

PLANO ESTRATÉGICO 2017 - 2027



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

Presidente da República
Michel Miguel Elias Temer Lulia

Ministro do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Dyogo Henrique de Oliveira

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE

Presidente
Roberto Luis Olinto Ramos

Diretor-Executivo
Fernando José de Araujo Abrantes

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES

Diretoria de Pesquisas
Cláudio Dutra Crespo (em exercício)

Diretoria de Geociências
Wadih João Scandar Neto

Diretoria de Informática
José Sant'Anna Bevilaqua

Centro de Documentação e Disseminação de Informações
David Wu Tai

Escola Nacional de Ciências Estatísticas
Maysa Sacramento de Magalhães

UNIDADE RESPONSÁVEL

Diretoria-Executiva
Fernando José de Araujo Abrantes

Coordenação de Planejamento e Supervisão
Gylcilene Ribeiro Storino

Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Diretoria-Executiva-DE

PLANO ESTRATÉGICO 2017-2027

Rio de Janeiro
Julho de 2017

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE

Diretoria-Executiva - DE

Av. Franklin Roosevelt, 166 - Centro - 20021-120 - Rio de Janeiro, RJ – Brasil

© **IBGE. 2017**

1ª edição - julho/2017

Elaboração do arquivo PDF

Mauro Emílio Araújo

Capa

Marcos Balster Fiore e Renato Aguiar - Coordenação de Marketing/Centro de Documentação e Disseminação de Informações – CDDI

Plano Estratégico 2017-2027

Apresenta as orientações estratégicas institucionais e estabelece objetivos estratégicos e iniciativas para o cumprimento pleno da missão e para o alcance da visão de futuro.

Conselho Diretor Ampliado - Oficinas de Reflexão Estratégica

Facilitadores:

Ana Cristina Martins Bruno e Gylcilene Ribeiro Storino

Participantes:

Arnaldo Lyrio Barreto	Marise Maria Ferreira
Cláudio Dutra Crespo	Maysa Sacramento de Magalhães
David Wu Tai	Paulo Cesar Moraes Simões
Fernando José de Araújo Abrantes	Paulo Rabello de Castro
Franklin Moreira de Almeida (in memoriam)	Roberto Luis Olinto Ramos
João Bosco de Azevedo	Rogério Cunha de Andrade
José André de Moura Brito	Wadih Joao Scandar Neto
José Sant'Anna Bevilaqua	Wasmalia Socorro Barata Bivar
Maria Cristina Barboza Lobianco	Wolney Cogoy de Menezes
Maria Vilma Salles Garcia	Zelia Magalhaes Bianchini

Grupo Executivo de Trabalho (GET)

Presidente: Fernando José de Araújo Abrantes

Secretaria Executiva: Ana Cristina Martins Bruno e Gylcilene Ribeiro Storino

Representantes:

Alan Costa Carneiro Silva	José Luiz Thomaselli Nogueira
Aline Bezerra da Silva	Luiz Fernando Pinto Mariano
Ana Claudia Neves do Livramento	Marcelo Augusto Kieling
Arnaldo Lyrio Barreto	Cardona Pereira
Cláudio Dutra Crespo	Maria Letícia Duarte Warner
Diego Araujo de Carvalho Nascimento	Mariana Vieira Viveiros
Dorian Fikota	Massashige Takiguchi
Geórgia de Souza Assumpção	Paulo César de Sousa Quintslr
Isabela Mateus de Araújo	Ricardo Baptista
Ivone Lopes Batista	Rita de Cassia M.Villas Boas
João Bosco de Azevedo	Roberto Neves Sant'Anna
Jose André de Moura Brito	Sonia Val Dias

Lideranças Estratégicas - Oficinas Temáticas

Facilitadores:

Ana Cristina Martins Bruno e Clovis Alberto Garcia de Barros

Participantes:

Adilson Ribeiro da Silva	Cezar Steinhorst
Adrienne Nelly Ribeiro da Silva	Cimar Azeredo Pereira
Affonso Henriques de Lacerda Marcal Duarte	Claudia Cristina Cunha Santos da Silva
Aglaia Pereira Tavares de Almeida	Claudia Maria Ferreira Nascimento
Ailton José Lima Martins Furtado	Claudia Rodrigues do Prado
Alan Costa Carneiro Silva	Claudio Faria Marques
Alcides Alves Braga	Claudio Mariano Fernandes
Alexandre Pessoa Brandão	Claudio Marques Barbosa
Alexandre Vincenzo Barone	Claudio Stenner
Aline Bezerra da Silva	Cristiano de Almeida Martins
Ana Claudia Neves do Livramento	Cynthia Gomes Damasceno
Ana Flavia Zamith Garcia de Medeiros	Daniel Alves Moreira
Ana Paula Donizetti Lins de Albuquerque	David Montero Dias
Ana Paula Gomes Terceiro Argueso	Denise Britz do Nascimento Silva
Ana Raquel Gomes da Silva	Denise Maria Penna Kronemberger
André Cabral Dantas	Dorian Fikota
André Eduardo Oliveira de Paula Lico	Edno Vicente da Silva
Andréa Bastos da Silva Guimarães	Edson Chun Ichi Ebara
Andreia Fernandes da Silva	Edson Orofino de Souza
Ângela Maria Broquá Mello	Eduardo Derbli de Carvalho Baptista
Antônio Carlos Mantuano	Elizabeth Rodrigues da Costa
Antônio Carlos Simoes Florido	Erica Braga de Pinho
Antônio José Ribeiro Dias	Etienne Cesar Ribeiro de Oliveira
Arnaldo Lyrio Barreto	Eulina Nunes dos Santos
Augusto Sérgio Lago de Oliveira	Fabio Giusti Azevedo de Britto
Barbara Cobo Soares	Fabio Luiz de Oliveira Santos
Bianca Fernandes Sotelo	Flavia Marinho de Lima
Bianca Walsh	Flavio Renato Keim Magheli
Bruno Cesar Barbosa Alves	Francisco José Pereira
Bruno Freitas Cortez	Francisco de Souza Marta
Bruno Gonçalves Santos	Geisa Maria Tavares da Silva
Bruno Taranto Malheiros	Georgia de Souza Assumpção
Camila Ermida Pinto	Gisele Rosenda Araujo Mello Del Carpio
Camila Rodrigues de Souza	Giuseppe Alessandro de Lima Campo
Carla Francisca Bottino Antonaccio	Gustavo da Silva Ferreira
Carla Silva Oliveira	Gustavo Vitti Leite
Carlos dos Santos Silva	Gylcilene Ribeiro Storino
Carlos José Lessa de Vasconcellos	Hamilton Simões da Silva Filho
Carmen Danielle Lins Mendes Macedo	Heider Maciel Cruz
Celso José Monteiro Filho	Helena Kiyoe Ito
Cesar Augusto Marques da Silva	Ian Monteiro Nunes

Isabel Cristina dos Santos
Isabela Mateus de Araújo Torres
Ivone Lopes Batista
Izabelle de Oliveira
Jacqueline dos Santos Manhães
Jansen Silva Cardoso
João Goulart
Joice de Souza Soares
José Antônio Sena do Nascimento
José de Souza Pinto Guedes
José Fernando Pereira Gonçalves
José Luiz Thomaselli Nogueira
José Matias de Lima
Julia Celia Mercedes Strauch
Julio Cesar Pereira de Oliveira
Julio Cesar Perruso
Jussara Roberta de Freitas Silva
Katia Regina Goes Souza
Katia Vaz Cavalcanti
Leandro Miranda Malavota
Leila Regina Ervatti
Leonardo Queiroz Athias
Leonardo Zechlinski Maya
Leticia de Carvalho Giannella
Leticia Maria Brandão e Souza
Luciana Martins Prazeres Scheufler
Luciane Calixto de Araújo
Luciano Tavares Duarte
Luis Carlos de Souza Oliveira
Luis Carlos Fernandes Pinto
Luis Cesar Seixas de Oliveira
Luiz Antônio Gauziski de Araujo Figueredo
Luiz Antônio Vivacqua Correa Mayer
Luiz Gutman
Marcelo Henrique Ferreira Barbosa
Marcelo Rodrigues de Albuquerque Maranhão
Marcelo Rodrigues de Holanda Maia
Marcia Fonseca Popini
Marcio Gonçalves da Silva
Marcio Imamura
Marcio Roberto Galhano
Marcio Tadeu Medeiros Vieira
Marcos Paulo Soares de Freitas
Marcos Rodrigues Pinto
Maria do Carmo Dias Bueno
Maria Leticia Duarte Warner
Maria Luiza Barcellos Zacharias

Maria Stefania Przybylska Ribeiro
Maria Teresa Marino
Mariana Vieira Viveiros
Mario Henrique Monteiro de Mattos
Marisa Sigolo Mendonça Barcelos
Massashige Takiguchi
Mauro dos Santos Mendonça
Miriam Mattos da Silva Barbuda
Moema José de Carvalho Augusto
Nivia Regis di Maio Pereira
Octavio Costa de Oliveira
Patricia Zamprognio Tavares
Paula Dias Azevedo
Paulo Cesar de Sousa Quintslr
Paulo Gonzaga Mibielli de Carvalho
Paulo Vicente Mitchell
Paulo Wagner Teixeira Marques
Pedro Luis do Nascimento Silva
Rafael Lopes da Silva
Rafael Magalhaes Costa
Renata Baeta Lourenço
Renata Cristina Freire Correa
Ricardo Baptista
Ricardo Montes de Moraes
Roberto Ferreira Tavares
Roberto Neves Sant'Anna
Rogerio Cunha de Andrade
Ronaldo Rodrigues Raposo Junior
Rose Maria Barros de Almeida da Silva
Rose Mary Rodrigues
Rossana Patitucci Franco
Sandra Canton Cardoso
Sandra Martins Lino
Silvia Regina Cunningham Broering
Sônia Albieri
Sônia Maria Alves Costa
Thaise Alves Galvão Gil
Vania Maria Carelli Prata
Vera Lucia Ahnert dos Santos
Vinicius Duarte Figueira
Vitor Spisso Gava
Vivaldi Campos Junior
Viviane Cirillo Carvalho Quintaes
Walid Nemer Damous Sobrinho
Walter Humberto Subiza Pina
Washington Luis de Marins Mendes
Wilma Martins dos Santos Correia

Chefes das Unidades Estaduais

Adriane Almeida do Sacramento
Alceu José Vanzella
Angela Ilcelina Holanda Nery
Artur Ferreira da Silva Filho
Carlos Augusto Menezes de Souza
Carlos Roberto Severiano
Edson Roberto Vieira
Francisco Garrido Barcia
Francisco José Moreira Lopes
Haroldo Canto Ferreira
João Paulo Dantas Arantes
José Aldemir Freire
José Ilcleson Mendes Coelho
José Renato Braga de Almeida
Leonardo de Almeida Sabóia
Leonardo Santana Passos
Marcelo Virgínio de Melo
Marco Fabio de Sousa Esteves
Maria Antônia Esteves da Silva
Mario Alexandre de Pinna Frazeto
Max Athayde Fraga
Millane Chaves da Silva
Nilton Luiz de Nadai
Roberto Salgado Beato
Rony Helder Nogueira Cordeiro
Silvio Rogério Potier dos Santos
Sinval Dias dos Santos

Representantes Estaduais

Adeilson Freire dos Santos
Allan Aníbal Grabowski
Andre Luiz Ferreira Uripia
Andréa Machado Barbosa
Antonio Maria Pinheiro Naia
Antonyony dos Santos Souza
Carlos Antonio da Silva Pereira
Carlos Cesar Castelo Branco de Almeida
Daniele Baú
Demiurgo Lopes Trinta
Douglas Gomes de Oliveira
Edson Morsch de Mello
Erico Vitorino Alves
Evandro Cavalcante de Araujo
Flávia Marisa Klein
Francisco Tomé Teles de Menezes
Gabriel Moreira Antonaccio
Hellie de Cássia Nunes Mansur
Herben Kally de Almeida Rex

Hugo Leonnardo Gomides do Couto
Itamar José Barreto do Nascimento
Jansen Atier Estrázulas
João Rosendo de Lima Sobrinho
Jorge Souza Alves
José Ilcleson Mendes Coelho
José Tavares da Silva Neto
Josemar Tiné de Oliveira
Klaus Gercke Júnior
Laudenei Codognoto
Lauro Pimentel Júnior
Lazaro Alves Pereira
Lionório Lisboa Duarte
Mara Leite Sacramento
Marcela Rocha Brum
Márcio Henrique de Freitas Cavichioli
Maria Lucia Silva Araujo Streit
Mário Picanço Flexa
Mônica de Oliveira Lima
Otacilio Gonçalves Pereira
Otávio Almeida Cunha Filgueiras
Paulo Cordeiro Duarte
Pedro Andrade de Oliveira
Pedro Nessi Snizek Junior
Pierre George Sousa Sales da Silva
Queilimar Monteiro de Figueiredo
Rafael Gutierre Carvalho
Ramiro Parente de Oliveira
Raphael Lopes Dias
Renata Ghidetti Mozine
Roberval Matos Rocha
Rodrigo Peracchi Porreca
Tarcisio Alberto Lopes Soares
Viviane da Silva Cruz
Washington Monteiro Santos
Welisson Araújo Cordeiro

Coordenação

Gylcilene Ribeiro Storino

Equipe Técnica

Ana Cristina Martins Bruno
Clovis Alberto Garcia de Barros

Programação Visual e Editoração

Mauro Emílio Araújo

Revisão do Texto

Sandra Márcia de Melo

Apresentação

O processo de planejamento estratégico está entre os mais desafiadores de qualquer organização. Envolve profunda reflexão e escolhas que irão assegurar o cumprimento da missão institucional ao mesmo tempo em que conduzem a organização na direção de sua visão de futuro e de seus desafios de longo prazo.

O Plano Estratégico consolida os resultados do processo de planejamento e revela os principais desafios institucionais para os próximos 10 anos, assim como os caminhos escolhidos para enfrentá-los. Serve como referência para guiar e priorizar as ações, os investimentos, e dar publicidade aos públicos interno e externo, com transparência e clareza, quanto às estratégias e intenções institucionais.

O ano de 2017 marca o início de um novo ciclo de Planejamento Estratégico no IBGE e amplia para dez anos seu horizonte de tempo, considerando a complexidade dos desafios de longo prazo a serem perseguidos. Neste novo ciclo, o *Balanced Scorecard (BSC)* foi a ferramenta gerencial escolhida para traduzir a missão e a estratégia em um conjunto equilibrado de objetivos e medidas de desempenho e resultado, em três perspectivas: “aprendizagem e crescimento”; “processos” e “contribuições para a sociedade”. Às perspectivas tradicionais do BSC foram incorporadas quatro dimensões consideradas estratégicas ao IBGE: Precisão, Eficiência, Relevância e Integração (PERI), que representam quatro focos do direcionamento estratégico e sintetizam as principais linhas de atuação.

O Plano Estratégico 2017-2027 é resultado de extensa reflexão das lideranças: foram realizados três encontros com o Conselho Diretor Ampliado e treze oficinas com a participação de 275 lideranças estratégicas. Nesses encontros, os referenciais estratégicos (missão institucional e valores) foram revisados, o texto que sintetiza a visão 2027 foi construído coletivamente e um conjunto de 24 objetivos estratégicos foram definidos. Esses elementos estão consolidados no Mapa Estratégico 2017-2027, recurso que comunica e sintetiza a estratégia para os próximos dez anos. As oficinas com a participação dos Chefes das Unidades Estaduais e os Encontros com Coordenadores e demais lideranças resultaram em 140 iniciativas estratégicas propostas para a consecução dos objetivos estratégicos, sendo 56 projetos de melhoria de processos e 84 projetos estratégicos que irão trazer para a Instituição inovação e mudança, o que requer o engajamento de todos os envolvidos e a introdução gradual das ferramentas e práticas de gestão de projetos e processos.

