

***O PROCESSO GENÉRICO DE PLANEAMENTO: TÓPICOS  
ELEMENTARES\****

**Marcos Olímpio Gomes dos Santos<sup>1</sup>**

**Évora**

**24/07/2011**

---

\* Versão actualizada do texto inicial redigido em Junho de 2011.

<sup>1</sup> Sociólogo. Investigador externo do Centro de Investigação em Sociologia e Antropologia – Augusto da Silva (CISA-AS).

Questões introdutórias.....	2
Definição de planeamento.....	3
Tipos de planeamento.....	4
Contextos em que pode decorrer (ou não) um processo de planeamento.....	5
A problemática do planeamento em contextos instáveis.....	6
O Planeamento em contextos de estabilidade - Fases do processo.....	7
Métodos e técnicas accionáveis nas diferentes fases do processo.....	10
Dificuldades e obstáculos que prejudicam um processo de planeamento.....	11
As leis epigramáticas aplicadas ao planeamento.....	12
Lições aprendidas por fase.....	13
Considerações finais.....	14
Bibliografia.....	15
Anexos.....	17

## QUESTÕES E CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

Tendo este texto sido preparado tendo em vista à respectiva apresentação numa iniciativa sobre o processo de planeamento,<sup>2</sup> considerou-se de interesse lançar inicialmente para debate alguns enunciados como os que constam seguidamente e que, podem suscitar a reflexão sobre a pertinência dos processos em análise:

*Alice : “Você poderia me dizer, por favor, que caminho devo seguir para sair daqui?”*

*Gato : “Isto depende bastante de onde você quer chegar (...).”*

*Alice : “Eu não me importo muito com isso (...).”*

*Gato : “Então não importa muito que caminho você irá tomar.”*

*Não há ventos favoráveis para quem não sabe para onde vai.*

*Não podemos controlar os ventos, mas podemos direccionar as velas.*

*A incapacidade de prever (probabilisticamente) o futuro não impede os agentes de inventá-lo.*

*“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo”. (Peter Drucker)*

*Se não planeamos, alguém o fará por nós ... ou contra nós.*

*“Os planos mais bem elaborados não valem o papel no qual foram escritos se não conseguirmos realizar nada”.*

Considera-se portanto que estes enunciados procuram mostrar por um lado que se justifica prepararmo-nos para enfrentar o futuro, e por outro que, para além do pensamento e da concepção, é absolutamente imprescindível concretizar a acção que permita atingir o estipulado nos planos.

A restante matéria incluída na comunicação encontra-se incluída nos tópicos seguintes: i) Definição de planeamento; ii) Tipos de planeamento; iii) Contextos em que pode decorrer (ou não) um processo de planeamento; iv) A problemática do planeamento em contextos instáveis; v) O Planeamento em contextos de estabilidade - Fases do processo; vi) Métodos e técnicas accionáveis nas diferentes fases do processo; vii) Dificuldades e obstáculos que prejudicam um processo de planeamento; viii) As leis epigramáticas aplicadas ao planeamento, e, ix) Lições aprendidas por fase.

Estes pontos são complementados com as Considerações finais, a Bibliografia e Anexos, nos quais constam listagens detalhadas de métodos e técnicas accionáveis nas diferentes fases do processo

---

<sup>2</sup> “O planeamento em geral e aplicações na intervenção social e no turismo”, iniciativa promovida em 14/06/2011 pelo CISA-AS em parceria com o Monte ACE e o Departamento de Sociologia da Universidade de Évora.

Propõe-se como base para debate sobre este ponto as definições de planeamento abaixo apresentadas. Processo guiado por uma atitude que consiste em conceber, com a máxima aproximação possível, os acontecimentos futuros e pré-determinar as acções que deverão ser desenvolvidas pelos actores sociais, em função dos objectivos que se pretende atingir.

