

6 Identificação de objectivos estratégicas

Saber claramente onde é que estamos (Avaliação) e para onde nos dirigimos (Visão), ajudará na identificação dos objectivos estratégicos e os métodos ou estratégias para alcança-los. Os objectivos estratégicos serão mais relevantes dependendo da qualidade do exercício avaliativo (incluindo o exercício SWOT, veja-se AVALIAÇÃO) e o nível de partilha da visão.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS E ESTRATÉGIAS

Apesar de que os Planos Nacionais de Desenvolvimento e os vários compromissos regionais e internacionais dêem directrizes com relação às mais altas prioridades, o conflito de prioridades não pode ser evitado, sobretudo num contexto de recursos limitados: assim sendo é importante a criação de consensos e opções através de processos consultivos. Isto leva à definição de prioridades/estratégias absolutas, concluídas através do arbítrio político.

O sucesso destes objectivos estratégicos dependerá das estratégias de médio e longo prazo bem elaboradas, subdivididas em planos de actividades/acção, sem excluir os objectivos estratégicos que abordam as necessidades imediatas. As estratégias criarão as forças correspondentes necessárias dentro do Sistema Nacional de Estatísticas, tanto em termos da produção de estatísticas bem como da capacidade estatística. Se, por exemplo, decide-se melhorar a divulgação de estatísticas através da publicação atempada dos próximos resultados do censo da população em 2018, qual seria a estratégia em termos de recursos humanos para alcançar este objectivo? O potencial crescimento dos recursos humanos determinará a produção estatística – em outras palavras, o crescimento progressivo dos recursos humanos é crucial. As melhores estratégias serão aquelas que irão permitir a exploração dos aspectos fortes existentes, usar as oportunidades, resolver as fraquezas identificadas e evitar os riscos (SWOT), portanto melhorar a eficiência do sistema nacional de estatísticas num contexto de racionalização de recursos. O resultado final será a produção e cumprimento dos dados estatísticos acordados pelo Sistema Nacional de Estatísticas (SNE).

Os dados estratégicos a serem entregues serão apresentados pelo domínio estatístico, produtor, modo de cumprimento e o tempo usando os domínios da nomenclatura estatística da ONU. Censos estratégicos e programas de inquéritos tanto para famílias assim como para empresas têm de apoiar o **cumprimento dos objectivos de dados**. É provável que o acesso a dados por grandes usuários precise de optimizações importantes; se assim for, objectivos específicos devem ser criados acessos adequados para dados, meta dados e microdados.

CAPACIDADES

As principais áreas de **capacidade** do SNE para as quais os objectivos estratégicos estão relacionados são a **liderança Política e Técnica (ou gestão), Recursos Humanos, Infraestruturas Físicas e Estatísticas, Financiamento, Políticas Estatísticas, processos, Parcerias**. Na prática, estes aspectos são cobertos/abordados dentro das

6 Identificação de objectivos estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

ENDEs através de uma série de esferas tais como, ambiente Institucional e organizacional; qualidade de produção Estatística; Arquivo, divulgação e uso de estatísticas; Melhoramento dos Recursos Humanos (incluindo a gestão); Sustentabilidade do financiamento – todos eles subdivididos em uma série de actividades (veja-se os exemplos a seguir das ENDEs do Mali e do Senegal para possíveis subdivisões). O **sequenciamento específico, o tempo e custo eficácia** das actividades são daí tornadas Planos de Acção.

Apesar de que os objectivos estratégicos finais dependem do context nacional e da administração criada num dado país, algumas recomendações podem ser dadas com relação aos elementos a tomar em consideração dentro das principais áreas de capacidade quando estiver a se reflectir sobre os **objectivos estratégicos (sem intenção nenhuma de criar uma hierarquia)**:

Governança

- A **importância anterior** da legislação /legislação estatística-todas as actividades estatísticas devem ser levadas a cabo num quadro oficial adequado de modo a respeitamos constrangimentos existentes em qualquer democracia.
- O papel jogado pelo membro do governo que supervisiona o SNE ou o instituto nacional de estatísticas e as relações desta pessoa com os ministros no topo do chefe dos seus departamentos de estatísticas;
- A adopção de políticas nacionais no campo de estatísticas, os compromissos do país com os seus parceiros internacionais, e a sua interrelação; respeito à ética profissional e padrões internacionais/compromissos existentes
- O melhoramento de regulamentos na área de estatísticas oficiais.
- A criação de programas anuais de produção de estatísticas, para o sistema como um todo e para cada uma das unidades que o compõem, e a alocação, a cada uma destas unidades, dos recursos necessários para levar a cabo estes programas; independência profissional e integridade do sistemas.
- Uma das componentes do sistema deve claramente ser responsável pela coordenação do SNE.
- O gestor da unidade responsável pela coordenação do sistema seria identificado como o chefe estaticista do SNE.
- A unida d'encarreguepela coordenação de viaser directamente responsável pe la parte da produção estatística (para apoiar a sua legitimidade).
- Pode organizar-se periodicamente, reuniões com todas as unidades do sistema, lideradas pelo chefe estaticista.
- As unidades do SNE têm de compartilhar ferramentas comuns (listas, nomenclaturas, métodos, avaliações a serem solicitadas dos conselhos consultivos sobre políticas estatísticas, etc.).
- Comités e outros acordos de colaboração usuário – produtor e produtor – produtor devem ser estabelecidos.
- O desenvolvimento de uma estratégia de advocacia para alavancar o perfil de estatísticas em geral.

RecursosHumanos

- A gestão dos recursos humanosdeve, se possível, seralargada, oupelomenoscoordenada, entre todas as unidades do SNE

6 Identificação de objectivos estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

- O recrutamento e retenção do pessoal (estruturas de incentive, existência de um 'cadre' de estatísticas) devem ser adequados (habilidades, qualificações)
- Um programa de formação estatística e desenvolvimento profissional contínuo devem ser elaborados para o SNE
- Ponderar a mobilidade do pessoal

Infraestruturas Físicas e Estatísticas

- Escritórios, transporte, equipamento (que não seja o software) devem ser adaptados
- Tecnologias de informação e comunicação devem ser considerados como sendo uma ferramenta poderosa para a gestão de informação em todos os sectores
- Ligações com informação geográfica
- Classificações estatísticas devem ser coerentes e consistentes com padrões internacionais
- Quadrosanalíticos de estatísticas
- A gestão e implementação de inquéritos e censos devem ser melhoradas de modo a irem de encontro com os padrões internacionais/pensar na subcontratação de serviços externos.

Financiamento

- Todas as estratégias deviam ser relacionadas com as fontes de financiamento, por isso ser realístico
- A importância do orçamento nacional, a quantidade de fundos dos doadores, a somas a serem emprestadas, devem ser conhecidas
- Orçamentos nacionais (sobretudo para operações contínuas), concluídos pelos doadores (ex: contribuição ao censo)

Políticas Estatísticas

- Políticas de qualidade (relevância, correcção, oportunidade, acessibilidade, comparabilidade),
- Política de divulgação (ex: calendários de publicação de dados, publicar relatórios anuais em linha com os relatórios dos ODMs, formatos padrão e de fácil acesso ...)
- Política de confidencialidade estatística/acesso para micro dados anonimizados
- Política de padronização

Processos

- Quadros de modelação e livros de registo
- Recolha de dados (censo e inquéritos) alinhados com programas de inquéritos e censos
- Acesso a dados administrativos
- Processamento de dados
- Divulgação de dados e acesso a dados
- Análise de dados
- Arquivo e documentação de dados