Apresentamos, então, o Plano Estratégico do IBGE para o período 2017-2027, um documento elaborado para nortear as ações institucionais no período, de modo a oferecer à sociedade respostas efetivas às suas demandas.

Tão importante quanto formular estratégias é acompanhar e monitorar sua implementação. Para que o IBGE possa, efetivamente, caminhar na direção da visão de futuro e implementar as estratégias formuladas é fundamental que a cultura da gestão estratégica seja gradualmente incorporada às rotinas dos gestores, por meio de instâncias regulares de avaliação, medição e monitoramento do plano e seus resultados. Vamos em frente.

Roberto Luis Olinto Ramos
Presidente do IBGE

Sumário

INTRODUÇÃO	11
DIMENSÕES ESTRATÉGICAS, MACROFUNÇÕES ESSENCIAIS, ATITUDES E COMPORTAMENTOS PREDOMINANTES	16
PRINCIPAIS ATORES ENVOLVIDOS COM A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	24
METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA: FASES, ETAPAS, AÇÕES E PRODUTOS	25
ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS	36
DESCRIÇÃO DOS OBJETIVOS	43
PORTFÓLIO DE PROJETOS	47
REFERÊNCIAS	54

Lista de Figuras

Figura 1 - Macrofunções da Estratégia IBGE 2017-2027	21
Figura 2 - Estratégia IBGE 2017-2027 no contexto institucional	23
Figura 3 - Fase 1: Planejamento estratégico – formulação e desdobramento da estratégia (PLAN)	34
Figura 4 - Mapa Estratégico	42

Lista de Quadros

Quadro 1 - Fases e Etapas do processo 'Planejamento e Gestão Estratégica'	25
Quadro 2 - Oficinas Temáticas	29
Quadro 3 - Oficinas Temáticas com representantes das Unidades Estaduais	30
Quadro 4 - Valores Institucionais	38
Quadro 5 - PERI e 4Cs	39
Quadro 6 - Objetivos Estratégicos e as Perspectivas do BSC	40
Quadro 7 - Objetivos Estratégicos e as Dimensões PERI	41
Quadro 8 - Descrição dos Objetivos Estratégicos	43
Quadro 9 - Lista de Projetos por Objetivo Estratégico	49

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Número de Projetos por Programa	47
Tabela 2 - Número de Projetos por Objetivo Estratégico	48
Tabela 3 - Número de Projetos por Dimensão Estratégica (PERI)	53
Tabela 4 - Número de Projetos por Unidade Organizacional	53

Introdução

O **Planejamento Estratégico** é um processo de gestão que permite às organizações melhor compreenderem e responderem adequadamente a mudanças que estejam ocorrendo ou que se pode esperar que ocorram, seja no ambiente externo, seja no contexto interno. Envolve tomar decisões fundamentais e fazer escolhas quanto ao que se espera realizar e como fazê-lo. É, portanto, um processo indispensável para assegurar o cumprimento da missão institucional e, ao mesmo tempo, nortear as iniciativas rumo à dinâmica da visão de futuro.

A **missão** do IBGE mantém-se bastante estável no tempo: o IBGE é o órgão encarregado de retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania. Fornece um panorama objetivo e atual do País ao produzir, analisar e

A missão do IBGE mantém-se bastante estável no tempo: o IBGE é o órgão encarregado de retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania.

disseminar informações estatísticas, geográficas e ambientais relevantes e confiáveis. O IBGE identifica e analisa o território, faz a contagem da população, publica como vivem as pessoas, apresenta a evolução da economia a partir de estatísticas do trabalho e da produção. Tais informações oficiais públicas exibem, sob os aspectos econômico, social e demográfico, a situação geral do País e são essenciais à consolidação de uma sociedade democrática e ao planejamento e à execução de políticas públicas.

Uma boa missão deve ser sucinta e comunicativa e expressar o que a organização gera, para que e para quem (MARTINS e MARINI, 2010). A missão fornece o ponto de partida, ao definir por que a organização existe, seu propósito, suas atribuições centrais. Normalmente, a missão costuma manter-se bastante estável no tempo (KAPLAN e NORTON, 2004).

A missão do IBGE está bem internalizada e é conhecida por todos os servidores e, portanto, neste ciclo de planejamento foi mantida como está.

No processo de planejamento estratégico constrói-se a declaração da visão de futuro. A visão é como um farol a iluminar a trajetória da organização, colocando-a em movimento, para que, sem deixar de cumprir sua missão fielmente, a instituição avance, progressivamente, também, em direção ao futuro desejado. Como defendem Kaplan e Norton (2004), a visão

tira a organização da posição estática da missão e dos valores essenciais e a conduz para a dinâmica da estratégia. Ter uma visão de futuro é importante para que a organização permaneça atualizada e forte, acompanhe as tendências em sua área de atuação e esteja preparada para enfrentar as mudanças por vir.

A declaração da visão de futuro do IBGE revela sua busca crescente pela melhoria contínua na produção de informações e, também, nos processos de disseminação, de modo a atender necessidades de diferentes usuários, por meio de ações de comunicação que contribuam para a acessibilidade e a adequação dos produtos ao uso. O desejo de liderança do Sistema Nacional de Informações Oficiais (SNIO) e a integração com governos e sociedade exigem forte trabalho de coordenação e atuação em rede e impulsiona o Instituto a trabalhar de forma mais articulada com diferentes atores e partes interessadas.

As declarações de missão e visão sintetizam as metas gerais e a trajetória proposta para o IBGE e, juntamente com os valores institucionais - referências que balizam e norteiam os comportamentos, as atitudes e decisões cotidianas dos servidores e sua interação com demais atores e partes interessadas - levam a uma melhor compreensão da cultura e da essência da instituição (missão) e do que ela pretende alcançar, gradualmente, no futuro (visão) (MARTINS e MARINI, 2010).

Para um entendimento mais efetivo por parte de todos e para orientar as decisões sobre as rotinas do dia a dia e a priorização para alocação de recursos, a estratégia se revela por meio de um conjunto de **objetivos estratégicos**, os quais, por sua vez, se desdobram em **projetos** que traduzem a estratégia em ações concretas, tornando os desafios institucionais mais significativos e factíveis.

O planejamento estratégico acontece em ciclos e envolve a **formulação das estratégias**, seu **desdobramento em projetos**, a **execução, monitoramento e controle** do que foi planejado e a **avaliação e revisão** das ações e resultados, para que ajustes sejam feitos, realimentando o planejamento de forma cíclica e contínua.

O planejamento institucional está em consonância com o modelo de planejamento do governo federal, expresso no Plano Plurianual (PPA) e na Lei Orçamentária Anual (LOA) e se alinha com o Plano Estratégico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

O processo atual de planejamento estratégico resultou na ratificação da **missão institucional**, já tão internalizada pelos servidores, na redação de **valores institucionais** que balizam

O processo atual de planejamento estratégico resultou na ratificação da missão institucional, já tão internalizada pelos servidores, na redação de valores institucionais que balizam as ações e na documentação da visão 2027 e de 24 objetivos estratégicos.

as ações e na documentação da **visão 2027** e de **24 objetivos estratégicos**. Esse conjunto de diretrizes institucionais está presente no **Mapa Estratégico do IBGE**. O Mapa Estratégico fornece uma representação visual clara da estratégia institucional, em uma única página, o que facilita sua comunicação tanto interna quanto externa.

O critério definitivo de sucesso para organizações do setor público reside no bom desempenho do cumprimento de sua missão.

No atual ciclo de planejamento estratégico, foi revista a metodologia de formulação da estratégia e de seu desdobramento em ações (projetos), sendo utilizado o (BSC) como instrumento de gestão estratégica, a exemplo de diversas organizações privadas e públicas, no Brasil e no mundo. Segundo seus autores, Robert Kaplan e David Norton, a aplicação desse ferramental em organizações públicas e sem fins lucrativos tem sido uma das extensões mais gratificantes do conceito original (KAPLAN e NORTON, 2004). Para as organizações públicas, a perspectiva financeira representa uma limitação, não um objetivo, e o sucesso da estratégia deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que atendem as necessidades da sociedade. O BSC foi escolhido pelo IBGE por ser uma ferramenta exitosa para esclarecer e traduzir a missão, a visão e a estratégia em um conjunto coerente de objetivos e medidas de desempenho, distribuídos equilibradamente no Mapa Estratégico, em diferentes perspectivas de análise: *a) aprendizagem e crescimento* (competências específicas e capacidades institucionais, ou seja, pessoas, tecnologias, recursos e arquitetura organizacional, conjugados para sustentar a estratégia e dar suporte ao desempenho dos processos); *b) processos* (grupos de processos críticos que criam e cumprem a proposição de valor para os usuários e demais partes interessadas); e *c) contribuições para a sociedade* (o impacto social das ações institucionais). Além disso, cria uma estrutura para comunicação da estratégia e para o planejamento de metas e projetos, induzindo a organização a implementar mudanças que gerem saltos qualitativos em seus processos. Kaplan e Norton (1997; 2004) partem do conceito de Deming de que não se pode gerenciar o que não se pode medir e reforçam que não se pode medir o que não se pode descrever. O BSC auxilia na descrição, na mensuração e na gestão da estratégia para que sejam gerados os resultados planejados (eficácia), com bom uso dos recursos (eficiência) e percepção de valor social (efetividade).

O critério definitivo de sucesso para organizações do setor público reside no bom desempenho do cumprimento de sua missão. A missão é cumprida quando se atende bem às necessidades da sociedade (objetivos do topo do mapa, na perspectiva de contribuições para a sociedade) e o sucesso da estratégia é alcançado por meio do desempenho dos processos (perspectiva de processos), com o suporte das capacidades internas (perspectiva de aprendizagem e crescimento) (KAPLAN e NORTON, 1997, 2004).

Os objetivos estratégicos definidos serão alcançados por meio da implementação de **projetos estratégicos** que representam ações de mudança e irão gerar para a instituição **melhoria e inovação**. Projetos estratégicos exigem **ciclos de planejamento e gestão de médio e de longo prazos**.

A estratégia depende, também, da identificação e excelência dos processos críticos que mais reforçam a criação de valor para a sociedade. **Processos críticos** devem, portanto, envolver **projetos de melhoria contínua**. Normalmente, os processos acontecem em **ciclos de planejamento e gestão de curto prazo (anuais)**, correspondentes ao horizonte de tempo do orçamento federal.

Como resultado de duas oficinas destinadas ao debate e ampla reflexão, orientações estratégicas foram estabelecidas pelo Conselho Diretor do IBGE. A partir dessas diretrizes, pensadas inicialmente para um período de cinco anos, as lideranças do Instituto foram reunidas em sucessivas oficinas temáticas, com grupos multidisciplinares, para debater e aprofundar as diretrizes e construir propostas coletivas de iniciativas para o alcance dos objetivos. Treze oficinas foram realizadas, envolvendo 275 lideranças, incluindo Chefes das Unidades Estaduais e Coordenadores das diferentes Diretorias, o que contribuiu para maior consciência estratégica, por meio da formulação compartilhada e posterior comunicação das proposições às equipes para mobilização e incentivo a novas contribuições.

A metodologia de planejamento e gestão estratégica abrange a aplicação completa do método PDCA: *Plan, Do, Check e Act* ou Planejar, Executar, Verificar e Agir Corretivamente (ABNT, 2015). Em cada ciclo são aplicadas quatro fases:

- Fase 1: Planejamento Estratégico: formulação e desdobramento da estratégia (**PLAN**)
- Fase 2: Execução da estratégia: gerenciamento de ações de mudança (*DO*)
- Fase 3: Acompanhamento da estratégia (*CHECK*)
- Fase 4: Avaliação e revisão da estratégia (*ACT*)

A Fase 1 (Planejamento Estratégico) trata da discussão, formulação, detalhamento e comunicação da estratégia e de seu desdobramento em projetos e processos que traduzam objetivos estratégicos abrangentes em ações concretas e que busquem a conexão entre o planejamento, a gestão da rotina (cumprimento da missão) e a gestão de projetos (alcance da visão) que gerem inovações. As Fases 2 a 4 complementam a gestão estratégica e incluem a execução das ações planejadas, o acompanhamento dos resultados e a avaliação.

O Plano Estratégico que resulta do processo de planejamento é, portanto, um conjunto coerente de prioridades e de decisões que irão orientar processos, projetos e alocação de recursos para o cumprimento da missão e a construção do futuro desejado, no prazo estabelecido.

Este documento apresenta e detalha o Plano Estratégico do IBGE para o período 2017-2027.

Dimensões Estratégicas, Macrofunções Essenciais, Atitudes e Comportamentos Predominantes

As quatro dimensões estratégicas (PERI)

O planejamento estratégico do IBGE teve como forte referência quatro dimensões basilares: Precisão, Eficiência, Relevância e Integração, conhecidas como 'PERI' devido às letras iniciais de cada dimensão.

Metodologia sólida, processos adequados, compromisso com a qualidade e a acurácia são princípios do Código de Boas Práticas das Estatísticas do IBGE (IBGE, 2013) e do Código Regional de Boas Práticas das Estatísticas para a América Latina e Caribe (COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2011), instrumentos técnicos e reguladores que apresentam um conjunto de princípios e indicadores de boas práticas para orientar a produção estatística.

Precisão resulta de diretrizes, orientações e padrões que representam a base para o desenvolvimento de metodologias e para o planejamento de processos de produção estatística de qualidade. A produção das estatísticas (e também dos levantamentos geocientíficos) do IBGE fundamenta-se em instrumentos, processos e conhecimentos sólidos, procedimentos e ferramentas adequados para garantir a qualidade e a confiabilidade das informações oficiais (IBGE, 2013). No escopo do planejamento estratégico, a presença da Precisão como uma dimensão ratificou e reforçou a importância da adoção de normas, princípios e padrões internacionais e adoção de modelos contemporâneos de gestão e de suporte corporativo como referências. As ações estratégicas planejadas relacionadas a esta dimensão incluíram a melhoria e a modernização da produção estatística e geográfica, a ampliação da pesquisa acadêmica atrelada aos temas estratégicos e a implementação do sistema de gestão da qualidade, que tem como balizas a abordagem de processos e a mentalidade preventiva do gerenciamento de riscos. A Precisão é parte das práticas e processos de produção rotineiros do IBGE e sua manutenção e destaque como dimensão estratégica assegurou sua permanência como força atuante para suportar processos de produção e seus resultados e assegurar o compromisso com a garantia da qualidade.