Mais detalhadamente, consiste num processo no qual é estabelecido inicialmente o que se pretende no futuro, isto é, objectivos e metas a atingir. Com base nos objectivos elaboram-se instrumentos (tais como: planos, programas, projectos, acções), para os quais é necessário reunir condições materiais, humanas e ambientais de forma a conseguir-se atingir os objectivos finais. Com o planeamento procura-se concretizar o máximo de objectivos com uma economia de esforços e meios, dominar o tempo, antecipar o que pode acontecer no futuro, equacionar práticas que recaiam sobre a realidade que se pretende mudar, para se poder aproximar, tanto quanto possível dos objectivos delineados. As motivações centrais do planeamento consistem assim em antecipar o que deve ocorrer no futuro.

Em sumo o planeamento é um processo de mudança controlada que consiste em: i) Diagnosticar problemas; ii) Definir objectivos ou resultados a serem alcançados; iii) Definir meios / recursos para possibilitar a realização de resultados e, iv) Tomar no presente decisões que afectam o futuro, para reduzir sua incerteza e, v) Monitorizar o andamento do processo e avaliar resultados.

---

<sup>3</sup> Excerto elaborado com base em I. Guerra (2000); M. Baptista (1979 e 2003); U. Schieffer (2006) e M. Santos (2011d).

São aqui referidos os principais tipos de planeamento adoptados para dar resposta aos mais variados problemas, entre os quais de natureza social, sendo somente desenvolvido a matéria que respeita ao nível hierárquico de actuação, dado o seu interesse para o objectivo da sessão:

- Quanto ao âmbito ou nível geográfico;
- Quanto à entidade que planifica;
- Quanto à abrangência temática;
- Quanto ao grau de obrigatoriedade ou de coacção;
- Quanto ao grau de institucionalização;
- Quanto ao grau de participação;
- Quanto ao prazo;
- Quanto ao nível hierárquico de actuação (ou nível de decisão)
  - ✓ Planeamento estratégico, é relativamente genérico e prende-se com o longo prazo, incidindo sobre os temas mais vastos e duradouros que contribuem para a sustentabilidade e desenvolvimento de uma organização ou território ao longo de vários anos, pelo que em consonância o plano estratégico acolhe a finalidade da organização e nele se descreve o conjunto de metas e objectivos que possibilitam alcançar essa finalidade
  - ✓ Planeamento tático que é mais limitado, específico e de médio prazo, na comparação com o planeamento estratégico, refere-se mais a assuntos relativos à eficiência do que à eficácia a longo prazo, e articula os processos de planificação estratégica e da planificação operativa.
  - ✓ Planeamento operativo, incide sobre o curto prazo, sendo mais específico e orientado para a consecução de um objectivo determinado, convertendo os conceitos gerais do plano estratégico em metas claras e passos concretos, e ainda em objectivos avaliáveis a curto prazo, e centrando-se sobre uma aplicação de recursos que seja eficiente e eficaz no que se refere aos custos dispendidos na solução do problema e na consecução dos objectivos estabelecidos.)”

Este último tipo de planeamento, nomeadamente quando assume a forma de planeamento por cenários adapta-se à intervenção em contextos caracterizados pela incerteza, matéria que é abordada no ponto seguinte.

---

<sup>4</sup> Conforme recolha efectuada por M. Santos (2011d).

## CONTEXTOS EM QUE PODE DECORRER (OU NÃO) UM PROCESSO DE PLANEAMENTO

Uma questão que se por vezes coloca a quem tem estado envolvido em processos de planeamento consiste na pertinência do processo.

Tal questão prende-se com o grau de estabilidade do contexto em que o processo decorre, sendo que em certas circunstâncias as circunstâncias alteram-se com uma velocidade tal que aquilo que era válido no início do processo já não o é passado pouco tempo.

Quadro 1 - Tipos de contexto segundo o grau de estabilidade - instabilidade

+2	+1	0	-1	-2
Estáveis	Mais estáveis do que instáveis	Tão estáveis como instáveis	Mais instáveis do que estáveis	Instáveis

Fonte: Elaboração própria

Geralmente os actores que promovem processos de planeamento muito dificilmente agem em contextos estáveis, mas antes em contextos onde se deparam com alguma instabilidade, e quando essa instabilidade atinge um grau elevado, é questionável que os processos de mudança controlada possam ser concretizados.

