

# LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ANSR

2011 – 2013



Março/2011

Ministério da Administração Interna

Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária

# **LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA**

**2011 - 2013**

**OEIRAS**

## Índice

---

<b>1.</b>	<b>Introdução</b>	<b>2</b>
<b>2.</b>	<b>Missão, visão e valores institucionais</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>A estratégia 2011-2013</b>	<b>6</b>
<b>3.1.</b>	<b>Vectores estratégicos</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>Objectivos estratégicos</b>	<b>8</b>
<b>3.3</b>	<b>Mapa estratégico</b>	<b>13</b>

---

## 1. Introdução

A administração pública define-se, em termos conceptuais, como uma actividade que visa desenvolver e assegurar os interesses colectivos da sociedade. Ela traduz-se num amplo conjunto de organismos e de pessoas jurídicas, às quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Na realidade, a administração pública portuguesa integra-se num complexo sistema social, o qual, pelas suas características dinâmicas, mutantes e complexas, inseridas num macro sistema de redes organizacionais transversais podem, pela sua própria natureza, exigir um constante desafio de mudança comportamental por parte dos seus trabalhadores e dirigentes.

Só caminhando neste sentido, será possível à administração pública alcançar uma verdadeira reforma e, conseqüentemente, a tão almejada modernização administrativa.

Na verdade, e tendo em consideração a necessidade premente de reforma no actual contexto da Administração, a qualificação e a aprendizagem organizacional aparecem como prioridade para o bom desempenho dos serviços. Com uma clara compreensão dos múltiplos processos organizacionais será possível mudá-los ou, pelo menos, influenciá-los.

Neste sentido, deve a administração pública fomentar a implementação de iniciativas e actividades que visem harmonizar a qualificação dos seus recursos humanos com os processos de qualidade e desenvolvimento organizacional, aumentando assim o património de conhecimento na organização e incrementando a sua produtividade.

Nesta conformidade, a ANSR considerou importante elaborar um documento onde, de uma forma metódica e sistematizada, são enunciados os principais objectivos a prosseguir no triénio 2011-2013, definidos os respectivos indicadores e iniciativas associadas, devidamente enquadrados numa estratégia global clara e coerente com o intuito de assim melhor poder responder aos desafios que o futuro lhe reserva.

Antes de mais, importa referir que a ANSR, no âmbito do projecto “Estratégia Mais” promovido pelo Ministério da Administração Interna (MAI), desenvolveu entre Outubro de 2009 e Julho de 2010 um estudo de auto-avaliação organizacional com recurso à metodologia da CAF (*Common Assessment Framework*).

A este propósito, merece ser sublinhado o facto de a ANSR ter sido o único organismo no seio do MAI que concluiu a auto-avaliação dos seus serviços em conformidade com o previsto naquela Estratégia.

Este trabalho teve por objectivo proceder ao diagnóstico profundo da ANSR, enquanto organização determinante para a segurança rodoviária nacional para, com esse conhecimento, se poderem tomar as medidas conducentes à sua melhoria, quer na vertente do seu ambiente organizacional interno, quer em relação à envolvente externa e, em particular, com os seus *stakeholders*.

A auto-avaliação da ANSR foi encarada como uma ferramenta de gestão tendo em vista permitir a identificação dos seus pontos fortes bem como dos aspectos a melhorar.

A metodologia da CAF, utilizada na elaboração do estudo, foi assim utilizada como uma ferramenta de diagnóstico do desempenho numa perspectiva de melhoria contínua, permitindo também que a ANSR, com base nesta avaliação, pudesse estabelecer os seus objectivos gerais estratégicos e operacionais para melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Desta forma, e tendo por base as conclusões daquele processo de auto-avaliação, entendeu esta Autoridade dar seguimento a esse trabalho, o qual constitui o ponto de partida para a elaboração do presente plano estratégico.

Para o efeito, no período compreendido entre o início de Novembro de 2010 e finais de Fevereiro de 2011, foram promovidas internamente reuniões semanais com a participação de todos os dirigentes e chefias da ANSR, as quais permitiram recolher um conjunto de contribuições que estiveram na base da elaboração do plano estratégico que resulta, assim, de um processo participado e que envolveu os principais actores da organização.

O plano estratégico da Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR), foi desenvolvido com base na metodologia de gestão do *Balanced Scorecard* (BSC).

