

2020/2023

ASAE 2020-2023 PLANO ESTRATÉGICO



* É uma missão estratégica, que deve ser acompanhada por indicadores de desempenho. Mesmo no âmbito da fiscalização, que deve ser acompanhada por indicadores de desempenho. É importante que se consiga ter um plano de trabalho que seja acompanhado por indicadores de desempenho.

Através do presente Plano Estratégico para a ASAE, para o período 2020-2023, são as direções das várias divisões e os seus responsáveis de acordo, e saber:

- A) FISCALIZAR E AVALIAR, com o objetivo de assegurar a distribuição adequada de recursos ao nível do território;
- B) TRAMITAR, com o objetivo de assegurar a distribuição adequada dos recursos e a eficiência da atividade inspetiva;
- C) COOPERAR, com o objetivo de assegurar a distribuição adequada dos recursos e a eficiência da atividade inspetiva;
- D) CONSOLIDAR, com o objetivo de assegurar a distribuição adequada dos recursos e a eficiência da atividade inspetiva.

Vida com uma missão estratégica, com a ASAE.



TRANSCRIÇÃO DESPACHO PLANO ESTRATÉGICO
ASAE 2020-2023

DESPACHO:

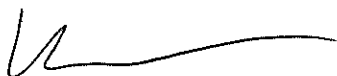
Aprovo o presente Plano Estratégico para a ASAE, para o período 2020-2023, sendo de destacar os vetores estratégicos que densificam este documento, a saber:

- A) Fiscalizar e avaliar, concretizado pelo objetivo estratégico destinado ao reforço do nível de confiança;
- B) Tramitar, concretizado pelo objetivo estratégico que visa assegurar a eficiência da dinâmica processual;
- C) Cooperar, concretizado pelo objetivo estratégico destinado ao desenvolvimento da cooperação institucional;
- D) Consolidar, concretizado pelo objetivo estratégico que visa consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem estar.

Está assim delineado o Quadro Estratégico macro da instituição, que será concretizado anualmente pelos respetivos planos de atividade.

À consideração de Sua Excelência o Senhor Secretário de Estado do Comércio, Serviços e Defesa do Consumidor.

2020/02/13



Pedro Portugal Gaspar

Inspetor-Geral

FICHA TÉCNICA

Entidade: ASAE - AUTORIDADE DE SEGURANÇA ALIMENTAR E ECONÓMICA

Título: Plano Estratégico ASAE 2020-2023

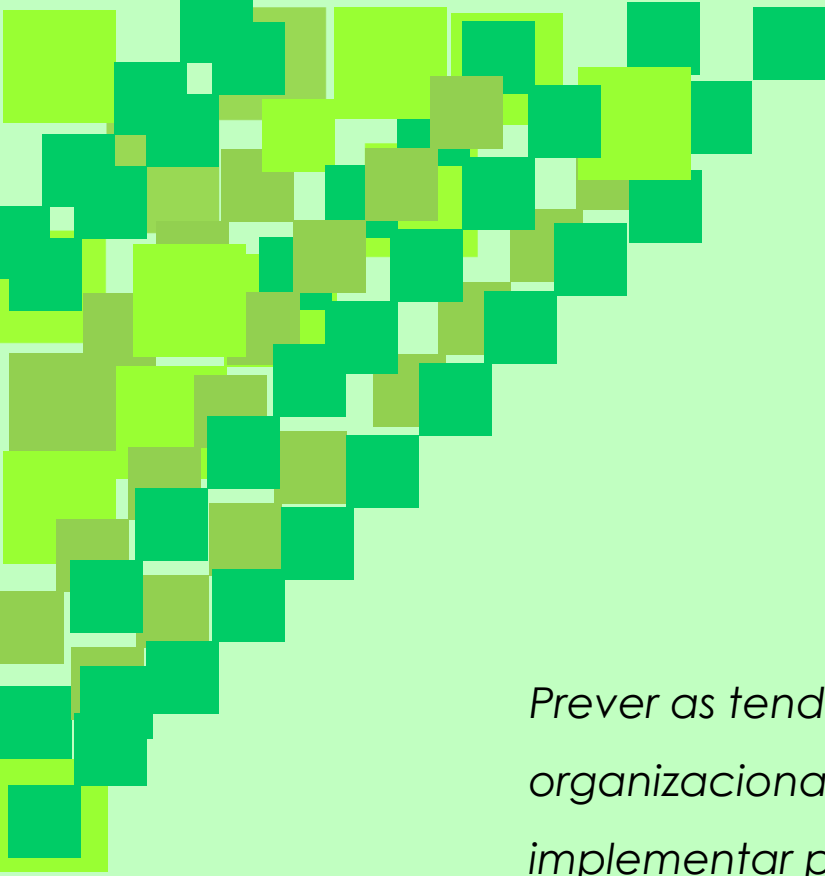
Data de elaboração: 13/02/2020 de 2020

Morada: Rua Rodrigo da Fonseca, nº 73 - 1269-274 Lisboa

Website: <http://www.asae.gov.pt/>

Facebook

Telefone: +351 217 983 600



*Prever as tendências, operar as mudanças
organizacionais necessárias e
implementar projetos
diferenciadores
e disruptivos*



(vide "CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO")

ÍNDICE

5

MENSAGEM DO INSPETOR
GERAL

8

EVOLUÇÃO DA ASAE

12

ANÁLISE SWOT

15

ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

21

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

34

PAINEL DE INDICADORES –
TABLEAU DE BORD

37

FOLHETO INSTITUCIONAL

7

NÚMEROS

11

METODOLOGIA

14

ANÁLISE PESTA

18

CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO
ESTRATÉGICO

22

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E
ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

36

A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

38

SIGLAS

MENSAGEM DO INSPETOR GERAL



No quadriénio 2020-2023, a ASAE tem que estar à altura dos desafios e exigências que se colocam e atenta à alteração de contexto factual que necessariamente ocorrerá, para, deste modo, visitar e atualizar os seus objetivos. São esperadas novas exigências de escrutínio e rigor administrativo e maior nível de preocupação com a segurança alimentar e fiscalização económica, pelo que o primeiro traço da definição dos objetivos estratégicos tem que assentar no constante dinamismo e atualização das matérias em apreço.

Assumida esta característica inerente ao quadro estratégico a definir, importa agora recentrar o mesmo assente nos seus 4 vetores-chave, a saber: **Fiscalizar e Avaliar, Tramitar, Cooperar e Consolidar**, concretizando a missão do organismo pela conjugação destes eixos de atuação.

Relativamente aos **Vetores-chave: Fiscalizar e Avaliar**, tendo presente que a ASAE é uma autoridade administrativa com poderes de polícia criminal, cabendo-lhe a fiscalização do mercado, deve a componente operacional densificar a parametrização quantitativa (número de alvos a inspecionar) com a dimensão qualitativa (cruzar essa fiscalização com os planos de inspeção específicos e áreas prioritárias de atuação).

Por outro lado, também no campo operacional, a ASAE tem que acompanhar as novas realidades de transação e áreas de negócio preponderantes como, por exemplo, o fenómeno da economia digital. Neste eixo, seja na fiscalização/inspeção, seja na investigação criminal, haverá atuação ao nível a montante do retalho, portanto com maior profundidade na cadeia transacional, precisamente para reforçar a proteção da sociedade, bem como atuação em novas áreas temáticas, reforçando assim amplitude da intervenção. A matéria de risco neste campo é uma realidade, pelo que a dinâmica integrada no espaço europeu e internacional tem que ser constantemente acompanhada.

A existência de um órgão colegial consultivo, conselho científico, composto por membros das Universidades Portuguesas, assegura a independência e idoneidade técnico-científica, bem como a concretização efetiva da ligação da Administração à Universidade, aproximando estas duas realidades. Deste modo a produção de conhecimento, em sede da avaliação e comunicação do risco na área alimentar, tem que ser um eixo prioritário da ação futura, não só em termos reativos, aquando da ocorrência de alguma emergência, como de forma proactiva, na definição e acompanhamento de uma agenda nacional de avaliação de risco, no qual o Plano Nacional de Colheita de Amostras é um importante instrumento.

Já no campo laboratorial, o alargamento das determinações acreditadas constitui o objetivo central, reforçando assim o apoio à atividade operacional e alargando a oferta dos serviços a prestar a terceiros, numa perspetiva de autossustentabilidade económico-científica. A câmara dos provadores para azeites e bebidas vitivinícolas, com a acreditação da última, uma vez que a primeira já se encontra nesse patamar, constituirá um salto qualitativo da área laboratorial, alargando a capacidade para garantir a autenticidade alimentar e assim combater a respetiva fraude, bem como para assegurar um efetivo apoio à exportação dos produtos nacionais destes dois sectores.

No que respeita ao **vetor tramitar**, salienta-se a necessidade de intervir, prioritariamente, em duas vertentes: na diminuição das pendências processuais, no sentido de encurtar o período que medeia entre a ocorrência dos ilícitos e a conclusão dos respetivos processos (seja em sede de decisão administrativa, seja com a remessa dos inquéritos à autoridade judiciária); no reforço da qualidade dos atos instrutórios, recorrendo, sobretudo, ao *feedback* das decisões administrativas e judiciais, cujas lições devem estribar a melhoria das atividades de fiscalização e a instrução processual.

Neste contexto, a criação de uma lei-quadro para o regime contraordenacional económico, à semelhança do que existe, por exemplo, nas áreas ambiental, laboral e rodoviária, constituir um instrumento fundamental, seja em matéria adjetiva, seja para a melhoria das atividades desenvolvidas pela ASAE, assegurando uma maior equidade substantiva.

