

# PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO – *Métodos e Técnicas de Avaliação*



Eduarda Marques da Costa  
IGOT\_UL  
2019-2020

# 1. Indicador: Conceito

# Indicadores

Um indicador é uma medida de síntese, representando por isso uma abstração da realidade.

Os indicadores podem por isso ter diversas funções:

- oferecerem a possibilidade de descrever uma realidade,
- possibilidade de simplificarem e medirem essa mesma realidade, constituindo um meio de comunicação por excelência (HOERNIG e SEASONS, 2004, citando Innes, 1990 e Hoernig, 2001).

Podem ser dados simples ou índices agregados e de síntese.

Os indicadores assumem-se como:

- medidas que permitem aferir a realidade, consistindo neste caso, em variáveis ou índices de caracterização de um território, de um sector, ou de uma temática transversal a vários sectores. Estes indicadores são genericamente identificados como “indicadores de contexto”;
- medidas cujo alcance está sobretudo associado à implementação de políticas e neste caso, surgem como a “medição de um objetivo a atingir, um recurso que se pretende mobilizar, um efeito que se pretende obter, um medidor de qualidade” (EC, 2004, pp. 121).

# Indicadores

Medição do objectivo a atingir



Produz informação que ajuda os intervenientes a negociar e tomar decisões

Pode ser suportado em informação quantitativa ou qualitativa

Deve ter associado uma descrição, um valor e uma unidade de medida

- Importância dos indicadores reconhecida a partir dos anos 90. Papel de relevo no período de programação 2000-2006, que demonstrou a importância do sistema de informação e da quantificação, nomeadamente dos indicadores de resultado.
- Para 2007-2013
  - realce para os indicadores estratégicos.
  - prioridade às orientações da UE, nomeadamente à concretização da Estratégia de Lisboa.
- As necessidades podem ser medidas em termos financeiros e físicos

# Indicadores

Assim, a crescente importância dos indicadores deve-se à necessidade de:

- conhecer e explicar as principais transformações demográficas, económicas, sócio-culturais e ambientais, envolvendo aspetos como o envelhecimento populacional, reestruturação dos sistemas produtivos, o desenvolvimento das redes sociais ou a preservação dos recursos naturais;
- refletir sobre temáticas e conceitos de transversalidade sectorial e multiescalar, como a sustentabilidade, competitividade, coesão territorial e equidade social;
- reforçar as estruturas de produção de informação de forma a permitir aos vários intervenientes do sistema de governação, planear, negociar e tomar decisões.

# Indicadores

Segundo HOERNIG e SEASONS (2004) encontramos 3 abordagens distintas que condicionam a seleção e a organização dos indicadores:

- uma abordagem convencional associando os indicadores aos domínios económico, social e ambiental;
- uma abordagem integrada associando os indicadores a objetivos como a sustentabilidade, saúde ambiental e qualidade de vida;
- uma abordagem centrada no desempenho (o que inclui recorrer à auditoria e à avaliação da eficácia), *benchmarking* e outras ferramentas que funcionem como suporte ao sistema de governação.

A abordagem diferenciada exige que **para cada indicador se posicione muito claramente o seu papel.**

Assim, o processo de formulação de um indicador deve seguir etapas, para que estes não só representem uma realidade, mas possam vir a ser usados como um instrumento de avaliação da concretização dos objetivos das políticas.

# Indicadores

## Características dos Indicadores

Indicador	Características do Indicador	Tipo de Indicador	Objectivo do Indicador	Principais Funções do Indicador
Convencional	Discreto, mono-sectorial, abordagem mono-disciplinar	Económico	Economia	Monitoriza modificações em actividades económicas
		Social	Bem-estar social	Monitoriza o bem-estar social através de conceitos associados (pobreza, educação, ...)
		Ambiental	Ambiental	Monitoriza as características estruturais e funcionais de ecossistemas
Integrador	Holístico, multi-sectorial, abordagem multi-disciplinar	Sustentabilidade	Sustentabilidade	Monitoriza a sustentabilidade através da contabilização integrada do desenvolvimento ambiental, económico e social
		Cidades saudáveis	Saúde	Monitoriza a saúde através de modelos de saúde holísticos
		Qualidade de vida	Qualidade de vida	Monitoriza a qualidade de vida através da análise das condições sociais, de saúde, económicas e ambientais
Desempenho	Abordagens de desempenho ou financeiras	Medidas de desempenho	Desempenho organizacional, departamental ou programático	Monitoriza os progressos programáticos, dos objetivos das políticas ou das suas metas
		Benchmarks		Monitoriza as práticas da organização em relação às melhores práticas de organizações do mesmo tipo

# Indicadores

## Etapas na Construção de Indicadores

### Passo 1 – Consolidação conceptual

Clarificar o conceito que será representado pela análise

### Passo 2 – Estruturação analítica

Associar ao conceito, diferentes fatores e dimensões analíticas a que posteriormente corresponderão indicadores

### Passo 3 – Identificação dos indicadores

Transposição dos fatores/dimensões chave para indicadores (mesuráveis)

### Passo 4 – Síntese dos Indicadores

Síntese dos indicadores (selecção dos mais relevantes ou produção de índices compósitos ou analíticos)



Lições para a Prática	Detalhes	Questões Endereçadas
Estabelecer objectivos claros	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer objetivos claros e definidos para as atividades de monitorização/avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fenómeno DRIP (data-rich, information-poor), grande quantidade de dados; má qualidade de informação</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecer prioridades para as actividades de monitorização/avaliação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Segmentação da monitorização</li> </ul>
Perceber as vantagens e as limitações da monitorização	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerar expectativas realistas</li> <li>Considerar que em algumas situações será necessário aprofundar a investigação para a clarificação de aspetos relacionados com fenómenos de causalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exagerar as expectativas das vantagens da monitorização</li> </ul>
Conceptualização cuidada dos indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver um entendimento preciso dos conceitos utilizados nos indicadores de monitorização</li> <li>Perceber a relação entre os conceitos e os modelos e teorias de interpretação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operacionalização, i.e. como definir e medir conceitos abstractos (saúde, sustentabilidade, pobreza)</li> </ul>
Estabelecimento de quadros interpretativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver recursos e mecanismos de assistência à interpretação defensável dos resultados da monitorização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiplicidade de quadros de referência ou de quadros antagónicos de interpretação</li> </ul>
Desenvolver efetivos sistemas de gestão de informação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver estratégias que considerem todos os passos da monitorização, incluindo a recolha, gestão, análise, síntese e apresentação da informação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorização fragmentada</li> <li>Recolha de informação incompleta</li> <li>Monitorização irrelevante ou insustentável</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar as dimensões social, política, financeira e técnica para a gestão e partilha de informação</li> </ul>	
Considerar o processo de decisão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenhar estratégias de monitorização aplicáveis a diferentes processos e ciclos de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separação entre a produção de conhecimento e a aplicação no processo de decisão</li> <li>Monitorização irrelevante ou insustentável</li> </ul>
Endereçar uma cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reconhecer e endereçar um ambiente organizativo, social, político e em rede</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hostilização ou receio de monitorar</li> <li>Discordância com a monitorização</li> <li>Separação entre a produção de conhecimento e a aplicação no processo de decisão</li> <li>Monitorização irrelevante ou insustentável</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenhar estratégias de monitorização que tenham em conta a fazibilidade administrativa e as culturas organizacional, social e política</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Providenciar incentivos à monitorização</li> </ul>	

# Indicadores

No processo de escolha dos indicadores, importa chamar a atenção para dois aspetos:

- Realçar que os métodos de recolha de informação devem permitir não só identificar indicadores que registem, de forma direta, as mudanças contextuais como também indicadores que quantifiquem os fatores explicativos ou os processos inerentes a essas mesmas mudanças, contribuindo assim para identificar as relações de causalidade existentes

Ex. num determinado território regista-se um declínio populacional expressado por uma taxa negativa de variação da população. A medição desta mudança contextual deve ser corroborada pela apresentação de indicadores que possam ajudar a explicar essa taxa, destacando-se aqui as taxas de natalidade e mortalidade e o saldo migratório.