A escolha desta metodologia teve por base o facto do BSC se traduzir num método de gestão que funciona como suporte à definição e desenvolvimento estratégico de uma organização possibilitando, desta forma, a medição da execução das respectivas actividades bem como o alcance dos objectivos finais.

As principais vantagens associadas a esta metodologia resultam do facto de constituir um modelo sistematizado para simplificar a estratégia, comunicar a estratégia a toda a organização, alinhar a organização com a estratégia, ligar a estratégia ao orçamento anual e medir a eficácia da mesma que, uma vez implementada, deverá conduzir a organização rumo à sua visão.

A formulação da estratégia foi precedida de uma análise ao meio envolvente externo (análise dos *stakeholders* e análise PESTLE) após o que foram identificados, através de uma análise SWOT, não só os principais pontos fortes e fracos, como também as ameaças e oportunidades da ANSR.

A definição dos vectores estratégicos, dos objectivos e respectivas iniciativas associadas, consubstanciou uma boa parte da análise desenvolvida no âmbito do plano estratégico, o qual teve sempre por base a visão, a missão e os valores da organização, os quais constituem os pilares estruturais da existência da ANSR, enquanto organismo público, que visa servir os cidadãos e, em última instância, o Estado.

Por outro, os indicadores seleccionados, de resultado e de acção, irão permitir medir o cumprimento dos objectivos e assim conseguir-se monitorizar, a todo o tempo, a estratégia da ANSR.

Tratando-se o plano estratégico de um documento de gestão que tem por base a definição de um conjunto de prioridades e decisões que orientam o desenvolvimento e a construção do futuro de uma organização num horizonte de longo prazo podemos, então, considerá-lo como uma imperiosa ferramenta de gestão, a qual visa impor uma racionalidade central às decisões, estimulando a convergência de esforços e focalizando a atenção dos decisores nos factores-chave para o sucesso da organização.

Em termos conceptuais, o plano estratégico define ou representa o caminho que a organização escolhe para evoluir desde a situação presente até uma situação desejada no futuro.

Perspectivado numa lógica mais abrangente o plano estratégico, devido à sua conceptualidade multidimensional acaba por abranger todas as actividades críticas da organização, dotando-as de senso de unidade, direcção e propósito, facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu próprio ambiente.

O alinhamento entre programas e objectivos estratégicos, por um lado, e a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais da organização por outro, são essenciais para assegurar a consistência da estratégia e a sua implementação.

Deste modo, o plano estratégico foi concebido como uma espécie de modelo que visa orientar e presidir às principais decisões e acções da organização, estabelecendo os programas de acção necessários para alcançar os objectivos definidos e alocando os recursos necessários para a sua prossecução.

Tanto a missão (razão de ser da organização) como os objectivos de médio/longo prazo devem ter um certo sentido de permanência no tempo e apenas serem submetidos a alterações, fruto de condições externas e/ou internas, em situações verdadeiramente excepcionais.

Na verdade, nada pode ser mais desestabilizador do que as sucessivas alterações e mudanças ocorridas de forma regular nas organizações. A estabilidade desejada nos objectivos de médio/longo prazo é uma realidade incontornável para uma eficiente e eficaz gestão. Ainda assim, e fruto do dinamismo constante das sociedades actuais, muitas são as vezes em que por necessidade conjuntural existem forçosamente alterações e desvios aos objectivos inicialmente programados.

Neste sentido, a estratégia ora formulada não deverá ser encarada como algo imutável mas antes passível de alterações e/ou ajustamentos, em qualquer fase da sua execução, sempre que as circunstâncias o recomendem ou exijam.

Cientes de que mais importante do que a formulação da estratégia em si é a sua eficaz execução, considera-se que a mesma deverá ser objecto de um estreito acompanhamento e permanente monitorização, razão pela qual será criada uma Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico (CAPE), a quem competirá assegurar a eficácia e a qualidade da respectiva execução.

## **2. Missão, visão e valores institucionais**

A ANSR é um serviço central da administração directa do Estado, dotado de autonomia administrativa, cuja actividade assenta nos seguintes três eixos de intervenção:

### **❖ O Planeamento e Coordenação das Políticas de Segurança Rodoviária.**

No âmbito deste vector, destaca-se o funcionamento do Observatório de Segurança Rodoviária (OSR) que permite a monitorização sistemática e a caracterização da sinistralidade rodoviária em Portugal e a aprovação em Maio de 2009 da Estratégia Nacional de Segurança Rodoviária (ENSR) para o período 2008-2015, tendo como principal objectivo colocar Portugal entre os dez melhores países da União Europeia com indicadores de sinistralidade rodoviária mais baixos.

