



Adrião Simões Ferreira da Cunha

Estatístico Oficial aposentado, Antigo Vice-Presidente do Instituto Nacional de Estatística de Portugal
1 de Março de 2023

SUBSÍDIOS PARA O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO DE MÉDIO PRAZO DE UM INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA

O processo de planeamento estratégico está entre os mais desafiadores dum Instituto Nacional de Estatística (INE). Envolve profunda reflexão e escolhas que irão assegurar o cumprimento da missão institucional ao mesmo tempo em que conduzem o INE na direção de sua visão de futuro e dos seus desafios de médio prazo.

O Plano Estratégico consolida os resultados do processo de planeamento e revela os principais desafios institucionais para os próximos anos assim como os caminhos escolhidos para enfrentá-los. Serve como referência para guiar e priorizar as ações, os investimentos e dar publicidade aos públicos interno e externo com transparência e clareza quanto às estratégias e intenções institucionais.

Tão importante quanto formular estratégias é acompanhar e monitorar sua implementação. Para que o INE possa efetivamente caminhar na direção da visão de futuro e implementar as estratégias formuladas é fundamental que a cultura da gestão estratégica seja gradualmente incorporada às rotinas dos gestores por meio de instâncias regulares de avaliação, medição e monitoramento do plano e seus resultados.

O Planeamento Estratégico é um processo de gestão que permite às organizações melhor compreenderem e responderem adequadamente a mudanças que estejam ocorrendo ou que se pode esperar que ocorram, seja no ambiente externo, seja no contexto interno. Envolve tomar decisões fundamentais e fazer escolhas quanto ao que se espera realizar e como fazê-lo. É portanto um processo indispensável para assegurar o cumprimento da missão institucional e ao mesmo tempo nortear as iniciativas rumo à dinâmica da visão de futuro.

No processo de planeamento estratégico constrói-se a declaração da visão de futuro. A visão é como um farol a iluminar a trajetória da organização, colocando-a em movimento, para que sem deixar de cumprir sua missão fielmente o INE avance progressivamente também em direção ao futuro desejado.

A visão tira o INE da posição estática da missão e dos valores essenciais e o conduz para a dinâmica da estratégia. Ter uma visão de futuro é importante para que o INE permaneça atualizado e forte, acompanhe as tendências na sua área de atuação e esteja preparado para enfrentar as mudanças por vir.

A declaração da visão de futuro de um INE deve revelar a sua busca crescente pela melhoria contínua na produção de informações estatísticas oficiais e também nos processos de disseminação, de modo a atender necessidades de diferentes utilizadores por meio de ações de comunicação que contribuam para a acessibilidade e a adequação dos produtos estatísticos à utilização.

O desejo de liderança do Sistema Estatístico Nacional (SEN) e a integração com Governos e Sociedade exigem forte trabalho de coordenação e atuação em rede e impulsiona o INE a trabalhar de forma mais articulada com diferentes atores e partes interessadas.

As declarações de missão e visão sintetizam as metas gerais e a trajetória proposta para o INE e, juntamente com os valores institucionais – referências que balizam e norteiam os comportamentos, as atitudes e decisões cotidianas dos servidores e sua interação com demais atores e partes interessadas – levam a uma melhor compreensão da cultura e da essência da instituição (missão) e do que ele pretende alcançar gradualmente no futuro (visão).

Para um entendimento mais efetivo por parte de todos e para orientar as decisões sobre as rotinas do dia-a-dia e a priorização para alocação de recursos, a estratégia revela-se por meio de um conjunto de objetivos estratégicos, os quais por sua vez se desdobram em projetos que traduzem a estratégia em ações concretas, tornando os desafios institucionais mais significativos e factíveis.

O planeamento estratégico acontece em ciclos e envolve a **formulação das estratégias**, seu **desdobramento em projetos**, a **execução, monitoramento e controlo** do que foi planejado e a **avaliação e revisão** das ações e resultados para que ajustes sejam feitos realimentando o planeamento de forma cíclica e contínua.

