

# Implementação

Implementação é a execução, realização e gestão do plano de acção elaborado para a ENDE para de facto se materializar. Na fase de implementação, a ENDE muda da sua forma inicial de ideias e palavras para acções, projectos específicos (ex: levar a cabo um inquérito adicional, actualizar o portal, elaborar uma nova lei, construir um novo edifício...) e novas tarefas, para além de actividades regulares tais como o índice do preço ao consumidor. A implementação tem que estar no centro das preocupações dos que estão envolvidos na elaboração da ENDE de modo a garantir o seu sucesso.

Tem-se observado que muitas estratégias efectivamente formuladas falham porque a capacidade de executar uma estratégia não foi correctamente levada em consideração na fase da elaboração. A capacidade para implementar uma estratégia deve impulsionar a fase de elaboração e limitar o âmbito dos objectivos.

Para a implementação ser bem sucedida e eficiente deve ser devidamente planificada (**veja-se ELABORAÇÃO DE PLANOS DE ACÇÃO**). A implementação deve basear-se num plano de acção bem concebido, enquanto ao mesmo tempo, deve manter um certo nível de flexibilidade de modo a reagir rapidamente e adaptar-se a situações inesperadas. Durante a elaboração dos planos de acção, a capacidade de implementação deve ser uma preocupação constante..

A implementação de ENDE deve ser uma actividade contínua. Quando se elabora uma nova ENDE, é mais provável que a actual ENDE esteja ainda sob implementação. E algumas actividades poderão continuar a ser implementadas no período de implementação da ENDE que se segue. A implementação é uma actividade diária que envolve a todos e que acontece em todos os passos de desenvolvimento da ENDE.

É provável que os países que tenham implementado a primeira ENDE tenham estabelecido uma estrutura de governação para os seus SNE; a implementação de uma ENDE é impulsionada pelo sistema de gestão estratégica da governação do SNE.

## PRINCÍPIOS DE IMPLEMENTAÇÃO DA ENDE

### 1. Verificar a consistência e viabilidade do plano de acção

A fase de implementação requer um plano de acção consistente e robusto. Como foi referenciado (**VEJA-SE ELABORAÇÃO DE PLANOS DE ACÇÃO**) é necessário um plano de acção detalhado e completo para o primeiro ano da ENDE. E o mesmo será válido repetidamente para cada ano, não apenas para o primeiro ano como recomendado por uma abordagem de programação rigorosa. Muitos dos insucessos observados nos países em que a ENDE foi adoptada estão intimamente ligados a falta de planos de acção, planificação incoerente ou imprecisa ou planos de acção que requeiram capacidades que estejam longe do alcance dos SNE. Isto quer dizer que até ao fim do ano (T-1) um plano de acção para o ano T deve estar disponível após validação pelas autoridades do SNE e consultas com diferentes intervenientes e parceiros de implementação. A qualidade do plano de acção anual é elemento chave para o sucesso da implementação da ENDE.

## 2. Promover envolvimento activo de gestores séniores e uma governação adequada do processo de implementação

A responsabilidade da implementação da ENDE deve recair sobre as autoridades do SNE. Para esse propósito, um profissional de elevado perfil, o “líder da implementação da ENDE”, será indigitado pelas autoridades competentes para liderar o processo de implementação. Este profissional irá prestar contas directamente e numa base regular ao chefe do SNE. Ele/Ela preparará as reuniões do Comité Instalador, informar ao chefe do SNE, alerta-lo/la e sugerir iniciativas sempre que necessário. A implementação da ENDE deve ser de maior prioridade para as autoridades do SNE e gestores séniores. E deve comunicar-se claramente a todos os funcionários.

Recomenda-se que o Comité Instalador seja implementado, com visão sobre todo o processo, e envolvendo representantes de várias agências (INE, Ministérios de Tutela, outras agências) na implementação. O Comité poderá igualmente contar com representantes de usuários de estatísticas importantes. O Comité reunir-se-á regularmente como um órgão consultivo (duas ou três vezes por ano). As apresentações dos sucessos e insucessos do ano corrente e do plano de trabalho do ano T devem ser feitas no fim do ano T-1.

## 3. Divisão em pequenos “projectos”

Pequenas equipas de líderes e profissionais de todas as entidades envolvidas terão a responsabilidade técnica da implementação do plano de acção. As equipas basear-se-ão nos resultados identificados no plano de trabalho. É preciso a divisão do plano de acção.

Pequenos “projectos” podem ser feitos em torno de cada rendimento ou em torno de alguns estritamente relacionados. Dividir a estratégia em pequenos projectos e tarefas conduzirá a actividades específicas que podem ser geridas. Proseguindo com pequenos projectos, eles podem ser adaptados aos recursos humanos e financeiros disponíveis e serem cumpridos de acordo com o calendário.

Cada “projecto” relacionado com rendimentos específicos será subdividido em fases relacionadas com vários passos necessários para a sua conclusão.