Eficiência é parte dos princípios fundamentais das estatísticas oficiais (COMISSÃO DE ESTATÍSTICA DAS NAÇÕES UNIDAS, 1994) e também é um dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública. No escopo do plano estratégico institucional, a dimensão Eficiência foi ampliada para abordar as capacidades institucionais, ou seja, o aperfeiçoamento das competências dos servidores, a modernização de equipamentos,

a adoção de ferramentas de gestão, o monitoramento e controle do desempenho institucional. Eficiência envolve execução de ações com o máximo de qualidade, ao menor custo possível (melhor relação entre a qualidade da produção e a qualidade do gasto). A dimensão Eficiência está relacionada ao bom uso de recursos e ao reforço das capacidades institucionais para o alcance de resultados menos onerosos e mais adequados ao uso e às necessidades da sociedade (IBGE, 2013). É pela eficiência que a sociedade brasileira irá valorar e valorizar a contribuição informacional essencial do IBGE e o valor público de sua produção. Vinculados a esta dimensão estão projetos estratégicos relacionados à mensuração e apuração de indicadores de desempenho institucional e de custos de atividades, bem como a proposta de metodologia de mensuração do valor social do IBGE.

Segundo o Código de Boas Práticas do IBGE (IBGE, 2013) a produção e a disseminação de informações oficiais devem considerar o uso de recursos de maneira eficiente, eficaz e efetiva. Eficiência, Eficácia e Efetividade são três dimensões de resultado que, associadas às dimensões de esforço (Economicidade, Excelência e Execução) compõem os chamados '6Es' do desempenho, propostos por Martins e Marini (2010) e adotados como referência para a administração pública pelo Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, que visa, entre outros, a melhoria da gestão pública por meio da medição de desempenho (BRASIL, 2009).

Alinhado aos mesmos conceitos, o conjunto de normas internacionais de sistemas de gestão da qualidade (ISO 9000 e ISO 9001), defende a eficiência relacionada à relação entre os resultados alcançados e os recursos utilizados e a eficácia, que se refere à realização das atividades planejadas e o alcance dos resultados previstos (ABNT, 2015). Eficiência caracteriza-se pela relação entre os produtos gerados e os insumos consumidos e envolve a busca do melhor desempenho de processos, atividades e projetos, com relação ao custo envolvido e ao tempo necessário, representando o esforço de transformação. Já a eficácia representa o cumprimento de especificações, em termos de quantidade e qualidade, sendo impactada pelos Critérios de Excelência e influenciada pela eficiência (MARTINS e MARINI, 2010). Efetividade, por sua vez, está relacionada à missão institucional; representa os impactos gerados pelos produtos, processos ou projetos e está vinculada ao grau de satisfação ou ao valor agregado, mensurado no longo prazo (BRASIL, 2009).

Assim, no PERI, a letra 'E' tem sentido amplo e envolve o conceito de 'Esforço', o que inclui a Eficiência, a Eficácia, a Efetividade como dimensões de resultado.

Relevância é também princípio do Código de Boas Práticas das Estatísticas (IBGE, 2013; COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2011). Envolve a disponibilidade de informações oficiais pertinentes que satisfaçam demandas e necessidades da sociedade,

atuais e potenciais. Esta dimensão refere-se ao conceito de que a qualidade do produto depende de sua adequação ao uso, portanto, trata da oferta de produtos e serviços relevantes, com completude e utilidade pública, na ótica dos diferentes grupos de usuários. A Relevância, como parte dos princípios fundamentais das estatísticas oficiais, refere-se à produção e disseminação, de forma imparcial, de estatísticas de utilidade prática comprovada, atendendo ao direito do cidadão à informação pública (COMISSÃO DE ESTATÍSTICA DAS NAÇÕES UNIDAS, 1994). No planejamento estratégico, entre as necessidades identificadas de informação oficial para o país destacaram-se: segurança, saúde, saneamento, seguridade social e sustentabilidade, conhecidas como os '5Ss'. Para a manutenção da relevância da produção institucional, projetos de pesquisas nestas temáticas serão planejados e implementados nos próximos anos. Relevância está associada à qualidade da produção, a partir da percepção dos usuários quanto ao grau no qual necessidades e expectativas relativas às informações estão sendo atendidas e neste aspecto, esta dimensão relaciona-se, também, com outros princípios como a oportunidade e a pontualidade, a coerência e a comparabilidade, a acessibilidade e a transparência, requisitos da qualidade das estatísticas oficiais a serem perseguidos para assegurar a satisfação dos usuários.

A quarta dimensão proposta foi a **Integração**. A coordenação das entidades produtoras de estatísticas no âmbito do Sistema Estatístico Nacional é princípio do Código de Boas Práticas das Estatísticas (IBGE, 2013; COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2011). A Coordenação entre os órgãos de estatística de um país é um dos princípios fundamentais das estatísticas oficiais, elemento indispensável para a coerência e a eficiência do sistema estatístico (COMISSÃO DE ESTATÍSTICA DAS NAÇÕES UNIDAS, 1994). Integração refere-se a este esforço de coordenação, planejamento e execução da produção de informações oficiais de maneira participativa, mantendo contato estreito e trabalho conjunto, essencial para melhorar a qualidade da produção (IBGE, 2013). É também princípio do Código de Boas Práticas o mandato estatístico de coleta de dados e informações destinados à elaboração e divulgação de estatísticas oficiais. A legislação vigente deve respaldar o acesso e a utilização de registros administrativos para a geração de estatísticas oficiais e regular o fornecimento de informações ao IBGE por parte de pessoas e empresas (IBGE, 2013). O cumprimento e a atualização da legislação requerem forte esforço de mobilização, sensibilização e articulação institucional. A dimensão Integração está associada ao fortalecimento do relacionamento com produtores e usuários de informação e com todos os atores que possam influenciar ou impactar o alcance de objetivos institucionais. Refere-se às redes de governança e integração sistêmica interna e externa que fortaleçam a consciência estratégica. Esta dimensão contribui para aumentar a capacidade institucional de

coordenação entre os órgãos de estatística e de informações geográficas, trazendo maior coerência e ampliando a eficiência do (SNIO), presente na visão de futuro do Instituto. A dimensão da Integração abordou ainda o reforço dos relacionamentos entre servidores do quadro, o que incluiu o fortalecimento da rede de agências, a troca e o compartilhamento entre as Unidades Organizacionais do Instituto em um processo colaborativo de gestão e compartilhamento do conhecimento.

A proposição de quatro dimensões e o uso do acrônimo 'PERI' contribuíram para sintetizar e simplificar a estratégia, uma vez que o agrupamento das propostas em torno dessas quatro dimensões facilita seu entendimento. Contribuiu para internalização das dimensões também o fato de Peri ser o nome de personagem protagonista de conhecido romance (O Guarani), do escritor brasileiro José de Alencar. Observou-se Precisão e Relevância como dimensões que já estruturam o trabalho institucional há muitas décadas e são forças a serem mantidas. Integração e (medição da) Eficiência, contudo, são oportunidades de melhoria na gestão institucional e ações foram então propostas, relacionadas à medição e avaliação de desempenho e resultados institucionais com o uso de indicadores e voltadas para maior projeção e visibilidade do Instituto e seus produtos e mais ampla e forte articulação institucional em rede.

As quatro macrofunções: 4Cs

Para que o IBGE possa, gradualmente, implementar as mudanças requeridas e as transformações necessárias, puxadas pela estratégia, quatro macrofunções se revelaram primordiais: Conteúdos, Conferência, Coordenação, Comunicação, chamadas de '4Cs'. Comentaremos, a seguir, cada uma delas.

Conteúdos: macrofunção essencial que se materializa nos produtos produzidos pelo Instituto, tendo como insumos os dados primários coletados junto aos informantes e os registros administrativos. Conteúdos devem ser úteis, adequados ao uso e atender a demandas dos diferentes grupos de usuários e da sociedade em geral. Conteúdos devem resultar de identificação de necessidades e expectativas para que sejam relevantes. Usuários devem ter sua satisfação mensurada e canais de conversação devem estar abertos para assegurar a permanente relevância do que se produz. Ampliar a cobertura e o detalhamento das pesquisas estatísticas e dos levantamentos geográficos para assegurar a produção contínua de conteúdos que satisfaçam necessidades e expectativas, com oportunidade e pontualidade, acessíveis aos usuários é o que se quer reforçar com a macrofunção Conteúdos, o que pode incluir análises e cortes regionais, estaduais, municipais, para que dados divulgados aproximem-se de realidades locais e conteúdos sejam acessíveis, também, aos trabalhadores e cidadãos comuns.

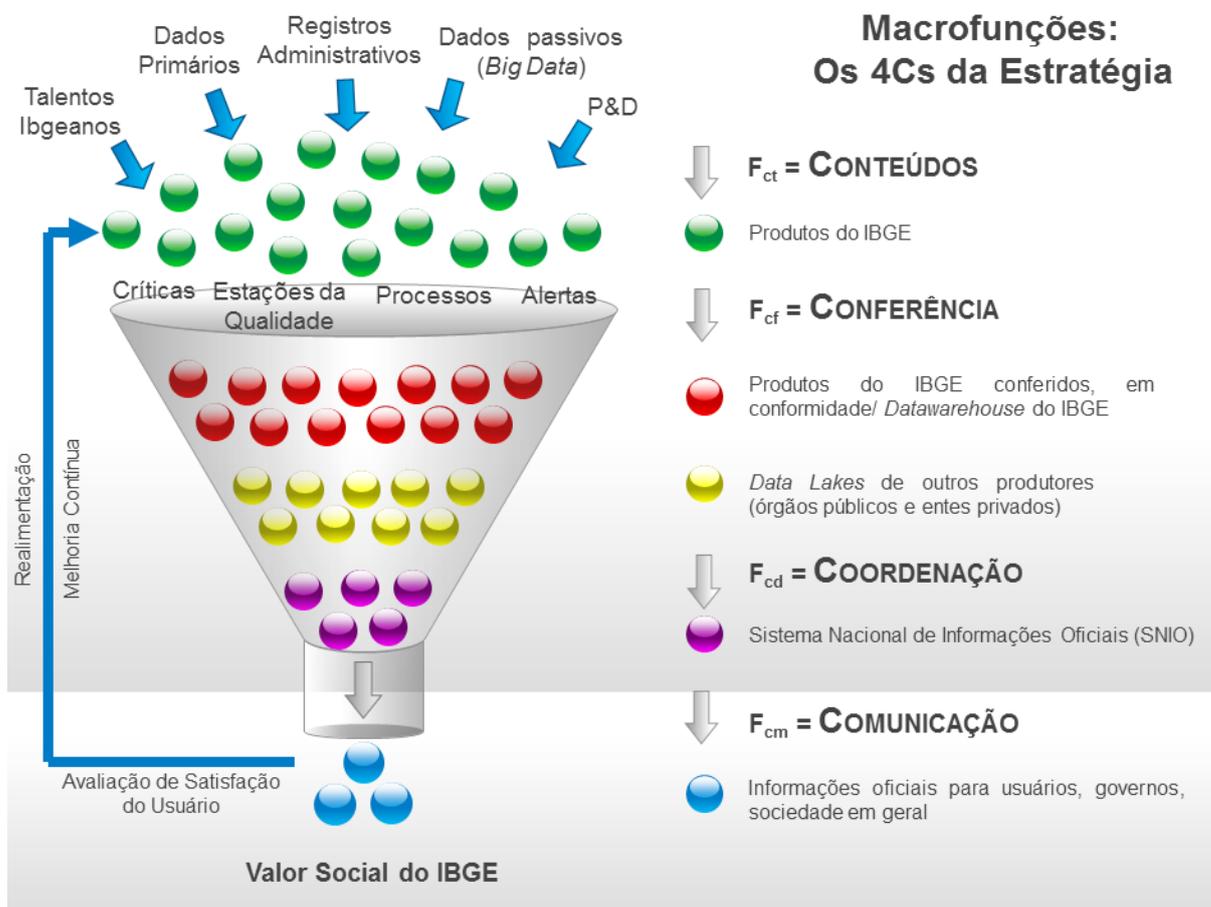
Conferência: macrofunção que visa assegurar a garantia da qualidade da informação publicada, divulgada e disseminada. A Conferência inclui o sistema de gestão e garantia da qualidade e as instâncias de controles de dados primários e de resultados derivados a serem publicados, para que se produza e dissemine informação com qualidade e confiabilidade. Conferência envolve a capacidade de produzir, analisar e disseminar com Precisão.

Coordenação: macrofunção que visa assegurar a Integração do IBGE com os demais produtores, usuários e partes interessadas, para a liderança do SNIO. A Coordenação é função atenta à manipulação de grande volume de dados (*Big Data*), reconhecendo o potencial do IBGE e os espaços de interação institucional entre produtores públicos de informação.

Comunicação: macrofunção que visa dar maior visibilidade ao trabalho, aos resultados e produtos do IBGE, ampliando e aprofundando processos de disseminação e divulgação junto aos diferentes públicos e grupos de usuários, para que a informação produzida tenha utilidade prática claramente identificada por cidadãos comuns, empresas, academia, sociedade e governos, contribuindo para a efetividade e maior percepção do valor social do Instituto. Por meio de técnicas modernas de divulgação de informações, o IBGE irá promover a melhoria da acessibilidade e da familiaridade dos usuários com seus produtos. Esta função requer, também, o reforço nas relações institucionais, junto aos poderes da República, aos Ministérios e Órgãos diversos.

Em maior ou menor grau, as quatro macrofunções já estão em implantação. A Figura 1 representa o papel de cada uma dessas funções no contexto institucional: para fins estatísticos o IBGE faz uso de uma série de dados, obtidos a partir de diversos tipos de fontes, sejam pesquisas estatísticas ou registros administrativos. A função 'Conteúdos' processa os dados coletados para gerar os produtos do IBGE, contando com engajamento e competências internas e com modelos e metodologias de referência. Representada como um funil, tem-se a função 'Conferência' e seu papel primordial de, por meio de instâncias de monitoramento e controle, de crítica e validação, garantir a qualidade dos dados, dos processos de produção e dos produtos que serão divulgados e disseminados aos usuários e interessados. O próximo filtro é a função 'Coordenação', que atua na articulação institucional com demais produtores de informação, assegurando alinhamento técnico, visando à estruturação do SNIO. Finalmente, o quarto funil representa a função 'Comunicação', que atua para o atendimento e o fortalecimento do relacionamento com usuários e demais partes interessadas, organizando informações em diferentes formatos e linguagens, para diferentes públicos, com vistas à adequação dos produtos ao uso.

Figura 1 – Macrofunções da Estratégia IBGE 2017-2027



Fonte: IBGE, 2017.

Cada função, separadamente, tem uma contribuição própria ao processo, mas é coletivamente que os 4Cs representam força institucional e contribuem para a percepção da qualidade e do valor do IBGE pelos usuários e sociedade. Periodicamente, esta percepção será aferida para, em um processo contínuo de melhoria e aprendizagem organizacional, realimentar o planejamento dos produtos e serviços e seus ‘Conteúdos’.

Assim como as dimensões PERI, mais do que entender cada um dos 4Cs como elementos isolados, é importante identificar a proposta do conjunto e as inter-relações entre os elementos para guiar a estratégia institucional. Nenhuma dimensão ou macrofunção individualmente é mais importante que outra, mas é na força do conjunto que a Instituição se moderniza e se transforma.