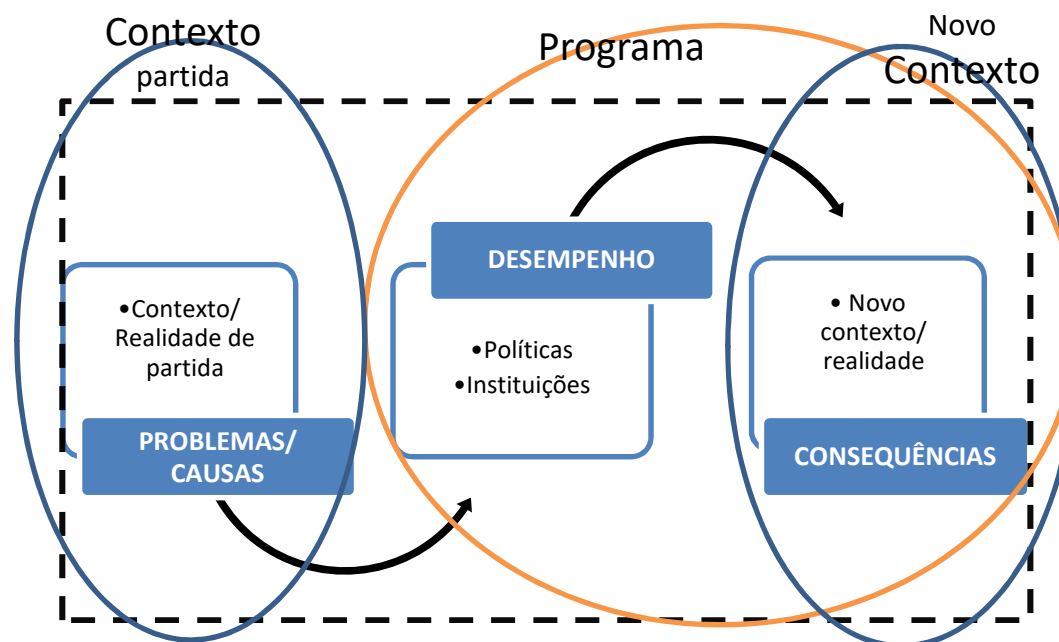
Ex. a dinâmica económica em setores inovadores, é um fenómeno que pode ser avaliado pelo aumento do número de empresas em setores com elevada incorporação de tecnologia e conhecimento. Contudo, este fenómeno para ser explicado deve ser complementado por outros indicadores, tais como a variação da população com taxas de escolarização superior, a proximidade a estabelecimentos de ensino superior e respetivos centros de investigação/incubadoras de empresas e a taxa de investimento da administração central em investigação, desenvolvimento e inovação empresarial

- Atender à questão da diversidade das fontes e às diferentes escalas a que a informação está disponível, que frequentemente condicionam as análises a efetuar (Marques da Costa, 2011).

## 2. Indicadores: tipos segundo o seu papel

## Indicadores de Contexto e de Programa

- Indicadores de Contexto – quantificação da realidade socio-económica e ambiental. Medem a situação de partida
- Indicadores de Programa – estão associados à execução do programa



## i) Indicadores de Contexto

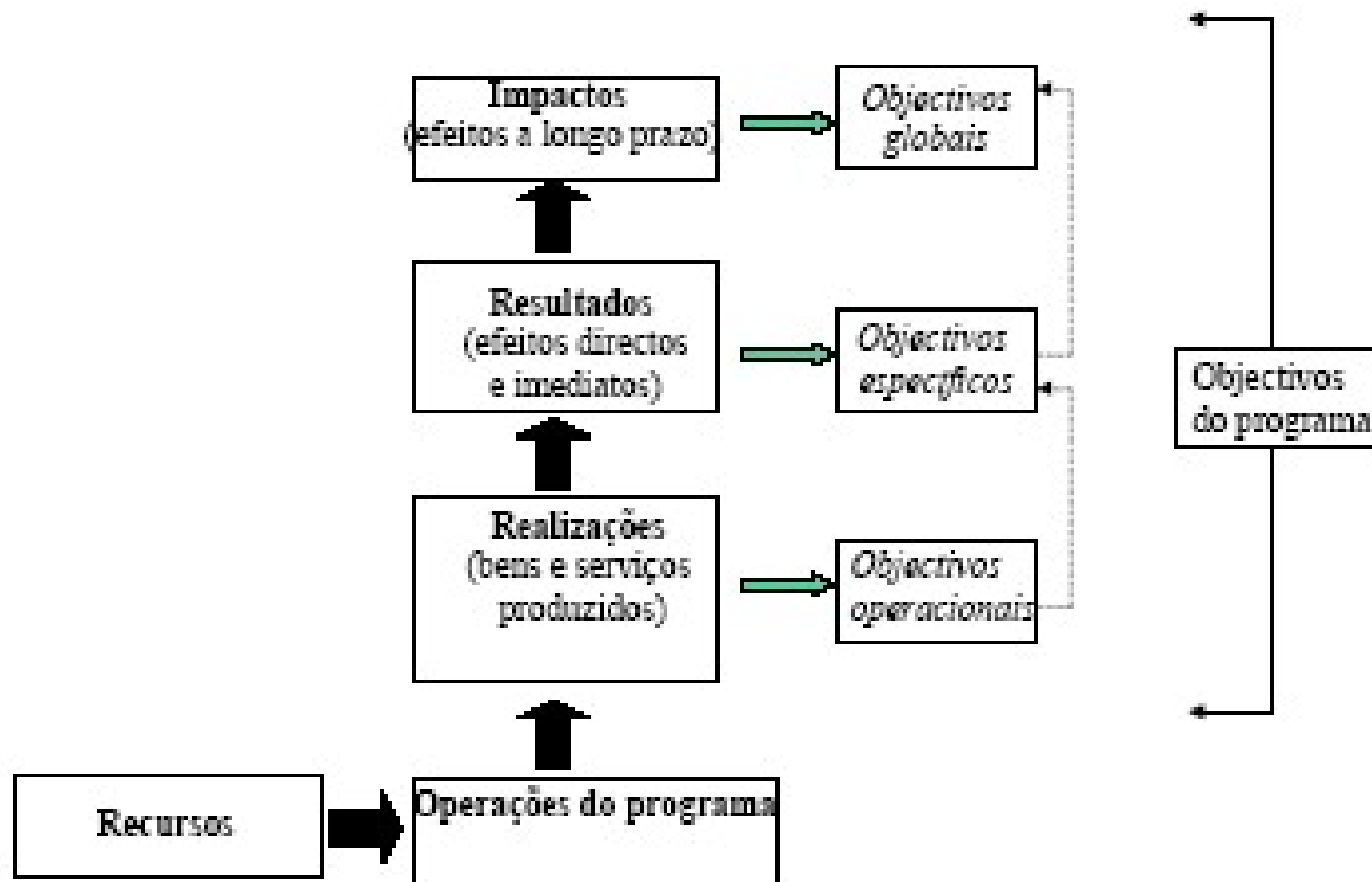
- Fornecem a base para:
  - as análises socioeconómicas e estratégicas (p.ex. as análises SWOT) subjacentes à estratégia do programa;
  - o acompanhamento do contexto geral;
  - apoiam a implementação e fixação de objectivos quantificados;
  - ajudam a avaliação dos impactos socioeconómicos do programa.
- Utilização no ciclo da avaliação:
  - Ex-ante – caracterizam a situação de partida;
  - Intercalar e Ex-Post– permite verificar se houve ou não melhoria em relação à situação de partida
  - Não medem a eficácia de um programa
  - Não se referem à implementação do programa e aos seus efeitos

