

## PLANEAMENTO ESTRATÉGICO



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



Eduarda Marques da Costa  
IGOT\_UL

## 1. Introdução

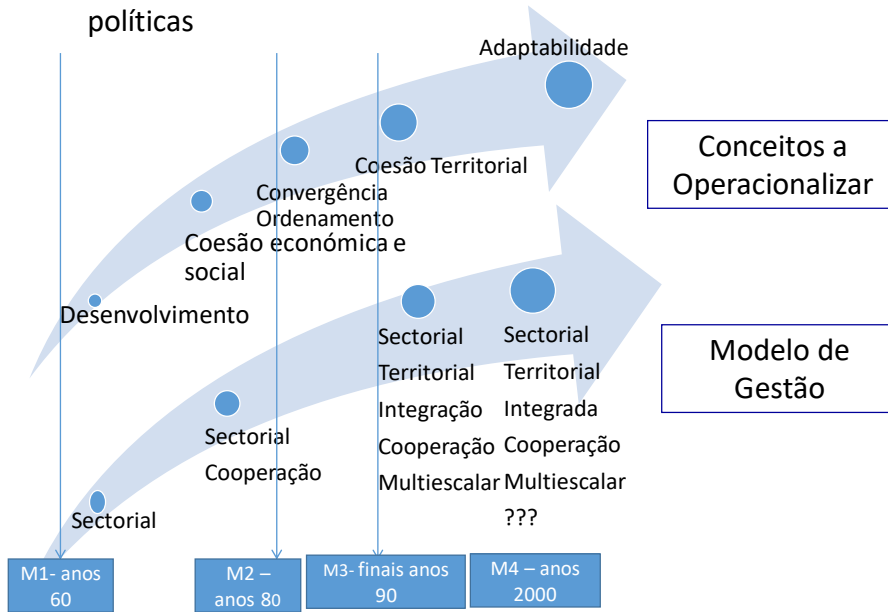
## **1.1. Sobre os conceitos de planeamento, desenvolvimento e ordenamento**

**“O ordenamento define a estrutura espacial (forma de uso do solo e as redes formadas por núcleos populacionais) onde interagem as políticas social, económica, cultural e ambiental e regula o comportamento dos agentes socioeconómicos: com vista a atingir um desenvolvimento equitativo, equilibrado e sustentável das diferentes regiões”** (pp. 31, Orea, 2002).

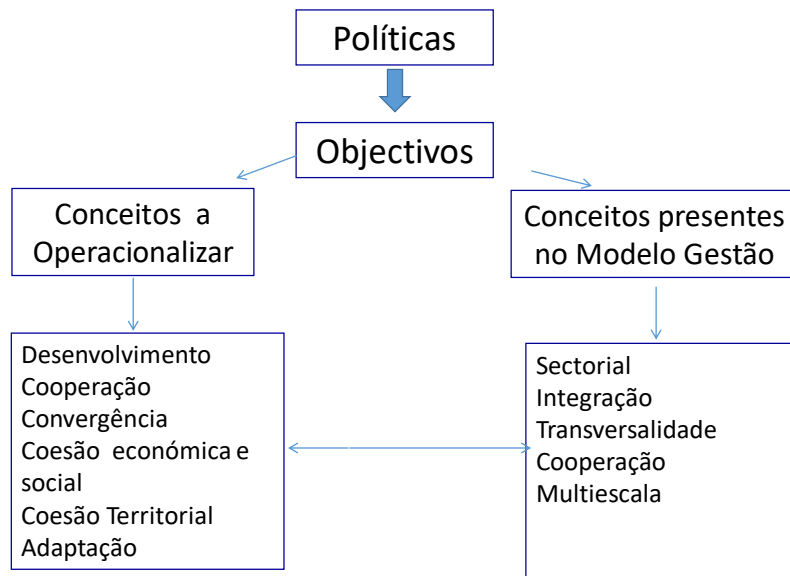
### **Ordenamento**

1. Equilíbrio intra e interregional
2. Organização física do espaço
3. Utilização racional dos recursos naturais e conservação ambiental
4. Desenvolvimento em termos de qualidade de vida;

