



25 de fevereiro de 2008

## Índice

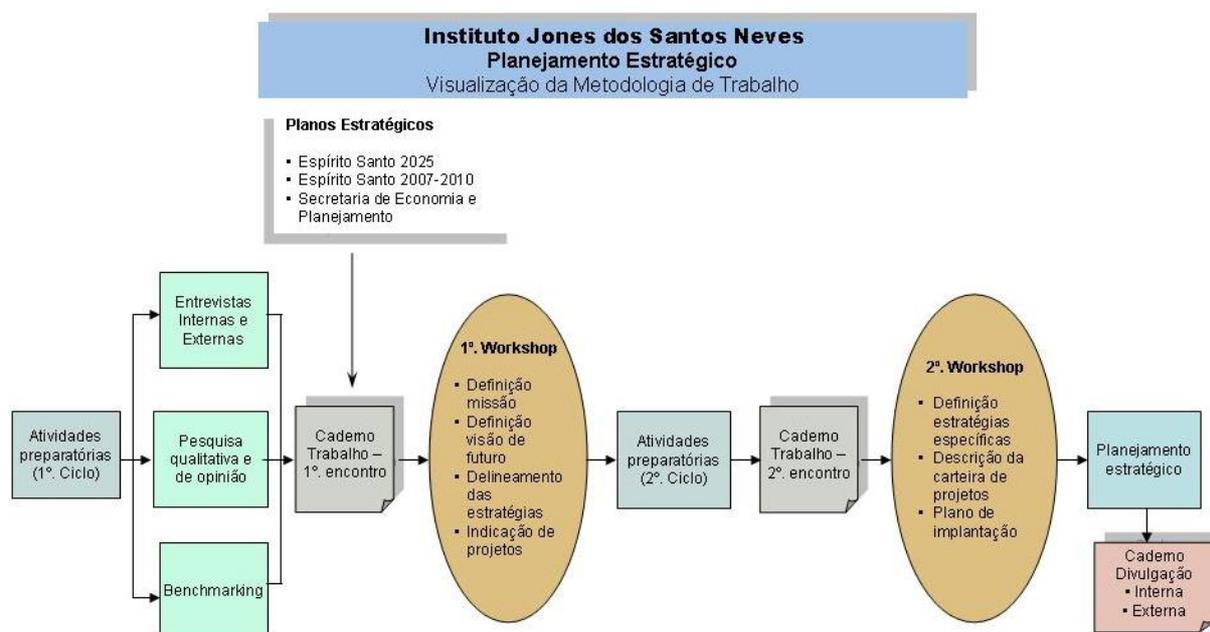
<b>1.</b>	<b>Apresentação</b> .....	<b>3</b>
1.1.	Conteúdo do Caderno de Trabalho .....	5
1.2.	Visão da metodologia .....	5
<b>2.</b>	<b>Diagnóstico atual</b> .....	<b>8</b>
2.1.	Visão dos entrevistados internos .....	8
2.1.1.	<i>Principais forças</i> .....	10
2.1.2.	<i>Principais fraquezas</i> .....	13
2.2.	Visão dos entrevistados externos .....	18
2.2.1.	<i>Principais oportunidades</i> .....	18
2.2.2.	<i>Principais ameaças</i> .....	22
<b>3.</b>	<b>Pesquisa do ambiente interno</b> .....	<b>24</b>
3.1.	Dimensões colocadas na pesquisa.....	24
3.2.	Avaliação geral .....	25
3.3.	Avaliação das Dimensões.....	27
3.4.	Principais pontos fortes e fracos da Instituição apontadas nas pesquisas.....	27
3.5.	Resultado detalhado em cada uma das dimensões .....	28
3.6.	Considerações colocadas em destaques pelos pesquisados .....	34
<b>4.</b>	<b>Tendências</b> .....	<b>37</b>
<b>5.</b>	<b>Modelos similares de referência</b> .....	<b>40</b>
<b>6.</b>	<b>Visão</b> .....	<b>44</b>
6.1.	Conceitos .....	44
6.2.	Percepções dos entrevistados .....	44
<b>7.</b>	<b>Cenários</b> .....	<b>49</b>
<b>8.</b>	<b>Referências externas ao IJSN – Governo do Espírito Santo</b> .....	<b>53</b>
8.1.	Planejamento Estratégico Espírito Santo 2025.....	53
8.2.	Planejamento Estratégico Espírito Santo 2007–2010.....	54
8.3.	Planejamento Estratégico da Secretaria de Economia e Planejamento .....	55
<b>9.</b>	<b>Parceiros referenciados</b> .....	<b>57</b>
<b>10.</b>	<b>Clientes referenciados</b> .....	<b>58</b>
<b>11.</b>	<b>Subsídios para a missão</b> .....	<b>59</b>
11.1.	Conceitos.....	59
11.2.	Percepções dos entrevistados quanto à missão.....	60
<b>12.</b>	<b>Subsídios para a elaboração de projetos</b> .....	<b>62</b>

# 1. Apresentação

O Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN deu início ao seu Planejamento Estratégico que tem como objetivos estabelecer uma orientação institucional e consolidar um núcleo dirigente de nível estratégico coeso e com unidade de rumos e propósitos.

Os trabalhos estão sendo conduzidos por consultoria externa e têm como base metodológica o processo participativo e como produto da fase inicial foi produzido este documento o qual denominamos: *Caderno de Trabalho*.

Este Caderno de Trabalho é o 1º documento elaborado com o objetivo de fornecer referências, subsídios e estímulo à reflexão dos participantes do **1º Workshop de Planejamento Estratégico 2008-2010 do Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN**, a ser realizado no dia 25 de fevereiro. Este encontro configura a segunda etapa do processo, conforme se observa no fluxograma abaixo.



No Caderno de Trabalho estão registradas as percepções de entrevistadas além de fatos e dados.

<b>Pesquisas internas</b>	<b>47 questionários aplicados</b>
<b>Entrevistas internas</b>	<b>15 pessoas entrevistadas</b>
<b>Entrevistas externas</b>	<b>12 pessoas entrevistadas</b>

Neste sentido, foram organizadas e consolidadas as opiniões, sugestões e recomendações dos **entrevistados externos**, englobando ex-dirigentes do IJSN, Professores, Secretário de Estado de Planejamento do Governo do ES, Vice - Prefeito de Vitória, Dirigentes municipais, dirigentes de vários órgãos ligados ao IJSN, formadores de opinião em políticas públicas e sociais e de um conjunto de **profissionais internos** do IJSN, constituído por Presidente, Diretores, Coordenadores, Gerentes e Técnicos.

A partir das entrevistas realizadas, a consultoria identificou e destacou neste documento as principais recomendações de cada uma das categorias de entrevistados, nos aspectos positivos e negativos, tendências, visão de futuro e desafios estratégicos.

Considerou-se como positivo o resultado das entrevistas e pesquisas realizadas dado à ótima receptividade, interesse, satisfação e entendimento dos entrevistados a respeito da mudança. Da mesma forma, foi considerado positivo o sentimento de retomada do papel institucional.

É importante observar que neste Caderno de Trabalho pretende-se efetivamente relatar, com a maior fidedignidade possível, as percepções dos entrevistados – as quais, naturalmente, formam um conjunto bastante rico, mas também bastante heterogêneo, com inúmeras contradições ou posições diversas de um mesmo objeto.

O conteúdo do documento, portanto, deve ser encarado como um “ponto de partida” para a reflexão dos participantes do Encontro.

## 1.1. Conteúdo do Caderno de Trabalho

O Caderno de trabalho compreende todas as visões dos entrevistados internos e externos, os resultados das pesquisas e a indicação de diretrizes estratégicas nas quais o Instituto Jones dos Santos Neves necessita estar inserido, tal como os Planos Estratégicos Espírito Santo 2025, Diretrizes Estratégicas 2007-2010 e da Secretaria de Economia e Planejamento.

Em cada item está lançado um resumo do conteúdo abordado, seguido dos comentários do entrevistado, de modo a transmitir o sentimento captado.

A interferência da consultoria é reduzida, como forma de não haver distorção em relação àquilo que foi colhido.

## 1.2. Visão da metodologia

O trabalho foi conduzido segundo a metodologia SWOT, acrônimo que representa seus parâmetros de análise: **Strength** (forças), **Weakness** (fraquezas), **Opportunities** (oportunidades) e **Threats** (ameaças).

Esta análise de cenário se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas), determinado pela posição-situação da organização, e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), relacionado a antecipações do futuro.

Em Forças e fraquezas aborda-se os pontos fortes e fracos da organização, ou seja de seu ambiente interno. Assim, quando se percebe um ponto forte, deve-se ressaltá-lo ainda mais, da mesma forma que quando se percebe um ponto fraco deve-se agir para corrigi-lo ou pelo menos definir medidas para minimizar seus efeitos.

Em Ameaças e Oportunidades estuda-se o ambiente externo à organização. Trata-se da análise daquilo que está sempre fora do controle das empresas, mas que é importante de se conhecer e monitorar. Entre as forças a serem consideradas estão os fatores demográficos, econômicos, históricos, políticos, sociais, tecnológicos, sindicais, legais, etc...

Com estas informações, constroi-se uma matriz de análise, elaborada em duas dimensões: ambiente interno e externo. A conjunção de predominância de pontos fortes com a presença de oportunidades é o melhor cenário para a organização. Em sentido oposto, a combinação de pontos fracos com ameaças denotam um cenário de risco.

		Ambiente Interno ( <i>Predominância</i> )	
		Forças	Fraquezas
Ambiente Externo ( <i>Predominância</i> )	Oportunidade	Desenvolvimento	Crescimento
	Ameaças	Manutenção	Sobrevivência

Matriz de SWOT

### Interpretação dos quadrantes da matriz

**Força-Oportunidade** (maxi-maxi): Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.

**Fraqueza-Oportunidade** (mini-maxi): Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.

**Força-Ameaça** (maxi-mini): Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.

**Fraqueza-Ameaça** (mini-mini): As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

Em que pese ser uma metodologia atual e reconhecida, seus adeptos lembram e relembram o já dizia Sun Tzu, no ano 500ac:

*“Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.”*

Adicionalmente, o Caderno de Trabalho foi enriquecido com outros tópicos, obtidos de forma conjunta dos entrevistado internos e internos, tais como os subsídios para a Missão e a Visão.

O conjunto apresentado é elemento de apoio aos trabalhos do encontro de planejamento.

Fevereiro de 2008

## 2. Diagnóstico atual

### 2.1. Visão dos entrevistados internos

Alguns entrevistados internos reconheceram a importância dos fatores externos que, mesmo não tendo sido analisados em separado, merecem destaque, por influírem na dinâmica institucional. Entre eles, estão:

- ❑ As mudanças de administração – Descontinuidade administrativa afeta o ritmo de trabalho e trazem incerteza, ao provocarem contínuo redirecionamento de estratégias e focos;
- ❑ Falta de autonomia – Subordinação dos planos do Instituto a diretrizes do Governo Estadual;
- ❑ O Plano Estratégico Espírito Santo 2025 tem vários objetivos que irão demandar projetos do Instituto;
- ❑ O IJSN secretariar o COMDEVIT, e gerir seu fundo, fortalece sua imagem política no contexto do estado;
- ❑ O Estado do Espírito Santo atravessa um período de crescimento e atração de investimentos;
  - ❖ *“O ciclo de crescimento do estado obriga que o Instituto Jones esteja pronto para atender as demandas de informação e análises de cenários”*
  - ❖ *“Integrar o Instituto ao processo de crescimento do estado, colocando-se como órgão de referência em planejamento regional (econômico, urbano e sustentável).”*

De modo geral, há consenso entre os entrevistados. O IJSN tinha outrora uma imagem de excelência, que acabou por se desgastar ao longo do tempo. Entendem que as condições do mercado continuam disponíveis e, com isso, há espaço para evoluir até mesmo além do que já foi.

- ❖ *“O Projeto TRANSCOL está em curso e ninguém do Instituto Jones foi chamado a contribuir”*

- ❖ *“O Instituto Jones ainda é visto como órgão que faz pesquisa sobre a realidade do estado do Espírito Santo, mas que já foi mais ativo. Ele tem qualidade no trabalho para melhorar sua imagem.”*
- A gestão do Geobases pode se tornar um indutor da retomada da imagem do IJSN junto à sociedade e gerador de receitas.
  - ❖ *“É necessário um programa de preparação dos usuários nos usos dos dados do Geobase”*
  - ❖ *“É importante se ‘vender’ o Instituto. Seus produtos de cartografia e georeferenciamento são de interesse da iniciativa privada.”*
  - ❖ *“O geoprocessamento deve ser pensado como ferramenta para apoio ao desenvolvimento do estado, mas com recurso humanos capacitados para darem conta do recado.”*

Existe a percepção de que o Instituto possui uma posição privilegiada, como manancial de informações sobre o estado do Espírito Santo. Todavia, esta posição é frágil, pois pode ser enfraquecida por outras entidades, caso o IJSN não mantenha uma geração de informações em uma base regular e prejudicada pela falta de clareza de seu papel junto à sociedade. Neste sentido, destaca-se a realização de estudos que abordem temas de interesse e manutenção de uma linha de produtos sempre disponíveis.

