

Instituto Jones dos Santos Neves
Planejamento Estratégico
2015 - 2018



Instituto Jones dos Santos Neves

Planejamento Estratégico
2015 - 2018

Diretor-Presidente

José Edil Benedito

Diretor de Estudos e Pesquisas

Pablo Silva Lira

Diretora Administrativa e Financeira

Sandra Sarmiento Aragão Pelissari

Supervisão do Projeto

Pablo Silva Lira

Coordenação do Projeto

Ligia da Motta Silveira Borges

Elaboração do Caderno

Ligia da Motta Silveira Borges

Lívia Maria Albertasse Tulli

Pablo Silva Lira

Editoração

Eugênio Geaquinto Herkenhoff

Sumário

Apresentação	3
1. O Instituto Jones dos Santos Neves	5
Planejamento Estratégico.....	6
2. Identidade Institucional	9
Visão.....	9
Missão.....	10
Valores.....	11
3. Diagnóstico Estratégico	12
4. Plano Estratégico	19
Balanced Scorecard - BSC.....	19
Objetivos Estratégicos.....	21
Indicadores de Resultado.....	23
5. Projetos e Ações 2015-2018	27
Cidadão e Sociedade.....	27
Relações Interinstitucionais.....	28
Governo do Estado.....	29
Processos Internos.....	31
Aprendizado e Crescimento.....	36
Projetos e Ações Priorizados.....	38
6. Mapa Estratégico	39

Apresentação

Este documento condensa o processo de planejamento estratégico desenvolvido pelo Instituto Jones dos Santos Neves – IJSN, no período de junho a novembro de 2014. O planejamento estratégico do IJSN tem como objetivo definir as diretrizes que nortearão o processo de evolução da instituição e foi construído a partir de um processo conduzido com a participação dos servidores da instituição e formadores de opinião de destaque na sociedade capixaba.

A primeira edição do planejamento estratégico da instituição contemplou o período 2008-2010. A segunda edição abrangeu o período 2011-2014. E nesta edição, o planejamento estratégico se projeta para o período 2015-2018 lançando as bases das ações institucionais e marcando a consolidação do IJSN no processo de evolução da administração pública contemporânea.

O primeiro capítulo do documento, apresenta um breve resgate sobre o **Instituto Jones dos Santos Neves** e descreve a metodologia utilizada durante a atualização do planejamento estratégico.

O segundo capítulo do documento, **Identidade Institucional**, apresenta as diretrizes estratégicas do IJSN que são definidas pela visão, missão e valores da instituição.

O terceiro capítulo do documento, **Diagnóstico Estratégico**, descreve todas as atividades envolvidas no diagnóstico, os atores envolvidos e suas contribuições.

O quarto capítulo do documento, **Plano Estratégico**, apresenta o *Balanced Scorecard - BSC*, ferramenta utilizada no processo de planejamento e descreve os objetivos estratégicos e seus indicadores.

O quinto capítulo, **Projetos e Ações 2015-2018**, lista os projetos identificados, relata o processo de priorização utilizado pela instituição e os projetos priorizados durante o planejamento.

Finalmente o último capítulo **Mapa Estratégico**, apresenta uma síntese do planejamento que será utilizado como uma espécie de bússola da gestão.



1. O Instituto Jones dos Santos Neves

Vincolato à Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP) do Espírito Santo, o Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN) tem como finalidade produzir conhecimento e subsidiar políticas públicas através da elaboração e implementação de estudos, pesquisas, planos, projetos, programas de ação e organização de bases de dados estatísticos e georreferenciados, nas esferas estadual, regional e municipal, voltados ao desenvolvimento socioeconômico do Espírito Santo.

Instituído em 31 de dezembro de 1975, pela Lei Nº 3.043, sob a denominação de Fundação Jones dos Santos Neves (FJSN), foi transformado em autarquia em 27 de outubro de 1980, pelo Decreto Nº 1.469-N, passando a denominar-se Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN). A Lei Complementar Nº 344, de 16 de dezembro de 2005, deu-lhe a denominação atual.

Ao longo de sua história, o IJSN desenvolveu importantes trabalhos para a sociedade capixaba, como por exemplo, os estudos sobre planejamento urbano e territorial, as pesquisas relacionadas à regionalização estadual, a concepção do Projeto Transcol que se desdobrou na criação da Companhia de Transportes Urbanos da Grande Vitória - CETURB, as análises socioeconômicas e a estruturação de bases estatísticas e cartográficas sobre o Espírito Santo.

O Instituto reafirma seu compromisso com a sociedade capixaba e suas instituições, na contemporaneidade, ao realizar relevantes estudos e pesquisas econômicas, sociais e territoriais que orientam e contribuem com o desenvolvimento do Estado. Recentemente, o IJSN foi uma das instituições que colaboraram diretamente para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Espírito Santo 2030 (ES2030), documento este que remonta o mapa de navegação para um Espírito Santo Inovador, Dinâmico e Sustentável.

Planejamento Estratégico

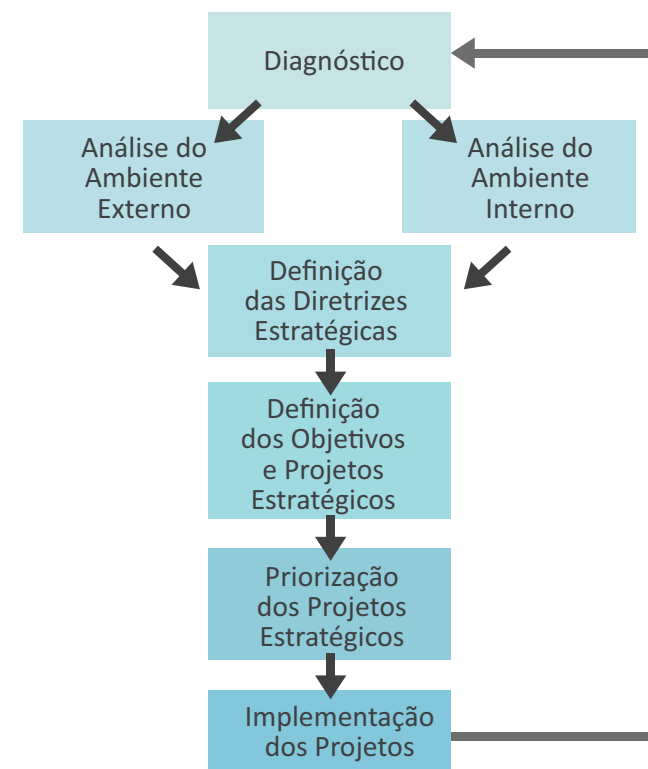
O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das organizações de todos os portes e setores. As maiores organizações empresariais do mundo, assim como as mais diferentes instituições públicas, vêm adotando há anos sistemas e modelos de planejamento estratégico, em busca de sintonia entre a realidade atual, o futuro que se pretende construir e os caminhos que é preciso trilhar para que esse futuro se concretize.

Um bom planejamento impulsiona a instituição na direção desejada, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Dentro desse contexto, o Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN), realizou o Planejamento Estratégico para o período de 2015 a 2018. O objetivo foi atualizar o planejamento do ciclo anterior (2011 a 2014) de acordo com as novas perspectivas do Instituto e com as mudanças dos cenários capixaba e brasileiro.