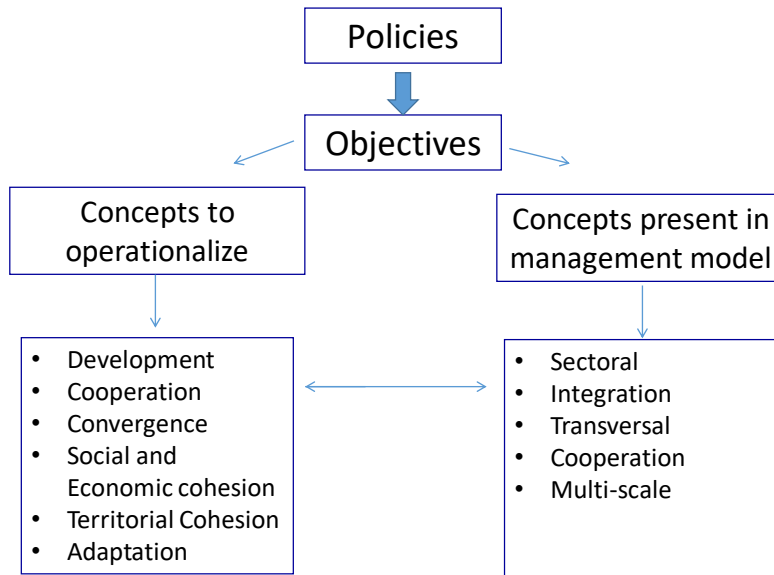
### Evolução dos conceitos emergentes e dominantes nas políticas



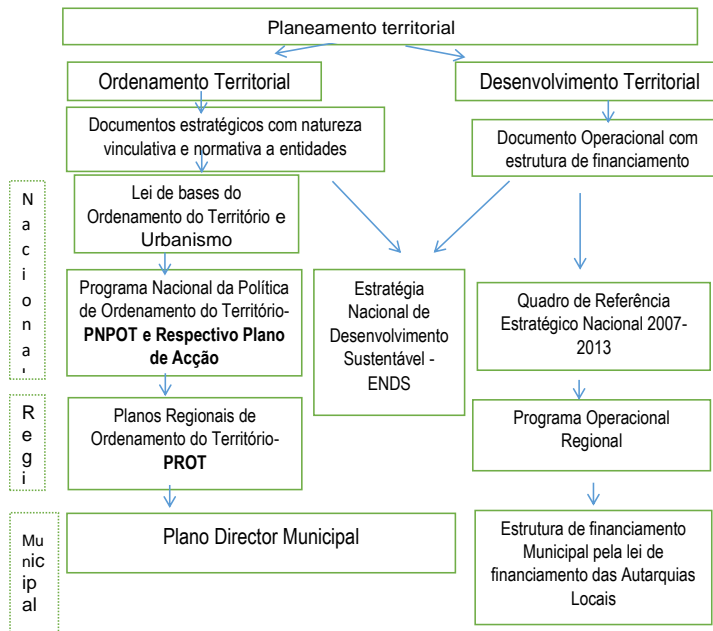
Marques da Costa (2013)



