

GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

SECRETARIA DE ESTADO DE GESTÃO E RECURSOS HUMANOS - SEGER

ESCOLA DE SERVIÇO PÚBLICO DO ESPÍRITO SANTO - ESESP

PÓS-GRADUAÇÃO ESPECIALIZAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA E
INOVAÇÃO

GABRIELA MOZELI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Vitória, ES

2025



GABRIELA MOZELI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Souza Lino

Vitória, ES

2025

PLANO DE AÇÃO (TCC)

Produto técnico

O Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, promovido pela Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), é uma iniciativa aprovada pela Resolução n.º 7.730/2024 e Parecer n.º 8.227/2024 do Conselho Estadual de Educação do Espírito Santo (CEE). Seu principal objetivo é aprimorar e expandir o conhecimento teórico e prático em Gestão Pública e Inovação, capacitando servidores públicos estaduais e municipais que já possuem formação superior. Com uma carga horária total de 430 horas, sendo 396 horas dedicadas a atividades teórico-práticas e 34 horas reservadas para estudos individuais e elaboração do trabalho monográfico final, o curso busca alinhar conceitos e práticas pedagógicas essenciais para enfrentar os desafios e solucionar problemas complexos encontrados no dia a dia das instituições públicas.

A formação visa atender às demandas sociais e do mundo do trabalho, em sintonia com as necessidades da sociedade capixaba contemporânea. Por meio do ensino, da pesquisa e da extensão, busca-se desenvolver ações e políticas públicas eficazes que promovam o progresso e o bem-estar da comunidade, capacitando os participantes para um desempenho excepcional no ambiente administrativo do setor público. Com o intuito de contribuir para a Gestão Pública e a Inovação do Estado do Espírito Santo, o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) dos alunos se dá na forma de um Plano de Ação que tem por objetivo abordar um problema específico do setor de trabalho do aluno e propor soluções práticas.

Proponente: Gabriela Mozeli Machado

Cargo: Analista do Executivo

Lotação: Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo-IPEM

Atuação: Divisão de Governança

GABRIELA MOZELI MACHADO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO
ESTADO DO ESPÍRITO SANTO

Trabalho de Conclusão de Curso, na forma de um Plano de Ação, apresentado ao Curso de Pós-Graduação Especialização Lato Sensu em Gestão Pública e Inovação, da Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP), como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública e Inovação.

Orientador: Prof. Dr. Leandro de Souza Lino

Data da aprovação: ____ / ____ / ____

Conceito:

Banca examinadora:

Orientador (a)

Dr. Leandro de Souza Lino – ESESP

Examinador (a) interno

Dr. Ricardo Roberto Behr – ESESP

Examinador (a) interno

Me. Victor Guedes Barbosa - SECTI

Ao meu filho, Luan Mozeli Soneghett, que me mostrou minha mais importante e verdadeira missão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que, mesmo quando a força parecia faltar, sustentou-me com fé e esperança para continuar.

À minha família, pelo apoio, amor e compreensão em todos os momentos, especialmente nos dias em que o cansaço e a dúvida pareciam maiores que o propósito.

Ao Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo – IPEM/ES, pela oportunidade de aprendizado, incentivo e pela confiança depositada em minha trajetória profissional.

E, por fim, a mim mesma, que em muitos momentos pensei em desistir, mas escolhi persistir. Reconheço minha própria coragem, resiliência e determinação em seguir até o fim dessa caminhada.

RESUMO

O Tema proposto é de grande relevância, visto que, torna-se cada vez mais necessária a adoção de ferramentas voltadas à melhoria do desempenho da administração pública, a fim de alcançar o objetivo de atender à sociedade com eficácia, eficiência e efetividade. O planejamento na administração pública tem passado por mudanças significativas, incorporando a participação popular, assegurando a transparência e controle social, exigindo a prática da gestão de risco e da governança, e priorizando resultados e inovação. Este trabalho apresenta a sugestão de elaboração do planejamento estratégico no Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo, órgão delegado do INMETRO no Estado, contendo a declaração de missão, visão, valores, objetivos estratégicos e indicadores de desempenho.

PALAVRAS-CHAVE: Administração Pública; Governança; INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia; Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo; Inovação; Planejamento Estratégico.

ABSTRACT

The proposed topic is highly relevant, as it is increasingly necessary to adopt tools aimed at improving the performance of public administration, so that it can achieve the objective of serving society with efficacy, efficiency and effectiveness. Public administration planning has undergone significant changes, incorporating citizen participation, ensuring transparency and social control, requiring the practice of risk management and governance, and prioritizing results and innovation. This study presents a proposal for the elaboration of the Strategic Planning of the Institute of Weights and Measures of the State of Espírito Santo, a delegated body of INMETRO in the state, including the definition of mission, vision, values, strategic objectives, and performance indicators.

KEYWORDS: Governance; INMETRO – National Institute of Metrology, Quality and Technology; Institute of Weights and Measures of the State of Espírito Santo; Innovation; Public Administration; Strategic Planning.