O Planejamento Estratégico 2015-2018 foi resultado de um processo conduzido internamente pelo capital humano da instituição. As etapas desse processo estão esquematizadas na Figura 1 ao lado.

Figura 1 - Processo de Planejamento Estratégico



Como pode ser visto na Figura 1, a primeira etapa do planejamento foi o diagnóstico, que é a análise do ambiente, com o objetivo de identificar os elementos que afetam a instituição no cumprimento de sua missão. De acordo com o conceito atual de planejamento estratégico, a sobrevivência e o sucesso da instituição dependem da sua sintonia com o ambiente.

Para realizar a análise do ambiente foi utilizada a Análise de SWOT¹, que é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da instituição no ambiente em que atua. Nesta etapa, um diagnóstico estratégico foi estruturado com a participação de profissionais de referência e formadores de opinião de destaque no contexto capixaba. O referido diagnóstico também foi construído, em essência, com a participação dos servidores do IJSN, por meio de dinâmicas, reuniões e plenárias envolvendo as equipes administrativa e técnica.

A segunda etapa do processo de planejamento se caracterizou pela definição das diretrizes estratégicas. As diretrizes estratégicas são definidas pela missão, visão e valores da instituição. Essa etapa é essencial na implementação da gestão estratégica, pois permite planejar de forma sintonizada com o negócio da instituição e criar condições para ações proativas. Uma instituição pode ser descrita em termos de suas diretrizes estratégicas, que a levam a assumir determinados comportamentos que dão base para a formulação de suas estratégias.

Na terceira etapa foram identificados os objetivos e projetos estratégicos. Os objetivos estratégicos são os resultados que a instituição pretende realizar. A definição dos objetivos é consequência das etapas anteriores, pois, de acordo com as condições internas e externas, pode-se definir o caminho que a instituição irá seguir.

¹O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, sendo um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Por fim, foi realizada a priorização dos projetos que consistiu de duas etapas: priorização realizada pelos servidores e priorização realizada pela equipe gestora da instituição.

Com isso se encerra a atividade de planejamento estratégico no estágio de concepção, porém é importante que a instituição execute a fase de implementação do planejamento estratégico que consiste na estruturação e execução dos projetos priorizados.

Também é importante que a instituição estabeleça o monitoramento que consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia periodicamente. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

Finalmente, durante a implementação e monitoramento do planejamento estratégico, pode surgir a necessidade de revisar o planejamento.



2. Identidade Institucional

Nesta seção são apresentadas as diretrizes estratégicas do Planejamento Estratégico 2015-2018. As mesmas foram pensadas a partir do diagnóstico do ambiente externo e interno e calibradas com a realização de dinâmicas e reuniões com as equipes administrativa e técnica nos níveis de direção e coordenação.

Visão

A Visão é o ponto de partida para a formulação de estratégias, pois só se deve desenvolver uma estratégia quando se sabe aonde se quer chegar. Ela deve declarar quem a instituição quer ser e onde pretende estar no futuro, considerando um horizonte de médio ou longo prazo. Neste plano estratégico o horizonte da visão de futuro é o ano de 2018.

A Visão do Instituto Jones dos Santos Neves ficou definida da seguinte forma:

Ser referência em conhecimento e informação de valor estratégico para o Espírito Santo

Esta Visão explicita o desejo do Instituto Jones dos Santos Neves em consolidar sua posição como **referência de conhecimento e informações** para o Estado do Espírito Santo. A ideia principal é avançar na produção de conhecimento, de conteúdo e de análises sempre com a visão de longo prazo, não desconectado do curto e médio prazo. Também é preciso fortalecer o papel da instituição em produzir análises e disponibilizar as informações do Estado.

A Visão também indica que o conhecimento produzido precisa ser de **valor estratégico**, ou seja, deve auxiliar o Estado no planejamento das políticas públicas, deve apontar soluções para os problemas existentes em uma perspectiva heurística.

Finalmente, a Visão indica que esta produção de conhecimento é **para o Espírito Santo** o que significa dizer que deve satisfazer as necessidades de informação do Governo do Estado, da sociedade capixaba e de suas instituições.

Missão

A Missão é a razão de ser da instituição, a função que ela desempenha para tornar-se útil e justificar suas contribuições perante a sociedade. Seguindo esta orientação, a Missão do Instituto Jones dos Santos Neves ficou definida da seguinte forma:

Prover e ampliar conhecimento econômico, social e territorial do Espírito Santo realizando estudos e pesquisas, articulando redes de informação e fortalecendo a gestão estratégica e as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do Estado

A descrição da Missão proporciona às pessoas que integram a instituição uma unidade de direção que transcende aos interesses particulares ou às necessidades conjunturais. Ela consolida valores ao longo do tempo e define referências essenciais para a evolução da identidade da instituição.

Assim, **Prover e ampliar conhecimento econômico, social e territorial do Espírito Santo** descreve a razão de ser do Instituto que reúne dados sobre o Estado que algumas vezes são organizados e disponibilizados e em outros casos são analisados e transformados em conhecimento para a sociedade.

A segunda parte da missão mostra “como” o Instituto atuará, ou seja, **realizando estudos e pesquisas, articulando redes de informação**. Neste ponto, fica enfatizado o foco do Instituto nas redes de informação que são as parcerias com outras instituições de pesquisa para a realização de estudos e pesquisas.

A parte final da Missão que é **fortalecendo a gestão estratégica e as políticas públicas para o desenvolvimento sustentável do Estado**, mostra que o Instituto busca contribuir com o desenvolvimento sustentável do Espírito Santo, e essa contribuição se dará a partir do conhecimento produzido no Instituto que irá fortalecer a gestão estratégica e subsidiar as políticas públicas. Portanto, os estudos e pesquisas aplicadas à gestão estratégica e às políticas públicas se caracterizam como o **Foco Prioritário** do Instituto.

Valores

Os Valores são o conjunto de sentimentos que estrutura, ou pretende estruturar, a cultura e a prática da instituição. Normalmente, os valores surgem agregados à missão, como uma simples relação ou de forma mais elaborada, como crenças ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na instituição. Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros, assumem uma particular importância²

Os valores do Instituto Jones dos Santos Neves ficaram definidos da seguinte forma:

Tabela 1 - Valores do IJSN

Valor	Caracterização
Credibilidade	Manter e fortalecer a confiança nos produtos e ações da instituição
Imparcialidade	Conduta objetiva, isenta, neutra e independente
Rigor técnico	Prezar pela qualidade técnica dos produtos desenvolvidos, seguindo parâmetros nacionais e internacionais de estudos
Profissionalismo	Comprometimento dos servidores com a excelência na execução das atividades, observando as normas e regulamentos da administração pública
Trabalho em equipe	Atuar de forma cooperativa e produtiva, buscando a interdisciplinaridade e o respeito entre os servidores

²VERGARA, Sylvia e CORRÊA, Vera. Propostas para uma GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL EFETIVA. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

3. Diagnóstico Estratégico

A primeira etapa do planejamento de uma instituição é a realização do diagnóstico. São as informações do diagnóstico estratégico que possibilitarão à instituição antecipar-se às mudanças de cenário e organizar-se para atuar diligentemente em seus ambientes interno e externo.