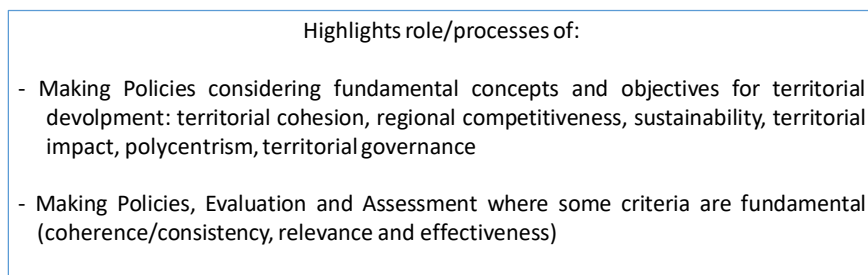
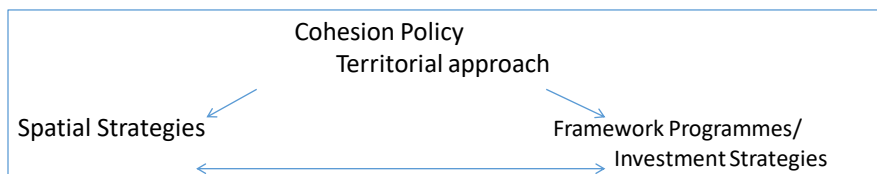
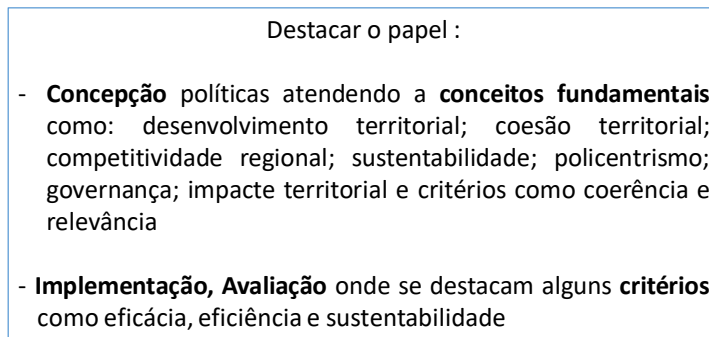
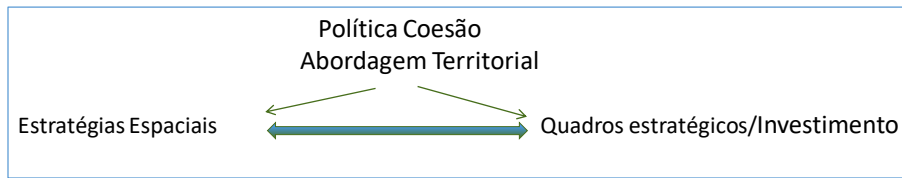
Marques da Costa (2013)



Marques da Costa (2013)

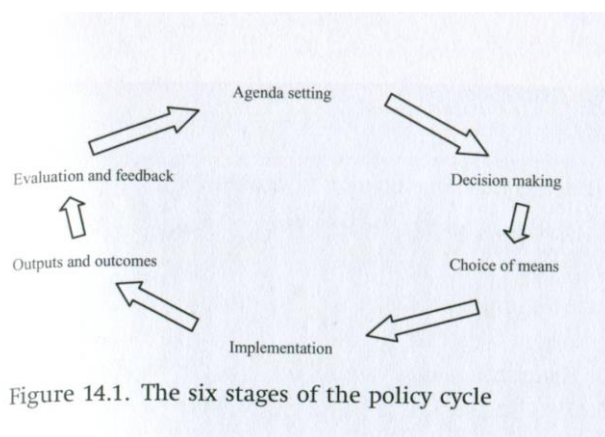


**Enquadramento para as políticas e programas às várias escalas que atuam em Portugal no domínio do Ordenamento e Desenvolvimento Territorial**  
 Fonte: Adaptado de Marques da Costa, (2013a, p. 50)



## 1.2. As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração



6 Fases no ciclo de política

NEWTON, K. VAN DETH, Jan W. (2005)

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração  
Public Policies - the nature of the policy-making process