As quatro referências de comportamento (CECI)

A cultura organizacional reflete as atitudes e os comportamentos predominantes que caracterizam o funcionamento da organização. A estratégia apoia-se em valores institucionais sólidos já apresentados, como ética e profissionalismo, respeito a confidencialidade, imparcialidade e independência, qualidade e transparência. Além desses

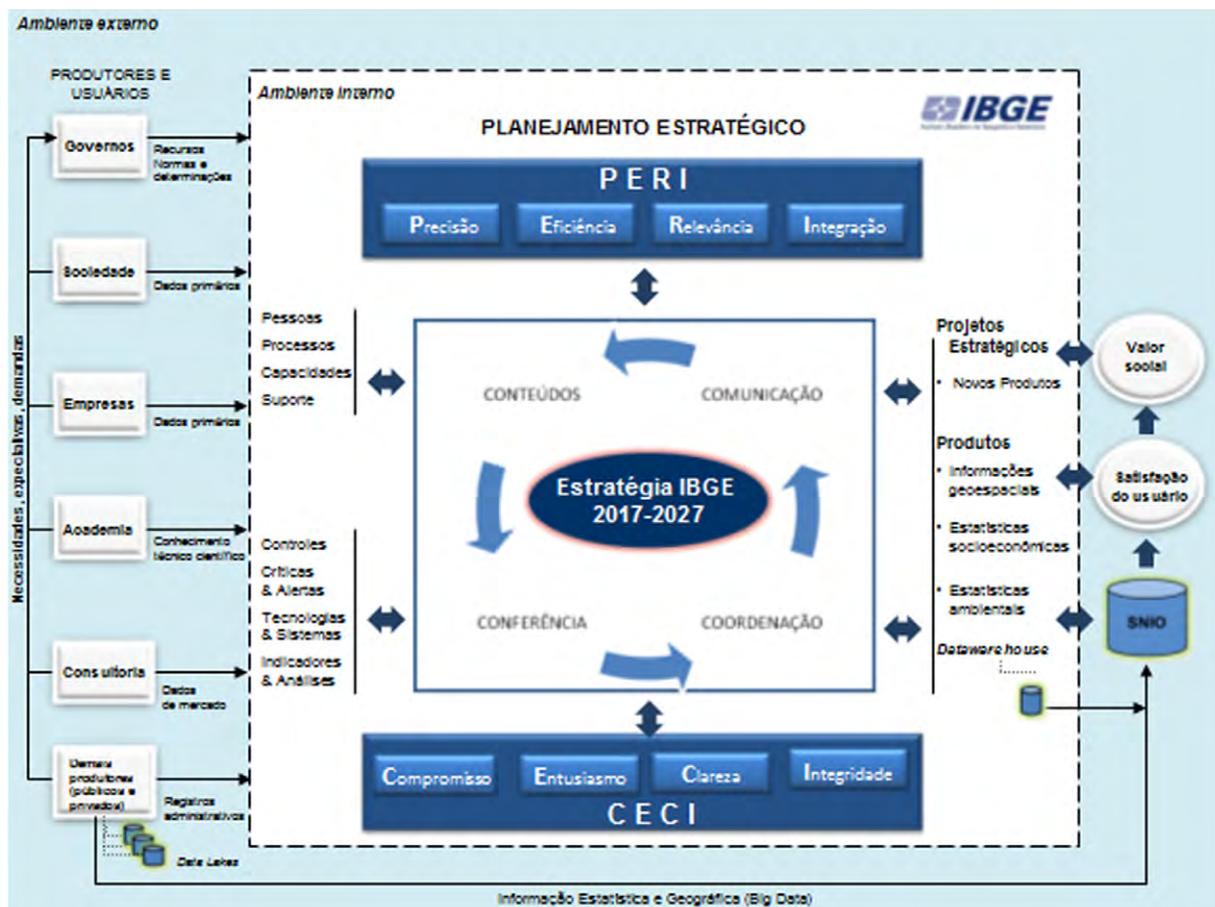
valores, foram destacadas quatro referências de comportamentos virtuosos norteadores das ações estratégicas: Compromisso, Entusiasmo, Clareza e Integridade (CECI).

A estratégia requer servidores comprometidos e engajados, motivados e entusiasmados para implementação das iniciativas e ações planejadas que a sociedade deseja e espera. Requer clareza e compreensão sobre o que precisa ser feito e conduta reta e íntegra ao longo do caminho, para que os propósitos mais nobres sejam alcançados pelos meios mais pródigos.

Aqui também Ceci é nome de personagem protagonista da obra 'O Guarani' e no romance de José de Alencar, o índio Peri é apaixonado por Ceci. A adoção de tais acrônimos, com claro vínculo ao conhecido romance, contribuiu para que, de forma lúdica, os servidores melhor assimilassem os elementos centrais da estratégia.

Juntos, PERI, 4Cs e CECI deram suporte à estratégia institucional e irão orientar sua execução. A Figura 2 resume a interação entre esses elementos promotores da estratégia, considerando o ambiente institucional no qual se insere o IBGE. No ambiente externo estão produtores, informantes, usuários e cada um deles entrega insumos importantes para a produção de informações. Todos esses atores, por sua vez, são, também, usuários das informações publicadas pelo IBGE e têm necessidades e expectativas próprias a serem atendidas pela produção institucional. No ambiente interno, o IBGE processa os dados coletados, contando com a *expertise* de seus servidores e a precisão em seus processos de produção, gestão, suporte e produção de informações estatísticas e geográficas (função 'Conteúdos'). Por meio de instâncias diversas de controles e monitoramento, assegura a qualidade dos insumos, dos processos e dos produtos finais (função 'Conferência'). Para o alcance da visão de futuro e organização do SNIO, o IBGE por meio da função 'Coordenação' trata da articulação e dos arranjos institucionais necessários entre produtores de informação. Produtos conferidos e aprovados são trabalhados na função 'Comunicação' para que sejam disseminados para a sociedade com acessibilidade assegurada. Projetos estratégicos trarão melhorias e inovações em sistemas, processos e produtos. Novos produtos e resultados serão oferecidos, mantendo-se a relevância da produção institucional.

Figura 2 – Estratégia IBGE 2017-2027 no contexto institucional



Fonte: IBGE, 2017.

Percebe-se que as dimensões estratégicas (PERI) reforçam as macrofunções (4Cs). ‘Conteúdos’ são pensados orientados pela ‘Relevância’ da produção. As funções ‘Conteúdos’ e ‘Conferência’, contribuem para a ‘Precisão’, para que requisitos especificados sejam cumpridos e padrões, métodos e referências sólidas sejam adotados. Também, a ‘Conferência’ relaciona-se à ‘Eficiência’, pois o monitoramento do desempenho institucional e do uso racional dos recursos públicos é questão essencial para fornecer segurança de que, no exercício cotidiano da missão, as operações serão executadas de forma ordenada, ética, econômica, eficiente e eficaz. A dimensão da ‘Integração’ orienta as funções de ‘Coordenação’ e de ‘Comunicação’, no atendimento de usuários, no relacionamento institucional, na disseminação de produtos em formatos e linguagens adequados ao uso. ‘Coordenação’ requer ‘Eficiência’. Eficiência articula-se a ‘Conteúdos’ e ‘Comunicação’, pois deve nortear as ações de produção e de disseminação. São muitas e complementares as possibilidades de inter-relação entre as dimensões e as funções. Finalmente, na base das ações estão os comportamentos de referência (CECI). Esses comportamentos, quando associados aos valores institucionais, representam o que se espera das práticas cotidianas dos líderes e servidores, de modo a potencializar a condução das ações estratégicas.

Principais atores envolvidos com a Formulação Estratégica

Os atores diretamente envolvidos no processo de planejamento estratégico e seus respectivos papéis estão descritos a seguir:

- Conselho Diretor:
 - a) liderança do processo e aprovação das diretrizes estratégicas;
 - b) validação das prioridades e dos direcionadores estratégicos;
 - c) aprovação da redação final do Plano Estratégico para o período de 2017-2027.
- Conselho Diretor Ampliado:
 - a) participação nas oficinas de reflexão estratégica para definição das orientações estratégicas para o período 2017-2027;
 - b) proposição da versão preliminar do Mapa Estratégico do IBGE;
 - c) análise das contribuições das lideranças ao Plano Estratégico 2017-2027.
- Grupo Executivo de Trabalho (GET):
 - a) participação em reuniões técnicas para entendimento do processo e condução de trabalhos internos de suporte às atividades;
 - b) estímulo às reflexões estratégicas em cada Unidade Organizacional, viabilizando a necessária articulação interna.
- Líderes Estratégicos (Coordenadores, Gestores Estratégicos, Chefes das Unidades Estaduais):
 - a) apresentação de sugestões para aprimoramentos ao Plano;
 - b) estímulo às contribuições por parte dos servidores;
 - c) proposição de projetos específicos para alcance de objetivos relacionados às suas áreas e de projetos transversais.
- Demais servidores:
 - a) acompanhamento do andamento do processo e participação por meio do encaminhamento de sugestões e contribuições aos líderes estratégicos.
- Secretaria Executiva (DE/CPS - Diretoria-Executiva/Coordenação de Planejamento e Supervisão):
 - a) planejamento e orientação das etapas do processo de planejamento;
 - b) mediação das oficinas de reflexão estratégica e temáticas;
 - c) consolidação e síntese das contribuições;
 - d) consolidação da versão final do Plano Estratégico 2017-2027.

Metodologia de Planejamento e Gestão Estratégica: Fases, Etapas, Ações e Produtos

O Quadro 1 resume as quatro fases do processo ‘planejamento e gestão estratégica’ e o conjunto de etapas envolvidas em cada uma. Essa metodologia foi baseada no material do Banco Central do Brasil, organização visitada pelo IBGE e escolhida como *benchmarking*, considerando o amadurecimento institucional em temas da gestão contemporânea (STREIT, 2011).

Quadro 1: Fases e Etapas do processo ‘Planejamento e Gestão Estratégica’

Fase 1: Planejamento estratégico – formulação e desdobramento da estratégia (PLAN)
Etapa 1 – Levantamento de informações prévias/Análise do ambiente
Etapa 2 – Formulação da estratégia
Etapa 3 – Detalhamento dos objetivos estratégicos e desdobramento em projetos estratégicos e de melhoria de processos
Etapa 4 – Consolidação e ajuste do Plano Estratégico
Etapa 5 – Validação pelo Conselho Diretor
Etapa 6 – Detalhamento dos projetos propostos
Etapa 7 – Comunicação
Fase 2: Execução da estratégia – Gerenciamento dos projetos estratégicos (ações de mudança) (DO)
Etapa 1 – Execução dos projetos estratégicos
Fase 3: Acompanhamento da estratégia (CHECK)
Etapa 1 – Apuração e atualização das informações para acompanhamento dos resultados
Fase 4 – Avaliação e revisão da estratégia (ACT)
Etapa 1 – Avaliação de resultados e revisão da estratégia

Fonte: Adaptado do Streit (2011)

Fase 1:

Planejamento estratégico – formulação e desdobramento da estratégia (PLAN)

O projeto de construção do novo Plano Estratégico Institucional foi apresentado ao Conselho Diretor Ampliado pela Secretaria Executiva em **09/11/2015**, quando foram aprovados a nova metodologia e o cronograma de trabalho.

Etapa 1: Levantamento de informações prévias/Análise do ambiente

Esta etapa teve por objetivo reconhecer e recuperar esforços anteriores de planejamento, resgatar o entendimento da evolução da gestão institucional nos últimos anos, registrar os principais resultados e selecionar os documentos e as informações que serviram de insumo

e suporte à condução do novo ciclo, como: levantamentos diagnósticos do ambiente interno; análise de planos estratégicos de institutos de estatística e de geociências de referência internacional e de outras instituições públicas nacionais e internacionais que representem oportunidades para o IBGE; estudos prospectivos de futuro, em especial, a visão 2020 do Sistema Estatístico Europeu (ESS, 2015) e o documento de tendências na gestão da informação geoespacial, com a visão dos próximos cinco/dez anos, publicado pela ONU (UN-GGIM, 2013).

Dois documentos de análise foram especialmente importantes para assegurar o alinhamento devido: o PPA 2016-2019 do Governo Federal (e os respectivos objetivos, metas e iniciativas sob a responsabilidade executiva do IBGE) e o Plano Estratégico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (contendo um objetivo de contribuição do IBGE). O PPA do IBGE e o Plano Estratégico do IBGE devem estar alinhados entre si e aos documentos de planejamento do Governo Federal.

Esta etapa envolveu também reflexão para fechamento do ciclo de planejamento anterior e análise retrospectiva histórica, incluindo um balanço das lições aprendidas, avanços, acertos e oportunidades de melhoria identificadas.

Papel relevante, também, tem a análise prospectiva que aponte para o futuro. Esta atividade envolveu identificar tendências presentes no ambiente externo em que se insere o IBGE e a situação atual de seu ambiente interno, para que seja possível executar um diagnóstico que respalde a tomada de decisões estratégicas.

a) Contribuições das Unidades Estaduais

As Unidades Estaduais (UEs) foram envolvidas no processo de levantamento de condicionantes dos ambientes externo e interno. Em **24/11/2015** foi realizada uma Oficina com os Chefes das UEs, aproveitando a presença de todos no Rio de Janeiro para o encontro anual.

Unidades Estaduais do IBGE contribuirão com a identificação de oportunidades e ameaças e de pontos fortes e oportunidades de melhoria, insumos importantes para a construção da Matriz de Avaliação Estratégica (Matriz SWOT¹).

A Unidade Estadual foi orientada a refletir previamente e identificar oportunidades e ameaças presentes no contexto em que se insere o IBGE, e aspectos básicos que refletem a capacidade de gestão e permitem a identificação dos pontos fortes, ou forças e oportunidades de melhoria ou fraquezas, e a encaminhar suas contribuições para a

¹ A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão adotada na análise de cenários. O termo SWOT é um acrônimo de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Secretaria Executiva para consolidação. Durante o encontro foi realizada uma oficina para priorização de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, na ótica das Unidades Estaduais, e este material serviu de insumo para a condução da Etapa 2.

b) Reflexão estratégica prévia por cada Diretor

Cada diretor fez uma reflexão prévia acerca das questões estratégicas que mais impactam sua Unidade Organizacional e, também, apontou as questões estratégicas gerais que impactam o IBGE como um todo. Estas questões foram apresentadas e debatidas em reunião do Conselho Diretor Ampliado, realizada em **07/12/2015**.

c) Outros insumos

À relação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, a Secretaria Executiva acrescentou outros elementos, tendo como referência os seguintes documentos:

- Entrevista da Presidência do IBGE ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão como parte dos levantamentos do Ministério para elaboração de seu Plano Estratégico.
- Reflexão Estratégica prévia de cada diretoria – questões estratégicas apresentadas por cada diretor na reunião de **07/12/2015**.
- Resultados do diagnóstico da maturidade da gestão efetuado pela Diretoria de Geociências (DGC) em dezembro de 2014.
- Resultados do diagnóstico com novos servidores efetuado pela Diretoria-Executiva/Coordenação de Recursos Humanos (DE/CRH).

Além disso, para a identificação das oportunidades e ameaças do ambiente externo foi feita uma pesquisa de *benchmarking* internacional: foram consultados documentos estratégicos de institutos nacionais de estatística como Portugal, Espanha, Canadá, Austrália e estudos de tendências, em especial: a visão 2020 do *European Statistical System* (ESS, 2015) e o documento: “Tendências na gestão da informação geoespacial: uma visão dos próximos 5 a 10 anos”, publicado pela ONU (UN-GGIM, 2015).

Produtos da Etapa 1:

- Análise retrospectiva e balanço das lições aprendidas no ciclo de planejamento estratégico anterior;
- Relação preliminar de forças e fraquezas do ambiente interno e de oportunidades e ameaças do ambiente externo;
- Compilação e síntese de planos estratégicos de institutos de estatística e de geociências internacionais e de tendências identificadas na produção e disseminação de informações oficiais.