No **vetor cooperar**, a presença da ASAE e o relacionamento externo com os seus parceiros de cooperação desencadeia-se a nível nacional, comunitário e internacional alinhada com a política externa governamental.

A concretização das intervenções de cooperação terão nota de continuidade pelo que importa criar dinâmicas no sentido de estabelecer relações com entidades congéneres a nível nacional e nos vários países, de forma a promover e dinamizar o entendimento, abrindo também caminho para o intercâmbio de ações e promoção de acordos bilaterais e multilaterais, aumentando a visibilidade da cooperação na área da segurança alimentar e económica.

Finalmente, no **vetor consolidar** a componente recursos é central para a modernização e atualização da organização, pelo que, mais do que o reforço quantitativo de recursos humanos e materiais, importa recentrar a organização de trabalho, com vista à otimização do mesmo. Deste modo, um novo sistema de informação, que não seja só repositório informativo, mas antes que permita, com celeridade e eficiência, processamento estatístico, cruzamento e informação integrada e mais automatizada, é fundamental para a organização, atenuando a alocação de recursos humanos neste âmbito. Há assim necessidade de reforço financeiro, mas mais do que transferências orçamentais, portanto em vez da lógica meramente quantitativa, o importante é que exista um investimento e modernização nas áreas e equipamentos comunicacionais de suporte, em especial no que se refere à dinâmica dos sistemas de informação.

Ainda na componente dos recursos humanos, importa que exista uma modernização do regime aplicável, seja através de estatuto próprio, seja de integração com adaptações no quadro das carreiras respetivas de inspeção, numa lógica de modernização/atualização do regime de pessoal. A dinâmica de reforço dos recursos humanos deve ser uma preocupação, seja com a entrada de novos elementos por concurso, seja por mobilidade, pois a renovação e troca de experiências constitui um importante ativo da organização. Também neste campo tem que se perspetivar uma formação inteligente, pois mais do que uma visão quantitativa, a mesma tem que acompanhar as novas áreas e desafios da organização, designadamente a economia digital, bem como novas áreas de competências e atualização das existentes.

NÚMEROS previsionais (*)



Ano de criação
2006



Nº de trabalhadores/as do mapa de pessoal 2019

521



Orçamento disponível 2019

20,2 milhões de euros

Unidades operacionais

12

ATIVIDADE OPERACIONAL 2019

Alvos/operadores fiscalizados *

44 005

Alvos suspensos *

546

Processos-crime *

1 016

Processos de contraordenação *

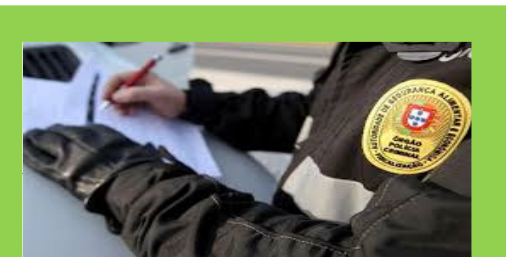
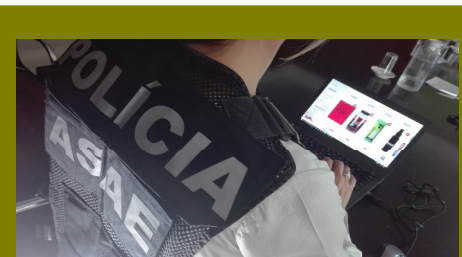
7 136

Detenções *

191

Taxa de incumprimento*

19%



EVOLUÇÃO DA ASAE

A ASAE é atual representante de um longo passado e larga experiência, de entidades da Administração Pública que, no decurso de dezenas de anos, exerceram autoridade em nome do Estado no âmbito da fiscalização económica, da leal concorrência e da segurança do consumidor.

A ASAE é uma organização reconhecida por todos

Esse passado remete para o período pós-1.ª Guerra Mundial, época histórica na qual surgiram os primeiros organismos do Estado vocacionados diretamente para a fiscalização económica e para a salvaguarda da segurança alimentar enquadrados num quadro legal, a fim de regular problemas como o açambarcamento e especulação de preços.

No passado mais recente, em 1996 foi criada a entidade do Estado com responsabilidades a nível contraordenacional na fiscalização e segurança alimentar, a DGFCQA (Direção-Geral da Fiscalização e Controlo da Qualidade Alimentar), tendo a IGAE (Inspeção Geral das Atividades Económicas) concentrado mais os seus esforços na vertente criminal (pois continuava a ser uma polícia) e na área económica. Até aos finais de 2005, além da IGAE e DGFCQA, também exerciam fiscalização e controlo da segurança alimentar a Direção-Geral de Veterinária (DGV), no caso dos produtos animais, e as Direções Regionais da Direção-Geral de Agricultura as quais faziam fiscalização através dos serviços de controlo alimentar.

A segurança alimentar estava, ainda, cometida a outros organismos. Tinham também competências o Instituto do Vinho e da Vinha (IVV), a Direção-Geral de Proteção de Culturas (DGPC), a Direção-Geral das Pescas, Agência de Controle das Ajudas Comunitárias do Sector do Azeite (ACACSA).

Instalações da Sede ASAE
Rua Conde de Valbom, n.º 98 -Lisboa

2005



2007

INFORMAÇÃO

Fiscalização da ASAE apreende em Setúbal uma tonelada de pescado



Fiscalização

A Autoridade de Segurança Alimentar e Económica apreendeu hoje uma tonelada de pescado e instaurou nove processos de contra-ordenação na loja de Setúbal.

2008

ASAE vai fiscalizar comida para bebés



2009

ASAE: detenções aumentaram mais de 50% este ano face a 2008, maioria por jogo ilícito



número de detenções efectuadas pela ASAE aumentou mais de 50% este ano face a 2008, se-
ria por jogo ilícito, revelou à Lusa o presidente daquele órgão de polícia criminal e de



2011

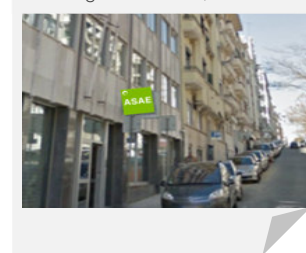
Entretanto, desenvolveu-se a ideia de criar um verdadeiro sistema integrado de segurança alimentar, que congregasse a fiscalização, a avaliação de risco, o controlo oficial pela recolha e análise de amostras, e também uma vertente informativa e preventiva. Foi assim criada, em 2000, a AQSA (Agência para a Qualidade e Segurança Alimentar). No entanto, várias dificuldades impediram a efetiva concretização desta entidade, que em 2004 foi substituída pela APSA (Agência Portuguesa de Segurança Alimentar), já sem relação com a fiscalização.



2012

É então nos finais de 2005 que se cria a ASAE, com a publicação do Decreto-Lei n.º 237/2005, de 30 de dezembro. Entra em imediato funcionamento, logo em janeiro de 2006, materializando o que se encontrava previsto no programa do XVII Governo Constitucional quanto a políticas de defesa dos consumidores, designadamente em matéria de segurança de produtos e serviços de consumo e da saúde pública.

Novas instalações da Sede ASAE
Rua Rodrigo da Fonseca, n.º 73 -Lisboa



2013

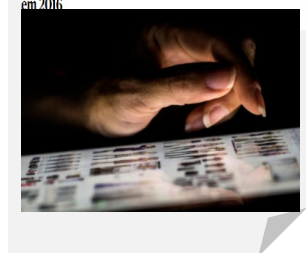
Prossequiremos o caminho solidamente, nesta linha e de olhos postos no presente, sem esquecer nem o passado nem o que queremos para o futuro.



2015

Foi congregada, num único organismo, a quase totalidade dos serviços relacionados com a fiscalização económica e alimentar e com a avaliação e comunicação dos riscos na cadeia alimentar, com significativos ganhos de eficiência e maior eficácia, procedendo a uma avaliação científica independente dos riscos na cadeia alimentar e fiscalizando as atividades económicas a partir da produção e em estabelecimentos industriais ou comerciais.

A fiscalização de vendas à distância será prioridade da ASAE em 2016.



2016

A aposta inicial centrou-se na visibilidade externa do organismo, com enfoque no reconhecimento público da “marca” ASAE como sinónimo de confiança e de eficácia na fiscalização e na proteção dos consumidores, sobretudo por via da mediatização das suas ações. Daí que os primeiros anos tenham sido marcados, estrategicamente, por inúmeras ações de fiscalização, área a que se deu a primazia, em detrimento de uma rápida instrução, tendo em conta que, à data, a competência para decisão dos processos instaurados, no plano contraordenacional, estava cometida à Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e de Publicidade (CACMEP). Com a extinção da CACMEP, mostrou-se necessário integrar a mesma na ASAE, aproveitando-se a ocasião para dotar o organismo de uma nova Lei Orgânica, o Decreto-Lei n.º 194/2012, de 23 de agosto, que ainda se mantém em vigor.

As grandes linhas de atuação, contudo, vieram a ser fixadas nos Planos Estratégicos 2011-2013 e 2013-2018, tendo em atenção que, no período anterior, a atuação da ASAE foi centrada na repressão dos ilícitos e na formação dos seus recursos humanos para a diversidade de matérias com que este organismo tinha de lidar, bem como no reforço do corpo inspetivo.

Porém, desde 2006 e à semelhança de outros organismos da Administração Pública, a ASAE tem assistido a um decréscimo dos seus efetivos, essencialmente, por motivo de aposentação, tendo vindo a ser desencadeados os mecanismos para colmatar esta redução, recorrendo ao recrutamento por mobilidade interna e a procedimentos concursais.