## 4. Aspirando estruturas permanentes

Do mesmo modo que teorias são construídas sobre práticas, estruturas e abordagens deviam ser desenvolvidas com vista a satisfazer questões maiores que as que temos perante nós. Cada vez que um novo projecto é lançado, o SNE deve identificar os aspectos que são específicos e os que são de um interesse que pode ser comum de todo o programa. Isto permite a definição do projecto (ou os seus subcomponentes) para incluir um componente duradouro sobre a infra-estrutura, conhecimento, processo, ou o ambiente de trabalho.

## 5. Explorando o poder dos recursos humanos e comunicações

## Implementação

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

---

Durante a implementação do projecto, o factor humano é de importância primordial. Os membros da equipa devem se convencer da relevância dos objectivos de todos os projectos relacionados com a ENDE. É importante criar uma estrutura governativa constituída pelos devidos membros do comité de modo a se beneficiar do rico e conhecimento diversificado do pessoal.

Será necessário uma abordagem de recursos humanos de modo a mobilizar e motivar os profissionais envolvidos na implementação da ENDE. Fraca mobilização é uma das explicações dos insucessos observados no caso em que fez-se avaliação.

É necessário uma abordagem de comunicação activa e regular. Os funcionários devem ser dados informação sobre a razão das decisões tomadas de uma forma clara e rápida. Mais interacção entre os vários componentes do SNE e os vários funcionários envolvidos deve ser bastante encorajado.

## 6. Documentação, avaliação, monitoria e ajustamentos

Tanto a documentação assim como a avaliação desempenham um papel importante na garantia da qualidade do programa e para informar os gestores.

A documentação é um component chave de manutenção de qualidade assim como de boa gestão de risco. Para além de estabelecer definições, também permite que um programa estatístico evite a dependência do conhecimento de uma determinada pessoa e é uma forma de transferir o conhecimento adquirido e necessário para manter os programas. A documentação pode estar em variados formatos (documento, papel formal, actas, directrizes, procedimentos, etc.) e sobre vários aspectos (conceitos, métodos, processo, propósito dos métodos usados) de um programa. Documentação é também um contributo importante ao processo de avaliação.

As medidas de avaliação devem ser definidas logo no início dos projectos com vista a usá-las não simplesmente para fazer relatórios sobre o projecto, mas mais para ajudar a conduzir o projecto na direcção certa. Medidas de avaliação podem ser quantitativas (número de, classificações, percentagens) ou qualitativas **(VEJA-SE MONITORIA E AVALIAÇÃO)**.

Em muitas situações, a medida que os projectos evoluem ao longo do tempo, muitas vezes precisarão de ser ajustados com base no conhecimento adquirido. Tal reorganização do projecto não é sinónimo de insucesso, mas sim sinal de que informação recentemente adquirida é usada para adapta o projecto ao contexto de mudança. Um processo consistente de monitoria irá dar informação necessária para alimentar o processo de ajustamento.

### Em prática

A implementação da ENDE pode ser levada a cabo através de várias fases distintas: preparação; execução.

### Passos da Implementação da ENDE

#### A. FASE PREPARATÓRIO

A fase preparatória mostrará que diferentes aspectos do plano de acção estão devidamente

## **Implementação**

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

---

organizados.

### **Passo A. 1: Confirmar recursos**

Uma vez que a pessoa é identificada como líder da implementação da ENDE, o seu papel deve ser detalhado e reconhecido. Esta pessoa deve ser responsável pela planificação do projecto, coordenação de actividades e ser responsabilizada pelos resultados. A quantidade e tipo de recursos humanos necessários para executar as actividades deve ser identificada. A disponibilidade de funcionários dentro do período da vigência do projecto deve ser confirmada. Os recursos financeiros, tanto salariais como não-salariais, devem igualmente ser confirmados pelos gestores séniores de modo a garantir que o projecto terá fundos suficientes dentro do prazo para garantir a sua conclusão.

### **Passo A.2: Criar governação**

Uma estrutura de governação deve ser criada para supervisionar o progresso ao longo da vigência do projecto. Por exemplo, pode haver uma necessidade de o comité instalador, composto por membros séniores de gestão, supervisionar todos os projectos relacionados com a ENDE e dar directrizes estratégicas. O âmbito do plano de acção ditará quais são os outros níveis de governação que poderão ser necessários. A subdivisão em pequenos "projectos" pode apenas precisar dos gestores do projecto ligados ao líder da implementação da ENDE ou de uma pequena equipa envolvendo as entidades competentes. De qualquer modo, todos os comités e equipas devem ter um mandato preciso com tarefas dos seus membros claramente definidas. A frequência das reuniões de cada comité deve também ser estabelecida neste ponto.