Para realizar a análise do ambiente foi utilizada a matriz SWOT. Para construir a matriz foi feito um levantamento do ambiente interno que contou com a participação dos servidores do Instituto por meio de reuniões de discussão dentro das equipes, bem como reuniões de consolidação e validação em nível de diretoria e coordenação. Além disso, foram realizadas plenárias ampliadas de acompanhamento do planejamento estratégico e priorização de ações. Esta metodologia foi adotada com o propósito de tornar o processo o mais dinâmico e participativo possível.

Para o levantamento do ambiente externo, foram realizadas entrevistas com 15 formadores de opinião de destaque. A lista de entrevistados englobou secretários de estado, ex-diretores da instituição, membros da academia, representantes da iniciativa privada, representantes dos municípios e membros do governo estadual que estão listados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Entrevistados durante o Planejamento Estratégico

Antônio Fernando Dória Porto	IDEIES	José Eduardo Azevedo	SEPAM	Márcio Felix	Petrobrás
Dalton Perim	AMUNES	Klinger Marcos Barbosa Alves	SEDU	Mário Fernando Souza	ES Brasil
Davi Diniz de Carvalho	SEP	Letícia Lindenberg	A Gazeta	Orlando Caliman	ES em Ação
Diane Rangel	SEAMA	Luciene Becacici	SETOP	Reinaldo Centoducatte	UFES
Gustavo Debortoli	SESP	Luiz Wagner Chieppe	ES em Ação	William Galvão	BANDES

Essas personalidades de destaque deram contribuições de grande relevância para Planejamento Estratégico do Instituto Jones dos Santos Neves dentre as quais destacam-se as seguintes citações:



“Existe uma ameaça importante e fundamental para o desenvolvimento do Espírito Santo que é a falta de capacitação especializada de mão de obra em número suficiente da demandada pelo mercado. Hoje não se conhece, com detalhes, quantos profissionais técnicos são necessários e em quais áreas. O IJSN pode contribuir no sentido de estabelecer parcerias com o Ideies e outras entidades formadoras de mão de obra para suprir essa falha.”

Antônio Fernando Dória Porto - Gerente Executivo do Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo



“Eu acredito que o Brasil é um país muito próspero, com muitas riquezas naturais, commodities, pujança na agricultura, no minério. É preciso que nós aproveitemos esses recursos para preparar o Estado e o País para o futuro, pois esses recursos vão acabar, são finitos. O IJSN tem ajudado muito os municípios, e pode fazer muito mais, ao pensar o crescimento, o desenvolvimento de forma ordenada e equilibrada.”

Dalton Perim - Presidente de Associação dos Municípios do Estado do Espírito Santo - AMUNES e Prefeito de Venda Nova do Imigrante - ES



“Para o planejamento do estado, o IJSN tem um papel importante em fornecer as informações (diagnóstico) que identifiquem a situação atual para que os planos de desenvolvimento sejam construídos. Também o IJSN tem condições de fazer análises para verificar a tendência, ou seja os possíveis cenários futuros do Estado. Já na gestão, o IJSN tem condições de criar os indicadores e monitorá-los para apoiar a SEP no acompanhamento dos planos e replanejamento quando for o caso.”

Davi Diniz de Carvalho - Secretário de Estado de Economia e Planejamento



“É preciso pensar o Espírito Santo buscando o equilíbrio entre o desenvolvimento e o meio ambiente, buscando uma sociedade sustentável que tem como principal objetivo distribuir os frutos de desenvolvimento em qualidade de vida e bem estar para a população. Esse é o nosso foco e o IJSN tem muito a contribuir quando ele consegue visualizar de forma mais clara quais as sinergias e orientar os diversos órgãos (as diversas áreas) de governo em que política trabalhar para atingir esse desenvolvimento de forma coordenada.”

Diane Rangel – Secretária de Estado do Meio Ambiente e Recursos Hídricos



“O Espírito Santo tem grande potencial, mas o planejamento não é uma disciplina que nós brasileiros exercemos de maneira satisfatória. Essa é uma grande oportunidade para o IJSN tornar-se realmente importante para o Estado e para a população, pensando o Espírito Santo do futuro.”

Gustavo Debortoli - Subsecretário de Gestão Estratégica da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social



“O Instituto guarda uma respeitabilidade boa por parte da sociedade e prefeituras, e isso tem um valor importante para a instituição, prestando serviços, análises qualificadas com o objetivo de realizar o que está em sua visão que é prover informações e análises de conjuntura qualificadas para as instituições públicas.”

José Eduardo Faria De Azevedo - Ex-secretário de Projetos Especiais e Articulação Metropolitana



“Os estudos produzidos pelo IJSN podem e devem ser relevantes. A SEDU está às vésperas de fazer um plano estadual de educação e este planejamento deverá ter participação do IJSN. Foram criadas duas comissões: uma de elaboração do plano estadual de educação e outra de acompanhamento do plano e a ideia é o IJSN participar das duas comissões.”

Klinger Barbosa - Secretário de Estado da Educação



“Qualquer assunto que tenha como objetivo o desenvolvimento do Espírito Santo é importante para o Instituto. Apesar de ser um órgão do governo, trabalha com certa independência e pode ter visão de longo prazo, analisando de que forma se poderia olhar pra frente e ajudar a desenvolver o estado, seja em questões de infraestrutura ou de logística por exemplo.”

Leticia Paoliello Lindenbergh de Azevedo - Diretora de Desenvolvimento Institucional da Rede Gazeta



“A ideia é elaborar estudos regionais que embasem a tomada de decisão do poder público. É preciso identificar a vocação e o papel de cada região no desenvolvimento estadual, subsidiar o fortalecimento dos municípios e direcionar os investimentos públicos e privados.”

Luciene Becacici - Subsecretária de Mobilidade Urbana da Secretaria de Estado dos Transportes e Obras Públicas



“O IJSN é o guardião do ES2030 e tem o papel de monitorar e cobrar a realização deste plano para o Estado e principalmente para os municípios. O IJSN tem um papel importante de pensar e desdobrar o ES2030 para todo o território.”

Luiz Wagner Chieppe - Presidente do Espírito Santo em Ação



“O IJSN precisa ajudar o Estado a mudar a visão que o Espírito Santo tem sobre ele mesmo, de um estado fraco, desprestigiado pela federação. O modelo do Espírito Santo se assemelha bastante com o estado de Santa Catarina. O Estado tem atraído investimentos de empresas de porte menor (low profile) e descentralizadas de Santa Catarina e interior de Minas. Muitos empresários do país têm interesse em investir no Espírito Santo.”

Márcio Félix Carvalho Bezerra - Gerente Executivo de Suporte Técnico Internacional na Petrobras



“A qualidade dos dados produzidos pelo IJSN é irrefutável, existe um cuidado com a correção e confiabilidade dos dados, mesmo sendo uma entidade pública. Por isso o Instituto é muito respeitado pela sociedade. A classe que decide no Espírito Santo ouve muito e acredita quando o dado é carimbado pelo IJSN.”