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda – selecção dos problemas mais urgentes a resolver. <ul style="list-style-type: none"> <li>• As agendas são diferentes nos vários países e evoluem no tempo;</li> <li>• É fundamental compreender o que está dentro da esfera do estado/agenda pública e o que está fora;</li> <li>• Aqui se enquadra a discussão das parcerias público-privadas;</li> </ul> </li> <li>• Decisão (quadro de eleitos)</li> <li>• Escolha dos meios: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxas e legislação condicionante</li> <li>• Estimular cidadãos a participar</li> <li>• Concessão de subsídios e bolsas</li> <li>• Prestação serviço</li> <li>• Estimulo aos privados</li> <li>• Criação de novo enquadramento legislativo</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: right; font-size: small;">NEWTON, K. VAN DETH, Jan W. (2005)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda - selection of the most urgent problems to be solved <ul style="list-style-type: none"> <li>– Agendas are different in different countries and evolve over time;</li> <li>– It is fundamental to understand what is inside the sphere of the state/public agenda and what is outside;</li> <li>– This is where the discussion of public-private partnerships fits in</li> </ul> </li> <li>• Decision making (framework of elected officials)</li> <li>• Choice of means: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Fees and constraining legislation</li> <li>– Stimulating citizens to participate</li> <li>– Grants and scholarships</li> <li>– Service delivery</li> <li>– Stimulating the private sector</li> <li>– Creating a new legislative framework</li> </ul> </li> </ul>
--	--

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração  
Public Policies - the nature of the policy-making process

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementação</li> <li>• Realizações e resultados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realização: legislação aprovada, investimento realizado;</li> <li>• Resultados: são as consequências das realizações</li> <li>• Entra aqui a distinção entre as decisões de política e os efeitos da política;</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementation</li> <li>• Achievements and results <ul style="list-style-type: none"> <li>Achievement: <ul style="list-style-type: none"> <li>- legislation approved, investment made;</li> </ul> </li> <li>- Results: are the consequences of the achievements</li> <li>- Here enters the distinction between policy decisions and policy effects;</li> </ul> </li> </ul> |
|---|---|

NEWTON, K. VAN DETH, Jan W. (2005)

As Políticas Públicas – a natureza do processo de elaboração  
Public Policies - the nature of the policy-making process

- Avaliação

Critérios:

- eficácia - cumprimento de objetivos
- eficiência - mínimo de recursos, maximizando os efeitos

Aspectos a considerar:

- Políticas avaliadas em termos de objetivos? Mas por vezes os objetivos são demasiado vagos;
- Raramente conhecemos os não cumprimentos;
- Avaliação tem pouco peso nas instituições – no entanto sublinha-se a importância crescente
- Eficiência dos sistemas/políticas públicas não é fácil de avaliação, porque inclui os critérios de equidade e utilidade

Evaluation

Criteria: effectiveness - meeting objectives  
Efficiency - minimum resources, maximising effects

Aspects to consider:

- Policies evaluated in terms of objectives?
- But sometimes objectives are too vague;
- Rarely do we know about non-compliance;
- Evaluation has little weight in the institutions - however the growing importance is underlined
- Efficiency of systems/public policies is not easy to evaluate, because it includes the criteria of equity and utility

NEWTON, K. VAN DETH, Jan W. (2005)

### 1.3. Fases do Planeamento Estratégico



## 1.3. Fases do Planeamento Estratégico

### 1.3 Phases of Strategic Planning

O Planeamento Estratégico é a atividade que responde a três perguntas:

- 1) ONDE NÓS ESTAMOS? (Quem somos? Quais nossos problemas? Quais são nossos recursos disponíveis? Quais nossos pontos fortes e fracos?);
- 2) ONDE QUEREMOS IR? (Que organização queremos ser? Quais serão nossas metas? Em que áreas pretendemos atuar?);
- 3) COMO CHEGAR LÁ? (Quais são os melhores caminhos para chegarmos aos nossos objetivos, para alcançarmos nossas metas?)

Strategic Planning is the activity that answers three questions:

1. WHERE ARE WE? (Who are we? What are our problems? What are our available resources? What are our strengths and weaknesses?);
2. WHERE DO WE WANT TO GO? (What organisation do we want to be? What are our goals? In which areas do we want to operate?)
3. HOW TO GET THERE? (What are the best ways to reach our objectives, to achieve our goals?)