É assim de todo o interesse debater quais são as alternativas ao planeamento (nomeadamente estratégico) nestes contextos, de forma a apetrechar responsáveis por organizações sem fins lucrativos com conhecimentos, ferramentas e instrumentos que lhes permitam tomar decisões adequadas à situação com que se deparam.

## ROBLEMÁTICA DO PLANEAMENTO EM CONTEXTOS INSTÁVEIS

Por conseguinte em contextos instáveis ou incertos podem decorrer diversas alterações provenientes de orientações da entidade que tutela uma intervenção, da entidade financiadora, de parceiros ou de outros *stakeholders*, que se podem traduzir nos seguintes tipos de constrangimentos ou ameaças que afectam o processo, dos quais só três são por agora desenvolvidos no próximo quadro.

Quadro 2 – Questões colocadas num processo de planeamento em contextos instáveis

Tipo de Constrangimentos / Ameaças	Problemas que levanta	Desafios a ultrapassar	Respostas / Soluções
Diminuição de prazos estabelecidos previamente	Afectação de recursos humanos em tempo superior ao previsto	Manter a capacidade de resposta em outros processos	Horas extraordinárias Contratar um tarefeiro Dar resposta às questões mais urgentes
Redução de verbas atribuídas anteriormente	Impossibilidade de concretizar as actividades previstas	Manter ou suprimir actividades	Dispensar pessoal Suprimir actividades Tentar fazer o mesmo com menos
Atraso nos reembolsos	Inexistência de verbas para pagamentos a pessoal, fornecedores.	Conseguir desbloquear verbas em tempo útil	Conseguir empréstimo junto de bancos Adiar pagamentos
Mudança das regras de recolha de dados			
Alteração de prioridades			
Alterações de encadeamento			
Alterações de meios e processos de execução			
Eliminação ou redução de amplitude de actividades anteriormente planeadas			
Inclusão de novas actividades			

Fonte: elaboração própria

Caso haja disponibilidade por parte dos responsáveis pelo processo, podem estes ensaiar algumas reflexões sobre os constrangimentos ou ameaças mais frequentes, identificá-las, recensear os problemas que levantam para uma organização, listar os desafios a ultrapassar e gizar as respostas ou soluções que devem ser concretizadas.

Em casos nos quais seja possível equacionar essa possibilidade, poderá uma equipa realizar um simulacro de planeamento por cenários, colocando o acento tónico na identificação dos obstáculos e nos chamados momentos críticos ou POVDB (Pontos Onde Vai Dar Buraco).

Em outras circunstâncias resta somente recurso à capacidade de improvisação.

## O PLANEAMENTO EM CONTEXTOS DE ESTABILIDADE RELATIVA – FASES DO PROCESSO

Neste texto adopta-se um modelo que compreende cinco fases, adaptado a partir dos contributos de vários autores.

Quadro 3 – Modelo genérico de um processo de planeamento



Fonte: M. Santos, 2011d

Cada uma dessas fases é sucintamente descrita nos próximos parágrafos, onde constam os tópicos que as distinguem.

#### **Fase 0 - de opção ou preliminar**

Que implica a existência de premissas e condições fundamentais, tais como:

- A existência de uma situação problemática;
- Tomada de consciência da gravidade dessa situação;
- Emergência da vontade política de a resolver;
- Opção de a resolver pela via da intervenção / planeamento;
- Criação de bases institucionais necessárias para viabilizar a intervenção;
- Estudo de viabilidade da concretização do processo.

No seguimento desta incontornável e melindrosa fase, coloca-se o conhecimento da realidade, o que tem lugar na fase de diagnóstico.

#### **Fase 1 - de diagnóstico**

Esta fase consiste num estudo alargado, profundo, sucinto, claro e breve no que se refere à:

- Caracterização da envolvente
- Operacionalização do(s) problemas/descrição rigorosa dos factos
- Análise da natureza ou das causas dos problemas/factos
- Conhecimento quantitativo dos problemas/factos
- Apreciação e interpretação dos problemas/factos
- Explicação dos problemas/factos
- Determinação das tendências dos problemas/factos
- Explicitação dos estrangulamentos/constrangimentos (internos e externos), recorrendo a indicadores e a índices

Concretizada esta fase, em que se aprofunda o conhecimento da Zona de Intervenção, procede-se à selecção das opções que vão nortear a actuação dos actores ao longo do processo.