Mário Fernando Souza - Diretor-executivo da Next Editorial e Editor-executivo da ES Brasil



“O ES2030 deve ser o grande eixo central das ações que deverão orientar os movimentos do Estado e neste cenário o IJSN deve ser responsável pela pesquisa e inovação, aplicada aos objetivos do ES2030.”

Orlando Caliman - Vice-presidente Institucional do Espírito Santo em Ação



“É importante dar subsídio aos municípios e, se possível, num processo com parcerias, com a Universidade (UFES) ou outras instituições, dar formação aos servidores dos municípios. Também, a partir dos dados, dos conhecimentos dos estudos realizados pelo IJSN, é preciso tornar público as potencialidades e as possibilidades dos municípios e até do estado, nas várias áreas.”

Reinaldo Centoducatte - Reitor da Universidade Federal do Espírito Santo



“Quando se fala de interiorização, na linha de fomentar o desenvolvimento regional, é preciso ter consciência da necessidade de resgatarmos o planejamento, com a efetiva participação do agente de desenvolvimento local. Fazer brotar e fomentar o desenvolvimento, tão premente considerando as diferentes realidades entre os nossos municípios e regiões, pressupõe planejar, identificar vocações, potencialidades, parcerias e criar uma ambiência favorável, naturalmente com a necessária criação de infraestrutura física e social. O IJSN tem potencial para contribuir nessa linha de trabalho”

William Galvão Lopes - Gerente de Análise de Crédito do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo



Esse trabalho de levantamento do ambiente interno e externo foi consolidado e foi possível observar que a força do Instituto Jones dos Santos Neves está na sua equipe, que produz dados de qualidade e se privilegia da credibilidade sedimentada no cumprimento de sua missão. Reúne especialistas com alta qualidade técnica e experiência em trabalhos interdisciplinares em redes de conhecimento. Além disso, o Instituto produz estudos e pesquisas de referência nas temáticas econômica, social e territorial sobre a realidade do Estado e possui um banco de dados diversificado e atualizado. As informações produzidas pela instituição são difundidas, possibilitando amplo acesso. Ficou claro que o Instituto possui servidores comprometidos com os trabalhos realizados e as equipes interagem de forma construtiva. Possui estrutura organizacional bem definida e enxuta o que facilita a comunicação interna e propicia um ambiente agradável de trabalho. Também a infraestrutura física do instituto é adequada e sua infraestrutura tecnológica está atualizada.

Porém, o Instituto Jones dos Santos Neves possui algumas oportunidades de melhorias, daí a importância desta edição do planejamento estratégico, que converge e ratifica as diretrizes estratégicas da Instituição. Também o Instituto enfrentará nos próximos anos dificuldades com sua equipe, pois existe um significativo número de profissionais que irão se aposentar e há dificuldade na reposição dos mesmos. Com relação ao planejamento estratégico e a elaboração dos planos de trabalho, é preciso que esse processo seja detalhado para os níveis operacionais e que tenha indicadores mensuráveis.

O setor público tem se profissionalizado buscando o conhecimento e a informação para tomar decisões e elaborar seu planejamento. Existe uma preocupação em aumentar a participação popular na gestão pública e, para a Secretaria de Estado de Economia e Planejamento em especial, realizar a gestão por resultados. Todos esses fatores têm influência positiva na importância do papel do Instituto na administração do Estado do Espírito Santo. Outros fatores que afetam positivamente o Instituto são a boa relação com o governo e o crescimento e diversificação das atividades econômicas no Estado. Finalmente, o atual momento da gestão pública estadual favorece a atuação do Instituto Jones dos Santos Neves por meio de atividades ligadas a diagnóstico, construção de parcerias institucionais, monitoramento de indicadores, elaboração de planos setoriais e monitoramento do Plano de Desenvolvimento ES2030.

Existem diversos desafios quando o assunto é a comunicação do Instituto com a sociedade. Apesar de segmentos especializados utilizarem os produtos do IJSN, a instituição ainda é pouco conhecida pela sociedade capixaba. Nos próximos anos, o Instituto Jones do Santos Neves precisa estar atento para não perder a referência em determinadas temáticas nas quais desenvolve seus trabalhos e atua. Também, é importante negociar/articular um acesso mais facilitado e menos burocrático às bases de dados de outras instituições, assim como ampliar a participação no acompanhamento e avaliação de políticas públicas. Finalmente, existem algumas ameaças devido ao cenário externo e que precisam ser acompanhadas para minimizar o impacto no trabalho futuro do Instituto. Dentre os pontos de atenção que devem permanecer no radar de ameaças, sendo monitoradas pela sociedade e instituições capixabas, salientar as eventuais perdas econômicas do Estado decorrentes de possíveis desdobramentos negativos da discussão sobre os royalties do petróleo que ainda permanece aberta no cenário nacional.



4. Plano Estratégico

Todo planejamento estratégico tem como objetivo construir o futuro da organização, tal como foi vislumbrado. É importante, nesse momento que seja escolhida uma ferramenta que permita sua gestão estratégica, ou seja, que permita que a estratégia definida seja implementada e acompanhada ao longo do tempo.

No planejamento do IJSN foi utilizada a ferramenta *Balanced Scorecard* (BSC), que possibilita o desdobramento das estratégias a serem implementadas. Com o BSC é possível avaliar o desempenho da instituição e de suas áreas, num processo constante de aprendizado.

Balanced Scorecard - BSC

O BSC não é um fim em si mesmo, mas uma ferramenta de gestão sob a qual orbita um novo modelo organizacional chamado de Organização Orientada para a Estratégia. Nessas organizações, o BSC é utilizado para orientar as várias áreas da organização, as equipes e os indivíduos em torno das metas organizacionais gerais, ou seja, alinhá-los à estratégia da instituição.

O BSC foi concebido inicialmente por Robert Kaplan e David Norton³ como um sistema de mensuração do desempenho e posteriormente, como um sistema de gestão estratégica e de suporte à decisão, visto que pretende reunir os elementos-chave para poder acompanhar o cumprimento da estratégia da organização.

Segundo Norton e Kaplan, o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento. No entanto essa abordagem não é adequada para o setor público e requer uma adaptação.

³NORTON, David e KAPLAN, Robert. O Balanced Scorecard - A Estratégia em Ação. 19ª. Edição. Editora Campus, 1997.

Não existe, atualmente, um consenso de qual é o melhor conjunto de perspectivas que deveria ser usado para desdobrar as estratégias do setor público. Durante o planejamento estratégico, a proposta feita pela Secretaria de Estado de Economia e Planejamento (SEP) foi analisada e escolhida. Essa proposta é composta das seguintes perspectivas em seu mapa estratégico:

■ **Cidadão e Sociedade**

Expressa a relação direta entre a instituição e a sociedade, que na lógica das perspectivas do BSC são os "acionistas".

■ **Relações Interinstitucionais**

Corresponde à perspectiva que traçará a estratégia de promoção das relações da instituição com instituições estranhas ao Governo do Estado, sejam elas públicas ou privadas.

■ **Governo do Estado**

Apresenta a estratégia a ser cumprida pela instituição para atender às demandas do seu principal cliente, o Governo do Estado. Expressa como a instituição deve ser vista pelos órgãos da administração estadual no cumprimento de sua missão.

