

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA DA ANSR

2014-2016



Ministério da Administração Interna

Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária

LINHAS DE ORIENTAÇÃO ESTRATÉGICA

2014-2016

OEIRAS

ÍNDICE GERAL

1. Introdução.....	4
2. Missão, visão e valores institucionais	7
3. A estratégia 2014-2016	9
4. Objetivos estratégicos.....	10
5. Mapa estratégico.....	12

1. Introdução

A Autoridade Nacional de Segurança Rodoviária (ANSR) como organismo da administração pública, insere-se num muito amplo conjunto de outros organismos e de pessoas jurídicas, às quais, a lei, atribui o exercício da função administrativa do Estado.

Na verdade, a administração pública portuguesa, constituída pelos seus múltiplos serviços, 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 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.

Neste sentido, deve a administração pública fomentar a implementação de iniciativas e atividades 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.

Considerando a necessidade premente de reforma no atual contexto da Administração, a qualificação e a aprendizagem organizacional aparecem como prioridade para o bom desempenho dos serviços. Só com uma clara compreensão dos múltiplos processos organizacionais será possível mudá-los ou, pelo menos, influenciá-los.

O ambiente organizacional interno e externo, a mobilidade sustentável e, no caso em apreço, a segurança rodoviária são hoje assuntos globais, que preocupam e que de certa forma assombram o modelo de desenvolvimento que tem vindo a ser seguido pela esmagadora maioria dos países.

Neste contexto, a ANSR considerou importante elaborar um documento exaustivo onde, de uma forma metódica e sistematizada, são enunciados os principais objetivos a prosseguir no triénio 2014-2016 à semelhança do ocorrido no triénio anterior (2011-2013) quando a ANSR havia já desenvolvido o seu primeiro Plano Estratégico.

Nestes documentos foram definidos os objetivos estratégicos e respetivos Mapas Estratégicos, bem como toda uma bateria de 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.

O presente documento consubstancia apenas as linhas de orientação estratégica da ANSR para o triénio 2014-2016, sendo que o Plano Estratégico, documento interno aos serviços não é de revelação pública.

Importa referir que a ANSR, no âmbito do projeto “Estratégia Mais” promovido pelo Ministério da Administração Interna (MAI), desenvolveu em 2010 um estudo de autoavaliação organizacional com recurso à metodologia da CAF (*Common Assesment Framework*), sendo que, também em 2013 repetiu a referida autoavaliação. Refira-se a este propósito que a ANSR foi o único organismo no seio do MAI que concluiu até ao presente momento duas autoavaliações CAF.

Os trabalhos de autoavaliação (CAF 2010 e CAF 2013) tiveram por objetivo 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*.

As CAF’s foram pois encaradas como uma ferramenta de gestão tendo em vista permitir a identificação dos seus pontos fortes bem como dos aspetos a melhorar. A metodologia da CAF, utilizada na elaboração dos referidos estudos, foi assim utilizada como uma ferramenta de diagnóstico do desempenho numa perspetiva de melhoria contínua, permitindo também que a ANSR, com base nesta avaliação, pudesse estabelecer os seus objetivos gerais estratégicos e operacionais para melhoria da qualidade dos serviços prestados.

Desta forma, e tendo por base as conclusões daquele processo de autoavaliação 2013, entendeu esta Autoridade dar seguimento a esse trabalho, o qual constitui o ponto de partida para a elaboração do plano estratégico 2014-2016.

Para o efeito, foram promovidas internamente reuniões 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 atores da organização.

O plano estratégico da 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 respetivas atividades bem como o alcance dos objetivos 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 vetores estratégicos, dos objetivos e respetivas 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 Português. Por outro lado, os indicadores selecionados, permitem medir o cumprimento dos objetivos 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 fatores-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. Perspetivado numa lógica mais abrangente o plano estratégico, devido à sua conceptualidade multidimensional acaba por abranger todas as atividades críticas da organização, dotando-as de senso de unidade, direção e propósito, facilitando as mudanças necessárias induzidas pelo seu próprio ambiente.