#### **Fase 2 - Formulação de intenções ou linhas de orientação (explicitação da finalidade, objectivos e metas) e de estratégias**

Na qual são traçados: A visão ou o Desígnio, os Objectivos a longo, médio e curto prazo, e Metas ou Objectivos operacionais (estabelecidas através de indicadores), após o que são traçadas as Estratégias para se alcançarem esses objectivos.

### **Fase 3 - de programação e orçamentação**

Durante a qual se redige a versão consolidada do plano, dos programas (e sub-programas), dos projectos (e sub-projectos), e acções e se procede à orçamentação o que envolve por exemplo despesas de capital e despesas correntes.

Nesta fase é indispensável especificar os parâmetros a conter em cada actividade. Portanto é conveniente que cada actividade que vai ser desenvolvida no âmbito da intervenção tenha em linha de conta os seguintes parâmetros:

- ◆ O que deve ser feito;
- ◆ Quem deve fazer;
- ◆ Quando deve ser feito;
- ◆ Onde deve ser feito;
- ◆ Como deve ser feito;
- ◆ Se possível: o objectivo que pretende atingir;
- ◆ Eventualmente: o custo da actividade.

Esta forma de programação permite clarificar o mais possível cada uma das actividades. Assim, não existirá uma actividade cujo local de realização se desconhece, sem responsável ou ignorando-se como vai ser executada.

Ainda nesta fase, tem que se elaborar o orçamento (verbas a receber e verbas a despender (havendo geralmente indicação sobre a verba total a disponibilizar, que a entidade financiadora irá enviando por tranches, por exemplo mensais ou trimestrais, ao longo da vigência do projecto). Em anexo constam exemplos de orçamentos com as respectivas rubricas.

Encontrando-se definido o quadro orientador, estão criadas as condições que permitem avançar para a fase de actuação.

### **Fase 4 - de execução, avaliação e replaneamento**

Esta é uma fase em que ocorrem os procedimentos seguidamente referidos:

- Implementação das directrizes estabelecidas no plano
  - Controle (administrativo)
  - Elaboração do Relatório de Execução e apresentação das Contas
  - Monitorização e avaliação (nomeadamente em termos de eficiência, eficácia e pertinência).
- Para o efeito recorre-se novamente a indicadores e índices e em face dos resultados poder-se-á recommençar um novo ciclo de intervenção.

## MÉTODOS E TÉCNICAS ACCIONÁVEIS NAS DIFERENTES FASES DO PROCESSO

Para realização com sucesso das diferentes fases do processo é imperioso que sejam aplicados procedimentos adequados à natureza das questões que se colocam aos actores com papéis e funções de direcção e execução.

Esses procedimentos encontram-se identificados (por cada uma das cinco fases acima referidas), em quadros que constam no Anexo a este texto.

Apesar do alargado leque de procedimentos que podem ser accionados, um dos desafios com que o agente de planeamento se defronta é de escolher o, ou, os mais adequados, e, outro desafio frequente consiste na adaptação desse(s) procedimento(s) às circunstâncias em que se está a actuar, o que implica a simplificação (quase sempre) ou a complexificação (no menor número de casos).

## DIFICULDADES E OBSTÁCULOS QUE PREJUDICAM UM PROCESSO DE PLANEAMENTO

São várias as dificuldades e obstáculos que é possível recensear. Para debate são apresentadas as que constam seguidamente, sugeridas por J. Vaz (2008):

- ✓ Métodos de planeamento superficiais, burocráticos ou super minuciosos;
- ✓ Falhas na coordenação do processo de planeamento;
- ✓ Planeamento sem realismo: planos inexequíveis;
- ✓ Desatenção das características da organização;
- ✓ Instrumentos recalcitrantes da actuação (Influências negativas de “estruturas informais” da organização / Dimensões não racionais do comportamento de agentes envolvidos e, antagonismo de organizações associadas ao processo)<sup>5</sup>;
- ✓ Falta de recursos para implementação;
- ✓ Decisores pressionados pela urgência;
- ✓ Insuficiente sensibilização para a sustentabilidade;
- ✓ Insuficiente preparação dos decisores e demais recursos humanos;
- ✓ Falhas na monitorização e avaliação.