■ **Processos Internos**

Perspectiva que aborda os processos críticos que geram valor no âmbito da atividade da instituição. Nessa perspectiva estarão listados todos os objetivos estratégicos relacionados à produção interna da instituição.

■ **Aprendizado e Crescimento**

É a perspectiva de base do plano estratégico da instituição. Onde estarão elencados os objetivos estratégicos que possibilitarão o desenvolvimento da capacidade de melhorar, inovar, aprender e crescer para todo sistema.

De uma forma gráfica, as perspectivas do BSC da Secretaria de Estado de Economia e Planejamento - SEP se comportam como na figura a seguir:

Figura 2 - BSC proposto pela SEP

Cidadão e Sociedade	Perspectiva do cidadão e da sociedade. Como devemos ser vistos pela sociedade?
Relações Interinstitucionais	Perspectiva das relações interinstitucionais Como promover as relações com diversos entes?
Governo do Estado	Perspectiva do Governo do Estado Como devemos ser vistos pelos órgãos do governo?
Processos Internos	Perspectiva dos processos internos Abordam os processos críticos que geram valor
Aprendizado e Crescimento	Perspectiva de aprendizagem e crescimento Desenvolve a capacidade de melhorar, inovar, aprender e crescer para todo o sistema

Objetivos Estratégicos

Uma vez que as perspectivas foram definidas, tem-se agora a etapa de definição dos objetivos, tomando por base não só os desafios atuais, mas também aqueles já identificados para os próximos anos. Os objetivos são resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados em um determinado prazo, de acordo com o direcionamento estratégico da instituição. É fundamental estabelecer objetivos exequíveis e consistentes e concentrar-se neles.

Os objetivos estratégicos identificados pelo IJSN para o período 2015-2018 e agrupados por perspectiva, são os seguintes:

Cidadão e Sociedade

- Aprimorar a comunicação com a sociedade e as instituições
- Produzir conhecimento e informações para a sociedade

Relações Interinstitucionais

- Ampliar as parcerias interinstitucionais do IJSN
- Apoiar tecnicamente e capacitar os municípios

Governo do Estado

- Colaborar para o desenvolvimento equilibrado do Espírito Santo, por meio de estudos e pesquisas que visam subsidiar políticas sociais, econômicas e territoriais em suas diversas escalas, com atenção à qualidade de vida
- Fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação das políticas públicas

Processos Internos

- Assegurar a realização de concurso público para recomposição do quadro de servidores efetivos
- Efetivar a política de gestão de pessoas
- Assegurar mecanismo que garanta a comunicação interna e externa, integrando as áreas e favorecendo a circulação de informações
- Aprimorar a gestão estratégica de projetos
- Otimizar as rotinas da produção técnica/científica
- Revisar e integrar rotinas administrativas

Aprendizado e Crescimento

- Proporcionar aprimoramento técnico objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, com ênfase em competências estratégicas
- Adequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica

Indicadores de Resultado

A cada objetivo estratégicos foi associado um ou mais indicadores com o intuito de mensurar o grau de alcance desses objetivos pelo Instituto ao longo de todo o período de implementação do plano. Foi realizado um levantamento preliminar dos indicadores que serão monitorados por perspectiva e objetivo estratégico. Esses indicadores estão listados a seguir:

Cidadão e Sociedade

Aprimorar a comunicação com a sociedade e as instituições

- Variação percentual de acesso ao site do IJSN
- Número de acessos ao site IJSN
- Número de inserções na mídia sobre o IJSN

Produzir conhecimento e informações para a sociedade

- Número de publicações disponibilizadas por tipo de produto
- Número de acessos às publicações no site por tipo de produto
- Número de seminários externos realizados
- Número de participantes por seminário
- Número de artigos acadêmicos vinculados às temáticas do IJSN

Relações Interinstitucionais

Ampliar as parcerias interinstitucionais do IJSN

- Número de parcerias com novas instituições
- Número de novos projetos que envolvem parceria

Apoiar tecnicamente e capacitar os municípios

- Número de requisições, por tipo, de municípios atendidos
- Número de municípios atendidos
- Número de servidores e gestores municipais capacitados
- Nota média de satisfação dos servidores municipais capacitados

Governo do Estado

Colaborar para o desenvolvimento equilibrado do Espírito Santo, por meio de estudos e pesquisas que visam subsidiar políticas sociais, econômicas e territoriais em suas diversas escalas, com atenção à qualidade de vida

- Número de macroprojetos⁴ em andamento
- Percentual de macroprojetos finalizados

Fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação das políticas públicas

- Número de áreas estratégicas do planejamento de médio prazo do governo em que o IJSN estará envolvido
- Percentual de indicadores do ES2030 acompanhados pelo IJSN

Processos Internos

Assegurar a realização de concurso público para recomposição do quadro de servidores efetivos

- Número de servidores no quadro técnico e administrativo
- Percentual de vagas efetivas preenchidas
- Número de servidores efetivos cedidos para outras instituições

Efetivar a política de gestão de pessoas

- Percentual de servidores efetivos com Formulário de Acompanhamento de Desempenho De Atividades (FADA)
- Percentual de avaliações de desempenho realizadas no prazo
- Número de reuniões de negociação com a SEGER
- Número de alterações propostas e aceitas

⁴Projetos com desdobramentos de médio e longo prazo que envolvam várias coordenações e/ou outras instituições.

Assegurar mecanismo que garanta a comunicação interna e externa, integrando as áreas e favorecendo a circulação de informações

- Número de reuniões com os coordenadores
- Número de reuniões de comunicação com as equipes por coordenação
- Número de palestras e seminários internos
- Número de acessos a intranet
- Número de acessos às ferramentas da intranet

Aprimorar a gestão estratégica de projetos

- Percentual de projetos finalizados
- Percentual de projetos estratégicos que finalizaram com sucesso (Número de projetos finalizados com sucesso/Número de projetos finalizados)
- Número de reuniões de acompanhamento do planejamento estratégico

Otimizar as rotinas da produção técnica/científica

- Percentual de processos documentados
- Percentual de produtos efetivamente publicados (Número de publicações publicadas/Número de publicações realizadas)
- Tempo médio de elaboração das publicações por tipo de produto
- Número de acessos a base de dados SIA
- Número de atendimentos feitos pela biblioteca
- Número de acessos a base de dados geoespacial
- Número de pedidos internos de informações geoespaciais à área de geoprocessamento

Revisar e integrar rotinas administrativas

- Percentual de procedimentos internos administrativos documentados e monitorados

Aprendizado e Crescimento

Proporcionar aprimoramento técnico objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, com ênfase em competências estratégicas

- Percentual de servidores da área administrativa com graduação
- Percentual de servidores da área administrativa matriculados em curso de graduação
- Percentual de técnicos com mestrado
- Percentual de técnicos com doutorado
- Percentual de técnicos matriculados em curso de mestrado
- Percentual de técnicos matriculados em curso de doutorado
- Número médio de cursos /seminários por servidor da área administrativa
- Número médio de cursos /seminários por servidor da área técnica
- Número de pesquisadores externos trabalhando em pesquisas dentro do IJSN

Adequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica

- Número de reclamações solicitadas à área de serviços
- Percentual de problemas apontados no *checklist* de infraestrutura e ambiência e que foram resolvidos
- Idade média dos equipamentos de TI
- Percentual de equipamentos cobertos por garantia
- Percentual de licenças de software pago cobertas por garantia

5. Projetos e Ações 2015-2018

Nesse capítulo estão listados os projetos que foram levantados dentro do processo de planejamento estratégico, organizados dentro das perspectivas definidas no BSC.