Ferreira, 2005

18

## Caraterísticas de um Plano Estratégico

### Characteristics of a Strategic Plan

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Clareza:</b> como proporciona um guia para a ação, deve ser formulado de modo a que permita uma fácil compreensão e interpretação inequívoca. O plano deve descrever as ideias da forma mais sintética possível.</li> <li>2. <b>Simplicidade:</b> devemos dispensar todos os elementos que não são necessários; não vale a pena escrever tantas palavras, esconder o essencial; devemos comunicar claramente as mensagens-chave.</li> <li>3. <b>Lógica:</b> deve conter a sua própria lógica, tanto no que se refere à sequência de ações e metas, como as deduções e conclusões retiradas.</li> <li>4. <b>Realismo:</b> deve estar de acordo com a realidade objetiva, excluindo conjecturas inverificáveis.</li> <li>5. <b>Precisão:</b> deve fornecer uma indicação e orientações precisas sobre as ações a desenvolver para atingir os objetivos.</li> <li>6. <b>Continuidade:</b> deve ser construído de uma maneira que existe uma continuidade na implementação</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Clarity:</b> as it provides a guide to action, it should be worded in a way that allows for easy understanding and unambiguous interpretation. The plan should describe the ideas as succinctly as possible.</li> <li>2. <b>Simplicity:</b> we must dispense with all the elements that are not necessary; there is no point in writing so many words, hiding the essentials; we must clearly communicate the key messages.</li> <li>3. <b>Logic:</b> it must contain its own logic, both as regards the sequence of actions and goals, and the deductions and conclusions drawn.</li> <li>4. <b>Realism:</b> it must be in accordance with objective reality, excluding unverifiable conjectures.</li> <li>5. <b>Accuracy:</b> it should provide a precise indication and guidance on the actions to be developed in order to achieve the objectives.</li> <li>6. <b>Continuity:</b> it should be constructed in such a way that there is continuity in implementation</li> </ol> |
|--|---|

Ferreira, 2005

19

## Caraterísticas de um Plano Estratégico Characteristics of a Strategic Plan

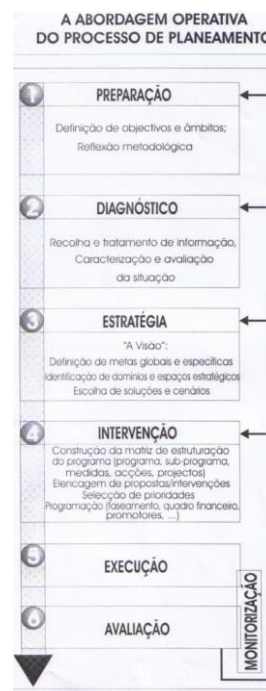
7. **Unidade:** deve ter uma unidade nas suas diversas partes e programas especiais, que não devem estar em oposição um ao outro.
  8. **Elasticidade:** como não é possível conhecer e prever todos os eventos futuros, o plano deve possuir elasticidade suficiente para se adaptar rapidamente e sem prejuízo de sua eficiência às demandas e situações que surgem.
  9. **Estabilidade:** uma vez planeado deve ter apenas os ajustes necessários pelas circunstâncias e não continuamente corrigido.
  10. **Económico:** deve remover os custos desnecessários e conter as despesas para necessárias para a sua concretização.
  11. **Adaptação:** deve sempre responder às exigências da situação no que diz respeito sua abordagem, âmbito, conteúdo, etc.
  12. **Aceitação:** deverá ser formulado e apresentado de uma maneira que não crie resistência ou desconfiança
7. **Unity:** it must have unity in its various parts and special programs, which should not be in opposition to each other.
  8. **Elasticity:** since it is not possible to know and foresee all future events, the plan must possess enough elasticity to adapt quickly and without prejudice to its efficiency to the demands and situations that arise.
  9. **Stability:** once planned it should only have the adjustments required by circumstances and not be continuously corrected.
  10. **Economical:** it should remove unnecessary costs and contain the expenses necessary for its realisation.
  11. **Adaptation:** it should always respond to the demands of the situation with regard to its approach, scope, content, etc.
  12. **Acceptability:** it should be formulated and presented in a way that does not create resistance or mistrust