Estreitamente relacionada com as dificuldades e obstáculos acima identificados, encontra-se toda uma série de proposições, geralmente sarcásticas, agrupadas sob a designação de leis epigramáticas que chamam a atenção para as facetas, efeitos ou imprevistos susceptíveis de prejudicar a acção humana, nomeadamente em planeamento, e que por esse facto devem ser corrigidas ou minimizadas.

---

<sup>5</sup> Sobre a recalitrância dos instrumentos de acção ver S. Lopes (1970).

## AS LEIS EPIGRAMÁTICAS APLICADAS AO PLANEAMENTO

Como vimos acima, os processos de planeamento geralmente são perturbados por constrangimentos de origem externa ou por contingências de origem interna, ou ainda por uma conjugação de ambas as origens.

Alguns autores têm-se referido a essas situações de uma forma humorística ou sarcástica. De entre esses enunciados designados genericamente por leis epigramáticas destaca-se aqui os seguintes:

### Leis de Murphy

*Se alguma coisa pode dar errado, vai dar errado / Se algo pode falhar, falhará.*

Esta lei epigramática, uma das mais conhecidas, chama a atenção para a necessidade de serem elaborados planos de contingência, caso fracassem os planos originais.

### Lei de Sturgeon

*Noventa por cento de tudo é tosco / 90% de qualquer coisa é lixo.*

Já a mensagem transmitida por esta lei requer que os agentes de planeamento reflectam sobre a qualidade dos produtos do seu trabalho, e, que por conseguinte tentem melhorar todo o trabalho em que se encontram envolvidos.

Todas as contrariedades (e as experiências bem sucedidas), enfrentadas pelos intervenientes nos processos de planeamento, devem ser objecto de reflexão sobre os ensinamentos que proporcionam e, arroladas em publicações destinadas a divulgar essa informação. É essa a motivação subjacente à inserção do próximo ponto neste texto.

Conforme referido antes, sucede que no decurso do processo de planeamento os participantes realizam aprendizagens que na maior parte das vezes não são suficientemente divulgadas junto dos que podem beneficiar desse capital de experiência. Neste ponto são referidas algumas dessas lições aprendidas em processos como o que estamos a abordar.

Quadro 4 - Lições aprendidas por fase

Fases	Lições aprendidas
0 Preliminar	Necessidade de estabelecer atempada e adequadamente contactos com todos os potenciais parceiros (mediante abordagens realizadas com uma boa preparação prévia).
1 Diagnóstico	Identificar com rigor os problemas a combater. Exigência da realização de diagnósticos dimensionados de acordo com as exigências do processo de intervenção.
2 Formulação de linhas de orientação	Formular objectivos realistas e, quando for permitido estabelecer metas com um limite inferior e um limite superior.
3 Programação e orçamentação	Necessidade de conhecimento dos montantes referentes às diversas despesas.
4 Execução, avaliação e replaneamento	Há que consolidar resistência à frustração. Pouco ou nada decorre como está previsto devido a incumprimentos de horários e prazos, falhas de comunicação, imprevistos diversos, deficiente preparação de algumas iniciativas). <sup>6</sup> Insuficiente reflexão sobre as lições aprendidas. Inexistência de um plano de comunicação para divulgação das actividades e iniciativas junto dos públicos alvo do projecto.

Fonte: auscultação a participantes em diversos projectos.

Esta é uma temática insuficiente explorada nas abordagens sobre o processo de planeamento, pelo que deve ser aprofundada e divulgados os resultados obtidos nas investigações efectuadas.