- ❖ *“O Instituto Jones precisa ter uma atividade rotineira, e não ficar à mercê de demandas, tem que ter uma pauta de informações importantes.”*
- ❖ *“Hoje, quem faz o anuário do estado é a Gazeta.”*
- ❖ *“O que o Governo espera do Instituto? Não há um entendimento claro a ser passado à sociedade.”*

Trabalhando-se no ambiente interno, traduziram-se as Forças e Fraquezas do Instituto, na forma que são vistas pelo seu corpo funcional.

### 2.1.1. Principais forças

De uma maneira bastante uniforme, os entrevistados vêem a reputação do Instituto como uma de suas grandes forças. Entendem que ela pode ser o trilha de sustentação de um processo de mudança e revalorização do Instituto.

Da mesma forma, a completude em termos quali-quantitativos do banco de dados existente o torna detentor de uma vantagem em relação a outros agentes.

#### \* A reputação técnica

O Instituto Jones dos Santos Neves tem um passado histórico como celeiro de talentos e fonte de conhecimento dentro do Estado do Espírito Santo. Desta forma, ainda hoje, é uma referência sempre lembrada nos meios acadêmicos, gozando de grande reputação técnica.

Esta força atua de duas formas:

- (i) Auxiliando na promoção do Instituto junto ao governo do estado e a potenciais parceiros de trabalho;
- (ii) Sendo um elemento agregador de talentos.

❖ *“A reputação do Instituto é capaz de atrair talentos para ele. Existem muitos pesquisadores que gostariam de trabalhar aqui ou em conjunto com ele.”*

#### \* A carteira de serviços

O fato de possuir expertise em diversas áreas torna o Instituto flexível para enfrentar novos desafios ou direcionamento de trabalho. São sempre lembrados neste sentido a manutenção de um banco de dados sobre o estado, a atuação em desenvolvimento urbano, e um trabalho avançado de cartografia e georeferenciamento.

Agregam a esta capacidades a atuação dentro do Conselho Metropolitano de Desenvolvimento da Grande Vitória – COMDEVIT e na gestão de Fundo para o Desenvolvimento Regional com Recursos da Desestatização – FRD.

- ❖ *“Trabalhar na geração de informações, assessorando e apoiando o desenvolvimento urbano dos municípios, para o seu crescimento de forma sustentada (plano de desenvolvimento municipal).”*
- ❖ *“O Instituto transmite dados e informações sobre o desenvolvimento urbano para as ações do conselho”*
- ❖ *“O Instituto Jones assume o papel de quase uma agência para identificar e promover os projetos junto aos municípios”*
- ❖ *“Capacitação de multiplicadores nos municípios, para atuarem junto aos técnicos locais na elaboração de Plano Diretor (PDM) e legislações urbanas.”*
- ❖ *“Apoiar as prefeituras em seu processo de planejamento e estudo de orientações balizadoras e cenários para seu crescimento, evitando-se o crescimento desordenado.”*

#### \* **A qualidade do Geobases**

As ferramentas de georeferenciamento cresceram de importância em termos de uso em análises e planejamento. A associação dos dados numéricos com a realidade espacial a que se referem é uma tendência, como forma de traduzir uma informação cada vez mais útil.

Este trabalho é feito dentro do Instituto Jones dentro de um padrão tecnológico percebido como bom, saindo-se bem se comparado ao feito em entidades congêneres.

- ❖ *“O trabalho de cartografia é de suma importância e é feito no IJSN dentro de um padrão de qualidade que não fica a dever.”*

#### \* **O banco de dados**

O banco de dados do Instituto armazena longos anos de trabalho com dados do Espírito Santo, os quais são gerenciados por uma ferramenta de *Business Intelligence*, que permite a produção de um grande número de informações.

Em complemento ao aspecto quantitativo, segue-se o entendimento de que os dados possuem um padrão de qualidade muito elevado, estando sujeitos a um contínuo acompanhamento desde o processo de sua obtenção até modelagem e inserção na base.

Seu compartilhamento, mais que estar associado com o cerne de uma das frentes de atuação do IJSN, é instrumento para sua valorização por ser um serviço de elevado alcance social, pelos diferentes resultados que possibilita, quer subsidiando ações de planejamento, quer fomentando a geração de conhecimento por meio de estudos e pesquisas.

- ❖ *“Hoje mesmo recebi um pedido de acesso a informações de um mestrando do Rio Grande do Sul”*
- ❖ *“O banco de dados é alimentado continuamente. Toda informação inserida é validada.”*
- ❖ *“A tradução dos dados do banco em indicadores pode dar visibilidade ao Instituto por meio de sua divulgação na mídia”*
- ❖ *“Se ligar mais na questão analítica dos dados, produzindo indicadores e análises em relação à conjuntura local, nacional e mundial.”*

A tecnologia que dá suporte a esta atividade reforça o sentimento positivo.

- ❖ *“Banco de Dados e tecnologia são bem de ponta e podem sustentar novos desafios nos próximos anos sem grandes investimentos”*

#### \* **A capacidade de gerar informações**

O IJSN é responsável pelo cálculo do Produto Interno Bruto – PIB do estado do Espírito Santo, e seus municípios, e subsequente fornecimento desta informação ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, que concede a metodologia e, posteriormente, consolida o resultado com o das demais unidades da federação.

Por meio deste trabalho, de grande importância, o Instituto fortalece seu papel de principal gerador de informações e realça sua projeção técnica.

### 2.1.2. Principais fraquezas

Os entrevistados tiveram mais facilidade para indicar fraquezas do que forças. Este procedimento não pode ser visto unicamente pelo prisma da propensão natural a se lembrar com mais facilidade daquilo que incomoda, mas como um indicativo do vulto do trabalho a ser realizado.

Os comentários mais repetidos relacionaram-se a uma necessidade de melhoria no ambiente gerencial e na renovação dos quadros, apontando a necessidade de talentos para dar seqüência às atividades em curso e manutenção da cultura e da memória interna da organização.

#### \* **Desestruturação das áreas internas**

A estrutura do órgão destoa das atividades desenvolvidas, na percepção do público interno. Entendem que o fenômeno tem origem na obsolescência natural da estrutura com que o Instituto iniciou suas operações, que levou a criação de unidades informais, mas plenamente reconhecidas por todos na casa, destinadas a recuperar este lapso. Por outro lado, atividades de projetos, que seriam temporários, acabaram por se incorporar à rotina do IJSN.

O surgimento de tais unidades não foi acompanhado de mecanismos para sua harmonização e integração com o todo. Por conseqüência, muitas delas têm uma atuação de forma bastante isolada.

- ❖ *“A fragmentação das equipes (fruto de reestruturações passadas) prejudica o desempenho e sua qualidade de trabalho do Instituto Jones”*
- ❖ *“Existe pouca interação entre as áreas, não existindo discussão entre elas no aspecto técnico e no nível gerencial. Há necessidade de um fórum permanente, tal como um conselho técnico.”*
- ❖ *“A estrutura funcional não permite a aproximação das pessoas e dos chefes, criando barreiras e distância para o diálogo.”*

### \* **Informalidade das rotinas**

As rotinas de trabalho, em geral, não são documentadas. Assim, a boa execução das tarefas tem suporte apenas pelo esforço pessoal de quem as executa. Quando existe alguma interação entre as áreas identifica-se morosidade e o fato de o relacionamento se dar mais pelos laços de amizade e relacionamento que por um canal e um modo previamente estabelecido.

- ❖ *“Há muita informalidade, dificulta o planejamento do trabalho e o estabelecimento de prioridades.”*
- ❖ *“As coisas precisam ser feitas não por favor das pessoas, mas pelo cumprimento das atribuições de cada um”*

Paradoxalmente, há quem mencione um “excesso de burocracia”. O aparente contra-senso leva a crer que os hábitos e modos informais ora em uso variam ao longo do tempo, passando a impressão de que mudam a cada vez que um dado usuário demanda uma tarefa.

### \* **Dificuldade em externalizar os trabalhos produzidos e circular a informação**

Esta fraqueza está amplamente relacionada com a informalidade das rotinas de trabalho e atinge o Instituto em suas atividades-fim. Existe a percepção de que, por vezes, o foco do relacionamento externo é direcionado a necessidades ou demandas momentâneas, em desprestígio de trabalhos realizados pelos quadros da casa. Por outro lado, o acesso a dados é regido por políticas que não são discutidas, ou compreendidas, pelos usuários internos.

- ❖ *“Existem bons trabalhos prontos que simplesmente não foram divulgados. Não consigo entender o porquê.”*
- ❖ *“Os BD do IJSN são muitos fechados para os técnicos do Instituto, só alguns acessam não permitindo que se façam trabalhos com os dados – para ser feito, demanda uma grande burocracia interna.”*

### \* **Necessidade de novos talentos**

O Instituto foi estruturado tendo por base a utilização quadros próprios, de elevado nível de qualificação. Todavia, ao longo dos anos ocorreu perda destes talentos e o envelhecimento progressivo dos remanescentes.

A premissa compartilhada é de que a qualidade dos técnicos alocados aos trabalhos é pedra angular na busca de qualidade e crescimento.

- ❖ *“Um grande número de técnicos está próximo da aposentadoria, necessitando-se da renovação dos quadros e do planejamento da transição.”*
- ❖ *“Os técnicos não conseguem ir a um curso externo, seminário e até mesmo reunião – só os coordenadores é que vão, às vezes sendo pessoas que não conhecem nada do assunto.”*
- ❖ *“Algumas pessoas – sempre as mesmas são muito valorizadas e esquecem de dar chance a potenciais novos talentos”*
- ❖ *“O Instituto carece de alguns profissionais no seu corpo permanente – estatística e informática - Data Warehouse. Usam nessas funções, cargos comissionados o que leva a um turnover muito grande, não permitindo a assimilação interna dos conhecimentos.”*

### \* **Rotatividade na direção e falta de uma linha de trabalho**

Por mais que este movimento seja originado externamente, sua repetição leva os entrevistados internos a recebê-lo como uma fraqueza do Instituto. Entende-se que as sucessivas transições levam a interrupções de trabalhos ou a períodos de lentidão nas atividades, decorrentes da entrada dos novos dirigentes.

O público interno não consegue divisar uma linha de trabalho que respalde a continuidade do fluxo dos trabalhos nas trocas de diretoria. Esta ausência, do mesmo modo, possibilita a existência de um grau de personalismo na escolha dos

temas a serem perseguidos pelo Instituto ou o distanciamento (“descompromisso”) da nova direção com as metas anteriormente traçadas.

- ❖ *“O IJSN teve diretores muito burocráticos, que passaram despercebidos para os técnicos e vice-versa. Precisa de um que estimule a produção e divulgação de trabalhos, que motive a discussão interna e tenha diálogo com a equipe.”*
- ❖ *“Sinto-me fazendo um trabalho solitário. Ninguém sabe ou se interessa pelo que faço. Não existe acompanhamento do trabalho. Às vezes, mesmo quando o produto final é muito bom, ele não tem destino claro.”*
- ❖ *“Cada diretor novo que chega reorienta o Instituto para seu perfil pessoal. Cada governo traz uma nova visão, em geral marcada por um modismo. O IJSN tem que ter uma marca própria.”*

#### \* Ausência de esforços para a sustentação da imagem

Há forte imagem técnica do Instituto, o que não quer dizer que seja eterna e, assim, seu desgaste é um risco que não pode ser descuidado, segundo os entrevistados. Eles enxergam a necessidade de o IJSN ter uma linha básica de produtos de qualidade, amplamente disponibilizada e pela qual possa ser facilmente reconhecido, além de procurar atuar na realização de estudos de impacto, os quais, necessariamente, precisam ser ventilados na mídia e junto aos formadores de opinião em geral.

- ❖ *“O instituto vive de demandas esporádicas, qual é o seu papel? Ele precisa de uma marca, de ser reconhecido por algo. Uma possibilidade é criar uma linha de trabalho permanente e sempre divulgar resultados para a sociedade.”*
- ❖ *“Hoje só se produz dados para os bancos de dados. Os mesmos não são analisados e não se desenvolvem estudos cruzando os mesmos para se formatar e apoiar as políticas públicas.”*

- ❖ *“Falta no IJSN uma cultura de interna de participar em eventos externos apresentando os trabalhos. Isso aguça a busca permanente de novos conhecimentos.”*

✱ **Outras fraquezas**

Alguns outros pontos são mencionados pelos entrevistados internos como fraquezas a serem superadas. Dentre eles, destacam-se:

□ **Baixo grau de motivação dos quadros**

Decorrente de uma falta de horizonte em geral, passando pela interrupção de projetos e não finalização de planejamentos estratégicos anteriores. Uma das conseqüências apontadas é dispersão do interesse dos colaboradores.

- ❖ *“É indispensável obter-se um compromisso dos colaboradores; o servidor deve ‘assumir o órgão’, deve ‘vestir a camisa’.”*
- ❖ *“É necessária uma mudança de ‘concepção’ das pessoas em relação ao Instituto. Ele se tornou um ‘bico’ para muita gente.”*

□ **Ausência de um plano de cargos**

O que existe hoje em vigor encontra-se defasado, para os entrevistados.