ÍNDICE DE ILUSTRAÇÃO

Quadro 1 - Diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático.	7
Quadro 2 - Diferença entre planejamento tático e planejamento operacional.....	8
Quadro 3 - Momentos do Planejamento Estratégico Situacional	17
Quadro 4 - Impactos gerais do produto técnico.....	25
Quadro 5 - Impactos específicos.	26
Quadro 6 - Matriz SWOT para o IPEM.	27
Quadro 7 - Impacto com a inovação.....	27
Quadro 8 - Plano de ação 5W2H do IPEM.	29
Quadro 9 - Tipos de Inovação das Soluções do Plano de Ação do IPEM/ES.....	31
Quadro 10 - Público-Alvo Organizacional (Interno) e os impactos.....	32

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. DESENVOLVIMENTO.....	4
2.1. Planejamento e alguns de seus conceitos.....	4
3. TIPO DE PRODUTO TÉCNICO.....	8
3.1. Proposta do planejamento estratégico do IPEM-ES.....	9
4. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA.....	11
4.1. O que ocorre de errado e influencia os resultados positivos:.....	12
4.2. Causas da situação-problema:.....	12
4.3. Como ocorre a situação-problema:	12
4.4. Frequência.....	12
4.5. Atores e unidades organizacionais envolvidos:	12
5. OBJETIVO DO SERVIÇO TÉCNICO.....	13
5.1. Objetivo geral	13
5.2. Objetivos específicos	13
6. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
6.1. As diferenças entre o Planejamento Estratégico Situacional e os demais modelos de planejamento.....	18
7. METODOLOGIA UTILIZADA	22
8. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO	23
9. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO	24

10.	ASPECTOS INOVADORES	30
11.	SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS	32
11.1.	Público-Alvo Organizacional (Interno).....	32
12.	AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO	33
12.1.	Contratação da Consultoria Especializada	33
12.2.	Diagnóstico Institucional.....	33
12.3.	Revisão de Missão, Visão e definição de Valores e Objetivos Estratégicos.....	34
12.4.	Elaboração do Plano Estratégico e Indicadores	34
12.5.	Capacitação e Disseminação do Plano	34
12.6.	Implementação do Sistema de Monitoramento	35
12.7.	Avaliação Final e Ajustes do Plano.....	35
13.	PROCEDIMENTO DE TRANSPARÊNCIA, MONITORAMENTO E PARTICIPAÇÃO COLABORATIVA	35
13.1.	Registro das Etapas	35
13.2.	Revisão Periódica de Indicadores	35
13.3.	Participação Colaborativa de Todos os Setores	36
13.4.	Sustentabilidade do Plano de Ação	36
14.	CONCLUSÃO.....	36
15.	REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM-ES) foi criado pela Lei nº 4.780, de 7 de junho de 1993, como uma autarquia estadual com autonomia administrativa e financeira, inicialmente vinculada à Secretaria de Estado da Fazenda (SEFA). Sua principal atribuição é executar, no Espírito Santo, a Política Nacional de Metrologia, por delegação do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO).

A lei de criação definiu que os recursos do Instituto seriam provenientes de dotações orçamentárias estaduais, municipais e federais; receitas oriundas da prestação de serviços metrológicos; multas aplicadas; convênios; e rendimentos financeiros. O quadro de pessoal foi composto por cargos comissionados (diretor-geral e diretor-técnico) e servidores efetivos admitidos por concurso público, com autorização legal para convênios de cessão de pessoal até sua estruturação definitiva.

Em 31 de dezembro de 1993, a Lei Complementar nº 43 instituiu a estrutura de cargos e salários do órgão. Posteriormente, o Decreto nº 844-R, de 4 de setembro de 2001, transferiu os cargos comissionados do IPEM-ES para a Secretaria de Trabalho e Ação Social (SETAS), sem extinguir os cargos de carreira.

Em 2003, o Instituto passou a ser vinculado à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico e Turismo (SEDETUR), por meio do Decreto nº 1.383-S. No mesmo ano, foi firmado o Convênio nº 009/03 com o INMETRO, tornando o IPEM-ES o órgão executor das atividades metrológicas e de qualidade delegadas no Estado.

Posteriormente, a Lei Complementar nº 343, de 14 de dezembro de 2005, reorganizou o Instituto, redefinindo suas competências e vinculando-o à atual Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico (SEDES).

Competências do IPEM-ES

De acordo com a legislação vigente, o IPEM-ES tem como finalidade executar e fiscalizar atividades relacionadas à metrologia, normalização, qualidade e certificação de produtos e

serviços, em conformidade com as normas e regulamentos do INMETRO. Entre suas principais competências, destacam-se:

- ❖ Executar e supervisionar atividades de metrologia legal, normalização e certificação da qualidade industrial.
- ❖ Fiscalizar e inspecionar instrumentos de medição, produtos e equipamentos sujeitos à regulamentação técnica.
- ❖ Verificar e certificar instrumentos de medir e medidas materializadas, expedindo os correspondentes certificados.
- ❖ Autorizar e fiscalizar empresas que realizam reparos em instrumentos metrológicos.
- ❖ Fiscalizar mercadorias pré-medidas e produtos têxteis, garantindo o correto emprego de fibras e unidades legais de medida.
- ❖ Certificar veículos e equipamentos de transporte dentro de sua competência.
- ❖ Instaurar e julgar processos administrativos decorrentes de infrações à legislação metrológica e de qualidade, aplicando as penalidades cabíveis.
- ❖ Supervisionar e auditar atividades de auto verificação por fabricantes, postos de verificação e instaladores credenciados.

Essa estrutura e conjunto de competências consolidam o IPPEM-ES como órgão fundamental para a garantia da metrologia e da qualidade no estado, cumprindo um papel delegado pelo INMETRO e alinhado às políticas nacionais e internacionais de metrologia e qualidade.