Etapa 2: Formulação da Estratégia

Duas Oficinas de Reflexão Estratégica com o Conselho Diretor Ampliado foram realizadas, respectivamente, **em 15 de dezembro de 2015 e em 18 de janeiro de 2016**. Nesses encontros questões institucionais e técnicas foram amplamente debatidas. Basicamente, as seguintes questões nortearam as discussões:

⇒ Fundamentos Estratégicos e Diretrizes Organizacionais:

- Quem somos, o que fazemos, para quem?
- Onde estamos hoje?
- Quais são nossas forças mais atuantes, fraquezas mais prejudiciais, oportunidades mais acessíveis e ameaças mais impactantes?

⇒ Grandes Escolhas Estratégicas:

- Onde queremos estar daqui a cinco anos? E daqui a dez anos?
- Como chegaremos lá?
- Que resultados a sociedade espera do IBGE?
- Em que processos de negócio devemos concentrar melhorias?
- Para cumprir bem a missão e alcançar a visão o que aprender e melhorar?
- Quais sistemas devemos usar? Que tecnologias são prioritárias?
- Quais são as necessidades de infraestrutura? Que clima organizacional deve ser promovido para sustentar os processos? Que estrutura organizacional?

A metodologia adotada incluiu reflexão prévia orientada, discussões presenciais em pequenos grupos para interação e reflexão e, posteriormente, em plenária, para alinhamento, consenso e fechamento das propostas.

Produtos da Etapa 2:

- Ratificação da declaração de missão institucional;
- Revisão dos valores institucionais;
- Priorização de forças e fraquezas do ambiente interno e de oportunidades e ameaças do ambiente externo (matriz SWOT);
- Proposta de futuro para o IBGE materializada na declaração da visão de futuro (inicialmente, visão 2020 e posteriormente, após a chegada do novo presidente do IBGE e novas reflexões, visão 2027);
- Conjunto de Objetivos Estratégicos organizados no Mapa Estratégico do IBGE.

Com a chegada do novo presidente, foram incorporadas à reflexão:

- as quatro dimensões estratégicas (direcionadores): Precisão, Eficiência, Relevância e Integração (PERI);

- as quatro macrofunções: Coordenação, Comunicação, Conteúdos e Conferência (4Cs); e
- os quatro elementos norteadores do trabalho: Compromisso, Entusiasmo, Clareza e Integridade (CECI).

Etapa 3: Detalhamento dos objetivos estratégicos e desdobramento em projetos estratégicos

Os resultados gerados na Oficina de Reflexão Estratégica com o Conselho Diretor Ampliado foram apresentados, debatidos e aprofundados nas diversas oficinas de trabalho com Coordenadores, Gestores Estratégicos e Chefes de UEs. Nessas oficinas, o Mapa Estratégico, a missão, os valores, a visão de futuro e os objetivos estratégicos foram apreciados por grupos mais amplos e propostas de contribuições, complementos e sugestões foram sendo registradas e discutidas, de forma incremental, a cada oficina.

As proposições de projetos para cada objetivo foram discutidas, primeiramente, em pequenos grupos e em plenária ao final de cada oficina. Os objetivos estratégicos foram debatidos e detalhados e os participantes também propuseram, por meio de discussões em grupos transversais interdisciplinares, como os objetivos podem ser alcançados e que caminhos o IBGE deverá seguir na direção de sua visão de futuro, ou seja, os participantes propuseram projetos estratégicos e iniciativas específicas de melhoria em processos existentes, associados a cada objetivo.

Nos meses de **maio a julho de 2016** foram realizadas 11 Oficinas Temáticas, apresentadas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Oficinas Temáticas

Oficinas Temáticas		Data
1	Oficina: Capital Organizacional <i>Discussão dos objetivos 22, 23 e 24</i>	16/05/2016
2	Oficina: Capital Humano <i>Discussão dos objetivos 20 e 21</i>	23/06/2016
3	Oficina: Tecnologia da Informação e Comunicação e estratégias de aquisição de dados <i>Discussão dos objetivos 12, 17, 18 e 19</i>	17/05/2016
4	Oficina: Ensino, pesquisa e extensão <i>Discussão do objetivo 11 (e foi proposta a inclusão do objetivo 4)</i>	16/06/2016
5	Oficina: Operações Censitárias <i>Discussão do objetivo 15</i>	10/06/2016
6	Oficina: Processos e Riscos <i>Discussão dos objetivos 14 e 16</i>	21/06/2016
7	Oficina: Produtos <i>Discussão do objetivo 1</i>	22/06/2016
8	Oficina: Sustentabilidade <i>Discussão do objetivo 13</i>	09/06/2016
9	Oficina: Disseminação e Comunicação <i>Discussão do objetivo 9</i>	14/06/2016
10	Oficina: Objetivos de Contribuição aos Objetivos do MP <i>Discussão dos objetivos 2, 3, 5 e 6</i>	05/07/2016
11	Oficina: Arranjos institucionais, subsídio às Políticas Públicas e Política de relações internacionais <i>Discussão dos objetivos 7, 8 e 10</i>	06/07/2016

Essas oficinas envolveram 180 participantes e resultaram em 120 propostas de projetos.

Além das 11 Oficinas Temáticas com as lideranças estratégicas da Sede, outras duas Oficinas foram realizadas, envolvendo as Unidades Estaduais:

Quadro 3: Oficinas Temáticas com representantes das Unidades Estaduais

Oficinas Temáticas		Data
12	Oficina com os Chefes das Unidades Estaduais	26/09/2016
13	Oficina com Gestores das Unidades Estaduais	03/11/2016

Essas duas oficinas aconteceram em dois momentos:

- Inicialmente, os Chefes das Unidades Estaduais que estavam no Rio de Janeiro para o Encontro das Unidades Estaduais, participaram de uma oficina de planejamento em que conheceram as proposições e contribuições das lideranças nas oficinas anteriores e apresentaram suas propostas de ações e projetos para fortalecimento do IBGE nas quatro dimensões estratégicas (PERI). Essa oficina aconteceu em 26/09/2016.
- Ao retornarem para seus estados, os participantes envolveram as lideranças locais e equipes para que novas contribuições pudessem ser agregadas. As contribuições estaduais foram analisadas coletivamente por ocasião do Encontro das Equipes de Planejamento, realizado em Salvador, em 03/11/2016, e, após debates, foi priorizado um conjunto de projetos de interesse das UEs para fortalecer as quatro dimensões estratégicas: Precisão, Eficiência, Relevância e Integração.

Nestas duas últimas oficinas foram envolvidos 95 participantes e registradas 80 sugestões de iniciativas e projetos por parte das UEs.

Produtos da Etapa 3:

- Contribuições aos textos de Missão, Valores, Visão de Futuro 2027;
- Proposta de inclusão de um objetivo estratégico e de revisão dos demais;
- Detalhamento dos Objetivos Estratégicos;
- 120 propostas de projetos por parte das lideranças da Sede;
- 80 propostas de projetos por parte das Unidades Estaduais.

Além das contribuições das lideranças (275 participantes), a Presidência também registrou 24 projetos de seu interesse, totalizando 224 contribuições.

Etapa 4: Consolidação e Ajuste do Plano Estratégico

As sugestões apresentadas pelas lideranças para os textos de missão, visão, valores e objetivos foram sendo consolidadas ao longo das oficinas, de forma incremental.

A Secretaria Executiva (Coordenação de Planejamento e Supervisão) realizou a análise de todas as propostas, agrupou-as por afinidades e identificou os projetos similares que pudessem ser unificados, ou projetos complementares que pudessem ser gerenciados como um Programa.

Portfólio, Programas e Projetos foram conceituados de acordo com o Project Management Institute (PMI, 2014). Um projeto representa um esforço temporário para criar um produto, serviço ou resultado único, de característica singular (ou seja, que não foi feito antes e representa uma melhoria, uma inovação). A natureza temporária dos projetos indica que eles têm início e término claramente definidos. Temporário não significa necessariamente de curta duração. O termo não se aplica ao produto, serviço ou resultado criado pelo projeto, pois a maioria dos projetos será empreendida para criar um resultado duradouro.

Um Programa é um grupo de projetos relacionados e interdependentes, que podem ser gerenciados de modo coordenado para obtenção de benefícios e controles que não estariam disponíveis se gerenciados individualmente (PMI, 2014).

O portfólio de projetos refere-se a uma coleção de projetos e programas gerenciados como um grupo para facilitar o efetivo gerenciamento do trabalho para o alcance de objetivos estratégicos. O portfólio de projetos do IBGE foi composto das seguintes iniciativas estratégicas:

- **Projetos de melhoria de processos existentes:** decorrem das funções das Unidades Organizacionais e do cumprimento da missão institucional e envolvem ações de melhoria contínua, aperfeiçoamento, desenvolvimento de produtos e processos existentes (envolvem ações de corrigir, prevenir, reduzir efeitos indesejados, melhorar desempenho, eficiência, eficácia, ampliar cobertura e/ou detalhamento das pesquisas estatísticas e levantamentos geocientíficos). Representam a identificação e a busca da excelência em processos críticos, ou seja, aqueles que mais reforçam a criação de valor para a sociedade e que estão mais diretamente relacionados aos objetivos estratégicos para o alcance de resultados.
- **Projetos estratégicos:** envolvem ações estratégicas que levem à inovação, à reorganização, melhoria, aperfeiçoamento, representam ações de mudança, geram para a Instituição produtos e processos novos e contribuem mais claramente com o alcance da visão de futuro.

Em **11/11/2016** foi realizada reunião com o Grupo Executivo de Trabalho (GET). A reunião teve por objetivo apresentar o documento que consolida as propostas das lideranças ao processo de planejamento estratégico (incluindo as contribuições das Unidades Estaduais) e buscar as contribuições finais das áreas para o fechamento do trabalho e para a apresentação ao Conselho Diretor Ampliado para validação.

Integrantes do GET foram encarregados de organizar reuniões internas em suas Unidades Organizacionais e disseminar os resultados, de modo a ampliar as consultas e envolver um maior número de servidores no processo de planejamento. Contribuições às propostas encaminhadas à Secretaria Executiva foram analisadas e incorporadas ao conjunto, quando apropriadas.

Produto da etapa 4:

- Elaboração do documento que consolida as contribuições recebidas, incluindo a proposta do portfólio de projetos, organizados em programas.

Etapa 5: Validação pelo Conselho Diretor Ampliado

A Oficina de Validação com o Conselho Diretor Ampliado foi realizada em **22/11/2016**. Foram apresentadas ao Conselho todas as contribuições das lideranças ao Plano Estratégico, incluindo as propostas de projetos estratégicos associados a cada objetivo. O Mapa Estratégico foi aprovado (declaração de missão, conjunto de valores, texto da visão 2027 e 24 objetivos estratégicos).

Cada Diretoria foi encarregada de se reunir com sua equipe para detalhamento dos projetos selecionados.

Produtos da etapa 5:

- Textos de missão, valores, visão de futuro e objetivos estratégicos revisados e aprovados pelo Conselho Diretor Ampliado (Mapa Estratégico aprovado).

Etapa 6: Detalhamento dos Projetos Propostos

Cada Diretoria, em reuniões específicas com suas equipes, trabalhou no detalhamento e priorização dos projetos de sua responsabilidade e na indicação de recursos humanos para fazer parte das equipes de projetos de interesse e abrangência transversal. A Secretaria Executiva consolidou o documento final (Portfólio de Projetos do IBGE).

Os projetos selecionados para início em 2017 foram descritos pelos gerentes de projeto ou patrocinadores (Diretor) no Termo de Abertura de Projeto, documento padronizado que autoriza formalmente a existência do projeto e concede ao gerente de projeto a autoridade

para alocar recursos e tempo nas ações, marcando o início da Fase 2 de execução da estratégia.

Produto da etapa 6:

Plano Estratégico do IBGE 2017-2027 aprovado, incluindo o portfólio de projetos.

Etapa 7: Comunicação

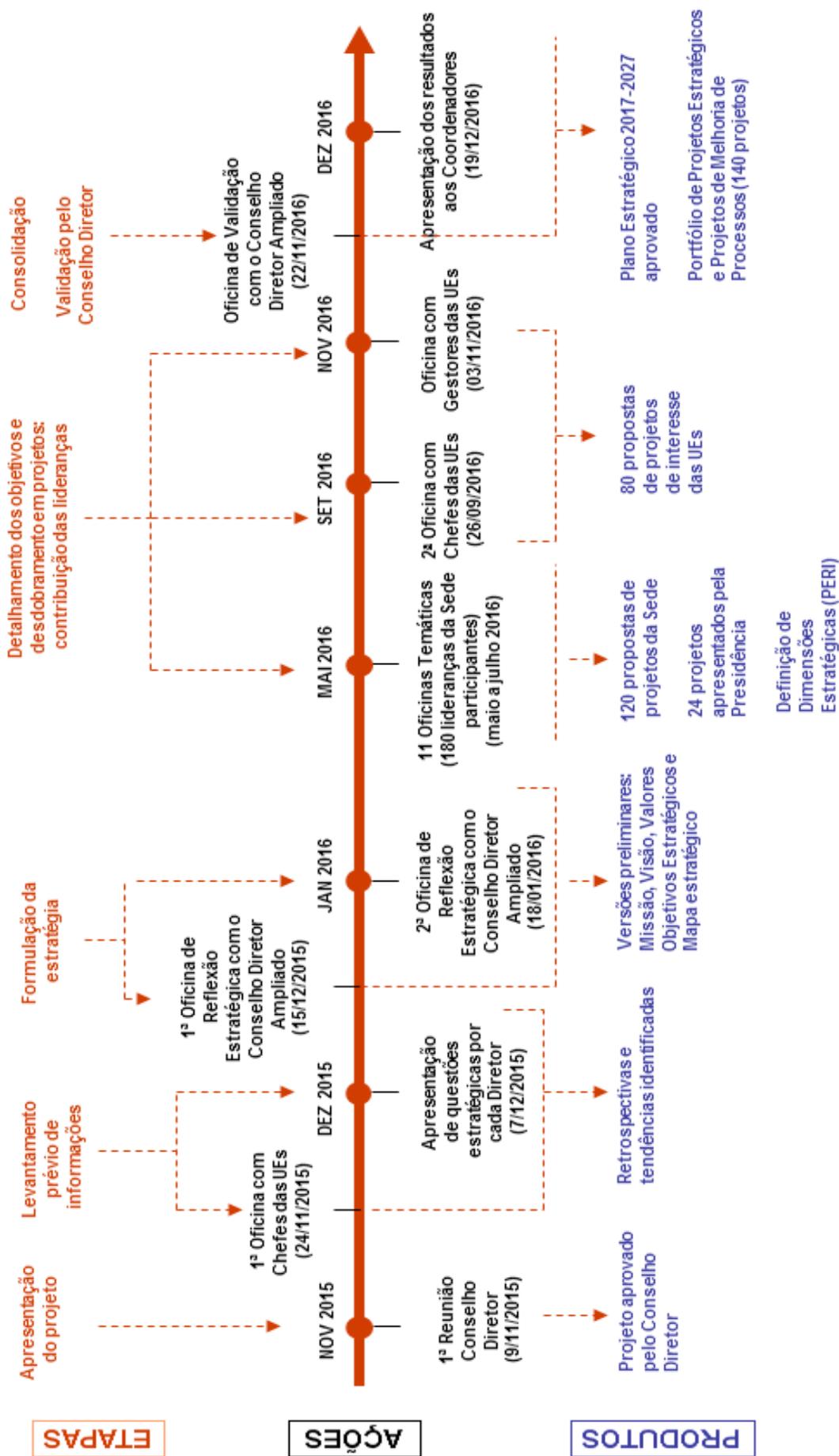
Em **19/12/2016** foi realizada uma reunião com os Coordenadores para apresentação do Plano como aprovado pelo Conselho Diretor.