O critério de sucesso para organizações do setor público reside no bom cumprimento da sua missão. A missão é cumprida quando se atende bem às necessidades da Sociedade (objetivos do topo do mapa, na perspectiva de contribuições para a Sociedade) e o sucesso da estratégia é alcançado por meio do desempenho dos processos (perspetiva de processos) com o suporte das capacidades internas (perspetiva de aprendizagem e crescimento).

Os objetivos estratégicos definidos serão alcançados pela implementação de **projetos estratégicos** que representam ações de mudança e irão gerar para a instituição **melhoria e inovação**. Projetos estratégicos exigem **ciclos de planeamento e gestão de médio e de longo prazo**.

A estratégia depende também da identificação e excelência dos processos críticos que mais reforcem a criação de valor para a Sociedade.

Processos críticos devem portanto envolver **projetos de melhoria contínua**.

O planeamento estratégico do INE deve ter como forte referência 4 dimensões basilares: **Precisão, Eficiência, Relevância e Integração (PERI)**.

Precisão resulta de diretrizes, orientações e padrões que representam a base para o desenvolvimento de metodologias e para o planeamento de processos de produção estatística de qualidade. A produção das estatísticas oficiais do INE fundamenta-se em instrumentos, processos e conhecimentos sólidos, procedimentos e ferramentas adequados para garantir a qualidade e a confiabilidade das informações oficiais.

No campo do planeamento estratégico a presença da Precisão como uma dimensão ratifica e reforça a importância da adoção de normas, princípios e padrões internacionais e adoção de modelos contemporâneos de gestão e de suporte corporativo como referências.

As ações estratégicas planejadas relacionadas a esta dimensão incluíram a melhoria e a modernização da produção estatística, a ampliação da pesquisa acadêmica atrelada aos temas estratégicos e a implementação do sistema de gestão da qualidade, que tem como balizas a abordagem de processos e a mentalidade preventiva da gestão de riscos.

A precisão é parte das práticas e processos de produção rotineiros de um INE e a sua manutenção e destaque como dimensão estratégica assegura a sua permanência como força atuante para suportar processos de produção e resultados e assegurar o compromisso com a garantia da qualidade.

Eficiência é parte dos Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais adotados pela Comissão de Estatística das Nações Unidas em 1994, e também é um dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública.

Eficiência envolve execução de ações com o máximo de qualidade ao menor custo possível (melhor relação entre a qualidade da produção e a qualidade do gasto). A dimensão Eficiência está relacionada ao bom uso de recursos e ao reforço das capacidades institucionais para o alcance de resultados menos onerosos e mais adequados ao uso e às necessidades da Sociedade.

É pela eficiência que a Sociedade irá valorar e valorizar a contribuição informacional essencial do INE e o valor público da sua produção.

Vinculados a esta dimensão deverão estar projetos estratégicos relacionados à mensuração e apuramento de indicadores de desempenho institucional e de custos de atividades, bem como a proposta de metodologia de mensuração do valor social do INE.

Alinhado aos mesmos conceitos o conjunto de normas internacionais de sistemas de gestão da qualidade (ISO 9000 e ISO 9001) defende a eficiência relacionada à relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados e a eficácia que se refere à realização das atividades planeadas e o alcance dos resultados previstos.

Eficiência caracteriza-se pela relação entre os produtos gerados e os insumos consumidos e envolve a busca do melhor desempenho de processos, atividades e projetos, com relação ao custo envolvido e ao tempo necessário, representando o esforço de transformação. Já a eficácia representa o cumprimento de especificações, em termos de quantidade e qualidade, sendo impactada pelos Critérios de Excelência e influenciada pela eficiência.