Para cumprir sua função com eficácia, a administração pública, direta ou indireta, deve dispor de capital humano qualificado e de recursos adequados ao desempenho de suas atribuições em favor da sociedade. Nesse cenário, torna-se imprescindível a adoção de ferramentas de gestão que orientem, organizem e promovam o melhor desempenho institucional. Entre essas ferramentas, destaca-se o Planejamento Estratégico, cuja elaboração e implementação devem ser adotadas por todas as instituições públicas, garantindo alinhamento, eficiência e efetividade em suas ações.

No caso do IPPEM, a elaboração de um Planejamento Estratégico é fundamental, pois possibilita direcionar esforços, racionalizar recursos públicos e alinhar as atividades da Autarquia às diretrizes governamentais e às necessidades da sociedade capixaba. Enquanto entidade

responsável pela metrologia legal e pela proteção da qualidade e segurança nas relações de consumo, o IPEM necessita de um instrumento formal que estabeleça prioridades, defina objetivos de médio e longo prazo e organize os meios necessários para alcançá-los.

O Planejamento Estratégico tem como objetivo principal oferecer um direcionamento claro e integrado para toda a organização, definir responsabilidades, garantir alinhamento com o Governo do Estado do Espírito Santo e com o INMETRO, além de estabelecer indicadores que permitam medir o desempenho e o êxito das estratégias adotadas. Dessa forma, contribui diretamente para o alcance dos objetivos institucionais e para a maximização dos resultados.

Ademais, o Planejamento Estratégico proporciona maior previsibilidade às atividades do IPEM, fortalece a governança institucional, amplia a transparência e facilita o acompanhamento sistemático dos resultados. Permite ainda a identificação de riscos, desafios e oportunidades, orientando decisões de maneira fundamentada e promovendo o aperfeiçoamento contínuo dos serviços prestados à sociedade.

A inexistência de um Planejamento Estratégico pode acarretar diversos prejuízos à atuação do IPEM, como a falta de clareza nas prioridades institucionais, a descontinuidade de ações essenciais e a tomada de decisões de forma reativa, sem alinhamento com as diretrizes governamentais ou com as necessidades da sociedade. Além disso, a ausência desse instrumento compromete a alocação eficiente dos recursos públicos, dificulta a identificação de riscos e oportunidades, fragiliza a governança e reduz a capacidade de monitoramento e avaliação dos resultados. Esses fatores podem gerar perda de eficiência, diminuição da qualidade dos serviços prestados e redução da credibilidade institucional.

Diante desse cenário, a implementação de um Planejamento Estratégico não é apenas recomendável, mas indispensável para assegurar a efetividade das ações do IPEM, fortalecer a gestão pública e garantir a entrega de serviços de qualidade à sociedade.

A instituição já possui definidos sua missão e visão, que norteiam sua atuação e direcionam suas iniciativas. Como próximos passos, serão sugeridos os valores institucionais, os objetivos estratégicos e os indicadores de desempenho, garantindo que todas as iniciativas estejam

alinhadas e possam ser monitoradas quanto à eficácia e à contribuição para o alcance da missão e visão.

O Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo enfrenta desafios decorrentes da ausência de um planejamento estratégico formalizado, o que compromete a eficiência, a eficácia e a efetividade de suas atividades. Sem direcionamento estruturado, a instituição pode sofrer perdas operacionais, aumento de custos, retrabalho, atrasos na prestação de serviços ao público e dificuldades na avaliação de resultados, prejudicando a confiança da sociedade e limitando a capacidade de inovação e de fortalecimento da governança.

Assim, o objetivo do presente estudo é propor a elaboração do Planejamento Estratégico do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo, órgão delegado do INMETRO neste Estado, de modo a estabelecer diretrizes sólidas e sustentáveis para aprimorar sua atuação institucional.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Planejamento e alguns de seus conceitos

O planejamento é sempre aconselhado em qualquer tipo de situação, ajudando a identificar as condições que o ambiente se encontra, pois quanto mais complexo e improvável for o ambiente organizacional, maior a sua necessidade. “Nos últimos anos, as atividades de planejamento vêm se tornando cada vez mais importante tanto para a atuação dos governos como das empresas” (BETHLEM, 1999, p.103). Isso ocorre em função da complexidade do ambiente.

Segundo Oliveira (1999) “o ato de planejar é muito complexo e pode ser identificado como um processo contínuo de reflexão ao futuro almejado”, ou seja, alcançar os objetivos traçados.

Ainda, os argumentos de Tavares (1991, p.68) “planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, materiais e financeiros e procedimentos de avaliação”. Sendo assim, pode-se dizer que “o planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa” (OLIVEIRA, 1999, p.33).

A função de planejar é definida como a análise de informações relevantes do passado e do presente e a avaliação dos desenvolvimentos futuros, de forma que um curso de ação seja determinado e que torne possível à organização atingir seus objetivos.

Pode-se dizer ainda que o planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente (TAVARES, 2000, p.146).

Sabe-se que o conceito de planejamento também pode ser interpretado como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, melhorando a maneira de avaliar as consequências futuras de decisões presentes em função dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1999, p.21).

O planejamento estratégico possui uma visão abrangente da organização, contemplando-a como um todo. Trata-se de um método voltado para o longo prazo, que se diferencia do planejamento tático, mais restrito e de horizonte temporal reduzido. No entanto, de forma isolada, o planejamento estratégico não é suficiente para garantir o alcance de todos os objetivos organizacionais, sendo, em determinadas situações, necessária a tomada de decisões de curto prazo.