- ❖ *“O Instituto não tem um plano de cargo e salários que atenda aos anseios do corpo funcional.”*

□ **Remuneração do corpo funcional aquém do esperado**

De uma forma geral os entrevistados manifestaram uma visão de que o nível de remuneração praticado pelo Instituto não satisfaz suas expectativas. Ressaltam que a revisão deste aspecto é caminho para motivar as pessoas.

- ❖ *“Todos falam que reconhecem os profissionais de Instituto, mas isso não se traduz em melhores remunerações.”*

## 2.2. Visão dos entrevistados externos

A visão dos entrevistados externos é importante por trazer uma impressão sobre o Instituto Jones dos Santos Neves que, ao mesmo tempo, é calcada em uma posição de observador privilegiado e não é direcionada pela *praxis*, ou seja, pela vivência massiva do cotidiano. Eles têm, desta maneira, condições de formular uma opinião pertinente, enriquecida por outras experiências pessoais.

A complementariedade de percepções – entrevistados internos e externos – tomadas em conjunto leva a um diagnóstico mais completo e equilibrado.

Para compor o plantel de entrevistados externos foram selecionados formadores de opinião relevantes, incluindo ex-integrantes dos quadros do Instituto, representantes da Academia, líderes empresariais, membros do governo do estado e representantes municipais.

### 2.2.1. Principais oportunidades

A percepção de que o estado do Espírito Santo atravessa um círculo virtuoso é, praticamente, uníssona entre os entrevistados externos. Também foi bastante lembrada a postura do atual governo, que valoriza o emprego de ferramentas de gestão e lançou o plano estratégico Espírito Santo 2025.

Da combinação destes fatores potencializa as perspectivas de inserção do Instituto no cenário político e econômico do estado, fazendo nascer uma série de oportunidades. Notadamente, vislumbra-se a demanda crescente por informação de qualidade, focada em indicadores, estudos e cenários.

#### \* O ciclo de crescimento do estado

Os entrevistados vêem que o estado desliza em uma onda de circunstâncias favoráveis, que lhe imprimem um ritmo de desenvolvimento. Este cenário é terra fértil para o fortalecimento da atuação e da imagem de uma instituição voltada à

realização de estudos e pesquisas, produzindo informações que, em linhas gerais, destinam-se a apoiar a tomada de decisão.

- ❖ *“Os royalties do petróleo estão entrando e é hora de se propor alternativas para que a sua aplicação se transforme em desenvolvimento sustentado.”*
- ❖ *“A produção de cenários é importante, sobretudo quando se permite isolar certos fatores de natureza externa. Por exemplo, o Espírito Santo é tradicional produtor de certas commodities. É necessário se antecipar se algum resultado positivo do estado não é mero reflexo do cenário positivo destas commodities e, portanto, passageiro. Este é um trabalho importante a ser feito.”*

#### \* **Demanda por informações**

O ciclo de desenvolvimento é acompanhado de um crescimento da visão gerencial dos dirigentes públicos, com destaque para o governo do estado, que passam a trabalhar empregando ferramentas de gestão e a dar um valor maior, cada vez maior, à atividade de planejamento.

Além disso, o setor privado, tanto o atualmente instalado no Espírito Santo quanto os potenciais interessados, buscam sempre informações de qualidade para balizar suas decisões relevantes. Igualmente, a Academia se faz presente com pesquisas e estudos largamente alimentados por dados.

A união destes vertentes, para os observadores externos, cria um espaço para o crescimento do Instituto e a valorização de sua posição frente a diferentes segmentos.

- ❖ *“O estado está crescendo e, junto com ele, a necessidade de informações. O IJSN pode atuar como um observatório.”*
- ❖ *“Com o novo papel do estado carece de uma série de informações que não são produzidas ou são com periodicidade inadequada.”*

- ❖ *“Informação é matéria prima para a gestão.”*
- ❖ *“Pode-se trabalhar com o Sebrae. Tê-lo como indutor de trabalhos (levantamento de dados dos arranjos produtivos).”*

✱ **Possibilidade de construção de um papel relevante**

A grande oportunidade, que perpassa o entendimento dos entrevistados é que o momento é o ideal para que o Instituto fortaleça sua imagem, igualando ou mesmo superando a que teve no passado, e construa para si um papel relevante no cenário estadual e nacional. Ele deve selecionar objetivos e dar foco à sua ação para se posicionar dentro de algumas oportunidades que surgem.

A crescente importância do emprego de ferramentas de planejamento e gestão, com destaque importante para o Plano Estratégico Espírito Santo 2025.

- ❖ *“O ES 2025 é uma ferramenta de gestão e norteia as ações do governo. Qual a relação com o IJSN? Ele é de fundamental importância para o processo.”*
- ❖ *“O IJSN nunca teve uma oportunidade como essa. O governador é homem da área de planejamento e o estado irá demandar muitas informações e análises no seu processo de crescimento.”*
- ❖ *“O IJSN dentro do Plano 2025 deveria se credenciar a acompanhar os projetos, na evolução dos seus indicadores e fazendo a análise com as realidades conjunturais projetando os cenários.”*
- ❖ *“O IJSN deve ser preocupado em acompanhar os resultados das metas do plano ES 2025 e verificando e alertando para as situações discrepantes relativamente aos cenários.”*

A demanda de informações que existe irá privilegiar aqueles que tenham condições de fornecê-las de modo centralizado, sistematizado e contínuo.

- ❖ *“A quem se dirige o empreendedor que busca informações?! O Instituto pode ser o grande acervo. Não é necessário*

*reinventar a roda, mas fazer um grande levantamento do que já foi feito, ou está sendo feito, no estado.”*

- ❖ *“Hoje os municípios para obterem informações sócio-econômicas, em alguns casos, tem que ir a mais de uma secretaria, o que às vezes é uma dificuldade. Todos esses poderiam estar centralizados num só lugar que seria IJSN.”*
- ❖ *“Tem que trabalhar em rede na produção dos dados e informações e o instituto na produção das análises e controle da qualidade dos dados”*

Mais que fornecer informação, a marca diferencial do Instituto deve ser a capacidade de produzir conhecimento, ou seja, a informação tratada e apresentada sob a forma de estudos e cenários.

- ❖ *“No estado tem vários órgãos setoriais que já capturam a informação sem inteligência e articulação. O IJSN tem que repensar seu modelo para aproveitar os dados existentes e tratar da pesquisa e sua análise desse grupo de informações.”*
- ❖ *“O Instituto deve trabalhar os dados antes passá-los adiante, deve traduzir a informação, torná-la útil ante a realidade do estado. A PNAD, por exemplo, é riquíssima, mas muita gente não consegue extrair conclusões dela. Para trabalhar a pedra bruta, alheia ao contexto do Espírito Santo, bastaria pegá-la diretamente junto ao IBGE.”*
- ❖ *“A informação é a matéria prima da gestão, logo os órgãos que tratam informação devem ser preocupar com a sua disseminação na seguinte seqüência: Obter dados, Tratá-los e disseminá-los junto a uma análise e, se for o caso, de sugestões das ações necessárias em função dos cenários.”*

### 2.2.2. Principais ameaças

Os entrevistados externaram a existência de duas grandes ameaças, a saber, a diminuição do papel do Instituto no cenário do estado e a existência de risco à sua credibilidade.

As entrevistas não têm por objetivo revelar riscos iminentes, mas, de uma forma geral, antever quais atingiriam o IJSN e de que forma.

#### \* Perda de espaço

Em uma dimensão menor, esta ameaça aponta que o Instituto deve atuar no sentido de se manter presente no cenário capixaba, sendo um protagonista das discussões mais relevantes e visto como o fornecedor natural de informações de qualidade e facilmente acessíveis.

Agir em sentido contrário lhe empurraria para a sombra, deixando aberto o espaço para que outras entidades que, agindo com mais desenvoltura, tomem seu lugar.

- ❖ *“Hoje, quem faz o anuário do estado é a Gazeta.”*
- ❖ *“Algumas informações que deveriam ser divulgadas pelo instituto estão sendo trabalhadas por outros setores, como a imprensa (Gazeta) e o IEL.”*
- ❖ *“As empresas de consultoria são os maiores concorrentes. O IJSN fica muito leniente frente a essa perspectiva.”*
- ❖ *“Há uma forte tônica privatista no estado. Qual o papel do Instituto neste cenário? Gerenciar? Vejo que está tendo pouca relevância no ES 2025.”*
- ❖ *“Existe um ciclo dado – informação – conhecimento – decisão. Ninguém garante que o governo esteja tomando decisões com base em conhecimento produzido pelo IJSN.”*
- ❖ *“As pessoas tem que entender que as informações armazenadas no Instituto Jones são um patrimônio público, que tem que ser disponibilizado de forma ampla. Não há*

*espaço para personalismo. As pessoas lá não são donas das informações.”*

Levada ao extremo, esta ameaça adentra a continuidade do Instituto.

- ❖ *“A tradição histórica e o peso do nome constituem uma fatura política muito pesada. Ainda assim, francamente, não vejo a extinção como algo de todo impossível. O que é feito lá pode ser feito por outros.”*

#### \* **Perda de credibilidade**

A credibilidade, ancorada na atuação de forma isenta, pautada por critérios técnicos é, talvez, o maior patrimônio de uma instituição voltada à construção do conhecimento.

A perspectiva mais próxima é que, por ser um órgão público, integrante da estrutura do estado, os formadores de opinião não consigam divisar que o IJSN possui uma linha própria de ações.

- ❖ *“Ele não pode ser tomado como apêndice do discurso oficial, pois seria fatal para sua credibilidade.”*
- ❖ *“O IJSN tem que ser uma área independente de estudos para não passar a visão política do estado. Por isso, suas informações têm que ser o mais transparente possível.”*
- ❖ *“O IJSN tem que mostrar a sua cara e montar uma agenda de compromissos, apontando o que irá fazer e publicar periodicamente. Ou seja, uma agenda de fatos e atos independente de injunções políticas locais.”*

### 3. Pesquisa do ambiente interno

Para aumentar o nível de participação e envolvimento interno, foi passada uma pesquisa para um conjunto de servidores do Instituto. Algumas pesquisas foram direcionadas e outras passadas aos que se candidataram como interessados em responder.

Foram distribuídos 60 instrumentos de pesquisa, dos quais 47 foram retornados. Os servidores tiveram dois dias para entregar as respostas. A pesquisa foi composta de 69 – itens/perguntas agrupados em 7 dimensões.

#### 3.1. Dimensões colocadas na pesquisa

- **Dimensão 1: Desempenho global** - Performance do IJSN no tocante ao cumprimento de seus objetivos, sua imagem perante a sociedade/parceiros, a efetividade de suas ações em termos dos benefícios gerados, os resultados institucionais obtidos, e as condições internas de trabalho.
- **Dimensão 2: Interação com Parceiros-Chave** - Interação entre o IJSN e atores sociais capazes de afetar significativamente seu processo decisório, desempenho, funcionamento e evolução. Podem ser incluídos outros que se julgue importante.
- **Dimensão 3: Desempenho das Atividades Finalísticas** - Desempenho das atividades finalísticas desenvolvidas pelo IJSN, comparando sua performance com a de outras Entidades Congêneres e avaliando sua capacidade em gerenciar estas atividades.
- **Dimensão 4: Atendimento ao Usuário** - Qualidade dos serviços de atendimento prestados pelo IJSN a seus usuários.
- **Dimensão 5: Planejamento e Processo Decisório** - Existência, qualidade e adequação das decisões estratégicas e dos processos de planejamento e gestão estratégica, operacional e econômico-financeira do IJSN.
- **Dimensão 6: Estrutura Organizacional, Gestão e Informação** - Adequação das atribuições e níveis hierárquicos da estrutura; da gestão dos procedimentos e rotinas, da liderança, dos planos de ação, da avaliação de

desempenho, da articulação entre unidades; da qualidade, abrangência e disponibilidade das informações.