Efetividade por sua vez está relacionada à missão institucional; representa os impactos gerados pelos produtos, processos ou projetos e está vinculada ao grau de satisfação ou ao valor agregado mensurado no longo prazo.

Assim no PERI a letra ‘E’ tem sentido amplo e envolve o conceito de ‘Esforço’ o que inclui a Eficiência, a Eficácia, a Efetividade como dimensões de resultado.

Relevância envolve a disponibilidade de informações estatísticas oficiais pertinentes que satisfaçam demandas e necessidades da Sociedade atuais e potenciais. Esta dimensão refere-se ao conceito de que a qualidade do produto depende de sua adequação ao uso, portanto trata da oferta de produtos e serviços relevantes com completude e utilidade pública na ótica dos vários grupos de utilizadores.

A Relevância como parte dos Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais refere-se à produção e disseminação de forma imparcial de estatísticas oficiais de utilidade prática comprovada, atendendo ao direito do cidadão à informação pública.

A 4ª dimensão proposta foi a **Integração**. A coordenação dos órgãos produtores de estatísticas oficiais do SEN é um dos Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais, elemento indispensável para a coerência e eficiência do SEN.

Integração refere-se a este esforço de coordenação, planeamento e execução da produção de informações estatísticas oficiais de maneira participativa, mantendo contacto estreito e trabalho conjunto essencial para melhorar a qualidade da produção.

A dimensão Integração está associada ao fortalecimento do relacionamento com produtores e utilizadores de informação e com todos os atores que possam influenciar ou impactar o alcance de objetivos institucionais. Refere-se às redes de governança e integração sistémica interna e externa que fortaleçam a consciência estratégica.

Esta dimensão contribui para aumentar a capacidade institucional de coordenação entre os órgãos de estatística, trazendo maior coerência e ampliando a eficiência do SEN, presente na visão de futuro do INE.

A proposição de 4 dimensões e o uso do acrónimo PERI contribui para sintetizar a estratégia, uma vez que o agrupamento das propostas em torno dessas 4 dimensões facilita o seu entendimento.

As Quatro Macrofunções: 4Cs

Para que o INE possa, gradualmente, implementar as mudanças requeridas e as transformações necessárias puxadas pela estratégia, 4 Macrofunções são primordiais: **Conteúdos, Conferência, Coordenação, Comunicação**, chamadas '4Cs', que comentarei a seguir cada uma.

Conteúdos: macrofunção essencial que se materializa nos produtos produzidos pelo INE tendo como insumos os dados primários recolhidos junto aos informantes e os registos administrativos. Conteúdos devem ser úteis, adequados ao uso e atender a demandas dos diferentes grupos de utilizadores e da Sociedade em geral. Conteúdos devem resultar de identificação de necessidades e expectativas para que sejam relevantes. Utilizadores devem ter a sua satisfação mensurada e canais de conversação devem estar abertos para assegurar a permanente relevância do que se produz. Ampliar a cobertura e o detalhamento dos inquéritos estatísticos para assegurar a produção contínua de conteúdos que satisfaçam necessidades e expectativas com oportunidade e pontualidade acessíveis aos utilizadores é o que se quer reforçar com a macrofunção Conteúdos o que pode incluir análises e cortes regionais, estaduais, municipais, para que dados divulgados se aproximem de realidades locais e conteúdos sejam acessíveis também aos trabalhadores e cidadãos comuns.

Conferência: macrofunção que visa assegurar a garantia da qualidade da informação publicada, divulgada e disseminada. A Conferência inclui o sistema de gestão e garantia da qualidade e as instâncias de controlos de dados primários e de resultados derivados a serem publicados para que se produza e dissemine informação com qualidade e confiabilidade. Conferência envolve a capacidade de produzir, analisar e disseminar com Precisão.

Coordenação: macrofunção que visa assegurar a Integração do INE com os demais produtores, utilizadores e partes interessadas, para a liderança do SEN.