<sup>6</sup> Por isso se adverte que na intervenção há que adoptar a atitude “hope for the best, expect the worst” (desejar o melhor, esperar o pior), o que poderá ser fácil de dizer, mas difícil de seguir segundo Tali Sharot, uma investigadora no Wellcome Trust Centre for Neuroimaging, na University College London, que há vários anos tem vindo a investigar os processos neuronais, defendendo que “ligam o cérebro a atitudes optimistas” e, sugerindo que a tendência humana para o optimismo constitui um provável mecanismo de sobrevivência, presente nos milhares de anos da evolução da espécie humana. Ou seja, o princípio defendido pela investigadora é que o cérebro “empurra” deliberadamente os pensamentos negativos a favor dos que são positivos como uma forma de sobrevivência, dado que as expectativas positivas aumentam as possibilidades de continuarmos a lutar. Fonte: <http://www.ver.pt/conteudos/verArtigo.aspx?id=1223&a=Geral>

Apresentou-se neste texto uma proposta de modelo genérico de planeamento, tendo por base as seguintes cinco fases, ao longo das quais se desenrola o processo de intervenção que visa responder a um mais problemas:

Fase 0 – de opção ou preliminar

Fase 1 - de diagnóstico

Fase 2 - Formulação de intenções ou linhas de orientação (explicitação da finalidade, objectivos e metas) e de estratégias

Fase 3 - de programação e orçamentação

Fase 4 - de execução, avaliação e replaneamento

Considera o autor deste texto que essa sequência é comum à generalidade dos processos de planeamento ocorram no âmbito social, no turismo ou em outra área sectorial, verificando-se que para além desta semelhança existem nesses processos regularidades perniciosas que prejudicam o sucesso da intervenção.

Considera-se assim que é necessário reforçar o debate sobre as debilidades que afectam o planeamento e sobre as lições aprendidas bem como considerar os aspectos das leis epigramáticas para que se consiga chegar mais longe.

BAPTISTA, Myriam Veras (1979). *Planeamento- Introdução à Metodologia do Planeamento Social*; 3ª. Edição, revista, Correia e Moraes, São Paulo.

BAPTISTA, Myriam Veras (2003). *Planeamento Social - intencionalidade e instrumentação*, 4ª ed., São Paulo, Veras Editora

CAMPOS, Rosana Onocko (2000). Planejamento e razão instrumental: uma análise da produção teórica sobre planejamento estratégico em saúde, nos anos noventa, no Brasil, *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 16(3): 723-731, jul-set,

<http://www.saude.ba.gov.br/dipro/download/cursoQGRS/MANUAL%20DO%20EDUCANDO%20-%20M%C3%93DULO%20VIII.pdf>

GARCIA, Cid (2005). *A Metodologia FLACSO de Planejamento Estratégico e Gestão Participativa*, s.l., Ministério do Trabalho e FLACSO/Brasil

<http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/brasil/flacso/cid.pdf>

GUERRA, Isabel Carvalho (2000), *Fundamentos e Processos de Uma Sociologia da Acção: O Planeamento em Ciências Sociais*, Cascais, Principia

IMPERATORI, Emílio e GIRALDES, Maria do Rosário (1986), *Metodologia do Planeamento da Saúde – Manual para uso em serviços centrais, regionais e locais*, 2ª edição, Lisboa: Edições de Saúde.

LOPES, Sérgio (1971). “Organizações e Sociedade”, *Análise Social*, Vol. VIII, n.º 32, pp. 618-645

<http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1224258551A0qGQ4kl9HI21TW2.pdf>

MAYORGA, Paulo (2009). “Administração e Planejamento Estratégico no SUS”, *VI Pharma RS*, 02 de Abril

[http://www.docstoc.com/docs/DownloadDoc.aspx?doc\\_id=20547029](http://www.docstoc.com/docs/DownloadDoc.aspx?doc_id=20547029)

NETO, Alberto Bracagioli et al. (2010). *Planejamento e gestão de projetos para o desenvolvimento rural*, Porto Alegre, Universidade Aberta do Brasil

<http://www6.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad013.pdf>

SANTOS, Marcos Olímpio G. (2011a). *Identificação de recursos técnico-metodológicos utilizados na intervenção social*, Évora, s.e.

----- (2011b). *Leis epigramáticas aplicadas a projectos de intervenção social e desenvolvimento local*, Évora, s.e.