Entre suas principais características, destacam-se: a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança; a orientação para o futuro; o caráter abrangente e integrador; o processo participativo e de construção de consenso; e o seu papel como instrumento de aprendizagem organizacional.

De acordo com Peter Drucker (1974, p. 125)

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para Bethlem 1999, “o ponto de partida para o planejamento estratégico é definir com antecedência os objetivos, metas e as estratégias que a organização pretende alcançar”.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003)

O planejamento estratégico tem início no topo da hierarquia e corresponde ao planejamento sistêmico das metas em longo prazo e dos mecanismos disponíveis para conseguir alcançá-las. O seu objetivo não é focar nos mínimos detalhes, mas executar o necessário para a organização, fazendo a coisa certa para alcançar os resultados esperados.

Todas essas definições reforçam o caráter dinâmico e adaptativo do planejamento estratégico, bem como sua relevância para a consolidação de uma visão de longo prazo, alinhada à missão, à visão e aos valores institucionais.

Segundo Oliveira (1999) “o planejamento tático possui um período de tempo mais curto do que o planejamento estratégico e tem como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a organização como um todo”.

O planejamento tático tem como finalidade utilizar os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos e metas estabelecidos, segundo uma estratégia previamente definida e de acordo com as políticas que orientam o processo decisório da instituição. Esse tipo de planejamento representa a tradução prática do nível estratégico, transformando as diretrizes gerais em planos operacionais voltados a execução.

Trata-se de um nível gerencial de decisão, com impacto de médio prazo, aplicável a um conjunto de áreas ou unidades organizacionais. Entre suas principais características, destacam-se: o envolvimento de cada departamento, o foco no mediato (ou seja, no intervalo entre o curto e o longo prazo) e a ação voltada a resultados departamentais, de forma a assegurar a coerência entre os objetivos estratégicos e as práticas cotidianas da organização.

“O planejamento operacional é realizado através de documentos escritos de maneira formal e homogênea, apresentando um período de tempo mais curto do que o planejamento tático” (OLIVEIRA, 1999).

De acordo com Montana (1998),

O planejamento operacional tem um período de tempo ainda mais curto do que o planejamento tático. É o planejamento do dia a dia, responsável por agendas, tarefas específicas e metas mensuráveis, envolvendo gerentes em cada setor, que serão responsáveis pela realização do planejamento.

Na visão de Maximiano (2000), “o planejamento operacional especifica atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos”. Planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos.

O planejamento operacional representa a materialização das decisões estratégicas e táticas, traduzindo-as em ações concretas. Possui impacto de curto prazo e sua aplicação normalmente se restringe a uma área, setor ou atividade específica da organização. Tem como finalidade viabilizar a execução das metas e objetivos estabelecidos, garantindo que as estratégias e planos táticos sejam efetivamente implementados.

Entre suas principais características, destacam-se: o envolvimento de cada tarefa e atividade; a orientação para o curto prazo; o foco no imediato e no presente; e a definição de ações específicas voltadas à operacionalização das diretrizes organizacionais.

Para melhor compreensão dos três tipos de planejamentos, faremos uma análise dos quadros 01 e 02, com as diferenças entre os mesmos (OLIVEIRA, 1999).

Quadro 1 - Diferença entre planejamento estratégico e planejamento tático.

	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais Longo	Mais Curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais Restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (1999, p.48).

Considerando o quadro 01, percebe-se a diferença entre o planejamento estratégico e o planejamento tático. O estratégico tem o prazo mais longo e considera a organização como um todo, enquanto que o tático tem o prazo mais curto e considera apenas um setor da instituição, dentre outras diferenças.

Quadro 2 - Diferença entre planejamento tático e planejamento operacional.

	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Prazo	Mais Longo	Mais Curto
Amplitude	Mais Ampla	Mais Restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (1999, p.48).

Analisando o quadro 02, observam-se as diferenças entre o planejamento tático e o planejamento operacional, além de constatar que os três tipos de planejamento devem estar interligados e ser trabalhados em harmonia para garantir o alcance dos objetivos da instituição.

A elaboração e o aprimoramento do planejamento estratégico, permitem que as instituições identifiquem suas condições internas e externas, bem como as oportunidades e ameaças existentes no ambiente. Além disso, possibilitam definir os objetivos a serem alcançados e preparar-se para enfrentar as mudanças constantes desse contexto.

Dessa forma, o planejamento estratégico assume um importante papel nas instituições, buscando alcançar os objetivos e identificar de maneira clara as suas forças, fraquezas, oportunidade e ameaças.

3. TIPO DE PRODUTO TÉCNICO

O processo do planejamento estratégico tem por objetivo definir ou estabelecer onde a Instituição está, o que se pretende fazer e onde deseja chegar, tendo em vista as condições e as realidades internas e ambientais da instituição (OLIVEIRA, 1999).

O plano de ação proposto, apresenta as premissas básicas:

- ❖ Alinhamento com o Planejamento Estratégico do Governo do Estado do Espírito Santo;
- ❖ Alinhamento com o Planejamento Estratégico do INMETRO;

- ❖ Foco em resultados, garantindo que as ações estratégicas contribuam efetivamente para a missão institucional;
- ❖ Monitoramento e avaliação contínua, por meio de indicadores de desempenho, possibilitando ajustes e melhorias ao longo do período;
- ❖ Transparência e responsabilidade, assegurando que todas as decisões e ações estejam alinhadas às normas legais e aos princípios da administração pública;
- ❖ Inovação e melhoria contínua, incentivando a adoção de práticas modernas de gestão e tecnologia para aprimorar processos e serviços prestados à sociedade.