## ii) Indicadores de Programa

### - Indicadores input, output, resultado e impacte

Indicadores de Programa	Tipo de indicador
Indicadores de recurso – orçamento atribuído a cada nível de intervenção	Indicadores financeiros
Indicadores de realização	Indicadores físicos e financeiros
Indicadores de resultado – efeito directo e imediato	Indicadores físicos e financeiros
Indicadores de impacto – consequências do programa para além dos beneficiários directos. Dois níveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Específicos – efeitos ao fim de determinado tempo, directamente ligados à acção;</li> <li>- Globais – efeitos a longo prazo e com efeito numa população/campo de acção mais vasto</li> </ul>	Indicadores físicos e financeiros

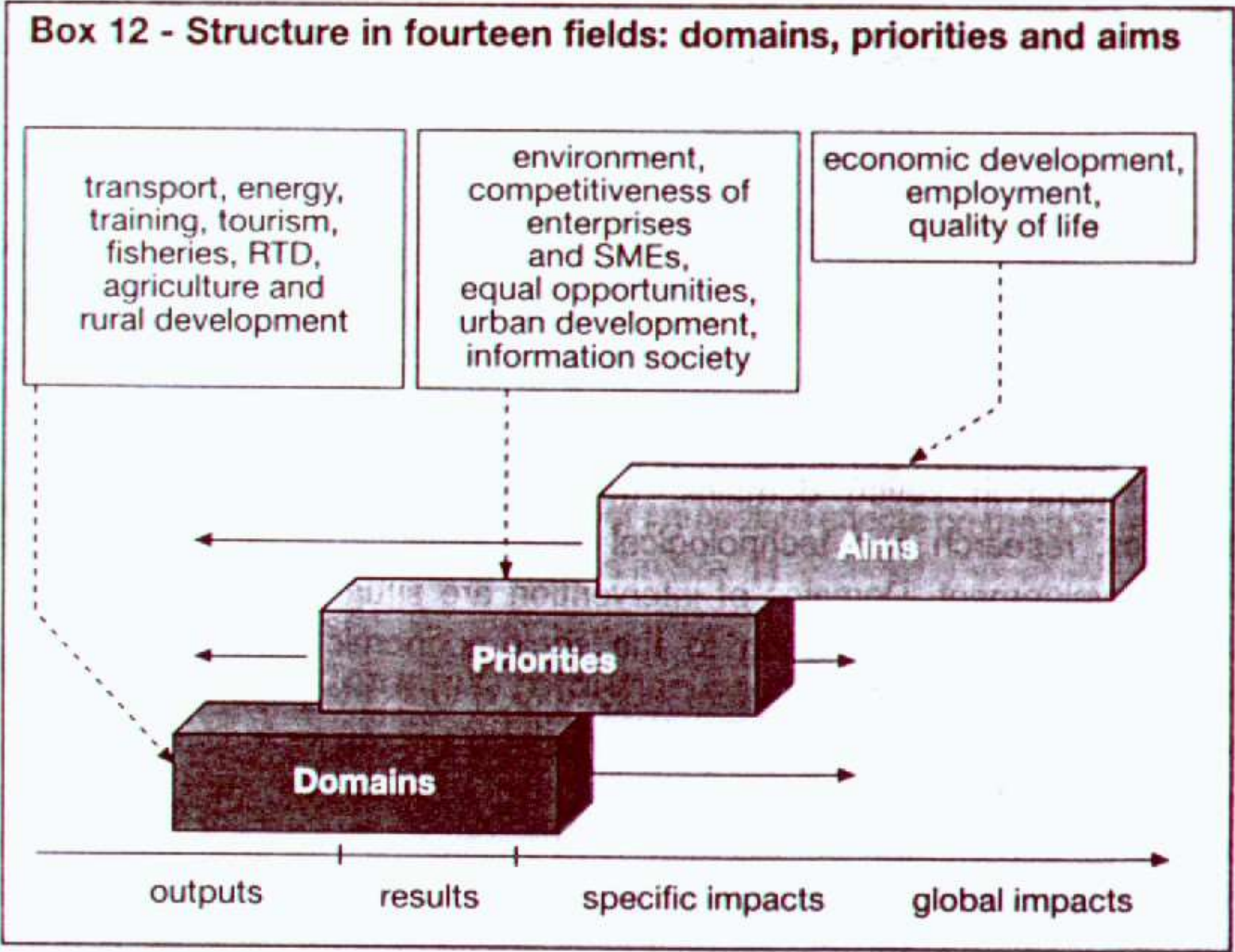
Figura 1: Lógica de intervenção de um programa



## ii) Indicadores de Programa

	Descrição	Indicadores
Realização	Construção da estrada	Execução: - financeira: custos, estado de adiantamento - física: quilómetros construídos, nível de adiantamento
Resultado	Redução do tempo de viagem e dos custos de transporte	- Acessibilidade (ESS) <sup>1</sup> - Poupança de tempo (em minutos) - Poupança nos custos (%)
Impacto específico	Aumento da segurança Aumento da circulação de pessoas e bens	- Fluxos de tráfego
Impacto global	Aumento da actividade socioeconómica	- Diversificação da produção - Criação líquida de postos de trabalho - Aumento do PIB regional per capita e por pessoa activa.





## ii) Indicadores de Programa

### - Indicadores genéricos, específicos e chave

- **Genéricos** – têm como objectivo tornar comparáveis diferentes tipos de intervenção no mesmo programa
- **Específicos** – são usados para avaliar uma intervenção não servindo para fazer comparações;
- **Chave** – procuram tornar comparáveis diferentes programas ou medidas semelhantes. A própria definição sugere que estes indicadores possam ser usados por diferentes grupos de utilizadores. Podem ser físicos e financeiros. São uma síntese dos indicadores de acompanhamento (geralmente, em elevado número).