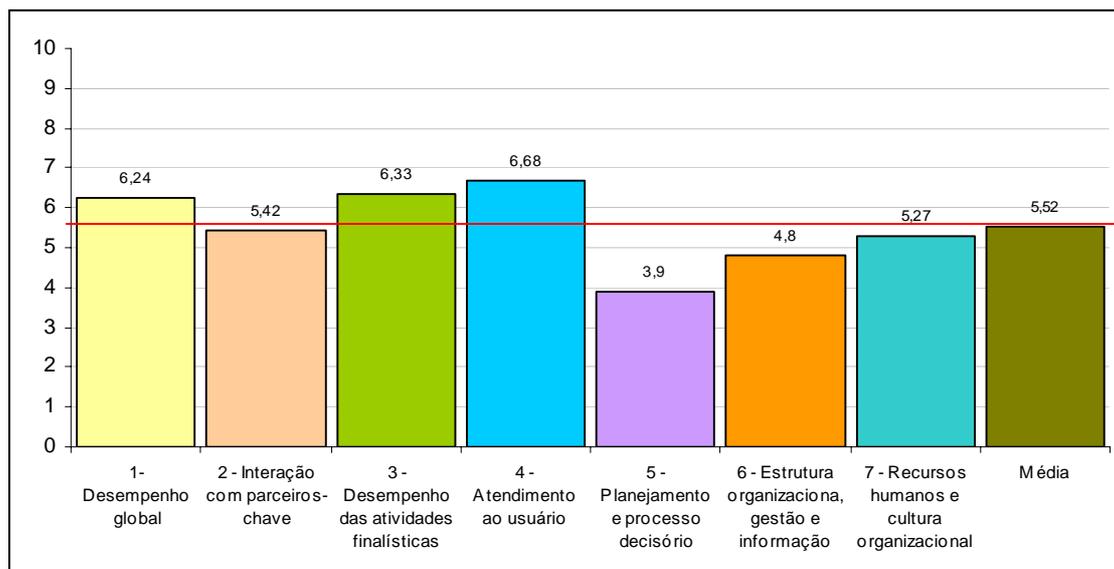
- **Dimensão 7: Recursos Humanos e Cultura Organizacional** - Avaliação do perfil qualitativo do efetivo do IJSN; dos processos de gestão de pessoas, considerando seleção, avaliação, recompensas e desenvolvimento; e dos valores, princípios, atitudes e padrões de comportamento predominantes.

### 3.2. Avaliação geral

As escalas de respostas dos pesquisados obedeceu a uma orientação geral passadas a todos de forma a conduzir as respostas dos itens ao mais próximo de um censo comum, como forma de harmonizar o entendimento final:

Escola	Orientação para as respostas
Excelente	Destaca-se, superando bastante o que seria o normalmente esperado.
Acima da Média	Supera as expectativas, o tem desempenho melhor que o esperado, conforme o caso, sem, contudo, ser motivo de destaque.
Média	Atende as expectativas, ou tem desempenho dentro do esperado, conforme o caso.
Abaixo da Média	Possui deficiências, mas não em grau severo, podendo ser melhorado.
Insuficiente	Bastante deficiente, necessitando melhoras intensas.
Não Conheço	Pertence à minha área de atuação ou trabalho, mas não tenho conhecimentos suficientes para opinar.
Não se Aplica	Não pertence à minha área de atuação ou trabalho e, portanto não tenho como opinar.

A visão do resultado final da avaliação das respostas pode ser observada por meio do gráfico seguinte que aponta resultado abaixo de 7 (sete) numa escala de pontuação (0 a 10), registrando com uma média dos resultados de todas as dimensões 5,52.



Como itens a serem observados com maior cuidado, estão as 4 (quatro) dimensões que ficaram abaixo da média:

- Dimensão 2: Interação com Parceiros-Chave
- Dimensão 5: Planejamento e Processo Decisório
- Dimensão 6: Estrutura Organizacional, Gestão e Informação
- Dimensão 7: Recursos Humanos e Cultura Organizacional

Na avaliação por item, merece destaques a freqüência com que alguns itens da escala apareceram como o mais alto percentual de resposta. Observa-se uma grande concentração na MÉDIA, sem nenhum destaque em EXCELENTE e freqüência em ABAIXO DA MÉDIA, INSUFICIENTE e NÃO CONHEÇO.

Item da avaliação	Freqüência da maior avaliação na resposta
Excelente	0
Acima da média	5
Média	47
Abaixo da média	7
Insuficiente	7
Não conheço	4
Não se aplica	0

### 3.3. Avaliação das Dimensões

O quadro abaixo ilustra as dimensões de forma hierarquizada, segundo o resultado geral das avaliações, apontando no campo posição a melhor dimensão como 1º e a pior como 7º no *ranking*.

Posição	Dimensões
1º	Atendimento ao Usuário
2º	Desempenho das Atividades Finalísticas
3º	Desempenho global
4º	Interação com Parceiros-Chave
5º	Recursos Humanos e Cultura Organizacional
6º	Estrutura Organizacional, Gestão e Informação
7º	Planejamento e Processo Decisório

Com base nesse ranking, buscamos algumas indicações para uma avaliação das forças e fraquezas. Para essa análise os itens estão agrupados como pontos FORTES considerando as respostas da escala de – excelente e acima da média e como FRACOS estão agrupados os itens da escala – abaixo da média e insuficientes, apontados no formulário das pesquisas.

### 3.4. Principais pontos fortes e fracos da Instituição apontadas nas pereiras

Dentre todos os pontos avaliados na pesquisa, destacam-se 5 (cinco) pontos fortes com destaque para “Imagem perante os governos” e “Qualidade das Instalações”.

Como pontos fracos, o “grau de participação dos servidores no processo decisório” e treinamento e pessoal técnico foram os piores itens avaliados dos 9 destacados.

Pontos Fortes	Pontos fracos
Imagem perante os governos municipais do ES (1.1.3)	Interação parceiros chaves – organização civil organizada (2.1.7)
Qualidade do ambiente de trabalho – qualidade das instalações (1.3.2)	Interação parceiros chaves – imprensa (2.1.8)
Fornecimento de informações – qualidade dos serviços prestados (3.2.1)	Planejamento do processo decisório – planejamento estratégico (5.1)
Geração de indicadores – qualidade dos serviços prestados (3.3.1)	Planejamento do processo decisório – grau de participação dos servidores no processo

	decisório (5.3)
Cultura organizacional – dentro do setor (grau de relacionamento entre os funcionários servidores) (7.2.6)	Gestão – manuais, procedimentos e rotinas gerenciais e operacionais (6.2.2)
	Gestão – velocidade de resposta às demandas e problemas (6.2.3)
	Treinamento, formação e desenvolvimento de pessoal (7.1.3)
	Remuneração e benefícios (pessoal técnico e administrativo) (7.1.4)
	Cultura organizacional – difundir conhecimento e técnicas para o corpo funcional (7.2.5)

### 3.5. Resultado detalhado em cada uma das dimensões

#### Dimensão 1: Desempenho global

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	<b>6,24</b>
<b>1.1. Imagem perante o público externo</b>								<b>5,86</b>
1.1.1 Demais Entidades Congêneres, no estado ou fora dele (CIDE/RJ, SEADE/SP, FJP/MG, etc.)	11%	13%	28%	11%	11%	26%	2%	5,80
1.1.2. Opinião pública (incluindo a mídia)	6%	19%	40%	23%	9%	2%		5,50
<b>1.1.3. Imagem perante o Governo</b>								<b>6,28</b>
Federal	2%	21%	21%	11%	11%	34%		5,62
Estadual	6%	28%	40%	21%	2%	2%		6,09
Municipais do Espírito Santo	15%	30%	40%	6%		9%		7,14
<b>1.2. Efetividade (geração de benefícios à sociedade)</b>								<b>6,79</b>
1.2.1. Utilidade das informações produzidas	11%	32%	47%	4%	2%	2%	2%	6,92
1.2.2. Completude do trabalho realizado	9%	26%	53%	4%	2%	4%	2%	6,66
<b>1.3. Qualidade das Condições e do Ambiente de Trabalho</b>								<b>6,07</b>
1.3.1. Condições gerais de trabalho (disponibilidade de recursos materiais e tecnológicos)	6%	28%	38%	19%	6%	2%		5,96
1.3.2. Qualidade das instalações	6%	45%	30%	17%		2%		6,80
1.3.3. Adequação dos móveis e materiais	9%	30%	34%	17%	6%	4%		6,19
1.3.4. Satisfação dos funcionários com o ambiente de trabalho	11%	13%	38%	26%	11%	2%		5,34

**Imagem:** Foi positiva em relação aos governos municipais, mas com relação aos demais órgãos congêneres e ao governo federal apresentou um elevado grau de desconhecimento.

**Efetividade:** As respostas estiveram posicionadas dentro da média sem nenhum destaque, a não ser certo entendimento no item de que as informações produzidas são de utilidade para a sociedade.

**Qualidade:** Qualidade das condições e do ambiente de trabalho teve como destaque a qualidade das instalações e a questão do mobiliário e a satisfação dos servidores com o ambiente de trabalho. Nesse aspecto nenhum item foi representativo na questão negativa.

## Dimensão 2: Interação com Parceiros-Chave

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	5,42
<b>2.1. Interação com Parceiros-Chave</b>								<b>5,42</b>
2.1.1. Governo Estadual (outros órgãos)	13%	17%	47%	13%	4%	4%	2%	6,23
2.1.2. Governo Federal	4%	15%	23%	11%	13%	28%	6%	5,35
2.1.3. Prefeituras municipais	11%	23%	43%	11%	2%	9%	2%	6,53
2.1.4. Entidades Congêneres	11%	13%	28%	19%	11%	17%	2%	5,49
2.1.5. Universidade Federal / ES	9%	11%	28%	23%	11%	17%	2%	5,15
2.1.6. Universidades/ pesquisadores	9%	13%	21%	15%	17%	23%	2%	5,14
2.1.7. Sociedade civil organizada (OSCIP, ONG, e etc.)	9%	4%	21%	28%	11%	26%	2%	4,66
2.1.8. Imprensa	6%	11%	28%	30%	13%	13%		4,77

Todo o resultado dessa avaliação foi próximo da média com um forte destaque para as relações com prefeituras e governo estadual. Teve uma baixa avaliação quanto ao relacionado com órgãos da sociedade civil e imprensa. Destaca-se nos resultados a grande quantidade de respostas em “não conheço” a todos os itens dessa dimensão combinados com alguns “não se aplica”.

**Dimensão 3: Desempenho das Atividades Finalísticas**

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	<b>6,33</b>
<b>3.1. Planejamento Estadual / Regional / Municipal</b>								<b>6,03</b>
3.1.1. Qualidade dos serviços prestados	17%	36%	38%	2%	2%	4%		7,40
3.1.2. Adequação e atualização dos procedimentos adotados	4%	21%	40%	15%	4%	13%	2%	5,93
3.1.3. Tempo de resposta às demandas (prazos)	4%	11%	51%	17%	4%	13%		5,51
3.1.4. Logística interna (suprimento de meios, facilidades, serviços de apoio)	4%	15%	40%	26%	6%	9%		5,28
<b>3.2. Fornecimento de Informações</b>								<b>6,47</b>
3.2.1. Qualidade dos serviços prestados	17%	45%	34%			2%	2%	7,81
3.2.2. Adequação e atualização dos procedimentos adotados	4%	30%	36%	9%	2%	17%	2%	6,58
3.2.3. Tempo de resposta às demandas (prazos)	4%	15%	51%	6%	4%	19%		6,02
3.2.4. Logística interna (suprimento de meios, facilidades, serviços de apoio)	4%	13%	49%	17%	6%	11%		5,48
<b>3.3. Geração de Indicadores</b>								<b>6,50</b>
3.3.1. Qualidade dos serviços prestados	17%	34%	30%	6%		11%	2%	7,46
3.3.2. Adequação e atualização dos procedimentos adotados	6%	21%	43%	4%		19%	6%	6,73
3.3.3. Tempo de resposta às demandas (prazos)	4%	19%	38%	9%	2%	23%	4%	6,26
3.3.4. Logística interna (suprimento de meios, facilidades, serviços de apoio)	4%	15%	40%	19%	4%	13%	4%	5,57

**Planejamento estadual** – Com a visão dos resultados das respostas centradas na MÉDIA e combinada com a grande quantidade de respostas em “não conheço”, conclui-se que a visão desse item precisa ser aprofundado junto ao grupo dos servidores.

**Fornecimento de informações** – Foi outro item muito concentrado na MÉDIA, mas com um destaque para a “qualidade dos serviços prestados”. É muito acentuada a resposta do “não conheço”. É uma outra visão que precisa ser aprofundado junto ao grupo dos servidores.

**Geração de indicadores** – Resultados centrados na MÉDIA e combinada com a maior quantidade de respostas de todos os itens em “não conheço”. É de destacar a frequência de respostas como “insuficiente” ao item “logística interna (suprimento de meio, facilidades, serviços de apoio)”.

#### **Dimensão 4: Atendimento ao Usuário**

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	<b>6,68</b>
<b>4.1. Atendimento ao Usuário</b>								<b>6,68</b>
4.1. Serviços de atendimento (eletrônico, telefônico, etc)	15%	23%	36%	11%	2%	11%	2%	6,76
4.2. Serviços de solicitação de produtos	13%	21%	32%	6%	6%	17%	4%	6,60

Os itens desta dimensão tiveram uma avaliação fortemente positiva, mas se deve observar que a questão quanto aos serviços de atendimento (eletrônico, telefônico, etc) receberam uma avaliação abaixo da média e muitas citações de “não conheço”.

#### **Dimensão 5: Planejamento e Processo Decisório**

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	<b>3,90</b>
<b>5.1. Planejamento e Processo Decisório</b>								<b>3,90</b>
5.1 Planejamento Estratégico	4%	6%	15%	28%	19%	23%	4%	3,99
5.2 Qualidade, presteza, agilidade e capacidade decisória		9%	32%	19%	17%	15%	9%	4,37
5.3 Grau de participação dos técnicos e funcionários no processo decisório		2%	26%	28%	30%	15%		3,36

Foi o item de maior concentração nas respostas negativas e de “não conheço” e até mesmo “não se aplica”. O item de participação dos técnicos e funcionários no processo decisório foi o pior avaliado. O resultado mostra que há um baixo nível de conhecimento relativo a todos os itens dessa dimensão.