Os mais de 14 anos de vida da ASAE deram-nos, tal como as organizações que a precederam, tanto lições como razões de saudável orgulho. A ASAE é hoje uma organização reconhecida por todos. Com mais de 550 000 operadores económicos inspecionados e mais de 130.000 processos instaurados por deteção de incumprimentos à legislação em vigor, afirmou-se como defensora do consumidor e garantia da leal concorrência entre os operadores económicos. A taxa de incumprimento desceu de 38% em 2006 para 18% em 2019, e tal facto constitui uma vitória de todos.

Prosseguiremos o caminho solidamente, nesta linha e de olhos postos no presente, sem esquecer nem o passado nem o que queremos para o futuro.

2017

ASAE vai premiar restaurantes com selo de boas práticas
No dia em que cumpre 13 anos, a Autoridade de Segurança Alimentar e Económica anuncia a introdução de um selo de boas práticas na restauração. Organização criou mais de 15,5 milhões de euros desde janeiro de 2017 até ao final de setembro.

2018

ASAE apreende 1,2 toneladas de alimentos com irregularidades
Autoridade está a proceder a operações de fiscalização ao transporte de mercadorias.

2019

ASAE apreende cerca de 6,5 toneladas de produtos da pesca num valor superior a 50 mil Euros

METODOLOGIA

A elaboração do presente Plano Estratégico ¹ envolveu várias fases, das quais sumariamente se destacam os trabalhos envolvidos:

Na primeira fase, constituiu-se como ponto de partida para a base do diagnóstico estratégico e procedeu-se à redefinição dos valores, visão, linhas estratégicas, organização, recursos, ambiente institucional e uma análise SWOT.

Numa segunda fase, foi auscultado o universo de trabalhadores/as e dirigentes da ASAE através do envio por *email* do questionário *online* com 10 questões, "Questionário dedicado ao planeamento estratégico da ASAE".

Foi igualmente enviado o questionário ao Conselho Científico da ASAE e aos dois sindicatos representativos dos/as trabalhadores e corpo inspetivo, SNP e ASF-ASAE, respetivamente, da ASAE.

Procedeu-se seguidamente ao tratamento de dados recolhidos dos questionários, os quais foram organizados num documento de trabalho posteriormente enviado aos/às dirigentes para recolha de contributos no que respeita aos Objetivos Estratégicos, Estratégias, Indicadores –chave de desempenho (KPI) e Metas anuais para o quadriénio em apreço.

Foi também promovida pela Direção uma reunião geral de dirigentes que permitiu alinhar e clarificar ideias, bem como apresentar os principais condicionalismos a considerar na gestão estratégica da organização. Com base em todos estes contributos, resultou assim o atual instrumento de gestão para o ciclo de gestão plurianual 2020-2023.

¹ Teve como referência a Formação, ministrada pelo INA em 2017, a dirigentes no âmbito da Gestão Pública.

ANÁLISE SWOT

As forças (S) e fraquezas (W) são determinadas pela posição atual da organização e constituem fatores internos. As oportunidades (O) e ameaças (T) são previsões de um futuro enquadrado no horizonte temporal do estudo estratégico e constituem fatores externos.



- ✚ **Know-how multidisciplinar**
- ✚ **Empenho e profissionalismo dos /as trabalhadores/as**
- ✚ Valências técnico-laboratoriais próprias
- ✚ Suporte técnico-jurídico interno
- ✚ Autonomia e independência do controlo interno
- ✚ **Poderes de autoridade administrativa e de OPC⁶**
- ✚ Capacidade de inovar
- ✚ Desconcentração territorial
- ✚ Conselho científico independente
- ✚ Imagem institucional forte



- ✚ **Recursos técnicos desajustados**
- ✚ **Escassez de recursos humanos**
- ✚ **Desmotivação dos/as trabalhadores/as.**



- ✚ Atratividade mediática
- ✚ **Recrutamento por mobilidade;**
- ✚ **Potencial de captação de clientes externos para a vertente técnico-laboratorial**
- ✚ **Recurso a parcerias com organizações públicas e privadas**
- ✚ Novas formas de comércio e prestação de serviços
- ✚ **Disponibilidade de novas ferramentas tecnológicas**
- ✚ **Candidatura a fundos comunitários**



- ✚ **Perda de autonomia nas atividades de suporte**
- ✚ **Constrangimentos orçamentais**
- ✚ **Sobreposição de competências**
- ✚ Quadro normativo vasto, complexo e dinâmico

S: Strengths (Forças)- diferenciação da organização que permite uma vantagem competitiva.

W: Weaknesses (Fraquezas) – aspeto negativo da organização que lhe proporciona uma desvantagem competitiva.

O: Opportunities (Oportunidades) – força ambiental externa que pode criar uma situação favorável à organização.

T: Threats (Ameaças) - força ambiental externa que cria uma situação de risco para a organização e que não pode ser evitada.

MATRIZ SWOT

		AMBIENTE INTERNO													
		(S) Forças								(W) Fraquezas					
		Know-how multidisciplinar	Empenho e profissionalismo dos	Valências técnico-laboratoriais próprias	Suporte técnico-jurídico interno	Autonomia e independência do controlo interno	Poderes de autoridade administrativa e de OPC	Capacidade de inovar	Desconcentração territorial	Conselho científico independente	Imagem institucional forte	Recursos técnicos desajustados	Escassez de recursos humanos	Desmotivação dos /as trabalhadores/as	
AMBIENTE EXTERNO	(O) Oportunidades	Atratividade mediática	+	+	+	+		+	+				-	-	
	Recrutamento por mobilidade	+								+					
	Potencial de captação de clientes externos	+		+				+					-		
	Recurso a parcerias públicas e privadas	+	+	+	+		+	+	+				-	-	
	Novas formas de comércio e prestação de serviços	+	+	+	+		+	+	+				-	-	
	Disponibilidade de novas ferramentas tecnológicas	+	+	+				+	+				-	-	
	Candidatura a fundos comunitários	+	+					+							
	(T) Ameaças	Perda de autonomia nas atividades de suporte												-	-
	Constrangimentos orçamentais							+						-	-
	Sobreposição de competências		+												-
Quadro normativo vasto, complexo e dinâmico		+								+			-	-	

Tipo de Interações entre Forças, Fraquezas, Ameaças e Oportunidades da análise SWOT:

- (+) Interação positiva – Ameaça combatida ou aproveitamento da oportunidade
- (-) Interação negativa – Ameaça potenciada ou oportunidade desperdiçada

ANÁLISE PESTA

P

POLÍTICO-LEGAIS

Manutenção da instabilidade a nível europeu e internacional
Indefinição relativamente a novos ciclos governativos nacionais
Restrições orçamentais

E

ECONÓMICOS

Trajectoria de desaceleração da atividade económica a nível nacional ⁽³⁾
Perspetiva ténue do crescimento económico a nível mundial ⁽⁴⁾
Tendência para a estabilização da procura turística ⁽⁵⁾
Manutenção do crescimento da economia digital ⁽⁶⁾

S

SOCIAIS

Aumento das reivindicações sociais
Envelhecimento da população a nível nacional e mundial ⁽⁵⁾

T

TECNOLÓGICOS

Construção de uma sociedade digital
Aumento do acesso à Internet
Maior exposição da informação

A

AMBIENTAIS

Escassez de recursos hídricos a nível e mundial ⁽⁶⁾
Aumento da temperatura global
Aumento da probabilidade de ocorrência de catástrofes naturais

³ Banco de Portugal. Boletim económico, dezembro 2019

⁴ Banco de Portugal. Projeções económicas, 17 de dezembro 2019

⁵ ONU. Publicação de 17/06/2019

⁶ PNA (Plano Nacional da Água). DL n.º76/2016, de 9 de novembro

⁷ Programa do XXII Governo Constitucional

ANÁLISE DE STAKEHOLDERS ⁸

A análise dos *Stakeholders* ou partes interessadas caracteriza-se pela identificação e conhecimento das características, expectativas e papéis de cada uma das partes, assente no pressuposto de que nenhuma organização é estanque, bem pelo contrário, é dinâmica e existe sob a forma de um sistema em que as interações internas e externas são mútuas e influenciam-se. Neste sentido, os stakeholders são fundamentais para a sustentabilidade da organização e contribuir para o cumprimento de sua missão.