O Plano será divulgado na intranet para ampla disseminação aos servidores e no portal do IBGE para publicidade, também, externa. O Plano foi apresentado em Encontros específicos de servidores como o III Encontro de Chefes de Unidades Estaduais e o III Encontro de Chefes de Agências.

Produto da etapa 7: Plano Estratégico do IBGE 2017-2027 disseminado interna e externamente.

A Figura 3, a seguir, sintetiza as principais etapas, ações e produtos da Fase 1, encadeados na linha do tempo.

Figura 3: Fase 1: Planejamento estratégico – formulação e desdobramento da estratégia (PLAN)



Fonte: IBGE, 2017.

Fase 2:

Execução da estratégia – Gerenciamento dos projetos (ações de mudança) (DO)

Etapa 1: Execução dos Projetos

2016 foi o ano da formulação estratégica. 2017 será o ano de início da implementação das ações planejadas.

A operacionalização da estratégia viabiliza-se por meio da execução de projetos estratégicos e de melhoria contínua de processos que têm maior impacto no alcance dos objetivos estratégicos (projetos de melhoria de processos), o que requer o engajamento de todos os envolvidos para a gestão de projetos e de processos.

Fase 3:

Acompanhamento da estratégia (CHECK)

Etapa 1: Apuração e Atualização das Informações para Acompanhamento dos Resultados

Em 2017 será realizada uma oficina para a proposição de indicadores e metas para cada Objetivo Estratégico. Pretende-se compor um conjunto de indicadores que traduzam de forma numérica os objetivos estratégicos, associados às metas estratégicas, nível desejado de cada indicador para o horizonte de tempo do planejamento.

Tão importante quanto formular estratégias é criar uma estrutura para acompanhar e monitorar o progresso dos indicadores e a implementação efetiva das estratégias. Assim, para que o IBGE caminhe na direção de sua visão de futuro, é fundamental que promova a cultura da gestão estratégica e planeje as rotinas e as instâncias de avaliação dos progressos, por meio de sistemas de medição e acompanhamento da efetividade das ações e projetos estratégicos. A DE/CPS, juntamente com a Diretoria de Informática (DI) estão trabalhando no sistema de planejamento e gestão que irá auxiliar os processos de apuração e atualização das informações sobre projetos para acompanhamento da estratégia e seus resultados.

O Plano Estratégico deve ser acompanhado em Reuniões de Análise da Estratégia (RAEs), ocasião em que a evolução dos indicadores e o acompanhamento do desempenho dos projetos estratégicos são monitorados. As RAEs são a essência do ciclo de aprendizado estratégico e promovem a cultura da gestão estratégica por meio da análise sistemática de dados e fatos, como etapas cumpridas, custos incorridos, sinalização de problemas e riscos e indicação de ações corretivas e ajustes.

Fase 4:

Avaliação e revisão da estratégia (ACT)

Etapa 1: Avaliação e Revisão da Estratégia

Por melhor que seja o Plano elaborado, há sempre mudanças de percurso no decorrer de sua implementação. A pretensão é a de que, anualmente, o Plano seja avaliado, bem como as necessidades de mudança sejam analisadas e os ajustes necessários sejam efetuados. Periodicamente, a meta é avaliar, também, os impactos e os benefícios da estratégia.

Orientações Estratégicas

As orientações estratégicas definem cinco enunciados: (i) Missão; (ii) Visão de Futuro; (iii) Valores Organizacionais; (iv) Direcionadores Estratégicos (dimensões e macrofunções) e (v) Objetivos Estratégicos. As orientações estratégicas do Planejamento Estratégico 2017-2027 são descritas a seguir e consolidadas no Mapa Estratégico:

Missão Institucional:

“Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”.

Visão de Futuro 2027:

“Ser Referência nacional e internacional na produção, disseminação e comunicação de informações estatísticas, geográficas e ambientais e liderar o Sistema Nacional de Informações Oficiais (SNIO), de forma integrada com os Governos e a Sociedade”.

Valores Institucionais:

Quadro 4 - Valores Institucionais

Ética e profissionalismo	O IBGE toma decisões baseadas em princípios éticos e profissionais.
Respeito à confidencialidade	O IBGE mantém as informações individuais que coleta sob estrito sigilo e as informações ainda não divulgadas oficialmente para a sociedade sob confidencialidade.
Imparcialidade e independência	O IBGE é um órgão de Estado e, portanto, suas práticas são orientadas pelos interesses da sociedade brasileira e seu trabalho é executado com isenção, imparcialidade e independência técnica e institucional, assegurando acesso igualitário a todos os usuários.
Qualidade e transparência	O IBGE adota procedimentos e princípios científicos, normas e padrões internacionais que garantam a qualidade das informações oficiais, apresentando-as de forma clara e compreensível e zela pela transparência do gasto público e pelo uso eficiente dos recursos públicos, com base no cumprimento à legislação vigente.
Foco nos usuários	O IBGE produz informações oficiais de relevância considerando as necessidades e expectativas da sociedade e mantém canais permanentes de diálogo com seus usuários.
Respeito ao informante	O IBGE respeita os informantes e entende que as informações recebidas são essenciais para o cumprimento de sua missão institucional.
Valorização dos talentos	O IBGE incentiva o desenvolvimento das competências profissionais e da capacidade de empreender e estimula o trabalho em equipe e a postura colaborativa.

Direcionadores Estratégicos:

A Estratégia Institucional está alicerçada em quatro dimensões (PERI), quatro macrofunções (4Cs) e quatro referências de comportamento (CECI). Juntos, esses elementos representam os direcionadores da estratégia.

Quadro 5 - PERI e 4Cs

Direcionadores Estratégicos	
Dimensões Estratégicas	
Precisão	Uso de instrumentos, metodologias, métodos e processos sólidos, adoção de boas práticas e padrões internacionais para que as informações oficiais produzidas reflitam a realidade de forma precisa e confiável. Produção fundamentada em um sistema de gestão da qualidade, que considera a abordagem de processos e a gestão de riscos.
Eficiência	Foco nos meios, recursos, capacidades e esforços empreendidos para o alcance dos resultados. Uso eficiente de recursos e monitoramento do desempenho institucional por meio de indicadores.
Relevância	Disponibilidade de informações oficiais pertinentes e que satisfazem demandas e necessidades atuais e potenciais da sociedade. Oferta de produtos e serviços relevantes, na ótica dos usuários.
Integração	Fortalecimento do relacionamento com produtores e usuários de informação e demais atores que possam influenciar ou impactar o alcance dos objetivos. Fortalecimento das ações de governança, atuação em rede, interlocução e contato estreito para o trabalho colaborativo, contribuindo para consolidar o SNIO. Coordenação nacional e cooperação internacional e fortalecimento da atuação das Unidades Estaduais junto aos interessados nos Estados e Municípios.
Macrofunções	
Conteúdos	Renovar e reforçar a produção relevante de informações estatísticas e geográficas.
Conferência	Garantir a qualidade do sistema de produção. Aferir e corrigir periodicamente produtos, processos, planos e estratégias institucionais.
Coordenação	Consolidar o SNIO. Articular-se com produtores de informação e demais partes interessadas.
Comunicação	Construir canais de relacionamento e conversação, aproximar a Instituição de seus diferentes públicos e grupos de usuários, entregar para a sociedade produtos adequados ao uso, em formatos e linguagens acessíveis.

Os direcionadores estratégicos exigem atitudes e comportamentos relacionados a quatro principais atributos que devem estar impressos na cultura institucional: **Compromisso, Entusiasmo, Clareza e Integridade (CECI)**.

Objetivos Estratégicos

a) Objetivos Estratégicos e as Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Quadro 6 - Objetivos Estratégicos e as Perspectivas do BSC

Perspectivas		Objetivos Estratégicos
Contribuições para a sociedade		Ampliar a cobertura e o detalhamento das pesquisas estatísticas e dos levantamentos geocientíficos.
		Estruturar e promover o Sistema Nacional de Informações Oficiais (SNIO).
		Ampliar a contribuição e atender aos acordos internacionais nas áreas de estatísticas e de geociências.
		Fortalecer o papel da Instituição como difusora de conhecimento nas suas áreas de atuação.
Processos	Inovação	Ampliar e aprimorar procedimentos para recepção e uso de registros administrativos.
		Estruturar e promover o Sistema Nacional de Informações Ambientais (SNIA).
		Ampliar a pesquisa acadêmica e a extensão integradas à produção institucional.
		Implementar novas estratégias de aquisição de dados.
		Promover a cultura da sustentabilidade na Instituição.
	Relacionamento com grupos de usuários e demais partes interessadas	Formular e implementar as políticas de relações institucionais internacional e nacional.
		Fortalecer a gestão dos arranjos institucionais com produtores de informação.
		Amplificar a disseminação e a comunicação com usuários e sociedade.
		Subsidiar de forma estruturada as políticas públicas.
	Qualidade e operação	Formular e implementar a política de gestão de riscos.
		Aprimorar e realizar operações censitárias.
		Implementar o sistema de gestão da qualidade.
	Aprendizagem e Crescimento	Capital da informação
Integrar sistemas e bases de dados.		
Garantir o nivelamento tecnológico dos projetos institucionais.		
Capital humano		Implementar e acompanhar a política de Recursos Humanos.
		Formular e implementar a política de gestão do conhecimento.
Capital organizacional		Estruturar e implantar novo modelo de arquitetura organizacional.
		Promover gestão orçamentária voltada para resultados.
		Organizar informações para o planejamento e a execução e monitoramento dos planos institucionais.

b) Objetivos Estratégicos e as Dimensões Críticas

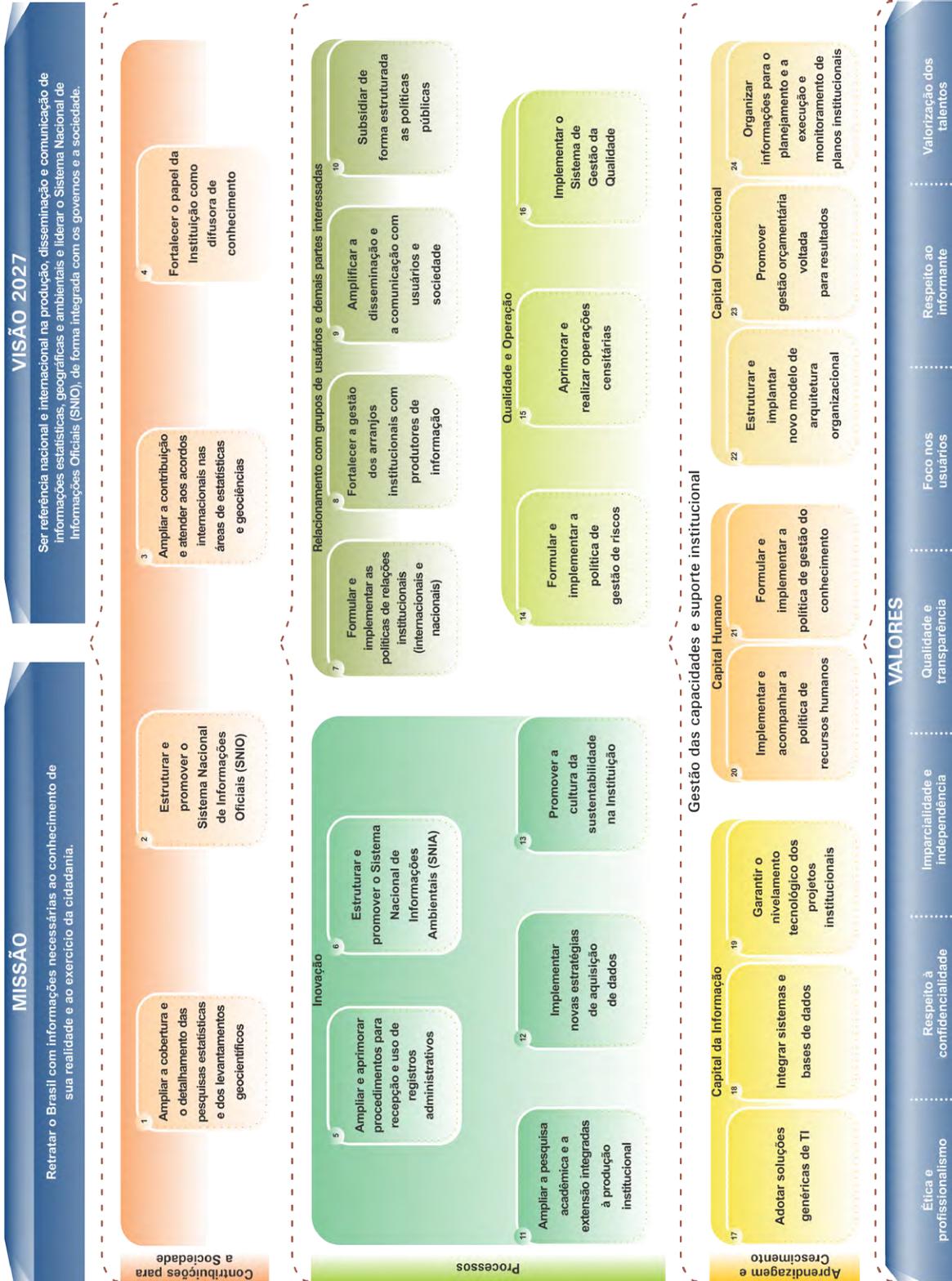
Cada Objetivo Estratégico foi associado a uma dimensão crítica principal. Tendo o Mapa Estratégico como referência, podemos dizer que os objetivos relacionados à perspectiva do BSC de Aprendizagem e Crescimento (base do Mapa) foram associados à Dimensão Eficiência. Objetivos relacionados à perspectiva do BSC de Processos foram associados à Precisão ou Integração. Objetivos agrupados à temática 'Qualidade e Operação' (na perspectiva Processos) foram associados à Precisão. Objetivos agrupados à temática 'Relacionamento com grupos de usuários e demais partes interessadas' (também na perspectiva Processos) foram associados à Dimensão Integração. Os objetivos agrupados ao tema 'Inovação' foram, em parte, associados à Integração (5 e 6) e parte associados à Precisão (11, 12, 13). Na parte superior do Mapa estão os objetivos da perspectiva de Contribuição para a Sociedade, associados à Dimensão Relevância.