#### **Dimensão 6: Estrutura Organizacional, Gestão e Informação**

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	<b>4,80</b>
<b>6.1. Estrutura Organizacional</b>								<b>4,97</b>

6.1.1. Funções e atribuições das unidades da estrutura do IJSN		11%	51%	15%	15%	9%		4,88
6.1.2. Quantidade de níveis hierárquicos		13%	51%	15%	13%	9%		5,05
<b>6.2. Gestão</b>								<b>4,38</b>
6.2.1. Liderança	6%	13%	38%	13%	15%	15%		5,29
6.2.2. Manuais, procedimentos e rotinas gerenciais e operacionais		11%	23%	28%	28%	11%		3,84
6.2.3. Capacidade e velocidade de resposta às demandas e problemas		4%	38%	34%	17%	6%		4,03
6.2.4. Comunicação formal interna	4%	9%	32%	30%	19%	6%		4,38
<b>6.3. Informação</b>								<b>5,05</b>
6.3.1. Qualidade, abrangência, disponibilidade e adequação das informações gerenciais e administrativas	2%	13%	43%	23%	11%	9%		4,98
6.3.2. Integração dos Sistemas de Informação		6%	38%	28%	19%	9%		4,15
6.3.3. Arquivamento e recuperação das informações		15%	55%	9%	11%	11%		5,41
6.3.4. Proteção das informações confidenciais	6%	13%	26%	15%	17%	21%	2%	5,04
6.3.5. Tecnologia, equipamentos e softwares disponíveis	6%	21%	36%	23%	6%	6%		5,65

**Estrutura Organizacional:** Esse item não teve nenhuma indicação na classe de EXCELENTE diferente de todos os demais que receberam alguma citação. A avaliação da estrutura e níveis hierárquicos está indicada de regular para baixo em todos os seus aspectos.

**Gestão:** Avaliação bem próxima do anterior, onde os resultados ficaram de regular para baixo em todos os seus aspectos com uma forte marcação de INSUFICIENTE em “manuais, procedimentos e rotinas gerenciais e operacionais”.

**Informação:** Um item pontuado todo como regular, mas tendo destaque a quantidade de respostas, em todos os itens na classe “não conheço”. O item “integração dos sistemas” apareceu com um grau alto de “insuficiente” assim como, destaca-se o baixo grau de conhecimento sobre as questões relativas a “proteção das informações confidenciais.”

**Dimensão 7: Recursos Humanos e Cultura Organizacional**

Itens	Excelente	Acima da Média	Média	Abaixo da Média	Insuficiente	Não Conheço	Não se Aplica	5,27
<b>7.1. Quadro Gerencial e de Pessoal</b>								<b>5,36</b>
7.1.1. Qualificação do pessoal para o exercício de suas funções								<b>5,87</b>
Dirigentes, gerentes e coordenadores	11%	19%	51%	13%	2%	4%		6,29
Pessoal Técnico	4%	17%	60%	13%	2%	4%		5,94
Pessoal Administrativo	4%	9%	62%	13%	9%	4%		5,40
7.1.2. Produtividade do pessoal no desenvolvimento de suas funções								<b>5,91</b>
Dirigentes, gerentes e coordenadores	11%	19%	49%	13%	2%	6%		6,30
Pessoal Técnico	4%	13%	60%	15%	4%	4%		5,65
Pessoal Administrativo	6%	9%	70%	6%	6%	2%		5,78
7.1.3. Treinamento, formação e desenvolvimento de pessoal								<b>3,36</b>
Dirigentes, gerentes e coordenadores		9%	21%	23%	34%	9%	4%	3,55
Pessoal Técnico		9%	17%	28%	45%	2%		3,20
Pessoal Administrativo		6%	19%	23%	36%	11%	4%	3,32
7.1.4. Remuneração e benefícios								<b>3,49</b>
Dirigentes, gerentes e coordenadores		17%	34%	13%	17%	11%	9%	4,96
Pessoal Técnico		2%	15%	36%	38%	9%		2,86
Pessoal Administrativo		2%	11%	34%	43%	11%		2,65
<b>7.2. Cultura Organizacional</b>								<b>5,18</b>
7.2.1. Comprometimento com os resultados, estratégias e desafios da organização	6%	17%	47%	21%	4%	4%		5,68
7.2.2. Preocupação com os produtos gerados, quanto a preço, qualidade e utilidade	9%	28%	43%	6%	6%	4%	4%	6,48
7.2.3. Valorização da eficiência e administração dos custos		15%	34%	21%	13%	15%	2%	4,84
7.2.4. Valorização da técnica e do saber	6%	15%	28%	19%	21%	9%	2%	4,86
7.2.5. Preocupação em difundir conhecimento e técnicas para o corpo funcional	4%	4%	21%	34%	28%	6%	2%	3,69
7.2.6. Propensão para assumir desafios e correr riscos	4%	15%	23%	26%	17%	11%	4%	4,71
7.2.7. Entendimento da importância do seu trabalho individual para a organização e para a sociedade	9%	17%	30%	26%	15%	4%		5,17
7.2.8. Clima organizacional dentro do setor (grau de relacionamento entre os funcionários e servidores)	11%	30%	28%	17%	13%	2%		5,99
7.2.9. Clima organizacional entre diferentes setores (grau de relacionamento entre os funcionários e servidores)	4%	19%	36%	26%	13%	2%		5,16

**Quadro Gerencial e de Pessoal:** Os resultados desse item apontam como vários itens com destaque em insuficientes. As questões de “treinamento e, formação e desenvolvimento de pessoal” em todas as avaliações são apontadas como insuficientes e superaram os valores das demais classes.

O conjunto de respostas às questões de “Remuneração e Benefícios” também recebeu um acentuado número de avaliações insuficientes. Assim como o elevado número dos que responderam que “não conheço” ao item “produtividade do pessoal no desenvolvimento de suas funções” merecem ser considerados por ter recebido muitas respostas nessa escala.

### 3.6. Considerações colocadas em destaques pelos pesquisados

No formulário de pesquisa havia um campo livre para que os pesquisados apontassem, na sua visão, alguns pontos fortes e fracos, assim como um espaço reservados para que fossem apontados comentários livres. A seguir são apontadas algumas das citações.

#### a) Pontos – fortes e fracos

Pontos Fortes	Pontos fracos
Credibilidade junto aos municípios	Divulgação institucional é pouca
O IJSN tem potencial “características que permitem ser auto financiável”	Distribuição de cargos comissionados aleatoriamente
Laços de amizade entre a maioria dos servidores	Horário de funcionamento de meio dia
Instalações, serviços de apoio com destaque para a biblioteca.	Divulgação de trabalhos na mídia para maior conhecimento do IJSN
Avanços tecnológicos – SIG, GBDados (Banco dados Geoprocessamento).	Falta de transparência das funções individuais envolvidas nos projetos
Acervo bibliográfico	Horário de trabalho divergente dos outros órgãos congêneres
Boa infra-estrutura tecnológica	Planejamento estratégico ausente - sem projetos, atribuições e metas definidas.
Qualidade nos serviços prestados	Instabilidade na direção (ex. 4 diretorias nos últimos 4 anos)
Característica de “ser social” presente em grande parte dos técnicos (sensibilidade social)	Desorganização em procedimentos trabalhos

	Falta de discussão técnica entre as áreas
	Não existe um programa de capacitação dos servidores
	Salários baixos e defasados em relação ao mercado
	Falta de integração entre os setores
	Insuficiência de trabalhos permanentes nas equipes
	Falta de uma política de incentivo à aquisição de conhecimentos

## b) Comentários dos entrevistados

- “O DEE foi incorporado ao IJSN e até hoje suas atividades no instituto estão paralisadas. Mais um órgão foi incorporado<sup>1</sup> e como funcionará?”
- “É necessário viabilizar canais permanentes e instituídos legalmente de geradores de dados sobre o ES e seus municípios, para que estes dados sejam encaminhados ao IJSN com certa periodicidade a fim de alimentarem os dados de cálculo de indicadores sociais.”
- “O IJSN poderia fazer concurso tanto para a área administrativa como técnica em virtude das aposentadorias que vem chegando”
- “Algumas pessoas e geralmente as mesmas são muito valorizadas enquanto outras são até esquecidas não se levando em consideração o seu potencial.”
- “O horário interno do IJSN deveria ser cumprido por todo o quadro de servidores em conformidade com a Lei 46/94 e não só pela área administrativa.”
- “Os servidores estão preocupados com o futuro do IJSN. Já que nos últimos anos não tem recebido o tratamento que merece. Falta pessoal capacitado É necessária à realização de concurso.”
- “O Instituto é um lugar bom de se trabalhar com relação ao trabalho que desenvolvo, mas não tenho oportunidade de crescimento.”
- “Sugestão – para compor o novo plano de ação do instituto poderíamos produzir e divulgar todo final de ano, em parceria com redes de comunicação (jornais...) diversos tipos de *ranking* relativo aos municípios. Ex. melhores municípios para

<sup>1</sup> Secretaria Extraordinária de Combate à Pobreza

se morar, trabalhar, estar seguro, natureza, turismo, estudar etc, o que geraria uma concorrência positiva e vigilância de gestão dos prefeitos.”

- “O desânimo dos servidores vem da falta de valorização e inserção no processo produtivo da instituição (conhecem a parte e não sabem do seu valor no todo) e da falta de um Plano de Carreira que valorize o desempenho e o saber técnico.”

## 4. Tendências

Convidados a um exercício de reflexão, os entrevistados, tanto internos quanto externos, tiveram alguma dificuldade em fazer prognósticos, em função da realidade dinâmica que vivemos hoje. Todavia, alguns pontos de interesse surgiram para a reflexão dos funcionários do IJSN.

As linhas de atuação visualizadas compreendem:

- Ampliar a produção de informações, tanto estatísticas quanto analíticas;
- Formação de uma rede de usuários e divulgação – Dar visibilidade aos produtos, inclusive o Geobases;
- Apoiar a formulação de políticas públicas;
- Atuar na avaliação da efetividade das políticas públicas – formação de elo entre gestor e usuário (sociedade) e;
- Avançar em pesquisa e desenvolvimento (P&D) – Buscar sempre a inovação.
- Potencializar instrumentos municipais de gestão (capacitação, captação de recursos e centro de referência de dados e práticas municipais).

### \* Tecnológicas

Foi quase uníssono entre os entrevistados, e neste aspecto não houve dificuldade para pensar, que a internet é o meio de comunicação e integração de pessoas e trabalhos que predominará. Seu uso é percebido mais na divulgação de produtos do que na captação de dados.

- ❖ *“É indispensável disponibilizar, cada vez mais, conteúdo na Internet. A homepage do Instituto deve ser atualizada com muita frequência.”*

Levando-se em conta o pesado tráfego de dados que faz parte das atividades do Instituto, surgiram entendimentos de que está questão entrará na pauta.

- ❖ *“Penso na busca por um formato padronizado para intercâmbio de dados entre os diferentes atores envolvidos no processo de pesquisa e produção de indicadores.”*
- ❖ *“Iremos avançar em formas eficientes para troca de dados”*
- ❖ *“Deveremos ter mais ferramentas que permitam a alimentação fácil e ágil de homepages com dados extraídos diretamente de banco de dados de diferentes formatos”*
- ❖ *“Abrir ao máximo o acesso às informações do IJSN através da web para que qualquer usuário, em qualquer lugar possa enxergar o estado do Espírito Santo em números e em suas análises econômicas e sociais.”*

Por fim, destacou-se a vertente de o Instituto assumir perfis de *data warehouse* ou de *data mining*.

- *Dataware House* é um banco de dados orientado a eventos, integrado, variante no tempo e não volátil, voltado para aplicações de suporte à decisão de usuários especializados, o qual é derivado de diversos outros bancos de dados operacionais que podem estar implementados em arquiteturas e plataformas múltiplas na organização.
- *Data Mining* consiste em um processo analítico projetado para explorar grande quantidade de dados (tipicamente relacionados a negócios, mercado ou pesquisas científicas), na busca de padrões (*patterns*) consistentes e/ou relacionamentos sistemáticos entre as variáveis e, então, validá-los aplicando os padrões detectados a novos subconjuntos de dados.

#### \* **Gerenciais**

A necessidade de indicadores de gestão e formalização de rotinas e procedimentos foi mais presente na visão dos entrevistados internos.

- ❖ *“É importante Implantar ferramentas de controle e avaliação de desempenho, de forma integrada entre as áreas da organização.”*
- ❖ *“O excesso de informalidade é prejudicial. Há que se normalizar na medida justa que não se torne entrave para o funcionamento da organização.”*

#### \* Organizacionais

A principal tendência apontada, de modo bem uniforme, foi o trabalho intenso com parceiros. A integração é pensada como uma forma de se ter mais eficiência no trabalho, dividindo-se tarefas e somando-se resultados.

