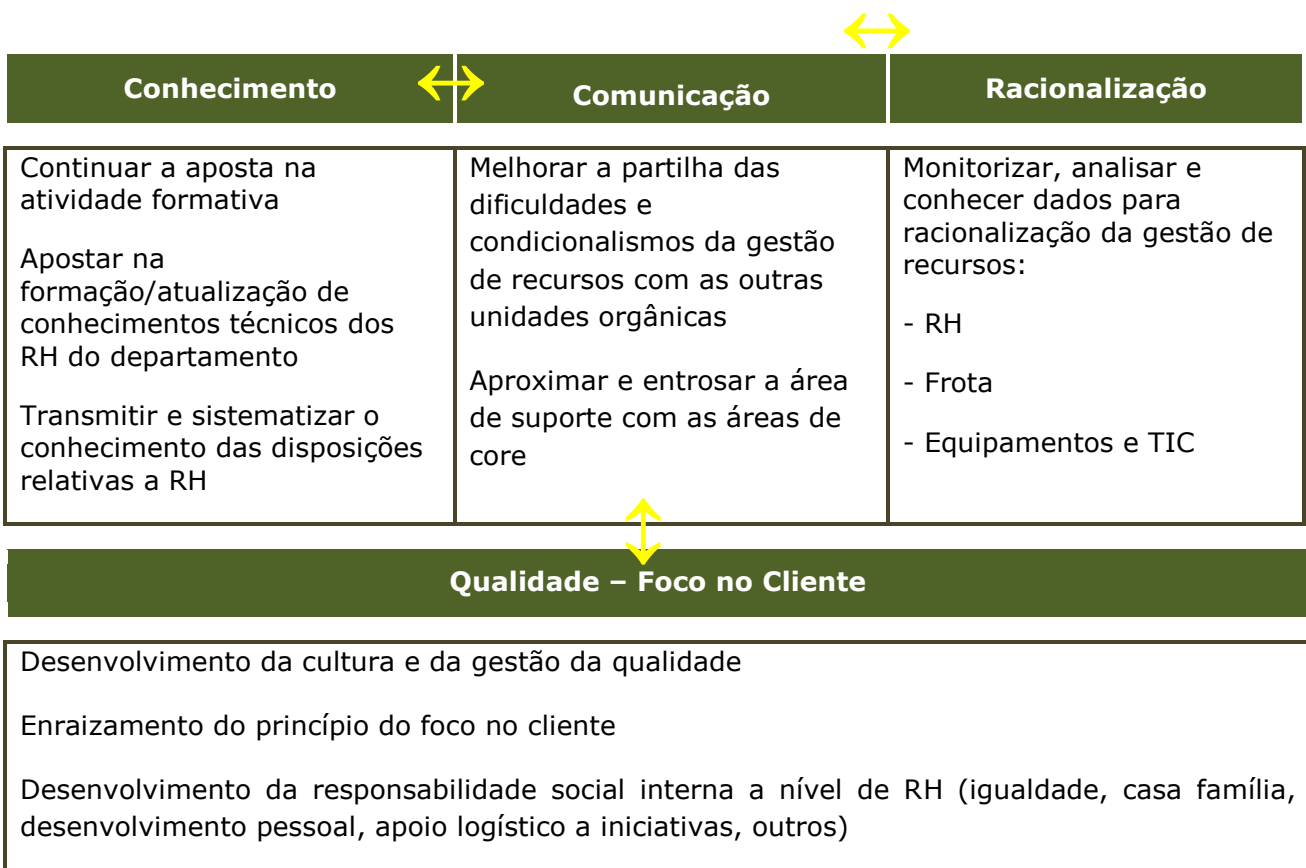
Importa desenvolver um esforço de comunicação, por parte dos serviços de recursos, para consciencializar os dirigentes das áreas de "core" das dificuldades administrativas.

Por outro lado urge acordar em protocolo a partilha de serviços com a Secretaria-Geral, concretizando e formalizando as disposições orgânicas definidas pela tutela para os serviços partilhados.

Tal situação poderá trazer alterações de vulto aos serviços de apoio administrativos e logísticos e ter consequências sobre o funcionamento das restantes áreas, pois que a disponibilização de recursos e serviços é fundamental e transversal a toda a casa.



Assim, enquadrando os aspetos acima nos vetores atrás enunciados, podemos apontar para esta área o desenvolvimento de alguns pontos e objetivos que abaixo se enunciam e que serão desenvolvidos em sede de Planos de Atividades Anuais ou de SIADAP.



## **OBJ. ESTRATÉGICO 13: Transmitir conhecimento e apostar na formação**

A ASAE tem, desde o início da sua constituição, apostado fortemente na formação. A qualidade e a atualização dos conhecimentos dos seus recursos humanos é condição de eficácia da atuação e um investimento de forte retorno e impacto.