## ii) Indicadores de Programa

### Indicadores de eficácia, eficiência e desempenho

- Eficácia – compara as realizações, resultados e impactos esperados com os realizados/effectivados
- Eficiência – ratio entre realizações, resultados e impactos e os recursos (especialmente financeiros) necessários para os alcançar

## ii) Indicadores de Programa

## Indicadores de eficácia, eficiência e desempenho

Quadro 2: Indicadores de eficácia e eficiência

	Indicadores	Eficácia	Eficiência
Objectivo operacional (medida/operação)	Realização financeira/física	Realização efectiva/planeada	Realização comparada com os custos
Objectivo específico	Resultado	Resultados efectivos/planeados	Resultados comparados com os custos
Objectivo global	Impacto	Impacto efectivo/planeado	Impacto comparado com os custos

## Exemplos: Acessibilidades e Transportes

### Indicadores-chave de realizações \*

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(311)	Infra-estrutura ferroviária	Infra-estrutura ferroviária de alta velocidade (construída ou melhorada)	Km Grau de conclusão das redes (%)
(312)	Infra-estrutura de auto-estradas	Auto-estradas construídas ou melhoradas	Km Grau de conclusão das redes (%)

### Indicadores-chave de resultados

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(311, 313)	Poupança de tempo	Redução do tempo de viagem	(Tempo de viagem x volume de frete/passageiros)
(311, 313)	Ganhos de acessibilidade	Indicador que mede a acessibilidade permitida pela nova infra-estrutura de transportes, utilizando o modo de transporte mais eficiente	ESS (velocidade em linha recta-equivalente) <sup>11</sup>

### Indicadores-chave de impacto

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(31)	Fluxos de tráfego	Fluxos de tráfego de veículos/passageiros/frete ao fim de um ano (discriminados em categorias de transportes – ferroviário/rodoviário/aéreo/marítimo)	Aumento (%)
(31)	Impacto ambiental	Impacto ambiental em termos de aumento ou diminuição da poluição (CO <sub>2</sub> , Nox)	Aumento ou diminuição (%)
(31)	Emprego (criado e mantido)	Postos de trabalho na empresa ou instituição criados ou mantidos em resultado dos projectos de transportes apoiados.	Número e % de postos de trabalho totais (homens/mulheres)

## Exemplos: Ambiente

### Indicadores-chave de realizações\*

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(345)	Tratamento da água e das águas residuais	Aumento da capacidade das estações de tratamento da água e das águas residuais	M <sup>3</sup>
(343)	Eliminação e reciclagem dos resíduos	Capacidade criada nas instalações de eliminação dos resíduos e/ou nas instalações de reciclagem	% de aumento (toneladas)
(162, 18, 344)	Tecnologias ambientais	Empresas que receberam apoio financeiro para introduzir tecnologias ambientais e desenvolver eco-productos	Número (especificando as novas PME)

### Indicadores-chave de resultados

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(343)	População servida (eliminação de resíduos)	Agregados familiares servidos pela recolha dos resíduos sólidos urbanos	Número e % de população
(344, 345)	População servida (abastecimento de água)	Agregados familiares servidos pelos sistemas de abastecimento de água novos/melhorados	Número e % de população

### Indicadores-chave de impacto

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(1, 2, 3)	Redução da poluição	Impacto ambiental em termos da diminuição da poluição (CO <sub>2</sub> , Nox...)	% de diminuição
(16, 18, 34)	Emprego (criado e mantido)	Postos de trabalho na empresa ou instituição, criados ou mantidos em resultado dos projectos ambientais apoiados.	Número e % de postos de trabalho totais (homens/mulheres)

## Exemplos: PME

### Indicadores-chave de realizações\*

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(161)	Apoio às PME (existentes)	PME existentes que receberam apoio financeiro (i.e. subvenções, empréstimos ou tomada de participação, <u>exceptuando</u> apoio de consultoria, informação/aconselhamento)	Número, proprietários homens/mulheres, dimensão (micro/pequena e média) <sup>13</sup>
(161)	Apoio às PME (novas)	Novas PME que receberam apoio financeiro (i.e. subvenções, empréstimos ou tomada de participação, <u>exceptuando</u> apoio de consultoria, informação/aconselhamento)	Número, proprietários homens/mulheres, dimensão (micro/pequena e média)
(162)	Ligação de PME em redes transfronteiriças	PME envolvidas em projectos transfronteiriços	Número, proprietários homens/mulheres, dimensão (micro/pequena e média)

### Indicadores-chave de resultados

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(16)	Investimento em PME (efeito de alavanca)	Investimento privado directo em empresas apoiadas financeiramente	Milhões de euros e % do financiamento total

### Indicadores-chave de impacto

<i>Código</i>	<i>Tipo de indicador</i>	<i>Definição</i>	<i>Medição</i>
(16)	Emprego (criado e mantido)	Postos de trabalho, na empresa ou instituição, criados ou mantidos em resultado ao apoio às PME.	Número e % de postos de trabalho totais (homens/mulheres)
(161)	Taxa de sobrevivência	Novas PME que receberam apoio financeiro e continuam a funcionar ao fim de 18 meses	Número e % do total de novas PME que receberam apoio financeiro (homens/mulheres)

## ii) Indicadores do Programa

### Indicadores de Acompanhamento

- Conjunto de indicadores que permitem avaliar a execução física e financeira dos programas

Indicadores de Acompanhamento do Eixo Prioritário 3

EIXO PRIORITÁRIOS OBJECTIVOS	INDICADORES	QUANTIFICAÇÃO		
		Notas	Situação de partida	2006
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade e a equidade de acesso na educação pré-escolar e nos ensinos básico e secundário</li> <li>• Melhorar e generalizar o acesso à oferta de formação inicial qualificante dos jovens de nível secundário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Novas salas de Educação pré-escolar</li> </ul>			70
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de novas escolas construídas do ensino básico</li> </ul>			23
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a actuação precoce enquanto instrumento de prevenção dos riscos de desemprego de longa duração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participações de desempregados em medidas de política activa (formação e estágios profissionalizantes) / ano</li> <li>- Jovens</li> <li>- Adultos</li> </ul>	(1)		7.700
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Postos de trabalho/ano criados à escala local e da micro-iniciativa</li> </ul>	(1)	182	40% 60%
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a cultura científica e tecnológica e a inovação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centros de Ciência Viva criados</li> </ul>	(2)		1 por distrito
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar a qualidade e a equidade de oportunidades de acesso à sociedade de informação</li> <li>• Promover competências profissionais para a utilização sistemática das tecnologias de informação e de comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percentagem de cidades da região com mais de 50.000 habitantes com o estatuto de "Cidade Digital"</li> </ul>			100%

FONTE: PO Centro



### iii) Relação entre os indicadores de contexto e de programa

- Um programa tem numerosas consequências:
  - Directas e indirectas;
  - Imediatas e de longo prazo