- As Organizações em rede e alianças estratégicas constituem os modelos organizacionais de última geração, criados para agrupar, permanente ou temporariamente, grandes corporações, visando enfrentar os desafios e dividir os riscos colocados por um ambiente cada vez mais incerto, imprevisível e sujeito a mudanças aceleradas, bruscas e profundas.
  - ❖ *“Conhecimento é um assunto a ser tratado em rede.”*
  - ❖ *“O trabalho em rede é fundamental para manter o IJSN na discussão dos grandes temas, assegurando-lhe visibilidade e reputação. É o caminho para seu fortalecimento, para combater seu esvaziamento”.*

## 5. Modelos similares de referência

A observação de modelos de referência (“*benchmarking*”) tem por objetivo comparar o IJSN com órgãos similares, de modo a se ter uma referência de sua atuação dentro do cenário em que está inserido. Esta análise ajuda a identificar possibilidades de ação que já se mostraram factíveis para os congêneres

Nome	Missão	Linha de produtos	Utilização da web	Produtos livres
<b>Fundação CIDE (RJ)</b> <a href="http://www.cide.rj.gov.br">www.cide.rj.gov.br</a>	Prover o Estado do Rio de Janeiro de todo o acervo de dados e informações básicas necessários ao conhecimento e acompanhamento da realidade física, territorial, ambiental, econômica, demográfica e social do Estado, disponibilizando ferramentas imprescindíveis para tomada de decisões nas mais variadas áreas de atuação governamental, empresarial e acadêmica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banco de dados municipal</li> <li>▪ Banco de dados estadual</li> <li>▪ PIB estadual e municipal</li> <li>▪ Anuário estatístico</li> <li>▪ Indicadores econômicos</li> <li>▪ IQM – Índice de qualidade dos municípios</li> <li>▪ Informações cartográficas e aerofotogramétricas</li> <li>▪ Revista de Economia Fluminense</li> <li>▪ Revista Rio Urbano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site de fácil uso</li> <li>▪ Rico em links de interesse</li> <li>▪ Disponibiliza ferramenta para extração de dados, com saída em vários formatos.</li> <li>▪ Notícias atualizadas</li> <li>▪ Divulgação de produtos, acessíveis online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em formato eletrônico há uma ampla gama de produtos livres (mapas, anuários, dados e etc).</li> <li>▪ As versões impressas ou em CD são cobradas.</li> </ul>
<b>Fundação SEADE (SP)</b> <a href="http://www.seade.gov.br">www.seade.gov.br</a>	Um dos mais especializados centros nacionais de produção e disseminação de pesquisas, análises e estatísticas socioeconômicas e demográficas. Descendente da Repartição de Estatística e Arquivo do Estado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores</li> <li>▪ Pesquisa Municipal Unificada</li> <li>▪ Informações tematizadas</li> <li>▪ PIB estadual e municipal</li> <li>▪ Anuário estatístico</li> <li>▪ Estudos e pesquisas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site de fácil uso</li> <li>▪ Rico em links de interesse</li> <li>▪ Notícias atualizadas</li> <li>▪ Divulgação de produtos, acessíveis online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em formato eletrônico há uma boa quantidade de produtos livres (indicadores e relatórios).</li> <li>▪ Reúne e comercializa a produção editorial dos diversos órgãos do governo paulista.</li> </ul>

Nome	Missão	Linha de produtos	Utilização da web	Produtos livres
<b>Instituto IPECE (CE)</b> <a href="http://www.ipece.ce.gov.br">www.ipece.ce.gov.br</a>	Responsável pela geração de estudos, pesquisas e informações socioeconômicas e geográficas que viabilizem a avaliação e elaboração de estratégias e políticas públicas para o desenvolvimento do Ceará.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudos macroeconômicos</li> <li>▪ Estudos setoriais</li> <li>▪ Estudos sociais</li> <li>▪ Estatística e geografia</li> <li>▪ PIB estadual</li> <li>▪ Textos para discussão</li> <li>▪ Notas técnicas</li> <li>▪ Análises e canários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site de fácil uso</li> <li>▪ Conteúdo bastante completo.</li> <li>▪ Divulgação de produtos, acessíveis online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Em formato eletrônico há uma larga quantidade de produtos livres (estudos, notas técnicas, indicadores, análises e relatórios).</li> <li>▪ Informações georreferenciadas e especializadas para os 184 municípios cearenses.</li> </ul>
<b>Fund João Pinheiro (MG)</b> <a href="http://www.fjp.mg.gov.br">www.fjp.mg.gov.br</a>	Suas atividades abrangem estudos básicos para conhecimento da realidade econômica e social do estado e suas regiões; planejamento nacional, regional e municipal; elaboração de projetos e estratégias de desenvolvimento setorial e regional; proposição, análise e avaliação social de políticas públicas; implementação de programas de ensino técnico especializado; apoio ao desenvolvimento organizacional e institucional público e privado; pesquisas e projetos relacionados com a preservação da memória e do patrimônio histórico-cultural; e atividades de extensão e apoio ao desenvolvimento dos municípios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projetos de pesquisa aplicada</li> <li>▪ Desenvolvimento de recursos humanos</li> <li>▪ Apoio técnico ao Sistema Estadual de Planejamento</li> <li>▪ Pesquisas</li> <li>▪ Estatísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site de fácil uso</li> <li>▪ Rico em links de interesse</li> <li>▪ Divulgação de produtos, acessíveis online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os produtos apresentados na página podem ser baixados pelo usuário</li> <li>▪ Pesquisas, estudos e cenários</li> <li>▪ Estatísticas</li> <li>▪ Centraliza a venda de publicações do estado</li> </ul>

Nome	Missão	Linha de produtos	Utilização da web	Produtos livres
<b>Instituto IPARDES (PR)</b> <a href="http://www.ipardes.pr.gov.br">www.ipardes.pr.gov.br</a>	Estudar a realidade econômica e social do Estado para subsidiar a formulação, execução, acompanhamento e avaliação de políticas públicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estudos e pesquisas (permanentes e eventuais)</li> <li>▪ Cadernos municipais</li> <li>▪ Indicadores sociais e econômicos</li> <li>▪ Anuários e revistas</li> <li>▪ Estudos</li> <li>▪ Mapas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Site menos amigável, porém de bom uso</li> <li>▪ Disponibiliza ferramenta para extração de dados</li> <li>▪ Divulgação de produtos, acessíveis online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indicadores sociais e econômicos</li> <li>▪ Anuários e revistas</li> <li>▪ Estudos</li> <li>▪ Mapas</li> <li>▪ As versões impressas ou em CD são cobradas.</li> </ul>

Imagem do sítio dos similares pesquisados

GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ  
Secretaria do Planejamento e Gestão

Quem Somos | Estudos Macroeconômicos | Estudos Setoriais | Estudos Sociais | Estatísticas e Geografia | Publicações | Acesso Sistemas | Webmail | Ouvidoria

---

**Destaques**

**PIB do Ceará - 3º Trimestre 2007**  
PIB a preços básicos por setores (%)

Apresentação 3º PIB Trimestral do Ceará 2007  
Clique e leia todo o estudo

**Ceará: PIB dos Municípios**  
O IBGE divulgou no dia 19 de dezembro a nova série do PIB Municipal, 2002-2005. Veja o resultado:

**CEARÁ: PIB MUNICIPAL**  
Nova Série IBGE 2002 - 2005

**Indústria / Produção Industrial Mensal / IBGE**  
(Dezembro/2006 a Novembro/2007)

**Inflação IIPC/IBGE**  
(Janeiro/2006 a Dezembro/2007)

**Principal**

- ▬ IPECE - Performance
- ▬ Indicadores Socioeconômicos
- ▬ Anuário Estatístico do Ceará
- ▬ Políticas Públicas
- ▬ Ceará em Mapas
- ▬ Ceará em Números
- ▬ Perfil Básico Municipal
- ▬ Cartografia
- ▬ Análise Conjuntural
- ▬ Notas Técnicas
- ▬ Textos para Discussão
- ▬ Economia do Ceará em Debate

---

Buscar no Site

---

**Notícias**

influenciaram negativamente foram: hipermercados e supermercados (-7,1%), e hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (-6,9%).

---

» **Síntese dos Indicadores Sociais - PNAD 2006** «

---

**Publicações Recentes**

**Ceará em Mapas**  
Informações georreferenciadas e espacializadas para os 184 municípios cearenses, abordando aspectos político-administrativos, fisiográficos, demográficos, infra-estruturais, sociais e econômicos.

**FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO**  
Governador de Minas Gerais

GOVERNO DE MINAS  
Construindo um novo tempo

Belo Horizonte, quinta-feira, 21 de Fevereiro de 2008

---

- Instituição
- Cursos
- Pesquisas
- Estatísticas
- Publicações
- Biblioteca
- Fale Conosco
- Dúvidas Frequentes
- Mapa do Site

**CURSO DE CAPACITAÇÃO EM PLANEJAMENTO E GESTÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE CULTURA**

---

**VESTIBULAR 2008**

---

**1ª Pesquisa Nacional sobre Educação Patrimonial**

INFORMAÇÕES AQUI

**Destacados**

- Informativo CBI - PIB MG 2006 (Preliminar)
- Nota de Esclarecimento - Licitação-Pregão F.J.P 001/2008
- Licitação - Pregão F.J.P 001/2008 - Emissão de Passagens Aéreas e serviços correlatos
- Relação de candidatos aprovados - Segunda etapa do Vestibular 2008 Escola de Governo
- Boletim Pesquisa de Emprego e Desemprego RMBH - Dezembro/2007
- Cartilha de Perguntas e Respostas a Respeito da Transferência de Pagamento do Banco Itaú para o Banco do Brasil
- Informativo Comércio Exterior - 1º Semestre/2007
- Informativo Inflação - 1º Semestre/2007

**Produtos F.J.P**

- Data Gerais
- Coleção Mineirana
- Atlas do Desenvolvimento Humano - IDH
- Índice de Repasse do ICMS(Lei Robin Hood)
- Pesquisa Emprego e Desemprego - PED/RMBH
- Programa Facilita Minas
- Anuário de Informações Criminais de Minas Gerais
- Indicadores de Preços

...Todos os produtos...

**Estatísticas**

## 6. Visão

### 6.1. Conceitos

Visão de Futuro é uma descrição (ou imagem) da situação desejada para a área em um horizonte de tempo. Exprime uma conquista estratégica de grande valor. A visão é um “sonho” bom, difícil, porém alcançável no futuro.

Trata-se da indicação do que se espera atingir como resultado do planejamento estratégico, que para nela chegar, a partir da missão, articulará opções, objetivos e estratégias, através de projetos.

### 6.2. Percepções dos entrevistados

Na perspectiva de futuro, o instituto é imaginado como uma organização voltada para o conhecimento, com características positivas:

- As Organizações do Conhecimento são aquelas cuja função básica é a produção (direta ou transformando a informação), aplicação e transmissão de conhecimento. Nestas organizações, de um modo geral, os ativos intangíveis (talentos, acervo de dados e etc.) têm uma contribuição bastante elevada, geralmente majoritária, na composição do seu valor global.

#### \* Um órgão de referência

O reconhecimento deve vir de diversos lados, ou seja, da sociedade capixaba, da academia e, também, de entidades congêneres. Seu fundamento deve ser o reconhecimento pela qualidade e inovação do trabalho executado em todas as frentes – produção de indicadores, estudos e cenários, cartografia e geroreferenciamento.

- ❖ *“O Instituto Jones poderia ser o IPEA de nosso estado.”*
- ❖ *“O IJSN deve se tornar um ponto de conhecimento aplicado e organizado em rede para melhorar a qualidade e efetividades das políticas públicas construídas em parceria”*

- ❖ *“O IJSN deve ser referencia em Geoprocessamento, cartografia, programa de modernização dos municípios, controle de dados e informações sócio econômicas.”*

#### \* **Elevada credibilidade**

Conquistada pela atuação respaldada em critérios técnicos sólidos, a credibilidade é uma grande visão a ser perseguida, pois é pressuposto de valor na atuação de uma organização que produz conhecimento.

- ❖ *“O IJSN precisa ter mais visibilidade do que é e o que faz. Se perguntar para os 78 municípios do estado só uns 10% conhecem o que seja o instituto. Isso ajuda a dar credibilidade.”*
- ❖ *“O Instituto tem o papel de revelar a informação, para a mídia e a sociedade como um todo, sendo reconhecido pela autoria de seus trabalhos. Há hoje mais informação sobre o Espírito Santo no nível nacional que no local.”*
- ❖ *“IJSN deve produzir, de forma permanente, estudos que possam subsidiar a elaboração de políticas públicas, trabalhando com uma agenda fixa e autonomia (técnica) em relação ao governo do estado. Penso em pesquisas e projetos para antecipar tendências, de acordo com novas empresas se instalando e novos investimentos sendo feitos no Espírito Santo.”*

#### \* **Atuação integrada no desenvolvimento do estado**

Existem ações desenvolvimento que devem ser construídas e realizadas em conjunto, quer como pré-requisito para a efetividade, quer como forma de potencializar resultados.