Para além da ação formativa, tem-se procurado transmitir conhecimento e *know-how* por outras formas possíveis, como a criação de um lugar na intranet à laia de repositório do conhecimento (dando cumprimento a anterior Plano Estratégico) onde permaneçam acessíveis para partilha apresentações e outros recursos formativos.

Grande parte da formação ministrada é-o por formadores internos qualificados com conhecimento e experiência em matérias específicas, que assim transmitem o seu saber, em consonância com a doutrina da casa.

Numa lógica de melhoria contínua, há sempre novos passos a considerar. No contexto atual, é necessário garantir que, face à escassez de recursos, não se desenraíze a ideia de que a formação não é tempo de trabalho que não origina produção, mas sim de que no quadro atual é ainda mais fundamental e, como tal, tem que aceitar-se que haja menos empenhamento noutras tarefas para que ela seja possível.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 13**

*Transmitir conhecimento e apostar na formação*

- OP.59.** Melhorar a vertente preventiva da atuação da ASAE através da atualização e refrescamento do *website* e da aposta nas sessões de esclarecimento públicas e seminários
- OP.60.** Garantir que não se desenraízem da cultura institucional os benefícios da frequência de ações de formação na melhoria do desempenho
- OP.61.** Utilizar a formação como suporte às necessidades decorrentes da alteração para uma organização operacional de base territorial em substituição da base temática
- OP.62.** Continuar a apostar na articulação entre a formação e a doutrina, garantindo a ponte entre os formadores e os serviços que emitem orientações internas acerca das matérias ministradas
- OP.63.** Apostar na formação como instrumento para a coesão interna tendo em vista a consolidação da cultura organizacional e institucional da ASAE, integrando conteúdos formativos de cariz comportamental, organizacional e de gestão
- OP.64.** Estímulo à bolsa de formadores internos e aposta na formação interna
- OP.65.** Continuação da componente de formação vocacionada ao exercício de funções de chefia e coordenação, designadamente a nível de gestão, comunicação e técnicas de motivação dos colaboradores
- OP.66.** Estabelecimento de parcerias com universidades e institutos, por parte dos serviços de formação, de forma a potenciar e propiciar a autoformação aos funcionários da ASAE

designadamente em matérias da competência da ASAE e outras com interesse para o progresso da organização

- OP.67.** Aposta na formação, atualização e disseminação de conhecimentos técnicos específicos aos/às dirigentes e trabalhadores/as das áreas de recursos humanos, financeiros, formativos, patrimoniais e de TIC, nas matérias do departamento
- OP.68.** Transmissão, sistematização e divulgação interna das disposições e interpretações adotadas pela organização em matéria de RH

## **OBJ. ESTRATÉGICO 14: Racionalização e moderna gestão de recursos**

A área de recursos assume, no contexto atual, um papel de decisiva importância, classicamente assumido na esfera das entidades privadas, mas não na esfera pública: são agora os recursos financeiros e o acesso a recursos humanos e materiais que ditam a atividade, a produção e a inovação.

Em tempo de recursos escassos a gestão é primordial. A área de apoio administrativo e logístico da ASAE deve conseguir dar resposta aos novos desafios que se colocam, apostando na organização interna, nos procedimentos, nas técnicas de análise de gestão - como as análises custo-benefício - na gestão global de recursos humanos e materiais da organização, na articulação da calendarização de projetos com as disponibilidades financeiras, na planificação, no controlo de dados.

É reconhecido que o contexto atual não se compadece com a gestão clássica da AP, centralizada, burocrática, de curtíssimo prazo, fazendo uso de abundantes recursos.

A filosofia da transversalidade, e do máximo de aproveitamento dos recursos, obriga à partilha, à transmissão e disponibilização do conhecimento e da informação, à versatilidade ao invés da especialização.

É reconhecido na organização o sentimento da necessidade de continuar a simplificar e desburocratizar a área administrativa, e de clarificar procedimentos. Nesta filosofia, serão menores as necessidades de colocar questões às áreas de suporte para esclarecer dúvidas, questões cuja resposta mobiliza recursos e tempo fortemente necessários para outras tarefas.