STAKEHOLDERS	O que quer o STAKEHOLDER da ASAE?	O que quer a ASAE do STAKEHOLDER?
1. Governo/Tutela	Execução da missão com eficácia e eficiência	Orientações para cumprimento da missão
2. Secretaria Geral do Ministério da tutela	Contributos que visam a Partilha Comum dos Serviços Partilhados para apoio aos membros do governo	Atuação eficaz e eficiente
3. Direção da ASAE	Cumprimento das orientações que emana	Gestão eficiente dos recursos
4. Conselho Científico –órgão consultivo da ASAE	Condições favoráveis ao desempenho	Capacidade de resposta às solicitações no âmbito das atribuições inerentes à avaliação dos riscos
5. Dirigentes	Condições favoráveis para a exequibilidade das atividades a nível de competências, recursos e cumprimento de objetivos	Desempenho leal, proactivo e cumprimento dos objetivos estipulados e boa gestão dos recursos
6. Trabalhadores/as e Colaboradores/as (prestadores de serviços externos)	Boas condições de trabalho. Reconhecimento profissional	Prestação do trabalho responsável
7. Cidadãos/ Consumidores	Atuação eficiente dos serviços inspetivos e de controlo oficial e de mercado, de forma a proporcionar-lhes confiança	Detenção de informação e cumprimento das suas obrigações, bem como demonstração de confiança na atuação da ASAE
8. Operador Económico	Atuação eficaz e eficiente dos serviços inspetivos da ASAE para a prática das suas atividades	Detenção de informação e cumprimento das suas obrigações, bem como demonstração de confiança na atuação da ASAE
9. Tribunais /Ministério Público	Qualidade de investigação e instrução processual. Respeito pela dependência funcional. Atuação de acordo com a lei e o direito.	Delegação de competências para a instrução processual. Orientação técnica e jurídica Cooperação e comunicação
5. Instâncias europeias (como a Comissão Europeia)	Alinhamento com as políticas e congéneres europeias	Políticas adequadas ao cumprimento da missão
6. Clientes (laboratórios e das sessões)	Qualidade dos resultados e custos justos, senão mesmo concorrenciais	Solicitação da prestação dos nossos serviços assente na fidelização
7. Fornecedores	Pagamento nos prazos contratualizados com vista ao incremento do negócio	Prestação de serviços em consonância com o contratualizado

⁸ Também designadas por Partes interessadas

STAKEHOLDERS	O que quer o STAKEHOLDER da ASAE?	O que quer a ASAE do STAKEHOLDER?
8. Comunicação Social	Transparência e canais acessíveis de obtenção de informação de interesse público	Fidelidade à informação facultada
9. Outros Órgãos de Polícia Criminal	Cooperação e articulação nas ações comuns	Cooperação e diligência nas solicitações emitidas
13. Instituições Públicas da Administração Central e Local	Disponibilidade, colaboração e articulação no âmbito das parcerias/protocolos	Disponibilidade, colaboração e articulação no âmbito das parcerias/protocolos
14. Entidades reguladoras	Disponibilidade para comunicação / partilha de experiências que visem o zelo e melhorias no exercício das suas competências	Disponibilidade para comunicação / partilha de experiências que visem o zelo e melhorias no exercício das suas competências
15. Congéneres da ASAE (da comunidade CPLP, Europa e outros países terceiros)	Disponibilidade para a partilha do conhecimento, troca de experiências e uma atitude colaborativa	Disponibilidade para a partilha do conhecimento, troca de experiências e uma atitude colaborativa
16. Parceiros sociais	Colaboração e aplicação de direitos legais dos/as associados/as e ou trabalhadores/as	Alinhamento de interesses e diálogo aberto.
17. Associações representativas dos setores alimentar e económico	Desempenho eficaz da missão, boa disponibilidade e comunicação	Cumprimento das regras do mercado

MATRIZ DE ANÁLISE DE *STAKEHOLDERS*

		NÍVEL DE INTERESSE	
		Baixo	Elevado
NÍVEL DE PODER	Baixo	Manter envolvido/Esforço mínimo	Manter informado
		Instituições Públicas da Administração Central e Local Entidades reguladoras Congéneres da ASAE (da comunidade CPLP, Europa e outros países terceiros) Associações representativas dos setores alimentar e económico Fornecedores	Conselho Científico –órgão consultivo da ASAE Dirigentes Trabalhadores/as e Colaboradores/as (prestadores de serviços externos) Instâncias europeias (como a Comissão Europeia) Cidadão/consumidores Operador Económico Clientes
	Elevado	Manter satisfeito/Não criar insatisfação	Gerir em proximidade/Prestar Contas
		Comunicação Social Outros Órgãos de polícia criminal Tribunais/Ministério Público	Governo/Tutela Secretaria Geral do Ministério que tutela Direção da ASAE Parceiros sociais

CONCLUSÕES DO DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

A gestão do conhecimento estratégico, baseada, fundamentalmente, no uso de modelos de diagnóstico estratégico do ambiente contextual e relacional, é crucial para o sucesso de qualquer organização. A organização deve ter em conta um conjunto de variáveis: demográficas, político-legais, económicas, sociais, culturais, tecnológicas e ambientais. Essa gestão pode identificar precocemente as tendências e mudanças que se operam no ambiente externo, permitindo um ajuste atempado da organização às circunstâncias envolventes.

No intuito de realizar um diagnóstico que nos permita sustentar a definição de uma estratégia para o quadriénio 2020-2023, recorreremos às análises SWOT, PESTA e *Stakeholders*.

ANÁLISE SWOT

A análise SWOT permitiu-nos abordar o ambiente interno e externo à organização, identificando as forças e fraquezas internas e, assim, estabelecer relações com as ameaças e as oportunidades identificadas em matéria de envolvente externa.

No que respeita à análise SWOT, de entre os **pontos fortes ou forças** destacam-se as valências dos recursos humanos, com um *know-how* multidisciplinar resultante da assimilação de diversas formações de base, profissionais e académicas, reforçado pelo empenho e profissionalismo demonstrados no conjunto vasto de matérias da competência desta Autoridade. As valências internas ao nível técnico-laboratorial e de suporte técnico-jurídico, bem como a independência dos mecanismos de auditoria interna e do conselho científico, são aspetos a destacar. Também a atribuição de poderes de autoridade administrativa e de órgão de polícia criminal, aliada a uma desconcentração territorial das suas unidades operacionais, tem permitido uma atuação mais abrangente e mais próxima do tecido económico. Finalmente, o reconhecimento interno da robustez da imagem institucional da ASAE, é também um aspeto positivo a relevar no campo da motivação e desempenho dos/as trabalhadores/as.

Ainda no plano interno, identificam-se **pontos fracos ou fraquezas** ao nível da escassez de recursos humanos e de alguma desmotivação dos mesmos, resultantes, sobretudo, das restrições financeiras e do seu impacto ao nível das carreiras da administração pública. Também a longa demora do processo de revisão das carreiras especiais de inspeção da ASAE, tem sido fator perturbador do ambiente interno⁹.

Identificam-se, também, desajustes dos recursos técnicos, sobretudo no que respeita ao parque automóvel, equipamentos laboratoriais e aos próprios sistemas de gestão informação.

Em matéria de **oportunidades** será de considerar o recrutamento de recursos humanos por mobilidade, para reforço do efetivo. Também a disponibilidade de novas ferramentas tecnológicas e de sistemas de informação mais ajustados, para além do impacto na reorganização do trabalho e da gestão do

⁹ Situação entretanto colmatada com a publicação do Decreto-Lei n.º74/2018, de 21 de setembro, alusiva à carreira especial de inspeção

conhecimento, permitirá, através da alocação mais inteligente, contribuir para mitigar a escassez de recursos humanos. Sobretudo ao nível da tecnologia e sistemas de informação, será de considerar a expetável disponibilidade de fundos comunitários para as áreas da modernização da administração pública.

Assiste-se a uma dinâmica crescente, que se prevê seja mais forte no curto e médio prazo, de estabelecimento de parcerias estratégicas de atuação, seja ao nível de projetos interinstitucionais, designadamente com a celebração de protocolos de atuação operacional e de troca de informação entre organismos congéneres, as Universidades e a ASAE (a nível nacional e internacional), seja ao nível do estabelecimento de parcerias com as associações representativas do tecido económico, para melhor identificação e abordagem de problemas inerentes aos diferentes sectores de atividade.

Existindo independência dos Laboratórios da ASAE em relação à área operacional, qualquer cidadão ou entidade poderá recorrer aos serviços analíticos do Laboratório da ASAE, contribuindo para um melhor controlo externo na área alimentar, pelo que será de aproveitar, nos próximos anos, o potencial de captação de clientes externos.

No seguimento do que vem acontecendo há já alguns anos, prevê-se o surgimento de novas formas de relação económica e a sedimentação da tendência de migração do comércio e prestação de serviços tradicionais para as plataformas eletrónicas. Trata-se de um desafio ao nível da regulação destas atividades, o qual poderá permitir a orientação adequada das atividades da ASAE e a abordagem pioneira desta realidade.

No horizonte estratégico definido, a ASAE deverá encarar as **ameaças** identificadas, como sejam a perda de autonomia nas atividades de suporte, materializada na centralização, na Secretaria- Geral do Ministério da Economia, dos serviços administrativos e financeiros da ASAE e, bem assim, a migração dos sistemas de gestão de informação. Também se perspetiva a manutenção dos constrangimentos orçamentais que se têm feito sentir, em particular nos últimos anos.

A partilha de competências com outras entidades fiscalizadoras (sobretudo a PSP e a GNR) e um quadro de competências de fiscalização vasto, complexo e dinâmico, são outras ameaças identificadas, com potenciais impactos negativos ao nível processual, mas também operacional, agravados pela escassez de recursos humanos e pela necessidade de atualização formativa quase permanente.

O planeamento estratégico da ASAE deverá privilegiar a maximização dos pontos fortes no desenvolvimento da sua missão, a minimização das suas fraquezas, o abraço das oportunidades e o vigiar das ameaças.

ANÁLISE PESTA

Com a análise PESTA, pretendemos debruçar-nos sobre a envolvente externa da organização, numa perspetiva macro assente em cinco dimensões: político-legal, económica, social, tecnológica e ambiental. Em matéria de tendências político-legais, é expetável a manutenção de alguma instabilidade do cenário europeu e internacional, bem como a indefinição no que respeita a novos ciclos governativos nacionais e a manutenção das restrições orçamentais sentidas nos últimos anos. Em termos de contexto económico, perspetiva-se uma tendência para a desaceleração da atividade económica a nível nacional, estabilização da procura turística no mercado nacional e manutenção da tendência de crescimento da economia digital. No campo tecnológico, a linha programática governamental visa a construção de uma sociedade digital, a generalização do acesso à internet e às tecnologias da informação e comunicação, sendo determinante que a ASAE ajuste a sua atuação em função desta realidade.