Neste campo, o Instituto pode atuar liderando esforços e propondo as pautas de trabalho. Integrado com este esforço, deve empreender os movimentos necessários para permitir o nivelamento dos parceiros e a transferência de conhecimentos.

- ❖ *“Apoiar os municípios criando cadastro de especialistas e catálogo de melhores práticas – position paper<sup>2</sup> – indicando a execução e ajudando a fazer o acompanhamento dos resultados.”*
- ❖ *“Ser um órgão com uma produção contínua de informações e que ajude a formular alternativas e políticas públicas. Ser, também, um órgão executivo, realizando trabalhos de forma presencial junto aos municípios do estado, prestando assessoria a eles.”*
- ❖ *“Atender a municípios na forma de capacitação de multiplicadores e supervisão.”*
- ❖ *“O IJSN deveria pensar em capacitar os municípios em – implantação de tecnologias (apoiar essas implantações), controle fiscal (isto tem participação da SEP e do PRODEST) e disponibilização de software centralizados (uso comum pelos municípios).”*
- ❖ *“Trabalhar junto aos municípios como agente de desenvolvimento, apoiando-os com informações, na formulação de projetos e na captação de recursos para financiar estes.”*
- ❖ *“O IJSN deveria se preocupar com fortalecimento do PDM tanto no treinamento, na montagem, no acompanhamento dos projetos, pensando no PDM integrado entre municípios e no apoio a captação de recursos junto ao BID, BNDES e governo federal.”*
- ❖ *“Participar com os municípios do COMDEVIT na articulação e desenvolvimento local, partindo-se de uma visão ampla e macro-econômica, usando as informações disponíveis no IJSN.”*

---

<sup>2</sup>O *position paper* (PP) é um documento que apresenta a posição do autor acerca de um assunto ou situação prática observada.

### \* Centro irradiador de conhecimento

O papel almejado é ser o grande repositório de informações no estado, trabalhando de forma integrada com outros parceiros. Vê-se como progresso o provimento de informações de forma centralizada. Nesta linha, o Instituto deve conhecer a matriz de produção de dados hoje existente e procurar sistematizá-la.

Mas, a produção de conhecimento, quando dissociada de um esforço para torná-lo disponível, é uma atividade incompleta. Parte deste esforço deve ser dirigido a garantir que os usuários estejam aptos a utilizar o conhecimento de alto nível produzido no IJSN, implementando programas de capacitação ou outros métodos de apoio.

- ❖ *“O IJSN ser o catalisador (memória) dos dados do ES e os parceiros e a sociedade podendo fazer uso dessas informações”*
- ❖ *“A informação e conhecimento são um ativo em rede faltando um elemento central, cujo papel deve ser exercido pelo IJSN.”*
- ❖ *“Ser produtor de informações, mas implementar atividades que facilitem sua utilização por usuários menos preparados (ex. capacitação em municípios).”*
- ❖ *“No Espírito Santo as entidades estão procurando se articular para não fazerem coisas dispersas, em duplicidade, com desperdício de esforços e sobreposição. Isso poderia ser feito pelo IJSN.”*
- ❖ *“Pensar em replicar os indicadores do MBC<sup>3</sup>, Instituto Ethos, Banco Mundial (educação e competitividade) no ES.”*
- ❖ *“Fazer uma garimpagem de dados produzidos sobre o estado no IEL, SESI, SEBRAE, BANDES, IBGE, Espírito Santo em Ação, FINDES, etc, etc, etc., e centralizar essas informações produzindo análises sobre elas.”*

---

<sup>3</sup> Movimento Brasil Competitivo – ONG voltada para a melhoria da competitividade das organizações privadas e da qualidade e produtividade das organizações públicas ([www.mbc.org.br](http://www.mbc.org.br)).

- ❖ *“É necessário um programa de preparação dos usuários nos usos dos dados do Geobase.”*

### \* **Comprometido com a sociedade**

O destinatário final do trabalho realizado no Instituto Jones dos Santos Neves é a sociedade, que tem que ser atendida, sempre, dentro de elevados padrões de ética e qualidade. A relevância do destinatário imediato deve ser mitigada, sendo dado aos trabalhos foco de atendimento às grandes demandas do estado, como a redução das desigualdades. Este ideal pode ser buscado:

- Produzindo, de forma permanente, estudos que possam subsidiar a elaboração de políticas públicas, trabalhando com uma agenda fixa e autonomia (técnica) em relação ao governo do estado.
  - ❖ *“O tema violência está na ordem da sociedade e do governo capixaba.”*
  - ❖ *“O governo nem sempre é a sociedade, o compromisso deve ser com esta, independente de quem receba as informações.”*
  - ❖ *“Fazer um trabalho de mudança da imagem para que a sociedade acredite que o ISJN está vivo e presente”*
  - ❖ *“Ser um órgão mais vinculado à sociedade que ao governo, com participação ativa nos debates dos grandes temas. Seus trabalhos devem ter a sociedade como interessado final.”*
- Produzindo informações e pareceres (percepções, análises críticas, apontamento de alternativas, etc) e não apenas a divulgação de tabelas e dados.
  - ❖ *“Sempre se fala na similaridade do Estado do Espírito Santo e de Santa Catarina – precisam ser eleitos alguns pontos e feito uma análise dessas similaridades para trazer para cá as boas experiências”*

## 7. Cenários

Os entrevistados internos e externos foram convidados a apresentar entendimentos que pudessem subsidiar o processo de mudança do Instituto. Dada à natureza da questão, as opiniões foram dispersas, não sendo factível se falar em consenso.

Das respostas, emergiram com mais freqüência dois pontos a serem considerados no planejamento estratégico.

### \* Modelo de negócios

Mesmo cientes da realidade de que o IJNS é parte integrante da estrutura do estado e, portanto, tem sua organização regida por regras específicas, foi identificada pelos entrevistados a necessidade de que se modele a forma como trabalhará daqui em diante.

As observações mais relevantes avaliaram a necessidade de talentos, o trabalho em parceria (novo papel do estado), agregação de valor, autonomia técnica e efetividade dos produtos gerados.

A forma de se buscar talentos surgiu mesclada com o trabalho em parceria:

- ❖ *“O principal recurso necessário não é o material, mas o humano.”*
- ❖ *“Não há condição de se fazer tudo sozinho, há necessidade de se trabalhar em parceria. O papel seria direcionar e acompanhar projetos.”*
- ❖ *“Os quadros internos devem ter o papel-chave do negócio. Outras fases da execução podem ser destinadas a consultores profissionais, contratados por produtos, que tendem a ser mais produtivos.”*
- ❖ *“O estado tem carência de técnicos e, por isso, tem dificuldade para atuar como executor. Deve passar a ter um papel de fiscal, contando com técnicos mais qualificados e com habilidades de gestor.”*

- ❖ *“Atuar sempre em parceria, compartilhando capacidades, para avaliar dados e produzir informações, mantendo foco em ser o centro de referência para acesso aos produtos finais.”*

Quanto à agregação de valor, entende-se que o instituto deve trabalhar mais nas partes em que ela é mais marcante. A disponibilização de dados é tida como importante, e cresce de valor se dados de origens diversas puderem ser obtidos em conjunto.

Os maiores esforços devem estar voltados à produção de informações e conhecimento. Neste sentido, os dados, sempre que possível deveriam ser fornecidos já com alguma manifestação do Instituto e os produtos mais nobres seriam pouco produzidos pelo IJSN como a elaboração de cenários e estudos temáticos.

- ❖ *“Não concentrar a atenção em gerar dados, mas em ser um agilizador de seu acesso.”*
- ❖ *“Há sede por informação sistematizada.”*
- ❖ *“A Produção de indicadores, estudos e cenários, ou seja, a informação trabalhada e transformada em conhecimento é o que o IJSN pode fazer de melhor.”*
- ❖ *“Às vezes parece que o IJSN está mais preocupado em se desincumbir de um fardo, de jogar dados para fora. O foco do trabalho é, no mínimo, a produção de informações, ou seja, os dados já trabalhados.”*

A autonomia técnica é vista como um ponto que fortalece o Instituto e permite a construção de uma identidade própria, valorizando sua imagem. As posições são antagônicas se ela deve ser premissa ou resultado do processo mudança.

- ❖ *“Autonomia não pressupõe uma postura crítica. Este papel cabe mais à Academia ou a outros formadores de opinião (políticos, imprensa, etc). O Instituto Jones precisa se pautar por critérios técnicos e ter autonomia para divulgar seus estudos.”*

- ❖ *“O Instituto deve ter uma autonomia técnica. Entendo por isso ser pró-ativo e ter uma pauta própria de trabalho.”*

Por fim, se passou a leitura de que os produtos gerados em geral devem ser úteis, de uma forma bastante direta, à sociedade em geral.

- ❖ *“Trabalhar planejamento segundo uma visão prática, de aplicabilidade concreta. A discussão de modelos teóricos cabe mais à Academia.”*
- ❖ *“Atuar sempre voltado para a sociedade – Visão de efetividade no trabalho, que deve ser sempre útil à sociedade.”*

#### \* Temas para foco

A dispersão de esforços preocupa os entrevistados. A concentração é vista como meio da reafirmação da excelência.

- ❖ *“O instituto já faz coisa demais. É hora de eleger algumas coisas e fazê-las cada vez melhor, isto sim.”*

O consenso, todavia, termina neste ponto e o rol de temas a serem focados se dispersa. O que fica da observação é de que a seletividade deve pautar o planejamento da observação.

Alguns do temas recorrentes foram:

- Dinamizar o uso do GEOBASES como mecanismo de planejamento urbano e regional.
- Realizar estudos temáticos sobre trânsito, segurança, educação e saúde.
- Pesquisa, acompanhamento e realização de estudos permanentes do IDH no estado.
- Participação no desenvolvimento integrado de regiões, quando este necessitar de um integrador dos atores envolvidos no processo de discussão.

- ❖ *“O planejamento da região metropolitana tem que ser feito em conjunto pelos 7 municípios e governo do estado. Como há forte interação entre eles, não pode ser feito de forma isolada por um deles, sob pena de fracasso.”*
- Produção de estudos sobre o modelo de crescimento do Espírito Santo, abrangendo os aspectos econômicos, sociais e ambientais.
  - ❖ *“O crescimento deve ser integrado e sustentado; não se pode estudá-lo sem abranger os diversos prismas.”*
- Atuar no monitoramento de projetos dentro do estado.
  - ❖ *“O IJSN poderia se candidatar a fazer o acompanhamento dos projetos implantados com recursos do FRD até prazo até a maturação – acompanhar e avaliar os resultados”*

## 8. Referências externas ao IJSN – Governo do Espírito Santo

### 8.1. Planejamento Estratégico Espírito Santo 2025

O plano Espírito Santo 2025, na síntese feita no seu documento de divulgação pelo Governador Paulo Hartung objetiva que o estado tenha naquele ano “padrões de desenvolvimento próximos aos dos países com as melhores condições de vida na atualidade”.

Esta mensagem traduz-se em uma visão que compreende:

- O desenvolvimento do capital humano;
- Erradicação da pobreza, com redução das desigualdades;
- Redução da violência e criminalidade;
- Interiorização do desenvolvimento;
- Melhor desenvolvimento urbano – Desenvolvimento da rede de cidades;
- Sustentabilidade ambiental – recuperação e conservação de recursos naturais
- Crescimento econômico acelerado – Aumento do valor agregado, adensamento e diversificação da produção;
- Infra-estrutura para o crescimento competitivo – O desenvolvimento da logística;
- Ampliação do capital social e melhoria da qualidade das instituições capixabas;
- Fortalecimento da identidade do estado e;
- Articulação interna – Inserção estratégica regional.

A implementação do plano se dá por uma carteira de 97 projetos estruturantes, atados a um seletor rol de 11 estratégias de desenvolvimento, a saber:

- Desenvolvimento do capital humano referenciado a padrões internacionais de excelência;

- Erradicação da pobreza e redução das desigualdades para ampla inclusão social;
- Redução drástica e definitiva da violência e da criminalidade no estado;
- Promoção de um desenvolvimento mais equilibrado entre a região metropolitana, o litoral e o interior;
- Desenvolvimento de uma rede equilibrada de cidades;
- Recuperação e conservação de recursos naturais;
- Diversificação econômica, agregação de valor à produção e adensamento das cadeias produtivas;
- Alcance de níveis crescentes de eficiência, integração e acessibilidade do sistema logístico;
- Desenvolvimento do capital social e da qualidade e robustez das instituições capixabas;
- Fortalecimento da identidade capixaba e da imagem do estado e;
- Estabelecimento de alianças estratégicas nacionais para aproveitamento de oportunidades de desenvolvimento integrado de interesse do estado.