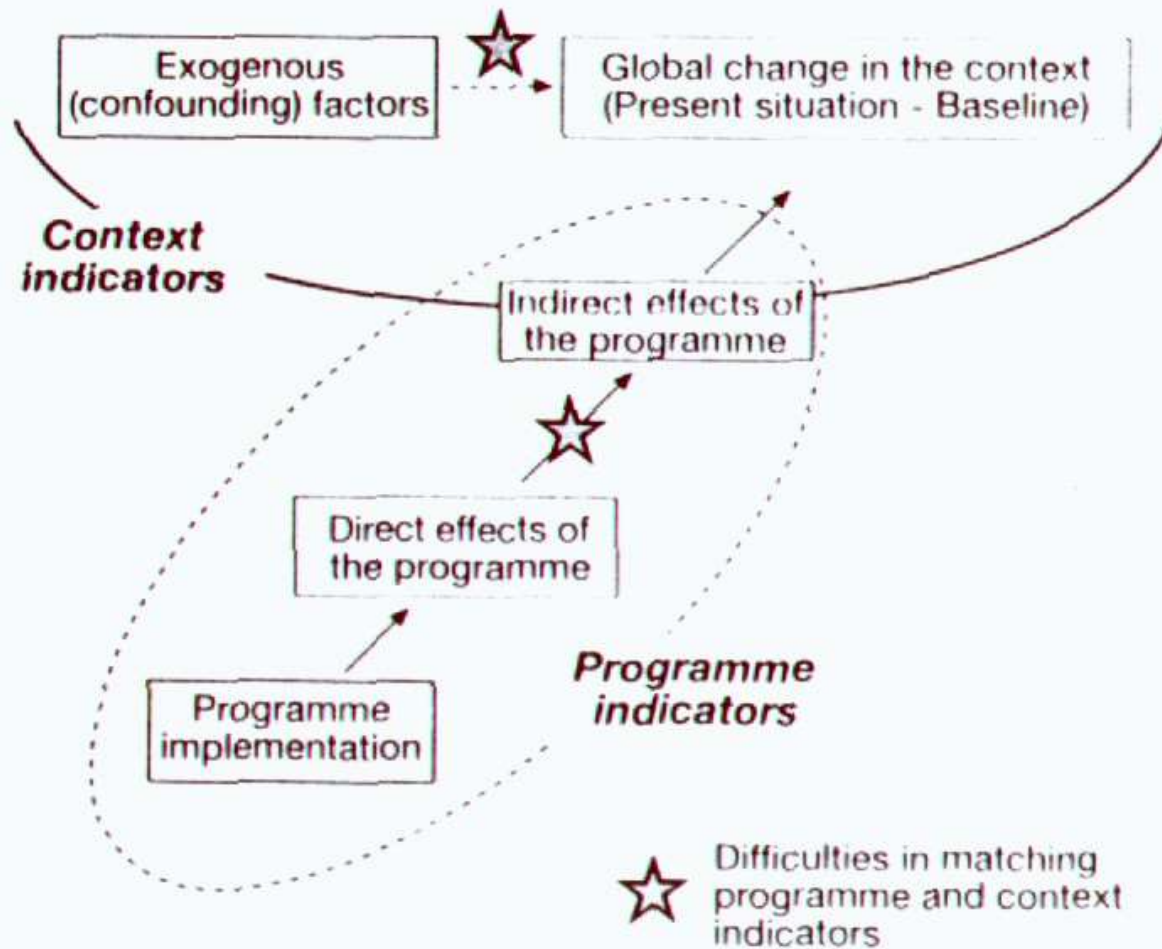


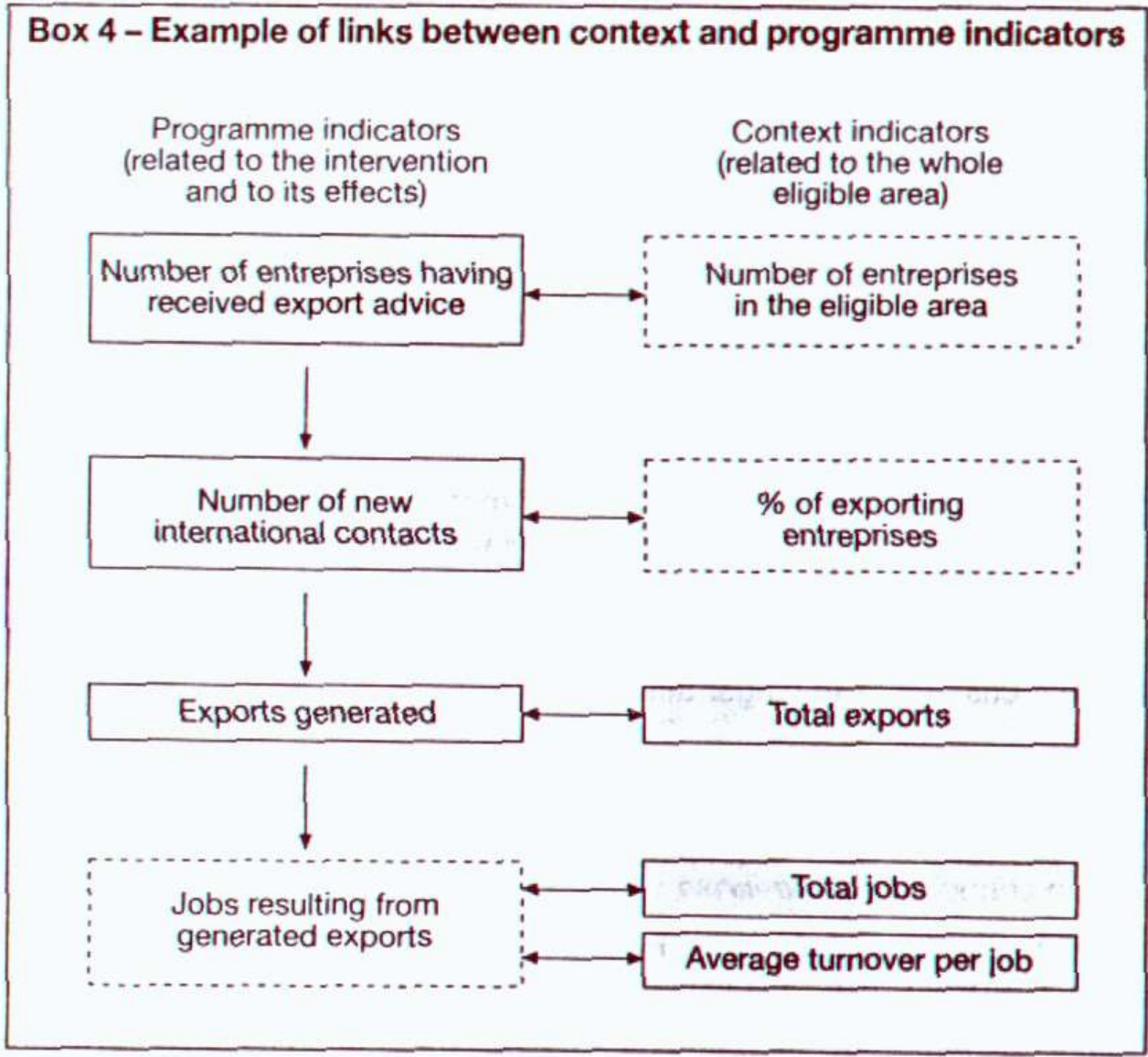
Estes aspectos são medidos pelo indicador de programa