### **❖ A promoção de Campanhas de Educação e Sensibilização Rodoviária.**

Neste domínio, importa relevar a colaboração institucional iniciada com o Ministério da Educação (ME), a celebração de protocolos de colaboração com diversas entidades responsáveis por estas matérias e a produção e lançamento de várias campanhas de segurança rodoviária.

## ❖ A aplicação do Direito Contra-Ordenacional Rodoviário.

Trata-se da área que assegura a gestão centralizada do processo contra-ordenacional no que respeita à instrução e decisão dos autos e a informatização de todas as fases processuais, desde o levantamento do auto pelas entidades autuantes até à sua decisão administrativa de forma a otimizar todo o processo.

Nos termos do artigo 9º do Decreto-lei nº203/2006, de 27 de Outubro a ANSR tem por **missão** o “Planeamento e coordenação a nível nacional de apoio à política do Governo em matéria de segurança rodoviária, bem como a aplicação do direito contra-ordenacional rodoviário”.

No que respeita à visão e aos valores da ANSR foram definidos os seguintes:

**Visão:** “Traçar o rumo para uma segurança rodoviária sustentável”

### **Valores corporativos:**

- ✓ Competência - eficaz aplicação do conhecimento, orientado para os resultados, em matéria de segurança rodoviária;
- ✓ Credibilidade - actuação centrada no rigor, equidade e isenção, enquanto valores indissociáveis do serviço público;
- ✓ Cooperação - fomento de parcerias para abarcar os cinco pilares da segurança rodoviária (infra-estrutura, veículo, comportamento humano, gestão do sistema e socorro à vítima);
- ✓ Cidadania - orientação para o cliente e a assunção de uma responsabilidade partilhada, em matéria de segurança rodoviária, para indução de comportamentos seguros e responsáveis.

### **3. A estratégia 2011-2013**

No desenvolvimento do plano estratégico da ANSR, houve a preocupação de projectar a actividade futura desta Autoridade para o triénio 2011-2013, de acordo com um modelo de organização que busca a excelência no desempenho da sua missão, e de acordo com as melhores práticas existentes em instituições estrangeiras congéneres.



A metodologia utilizada na elaboração do plano ajuda a clarificar os objectivos definidos para a ANSR e a garantir um perfeito alinhamento entre os objectivos organizacionais e os objectivos pessoais dos seus dirigentes e restantes funcionários, ou seja, aos vários níveis do sistema de avaliação do desempenho instituído na Administração (SIADAP 1, 2 e 3).

### **3.1 Vectores estratégicos**

Da análise estratégica efectuada, resultou a identificação de três vectores estratégicos, os quais constituem as grandes linhas de orientação da ANSR. São eles:

- **Eficácia e qualidade de serviço**

Este vector reveste-se de especial importância para qualquer organização, na medida em que traduz o grau de sucesso no alcance dos objectivos definidos e a qualidade do serviço prestado.

Nos termos da estratégia delineada, a ANSR pretende apostar muito claramente num aumento da eficácia e qualidade percebida do serviço oferecido aos seus clientes e, exemplo dessa aposta, é o esforço já empreendido em vários processos em curso, nos quais se destacam a implementação, no ano de 2010, da ferramenta da CAF para promover a auto-avaliação organizacional e a introdução de uma cultura de melhoria contínua.

Este processo constituiu, de resto, o primeiro passo conducente à almejada certificação de qualidade dos serviços da ANSR, ao abrigo da norma ISO 9001:2008 do EFQM, que se prevê possa ser obtida no último trimestre do corrente ano de 2011, conforme previsto no presente plano estratégico.

- **Economia e eficiência operacional**

A escolha deste vector consubstancia o reconhecimento, por parte da ANSR, de que a utilização dos dinheiros públicos deverá obedecer a critérios de boa gestão, isto é, para além da preocupação de eficácia (incluída no anterior vector estratégico), são igualmente importantes os critérios de economia e de eficiência.

Ao eleger-se este vector estratégico, considera-se que tão importante como saber se o resultado é atingido é saber também se o mesmo é alcançado com qualidade e adequabilidade às necessidades dos clientes, com minimização de custos e aproveitamento integral dos meios utilizados.

Associado à eficiência, que se traduz em tirar o máximo rendimento dos recursos (humanos e materiais) utilizados, encontra-se o conceito de produtividade, cuja maximização é considerado um factor crítico para o sucesso da ANSR.