3.1. Proposta do planejamento estratégico do IPEM-ES

Esta proposta tem por objetivo apresentar a metodologia e as etapas necessárias para realizar o Planejamento Estratégico Institucional, contando com o apoio de consultoria especializada. A contratação visa garantir rigor metodológico, isenção nas análises, utilização de boas práticas reconhecidas e aceleração na entrega dos produtos necessários ao aprimoramento da gestão.

A consultoria especializada será responsável por:

- ❖ Promover uma visão externa, imparcial e técnica;
- ❖ Aplicar metodologias modernas de planejamento estratégico;
- ❖ Conduzir diagnósticos detalhados e capacitar servidores;
- ❖ Apoiar a elaboração de documentos estruturados e alinhados às diretrizes legais e de governança.

Com o intuito de registrar uma proposta inicial de referência, foram definidos um objetivo geral e dois objetivos específicos, que poderão orientar as etapas subsequentes de desenvolvimento do planejamento estratégico do IPEM-ES.

A proposta deverá adotar uma metodologia organizada, orientada para resultados e distribuída em fases bem definidas, permitindo o alinhamento das ações institucionais às diretrizes do INMETRO. Esse modelo visa subsidiar a tomada de decisão, promover a inovação, otimizar a gestão institucional e garantir a implementação sustentável e efetiva do planejamento estratégico.

3.1.1. Criação de Valores Institucionais

Definição dos princípios que orientarão a atuação da instituição, norteando decisões e procedimentos, em alinhamento com os valores do INMETRO e do Governo do Estado do Espírito Santo.

3.1.2. Objetivos Estratégicos

Com o objetivo de priorizar atividades e alocar recursos de forma eficiente, alinhados à missão e à visão da instituição, busca-se planejar ações de forma proativa, reagindo a mudanças no ambiente interno ou externo, minimizando riscos e aproveitando oportunidades.

3.1.3. Definição e monitoramento de Indicadores de Desempenho

Entendendo que os indicadores de desempenho auxiliam na identificação de áreas críticas ou de maior impacto, permitindo que os recursos humanos, financeiros e tecnológicos sejam alocados de forma mais estratégica, e que, por meio do monitoramento contínuo, a instituição tem condições de identificar pontos de melhoria e otimizar processos, elevando seus níveis de eficiência e eficácia, a intenção é criar e implementar tais indicadores como parte integrante do Planejamento Estratégico.

3.1.4. Análise SWOT

Com a participação das áreas de gestão do Instituto, pretende-se realizar a análise SWOT, de modo a identificar as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças externas, possibilitando uma visão abrangente do ambiente organizacional e subsidiando a definição das iniciativas estratégicas.

3.1.5. Planejamento das Iniciativas Estratégicas (5W2H)

A adoção da ferramenta 5W2H no planejamento estratégico do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM/ES) justifica-se por sua capacidade de transformar os objetivos estratégicos em ações estruturadas, claras e objetivas. Por meio das questões norteadoras *what, why, where, when, who, how e how much*, a instituição consegue detalhar cada iniciativa, estabelecendo fundamentos para sua execução de maneira transparente e eficaz.

O plano será um instrumento de gestão estratégica, que orienta decisões, fortalece a governança, otimiza recursos e contribui para a melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das atividades do IPEM/ES, servindo de base para monitoramento contínuo e inovação institucional.

Os principais benefícios esperados com a criação do planejamento estratégico serão:

- ❖ Melhoria na eficiência e eficácia das atividades: otimização de processos internos, redução de retrabalho e melhor alocação de recursos humanos e materiais.
- ❖ Tomada de decisão mais assertiva: com indicadores de desempenho e informações estratégicas, com base em dados concretos e resultados esperados.
- ❖ Fortalecimento da governança institucional: definição clara de responsabilidades, metas e prioridades, promovendo maior transparência e controle social.
- ❖ Identificação de oportunidades e mitigação de riscos: análise SWOT permitirá reconhecer pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, reduzindo perdas e riscos operacionais.
- ❖ Maior alinhamento com diretrizes do INMETRO e as políticas públicas: garantindo que as ações do IPEM/ES estejam em conformidade com normas e estratégias nacionais e estaduais.
- ❖ Melhoria da prestação de serviços à sociedade: aumento da confiabilidade, transparência e qualidade dos serviços regulatórios, beneficiando diretamente os cidadãos e empresas atendidas.
- ❖ Estímulo à inovação e à melhoria contínua: o planejamento estratégico servirá como ferramenta para implementação de novas práticas e tecnologias na gestão pública.
- ❖ Base para monitoramento e avaliação contínua: indicadores e metas estratégicas possibilitam acompanhar resultados, corrigir desvios e aprimorar políticas institucionais de forma permanente.

4. SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA

Antes da implementação do planejamento estratégico, observou-se que o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM/ES) apresenta deficiências no direcionamento institucional e na coordenação de suas atividades, o que impacta diretamente nos resultados e na eficiência do órgão. Dados preliminares e registros administrativos indicam:

4.1. O que ocorre de errado e influencia os resultados positivos:

- ❖ Ausência de definição clara de objetivos estratégicos;
- ❖ Falta de indicadores de desempenho para monitoramento de atividades;
- ❖ Processos internos com retrabalho e duplicidade de tarefas;
- ❖ Dificuldades na priorização de ações e alocação de recursos;
- ❖ Baixa integração entre unidades organizacionais e setores técnicos.