O alinhamento entre programas e objetivos estratégicos, por um lado, e a alocação de recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais da organização, por outro, é essencial 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 ações da organização, estabelecendo os programas de ação necessários para alcançar os objetivos definidos e alocando os recursos necessários para a sua prossecução.

Tanto a missão (razão de ser da organização) como os objetivos 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 objetivos de médio/longo prazo é uma realidade incontornável para uma eficiente e eficaz gestão. Ainda assim, e fruto do dinamismo constante das sociedades atuais, muitas são as vezes em que por necessidade conjuntural existem forçosamente alterações e desvios aos objetivos 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 objeto de um estreito acompanhamento e permanente monitorização, assegurando-se a desejável eficácia e a qualidade da respetiva execução.

2. Missão, visão e valores institucionais

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

O Planeamento e Coordenação das Políticas de Segurança Rodoviária.

No âmbito deste vetor, 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 2009 da Estratégia Nacional de Segurança Rodoviária (ENSR) para o período 2008-2015, tendo como principal objetivo 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 Contraordenacional Rodoviário.

Trata-se da área que assegura a gestão centralizada do processo contraordenacional 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.

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 contraordenacional 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 - atuação centrada no rigor, equidade e isenção, enquanto valores indissociáveis do serviço público;
- Cooperação - fomento de parcerias para abarcar os cinco pilares da segurança rodoviária (infraestrutura, 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 2014-2016

No desenvolvimento do plano estratégico da ANSR, houve a preocupação de projetar a atividade futura desta Autoridade para o triénio 2014-2016, 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 congêneres.

A metodologia utilizada na elaboração do plano ajuda a clarificar os objetivos definidos para a ANSR e a garantir um perfeito alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos 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 Vetores estratégicos

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

❖ Eficácia e qualidade de serviço

Este vetor reveste-se de especial importância para qualquer organização, na medida em que traduz o grau de sucesso no alcance dos objetivos 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 2013, da ferramenta da CAF para promover a autoavaliação organizacional e a introdução de uma cultura de melhoria contínua.

Refira-se a este propósito que a ANSR almejou atingir a certificação de qualidade dos seus serviços ao abrigo da norma ISO 9001:2008 do EFQM, situação de resto obtida em agosto de 2012, conforme prevista no anterior plano estratégico.

❖ Economia e eficiência operacional

A escolha deste vetor 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 vetor estratégico), são igualmente importantes os critérios de economia e de eficiência. Ao eleger-se este vetor 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 fator crítico para o sucesso da ANSR.

❖ **Comunicação e imagem**

Tendo presente as conclusões que resultaram da análise estratégica efetuada, que apontaram para a necessidade de continuar a projeção da marca ANSR, considera-se que este vetor 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 autoestima e da satisfação dos seus trabalhadores. Com a aposta neste vetor 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 Objetivos estratégicos

No âmbito da análise estratégica efetuada, foram definidos para o triénio 2014-2016, sete objetivos estratégicos, abaixo identificados, os quais foram distribuídos horizontalmente segundo as perspetivas da metodologia BSC (inovação e aprendizagem, processos, financeira e cliente) e enquadrados verticalmente pelos vetores estratégicos, conforme se verá melhor no ponto 3.3.

1. Alinhar e motivar os trabalhadores promovendo uma cultura de melhoria continua

No âmbito deste objetivo, será dada sequência à implementação e monitorização dos programas de melhoria identificados no estudo de autoavaliação organizacional efetuado em 2013, nos domínios do reforço da liderança e gestão estratégica para a otimização 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 2015, o novo processo de autoavaliação dos serviços, igualmente com recurso à ferramenta da CAF. De acordo com a estratégia definida a ANSR continuará a apostar na formação dos seus trabalhadores no sentido de promover a sua qualificação e valorização profissional. Também com o objetivo de fomentar a cultura organizacional e de promover a coesão e interação entre os

trabalhadores, continuará a ser publicado mensalmente o boletim informativo interno “Newsletter ANSR”.