----- (2011c). *Lições aprendidas em processos de intervenção social e desenvolvimento local*, Évora, s.e.

----- (2011d). *Noções introdutórias sobre o processo de planeamento*, Évora, s.e.

VAZ, José Carlos (2008). *Planejamento estratégico*, s.l., EACH-USP

<http://josecarlosvaz.pbworks.com/f/adm-ga-plan-v5.pdf>

SCHIEFER, Ulrich, et al (2006), *Manual de Planeamento e Avaliação de Projectos*, Cascais, Principia

Quadro 1 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase Preliminar

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
<p>Seleccionar e delimitar o problema</p> <p>Alcançar o compromisso para a intervenção</p>	<p>Análise Custos – Benefícios</p> <p>Análise de <i>stakeholders</i></p> <p>Criatividade (técnicas e ferramentas)</p> <p>MASP/ MARP / MIASP</p> <p>Metodologia QQQQCOQP.</p> <p>Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão</p> <p>Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>)</p> <p><i>Soft Systems Methodology</i> (Metodologia de Sistemas <i>Soft</i>)</p>

Quadro 2 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Diagnóstico

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
<p>&lt;Aprofundar o conhecimento do problema / sistema e dos respectivos contextos</p>	<p>Análise da Variável Motriz</p> <p>Análise do problema potencial</p> <p>Análise documental</p> <p>Análise STEP / Análise contextual</p> <p>Análise SWOT / Análise TOWS / Matriz CAME</p> <p>Árvore de objectivos</p> <p>Árvore de problemas</p> <p><i>Check list</i> (Lista de verificação)</p> <p>Criatividade [técnicas e ferramentas: 9 Janelas; Análise do problema; Análise morfológica; Análise paramétrica; Analogias; Anotações colectivas; Avaliação FISP; Brainstorming; <i>Brainwriting</i>; Clichés e Provérbios; Listagem de atributos; Mapas Mentais (Mind Map); MESCRAI; Outros pontos de vista; Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>); Pensamento Lateral; Positivo, Negativo e Interessante; Questionamento de suposições; SCAMPER; Sinética; Votação]</p> <p>Diagrama da Tartaruga de Crosby</p> <p>Diagrama de Afinidade</p> <p>Diagrama de Causa e Efeito / Análise de Causas e Consequências / Diagrama de Ishikawa ou Espinha de Peixe</p> <p>Diagrama de correlação</p> <p>Diagrama de inter-relacionamento</p> <p>Diagrama de Dispersão</p> <p>Entrevista Colectiva</p> <p><i>Focus Group</i></p> <p>Fórum Comunitário</p> <p>Gráfico de Pareto</p> <p>Grupo nominal técnico</p> <p>Histograma</p> <p>Mapa de Competências e Recursos</p> <p>Matriz (ou Mapa) de Correlações Qualitativas</p> <p>Matriz de Causa e Efeito</p> <p>Matriz de Selecção da Solução</p> <p>Matriz de selecção relativa, ou matriz de Pugh</p> <p>Método 5 porquês</p> <p>Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão</p> <p>Método 6 W 3 H / Metodologia QQQQCOQP.</p> <p>Momento explicativo (PES)</p> <p>Nuvem de problemas</p> <p>Prisma de Desempenho / Prisma de Performance</p> <p>Processo Criativo de Solução de Problemas (PCSP)</p> <p>Quinta disciplina e “Credo” de Hanover</p> <p>Redefinição Heurística</p> <p>Teoria das Restrições</p> <p>Theory of Inventive Problem Solving (TIPS)</p> <p>Vector de descrição do problema (VDP)</p>

Quadro 3 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Formulação de intenções ou linhas de orientação