Do ponto de vista social, para além do cenário de envelhecimento da população, perspetiva-se o aumento das reivindicações sociais.

Na dimensão ambiental, são esperadas alterações climáticas, com escassez de recursos hídricos, aumento da temperatura global e da probabilidade de ocorrência de catástrofes naturais.

ANÁLISE DE STAKEHOLDERS

Esta análise assenta na identificação dos interesses e expetativas das entidades ou grupos que se relacionam com a organização, bem como das expetativas da organização em relação aos mesmos, estabelecendo-se também uma matriz de relações de interesse mútuo e poder, que nos permite gerir adequadamente a postura face aos *stakeholders*.

Das respetivas tabelas constantes atrás, resulta que o enfoque mais importante, atento o nível de interesse e de poder, é com a Tutela governativa e parceiros sociais (sobretudo associações sindicais), exigindo-se uma adequada prestação de contas e gestão de proximidade.

Um vetor importante será a capacidade de manter canais de comunicação e informação para com os consumidores e operadores económicos, seja por via da informação residente no *site* da internet ou divulgada nas sessões de esclarecimento, seja fazendo uso do interesse dos órgãos de comunicação social.

Importa também gerir adequadamente a relação com a comunicação social e estreitar a colaboração e agilidade de resposta aos restantes órgãos de polícia criminal e aos tribunais.

Como súpula das análises que acabámos de descrever, entendemos que a chave do sucesso estratégico da ASAE reside na capacidade de interagir com a envolvente, prevendo a evolução das tendências internas e externas e demonstrando a plasticidade organizacional necessária para se adaptar à mudança. A sobrevivência e a afirmação da organização dependem de como ela será capaz de prever as tendências, operar as mudanças organizacionais necessárias e implementar projetos diferenciadores e disruptivos, que a levem ao sucesso no cumprimento da sua importante missão pública.

IDENTIDADE INSTITUCIONAL

MISSÃO

A fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos setores 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.



VISÃO 2023

Projetar-se como Autoridade Administrativa/Órgão de Polícia Criminal (OPC) de referência na segurança dos consumidores e da leal concorrência.

VALORES

Compromisso - Cumprir a missão pública com adequação e proporcionalidade.

Integridade - Atuar sob uma conduta de elevados padrões ético-profissionais.

Rigor - Atuar segundo os critérios de objetividade e exatidão.

Inovação - Ampliar os limites do conhecimento com novas iniciativas e projetos incentivando a colaboração interna e externa.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIAS DE ATUAÇÃO

A atuação da ASAE no quadro plurianual aqui definido atende à definição dos 4 Objetivos Estratégicos, *Reforçar o nível de confiança; Assegurar a eficiência da dinâmica processual; Desenvolver a cooperação institucional e Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem-estar*, desdobrados em Indicadores-chave de desempenho KPI, aos quais estão associadas individualmente Estratégias que concorrem para a sua boa execução. Este planeamento será vertido nos instrumentos de gestão, designadamente, Planos de Atividades anuais, e os QUAR identificados com o SIADAP1, e será reflexo do empenho com que dirigentes e trabalhadores/as irão levar a termo.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)

Vetor- chave
Fiscalizar e Avaliar

OE 1

Reforçar o nível de confiança

Vetor – chave
Tramitar

OE 2

Assegurar a eficiência da dinâmica processual

Vetor – chave
Cooperar

OE 3

Desenvolver a cooperação institucional

Vetor – chave
Consolidar

OE 4

Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem-estar¹⁰

¹⁰ Programa do XXI Governo “3 em Linha”

Vetores - chave: **Fiscalizar e Avaliar**

OBJETIVO ESTRATÉGICO OE 1 - Reforçar o nível de confiança

Enquadramento

Realização de ações de fiscalização /inspeção económica, segurança alimentar e de controlo do mercado, abrangendo o retalho/cadeia de valor desde a produção, atenta às novas realidades de negócio de transação económica digital ao nível do e-commerce e do Branqueamento de Capitais, com vista à proteção da sociedade no campo alimentar e económico. Assegurar também o papel em prol da defesa dos consumidores e utentes para que os mesmos possam exercer o seu direito de queixa.

Avaliação, gestão e comunicação dos riscos, numa visão estratégica integrada assumem um papel determinante de disseminação de informação aos vários Stakeholders.

Indicador - Chave de Desempenho (KPI)	Métrica	UO Responsável		Meta	Estratégias
		RE	RI		
KPI 1 N.º de operadores económicos inspecionados e fiscalizados	N.º de operadores económicos inspecionados e fiscalizados	UR; UNIIC	UNO	2020= 40 000 2021= 40 000 2022= 40 000 2023= 40 000	Planear operações de âmbito nacional nas diversas áreas de competência para verificação do cumprimento legal das atividades económicas.
KPI 2 % de operadores económicos inspecionados na área do e-commerce * * Esta % é aferida tendo por base o valor da meta estabelecida para o indicador -KPI 1	(N.º de operadores económicos fiscalizados e inspecionados na área do e-commerce/ N.º total de operadores económicos a inspecionar)*100	UR; UNIIC	UNO	2020= 12% 2021=14% 2022= 14% 2023=18%	Desenvolver ações de fiscalização direcionadas às realidades de negócio existentes bem como às novas, no âmbito da transação económica digital ao nível do e-commerce.
KPI 3 % de áreas identificadas como prioritárias em ambiente digital	(N.º áreas prioritárias executadas/ N.º total de áreas prioritárias identificadas)*100	UR; UNIIC	UNO	2020= 60% 2021= 65% 2022= 70% 2023= 75%	Abarcar gradualmente as áreas emergentes ao nível do comércio eletrónico e/ou com maiores taxas de risco de incumprimento.
KPI 4 % de áreas de investigação criminal e contraordenacional das áreas de complexidade reservada	(N.º de áreas reservadas fiscalizadas / N.º total de áreas reservadas identificadas em Despacho interno)* 100	UNIIC	UNIIC	2020= 75% 2021= 80% 2022= 85% 2023= 87%	Consolidar as áreas de maior complexidade da ASAE e garantir que uma elevada percentagem de cobertura das matérias que estão elencadas no Despacho n.º7/2016, conjugando com as delegações de competências de investigação da autoridade judiciária.
KPI 5 N.º de ações de fiscalização de branqueamento de capitais * no setor não financeiro *N.º de ações de fiscalização realizadas com decréscimo do nível de recursos a estas afetas	N.º de ações de fiscalização de branqueamento de capitais ** no setor não -financeiro	UNIIC	UNIIC	2020= 24 2021= 26 2022= 28 2023= 30	Reforçar o papel da ASAE como autoridade setorial da Prevenção de BC/FT no mercado não-financeiro, através do aumento do número de operações de supervisão baseadas no risco. O aumento do <i>enforcement</i> deverá ser proporcional ao reforço dos meios humanos e técnicos que deverá ocorrer durante o quadriénio.

PLANO ESTRATÉGICO ASAE 2020-2023

KPI 6 N.º de medidas implementadas consequentes ao "Inquérito de satisfação do cliente" dos laboratórios	N.º de medidas implementadas	DRAL	DRAL	2020= 2	Enquadramento na política de otimização dos serviços prestados prosseguida pelo Laboratório de Segurança Alimentar (LSA), de acordo com os relatórios de revisão do Sistema de Gestão no âmbito do estatuto de Laboratório acreditado
KPI 7 N.º de operações temáticas de âmbito nacional	N.º de operações temáticas de âmbito nacional planeadas de forma proactiva	UR	UNO	2021= 90 2022= 100 2023= 110	Estabelecimento de novas áreas de intervenção/negócio, assentes numa atuação proactiva e em função dos sinais do mercado, com reforço do meio digital
KPI 8 Taxa de ilícitos detetados relacionados com a economia paralela	N.º de infrações detetadas em atividades ilegais /N.º total de infrações)*100	UR; UNIC	UNO	2021= 19% 2022= 20% 2023= 21%	Realizar ações de inspeção e fiscalização de âmbito nacional que estejam relacionadas com a economia paralela
KPI 9 N.º de parâmetros analisados no âmbito do PNCA * * Relativamente a parâmetros analíticos não controlados nos últimos 3 anos	N.º de parâmetros analisados no âmbito do PNCA	UR; DRAL	DRAL	2020= 4 2021= 4 2022= 4 2023= 4	Integração de todas as valências analíticas do LSA de forma abrangente no PNCA potenciando a capacidade analítica instalada através do estabelecimento sustentado de planos de controlo que contemplem todas essas valências correspondendo aos desafios da Segurança Alimentar num contexto global.
KPI 10 N.º de comunicações/notícias efetuadas no site sobre a atividade operacional da ASAE	N.º de comunicações/notícias efetuadas no site sobre a atividade operacional da ASAE	UNO	UNO	2020= 600 2021= 800 2022= 1000 2023= 1200	Promover uma comunicação que contribua para o esclarecimento e para a potenciação da exigência dos consumidores no cumprimento da regulamentação relativa aos domínios de atuação da ASAE, divulgando atuações e resultados operacionais.
KPI 11 N.º de serviços nas redes sociais ou no portal	N.º de serviços nas redes sociais ou no portal	UNO	UNO	2020= 1 2021= 1 2022= 1 2023= 1	Melhorar a comunicação externa e potenciar a marca ASAE
KPI 12 Periodicidade de emissão de Dashboards Executivos- KPI operacionais	Periodicidade de emissão de Dashboards Executivos	UNO	UNO	2020=trimestral 2021= trimestral 2022= trimestral 2023= trimestral	Fornecer informação operacional relevante de apoio à decisão
PI 13 Periodicidade de emissão de Dashboards das denúncias e reclamações	Periodicidade de emissão de Dashboards das denúncias e reclamações remetidas às UR	UNO	UNO	2020= trimestral 2021= trimestral 2022= trimestral 2023= trimestral	Fornecer informação operacional constante das D/R relevantes para apoio à decisão

