



*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 planeado 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 planeadas relacionadas a esta dimensão incluíram a melhoria e a modernização da produção estatística, a ampliação da pesquisa académica 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.