4.2. Causas da situação-problema:

- ❖ Inexistência de planejamento estratégico formal;
- ❖ Definições de metas e prioridades pouco estruturadas;
- ❖ Falta de cultura organizacional voltada ao monitoramento de resultados;
- ❖ Limitação na capacitação técnica dos servidores para gestão estratégica;
- ❖ Ausência de ferramentas e metodologias de análise situacional, como exemplo a SWOT.

4.3. Como ocorre a situação-problema:

- ❖ As atividades são planejadas de forma predominantemente reativa, voltadas ao atendimento de demandas imediatas, com baixa antecipação de problemas ou oportunidades;
- ❖ Decisões estratégicas são tomadas com pouca análise de dados ou indicadores confiáveis;
- ❖ Recursos financeiros e humanos são distribuídos sem critérios de prioridade;
- ❖ Projetos e iniciativas não são acompanhados de forma sistemática, gerando atrasos ou falhas.

4.4. Frequência

- ❖ As questões dos tópicos anteriores ocorrem com bastante frequência em processos de planejamento, execução e monitoramento de atividades do IPPEM/ES, comprometendo o alcance de resultados positivos.

4.5. Atores e unidades organizacionais envolvidos:

- ❖ Diretoria e gerências do IPPEM/ES: responsáveis pela tomada de decisões e supervisão de processos;
- ❖ Agentes fiscais: executores das atividades operacionais e regulatórias;
- ❖ Usuários da situação-problema: sociedade, empresas regulamentadas e órgãos parceiros, que são impactados pelos serviços prestados pelo IPPEM;
- ❖ Setores administrativos e técnicos internos: envolvidos na execução de processos internos.

5. OBJETIVO DO SERVIÇO TÉCNICO

5.1. Objetivo geral

Demonstrar a necessidade da construção do Planejamento Estratégico para o IPem/ES, com suporte de consultoria especializada, visando otimizar a gestão institucional, alinhar processos às diretrizes do INMETRO, reduzir perdas operacionais e melhorar a prestação de serviços à sociedade.

5.2. Objetivos específicos

- 5.2.1. Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT) do IPem/ES, de forma a subsidiar a definição de metas, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas prioritárias.
- 5.2.2. Promover a inovação e a gestão do conhecimento no IPem/ES, por meio da sistematização de informações, capacitação de servidores e implementação de práticas que estimulem a criação de soluções inovadoras, fortalecendo a tomada de decisão e a eficiência institucional.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

A expressão "planejamento estratégico" refere-se a uma coleção de procedimentos por meio dos quais as organizações estabelecem direções de longo prazo para seus objetivos, bem como formulam e realizam estratégias de alcance de metas de longo prazo, levando em conta variáveis internas e externas significativas (Hințea, 2008; Matos et al., 2023; Ugboro et al., 2011). O planejamento deve ser um processo contínuo, focado na realização dos planos de ação definidos, podendo ser visto como um pilar estrutural de manutenção da organização.

O planejamento estratégico, embora originado no setor privado, passou a ser adotado pela administração pública a partir dos anos 1980, podendo ser aplicado desde que adaptado às especificidades do setor. A ampliação dos estudos sobre planejamento estratégico no setor público é necessária, pois ainda é um campo menos desenvolvido que no setor privado. O tema ganha relevância diante das rápidas mudanças do ambiente, das demandas sociais crescentes e da necessidade de aumentar a efetividade dos serviços oferecidos à sociedade. O planejamento

estratégico na administração pública constitui um instrumento essencial para a definição de diretrizes, objetivos e metas que orientam a atuação institucional, visando ao atendimento das demandas da sociedade de forma eficaz, eficiente e efetiva. Conforme Chiavenato (2014), o planejamento estratégico é o processo sistemático de tomada de decisões sobre os objetivos e as ações que nortearão o futuro de uma organização. Sua aplicação no setor público contribui para o fortalecimento da governança, a melhoria dos resultados e o uso racional dos recursos públicos.

Segundo Oliveira (2016), o planejamento estratégico permite identificar oportunidades e ameaças externas, bem como os pontos fortes e fracos internos, subsidiando a formulação de estratégias organizacionais. Dessa forma, a administração pública passa a atuar de maneira mais proativa e menos reativa diante das mudanças do ambiente institucional. Bryson (2018) reforça que o planejamento estratégico, quando aplicado às organizações públicas, deve incorporar a participação dos diversos atores institucionais e sociais, garantindo transparência e legitimidade às decisões.

No contexto da governança pública, o Tribunal de Contas da União (TCU, 2014) define o planejamento estratégico como uma das práticas fundamentais para assegurar a integridade, a responsabilidade e o alinhamento entre as políticas públicas e os resultados esperados. O Decreto nº 9.203/2017, que institui a Política de Governança da Administração Pública Federal, determina que os órgãos e entidades implementem mecanismos de planejamento, gestão de riscos, controle e monitoramento de resultados, tornando a prestação de contas mais clara e objetiva, aumentando a confiança do cidadão.