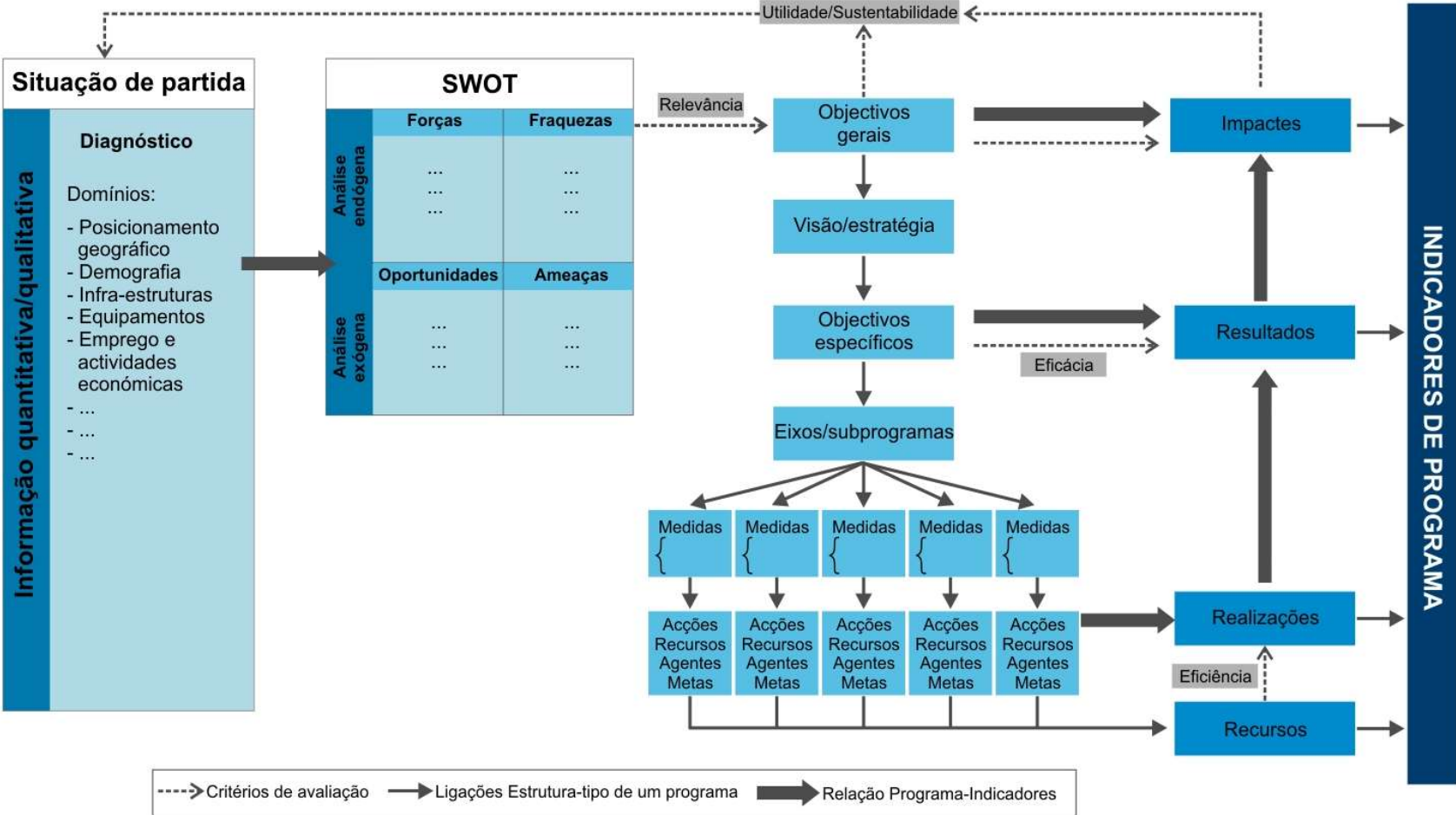
Contudo as mudanças não ocorrem apenas ligadas ao programa mas devido a factores exógenos (por isso os indicadores de contexto)

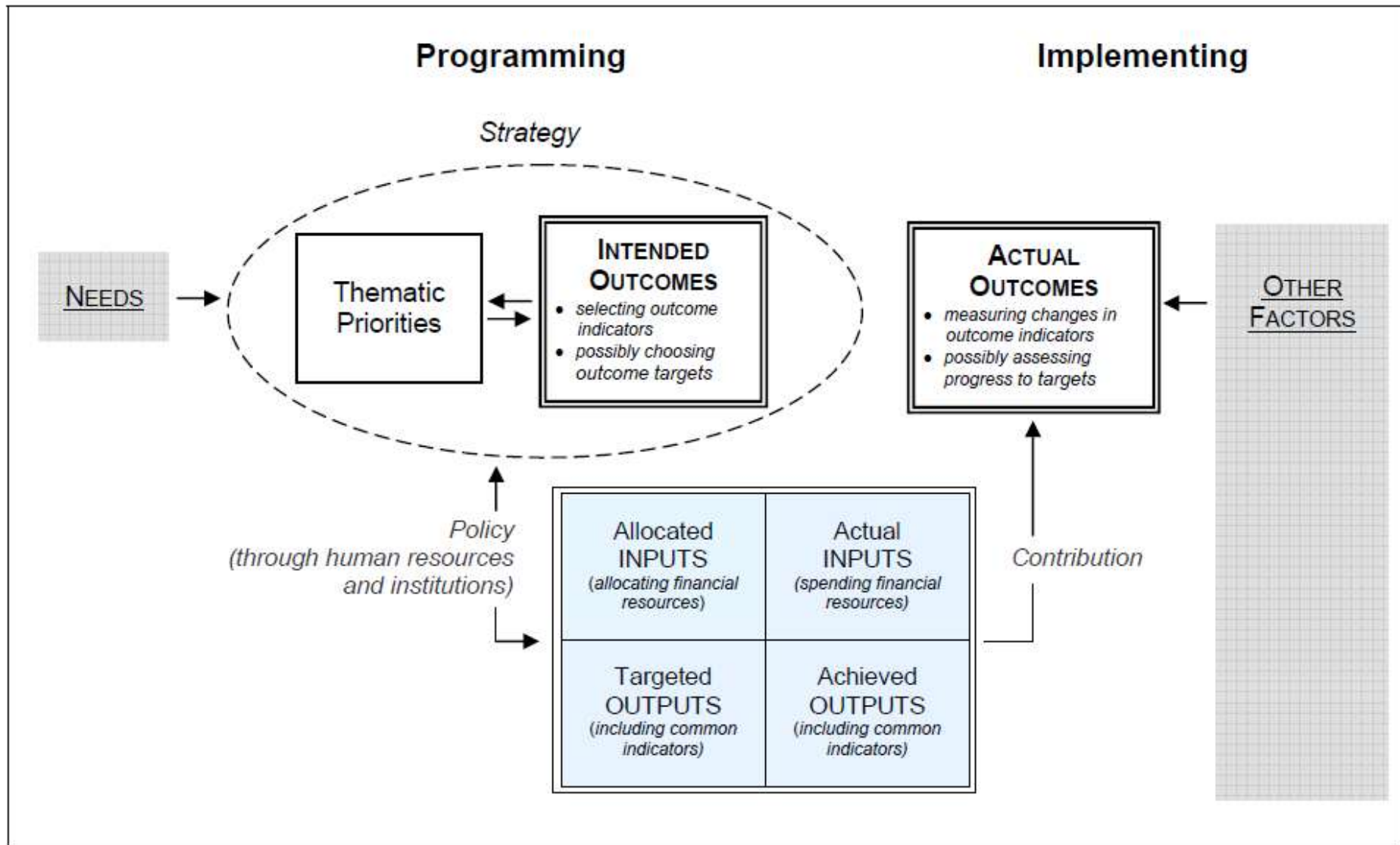
### Box 3 – Theoretical links between context and programme indicators





INDICADORES DE CONTEXTO





# 3. Sistemas de Informação

# Sistemas de informação

## – das origens à sua integração nas políticas públicas

Dispositivo que inclui a estrutura física de alojamento da informação (*hardware*), a metodologia de recolha, sistematização, organização e tratamento dos dados e, ainda, os gestores que implementam esses processos (Urbach e Müller, 2012) – Pressupões como objetivo a organização eficaz de um conjunto de dados

Etapas da evolução dos sistemas de informação:

- Nos anos 60 e 70, a sua configuração dependia de pesadas estruturas de *hardware* ao serviço de grandes empresas privadas ou dos setores estatais de maior tradição, como a economia, a saúde e a educação, aplicando a técnica *Planning-Programming-Budgeting System* (PPBS), centrada na relação objetivos/resultados. Este momento correspondeu à institucionalização dos procedimentos de apoio à decisão, nomeadamente no quadro das políticas públicas.
- Nos anos 80, com a expansão dos computadores pessoais, aumentou a capacidade de recolha de informação e a sua utilização
- Nos anos 90, com a vertiginosa evolução das tecnologias de informação e comunicação, os sistemas de informação manuseiam maior quantidade de dados, recorrendo a metodologias mais elaboradas, nomeadamente a modelação de sistemas complexos através de modelos preditivos e prescritivos, em diversas novas áreas de aplicação, proporcionando maior qualidade no apoio ao processo de decisão.