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, no auditório do edifício, ministradas pelas várias unidades orgânicas da ANSR e subordinadas a iniciativas incluídas no plano estratégico visando a sua divulgação e discussão entre todos os trabalhadores.

3. Agilizar o procedimento contraordenacional rodoviário

Serão prosseguidos os esforços a jusante da desmaterialização dos processos já efetuada, bem como dada especial atenção à reengenharia e automatização dos mesmos por forma a aumentar ainda mais a eficiência e a produtividade organizacional.

4. Melhorar as campanhas de sensibilização, caracterização da sinistralidade e a coordenação do PNPR.

Pretende-se, com este objetivo, não só aumentar a qualidade das campanhas de segurança rodoviária em geral mas também reforçar este tipo de ações junto de diversos segmentos específicos que têm contribuído de forma relevante para as estatísticas da sinistralidade em Portugal. No âmbito da caracterização da sinistralidade merece particular relevância a implementação do projeto SIAV (Sistema de Informação de Acidentes de Viação), que inclui a georreferenciação dos locais dos acidentes, o qual contribui decisivamente para a melhoria da caracterização da sinistralidade e, conseqüentemente, para a redução deste fenómeno.

5. Otimizar o equilíbrio orçamental

Face ao atual quadro macroeconómico desfavorável e tendo em conta as dificuldades financeiras que o país ainda 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 prosseguidas várias iniciativas já iniciadas no anterior Plano Estratégico, designadamente a continuidade, sempre que possível, da adoção 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. Com estas medidas dar-se-á continuidade a uma política de eficiência e de economia na

gestão dos recursos financeiros nacionais contribuindo-se, desta forma, para a sustentabilidade das finanças públicas.

9. Reforçar as parcerias estratégicas e a imagem organizacional

Considerando a necessidade de dar continuidade ao reforço da notoriedade e imagem da ANSR, foram tomadas medidas consideradas de grande relevância, tais como a utilização de novos canais de comunicação (facebook) e criação de um novo site em 2014, bem como a disponibilização de novos conteúdos no Portal do Cidadão. Também no âmbito deste objetivo estratégico serão dadas prioridades ao desenvolvimento de novas parcerias estratégicas com os principais atores atuantes na área da segurança rodoviária nacional por forma a não só se estabelecer uma melhor relação entre ambos como também e principalmente a promover a segurança rodoviária. Visa-se, desta forma, aumentar a satisfação dos cidadãos bem como fomentar uma cultura de melhoria contínua de todas as entidades, promovendo um serviço de excelência sustentável.

10. Aumentar a qualidade do serviço prestado e a satisfação do cidadão

No contexto deste objetivo, será prosseguida a continuidade de todas as ações e medidas necessárias para a continuidade do Sistema de Gestão de Qualidade (SGQ) ao abrigo dos requisitos da norma ISO 9001:2008 e dar início às medidas tendentes ao desenvolvimento do Sistema de Gestão Ambiental ISO 14001:2005 o qual passará por uma série de etapas, designadamente, pela realização do diagnóstico averiguando as (eventuais) modificações necessárias, face aos requisitos do referencial da Norma e permitindo a verificação dos documentos e práticas existentes, em conformidade com os requisitos legais aplicáveis, principais lacunas e ações necessárias à respetiva implementação do SGA. Também será dada especial atenção à formação inicial sobre o Sistema de Gestão Ambiental para todos os trabalhadores e colaboradores com o objetivo de os sensibilizar para as boas práticas e para as consequências das más práticas ambientais.

3.3 Mapa estratégico

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

Existe uma relação direta entre as quatro perspetivas consideradas na medida em que a boa performance nos objetivos 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.