### **Passo A.3: Organizar actividades**

A lista de todas as actividades, tarefas necessárias para a consecução do resultado final deve ser preparada para cada rendimento ou "projecto". Neste momento, é importante avaliar se qualquer actividade pode aproveitar dos processos já criados noutros departamentos dentro do SNE ou de outras agências parceiras. Baseado em limitações de recursos financeiros e humanos, pode haver a necessidade de se fazer uma priorização. Algumas actividades que são menos essenciais podem ser reduzidas de tamanho ou adiadas. A responsabilidade da execução de cada actividade indicada no cronograma de actividades deve ser incumbida a uma equipa em especial ou a um membro da equipa. As dependências entre actividades devem ser identificadas de modo que as actividades diferentes possam ser ordenadas sequencialmente e integradas no cronograma. Algumas actividades terão de ser executadas cronologicamente pois o resultado de uma actividade será necessário para o início da outra. Outras actividades sem dependências poderão ser executadas em paralelo, desde que haja recursos disponíveis.

### **Passo A.4: Criar ferramentas de medição e de documentação**

De modo a monitorar o progresso e sucesso das actividades, indicadores mensuráveis devem ser definidos. Os indicadores devem ser seleccionados para serem (SMART) Específicos, Mensuráveis, alcançáveis, (realísticos), Relevantes e Temporais. Um cronograma para prestação de relatórios sobre estes indicadores deve ser criado, por exemplo, através de relatórios mensais/trimestrais/anuais. Com a devida documentação e monitoria regular, gestores poderão ser capazes de fazer ajustamentos aos projectos quando for necessário (i.e. em termos de finanças, tempo, abordagem, etc) e fazer o acompanhamento do objectivo.

### **Passo A.5: Avaliar riscos e preparar uma estratégia de mitigação**

## **Implementação**

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

---

Boa planificação também inclui considerações atenciosas dos riscos. Os riscos devem ser alistados e avaliados em termos de como é que eles podem ocorrer (baixo, médio, altamente provável) e em termos do impacto que eles podem ter sobre os resultados do projecto (baixo, médio, alto impacto). Cada risco tem de ter uma estratégia de mitigação para reduzir a possibilidade da sua ocorrência e impacto, no caso de se materializar.

### **Passo A.6: Criar uma estratégia de comunicação**

O sucesso de um projecto depende da boa comunicação (veja-se D. ADVOCACIA). Uma estratégia de comunicação deve ser preparada para garantir que todos os membros da equipa estejam a par do progresso, mudanças e assuntos que surgem atinentes às actividades. Isto pode incluir a distribuição de relatórios de progresso, actas de reuniões, informação sobre grandes passos alcançados, etc.

## **B. FASE DE EXECUÇÃO**

A fase de execução é a mais longa da implementação dado que é a fase em que o “trabalho do projecto” é levado a cabo.

### **Passo B. 1: Monitorar o progresso regularmente**

As actividades necessárias para um rendimento ou “projecto” devem ser monitoradas regularmente para garantir que estão no caminho certo com relação à consecução dos seus objectivos. O progresso deve ser seguido através de reuniões ou relatórios regulares. Os indicadores identificados no Passo B.4 podem ser medidos regularmente. A monitoria deve também incluir uma revisão regular das despesas orçamentais para garantir que o orçamento continua dentro dos limites financeiros. O cronograma de actividades deve igualmente ser monitorado regularmente para confirmar que as actividades são concluídas dentro dos prazos estipulados ou se qualquer atraso pode prejudicar os resultados.

### **Passo B.2: Comunicar**

Os gestores séniores, os comités de governação e os membros das equipas devem ser informados regularmente sobre os progressos e retrocessos do projecto. Boa comunicação garante que o plano de acção está a ser implementado sem sobressaltos. Por exemplo, relatórios resumindo o progresso podem ser distribuídos aos gestores séniores, enquanto que decisões em aspectos mais técnicos podem ser disponibilizados electrónicamente para consulta por parte dos membros da equipa.

### **Passo B.3: Abordar problemas**

Os problemas devem ser resolvidos a medida que eles surgem dado que podem ter impacto em mais do que uma actividade e afectar os prazos do projecto. Os problemas mais relevantes podem ser trazidos aos comités de governação para aconselhamento estratégico.

## **C. FASE DE AVALIAÇÃO**

Logo após o fim do projecto, actores chave devem ser consultados para terem

## **Implementação**

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

---

conhecimento sobre o que correu bem e o que podia ter sido feito de modo diferente. Estas lições devem ser documentadas pois darão um contributo valioso para futuros projectos.

### **Passo C.1: Ter feedback (retroalimentação)**

Uma vez concluídos os resultados, é importante ter feedback dos actores chave sobre os diferentes componentes. Este exercício podia ter o formato de um grupo informal de discussão ou de questionários individuais, e deve acontecer logo após a conclusão das actividades. A retroalimentação (feedback) deve ser sobre o que correu bem, o que não funcionou devidamente, e sobre as sugestões para melhorias. Deve cobrir todas as dimensões de implementação (incluindo planificação, comunicação, gestão, etc...).

### **Passo C.2: Documento**

Um pequeno documento deve ser elaborado para resumir os resultados do exercício de retroalimentação (feedback). As lições aprendidas sempre constituem informação útil para os gestores e dão uma boa contribuição para a próxima versão da ENDE.

**Source URL:** <https://nsdsguidelines.paris21.org/pt-pt/node/287>