# Sistemas de informação

Crítérios para a construção de um bom sistema de informação:

- A quantidade de informação;
- A qualidade da informação, que inclui atributos como o seu conteúdo, a fiabilidade e a velocidade de transmissão (Pereira, 2005: 16), e outros critérios, como a sua disponibilidade e forma de uso, a satisfação obtida pelos seus utilizadores e o impacto que o seu tratamento tem nos indivíduos e nas organizações (apontados por DeLone e McLean em trabalhos dos anos 90, revisitados uma década depois em DeLone, McLean, 2002 e 2003, e posteriormente discutidos por Urbach e Müller, 2012).

**Os sistemas de informação (SI) evoluíram para sistemas de apoio à decisão (SAD):**

- estruturas que incluem um vasto conjunto de dados onde as dimensões de monitorização e de avaliação são componentes fundamentais.
- Em finais dos anos 80, surgem os sistemas espaciais de apoio à decisão (SEAD), sistemas que derivam dos SAD numa forte articulação com os sistemas de informação geográfica (SIG).
- Os SEAD distinguem-se dos SAD por:
  - incorporarem a capacidade de representação e visualização espacial dada pelos SIG.
  - conjugam a gestão, a análise e a modelação de dados, passíveis de ser acedidos por um interface, através da gestão e análise de dados espaciais, com resolução iterativa de problemas, avaliação de cenários e predição, e a visualização dos dados através de mapas, gráficos, tabelas ou relatórios» (Sugumaran e DeGroot, 2011, citado por Marques da Costa *et al.*, 2016: 249).
- Os SEAD enquadram-se numa lógica de complexidade onde para cada problema, apesar de poderem ser apontadas várias soluções ou diferentes cenários, se obtém uma solução comum e única, construída a partir de um processo participado por todos os agentes intervenientes.
- Permitem, assim, a resolução de problemas complexos onde se registem conflitos entre setores e opções, bem como dificuldade de interação entre os decisores e os processos de solução, sendo que os SEAD trazem para o processo de apoio à decisão, na elaboração e implementação das políticas, a participação e a conciliação de estratégias dos vários agentes envolvidos no processo (Budié, 1994).



# Sistemas de informação

## Auditoria, Monitorização, Avaliação

- Os sistemas de informação são a base para a construção de sistemas de monitorização e avaliação, procedimentos que ocorrem muitas vezes em simultâneo à realização de auditorias, pelo que importa distinguir estes conceitos.
- Auditoria é uma «atividade de controlo independente e objetiva, que tem como finalidade verificar o valor e melhorar as operações de uma organização» (OECD, 2002: 17),
- A avaliação representa «uma análise sistemática e objetiva de um projeto, programa ou política em curso ou concluído, desde o seu desenho à sua implementação e aos seus resultados, tomando por base um conjunto de critérios» (OECD, 2002, 21-22).
- A monitorização «é uma função contínua que recorre a um conjunto de indicadores específicos para permitir aos gestores e aos beneficiários possuírem indicações sobre a implementação, os objetivos e os respetivos *inputs* financeiros envolvidos» (OECD, 2002: 27-28).
- Kusek *et al.* (2004) consideram que a monitorização e a avaliação se complementam. A monitorização permite identificar em que estado está o programa em relação às metas propostas e a avaliação possibilita explicar como e porquê as metas foram (ou não) atingidas.

# Sistemas de informação

- A estruturação de um sistema de monitorização apoia-se assim na resposta a três questões fundamentais:
  - O que monitorizar (contextos, políticas)?
  - Como monitorizar (organização da estrutura de recolha, tratamento da informação e entidades a esta associada)?
  - Para quem monitorizar (para melhorar o desempenho interno das instituições, para acompanhamento de políticas ou para controlo de macroestruturas)? (Jaeck, 2009).
- Considerando os tipos de monitorização, podemos distinguir:
  - a monitorização operacional e financeira - centra-se na execução financeira
  - e a monitorização estratégica - procura verificar a relação entre a gestão operacional e financeira, os objetivos dos programas e, ainda, identificar as alterações de contexto (Jaeck, 2009).
- Outra distinção separa a monitorização das ações ou de projetos específicos da monitorização de programas ou de políticas como um todo (Marques da Costa, 2011).

# Bibliografia

- EUROPEAN COMMISSION (1999) – *Evaluation socio-economic programmes*, Ed. O.O.P.E.C., Luxemburg.
- EUROPEAN COMMISSION (2012) - *EVALSED: The resource for the evaluation of Socio-Economic Development*, July 2012
- HOERNIG, Heidi; SEASONS, M. (2004) – “Monitoring of Indicators in Local and Regional Planning Practice: Concepts and Issues”, *Planning, Practice & Research*, Vol. 19, No. 1, February 2004, pp. 81–99
- JAECK, Emmanuel (2009) – “Les facteurs clés d’un système d’indicateurs quantitatifs”, *Sixth European Conference on Evaluation of Cohesion Policy - New Methods for Cohesion Policy Evaluation: Promoting Accountability and Learning*, Varsovie, 30 novembre 2009, 12 pp. (disponible en [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/conferences/evaluation2009/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/evaluation2009/index_en.htm))
- MARQUES DA COSTA, E. (2011) - Monitoreo y evaluación de las políticas – contribución metodológica basada en el caso de estudio portugués, *De la Evaluación Ambiental Estratégica a la Evaluación de Impacto Territorial – reflexiones acerca de la tarea de evaluación*, ed. Joaquin Farinos, Universidade de Valência, 499-518pp.
- NEWTON, K. VAN DETH, Jan W. (2005)– “Decision Making”, in *Foundations of Comparative Politics*, Cambridge University Press, pp.263-273
- WONG, Cecilia (2006) - *Indicators for Urban and Regional Planning. The interplay policy and methods*, The RTPi Library Serie, London, Routledge, pp. 105-118

# 2014-2020

- “A Agência para o Desenvolvimento e Coesão” – coordenação da Política de Desenvolvimento Regional e assegurar a Coordenação geral dos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (FEEI).

A criação da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. resulta da fusão de três entidades públicas: o Instituto Financeiro para o Desenvolvimento Regional, I.P. (IFDR), o Instituto de Gestão do Fundo Social Europeu, I.P. (IGFSE) e a Estrutura de Missão Observatório do QREN.

## **A Política de Coesão é executada através de 12 programas operacionais:**

- **4 temáticos:** «Competitividade e Internacionalização» (cofinanciado pelo FEDER, FSE e Fundo de Coesão); «Capital Humano» e «Inclusão Social e Emprego» (cofinanciado pelo FSE); Desenvolvimento Sustentável e Utilização Eficiente dos Recursos Naturais (cofinanciado pelo Fundo de Coesão);
- **5 regiões continente:** Norte; Centro; Alentejo; Lisboa e Algarve (cofinanciado pelo FEDER e pelo FSE);
- **2 regiões ultraperiféricas:** Açores e Madeira (cofinanciado pelo FEDER e pelo FSE);
- **1 assistência técnica** (cofinanciado pelo FEDER);
- Há também 3 Programas de Desenvolvimento Rural – Portugal Continental, Açores e Madeira - (cofinanciado pelo FEADER) e 1 programa nacional para as Pescas e o Mar (cofinanciado pelo FEAMP).