Ferreira, 2005

20

## Sobre o processo de planeamento estratégico:

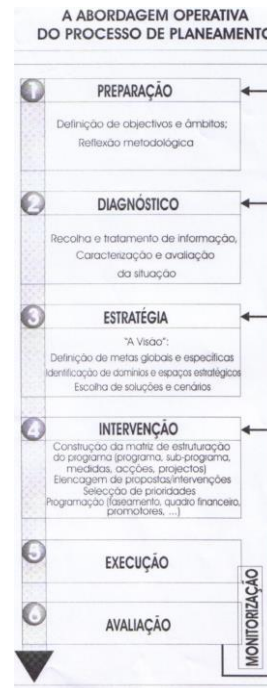
- Fases:
  - Preparação ou arranque, de definição de objecto e âmbitos e de reflexão metodológica
  - Uma fase de diagnóstico da situação (recolham tratamento e caracterização...)
  - De arquitectura da estratégia(s)
  - De configuração da intervenção (programa, sub-programa, medidas, acções, projectos);
  - Execução
  - Avaliação



On the strategic planning process:

Phases:

- Preparation or start-up, of defining the object and scopes and of methodological reflection
- A diagnosis phase of the situation (collect treatment and characterisation...)
- The architecture of the strategy(ies)
- Intervention configuration (programme, sub-programme, measures, actions, projects);
- Implementation
- Evaluation



Ferreira, 2005

**SOBRE AS PRINCIPAIS ETAPAS:**

**PREPARAÇÃO DO PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

1. Trabalho preparatório
2. Condições Organizacionais
3. Quem envolver? E em que etapas?
4. Planeamento da agenda e do processo

**DIAGNOSTICO/ANÁLISE ESTRATÉGICA**

1. Diagnóstico
2. Análise de pontos fortes, fracos, potencialidades e ameaças
3. Análise de Partes Interessadas (*Stakeholders*)
4. Análise de Boas Práticas (*Benchmarking*)

**ESTRATÉGIA/  
CONSTRUÇÃO DO QUADRO (FRAMEWORK) ESTRATÉGICO**

1. Construção da Missão
2. Construção da Visão
3. Valores e princípios
4. Priorização das Áreas Organizacionais e de Atuação
5. Objetivos Estratégicos, Específicos e Metas

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

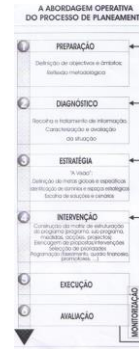
**AVALIAÇÃO E MONITORIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO**

**Elementos a ter em conta no diagnóstico:**

- Aspectos espaciais
- Aspectos económicos e socio-económicos;
- Aspectos administrativos
- Legislação

**Stakeholders;:**

- são pessoas e organizações que estão ativamente envolvidas na organização ou cujos interesses podem ser afetados com o resultado da ação da organização.
- As partes interessadas são todos aqueles que precisam ser considerados para alcançar os objetivos da organização e cuja participação e apoio são cruciais para seu sucesso.
- As partes interessadas podem ser indivíduos ou grupos dentro da organização ou indivíduos ou grupos fora da organização.