Assim:

### **OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 14** *Racionalização e moderna gestão de recursos*

- OP.69.** Recolher, controlar e analisar dados relativos à utilização dos recursos da organização (RH, frota, equipamentos, RF) com o objetivo da racionalização e do melhor e total aproveitamento destes, de forma sistematizada e sistemática
- OP.70.** Continuar a apostar na sistematização, simplificação e clarificação de procedimentos administrativos



- OP.71.** Apoio, atitude pró-ativa, transmissão de *feedback*, conhecimentos e orientações aos gestores das unidades regionais, no sentido de facilitar a sua gestão de recursos
- OP.72.** Assegurar a consolidação dos sistemas de informação e da garantia de compatibilidade/comunicação/integração/articulação progressiva das várias componentes e aplicações que constituem o SI da ASAE
- OP.73.** Promover melhorias na aplicação Gestasae, com a possibilidade inequívoca de pesquisa de toda a informação registada, de pesquisa cruzada entre módulos e entre sistemas e a exportação dos dados em formatos que permitam o seu manuseamento para fins analíticos de apoio fiável rigoroso e efetivo na tomada de decisão
- OP.74.** Assegurar a progressiva uniformização de *hardware* e de outros recursos materiais
- OP.75.** Melhorar a planificação e calendarização das despesas que são previsíveis para o ano, tendo em conta o histórico, de forma a minimizar os constrangimentos da orçamentação por duodécimos
- OP.76.** Encontrar formas de promover a boa cobrança de receita própria
- OP.77.** Envidar esforços no sentido de obter recursos humanos em particular para a área científica e inspetiva
- OP.78.** Envidar esforços no sentido de obter técnicos superiores para o departamento de apoio logístico e administrativo
- OP.79.** Formalizar e implementar as disposições orgânicas definidas pela tutela no que respeita aos serviços partilhados

## **OBJ. ESTRATÉGICO 15: Enraizamento do foco no cliente interno**

---

No seguimento dos vetores estratégicos da qualidade e do foco no cliente, é essencial que os serviços de suporte tenham fortemente entranhada a filosofia de serviço ao cliente interno.

É reconhecida a ideia essencial de que estes serviços têm como missão procurar prover as necessidades internas - com os recursos possíveis - e apoiar, desenvolver e gerir os recursos humanos e materiais de forma global e geral. Não esquecendo os condicionalismos a esta ideia, referidos no ponto anterior, torna-se particularmente importante que esta nobre ideia não seja esquecida.

É reconhecido, pelos/as colaboradores/as da ASAE, que as organizações têm a possibilidade de desenvolver um papel importante no apoio ao desenvolvimento de atividades ditas de responsabilidade social interna, que constituem um forte fator motivacional no dia a dia laboral.

Nesse sentido, e dentro dos condicionalismos que moldam a AP, a organização deve procurar apoiar os colaboradores neste tipo de atividades, promovendo a conciliação trabalho-família, a igualdade de género, o desenvolvimento pessoal, o envolvimento. Os serviços de suporte administrativo e logístico têm nesta matéria um papel fundamental de apoio a estas iniciativas.

Por outro lado, é muito importante que estes serviços desenvolvam uma boa comunicação com o seu cliente, para melhor entenderem as suas necessidades e melhor transmitirem as dificuldades que por vezes se colocam a essa satisfação.

Assim:

**OBJETIVOS OPERACIONAIS GRUPO 15**

*Manter a qualidade e sedimentar o foco no cliente*

- OP.80.** Promover a boa e moderna gestão dos recursos humanos fomentando práticas de responsabilidade social interna e externa
- IND.80.1.** Promoção da articulação trabalho-família
  - IND.80.2.** Promoção da constituição de uma casa de Pessoal ou Grupo Recreativo
  - IND.80.3.** Promoção do cumprimento dos objetivos relacionados com RH do Plano para a Igualdade do Ministério de tutela
- OP.81.** Desenvolver a boa comunicação com trabalhadores/as e dirigentes quanto à recolha de necessidades e à transmissão dos condicionalismos em resolvê-las
- OP.82.** Desenvolver uma atitude pró-ativa no sentido de conhecer e antecipar necessidades e procurar encontrar soluções para as mesmas dentro dos condicionalismos contextuais respetivos, particularmente no tocante a RH
- OP.83.** Apoiar os representantes dos trabalhadores e a Direção na continuidade do esforço para publicação do Estatuto do Pessoal de Inspeção

## V. NOTA FINAL

As linhas estratégicas ora definidas serão traduzidas, ao longo dos cinco anos, nos níveis próprios de SIADAP e nos Planos de Atividades Anuais. A calendarização, monitorização e o acompanhamento da execução no ciclo *Plan-Do-Check-Act* é fundamental.

O envolvimento de dirigentes e colaboradores e a sedimentação desta cultura institucional de modernidade, gestão, articulação e direcionamento para o cliente continuam a ser o mote para o desenvolvimento da instituição.

Espera-se que a ASAE continue, assim, a trilhar o caminho da qualidade e da excelência de serviço público, na suas vertentes preventivas e repressivas enquanto órgão fiscalizador e de polícia criminal.

ASAE, outubro de 2013