Elegibilidade para os Fundos Estruturais (FEDER e FSE) no período 2014-2020:

- Regiões menos desenvolvidas (PIB per capita < 75% da média da UE27);
- Regiões de transição (PIB per capita entre  $\geq 75\%$  e  $< 90\%$  da média da UE- 27);
- Regiões mais desenvolvidas (PIB per capita  $\geq 90\%$  da média da UE-27).

“Quais são as grandes prioridades de investimento para Portugal?  
As prioridades para Portugal são definidas num Acordo de Parceria com a Comissão Europeia:

- O aumento da **competitividade económica**, através do aumento da produção de bens e serviços comercializáveis.
- A promoção do **empreendedorismo e da inovação empresarial** - desenvolvendo a "e-economia" e melhorando o acesso das PME a financiamento e serviços empresariais avançados.
- O incentivo à **transferência de conhecimentos de I&D entre os setores académico e empresarial**, reforçando os sistemas de investigação e inovação nas empresas e desenvolvendo um ambiente empresarial favorável à inovação.
- O combate ao **desemprego, nomeadamente entre os jovens**, através da Iniciativa para o Emprego dos Jovens, melhorando a qualidade da educação e da formação, estabelecendo uma melhor correspondência com as necessidades do mercado de trabalho, alargando as qualificações e as competências dos trabalhadores no ativo e impedindo o abandono escolar precoce.
- A redução da **pobreza**, através de um melhor acesso a serviços e de apoios à economia social.
- A **contribuição para a modernização da administração pública** através do reforço de capacidades, e de investimentos no desenvolvimento dos recursos humanos e na governação eletrónica.
- A promoção de uma **economia amiga do ambiente e eficiente em termos de recursos**: eficiência energética (especialmente no sistema de transportes) e melhoria da gestão dos recursos naturais.

# 2014-2020

As intervenções serão alinhadas com os objetivos e prioridades da estratégia Europa 2020 e, no que respeita aos resultados previstos, podemos destacar os seguintes objetivos:

## Crescimento inteligente:

- Despesa com I&D em % do PIB: entre 2,7 e 3,3% (1,5% em 2013);
- Abandono escolar precoce: 10% (19,2% em 2013);
- Educação superior ou equivalente completada até aos 30-34 anos: 40% (29,2% em 2013);

## Crescimento inclusivo:

- Taxa de emprego da população com idades entre os 20 e os 64 anos: 75% (65,6% em 2013);
- Redução do número de pessoas em risco de pobreza ou de exclusão social: -200 000 (-92 000 em 2013);

## Crescimento sustentável:

- Percentagem de energias renováveis no consumo final bruto de energia: 31% (24,6% em 2013).



Tabela 1: Afetação: discriminação por objetivo temático e por fundo (exceto na cooperação territorial).

Objetivos temáticos	FEDER	FSE	Fundo de Coesão	FEADER	FEAMP	Total
	Euro					
1. Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação	2 328 812 052					2 328 812 052
2. Melhoria do acesso às TIC, bem como da sua utilização e qualidade	294 924 687					294 924 687
3. Melhorar a competitividade das PME, do setor agrícola (para o FEADER) e do setor das pescas e da aquacultura (para o FEAMP)	4 509 808 033			1 285 653 348	214 228 847	6 009 690 228
4. Apoio à transição para uma economia assente num baixo nível de emissões de carbono em todos os setores	833 114 998		757 000 000	391 187 629	11 000 000	1 992 302 627
5. Promoção da gestão e prevenção de riscos e adaptação às alterações climáticas	31 800 000		401 242 164	757 242 145		1 190 284 309
6. Preservação e proteção do ambiente e promoção da eficiência dos recursos	791 020 771		1 045 000 000	1 115 105 448	106 781 617	3 057 907 836
7. Promoção de transporte sustentável e remoção de pontos de estrangulamento nas principais infraestruturas da rede	236 113 500		609 000 000			845 113 500
8. Promoção do emprego sustentável e de qualidade e apoio à mobilidade laboral	152 000 000	1 692 026 507		22 645 490	37 000 000	1 903 671 997
9. Promoção da inclusão social, combate à pobreza e a qualquer tipo de discriminação	529 821 585	1 630 789 998		408 982 493		2 569 594 076
10. Investimento na educação, na formação e na formação profissional para competências e aprendizagem ao longo da vida	481 488 271	3 845 767 381				4 327 255 652
11. Melhoria da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e a eficiência das administrações públicas		249 696 283				249 696 283
Assistência técnica	468 910 000	128 252 100	49 500 000	76 971 821	23 475 000	747 108 921
Regiões ultraperiféricas	115 681 815					115 681 815
<b>Total</b>	<b>10 773 495 712</b>	<b>7 546 532 269</b>	<b>2 861 742 164</b>	<b>4 057 788 374</b>	<b>392 485 464</b>	<b>25 632 043 983</b>

- Fundo Europeu para os Assuntos Marítimos e as Pescas (FEAMP)
- Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER)
- Ações integradas para o desenvolvimento urbano sustentável serão realizadas pelos ITI (Investimentos Territoriais Integrados) das duas áreas metropolitanas de Lisboa e do Porto e complementadas por eixos específicos dos programas operacionais regionais no continente, de modo a cumprir o requisito de investir um mínimo de 5% dos recursos atribuídos do FEDER nestas zonas

in: **Resumo do Acordo de Parceria para Portugal, 2014-2020, CE, 30 de Julho de 2014**

Tabela 2: Afetação aos programas

Programa Operacional	Objetivos temáticos abrangidos	Fundo EIE	Afetação (EUR)
Programa Operacional Competitividade e Internacionalização	TO 1,2,3,7,8,11	FEDER, FSE e Fundo de Coesão	4 413 930 409
Programa Operacional Coesão Social e Emprego	TO 8 e 9	FSE (incluindo a afetação específica para a Iniciativa para o Emprego dos Jovens)	2 130 180 734
Programa Operacional Capital humano	TO 10	FSE	3 095 832 100
Programa Operacional Desenvolvimento Sustentável e Utilização Eficiente dos Recursos Naturais	TO 4,5 e 6	Fundo de Coesão	2 252 742 164
Programa Operacional Regional Norte	TO 1,3,4,6,7,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	3 378 770 731
Programa Operacional Regional Centro	TO 1,3,4,6,7,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	2 155 031 031
Programa Operacional Regional Alentejo	TO 1,3,4,5,6,7,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	1 082 944 371
Programa Operacional Regional Lisboa	TO 1,3,4,6,8,9 e 10	FEDER, FSE	833 334 547
Programa Operacional Regional Algarve	TO 1,3,4,6,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	318 676 488
Programa Operacional Açores	TO 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	1 139 752 011
Programa Operacional Madeira	TO 1,3,4,6,8,9,10 e 11	FEDER, FSE	403 347 728
OPTA	NA	FEDER	138 000 000
RDP Continente	TO 3,4,5,6,8 e 9	FEADER	3 583 056 823
RDP Açores	TO 3,4,5,6,8 e 9	FEADER	295 282 051
RDP Madeira	TO 3,4,5,6,8 e 9	FEADER	179 449 500
Programa Operacional para as Pescas e o Mar	TO 3,4,6 e 8	FEAMP	392 485 464

# 2014-2020

in: **Resumo do Acordo de Parceria para Portugal, 2014-2020, CE, 30 de Julho de 2014**