**ON THE MAIN STEPS:**

**PREPARATION OF THE STRATEGIC PLANNING 1.**

1. preparatory work
2. Organisational Conditions
3. Who to involve? At what stages?
4. Planning the agenda and process

**DIAGNOSIS/STRATEGIC ANALYSIS**

1. Diagnostic
2. Analysis of strengths, weaknesses, potentials and threats
3. Stakeholders analysis
4. Best Practice Analysis (*Benchmarking*)

**STRATEGY/  
BUILDING THE STRATEGIC FRAMEWORK**

1. Construction of the Mission Statement
2. Construction of the Vision
3. Values and principles
4. Prioritization of Organizational and Action Areas
5. Strategic and Specific Objectives and Goals

**IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC PLAN**

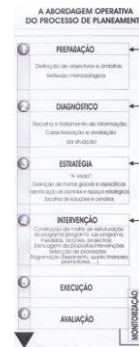
**EVALUATION AND MONITORING OF THE STRATEGIC PLAN**

**Elements to take into account in the diagnosis:**

- Spatial aspects
- Economic and socio-economic aspects
- Administrative aspects
- Legislation

**Stakeholders;:**

- are people and organisations who are actively involved in the organisation or whose interests may be affected by the outcome of the organisation's action.
- Stakeholders are all those who need to be considered to achieve the organisation's objectives and whose participation and support are crucial to its success.
- Stakeholders can be individuals or groups within the organisation or individuals or groups outside the organisation.



## Formulação da Visão Estratégica



Ferreira, 2005

## ESTRATEGIA

Aqui deve-se definir a missão, identificar os valores, definir a visão e identificar os eixos estratégicos.

Após esse trabalho, são estabelecidos os objetivos estratégicos por eixo que, posteriormente, devem ser desdobrados no plano de atividades para a concretização dos mesmos



### Missão:

- Quem somos?
- O que fazem?
- Para quem o fazem?
- Como o fazem?



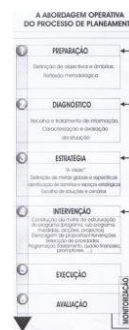
### Visão:

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo.

A Visão deve responder às seguintes questões:

- O quê e como queremos ser dentro de n anos?
- Em que nos queremos converter?

Tendo em conta a missão de cada instituição



## Strategy

Here we must define the mission, identify the values, define the vision and identify the strategic axes.



After this work, strategic objectives are established by axis which must then be broken down into activity plans to achieve them



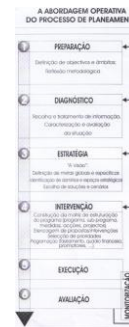
Mission statement:

Who are we?

What do we do?

For whom do we do it?

How do we do it?



## Vision:

Its statement should be clear and objective, positive, challenging and is usually expressed with a verb in the future or infinitive.

The Vision should answer the following questions:

What and how do we want to be in n years?

What do we want to become?

Taking into account the mission of each institution

30

## ESTRATÉGIA/ CONSTRUÇÃO DO QUADRO (FRAMEWORK) ESTRATÉGICO

### OBJECTIVOS:

Existem 3 tipos de objetivos que importa definir e que podem ser organizados numa grelha, tal como a que se apresenta de seguida:

- a) **Objetivos Estratégicos** - Fim que se quer atingir para poder alcançar a visão de futuro da instituição. Por norma, são amplos, não específicos, de âmbitos distintos embora todos relacionados com o eixo correspondente.
- b) **Objetivos Específicos** - Fins que se pretendem atingir para poder alcançar aquilo que foi identificado como estratégico em cada eixo. Por norma são mais concretos, indicando informação de como se vai atingir.
- c) **Metas** - Instrumento importante para poder monitorizar e avaliar e que deve conter a seguinte informação – O que vou fazer? Quanto vou fazer? Até quando?

31

## STRATEGY/STRATEGIC FRAMEWORK

### OBJECTIVES:

There are 3 types of objectives that should be defined and that can be organised in a grid, such as the one presented below:

a) Strategic Objectives - Objectives to be achieved in order to achieve the future vision of the institution. As a rule, they are broad, non-specific, of different scopes, although all related to the corresponding axis.

b) Specific Objectives - Objectives to be reached in order to achieve what has been identified as strategic in each axis. They are usually more concrete, indicating information on how it will be achieved.

c) Goals - An important instrument to monitor and evaluate, which should contain the following information: What am I going to do? How much will I do? By when?