CIDADÃO E SOCIEDADE

Objetivo estratégico: Aprimorar a comunicação com a sociedade e as instituições

Projeto 1.1- Modernização do website do IJSN

Objetivo do Projeto:

Transformar o *website* do IJSN em uma ferramenta de comunicação

Pontos de atenção:

- Considerar o público alvo: gestores públicos, gestores privados, academia, 3º setor, mídia e sociedade
- Integrar as diversas coordenações do IJSN para desenvolver política de atualização do site
- Avaliar a utilização de outras mídias além do *website* para divulgação das informações produzidas pelo IJSN levando em consideração o tipo de produto e o público alvo
- *Website* multiplataforma
- *Website* mais dinâmico e iterativo

Projeto 1.2- Folder institucional do IJSN

Objetivo do Projeto:

Elaborar um *folder* institucional do IJSN com o objetivo de divulgar as áreas de atuação e os trabalhos do Instituto às pessoas que visitam a instituição

Objetivo estratégico: Produzir conhecimento e informações para a sociedade

Projeto 1.3- Revista do IJSN

Objetivo do Projeto:

Retomar a revista do IJSN com tiragem regular

Projeto 1.4- Seminários externos

Objetivo do Projeto:

Retomar os seminários externos, convidando setores da sociedade para participação

RELAÇÕES INTERINSTITUCIONAIS

Objetivo estratégico: Ampliar as parcerias interinstitucionais do IJSN

Projeto 2.1- Ampliação das relações interinstitucionais

Objetivo do Projeto:

Definir uma estratégia de ampliação das relações interinstitucionais que permita intercâmbio de metodologias, dados e informações entre instituições de planejamento ou de pesquisa

Pontos de atenção:

- Ser pró ativo no estabelecimento de novas relações interinstitucionais, assim como na ampliação da relação com instituições que já são parceiras do IJSN
- São exemplos de instituições que já são parceiras ou que se vislumbram parcerias: SAGI, ANIPES, IBGE, UFES, IPEA e UNICEF

Objetivo estratégico: Apoiar tecnicamente e capacitar os municípios

Projeto 2.2- Apoio técnico e capacitação dos municípios

Objetivo do Projeto:

Estruturar o apoio técnico e a capacitação dos municípios, ou seja, definir a estratégia e o escopo de atuação assim como definir as temáticas que serão abordadas

Pontos de atenção:

- São exemplos do apoio técnico e capacitação que poderão ser fornecidos pelo IJSN: seminários de capacitação e elaboração de cartilhas sobre determinado assunto/temática
- São exemplos de temáticas: revisão de Planos Diretores Municipais - PDMs, geoprocessamento, áreas de risco e regularização fundiária.

GOVERNO DO ESTADO

Objetivo estratégico: Colaborar para o desenvolvimento equilibrado do Espírito Santo, por meio de estudos e pesquisas que visam subsidiar políticas sociais, econômicas e territoriais em suas diversas escalas, com atenção à qualidade de vida

Projeto 3.1- Atualização do Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE)

Objetivo do Projeto:

Implementar/revisar o Zoneamento Ecológico-Econômico (ZEE)

Pontos de atenção:

- Tornar o ZEE uma ferramenta que permita ser utilizada pelos diversos órgãos do governo contribuindo para o fomento de políticas sustentáveis orientando o investimento do governo e da sociedade civil segundo as peculiaridades regionais
- Revisar o Zoneamento Ecológico Econômico do Espírito Santo em parceria com a SEAMA

Projeto 3.2 - Diagnóstico da infraestrutura de transportes e logística do Espírito Santo

Objetivo do Projeto:

Realizar diagnóstico da infraestrutura de transportes e logística no Espírito Santo

Pontos de atenção:

- Estudos para identificar gargalos e melhorar a infraestrutura de transportes e a logística de cargas no Espírito Santo

Projeto 3.3 - Diagnóstico econômico, social e territorial do Espírito Santo

Objetivo do Projeto:

Desenvolver um estudo sobre a economia, sociedade e território do Espírito Santo na perspectiva da produção, infraestrutura, investimento e desenvolvimento regional

Objetivo estratégico: Fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação das políticas públicas

Projeto 3.4 - Planejamento de médio prazo do governo do Estado

Objetivo do Projeto:

Participar da elaboração do planejamento de médio prazo do governo do Estado

Pontos de atenção:

- Contribuir com estudos e pesquisas, bem como indicadores e dados sobre as áreas estratégicas do governo do Estado. Tais áreas desdobrarão as políticas públicas que serão executadas no horizonte de 2018

Projeto 3.5 - ES2030 e seus desdobramentos

Objetivo do Projeto:

Explorar o ES2030 como ferramenta

Pontos de atenção:

- Fornecer apoio técnico na implementação e monitoramento do planejamento de longo prazo do Espírito Santo
- Promover seminários e elaborar publicações, como por exemplo cadernos regionais e cadernos temáticos

PROCESSOS INTERNOS

Objetivo estratégico: Assegurar a realização de concurso público para recomposição do quadro de servidores efetivos

Projeto 4.1- Planejamento de recursos humanos do IJSN

Objetivo do Projeto:

Estabelecer o processo de planejamento de recursos humanos do IJSN

Pontos de atenção:

- Este planejamento deve seguir o Capítulo I da Lei N° 637/2012
- É importante que o planejamento de Recursos Humanos seja realizado e que seja estabelecida a periodicidade para sua revisão

Projeto 4.2- Concurso público

Objetivo do Projeto:

Realizar concurso público

Pontos de atenção:

- O projeto 4.1 - Planejamento de recursos humanos do IJSN é pré-requisito desse projeto

Objetivo estratégico: Efetivar a política de gestão de pessoas

Projeto 4.3 Adequações nas leis que regem o plano de carreira dos servidores

Objetivo do Projeto:

Desenvolver um estudo para propor adequações nas leis que regem o plano de carreira dos servidores às especificidades do IJSN

Pontos de atenção:

- Rever exigência de qualis CAPES no processo de promoção por seleção
- Foram identificadas as leis que precisam ser analisadas, são elas: Lei N°499/2009, Lei N°606/2011, Lei N°637/2012, Lei N°763/2014, Lei N°766/2014 e Decreto N° 2888/2011

Projeto 4.4- Processo de contratação para cargos comissionados

Objetivo do Projeto:

Estabelecer o processo de contratação para cargos comissionados

Pontos de atenção:

- Esse processo deve estar de acordo com o Capítulo II da Lei N° 637/2012
- Sugerir indicadores para monitorar o processo de seleção

Projeto 4.5- Acompanhamento FADA

Objetivo do Projeto:

Garantir a elaboração dos Formulário de Acompanhamento de Desempenho De Atividades (FADA) alinhado com o plano de trabalho das coordenações por todos os servidores efetivos do IJSN