- **Comunicação e imagem**

Tendo presente as conclusões que resultaram da análise estratégica efectuada, que apontaram para a necessidade de exponenciar a marca ANSR, considera-se que este vector assume particular importância, na medida em que a comunicação e a imagem pode ser reconhecida como a “seiva” que alimenta de forma positiva, a vida e a sustentabilidade de qualquer organização, pelo que o seu reforço poderá contribuir não só para a consolidação da imagem externa da ANSR, mas também para o aumento da auto-estima e da satisfação dos seus trabalhadores.

Com a aposta neste vector pretende-se dar um especial enfoque à dinamização da comunicação interna, contribuindo desta forma para um sentimento de pertença e orgulho dos trabalhadores da organização, e ao reforço da mediatização externa através, designadamente, da produção de conteúdos que permitam uma marcação de agenda junto dos órgãos de comunicação social e restantes *stakeholders* em ordem a sedimentar a imagem organizacional.

### **3.2 Objectivos estratégicos**

No âmbito da análise estratégica efectuada, foram definidos dez objectivos estratégicos, abaixo identificados, os quais foram distribuídos horizontalmente segundo as perspectivas da metodologia BSC (inovação e aprendizagem, processos, financeira e cliente) e enquadrados verticalmente pelos vectores estratégicos, conforme se verá melhor no ponto 3.3.

#### **1. Promover a auto-avaliação organizacional e uma cultura de melhoria continua**

No âmbito deste objectivo, será dada sequência à implementação e monitorização dos programas de melhoria identificados no estudo de auto-avaliação organizacional efectuada em 2010, nos domínios do reforço da liderança e gestão estratégica para a optimização de resultados, do envolvimento e motivação das pessoas, com reflexo na sua produtividade e da comunicação e

imagem interna e externa da ANSR, e lançado, em 2012, o novo processo de auto-avaliação dos serviços, igualmente com recurso à ferramenta da CAF.

No sentido de introduzir uma cultura de melhoria contínua e de promoção da excelência, será também criado um concurso interno destinado a premiar ideias inovadoras apresentadas pelos colaboradores e que, comprovadamente, possam contribuir para a melhoria da eficiência e da qualidade do serviço prestado.

## **2. Comunicar e envolver os colaboradores na estratégia**

Tendo presente que o sucesso da estratégia preconizada se encontra dependente do grau de envolvimento e colaboração de todos aqueles que trabalham na organização, serão realizadas sessões informativas mensais, no auditório do edifício, ministradas pelas várias unidades orgânicas da ANSR e subordinadas a iniciativas incluídas no plano estratégico (p. e., videoconferência, projecto SINCRO, Documento Único de Cobrança, etc) visando a sua divulgação e discussão entre todos os trabalhadores.

Tais acções, potenciadoras da concretização da estratégia e da obtenção de resultados, serão devidamente enquadradas no Programa de Divulgação de Iniciativas Estratégicas (PDIE) que será preparado e aprovado anualmente.

## **3. Alinhar e motivar os colaboradores**

Para além das sessões referidas no objectivo anterior, alinhadas com a estratégia, a ANSR continuará a apostar na formação dos seus colaboradores, no sentido da sua qualificação e valorização profissional.

Neste contexto, serão realizados estudos visando a definição de um perfil para cada posto de trabalho, após o que serão concebidos os diversos referenciais de função que contemplarão o conjunto de competências necessárias para o adequado exercício das actividades.

Em ordem a apurar os *gaps* de competências de cada colaborador serão elaborados diagnósticos de necessidades formativas que constituirão a base dos planos de formação anuais.

Com o objectivo de fomentar a cultura organizacional e promover a coesão e interacção entre os trabalhadores continuará a ser publicado mensalmente o boletim informativo interno “O Deck” e a apostar-se em iniciativas periódicas de *Teambuilding*, nos termos previstos no Plano de Animação e Dinamização Interna (PADI).

#### **4. Agilizar/automatizar processos e aperfeiçoar o sistema de controlo interno**

Serão prosseguidos os esforços conducentes à desmaterialização dos processos bem como à reengenharia e automatização dos mesmos considerados fundamentais para aumentar a eficiência e a produtividade organizacional.

Considera-se igualmente prioritário o recrutamento de um auditor interno ou, em alternativa, a aquisição de serviços especializados nesse domínio, com o objectivo de avaliar a gestão e o funcionamento da organização, de uma forma sistemática, de acordo com os princípios da legalidade e da boa gestão financeira: economia, eficiência e eficácia.