Parcerias

6 Identificação de objectivos estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

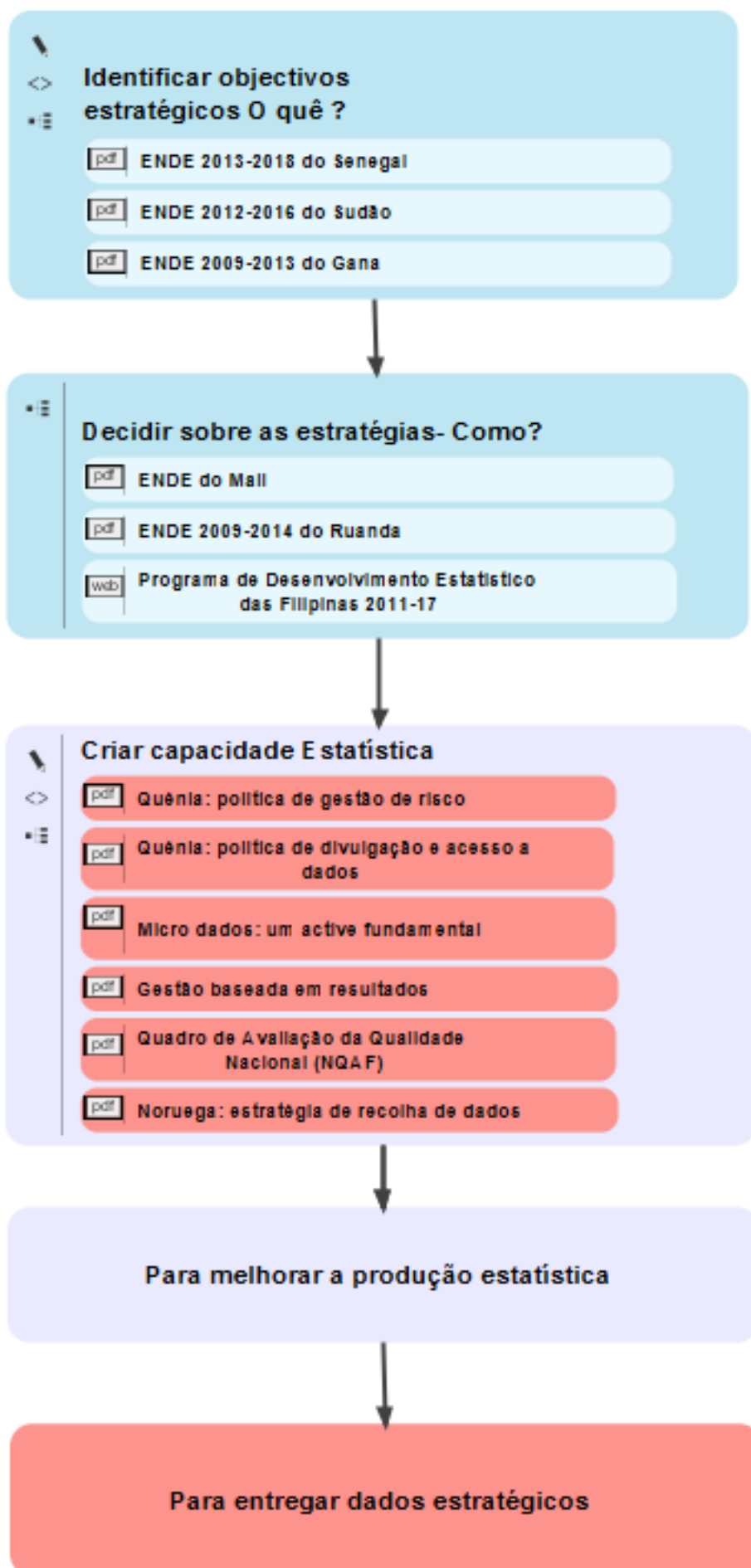
- Parceiros externos devem ser identificados: doadores, parceiros globais (sistema da ONU, FAO, BM, FMI...), parceiros regionais (ex: AFRISTAT), usuários (incluindo analistas, media...)

As operações e programas estatísticos internacionais ou regionais, com que o país tem parcerias, proverá alguns dos objectivos e estrutura no sequenciamento e timing das sub-estratégias.

- Consultas regulares com parceiros para dar apoio técnico e/ou financeiro na área de estatísticas devem ser levadas a cabo (ex: Mali, grupo de coordenação estatística)
- Possíveis Memorandos de Entendimento com as fontes nacionais de dados administrativos
- Boa relação com fornecedores de bens e serviços
- Muito boa colaboração de trabalho com outras organizações do sector public (finanças, legal, diplomática,...), sobretudo com os produtores de dados (ministérios de supervisão, institutos) parte do SNE.