A Coordenação é função atenta à manipulação de grande volume de dados (*Big Data*) reconhecendo o potencial do INE e os espaços de interação institucional entre produtores públicos de informação.

Comunicação: macrofunção que visa dar maior visibilidade ao trabalho, aos resultados e produtos do INE, ampliando e aprofundando processos de disseminação e divulgação junto aos diferentes públicos e grupos de utilizadores, para que a informação produzida tenha utilidade prática claramente identificada por cidadãos comuns, empresas, academia, sociedade e governos, contribuindo para a efetividade e maior perceção do valor social do INE.

Por meio de técnicas modernas de divulgação de informações o INE deverá promover a melhoria da acessibilidade e da familiaridade dos utilizadores com os seus produtos.

DETALHAMENTO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E DESDOBRAMENTO EM PROJETOS ESTRATÉGICOS

Descrição dos Objetivos Estratégicos

1. Ampliar a Cobertura e o Detalhe dos Inquéritos Estatísticos.

Refere-se ao aumento da cobertura, novos temas e maior detalhamento temático e espacial, bem como à implantação da regularidade na periodicidade de determinados inquéritos e redução dos prazos de disseminação, sempre que possível. Refere-se também ao detalhamento em diferentes escalas, recortes territoriais e melhoria da relevância dos estudos incorporando novas tecnologias e ampliação da participação na rede de recolha do INE.

2. Estruturar e Promover o Sistema Estatístico Nacional (SEN)

Refere-se à identificação de melhores práticas para estruturação do SEN. Refere-se ao desafio de aumentar a capacidade institucional para fortalecer e consolidar o papel do INE.

Refere-se também ao desafio de integrar as informações estatísticas e os registos administrativos num repositório único de informações oficiais e de construir um modelo compartilhado e colaborativo.

3. Ampliar a Contribuição e Atender aos Acordos Internacionais na Área de Estatísticas

Refere-se às ações para atuar de forma consistente no plano internacional e aumentar a contribuição do País aos demais países na produção de informações estatísticas oficiais.

Inclui a participação em fóruns internacionais e projetos de cooperação internacional. Inclui a busca progressiva de interação com países com sistemas avançados de produção de informações estatísticas oficiais.

Inclui o acompanhamento das convenções internacionais (acordos, protocolos) e dos acordos internacionais, inclusive os desafios de produzir as informações para acompanhar o atendimento às convenções internacionais, acordos internacionais e produção de informações para atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).

4. Fortalecer o Papel do INE como Difusor de Conhecimento nas suas Áreas de Atuação

Refere-se à promoção de ações de ensino, difusão e aplicação do conhecimento produzido no INE para: ampliar o conhecimento dos cidadãos sobre a realidade nacional; favorecer o debate e a tomada de decisões com base em retrato fiel e atual detalhado dessa realidade, tanto na esfera pública como privada; ampliar a capacidade dos cidadãos de apropriar-se das informações estatísticas oficiais para entender as questões nacionais. Inclui a ampliação de produção de conhecimento relacionada à missão institucional e sua difusão na Sociedade.

5. Ampliar e Aprimorar Procedimentos para Receção e Uso de Registos Administrativos

Refere-se a intensificar o uso de registos administrativos para completar a produção de informações estatísticas e geocientíficas. Inclui ações para obter informações básicas e cooperação de informadores e de estabelecer parcerias para acesso a registos administrativos, identificar os registos administrativos necessários ao SEN e garantir o acesso aos mesmos. Inclui a infraestrutura para receção de registos administrativos e armazenamento de dados.

6. Estruturar e Promover o Sistema Nacional de Informações Ambientais (SNIA)

Refere-se ao desafio de implantar um sistema que garanta o acesso a todas as informações ambientais produzidas por instituições nacionais de forma padronizada e interoperável. Inclui os desafios tecnológicos para a estruturação e promoção do SNIA, vinculado ao SEN e a integração de informações estatísticas oficiais na área ambiental.