Pontos de atenção:

- Deve se basear no pilar Desenvolvimento de Pessoas da Lei N° 637/2012
- Deve contemplar os treinamentos técnicos e administrativos
- Capacitar os profissionais que tem o papel de gestão de pessoas nesta função
- Este plano deve conter as metas de produção (ex. textos de discussão, notas técnicas)
- Deve conter metas de publicação em periódicos acadêmicos

Projeto 4.6- Política de qualidade de vida no trabalho

Objetivo do Projeto:

Instituir a política de qualidade de vida no trabalho

Pontos de atenção:

- Este projeto deve se basear no pilar de Gestão Qualidade de Vida no Trabalho da Lei N° 637/2012

Projeto 4.7- Política de relações sindicais

Objetivo do Projeto:

Instituir a política de relações sindicais

Pontos de atenção:

- Este projeto deve se basear no pilar de Relações Sindicais da Lei N° 637/2012

Projeto 4.8- Plano de treinamento da Instituição

Objetivo do Projeto:

Elaborar o plano de treinamento da Instituição

Pontos de atenção:

- Definição do processo de planejamento de treinamento
- Definição das temáticas dos cursos

Objetivo estratégico: Assegurar mecanismo que garanta a comunicação interna e externa, integrando as áreas e favorecendo a circulação das informações

Projeto 4.9- Elaborar plano de comunicação interna

Objetivo do Projeto:

Elaborar plano de comunicação interna

Pontos de atenção:

- Exemplo de atividades a serem pensadas:
 - Reunião de comunicação coordenadores
 - Reunião de comunicação nas equipes
 - Palestras e seminários internos
 - Utilização da intranet e outros
 - Difundir a utilização das ferramentas do *site*

Projeto 4.10- Elaborar plano de comunicação externa

Objetivo do Projeto:

Elaborar plano de comunicação externa

Pontos de atenção:

- Definir a estratégia de comunicação externa do IJSN
- Ideias que surgiram e que podem ser aproveitadas
 - Enviar informes periódicos via e-mail ou outras mídias tratando de novas publicações com links para o site
 - Estabelecer uma periodicidade para publicação de notícias

Projeto 4.11- Modernização da intranet no IJSN

Objetivo do Projeto:

Propor soluções que modernizem a intranet no IJSN

Pontos de atenção:

- Estudar Portais que viabilizem a colaboração e facilitem a atualização e publicação na Intranet

Objetivo estratégico: Aprimorar a gestão estratégica de projetos

Projeto 4.12- Gestão Estratégica 2015-2018

Objetivo do Projeto:

Implementar o Planejamento Estratégico 2015-2018

Pontos de atenção:

- Instituir o PMO (Escritório de Projetos) do IJSN
- Definir o escopo de atuação do PMO, suas atribuições e componentes
- Avaliar a ferramenta de controle de atividades para o acompanhamento do planejamento estratégico

Objetivo estratégico: Otimizar as rotinas da produção técnica/científica

Projeto 4.13- Normatização da produção técnica/científica

Objetivo do Projeto:

Instituir política de Normatização da produção técnica/científica do IJSN

Pontos de atenção:

- Definir os tipos de produto do IJSN e seu público alvo
- Normatizar o fluxo de aprovação do pré-projeto e do produto

Projeto 4.14- Base de dados geoespacial interna

Objetivo do Projeto:

Implementar uma solução para disponibilização de dados geoespacial para as áreas técnicas

Pontos de atenção:

- Permite integrar as informações geoespaciais e manter acessível a todas as equipes do IJSN para aumentar a produtividade e eficiência do corpo técnico

Objetivo estratégico: Revisar e integrar rotinas administrativas

Projeto 4.15- Atualização da estrutura organizacional do Instituto

Objetivo do Projeto:

Atualizar a estrutura organizacional do Instituto

Pontos de atenção:

- Atualizar o organograma e as atribuições e competências
- Rever regimento interno e manual

Projeto 4.16- Revisão dos procedimentos administrativos internos

Objetivo do Projeto:

Documentar e revisar os procedimentos administrativos internos

Pontos de atenção:

- Documentar os procedimentos administrativos (fluxogramas) como são executados atualmente
- Otimizar os procedimentos administrativos atualizando seus fluxogramas

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Objetivo estratégico: Proporcionar aprimoramento técnico objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, com ênfase em competências estratégicas

Projeto 5.1- Elaboração de instrumento junto a FAPES

Objetivo do Projeto:

Elaborar junto a FAPES um instrumento para promover estudos e pesquisas nas temáticas de trabalho do Instituto

Pontos de atenção:

- Implementar estudos e pesquisas por meio de instrumento elaborado junto a FAPES
- Subsidiar a vinda de pesquisadores para realizar pesquisas na sede do IJSN
- Viabilizar a utilização dos instrumentos/editais pactuado junto a FAPES
- Acompanhar a utilização dos recursos pactuados nos instrumentos/editais elaborados junto a FAPES

Projeto 5.2- Política de formação continuada

Objetivo do Projeto:

Instituir política para incentivar o aprimoramento profissional e técnico dos servidores do IJSN



Objetivo estratégico: Adequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica

Projeto 5.3- Revitalização da estrutura física da sede do IJSN

Objetivo do Projeto:

Revitalizar a estrutura física da sede do IJSN

Pontos de atenção:

- Implementar as melhorias propostas no relatório da Comissão de Ambiência e Infraestrutura Predial de 2014

Projeto 5.4- Inspeção e manutenção contínua da infraestrutura predial e ambiência

Objetivo do Projeto:

Estabelecer uma rotina de inspeção e manutenção da infraestrutura predial e ambiência

Pontos de atenção:

- Criar *checklist*
- Estabelecer periodicidade de vistoria
- Definir procedimento de resolução dos problemas de manutenção predial e ambiência
- Definir responsável

Projeto 5.5- Modernização contínua da infraestrutura tecnológica

Objetivo do Projeto:

Modernizar a infraestrutura tecnológica

Pontos de atenção:

- Instituir uma rotina que garanta a renovação do parque tecnológico
- São exemplos: rede elétrica, telefonia, videomonitoramento, cabeamento de rede e licenças de software

Projetos e Ações Priorizados

A partir da definição dos objetivos estratégicos e dos projetos a serem executados no período de 2015-2018, coube selecionar os projetos que o IJSN pretende iniciar no primeiro ano do período proposto.

Foram priorizados 10 (dez) projetos estratégicos de um total de 32, dos quais 5 (cinco) escolhidos pelos servidores e os outros 5 (cinco) selecionados diretamente pela equipe gestora do IJSN.