Será ainda criada a Comissão de Acompanhamento do Plano Estratégico (CAPE) responsável pela monitorização e avaliação permanente das acções nele incluídas e que reunirá periodicamente para esse efeito.

#### **5. Melhorar as campanhas de sensibilização e a caracterização da sinistralidade**

Pretende-se, com este objectivo, não só aumentar a qualidade das campanhas de segurança rodoviária em geral mas também reforçar este tipo de acções junto de diversos segmentos específicos (idosos, tractoristas, etc) que têm contribuído de forma relevante para as estatísticas da sinistralidade em Portugal.

No âmbito da caracterização da sinistralidade encontra-se previsto a realização de um estudo sobre o custo social dos acidentes e a definição dos conceitos de ferido grave e de ferido ligeiro, logo que se encontre aprovada a necessária Directiva Comunitária enquadradora.

Ainda neste domínio, merece particular relevância a implementação do projecto SIAV (Sistema de Informação de Acidentes de Viação), que irá incluir a geo-referenciação dos locais dos acidentes, o qual contribuirá decisivamente para a melhoria da caracterização da sinistralidade e, conseqüentemente, para a redução da mesma.

#### **6. Assegurar a aplicação da lei e contribuir para a melhoria da fiscalização**

No quadro deste objectivo serão implementadas um conjunto de procedimentos que visam acelerar a tramitação dos autos de contra-ordenação promovendo-se, por um lado, a redução do número de dias decorridos entre a prática da infracção e a decisão e, conseqüentemente, a redução da taxa de prescrição das contra-ordenações e, por outro, o aumento do efeito dissuasor gerado pela melhoria da eficácia do sistema.

Serão, igualmente, intensificados os esforços ao nível da observação das vias e das inspecções a pontos negros bem como no que se refere à emissão de recomendações às entidades gestoras das vias.

Tal como previsto na Estratégia Nacional de Segurança Rodoviária, no ano de 2001 proceder-se-à revisão intercalar deste documento, pelo que competirá à ANSR a coordenação deste trabalho.

## **7. Melhorar a coordenação da ENSR e fomentar a partilha do conhecimento e o trabalho em rede e colaborativo**

Cientes da complexidade de coordenação da Estratégia Nacional de Segurança Rodoviária (ENSR), dada a grande diversidade de actores nela intervenientes, e reconhecendo as virtualidades que um modelo de governação em rede pode proporcionar ao nível da eficácia do serviço prestado, será desenvolvido um conjunto diversificado de acções tendo em vista a concretização deste objectivo.

Neste quadro, encontra-se previsto, por exemplo,

- A elaboração, em estreita colaboração com as entidades fiscalizadoras (GNR e PSP), de um glossário de segurança rodoviária que irá depois permitir a actualização do manual de preenchimento dos Boletins Estatísticos de Acidentes de Viação (BEAV);
- A concepção de um manual de recolha, tratamento e divulgação dos dados de sinistralidade rodoviária.

No âmbito do trabalho em rede e colaborativo promover-se-á a automatização das certidões de RIC nos Governos Civis, entidades fiscalizadoras, tribunais e IMTT e serão realizadas várias acções de (in)formação junto dos vários *stakeholders* relacionadas com processos em que estes intervenham.

Será ainda desenvolvido um portal interno colaborativo tendo como objectivos a harmonização da cultura interna da organização, assim como funcionar como meio de divulgação de informação e também como ferramenta para a gestão do conhecimento, o que se traduzirá numa maior eficiência nos procedimentos que impliquem partilha de informação, com impacto na melhoria do serviço prestado ao cliente.

## **8. Reduzir despesas e aumentar receitas**

Face ao actual quadro macro-económico desfavorável e tendo em conta as dificuldades financeiras que o país atravessa, será prosseguida uma política de contenção de despesas e de captação de novas fontes financiamento proporcionadas pelos fundos comunitários disponibilizados pelo QREN.

Neste contexto, serão levado a cabo várias iniciativas, designadamente a adopção da fase negocial nos procedimentos de contratação pública, a renegociação de contratos já existentes com fornecedores e a optimização/agilização dos serviços de *outsourcing* no sentido de melhor se adaptarem às necessidades operacionais.