7. Formular e Implementar as Políticas de Relações Institucionais (Internacional e Nacional)

Refere-se ao estabelecimento e implementação de políticas de relações institucionais para fortalecer as relações institucionais diversas nos âmbitos internacional e nacional. Na esfera internacional refere-se ao desafio de formular a política de relações internacionais e planejar critérios para atuação internacional, priorização de ações e condições de cooperação internacional (oferta e procura), incluindo a participação em eventos internacionais. Na esfera nacional refere-se à relação do INE com órgãos não-governamentais, ao atendimento de demandas institucionais e à identificação de *stakeholders regionais* (todas as pessoas, empresas ou instituições que têm algum tipo de interesse na gestão e nos resultados de um projeto ou organização).

8. Fortalecer a Gestão dos Arranjos Institucionais com Produtores de Informação

Refere-se aos desafios de promover as relações institucionais com os demais produtores de informação, necessárias para viabilizar a organização e a coordenação do SEN e para o uso e compartilhamento de registos administrativos.

9. Amplificar a Disseminação e a Comunicação com Utilizadores e Sociedade

Desenvolver estratégias inovadoras de disseminação e comunicação sobre o INE, seu trabalho, produtos e serviços, integradas ao processo de produção e agregando valor ao procurar formatos, linguagens, mídia, tecnologias e canais mais atuais e adequados para alcançar os diversos públicos e fortalecer o relacionamento e as parcerias com os formadores de opinião, oferecendo informação relevante de maneira oportuna.

10. Subsidiar de Forma Estruturada as Políticas Públicas

Inclui as ações para frente parlamentar da Lei Geral da Estatística. Inclui a reformulação da legislação do SEN.

Inclui ações para avançar no atendimento às demandas por informações para suporte às políticas públicas.

11. Implementar Novas Estratégias de Aquisição de Dados

Refere-se a novos métodos de recolha e de aquisição de dados e imagens. Refere-se ao desafio de utilizar tecnologias digitais e de geoprocessamento para recolha e tratamento de dados estatísticos e ações para aproveitar o uso intenso de informações geoespaciais integradas as estatísticas.

12. Promover a Cultura da Sustentabilidade na Instituição

Refere-se ao desafio de implementar e avaliar um Plano de Logística Sustentável, incluindo metodologia de acompanhamento e monitoramento das ações por meio de indicadores. Inclui estimular a mudança de atitude e a incorporação de práticas sustentáveis para mudança de cultura. Inclui fortalecer as práticas de compras públicas sustentáveis e ações de sensibilização, capacitação e disseminação de resultados e benefícios.

13. Formular e Implementar a Política de Gestão de Riscos

Refere-se aos processos de planeamento e identificação de riscos, análise qualitativa e quantitativa de riscos, planeamento de respostas às ações de controlo. Refere-se também ao planeamento e implementação de ações para abordar riscos, implementar melhorias e prevenir efeitos negativos.

14. Aprimorar e Realizar Operações Censitárias

Refere-se aos desafios de realização das atividades censitárias de forma aprimorada. Inclui o projeto de atualização do cadastro de endereços e o aperfeiçoamento de levantamentos de informações territoriais de áreas urbanas e localidades rurais.

15. Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade

Refere-se aos desafios promover a abordagem por processos e a melhoria contínua de processos e produtos.

Refere-se ao desafio de autoavaliar a maturidade da gestão institucional e promover projetos de melhoria.

Refere-se à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade e ações corretivas e preventivas.

Refere-se ao desafio de implementar modelos genéricos de gestão e de instituir a governança de processos institucionais para promover a cultura da gestão por processos e a padronização dos métodos e ferramentas.

16. Adotar Soluções Genéricas de TI

Refere-se à adoção de soluções genéricas e abrangentes que possam ser aproveitadas para mais de um projeto, pesquisa ou processo, trazendo maior agilidade ao processo de desenvolvimento e possibilidades de padronização.