Quadro 7 - Objetivos Estratégicos e as Dimensões PERI

Objetivos Estratégicos	
Relevância	1. Ampliar a cobertura e o detalhamento das pesquisas estatísticas e dos levantamentos geocientíficos.
	2. Estruturar e promover o SNIO.
	3. Ampliar a contribuição e atender aos acordos internacionais nas áreas de estatísticas e de geociências.
	4. Fortalecer o papel da Instituição como difusora de conhecimento nas suas áreas de atuação.
Integração	5. Ampliar e aprimorar procedimentos para recepção e uso de registros administrativos.
	6. Estruturar e promover o SNIA.
	7. Formular e implementar as políticas de relações institucionais internacional e nacional.
	8. Fortalecer a gestão dos arranjos institucionais com produtores de informação.
	9. Amplificar a disseminação e a comunicação com usuários e sociedade.
	10. Subsidiar de forma estruturada as políticas públicas.
Precisão	11. Ampliar a pesquisa acadêmica e a extensão integradas à produção institucional.
	12. Implementar novas estratégias de aquisição de dados.
	13. Promover a cultura da sustentabilidade na Instituição.
	14. Formular e implementar a política de gestão de riscos.
	15. Aprimorar e realizar operações censitárias.
	16. Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade.
Eficiência	17. Adotar soluções genéricas de TI.
	18. Integrar sistemas e bases de dados.
	19. Garantir o nivelamento tecnológico dos projetos institucionais.
	20. Implementar e acompanhar a política de gestão de recursos humanos.
	21. Formular e implementar a política de gestão do conhecimento.
	22. Estruturar e implementar novo modelo de arquitetura organizacional.
	23. Promover gestão orçamentária voltada para resultados.
	24. Organizar informações para o planejamento e a execução e monitoramento dos planos institucionais.

Mapa Estratégico

Figura 4 - Mapa Estratégico 2017-2027



Descrição dos Objetivos

Quadro 8: Descrição dos Objetivos Estratégicos

continua

Objetivos Estratégicos	Descrição
1. Ampliar a cobertura e o detalhamento das pesquisas estatísticas e dos levantamentos geocientíficos.	Refere-se ao aumento da cobertura, novos temas e maior detalhamento temático e espacial, bem como à implantação da regularidade na periodicidade de determinados levantamentos e redução dos prazos de disseminação, sempre que possível. Refere-se também ao detalhamento em diferentes escalas, recortes territoriais e melhoria da relevância dos estudos e levantamentos geocientíficos, com a incorporação de novas tecnologias e ampliação da participação da rede de coleta do IBGE nas atividades geocientíficas.
2. Estruturar e promover o Sistema Nacional de Informações Oficiais (SNIO).	Refere-se à identificação de melhores práticas para estruturação do Sistema Nacional de Informações Oficiais. Refere-se ao desafio de aumentar a capacidade institucional para fortalecer e consolidar o papel do IBGE de coordenador do SNIO. Refere-se também ao desafio de integrar as informações estatísticas e geocientíficas e os registros administrativos em um repositório único de informações oficiais e de construir um modelo compartilhado e colaborativo. Inclui a construção de proposta de mudança no aparato legal que dê sustentação ao SNIO. Inclui ações relacionadas ao novo marco legal (proposição e debate para aprovação da Lei Geral da GEMA – Geografia, Estatística e Meio Agro Ambiental).
3. Ampliar a contribuição e atender aos acordos internacionais nas áreas de estatísticas e de geociências.	Refere-se às ações para atuar de forma consistente no plano internacional e aumentar a contribuição do Brasil aos demais países na produção de informações estatísticas e geocientíficas. Inclui a participação em fóruns internacionais e projetos de cooperação internacional. Inclui a busca progressiva de interação com países com sistemas avançados de produção de informações oficiais. Inclui o acompanhamento das convenções internacionais (acordos, protocolos) e dos acordos internacionais, inclusive os desafios de produzir as informações para acompanhar o atendimento às convenções internacionais, acordos internacionais e produção de informações para atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).
4. Fortalecer o papel da Instituição como difusora de conhecimento nas suas áreas de atuação.	Refere-se à promoção de ações de ensino, difusão e aplicação do conhecimento produzido na instituição para: ampliar o conhecimento dos cidadãos sobre a realidade brasileira; favorecer o debate e a tomada de decisões com base em retrato fiel e atual detalhado dessa realidade, tanto na esfera pública como privada; ampliar a capacidade dos cidadãos de apropriar-se das informações estatísticas e geocientíficas para entender as questões brasileiras. Inclui a ampliação de produção de conhecimento relacionada à missão institucional e sua difusão na sociedade. Inclui ainda a criação da Agência IBGE de Notícias.
5. Ampliar e aprimorar procedimentos para recepção e uso de registros administrativos.	Refere-se a intensificar o uso de registros administrativos para completar a produção de informações estatísticas e geocientíficas. Inclui ações para obter informações básicas e cooperação de informantes e de estabelecer parcerias para acesso a registros administrativos, identificar os registros administrativos necessários ao SNIO e garantir o acesso aos mesmos. Inclui a infraestrutura para recepção de registros administrativos e armazenamento de dados.
6. Estruturar e promover o Sistema Nacional de Informações Ambientais (SNIA).	Refere-se ao desafio de implantar um sistema que garanta o acesso a todas as informações ambientais produzidas por instituições nacionais, de forma padronizada e interoperável. Inclui os desafios tecnológicos para a estruturação e promoção do SNIA, vinculado ao SNIO e a integração de informações geoespaciais e estatísticas na área ambiental.

continuação

Objetivos Estratégicos	Descrição
7. Formular e implementar as políticas de relações institucionais (internacional e nacional).	Refere-se ao estabelecimento e implementação de políticas de relações institucionais para fortalecer as relações institucionais diversas, nos âmbitos internacional e nacional. Na esfera internacional refere-se ao desafio de formular a política de relações internacionais e planejar critérios para atuação internacional, priorização de ações e condições de cooperação internacional (oferta e demanda), incluindo a participação em eventos internacionais. Na esfera nacional refere-se à relação do IBGE com órgãos não governamentais, ao atendimento de demandas institucionais e à identificação de <i>stakeholders</i> regionais.
8. Fortalecer a gestão dos arranjos institucionais com produtores de informação.	Refere-se aos desafios de promover as relações institucionais com demais produtores de informação, necessárias para viabilizar a organização e a coordenação do SNIIO e para o uso e compartilhamento de registros administrativos. Refere-se, também, a buscar alternativas para a gestão compartilhada da Reserva Ecológica do IBGE.
9. Amplificar a disseminação e a comunicação com usuários e sociedade.	Desenvolver estratégias inovadoras de disseminação e comunicação sobre o IBGE, seu trabalho, produtos e serviços, integradas ao processo de produção e agregando valor ao buscar formatos, linguagens, mídias, tecnologias e canais mais atuais e adequados para alcançar os diversos públicos e fortalecer o relacionamento e as parcerias com os formadores de opinião, oferecendo informação relevante, de maneira oportuna. Inclui o projeto de implementação da Ouvidoria e projetos como o IBGEu, o Novo Sidra, a reformulação do Portal. Inclui o monitoramento da satisfação do usuário. E a integração com as prefeituras (implantação das comissões municipais) e a integração interna da rede de coleta do IBGE (Fórum das Unidades Estaduais).
10. Subsidiar de forma estruturada as políticas públicas.	Inclui a ações para frente parlamentar da GEMA (Lei Geral da Geografia, Estatística e Meio Agro Ambiental). Inclui a reformulação do Conselho Superior de Gestão. Inclui ações para avançar no atendimento às demandas por informações para suporte às políticas públicas.
11. Ampliar a pesquisa acadêmica e a extensão integradas à produção institucional.	Inclui a criação do Núcleo de Pesquisas e implantação das linhas de pesquisas integradas às prioridades e estratégias institucionais. Inclui projetos entre Escola Nacional de Ciências Estatísticas e o IBGE, atuação de alunos da ENCE em projetos institucionais e de servidores do IBGE em projetos de pesquisa. Trata-se de aumentar a relevância das atividades e resultados dos projetos de pesquisa, ensino e extensão tendo como base a missão institucional. Refere-se também à oferta de cursos de capacitação e extensão presenciais e à distância para servidores e a capacitação de servidores nas competências essenciais à implementação da estratégia.
12. Implementar novas estratégias de aquisição de dados.	Refere-se a novos métodos de coleta e de aquisição de dados e imagens. Refere-se ao desafio de utilizar tecnologias digitais e de geoprocessamento para captura e tratamento de informações estatísticas e geocientíficas e ações para aproveitar o uso intenso e emergente de informações geoespaciais integradas às estatísticas. Inclui a atuação do Comitê de Inteligência de Dados (<i>Big Data</i>).
13. Promover a cultura da sustentabilidade na Instituição.	Refere-se ao desafio de implementar e avaliar o Plano de Logística Sustentável, incluindo metodologia de acompanhamento e monitoramento das ações por meio de indicadores. Inclui estimular a mudança de atitude e a incorporação de práticas sustentáveis para mudança de cultura. Inclui fortalecer as práticas de compras públicas sustentáveis e ações de sensibilização, capacitação e disseminação de resultados e benefícios. Envolve o Projeto Sede Única: buscar sede administrativa que reúna a totalidade de servidores da Sede no Município do Rio de Janeiro em um único espaço físico, buscando a economicidade.

continuação

Objetivos Estratégicos	Descrição
14. Formular e implementar a política de gestão de riscos.	Refere-se aos processos de planejamento e identificação de riscos, análise qualitativa e quantitativa de riscos, planejamento de respostas aos riscos e ações de controle. Refere-se, também, ao planejamento e implementação de ações para abordar riscos, implementar melhorias e prevenir efeitos negativos. Inclui a atuação do Comitê de Governança, Conformidade e Riscos.
15. Aprimorar e realizar operações censitárias.	Refere-se aos desafios de realização das atividades censitárias de forma aprimorada (Censo Agro e o Censo Demográfico 2020). Inclui o projeto de atualização do cadastro de endereços e o aperfeiçoamento de levantamentos de informações territoriais de áreas urbanas e localidades rurais.
16. Implementar o Sistema de Gestão da Qualidade	Refere-se aos desafios promover a abordagem por processos e a melhoria contínua de processos e produtos. Refere-se ao desafio de autoavaliar a maturidade da gestão institucional e promover projetos de melhoria. Refere-se à implementação do Sistema de Gestão da Qualidade, com uso sistemático do PDCA e ações corretivas e preventivas. Refere-se ao desafio de implementar modelos genéricos de gestão e de instituir a governança de processos institucionais (Escritório de Processos), para promover a cultura da gestão por processos e a padronização dos métodos e ferramentas. Inclui a estruturação do Comitê de Supervisão e Análise no âmbito das Unidades finalísticas.
17. Adotar soluções genéricas de TI.	Refere-se à adoção de soluções genéricas e abrangentes que possam ser aproveitadas para mais de um projeto, pesquisa ou processo, trazendo maior agilidade ao processo de desenvolvimento e possibilidades de padronização. Refere-se a adotar, progressivamente, modelos genéricos internacionais como o <i>GSIM (Generic Statistical Information Model)</i> e <i>CSPA (Common Statistical Production Architecture)</i> e da <i>OGC (Open Geospatial Consortium)</i> .
18. Integrar sistemas e bases de dados.	Refere-se a integrar sistemas e bases de dados (incluindo os cadastros), visando a interoperabilidade, consistência e eliminação de redundância dos dados. Refere-se ao desafio de promover ambiente único (homogêneo, harmônico, integrado, seguro) de TI e integração dos produtos e bases de dados geoespaciais. Refere-se também à integração de metadados e à segurança da informação.
19. Garantir o nivelamento tecnológico dos projetos institucionais.	Refere-se às ações para assegurar simetria tecnológica entre os projetos institucionais e nivelamento tecnológico dos equipamentos e dos sistemas para projetos institucionais. Refere-se à padronização da infraestrutura e dos sistemas de TICs em uso. Inclui a expansão da infraestrutura de comunicações para integrar rede de agências para acesso aos serviços de intranet, telefonia IP, videoconferência, internet e a atualização da infraestrutura de videoconferência corporativa com novos recursos e aprimoramento do serviço de transmissão de eventos.
20. Implementar e acompanhar a política de gestão de Recursos Humanos.	Refere-se ao desafio de estabelecer e implementar a política de gestão de pessoas que integre dimensionamento dos quadros e ações de capacitação e treinamento, formação de lideranças e gestores e formação prática de novos servidores nos processos específicos de trabalho, identificação e retenção de talentos e sua alocação em projetos desafiadores, adequados às competências. Inclui a revisão da metodologia de avaliação de desempenho. Inclui ações de melhoria da qualidade de vida dos servidores e projetos no campo da gestão de pessoas.

conclusão

Objetivos Estratégicos	Descrição
21. Formular e implementar a política de gestão do conhecimento	Refere-se às ações para armazenamento, organização e transferência do conhecimento técnico-metodológico, tácito e gerencial acumulado, à criação de ambiente favorável à geração, estruturação, compartilhamento e disseminação do conhecimento, nos âmbitos interno e externo. Inclui ações para retenção e proteção do conhecimento gerado, mediante a estruturação e preservação da memória organizacional. Promoção de uma cultura de colaboração e redes de compartilhamento. Envolve ações nas dimensões 'pessoas', 'processos' e 'tecnologias' para a gestão do conhecimento e a estruturação de programas de sucessão.
22. Estruturar e implementar novo modelo de arquitetura organizacional	Refere-se ao desafio de rever a arquitetura organizacional atual para incorporar mudanças necessárias à implementação das estratégias, incluindo a elaboração dos devidos atos normativos internos: estatuto, regimento e resoluções. Inclui fortalecer a presença nacional da Instituição e a proposta de arquitetura organizacional e desenho institucional que proporcione maior eficiência e efetividade das ações. Envolve o detalhamento e a implantação gradual do Projeto Rede (Implementação da nova configuração da Rede de Agências e estudo de novo modelo de arquitetura organizacional para as Unidades Estaduais e para a Sede). Envolve a padronização gradual da Entidade e das Unidades Estaduais. Refere-se ao desafio de implementar gradualmente o modelo genérico de gestão das atividades (<i>GAMSO - Generic Activity Model for Statistical Organizations</i>) como referência institucional e estudo para a implementação do Escritório de Projetos. Inclui a reflexão sobre a estrutura organizacional, a estrutura de cargos e a definição de atribuições.
23. Promover gestão orçamentária voltada para resultados.	Refere-se ao desafio de promover gestão orçamentária mais estratégica e voltada para resultados, objetivando a melhoria da qualidade do gasto, maior transparência na execução orçamentária e financeira e viabilizar as iniciativas necessárias à execução da estratégia. Inclui o desenvolvimento de metodologia para a mensuração do valor social do IBGE, reformulação do processo de avaliação de desempenho institucional e de levantamento e monitoramento de indicadores de desempenho (Matriz de Estimativas de Desempenho da Entidade). Inclui a implementação do sistema de contabilidade de custos e a reformulação do Conselho Curador, associada ao projeto de transparência total (contas abertas), incluindo auditoria externa.
24. Organizar informações para o planejamento e a execução e monitoramento dos planos institucionais	Inclui o planejamento orçamentário para execução de projetos e atividades de acordo com os cronogramas e o vínculo da execução orçamentária às estratégias institucionais. Inclui o desenvolvimento de metodologia e ferramenta de monitoramento e avaliação da estratégia e a implementação de um Escritório de Gestão (<i>Business Intelligence</i>) para que tenhamos um ambiente com informações gerenciais para a tomada de decisão.

Portfólio de Projetos

Os quadros e tabelas, a seguir, apresentam dados relativos ao portfólio de projetos (estratégicos e de melhoria de processos).