## 8.2. Planejamento Estratégico Espírito Santo 2007–2010

Implementação e gerenciamento das diretrizes estratégicas 2007-2010

“Mais oportunidade para os capixabas”

<b>Pró-gestão 2007-2010: Primeiro grupo de projetos estruturantes</b>	
Ampliação da Nossa Bolsa	Modernização Tecnológica da Gestão na Defesa Social
Ampliação do Acesso à Educação Profissional	Prevenção à violência
Rede Jovem	Ampliação e Modernização do Sistema Prisional
Ampliação e Modernização da Rede de Educação	Ampliação da Malha Rodoviária Estadual
Mais tempo na Escola	Recuperação da Malha rodoviária estadual

Qualidade no ensino Fundamental	Mobilidade urbana
Qualidade no Ensino Médio	Projeto Águas Limpas
Prevenção à gravidez na Adolescência	Destinação Final adequada de resíduos sólidos urbanos
Ampliação e modernização da rede hospitalar	Implantação de Centrais de Atendimento Integrado
Expansão e Fortalecimento da Atenção Primária à Saúde no Espírito Santo	Valorização do Servidor e Profissionalização da Administração Pública

### 8.3. Planejamento Estratégico da Secretaria de Economia e Planejamento

#### Análise do cenário externo

➤ **Identificação de ameaças**

- Concentração econômica e demográfica
- Índices elevados de criminalidade e violência
- Desigualdades regionais
- Lacunas na infra-estrutura social e econômica

➤ **Identificação de perspectivas**

- Economia crescendo sem crise internacional
- Taxa do PIB nacional crescendo acima dos níveis atuais
- Municípios cumprindo com suas atribuições de forma mais autônoma
- O Espírito Santo ser o primeiro estado a erradicar a pobreza
- Aumento do volume de investimento direto externo no Espírito Santo
- O Espírito Santo se tornando referência em projetos inovadores para reverter o aquecimento global
- Aumento da taxa de escolaridade (12 anos de estudo)
- Políticas públicas produzissem os impactos esperados pela sociedade
- Diminuição dos índices de criminalidade e violência

#### Análise do cenário interno

➤ **Pontos fortes**

- O Espírito Santo 2025
- A base tecnologia moderna para produção e disseminação de informações
- Que participamos da rede nacional de elaboração de indicadores
- **Pontos de melhoria**
  - Os salários não sejam atrativos (SEP e IJSN)
  - Falta estacionamento para visitantes (IJSN)
- **Expectativas**
  - Maior integração entre o IJSN e SEP e entre os gestores e equipes
  - Conseguir implantar e monitorar indicadores para acompanhar as ações e resultados do governo
  - Estimular a integração dos servidores da secretaria.

### **Objetivos estratégicos da SEP**

- Assegurar o alinhamento do planejamento do estado e das demais instâncias públicas ao Plano de Desenvolvimento 2025
- Fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação das políticas públicas

### **Papel da SEP**

- Elaborar os normativos que compõem os ciclos de planejamento do governo (IJSN)

## 9. Parceiros referenciados

<b>Sigla</b>	<b>Nome</b>
ANIPES	Associação Nacional das Instituições de Planejamento, Pesquisa e Estatística
BANDES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento-
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BM	Banco Mundial
COMDEVIT	Conselho Metropolitano de Desenvolvimento da Grande Vitória
CREA-ES	Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado do Espírito Santo
DATASUS	Departamento de Informática do SUS - DATASUS, órgão da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde
ES em Ação	Espírito Santo em Ação
ESCELSA	Espírito Santo Centrais Elétricas
ETHOS	Instituto Ethos
FINDES	Sistema Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEL/ES	Instituto Euvaldo Lodi do Espírito Santo.
IEMA/ES	Instituto Estadual de meio Ambiente e recursos Hídricos – IEMA, vinculado à SEAMA
INCAPER	Instituto Capixaba de Pesquisa Agropecuária
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBC	Movimento Brasil Competitivo
Órgãos similares	Instituições estaduais de finalidade similares ao IJSN
PETROBRAS	Petróleo Brasileiro S.A.
PRODEST	Instituto de Tecnologia, Informação e Comunicação do Espírito Santo
SEBRAE – ES	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo
SEG - ES	Secretaria de Estado de Governo
UFES	Universidade Federal do Estado do Espírito Santo

## 10. Clientes referenciados

O leque de clientes apontado foi relativamente restrito, compreendendo:

- Governos Federal, Estadual e Municipal

São demandantes de informações como insumo para o planejamento, com tendência a utilizarem estudos e cenários, além do GEOBASES.

- Academia

Os corpos docente e discente são usuários de dados como fonte de estudos e pesquisas.

- Iniciativa privada

Os empreendedores, atuais e futuros, do estado precisam de estudos e cenários que orientem decisões de investimento.

Prestadores de serviço de informação (imprensa, consultorias etc.) utilizam dados na execução de seus trabalhos.

Prestadores de serviços de logística, ou a ela associados, são usuários do GEOBASE e dos produtos de cartografia.

## 11. Subsídios para a missão

### 11.1. Conceitos

Missão é uma declaração de propósitos ampla e duradoura que individualiza e distingue o negócio e a razão de ser da instituição em relação a outras do mesmo tipo. Identifica, ao mesmo tempo, o escopo de sua atuação, em termos de linhas de produtos (ou serviços) e clientes. Deve ser sintética, conter poucas diretivas, ter grandes referências e ser de fácil compreensão.

É, essencialmente, uma definição de atitudes e valores; uma orientação global que pretende ser permanente, sem, contudo, pretender-se eterna, pois sujeita a variações ao longo do tempo em função de novos cenários.

No seu formato mais completo, a Missão contém quatro definições: (1) a razão de ser da organização; (2) seu mercado alvo; (3) seu negócio ou linhas de produtos e serviços; e (4) algumas condições de desempenho consideradas essenciais.

(1) **sua razão de ser ou propósito** e (2) **seu mercado alvo** – responde às perguntas: “por que a instituição existe?” e “para quem?”. A redação da razão de ser normalmente utiliza dois elementos: um verbo no infinitivo que indica uma mudança no status da situação atual (aumentar, diminuir, eliminar, etc.) e a explicitação do problema que se pretende “modificar” ou superar ou ainda o benefício que se queira criar (cumprimento de legislação de trânsito, desenvolvimento da cidadania, identificação civil etc.). Por exemplo, uma declaração da razão de ser de uma instituição que lida com trânsito pode ser: “promover a educação no trânsito”.

(3) **seu negócio ou linhas de produtos e serviços** – enquanto as perguntas anteriores ressaltam a finalidade da organização, aqui o foco são os meios, ou ainda os tipos de produtos e serviços por ela oferecidos que contribuirão para que ocorram as mudanças desejadas no meio ambiente – explicitadas do seu propósito. Normalmente utiliza-se o verbo “fornecer” ou ainda as expressões “por meio de”, “pelo”, “pela” etc. na sua redação.

Tomando o exemplo anterior, pode-se ter a seguinte configuração:

- Propósito: promover a educação no trânsito;

- Negócio ou linhas de produtos: por meio de campanhas educativo-preventivas e da aplicação de legislação punitiva.
- (4) algumas **condições de desempenho** consideradas essenciais – neste ponto podem ser explicitados os valores fundamentais da instituição bem como suas crenças. Valores e crenças representam os princípios básicos que são compartilhados pelos membros da organização e que eles praticam (ou devem vir a praticar) no seu trabalho, como por exemplo: qualidade, integridade, economia etc.

### 11.2. Percepções dos entrevistados quanto à missão

- Trabalhar informações e divulgá-las, como forma de subsidiar o desenvolvimento do estado, atuando através de parcerias fortes com outros órgãos.
- Produzir e divulgar informações de forma sistemática, através de parcerias e articulações com outras entidades, antecipando desdobramentos do desenvolvimento do estado para propiciar ações interventivas, atuando com autonomia, dentro de uma linha de pesquisa.
- Produzir conhecimento a partir dos seus bancos de dados para subsidiar as políticas públicas e a sociedade
- Municar a gestão pública com propostas orientadoras e conhecimento que permitam o melhor planejamento de ações.
- Ser a base da inteligência do desenvolvimento sustentável do Espírito Santo.
- Centro de referência e inteligência competitiva do estado fortalecendo a abordagem do desenvolvimento social, sustentabilidade e meio ambiente.
- Conhecer o Espírito Santo profundamente, em termos de dados, geração de informações e análise de tendências.
- Ser um catalisador de estudos e de bases referenciais do estado.
- Tornar-se o elo da rede de conhecimento do estado, zelando pela qualidade das informações.

- Produzir e disseminar informações e análises, transformando as análises em conhecimentos.
- Gerar informações básicas, análises e indicadores que sirvam de suporte à tomada de decisão do Governo do Estado e da sociedade civil.
- Produzir, monitorar indicadores e informações de gestão relativas às diretrizes das políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do estado.

## 12. Subsídios para a elaboração de projetos

A elaboração de um projeto estratégico envolve uma seqüência de etapas, que não necessitam ser percorridas de forma aprofundada por ora, pois o escopo do primeiro encontro de planejamento é o delineamento dos projetos apenas, e não sua formatação e documentação.

A meta principal, neste momento, é **elaborar o perfil do projeto**. Esta etapa consiste na formulação de uma síntese inicial das características principais do projeto a partir do nível de conhecimento disponível no momento.

A síntese deve compreender a **indicação dos objetivos estratégicos e estratégias específicas associados**, uma **descrição sumária dos objetivos e produtos do projeto**, bem como de seu **escopo**; da **justificativa** para sua realização; das **principais etapas** de sua execução e respectivos **prazos** (cronograma); dos **responsáveis** pela execução e controle e também uma estimativa dos **recursos** físicos, humanos e financeiros necessários.

A elaboração de perfis básicos de projetos serve a, pelo menos, três objetivos:

- Sintetizar os conhecimentos e proposições referentes a um determinado empreendimento que se deseja realizar, dando uma 'base' para a análise;
- Obter uma decisão quanto ao prosseguimento ou não do esforço de programação e desenvolvimento do projeto, na medida em que os custos envolvidos neste esforço geralmente são relevantes. O perfil, neste caso, reuniria as informações necessárias para a tomada de decisão.
- Considerar, desde o início, as necessidades explicitadas pelo Plano Estratégico, verificando seu adequado alinhamento, que premissa de sua relevância.

Nos passos seguintes, a serem dados mais à frente, serão detalhados resultados, metas e indicadores, entre outros aspectos importantes. Nesta oportunidade, refinam-se as informações associadas à sua execução e determina-se seu plano operacional.

## Entrevistas Externas

<b>Nome do entrevistado</b>	<b>Cargo / Entidade</b>
Antônio Caus	Ex-Diretor Técnico do IJSN
Guilherme W. Neto	Secretário Executivo da ONG "ES em Ação"
João Felício Scárdua	Presidente do SEBRAE – ES e equipe
João Guerino Balestrassi.	Presidente da Associação dos Municípios do Estado do ES - AMUNES.
José Eduardo Faria de Azevedo	Secretário de Estado de Planejamento do ES
Lucas Izoton Vieira	Presidente da Findes- Federação das Indústrias do ES e equipe (assessor)
Luíz Paulo Velloso Lucas	Deputado Federal do ES
Professor Reinaldo Centoducatt	Vice - Reitor da UFES
Roberto Simões	Pró-reitor de extensão da UFES
Rogério Queiroz	Secretário de Estado de Ciência e Tecnologia do ES
Sebastião Balarini	Vice-Prefeito de Vitória
Waldenor Cezário Mariot	Presidente do BANDES e equipe (assessor)

## Entrevistas Internas

<b>Nome do entrevistado</b>	<b>Cargo / Área no IJSN</b>
Ana Paula Vescovi	Diretora Presidente
Anna Cláudia Aquino S. Pela	Setor Economia e Desenvolvimento
Carla D´angelo Moulin	Técnico Planejamento - Setor: Desenvolvimento Econômico
Carlos Eugênio Alves	Técnico Planejamento - Setor: Central gráfica
Eliana Abaurre Ferrari	Técnico Planejamento - Setor: Desenvolvimento Urbano - Comdevit
Inês Brochado Abreu	Técnico Planejamento - Setor: Desenvolvimento Urbano
José Carlos Brito	Técnico Planejamento - Setor: Administrativo
José Carlos S. de Oliveira	Setor Geo-processamento de Informação
Márcia Zenóbia de Lima	Técnico Planejamento - Setor: Desenvolvimento Urbano
Maria Gorete C. Monteiro	Técnico processamento – Setor Desenvolvimento Urbano
Maria Inês Perini	Técnico Planejamento - Setor: Estudos Sociais
Rolter Ribeiro Amorim	Técnico Planejamento - Setor: Departamento Pessoal
Ronaldo José M. Vicenze	Técnico Planejamento - Setor: Desenvolvimento Econômico
Sandra Gaburro Bortolon	Assistente Técnico – Setor: Coordenação Desenvolvimento Urbano
Tereza Cristina B. da Silva	Técnico Planejamento - Setor: Banco de dados

## **Equipe Técnica**

### **IBAP / RJ – Instituto Brasileiro de Administração Pública e Apoio Universitário do Rio de Janeiro**

Trabalho desenvolvido no período de 12 a 21 de fevereiro de 2008.

- Orlando S. Pereira
- Fernando Moutinho

## **Capa**

Produção e arte

Lastênio João Scopel – Editor Gráfico do IJSN