<p>KPI 14 N.º de ações de controlo interno realizadas</p>	<p>N.º de ações de controlo interno realizadas</p>	<p>GCAAI</p>	<p>GCAAI</p>	<p>2020=5 2021=5 2022=5 2023=5</p>	<p>Implementar o sistema de controlo interno, com adoção de metodologias de avaliação e controlo da atividade inspetiva.</p> <p>Proceder à análise e tratamento de denúncias e queixas sobre o funcionamento das unidades operacionais, centrais e regionais, ou do pessoal do corpo inspetivo.</p> <p>Executar as ações de controlo interno no âmbito da atividade inspetiva da ASAE.</p>
<p>KPI 15 N.º de publicações ou apresentações científicas produzidas</p>	<p>N.º de publicações ou apresentações científicas produzidas</p>	<p>DRAL</p>	<p>DRAL</p>	<p>2020=3 2021=3 2022=3 2023=3</p>	<p>Produção de conhecimento científico, com base nos dados dos controlos efetuados/resultados analíticos obtidos, de forma a contribuir para a segurança dos géneros alimentícios e proteção da saúde pública.</p>
<p>KPI 16 N.º de amostras colhidas e analisadas no âmbito do PNCA</p>	<p>N.º de amostras colhidas e analisadas no âmbito do PNCA</p>	<p>DRAL</p>	<p>DRAL</p>	<p>2020=1800 2021=1800 2022=1800 2023=1800</p>	<p>Implementação do Plano Nacional de Colheita de Amostras, com base numa avaliação de risco devidamente fundamentada e cujos dados estejam preparados para servir de base tanto a estudos de avaliação de risco, como à componente inspetiva da ASAE.</p>

Vetor-chave: Tramitar

OBJETIVO ESTRATÉGICO OE2 - Assegurar a eficiência da dinâmica processual

Enquadramento

Com vista à sustentabilidade da atuação da ASAE no âmbito das fiscalizações importa uniformizar, agilizar a atuação processual, e incorporar boas práticas de instrução e decisão processuais, Em particular, o novo regime geral das contraordenações pretende ser um instrumento simplificador quer para os intervenientes processuais quer para os operadores económicos, no sentido da equidade substantiva e melhoria adjetiva ao uniformizar e consolidar soluções quanto à dispersão e dissonância vigentes.

Indicador - Chave de Desempenho (KPI)	Métrica	UO Responsável		Meta	Estratégias
		RE	RI		
KPI 1 N.º de processos pendentes para decisão	N.º de processos pendentes para decisão	DAJC	DAJC	2020=14000 2021=14000 2022=14000 2023=14000	Manter sob controlo as pendências de instrução, com recurso à Implementação do Manual de Tramitação dos Processos de Contraordenação e Modelos de documentos associados
KPI 2 N.º de processos findos	N.º de processos concluídos	DAJC;UR	DAJC	2020= 11000 2021= 11500 * 2022= 12000 * 2023= 12500 * <i>* Projeção condicionada à aplicação com sucesso do RJCE , cuja implementação que ocorra em 2021.</i>	Manter sob controlo as pendências processuais, aumentando o número de decisões com recurso à utilização de decisões - formulário
KPI 3 N.º de iniciativas/boas práticas no âmbito da simplificação e uniformização de procedimentos *de tramitação processual <i>(*) modelos, manuais de procedimentos, entre outros</i>	N.º de iniciativas/boas práticas	DAJC	DAJC	2020= 1 2021= 2 2022= 4 2023= 6	Implementação do Manual de Tramitação dos Processos de Contraordenação e atualização anual do Manual e Modelos de documentos associados que permitem a sua operacionalização.
KPI 4 N.º de medidas criadas e implementadas de simplificação e celeridade processual	N.º de medidas criadas e implementadas de simplificação e celeridade processual	DAJC	DAJC	2020= 100 2021= 50 2022= 40 2023= 30	Elaboração de decisões-formulários. Estas decisões -formulários com a existência de campos fechados e meta dados permitem aumentar a produtividade das decisões e evitar o erro
KPI 5 N.º pareceres jurídicos divulgados a nível interno (intranet)	N.º pareceres jurídicos divulgados a nível interno (intranet)	DAJC	DAJC	2021= 2 2022= 3 2023= 2	Análise jurídica das alterações legislativas ou das questões controversas que importem harmonizar.
KPI 6 N.º de reuniões realizadas entre a área processual e as unidades operacionais	N.º total de reuniões realizadas entre as unidades operacionais e núcleos NIIP	DAJC; UR	DAJC	2021= 3 2022= 3 2023= 3	Melhoria da qualidade dos atos processuais através de práticas e procedimentos tendentes a conciliar a atividade inspetiva com as necessidades da atividade de instrução

<p>KPI 7 N.º médio de dias úteis para a elaboração do expediente processual</p>	<p>N.º médio de dias úteis para a elaboração do expediente processual</p>	<p>UR</p>	<p>UR</p>	<p>2020: <40 2021: <40 2022: <40 2023: <40</p>	<p>processual. Garantir a celeridade processual, através da elaboração do expediente de natureza contraordenacional no mais curto prazo (não aplicável ao expediente de natureza criminal, o qual, por imperativo legal, deve ser remetido ao MP no prazo de 10 dias).</p>
--	---	-----------	-----------	--	--

Vetor - chave: **Cooperar**

OBJETIVO ESTRATÉGICO OE 3 - Desenvolver a cooperação institucional

Enquadramento

O estabelecimento de relações de cooperação tem vindo a assumir um papel crescente por parte da ASAE. Cabe, assim, à ASAE apresentar uma ação coordenada ao nível das suas unidades orgânicas, dinamizar o relacionamento externo nacional, comunitário e internacional e estar alinhada com a política externa, contribuindo também para reforçar a projeção de Portugal no mundo.

De salientar no que concerne ao relacionamento externo, importa dinamizar parecerias com outras entidades e ou outras forças policiais.

Indicador - Chave de Desempenho (KPI)	Métrica	UO Responsável		Meta	Estratégias
		RE	RI		
<p>KPI 1 N.º de operações conjuntas realizadas *</p> <p><i>* Aumento do número de ações com a utilização do mesmo nível de recursos</i></p>	N.º de operações conjuntas realizadas	UR;UNIIC	UNO	2020= 400 2021= 440 2022= 460 2023= 470	Incremento de parcerias com outras entidades administrativas e/ou forças policiais e propor/aderir intervenções que carecem de abordagens multidisciplinares e/ou musculadas
<p>KPI 2 Taxa de realização de sessões públicas de esclarecimento e informação (%)</p>	<p>(N.º de sessões públicas realizadas/ N.º total de sessões públicas solicitadas **) * 100</p> <p><i>** sessões com solicitação no ano n e ou no ano n-1</i></p>	Todas as UO	GPEF	2020= 80% 2021= 82% 2022= 84% 2023= 86%	Garantir a participação na realização de sessões junto de entidades públicas, estabelecimentos de ensino, associações e outros organismos, com o objetivo de formar, sensibilizar e informar os agentes económicos para a necessidade de dar cumprimento aos requisitos legais e normativos aplicáveis à atividade económica e alimentar, de modo a prevenir a ocorrência de eventuais situações de incumprimento.
<p>KPI 3 Média do grau de satisfação * relativa à colaboração da ASAE em sessões públicas de esclarecimento e informação</p> <p><i>*Escala de Likert (grau de satisfação variável de 1 a 5)</i></p>	(Somatório dos graus de satisfação obtidos /N.º total de respostas recebidas) *100	GPEF	GPEF	2020= 3,5 2021= 3,7 2022= 3,9 2023= 4,0	Garantir a máxima qualidade dos esclarecimentos prestados nas sessões junto das diversas entidades requerentes
<p>KPI 4 Taxa de estagiários/as acolhidos/as (%)</p>	<p>(N.º de pedidos de estágios aceites/ N.º de pedidos de estágios em conformidade) *100</p> <p><i>** Pedidos com solicitação no ano n e ou no ano n-1</i></p>	Todas as UO	GPEF	2020=85% 2021=85% 2022=85% 2023=85%	Reforço da ligação da ASAE com as entidades do ensino superior mediante acolhimento de estagiários/as (de licenciaturas e mestrados) que se apresentem inseridos/as em planos de estudo que abordem as matérias da competência de intervenção da ASAE.