32

## Método de elaboração de objetivos SMART.

- Specific (Específicos): os objetivos devem ser escritos de forma concisa e referir claramente quando, como e onde as mudanças vão intervir.
- Measurable (Mensuráveis): os resultados ou o processo devem poder ser objeto de avaliação.
- Achievable (Acessíveis): o desafio deve com certeza ser apresentado para motivar os indivíduos, mas os objetivos devem ser realizáveis para não gerar frustração.
- Relevant and Realistic (Pertinentes e realistas): trata-se de focalizar as prioridades Do que pretendemos obter.
- Time-bound (Ter em conta o tempo): os objetivos devem inscrever-se num quadro temporal delimitado

33

## SMART goal setting method.

- **Specific:** objectives should be written concisely and state clearly when, how and where changes will take place.
- **Measurable:** the outcomes or process should be measurable.
- **Achievable:** the challenge should certainly be presented to motivate individuals, but the objectives should be achievable to avoid frustration.
- **Relevant and Realistic:** this means focusing on the priorities of what we want to achieve.
- **Time-bound:** objectives should be set in a defined timeframe

34



Ferreira, 2005



PROCESSO DE PLANEAMENTO		
FASES	CONTEÚDO	TÉCNICAS
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	O Que É O Que Faz Como se Insere	Potencialidades Debilidadedes Tendências de Evolução
VISÃO PROSPECTIVA OBJECTIVO CENTRAL	Para Onde Queremos Ir Para Onde Podemos Ir O Que Podemos Fazer	Cenários de Evolução
PRIORIDADES ESTRATÉGIAS	Metas Caminhos	Participação Consensualização/Concertação
PROJECTOS ACÇÕES ESTRUTURANTES	Projectos Acções Programas	Participação Concertação
RECURSOS	Financiamentos Parcerias	Diversas
SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	Implementação Avaliação	Participação Indicadores Relatórios Marketing

Ferreira, 2005

## 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
- FERREIRA, A. F. (2005) – “Como se faz um plano estratégico – Guia Metodológico”, *Gestão estratégica de Cidades e Regiões*, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa, pp. 139-165
- 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. Joaquín Farinos, Universidade de Valência, 499-518pp.
- MARQUES DA COSTA, E. (2018) – *Informação e avaliação de políticas públicas*, in *Metodologias de avaliação de políticas públicas* (Information and evaluation of public policies in *Public policy evaluation methodologies*), ed. Ferrão, J.; Feijó, A.; Paixão, J. M. P., Lisboa, Imprensa da Universidade de Lisboa (pp- 87-106)
- Marques da Costa, E.; Antonello, Ideni (2018) *Avaliação das Políticas de Ordenamento do Território: uma análise comparativa aplicada entre Portugal e o Brasil*, Soc. Nat., Uberlândia, MG v.30, n.1, p.29-52 | jan./abr. 2018 | DOI: <http://dx.doi.org/10.14393/SN-v30n1-2018-2>  
[https://www.researchgate.net/publication/326125678\\_Avaliacao\\_das\\_Politicas\\_de\\_Ordenamento\\_do\\_Territorio\\_uma\\_analise\\_comparativa\\_aplicada\\_entre\\_Portugal\\_e\\_o\\_Brazil](https://www.researchgate.net/publication/326125678_Avaliacao_das_Politicas_de_Ordenamento_do_Territorio_uma_analise_comparativa_aplicada_entre_Portugal_e_o_Brazil)
- OREA (2002), D. G. – “Marco Conceptual de la Ordenacion Territorial”, *Ordenacion Territorial*, Ed. Agrícola Espanola, SA, pp. 43-70