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
<p>Definir as Grandes Linhas de Orientação. Delinear estratégias, objectivos e Acções</p>	<p>Abordagem sociotécnica MACBETH  Análise Custos-Benefícios  Análise Multi-Critérios  Árvore de objectivos  <i>Benchmarking</i>  <i>Brain storming</i>  Carta de Missão  Criatividade [técnicas e ferramentas: 9 Janelas; Análise do problema; Análise morfológica; Análise paramétrica; Analogias; Ângulos(Acrescentar; Não deixar em ordem; Guiar à expansão; Livrar-se de; Ocupar menos espaço; Substituir); ; Anotações colectivas; Avaliação FISP; Brainstorming; <i>Brainwriting</i>; Clichés e Provérbios; Listagem de atributos; Mapas Mentais (Mind Map); MESCRAI; Outros pontos de vista; Pensamento (ou Técnica) dos Seis Chapéus (<i>Six Thinking Hats</i>); Pensamento Lateral; Positivo, Negativo e Interessante; Questionamento de suposições; SCAMPER; Sinética; Votação]  Diagrama da Tartaruga de Crosby  Diagrama de Afinidade  Diagrama de correlação  Diagrama de inter-relacionamento  Entrevista Colectiva  Estratégia Metaplan para a selecção de prioridades  Ferramentas 6-Sigma  <i>Focus Group</i>  Fórum Comunitário  Gráfico de Pareto  Grelha de Hierarquia de Prioridades de Intervenção  Grupo nominal técnico  Inquéritos por entrevista e/ou questionário  Mapeamento Cognitivo/SODA - Desenvolvimento e Análise de Opções Estratégicas  Matriz de selecção relativa, ou matriz de Pugh  Matriz GUT (Gravidade, Urgência, Tendência) / Método Hanlon  Método 6W2H / Metodologia QQQQCOQP.  Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão  Método de Solução de Problemas "QC STORY"  Método Eisenhower  Método REI (Resultado, Exequibilidade e Investimento)  Momento normativo (PES)  Prisma de Desempenho / Prisma de <i>Performance</i> / <i>Performance Prism</i>  Redefinição Heurística  Teoria das Restrições</p>

Quadro 4 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Programação e orçamentação

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Elaborar e aprovar o plano e o orçamento	Análise de risco <i>Balanced Score Card (BCS)</i> <i>Check list</i> (Lista de verificação) Diagrama da Tartaruga de Crosby Estrutura Analítica de Projectos (EAP), do Inglês, <i>Work breakdown structure (WBS)</i> Estrutura Analítica de Riscos (EAR), do inglês <i>Risk Breakdown Structure (RBS)</i> Estrutura de Divisão de Produto (EDP), do inglês <i>PBS (Product Breakdown Structure)</i> Estrutura Organizacional do Projecto (EOP) ou Organigrama, do inglês <i>Organizational Breakdown Structure (OBS)</i> Ferramentas 6-Sigma <i>Focus Group</i> Gráfico de Gantt Mapa estratégico Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Momento estratégico (PES) Método 6 W 3 H / Metodologia QQQQCOQP. Técnica do P.O.V.D.B (Ponto Onde Vai Dar Buraco)

Quadro 5 - Recursos técnico-metodológicos utilizáveis na fase de Implementação, monitorização e avaliação do plano

OBJECTIVOS	MÉTODOS E TÉCNICAS
Implementar, monitorizar, avaliar e reajustar o plano	5 Porquês Análise bibliográfica <i>Balanced Score Card</i> <i>Benchlearning</i> <i>Check list</i> (Lista de verificação) Diagrama de Dispersão Ferramentas 6-Sigma <i>Focus Group</i> Folha de verificação Gráfico de Controle Gráfico de Pareto Histograma Inquéritos por entrevista e/ou questionário <i>kick-off meeting</i> Matriz de Causa e Efeito Matriz de Enquadramento Lógico Matriz de Materialidade Método das 8 Disciplinas Métodos e técnicas de apoio à tomada de Decisão Método PDCA Metodologia QQQQCOQP. Modelo EFQM Most Significant Change“(MSC) technique Painel de especialistas Painel de <i>stakeholders</i> Painel <i>Multistakeholder</i> Painéis por Grupo de <i>Stakeholder</i> Prisma de Desempenho / Prisma de <i>Performance</i> / <i>Performance Prism</i> Processo do <i>Hoshin Kanri</i> Programa 5S ou <i>House keeping</i> Relatório de sustentabilidade Sistemas de Medição de Desempenho Técnica do P.O.V.D.B (Ponto Onde Vai Dar Buraco)