PLANO ESTRATÉGICO ASAE 2020-2023

<p>KPI 5 Taxa de execução de formação externa nacional e internacional</p>	<p>(N.º de ações externas realizadas/ N.º total de ações externas solicitadas) * 100</p>	<p>Todas as UO</p>	<p>GPEF</p>	<p>2021= 50% 2022= 50% 2023= 50%</p>	<p>Promover o desenvolvimento de laços de cooperação no âmbito formativo com entidades privadas e públicas nacionais e internacionais.</p>
<p>KPI 6 % de atividades realizadas com as entidades homólogas da ASAE</p>	<p>(N.º de atividades realizadas/N.º de atividades solicitadas) * 100</p>	<p>Todas as UO</p>	<p>GRI</p>	<p>2021= 80% 2022= 85% 2023= 90%</p>	<p>Continuidade na cooperação ao nível das entidades homólogas e, em especial com os países da CPLP e Territórios de Língua Oficial Portuguesa, através da capacitação doutrinária lusófona.</p>
<p>KPI 7 Garantir a representação nacional em instituições europeias e internacionais, implementando as atividades daí decorrentes</p>	<p>(N.º de representações executadas/N.º de convocatórias recebidas) * 100</p>	<p>Todas as UO</p>	<p>Todas as UO</p>	<p>2021= 80% 2022= 85% 2023= 90%</p>	<p>Adaptação de medidas potenciadoras da abertura e cooperação</p>
<p>KPI 8 N.º de distritos abrangidos com doações de bens apreendidos</p>	<p>N.º de distritos abrangidos com doações de bens apreendidos</p>	<p>UR; UNIC</p>	<p>GPEF</p>	<p>2020= 14 2021= 15 2022= 16 2023= 16</p>	<p>Prosseguimento da política de responsabilidade social no contexto das doações de bens apreendidos e perdidos a favor do Estado, através da continuidade da sensibilização de entidades judiciais nesse sentido e monitorização da distribuição geográfica de doações ao nível do distrito</p>

Vetor - chave: **Consolidar**

OBJETIVO ESTRATÉGICO OE4 - Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem-estar ¹¹

Enquadramento

A valorização dos recursos humanos é fundamental para a manutenção dos níveis de qualidade de qualquer organização pública e condição sem a qual não sustentam a evolução. É também uma responsabilidade social da organização promover o desenvolvimento das pessoas que a constituem, bem como prosseguir o seu papel, contributivo para a economia circular e ainda inserir-se na capacitação/modernização de meios tecnológicos e procedimentais.

Indicador -chave de Desempenho (KPI)	Métrica	UO Responsável		Meta	Estratégias
		RE	RI		
KPI 1 Taxa de trabalhadores/as com parecer favorável à solicitação de jornada contínua	(N.º de requerimentos deferidos /N.º total de requerimentos com enquadramento legal) * 100	Todas as UO	DAL	2020= 90% 2021= 90% 2022= 90% 2023= 90%	Dar cumprimento às políticas que se destinam a melhorar a conciliação da vida profissional com a vida familiar
KPI 2 Taxa de participação da área operacional * em ações de formação (%) <i>* Para o n.º de participantes apenas concorre 1 participação por inspetor/a da área operacional em ações de formação</i>	(N.º de trabalhadores/as da área operacional com formação/ N.º total de trabalhadores/as da área operacional) * 100	Todas as UO	GPEF	2020= 90% 2021= 90% 2022= 90% 2023= 90%	<ul style="list-style-type: none"> Valorizar os recursos humanos promovendo de forma sistemática e contínua a melhoria das competências profissionais e a atualização dos conhecimentos dos/as trabalhadores/as; Promoção de ações de formação aos/às trabalhadores/as no âmbito os riscos de corrupção
KPI 3 N.º de dias úteis para disponibilização da informação dos atos respeitantes aos/às trabalhadores/as	N.º de dias úteis para disponibilização da informação dos atos respeitantes aos /às trabalhadores/as	DAL	DAL	2020= 6 2021= 6 2022= 5 2023= 4	Pretensão de o conhecimento das informações que dizem respeito aos/às trabalhadores/as sejam do conhecimento daqueles/as no mais curto espaço de tempo, de forma a incrementar a confiança dos mesmos na instituição.

¹¹ Programa do XXI Governo: “3 em Linha”

<p>KPI 4 N.º total procedimentos revistos e ou desmaterializados</p>	<p>N.º total procedimentos novos, atualizados, revistos e ou desmaterializados</p>	<p>UNO; GCAAI</p>	<p>UNO; GCAAI</p>	<p>2020= 8 2021= 3 2022= 3 2023= 3</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Harmonizar procedimentos e capacitar o corpo inspetivo com Know-how procedimental disseminado e aplicado de acordo com a transição digital. <p>Melhoria e harmonização da qualidade dos atos inspetivos e processuais através do controlo e auditoria às práticas e procedimentos de inspeção.</p>
<p>KPI 5 N.º de planos de manifestação de necessidades anuais por unidade orgânica</p>	<p>N.º de planos de manifestação de necessidades anuais por unidade orgânica</p>	<p>Todas as UO</p>	<p>DAL</p>	<p>2021= 1 2022= 2 2023= 4</p>	<p>Melhorar a identificação e planeamento das necessidades para que o orçamento possa aproximar-se das necessidades efetivas da organização.</p>
<p>KPI 6 N.º de manuais de procedimentos internos normalizados no âmbito das atividades financeira, RH e patrimonial</p>	<p>N.º de manuais de procedimentos internos normalizado</p>	<p>DAL</p>	<p>DAL</p>	<p>2021= 2 2022= 4 2023= 6</p>	<p>Organizar e harmonizar procedimentos, tendo em vista alcançar uma maior eficiência, normalização e segurança dos procedimentos.</p>
<p>KPI 7 Taxa de realização de transferências de conhecimento (%)</p>	<p>(N.º de transferências de conhecimento realizadas / Número total de transferências de conhecimento solicitadas)*100</p> <p><small>*No âmbito da CEPOL e BTSF</small></p>	<p>Todas as UO</p>	<p>GPEF</p>	<p>2021= 75% 2022= 80% 2023= 85%</p>	<p>Promover a dinamização de transferências de conhecimento por parte dos/as trabalhadores/as após frequência de ações de formação no âmbito da CEPOL e BTSF</p>
<p>KPI 8 % de reforço dos Recursos Humanos para do preenchimento do mapa de pessoal</p>	<p>(N.º de postos de trabalho preenchidos /Nº total de postos de trabalho constantes do mapa de pessoal)*100</p>	<p>DAL</p>	<p>DAL</p>	<p>2023= 95%</p>	<p>Proceder à abertura de procedimentos de recrutamento de pessoal</p>
<p>KPI 9 % da frota automóvel na modalidade AOV</p>	<p>(N.º de veículos na modalidade AOV / N.º total de veículos da frota automóvel)*100</p>	<p>DAL</p>	<p>DAL</p>	<p>2023= 80%</p>	<p>Proceder à formulação de novos contratos de AOV para compensação dos que temporalmente expiram</p>
<p>KPI 10 Taxa de acompanhamento de sistemas e projetos informáticos de planeamento, gestão e apoio à decisão (%)</p>	<p>(N.º de projetos em execução ou Fases dos projetos executados/as no ano n / N.º total de projetos ou Fases previstos/as no ano n) * 100</p>	<p>UNO; UNIIC</p>	<p>UNO; UNIIC</p>	<p>2021= 70% 2022= 75% 2023= 80%</p>	<p>Aumentar a eficiência das atividades de planeamento, gestão, apoio à decisão através da implementação de sistemas e projetos informáticos</p>

<p>KPI 11 Elaborar e divulgar FAQ´s sobre matérias relevantes das áreas da competência da ASAE</p>	<p>N.º de FAQ´s executadas</p>	<p>UNO; DAJC</p>	<p>UNO; DAJC</p>	<p>2021= 20 2022= 25 2023= 30</p>	<p>Promover o esclarecimento dos <i>stakeholders</i> contribuindo para a satisfação dessas necessidades de uma forma mais abrangente, harmonizada e adequada, diminuindo os pedidos de informação casuísticos, direcionando recursos para atividades de maior valor acrescentado.</p>
<p>KPI 12 Monitorizar a conformidade dos registos relativos às FOF</p>	<p>N.º de reportes efetuados/ano</p>	<p>UNO</p>	<p>UNO</p>	<p>2020= 10 2021= 10 2022= 10 2023= 10</p>	<p>Promover a fiabilidade da informação registada tornando-a consistente com a execução real</p>

PAINEL DE INDICADORES TABLEAU DE BORD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	Indicadores –chave de Desempenho	METAS ¹²			
			2020	2021	2022	2023
OE 1 Reforçar o nível de confiança	KPI 1	N.º de operadores económicos inspecionados e fiscalizados	40000	40000	40000	40000
	KPI 2	% de operadores económicos inspecionados na área do e-commerce	12%	14%	14%	18%
	KPI 3	% de áreas identificadas como prioritárias em ambiente digital	60%	65%	70%	75%
	KPI 4	% de áreas de investigação criminal e contraordenacional das áreas de complexidade reservada	75%	80%	85%	87%
	KPI 5	N.º de ações de fiscalização de branqueamento de capitais * no setor não -financeiro	24	26	28	30
	KPI 6	N.º de medidas implementadas consequentes ao "Inquérito de satisfação do cliente" dos laboratórios	2	-	-	-
	KPI 7	N.º de operações temáticas de âmbito nacional	-	90	100	110
	KPI 8	Taxa de ilícitos detetados relacionados com a economia paralela	-	19%	20%	21%
	KPI 9	N.º de parâmetros analisados no âmbito do PNCA	4	4	4	4
	KPI 10	N.º de comunicações/notícias efetuadas no site sobre a atividade operacional da ASAE	600	800	1000	1200
	KPI 11	Nº de serviços nas redes sociais ou no portal	1	1	1	1
	KPI 12	Periodicidade de emissão de <i>Dashboards</i> Executivos– KPI operacionais	trimestral	trimestral	trimestral	trimestral
	KPI 13	Periodicidade de emissão de <i>Dashboards</i> das denúncias e reclamações	trimestral	trimestral	trimestral	trimestral
	KPI 14	N.º de ações de controlo interno realizadas	5	5	5	5
	KPI 15	N.º de publicações ou apresentações científicas produzidas	3	3	3	3
	KPI 16	N.º de amostras colhidas e analisadas no âmbito do PNCA	1800	1800	1800	1800