O planejamento estratégico é um dos principais instrumentos de gestão no setor público, permitindo que gestores estabeleçam diretrizes e priorizem ações voltadas ao interesse coletivo. Ele fornece bases informacionais para decisões mais qualificadas, contribuindo para uma atuação proativa diante das mudanças sociais, econômicas e políticas que influenciam a administração pública (BRYSON, 2018). Sem planejamento, a gestão tende a atuar de forma reativa, concentrando-se apenas em problemas imediatos, fenômeno já apontado por Porter (1989) ao alertar que organizações sem direção estratégica se tornam vulneráveis às pressões do ambiente.

A ausência de uma visão estratégica afeta diretamente o setor público, onde as demandas são urgentes e complexas. Assim como afirma Mintzberg (1994), o excesso de foco operacional dificulta a compreensão das causas dos problemas e impede o desenvolvimento de políticas sustentáveis e coerentes. Diante desse cenário, definir processos de planejamento que sejam realistas e adaptáveis torna-se fundamental, especialmente em um ambiente institucional marcado por cobranças crescentes por eficiência, transparência e efetividade (HÖGLUND et al., 2018).

Apesar da imprevisibilidade presente no ambiente governamental, instituições públicas que alcançam melhores resultados são aquelas capazes de aprender, adaptar-se e antecipar demandas sociais (ALONSO, 2010). O uso adequado dos instrumentos de planejamento fortalece a capacidade estatal, melhora a qualidade das decisões e potencializa o uso dos recursos públicos. Tal efetividade depende do domínio dos elementos do processo de planejamento, de seus critérios e de sua aplicação prática, como discutem Fonseca et al. (2013).

As transformações no ambiente político, social e tecnológico também influenciam diretamente a prática do planejamento, exigindo abordagens estratégicas mais flexíveis, participativas e orientadas a resultados. Nesse sentido, Poister (2010) destaca a importância de integrar planejamento e gestão do desempenho, especialmente na administração pública. Ao mesmo tempo, Matus (1993) reforça que, para lidar com problemas complexos, a visão situacional deve complementar ou até substituir modelos excessivamente rígidos.

Este conteúdo tem como objetivo apoiar gestores e equipes técnicas do setor público no uso do planejamento estratégico como instrumento de gestão, comunicação e aprendizagem institucional. Assim, compreender o ciclo de planejamento e seu papel no fortalecimento da capacidade estatal é essencial para enfrentar desafios contemporâneos e promover políticas públicas mais eficazes (REZENDE; ULTRAMARI, 2007).

George et al. (2019) identificaram em meta-análise que o planejamento estratégico tem impacto positivo, moderado e significativo no desempenho organizacional, com evidências de que a adoção do plano estratégico impacta fortemente o desempenho quando é formalmente instituído e o alcance dos objetivos estratégicos acompanhado.

Objetivos definidos de forma clara e que apresentam grau de complexidade adequado para seu atingimento fortalecem o desempenho da organização. Esses objetivos direcionam a atenção e as ações dos indivíduos para atividades que devem ajudar a alcançá-los e mobilizam esforços e comportamentos para ações mais relevantes (Gkizani & Galanakis, 2022; Locke & Lathan, 2002, 2006).

O comprometimento com os objetivos e a percepção de autoeficácia são fatores motivacionais centrais, influenciando como as pessoas agem e mediando outros aspectos, como personalidade e autonomia no trabalho. Para gerar engajamento, os objetivos devem ser desafiadores, porém alcançáveis, provocando uma aceitação natural e comprometimento pelos indivíduos.

Dentre as teorias de planejamento estratégico, podemos citar a de Carlos Matus. O Planejamento Estratégico Situacional (PES) de Matus surgiu da necessidade de aumentar a capacidade de governar, concebendo o planejamento como um processo dinâmico e contínuo que precede e preside a ação, envolvendo aprendizagem, correção e nova aprendizagem. Matus define a situação como um conjunto de problemas analisados a partir da perspectiva de um ator social, que é uma pessoa, grupo ou instituição capaz de agir na situação. Seu método integra ação, situação e ator social como um todo complexo, focando na resolução dos problemas identificados. O PES compreende quatro momentos do planejamento, conforme descrição no quadro 03: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional; articulando métodos para cada fase do processo. Essa abordagem enfatiza a interação constante entre ações e circunstâncias, exigindo monitoramento e ajustes para garantir eficácia política e técnica.

Quadro 3 - Momentos do Planejamento Estratégico Situacional

Momento Explicativo	É quando se analisa a realidade presente e o hiato existente entre o agora e o futuro desejado. Nele se desenvolve a complexa tarefa de identificar e selecionar problemas, explicar com profundidade as causas de cada um e do conjunto dos mesmos, marcando a situação inicial do plano. É um momento importante que deve contar com a participação ampla de todos os atores envolvidos para análise dos problemas que os afetam.
Momento Normativo	É o momento em que se estabelece o que deve ser. Nele são definidas as operações que, em diferentes cenários, levam à mudança da situação inicial em direção à situação ideal. Deve, portanto, estar centrado no direcionamento de suas operações para a efetivação dos objetivos, sendo, para isso, necessário promover a discussão cuidadosa da eficácia de cada ação em relação a situação objetivo, relacionando os resultados desejados com os recursos necessários e os produtos de cada ação.
Momento Estratégico	É o momento em que se analisam as restrições e as facilidades que interferem no cumprimento do desenho normativo. Relaciona-se às questões de viabilidade e, portanto, aos obstáculos a vencer para aproximar a realidade da situação eleita como objetivo. Neste momento são identificados os atores envolvidos no processo, o grau de concordância e oposição dos mesmos ao futuro desejado e às ações previstas.
Momento Tático-operacional	É o momento decisivo, quando toda a análise feita nos momentos anteriores se transforma em ação concreta. É momento de realizar e de monitorar as ações, com proposições de mudanças ou de ajustes ao longo do processo.