Refere-se a adotar progressivamente modelos genéricos internacionais como o *GSIM (Generic Statistical Information Model)* e *CSPA (Common Statistical Production Architecture)* e da *OGC (Open Geospatial Consortium)*.

17. Integrar Sistemas e Bases de Dados

Refere-se a integrar sistemas e bases de dados (incluindo cadastros) visando a interoperabilidade, consistência e eliminação de redundância dos dados.

Refere-se ao desafio de promover ambiente único (homogêneo, harmônico, integrado, seguro) de TI e integração dos produtos e bases de dados geoespaciais. Refere-se também à integração de metadados e à segurança da informação.

18. Garantir o Nivelamento Tecnológico dos Projetos Institucionais

Refere-se às ações para assegurar simetria tecnológica entre os projetos institucionais e nivelamento tecnológico dos equipamentos e dos sistemas para projetos institucionais.

Refere-se à padronização da infraestrutura e dos sistemas de TICs em uso. Inclui a expansão da infraestrutura de comunicações para integrar rede de agências para acesso aos serviços de intranet, telefonia IP, videoconferência, Internet e a atualização da infraestrutura de videoconferência corporativa com novos recursos e aprimoramento do serviço de transmissão de eventos.

19. Implementar e Acompanhar a Política de Gestão de Recursos Humanos

Refere-se ao desafio de estabelecer e implementar a política de gestão de pessoas que integre dimensionamento dos quadros e ações de capacitação, formação de lideranças e gestores e formação prática de novos servidores nos processos específicos de trabalho, identificação e retenção de talentos e sua alocação em projetos desafiadores adequados às competências.

Inclui a revisão da metodologia de avaliação de desempenho. Inclui ações de melhoria da qualidade de vida dos servidores e projetos no campo da gestão de pessoas.

20. Formular e Implementar a Política de Gestão do Conhecimento

Refere-se às ações para armazenamento, organização e transferência do conhecimento técnico-metodológico, tácito e gerencial, à criação de ambiente favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, nos âmbitos interno e externo. Inclui ações para retenção e proteção do conhecimento gerado mediante a estruturação e preservação da memória organizacional. Envolve ações nas dimensões ‘pessoas’, ‘processos’ e ‘tecnologias’ para a gestão do conhecimento e a estruturação de programas de sucessão.

21. Estruturar e Implementar Novo Modelo de Arquitetura Organizacional

Refere-se ao desafio de rever a arquitetura organizacional para incorporar mudanças necessárias à implementação das estratégias incluindo a elaboração dos normativos internos: estatuto e resoluções.

Inclui fortalecer a presença nacional da Instituição e a proposta de arquitetura organizacional e desenho institucional que proporcione maior eficiência e efetividade das ações.

Refere-se ao desafio de implementar gradualmente o modelo genérico de gestão das atividades (*GAMSO - Generic Activity Model for Statistical Organizations*). Inclui a reflexão sobre a estrutura organizacional, a estrutura de cargos e a definição de atribuições.

22. Promover Gestão Orçamental Voltada para Resultados

Refere-se ao desafio de promover gestão orçamental mais estratégica e voltada para resultados, objetivando melhorar a qualidade do gasto, maior transparência na execução orçamental e viabilizar as iniciativas necessárias à execução da estratégia.

Inclui o desenvolvimento de metodologia para mensurar o valor social, reformulação do processo de avaliação de desempenho institucional e de levantamento e monitoramento de indicadores de desempenho) incluindo auditoria externa.

23. Organizar Informações para Planear Executar e Monitorar os Planos Institucionais

Inclui o planeamento orçamental para executar projetos e atividades de acordo com os cronogramas e o vínculo da execução orçamental às estratégias institucionais e o desenvolvimento de metodologia de monitoramento e avaliação da estratégia para ter informações para a tomada de decisão.