Tabela 1: Número de Projetos por Programa

Programa	Melhoria de Processos	Estratégico	Total Geral
Ampliação e aprimoramento da produção estatística	5	4	9
Ampliação e aprimoramento da produção geocientífica	9	6	15
Ampliação e aprimoramento de sistemas síntese	1	1	2
Arquitetura organizacional	1	4	5
Contribuição internacional e projetos regionais e globais	4	1	5
Difusão de conhecimento institucional	5	7	12
Foco no usuário	1	5	6
Gestão do conhecimento	2	1	3
Indicadores de Desempenho	0	6	6
Infraestrutura e logística	1	2	3
Integração de sistemas, bases e atualização tecnológica	2	5	7
Integração interna	0	2	2
Marco legal	0	3	3
Modernização institucional	4	6	10
Novas estratégias de aquisição, recepção e armazenamento de dados	5	5	10
Operações censitárias	2	3	5
Pesquisa acadêmica	1	1	2
Pessoas	9	3	12
Planejamento e gestão	2	2	4
Relacionamento	0	7	7
SNIO/SNIA	0	4	4
Soluções genéricas de TI	0	2	2
Sustentabilidade	1	1	2
Transparência	1	3	4
Total Geral	56	84	140

Tabela 2: Número de Projetos por Objetivo Estratégico

Objetivo	Melhoria de Processos	Estratégico	Total Geral
1	15	10	25
2 e 6	0	5	5
3	4	1	5
4	5	7	12
5	1	2	3
7	0	2	2
8	0	2	2
9	2	11	13
10	0	2	2
11	7	1	8
12	2	3	5
13	1	1	2
14	0	1	1
15	0	4	4
16	4	5	9
17	0	2	2
18	2	3	5
19	4	2	6
20	4	3	7
21	1	2	3
22	1	5	6
23	1	8	9
24	2	2	4
Total Geral	56	84	140

Quadro 9: Lista de Projetos por Objetivo Estratégico

continua

Objetivo	Número do Projeto	Título do projeto
1	1	Ampliação da cobertura geográfica do Sistema Nacional de Índices de Preços ao Consumidor (SNIPC), incorporando novas áreas.
1	2	Ampliação da implantação das demais pesquisas do Sistema Integrado de Pesquisas Domiciliares (SIPD).
1	3	Avanço na integração da produção das estatísticas por empresas.
1	4	Estruturação do Modelo do Sistema Nacional de Pesquisas Agropecuárias por Amostragem de Estabelecimentos Agropecuários (SNPA).
1	5	Estruturação do modelo para as pesquisas em estabelecimentos sociais, tendo como eixo a integração com as bases de dados similares existentes em outros produtores nacionais.
1	6	Estruturação do Sistema de Estatísticas vitais.
1	7	Finalização da implantação dos módulos básicos da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua).
1	8	Implantação do Sistema Nacional de Índice da Construção civil (SNICC).
1	9	Revisão das Estimativas e Projeções Populacionais.
1	10	Ampliação das estações Rede Brasileira de Monitoramento Contínuo (RBMC) nas concentrações urbanas de maior relevância e compatibilização dos dados com as novas constelações e observáveis.
1	11	Aprimoramento do ambiente interativo dos Atlas Nacional e Temáticos.
1	12	Classificação do território e divisão regional.
1	13	Definição de metodologia para estabelecimento da infraestrutura geodésica terrestre necessária à integração dos sistemas altimétricos e batimétricos de referência.
1	14	Desenvolvimento metodológico para a utilização de bases de dados em diferentes escalas de representação.
1	15	Estrutura para o desenvolvimento de estatísticas ambientais.
1	16	Implantação de quadro geográfico de referência para disseminação e análise de estatísticas.
1	17	Incorporação do mapeamento colaborativo nos processos de produção de informações geocientíficas.
1	18	Mapeamento de território nacional na escala de 1:100.000.
1	19	Mapeamento da cobertura e uso da terra.
1	20	Projeto Base Territorial Contínua nos processos anuais de produção como suporte às pesquisas estatísticas.
1	21	Proposição de novos recortes territoriais para divulgação e análise de estatísticas.
1	22	Redes e fluxos do território.
1	23	Representação de biomas na escala de 1:250.000.
1	24	Avanço na complementação do Sistema de Contas Nacionais anuais e trimestrais.
1	25	Desenvolvimento de contas de água, energia e florestas.
2,6	26	Novo Marco Legal: Proposição e debate para a aprovação da Lei Geral da GEMA.
2,6	27	Governança para o SNIO.
2,6	28	Integração de metadados estatísticos e geoespaciais (disseminação e o uso sistemático de padrões de interoperabilidade de metadados e geoserviços) e desenvolvimento de padrões para interoperabilidade de registros administrativos.
2,6	29	Padrões de suporte ao SNIA.
2,6	30	Portal do Sistema Nacional de Informações Oficiais e o portal do SNIA integrado a esse sistema.
3	31	Acompanhamento das convenções internacionais, acordos internacionais e produção de informações para atendimento aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS).
3	32	Ampliação da cessão de informações do Sistema Geodésico Brasileiro (SGB) aos serviços e agências ligados à Associação Internacional de Geodésia (IAG) e à União Internacional de Geodésia e Geofísica (IUGGI).
3	33	Aprimoramento do Referencial Altimétrico Brasileiro e integração ao Sistema Internacional de Referência para Altitudes (IHRS).

continuação

Objetivo	Número do Projeto	Título do projeto
3	34	Centros de Referência para Capacitação Estatística e de Geociências.
3	35	Avaliação do Referencial Geodésico SIRGAS2000 no contexto Global e Regional.
4	36	Agência IBGE de Notícias.
4	37	Ampliação da Sistematização e promoção de ações de extensão.
4	38	Análise e disseminação dos resultados das pesquisas nas UEs com resultados regionais.
4	39	Capacitação no âmbito da rede de Escolas de Governo.
4	40	Criação do Prêmio de Iniciação Científica da ENCE.
4	41	Diagnóstico e proposição de medidas para prevenção da evasão no curso de graduação em Estatística.
4	42	Difusão do conhecimento junto a públicos específicos.
4	43	Instaurar o Programa de Mobilidade Acadêmica na ENCE.
4	44	Instituir Comissão de Publicações.
4	45	Integração com instituições acadêmicas e de pesquisa na produção e difusão de informações geocientíficas.
4	46	Minuto IBGE.
4	47	Publicação da Revista Brasileira de Estatística.
5	48	Estruturar modelo para as pesquisas em estabelecimentos sociais.
5	49	Projeto Onda (Operadora Nacional de Arrecadação de Tributos)/IBGE no novo Sistema Tributário.
5	50	Registros administrativos: infraestrutura para recepção de registros administrativos e armazenamento de dados.
7	51	Formular e implementar a política internacional de relações institucionais.
7	52	Formular e implementar a política nacional de relações institucionais.
8	53	Articulação institucional para uso e compartilhamento de registros administrativos.
8	54	Gestão compartilhada da Reserva Ecológica do IBGE.
9	55	Atendimento ao cidadão.
9	56	Atualização e implementação da Política Editorial.
9	57	Comunicação dirigida e estreitamento da relação com públicos específicos.
9	58	IBGEeu: Canais em rede com a sociedade.
9	59	Novo Sistema IBGE de Recuperação Automática (SIDRA).
9	60	Reformulação do Portal IBGE.
9	61	Indicadores de Satisfação dos Usuários.
9	62	Fórum das UEs/Agências: integração interna - Sede e Bases.
9	63	Rede Interna de Comunicação.
9	64	Plano de Comunicação e Disseminação para o Censo 2020.
9	65	Canais em rede com prefeituras.
9	66	Comissões Municipais.
9	67	Ouvidoria.
10	68	Conselho Superior de Gestão: reformulação do Conselho Técnico.
10	69	Frente da Gema: Frente Parlamentar da Geografia, Estatística e Meio Agro Ambiental - GEMA.
11	70	Encontros técnicos/científicos para discussão de problemas de interesse e definição de projetos para solução de problemas.
11	71	Criação do Núcleo de Pesquisas na ENCE.
11	72	Desenvolver e instituir programa para financiamento de atividades de desenvolvimento profissional e de projetos de inovação.
11	73	Ampliação da oferta de cursos de capacitação e extensão presenciais e a distância para servidores.
11	74	Avaliação de impacto de programas de formação e capacitação do IBGE.

continuação

Objetivo	Número do Projeto	Título do projeto
11	75	Capacitação para divulgação e comunicação social.
11	76	Capacitação para implementação do plano estratégico.
11	77	Estabelecimento de uma identidade pedagógica e gerencial para os projetos de formação continuada.
12	78	Contratação de serviços de acesso (geosserviços) a imagens de diferentes sensores e resoluções.
12	79	Implementar o Comitê de Inteligência de Dados (<i>Big data</i>).
12	80	Padronização da aquisição de informações estatísticas e Padronização de ferramentas de aquisição e de gerenciamento de aquisição de dados.
12	81	Padronização de ferramentas para geração de tabulação.
12	82	Uso da rede de coleta do IBGE para a aquisição de dados visando a atualização da rede geodésica e de bases cartográficas.
13	83	IBGE sustentável/Compras sustentáveis.
13	84	Sede única e instalações físicas integradas.
14	85	Política de Gerenciamento de Riscos/Comitê de Governança, Conformidade e Riscos.
15	86	Aperfeiçoamento do Levantamentos de Informações Territoriais de áreas urbanas e localidades rurais.
15	87	Atualização do Cadastro de Endereços.
15	88	Censo Demográfico 2020.
15	89	Censo Agropecuário.
16	90	Comitê de Supervisão e Análise (CSA) na Diretoria de Pesquisas (DPE).
16	91	Gestão da qualidade na DGC: implementação dos princípios da gestão da qualidade, da abordagem de processos, do ciclo PDCA de melhoria contínua e da mentalidade de risco.
16	92	Governança de Processos (Instituir a Gestão por Processos).
16	93	Implantação da rotina de monitoramento e avaliação da qualidade dos produtos geocientíficos.
16	94	Implantação da rotina de monitoramento e avaliação da qualidade dos produtos estatísticos.
16	95	Implantação das Estações da qualidade.
16	96	Implementação do Código de Boas Práticas.
16	97	Implementação dos princípios da gestão da qualidade, da abordagem de processos, do ciclo PDCA (PLAN-DO-CHECK-ACT) de melhoria contínua e da mentalidade de risco.
16	98	Sistema de Gestão da Qualidade: uma abordagem institucional.
17	99	Metodologia de desenvolvimento de <i>software</i> .
17	100	Padronização da aquisição/incorporação de soluções de TI.
18	101	Atualização de bases cadastrais por fontes externas.
18	102	Desenvolvimento de sistema <i>online</i> .
18	103	Gestão da Coleta: aprimoramento do Banco de Dados Operacionais (BDO).
18	104	Integração de sistemas, dados e cadastros.
18	105	Aprimoramento do Sistema SIGA.
19	106	Escritório de Aquisições.
19	107	Governança de TI .
19	108	Transmissão de dados via satélite e melhoria da rede nas agências.
19	109	Avaliação de outros dispositivos de coleta de dados, incluindo coleta pela web (autorresposta na coleta).
19	110	Incorporação de novas tecnologias que permitam maior agilidade da atualização da Base Territorial.
19	111	Estudo do uso de ferramentas de sensoriamento remoto na cobertura da coleta da operação censitária.
20	112	Reformulação do processo de avaliação de desempenho de servidores.

conclusão

Objetivo	Número do Projeto	Título do projeto
20	113	Concurso de remoção interna.
20	114	Dimensionamento do quadro ideal da força de trabalho.
20	115	Otimização de talentos (Banco de Talentos).
20	116	Pesquisa de Clima.
20	117	Qualidade de vida.
20	118	Quem é quem das UEs.
21	119	Programa de Sucessão do IBGE.
21	120	Política de gestão de conhecimento: formulação e implementação.
21	121	Compartilhamento de conhecimentos: novos mestres e doutores/"Meu Papel".
22	122	Escritório de gerenciamento de projetos.
22	123	<i>Home Office</i> : projeto piloto .
22	124	Projeto Rede - Fase 1: Implementação da nova configuração da Rede de Agências.
22	125	Projeto Rede - Fase 2: Estudo de novo modelo de arquitetura organizacional para as Unidades Estaduais e para a Sede.
22	126	Revisão do Estatuto e do Regimento.
22	127	Padronização da Entidade e das Unidades Estaduais .
23	128	Desenvolvimento de metodologia para a mensuração do valor social do IBGE.
23	129	Matriz de Estimativas de Desempenho da Entidade (MEDE).
23	130	Reformulação do processo de avaliação de desempenho institucional.
23	131	Sistema de Contabilidade de Custos.
23	132	Central de Planejamento de Aquisições (CPA).
23	133	Frota ideal e rastreamento da frota.
23	134	Auditoria externa.
23	135	Reformulação do Conselho Curador.
23	136	Transparência total: Contas abertas anticorrupção.
24	137	Desenvolvimento de ambiente com informações gerenciais para tomada de decisão.
24	138	Desenvolvimento de metodologia e sistema para acompanhamento do plano estratégico de forma constante e transparente.
24	139	Metodologia de planejamento orçamentário alinhada aos objetivos estratégicos.
24	140	Planejamento amplo, integrado e colaborativo como base do trabalho da instituição.

Tabela 3: Número de Projetos por Dimensão Estratégica (PERI)

Dimensão	Melhoria de Processos	Estratégico	Total Geral
Precisão	12	14	26
Eficiência	17	28	45
Relevância	24	22	46
Integração	3	20	23
Total Geral	56	84	140

Tabela 4: Número de Projetos por Unidade Organizacional

Diretoria	Melhoria de Processos	Estratégico	Total Geral
CDDI	2	9	11
COC	3	4	7
DE	10	24	34
DGC	14	13	27
DI	4	12	16
DPE	10	7	17
ENCE	12	5	17
Presidência	1	10	11
Total Geral	56	84	140

Referências

ABNT. **NBR ISO 9000. Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BRASIL. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores. PROGRAMA NACIONAL DE GESTÃO PÚBLICA E DESBUROCRATIZAÇÃO**, Brasília, dezembro 2009.

COMISSÃO DE ESTATÍSTICA DAS NAÇÕES UNIDAS. **Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais**, <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/Principiosfundamentais.pdf>, 05-2017.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Código regional de buenas prácticas en estadísticas para América Latina y el Caribe. Documento aprobado por la VI Reunión de la Conferencia Estadística de las Américas - CEA-CEPAL**, Bávaro, República Dominicana, noviembre, 2011. 21 p, <http://www.cepal.org/deype/publicaciones/externas/5/47275/codigo-regional-buenas-practicasALC.pdf>, 08-2013.

EUROPEAN STATISTICAL SYSTEM (ESS). **The ESS Vision 2020**. Disponível em <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/10186/756730/ESS-Vision-2020.pdf/8d97506b-b802-439e-9ea4-303e905f4255>. Acesso em 02jun2017.

IBGE. **Código de Boas Práticas das Estatísticas do IBGE**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **Mapas estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

MARTINS, Humberto Falcão, MARINI, Caio. **Um Guia de Governança para Resultados na Administração Pública**. Publix Editora, Brasília, 2010.

PMI. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**. São Paulo, Saraiva. 5ª Edição, 2014.

STREIT, Rosalvo Ermes. **Novas práticas de planejamento e de gestão estratégica no Banco Central do Brasil**. IV Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2011.

UN-GGIM United Nations Committee of Experts on Global Geospatial Information Management. **Future trends in geospatial information management: the five to ten year vision**. Disponível em <http://ggim.un.org/docs/Future-trends.pdf>. Acesso em 02jun2017.

Se o assunto é **Brasil**,
procure o **IBGE**.

www.ibge.gov.br
www.twitter.com/ibgecomunica
www.facebook.com/ibgeoficial

Atendimento
0800 721 8181