¹² Dados anuais

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	Indicadores –chave de Desempenho	METAS ¹²			
			2020	2021	2022	2023
OE 2 Assegurar a eficiência da dinâmica processual	KPI 1	N.º de processos pendentes para decisão	14000	14000	14000	14000
	KPI 2	N.º de processos findos	11000	11500	12000	12500
	KPI 3	N.º de iniciativas/boas práticas no âmbito da simplificação e uniformização de procedimentos de tramitação processual	1	2	4	6
	KPI 4	N.º de medidas criadas e implementadas de simplificação e celeridade processual	100	50	40	30
	KPI 5	N.º pareceres jurídicos divulgados a nível interno (intranet)	-	2	3	2
	KPI 6	N.º de reuniões realizadas entre a área processual e as unidades operacionais	-	3	3	3
	KPI 7	N.º médio de dias úteis para a elaboração do expediente processual	<40	<40	<40	<40
OE 3 Desenvolver a cooperação institucional	KPI 1	N.º de operações conjuntas realizadas	400	440	460	470
	KPI 2	Taxa de realização de sessões públicas de esclarecimento e informação (%)	80%	82%	84%	86%
	KPI 3	Média do grau de satisfação relativa à colaboração da ASAE em sessões públicas de esclarecimento e informação	3,5	3,7	3,9	4,0
	KPI 4	Taxa de estagiários/as acolhidos/as (%)	85%	85%	85%	85%
	KPI 5	Taxa de execução de formação externa nacional e internacional (%)	-	50%	50%	50%
	KPI 6	% de atividades realizadas com as entidades homólogas da ASAE	-	80%	85%	90%
	KPI 7	Garantir a representação nacional em instituições europeias e internacionais, implementando as atividades daí decorrentes	-	80%	85%	90%
	KPI 8	N.º de distritos abrangidos com doações de bens apreendidos	14	15	16	16
OE 4 Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de	KPI 1	Taxa de trabalhadores/as com parecer favorável à solicitação de jornada continua	90%	90%	90%	90%
	KPI 2	Taxa de participação da área operacional em ações de formação (%)	90%	90%	90%	90%

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI	Indicadores –chave de Desempenho	METAS ¹²			
			2020	2021	2022	2023
bem-estar	KPI 3	N.º de dias úteis para disponibilização da informação dos atos respeitantes aos/às trabalhadores/as	6	6	5	4
	KPI 4	N.º total procedimentos revistos e ou desmaterializados	8	3	3	3
	KPI 5	N.º de planos de manifestação de necessidades anuais por unidade orgânica	-	1	2	4
	KPI 6	N.º de manuais de procedimentos internos normalizados no âmbito das atividades financeira, RH e patrimonial	-	2	4	6
	KPI 7	Taxa de realização de transferências de conhecimento (%)	-	75%	80%	85%
	KPI 8	% de reforço dos Recursos Humanos para do preenchimento do mapa de pessoal	-	-	-	95%
	KPI 9	% da frota automóvel na modalidade AOV	-	-	-	80%
	KPI 10	Taxa de acompanhamento de sistemas e projetos informáticos de planeamento, gestão e apoio à decisão (%)	-	70%	75%	80%
	KPI 11	Elaborar e divulgar FAQ's sobre matérias relevantes das áreas da competência da ASAE	-	20	25	30
	KPI 12	Monitorizar a conformidade dos registos relativos às FOF	10	10	10	10

A ESTRATÉGIA NUMA PÁGINA

QUE TIPO DE INSTITUIÇÃO QUEREMOS SER?

VISÃO	Autoridade Administrativa / Órgão de Polícia Criminal (OPC) de referência na segurança dos consumidores e da leal concorrência
--------------	--

O QUE QUEREMOS ATINGIR PARA CONCRETIZAR A NOSSA VISÃO?

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OE 1 Reforçar o nível de confiança	OE 2 Assegurar a eficiência da dinâmica processual	OE 3 Desenvolver a cooperação institucional	OE 4 Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem-estar¹³
-------------------------------	---	---	--	---

O QUE VAMOS FAZER PARA ATINGIR OS NOSSOS OBJETIVOS?

ESTRATÉGIAS RELEVANTES	<p>Estabelecimento de novas áreas de intervenção/negócio, assentes numa atuação proactiva e em função dos sinais do mercado, com reforço do meio digital.</p>	<p>Garantir a celeridade processual, através da elaboração do expediente de natureza contraordenacional no mais curto prazo (não aplicável ao expediente</p>	<p>Continuidade na cooperação com os países da CPLP e Territórios de Língua Oficial Portuguesa, através da capacitação doutrinária lusófona.</p>	<p>Aumentar a eficiência das atividades de planeamento, gestão, apoio à decisão através da implementação de sistemas e projetos informáticos.</p>
	<p>Produção de conhecimento científico, com base nos dados dos controlos efetuados/resultados analíticos obtidos, de forma a contribuir para a segurança dos géneros alimentícios e proteção da saúde pública.</p>	<p>Melhoria da qualidade dos atos processuais através de práticas e procedimentos tendentes a conciliar a atividade inspetiva com as necessidades da atividade de instrução processual.</p>	<p>Incremento de parcerias com outras entidades e/ou forças policiais e propor/aderir intervenções que carecem de abordagens multidisciplinares.</p>	<p>Valorizar os recursos humanos promovendo de forma sistemática e contínua a melhoria das competências profissionais e a atualização dos conhecimentos dos/as trabalhadores/as.</p> <p>Promoção de ações de formação aos/as trabalhadores/as no âmbito dos riscos de corrupção.</p> <p>Harmonizar procedimentos e capacitar o corpo inspetivo com <i>Know how</i> procedimental disseminado e aplicado de acordo com a transição digital.</p> <p>Melhoria e harmonização da qualidade dos atos inspetivos e processuais através do controlo e auditoria às práticas e procedimentos de inspeção</p>

O QUE FAZ A NOSSA ORGANIZAÇÃO?

MISSÃO	A fiscalização e prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos setores 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.
---------------	---

QUE VALORES ORIENTAM O NOSSO PERCURSO?

VALORES	Compromisso	Integridade	Rigor	Inovação
----------------	-------------	-------------	-------	----------

¹³ Programa do XXI Governo “3 em Linha”

FOLHETO INSTITUCIONAL

O Que Vamos Fazer Para Atingir Isso

- OE 1. Reforçar o nível de confiança
- OE 2. Assegurar a eficiência da dinâmica processual
- OE 3. Desenvolver a cooperação institucional
- OE 4. Consolidar uma cultura organizacional de inovação e de bem-estar

Os Valores Que Orientam o Nosso Percurso



ASAE

correio.asae@asae.pt
facebook

Sede: R. Rodrigo da Fonseca, n.º73
1269-274 Lisboa

Tel.: +351 217 983 600
Fax: +351 217 983 654

Outras Unidades Organizacionais

DRAL (Lisboa): Tel. +351 217 108 400

URN (Porto): Tel. +351 225 070 900

URC (Coimbra): Tel. +351 239 790 910

URS (Lisboa): Tel. +351 213 119 800



Quem Somos

Uma entidade que fiscaliza e efetua a prevenção do cumprimento da legislação reguladora do exercício das atividades económicas, nos setores 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

Para Onde Queremos Avançar

Projetar-se como Autoridade Administrativa/ Órgão de Polícia Criminal (OPC) de referência na segurança dos consumidores e da lealdade concorrencial.

SIGLAS

- ASAE** Autoridade de Segurança Alimentar e Económica
- ACACSA** Agência de Controle das Ajudas Comunitárias do Sector do Azeite
- AOV** Aluguer **Operacional de Veículos**
- APSA** Agência Portuguesa de Segurança Alimentar
- AQSA** Agência para a Qualidade e Segurança Alimentar
- ASF** Associação Sindical dos Funcionários da ASAE
- BTSF** Better Training for Safer Food
- CACMEP** Comissão de Aplicação de Coimas em Matéria Económica e de Publicidade
- CEPOL** **European Union Agency for Law Enforcement Training**
- CPLP** Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- DAJC** Departamento de Apoio Jurídico e Contraordenações
- DAL** Departamento de Apoio Logístico
- DGFCQA** Direção Geral da Fiscalização e Controlo da Qualidade Alimentar
- DGV** Direção Geral de Veterinária
- DRAL** Departamento de Riscos Alimentares e Laboratórios
- FOF** Ficha de Operador Fiscalizado
- FORGEP** Programa de Formação em Gestão Pública
- GCAAI** Gabinete de Coordenação e Avaliação da Atividade Inspeciva
- GNR** Guarda Nacional Republicana
- GPEF** Gabinete de Planeamento Estratégico e Formação
- GRI** Gabinete de Relações Internacionais
- IGAE** Inspeção Geral das Atividades Económicas
- INA** Direção-Geral da Qualificação dos Trabalhadores em funções Públicas
- OE** Objetivo Operacional
- OPC** Órgão de Polícia Criminal
- PNCA** Plano Nacional de Colheita de Amostras
- PSP** Polícia de Segurança Pública
- QUAR** Quadro de Avaliação e Responsabilização
- RGCE** Regime Geral de Contraordenações económicas
- SIADAP** Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
- SNP** Sindicato Nacional dos Profissionais da ASAE
- UNIIC** Unidades Nacional de Informações e Investigação Criminal
- UNO** Unidade Nacional de Operações
- UR** Unidade(s) Regional (ais)
- URC** Unidade Regional do Centro
- URN** Unidade Regional do Norte
- URS** Unidade Regional do Sul