A priorização pelos servidores ocorreu em reunião realizada no auditório da instituição no dia 17/10/2014. Nesta foi promovida a ampla participação dos servidores do IJSN mediante a apresentação dos projetos estratégicos e a votação aberta de cada servidor presente em 3 (três) projetos de seu interesse. Foram eleitos os seguintes projetos estratégicos:

- Projeto 1.3- Revista do IJSN
- Projeto 2.2- Apoio técnico e capacitação dos municípios
- Projeto 4.2- Concurso público
- Projeto 4.6- Política de qualidade de vida no trabalho
- Projeto 5.2- Política de formação continuada

A priorização pela equipe gestora ocorreu em reunião realizada no dia 17/11/2014. Nesta reunião foram eleitos os seguintes projetos estratégicos:

- Projeto 1.1- Modernização do website do IJSN
- Projeto 1.4- Seminários externos
- Projeto 2.1- Ampliação das relações interinstitucionais
- Projeto 3.3- Diagnóstico econômico, social e territorial do Espírito Santo
- Projeto 3.5- ES2030 e seus desdobramentos

6. Mapa Estratégico

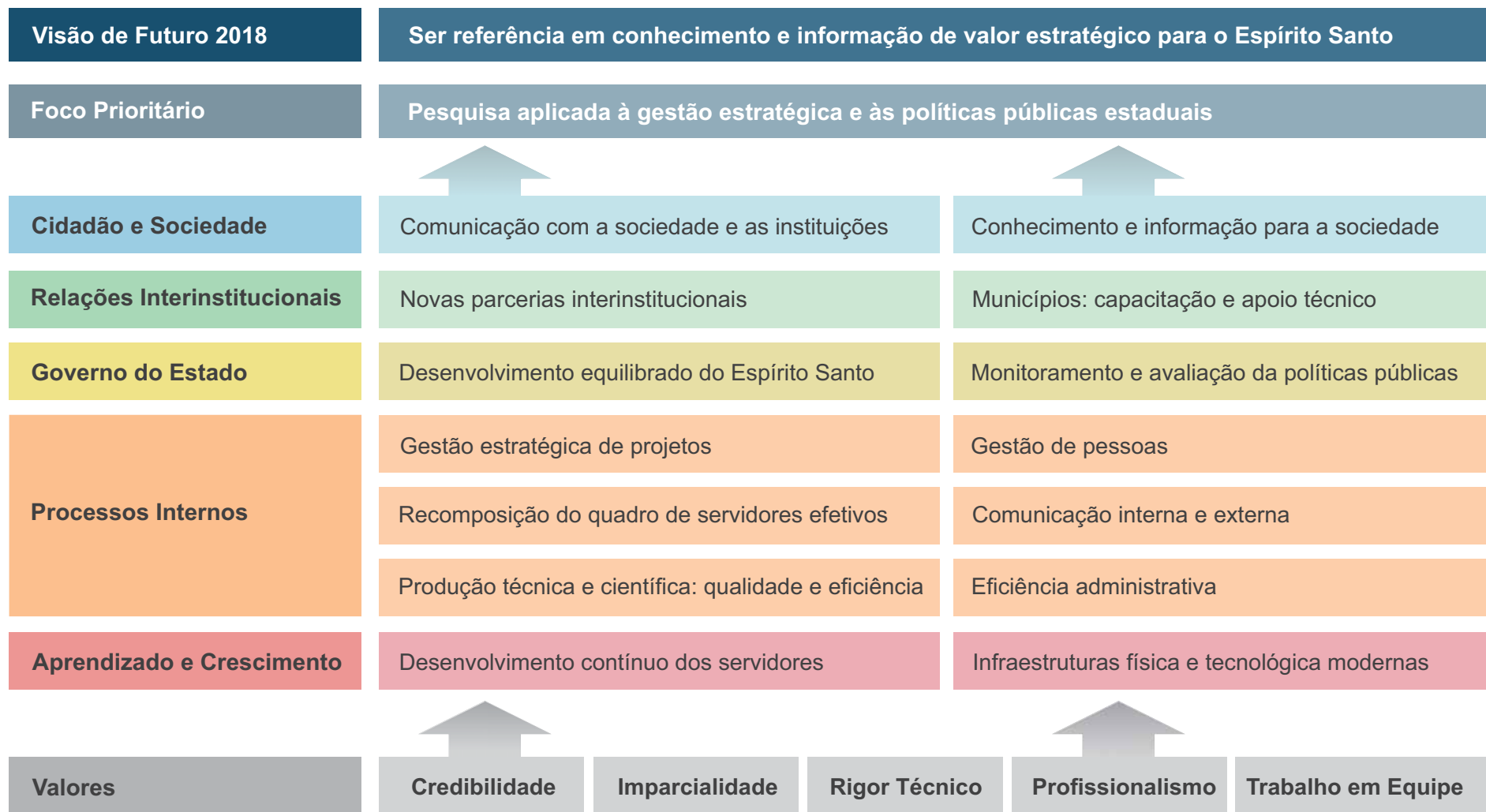
O Mapa Estratégico sintetiza uma visão coletiva de referência para um futuro desejado e compartilhado pelos servidores da instituição que foi desenvolvido durante o Planejamento Estratégico do IJSN.

O Mapa Estratégico do IJSN está representado através dos vetores estratégicos que são os elementos de maior hierarquia dentro do plano estratégico, e por isso transmitem de forma resumida o foco da instituição. A tabela abaixo apresenta a relação entre os vetores e os objetivos estratégicos do IJSN.

Tabela 3 - Vetores e objetivos estratégicos

Perspectiva	Vetores Estratégicos	Objetivos Estratégicos
Cidadão e Sociedade	Comunicação com a sociedade e as instituições	Aprimorar a comunicação com a sociedade e as instituições
	Conhecimento e informação para a sociedade	Produzir conhecimento e informação para a sociedade
Relações Interinstitucionais	Novas parcerias interinstitucionais	Ampliar as parcerias interinstitucionais do IJSN
	Município: capacitação e apoio técnico	Apoiar tecnicamente e capacitar os municípios
Governo do Estado	Desenvolvimento equilibrado do Espírito Santo	Colaborar para o desenvolvimento equilibrado do Espírito Santo, por meio de estudos e pesquisas que visam subsidiar políticas sociais, econômicas e territoriais em suas diversas escalas, com atenção à qualidade de vida
	Monitoramento e avaliação das políticas públicas	Fortalecer o sistema de monitoramento e avaliação das políticas públicas
Processos Internos	Gestão estratégica de projetos	Aprimorar a gestão estratégica de projetos
	Gestão de pessoas	Efetivar a política de gestão de pessoas
	Recomposição do quadro de servidores efetivos	Assegurar a realização de concurso público para recomposição do quadro de servidores efetivos
	Comunicação interna e externa	Assegurar mecanismo que garanta a comunicação interna e externa, integrando as áreas e favorecendo a circulação das informações
	Produção técnica e científica: qualidade e eficiência	Otimizar as rotinas da produção técnica/científica
	Eficiência administrativa	Revisar e integrar rotinas administrativas
Aprendizado e Crescimento	Desenvolvimento contínuo dos servidores	Proporcionar aprimoramento técnico objetivando o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores, com ênfase em competências estratégicas
	Infraestruturas física e tecnológica modernas	Adequar e modernizar a infraestrutura física e tecnológica

Figura 3 - Mapa Estratégico IJSN 2015-2018



Este documento está disponível para download no site
www.ijsn.es.gov.br

A decorative graphic consisting of several horizontal, wavy bands. The top band is a dark blue. Below it is a lighter blue band with a white outline. The next band is a light green. Below that is a white band with a light blue outline. The bottom band is a dark green. The overall effect is a layered, flowing design.