Para além disso, será introduzida uma metodologia de elaboração do orçamento com base nas actividades e objectivos anualmente previstos, conforme estabelecido no presente plano estratégico e reforçados os procedimentos ao nível do controlo orçamental.

No que se refere ao recurso aos apoios comunitários (FEDER e FSE), serão submetidas candidaturas aos Programas Operacionais Regionais do Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo e Algarve para financiamento do projecto SINCRO, cujo investimento total se encontra estimado em 3.290.250,00 €, e avaliada a possibilidade de se apresentarem candidaturas para projectos de formação ao abrigo do Programa Operacional Potencial Humano. (POPH).

Pretende-se, assim, adoptar uma política de eficiência e de economia na gestão dos recursos financeiros nacionais contribuindo-se, desta forma, para a sustentabilidade das finanças públicas.

#### **9. Aumentar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente**

No contexto deste objectivo, será desenvolvido um Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) que assegure o cumprimento dos requisitos da norma ISO 9001:2008 e permita a certificação da ANSR visando-se, desta forma, aumentar a satisfação dos clientes e fomentar uma cultura de melhoria contínua, promovendo um serviço de excelência sustentável.

#### **10. Reforçar a comunicação e consolidar a imagem organizacional**

Considerando a necessidade de reforçar a notoriedade e a imagem da ANSR, serão intensificados os esforços de comunicação nos canais actualmente existentes bem como noutros que se revelem pertinentes para esse efeito, os quais serão devidamente enquadrados e articulados no âmbito de um plano integrado de comunicação.

Tedo presente a emergência e as potencialidades evidenciadas pelas redes sociais, enquanto modo de comunicação de massas, será efectuado um estudo de avaliação sobre a pertinência da ANSR aderir a esses *media*, designadamente ao *Facebook* e ao *Twitter*, assim como será assegurada a disponibilização de conteúdos da organização no Portal do Cidadão e no Portal de Segurança.

No sentido de aumentar a eficácia da comunicação e reforçar a satisfação e a confiança dos clientes, será ainda desenvolvido um projecto de simplificação da linguagem comunicacional, visando a disponibilização de conteúdos em português claro.

No âmbito do plano estratégico desenvolvido, foram seleccionados um conjunto de 36 indicadores que irão permitir medir o nível de concretização dos objectivos e identificadas as iniciativas a desenvolver com vista à prossecução dos mesmos, num total de 75 iniciativas.

Os indicadores visam, assim, quantificar o nível de performance estratégica da ANSR enquanto que as iniciativas constituem os meios críticos essenciais ao cumprimento das metas estabelecidas no plano estratégico.

### **3.3 Mapa estratégico**

Definidos os três vectores estratégicos, que consubstanciam as grandes linhas orientadoras da ANSR, bem como os objectivos organizacionais, elaborou-se o mapa estratégico, constante da figura da página seguinte, que constitui o modelo representativo da estratégia organizacional.

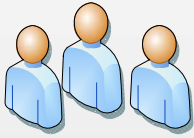
Existe uma relação directa entre as quatro perspectivas consideradas na medida em que a boa performance nos objectivos da inovação e aprendizagem irão induzir melhorias nos processos internos que, por sua vez, terão impacto nos resultados financeiros e, finalmente, irão gerar uma melhor satisfação dos clientes, conforme se pode visualizar na figura da página seguinte.

Eficácia e qualidade de serviço

Economia e eficiência operacional

Comunicação e imagem

PERSPECTIVAS



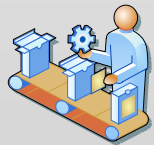
**Clientes**

*Como podemos satisfazer os nossos clientes?*



**Financeira**

*O que devemos fazer para otimizar os nossos recursos?*



**Processos**

*Que processos devemos utilizar para sermos mais eficientes?*



**Inovação e aprendizagem**

*Como vamos motivar e preparar os nossos colaboradores?*



Aumentar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cliente

Reforçar a comunicação e consolidar a imagem organizacional

Reduzir despesas e aumentar receitas

Melhorar as campanhas de sensibilização e a caracterização da sinistralidade

Assegurar a aplicação da lei e contribuir para a melhoria da fiscalização

Melhorar a coordenação da ENSR e fomentar a partilha do conhecimento e o trabalho em rede e colaborativo

Agilizar/automatizar processos e aperfeiçoar o Sistema de Controlo Interno

Alinhar e motivar os colaboradores

Promover a auto-avaliação organizacional e uma cultura de melhoria contínua

Comunicar e envolver os colaboradores na estratégia