As várias actividades que derivam das áreas de capacidade acima mencionadas aumentarão valor obviamente às estratégias transversais (em toda estratégia de financiamento do SNE, estratégia alargada dos recursos humanos (incluindo a formação), estratégia de advocacia/comunicação, estratégia de gestão da qualidade, estratégia de gestão da implementação, etc...) representando o programa global de capacitação do SNE.

Dependendo do nível de centralização do SNE, os diversos relatórios relacionados com as estratégias sectoriais são, com certeza, tomados em consideração.



Objectivos estratégicos e estratégias em prática

Quem e Quando

Todos os intervenientes anteriormente identificados (Veja-se PREPARAÇÃO) devem ser amplamente consultados antes das escolhas estratégicas serem submetidas pela equipa de elaboração ao mais alto nível de validação (veja-se PREPARAÇÃO). Cada interveniente, em particular, os usuários dos produtos estatísticos, os provedores de recursos, os estatísticos que terão de tomar acção, tem o conhecimento essencial da construção desta parte da estratégia.

Aprovação formal por todos os intervenientes, incluindo as autoridades nacionais, serão um factor de qualidade de sucesso. A aderência de todos ajudará para garantir que as propostas estejam em consonância com o contexto nacional e que os actores estarão prontos a tomar acção e a envolverem-se na fase de implementação. Há uma necessidade de um equilíbrio realístico entre as “ambições” e os “meios” daí a importância de acolher a opinião dos principais contribuintes antes de fazer as propostas.

Uma vez aprovado ao mais alto nível governamental, as escolhas estratégicas devem ser comunicadas, de qualquer passo do processo de elaboração. Após isso os planos de acção serão elaborados de modo a alcançar de um modo efectivo os objectivos acordados.

Nesta fase no processo de elaboração, o período de referência é necessariamente aberto, e cobre os próximos 5 a 10 anos na perspectiva da Visão; incluir dois censos da população e da agricultura podia ser um bom compromisso.

Como

Os objectivos estratégicos devem ser EMART (SMART) Específicos, mensuráveis, Alcançáveis e Temporais) e derivar de consultas. Os objectivos estratégicos não reflectirão o que é “desejável” mas sim o que é “absolutamente importante e exequível”.

Uma abordagem de gestão baseada em resultados (veja-se a figura sobre gestão Baseada em Resultados nas ferramentas abaixo) pode dar um quadro de reflexão: Quais são os resultados estratégicos que pretendemos? Quais são os produtos necessários para obter esses resultados? Quais é que seriam as capacidades correspondentes a fortalecer de modo a obter estes resultados? Quais é que seriam as estratégias de capacitação?

Realisticamente, apenas um pequeno grupo de possíveis estratégias deviam ser desenvolvidas e as vantagens e desvantagens, custos e benefícios destas estratégias determinadas. Que recursos humanos, financeiros e técnicos podiam ser “razoavelmente obtidos” no futuro? O problema é que muitas vezes, nem toda a informação necessária está disponível e considerações não-objectivas podem interferir no processo de formulação da estratégia.

6 Identificação de objectivos estratégicas

NSDS GUIDELINES (<https://nsdsguidelines.paris21.org>)

Análise de cenários baseada em grandes problemas nacionais pode ajudar na identificação dos melhores caminhos a tomar para o crescimento. É importante que as conclusões, objectivos estratégicos propostos e as suas necessidades de recursos correspondentes obtenham um consenso alargado dentre os vários actores e receba apoio claro das autoridades políticas. Analisar as estratégias que falharam no passado pode também ser um exercício útil.

O Modelo Quadro da ONU de Garantia de Qualidade Genérica Nacional (veja-se ferramentas) podia ser uma reflexão bastante útil na ajuda e reforço nesta fase: Gestão do sistema estatístico; Gestão do ambiente institucional; Gestão de processos estatísticos; Gestão de resultados estatísticos.

Source URL: <https://nsdsguidelines.paris21.org/pt-pt/node/285>