Essa visão inovadora reconhece que o planejamento não é linear, mas sim um ciclo interativo onde decisões são repensadas diante das mudanças no contexto, visando o enfrentamento de problemas complexos e a viabilização das ações governamentais.

Segundo Matus: "A concepção situacional do planejamento reconhece a existência de múltiplos atores, sugerindo uma visão que adote ações estratégicas e comunicativas entre eles para a construção de consensos acerca dos problemas a enfrentar, dos objetivos a alcançar e das alternativas de ação a serem desenvolvidas."

"Um dos elementos centrais da obra de Matus é o chamado **triângulo de governo**. Para o autor, governar exige a articulação constante de três variáveis: projeto de governo, capacidade de governo e governabilidade do sistema."

O **projeto de governo** é o conteúdo das proposições dos projetos de ação, sendo este não apenas produto das circunstâncias e interesses do ator que governa, mas, também, da sua capacidade de governo.

A **capacidade de governo** diz respeito à capacidade técnica, ao manejo de métodos, às habilidades e às experiências de um ator e sua equipe de governo para conduzir o processo social até os objetivos estabelecidos, dependendo da governabilidade do sistema e do conteúdo das proposições do projeto de governo.

Quanto à **governabilidade do sistema**, esta se refere às variáveis que são controladas pelo ator; quanto mais variáveis decisivas ele controlar, maior será sua liberdade de ação e maior será para ele a governabilidade do sistema.

6.1. As diferenças entre o Planejamento Estratégico Situacional e os demais modelos de planejamento

O planejamento organizacional sempre desempenhou papel central na definição de prioridades, no direcionamento da ação e na busca por resultados consistentes. Ao longo do tempo, diferentes metodologias foram desenvolvidas para orientar gestores na tomada de decisões e na condução de políticas, tanto no setor privado quanto no setor público. Entre essas metodologias destaca-se o Planejamento Estratégico Situacional (PES), proposto por Carlos Matus, que introduz uma lógica distinta em relação ao planejamento estratégico tradicional. As diferenças entre o PES e outros modelos envolvem, principalmente, a forma de interpretar problemas, a

construção do processo decisório, a flexibilidade metodológica e o modo como a ação é concebida no interior das organizações e das políticas públicas.

O planejamento estratégico tradicional — amplamente inspirado nas práticas empresariais — parte de uma visão linear, relativamente estável e orientada para o longo prazo. Ele se estrutura em etapas sequenciais, como análise de ambiente, formulação de missão, visão, objetivos, metas e definição de planos de ação. A lógica dominante é a da racionalidade técnica: identifica-se a situação atual, projeta-se a situação desejada e constroem-se caminhos intermediários. A eficiência, a previsibilidade e a busca pela estabilidade são elementos centrais, assumindo que o contexto é relativamente controlável e que os gestores têm capacidade de implementar integralmente as decisões planejadas. Embora esse modelo seja útil para organizações com estruturas estáveis e ambientes previsíveis, ele enfrenta limitações em cenários de alta complexidade ou intensa dinâmica política.

Nesse ponto, o Planejamento Estratégico Situacional apresenta uma ruptura significativa ao compreender que o ambiente organizacional — especialmente no setor público — é marcado pela incerteza, pela multiplicidade de atores e pela disputa de interesses. Diferente do modelo clássico, o PES não parte de uma visão linear, mas sim de uma perspectiva situacional, na qual cada problema deve ser analisado segundo o contexto concreto em que se manifesta. A realidade é vista como mutável, conflituosa e sujeita a diversos pontos de vista. Assim, o trabalho de planejamento se organiza em quatro momentos: explicativo, normativo, estratégico e tático-operacional. Cada momento incorpora decisões, análises e ajustes sucessivos, reconhecendo que o plano é construído simultaneamente ao processo de governar.

Outra diferença marcante é a centralidade do papel do ator. No modelo tradicional, presume-se que a organização atua de forma coesa e que seus objetivos são estáveis. No PES, ao contrário, cada ator possui interesses, capacidades e limitações, e o sucesso de uma política depende de sua negociação e influência no processo. Por isso, o PES incorpora elementos como análise de governabilidade, análise de viabilidade política e estratégia de ação, compreendendo que decisões técnicas só se realizam se houver condições políticas e operacionais. Trata-se de um modelo que articula técnica e política, reconhecendo que a implementação é tão importante quanto a formulação.

O modo como os problemas são definidos também diferencia os modelos. Enquanto o planejamento tradicional tende a trabalhar com diagnósticos amplos e genéricos, o PES trabalha com problemas concretos, definidos a partir de suas causas e de sua relevância estratégica. A ideia de “árvore de problemas”, comum no planejamento clássico, é substituída pela noção de “nós críticos”, que delimitam pontos específicos sobre os quais a ação precisa incidir para produzir mudanças reais. Essa abordagem reforça a capacidade de intervenção e evita planos excessivamente abstratos ou inviáveis.

Além disso, o PES é intrinsecamente flexível e adaptativo. Ele reconhece que o contexto pode mudar rapidamente e, por isso, aceita revisões, reorientações e ajustes contínuos. No planejamento tradicional, revisões são geralmente periódicas e mais demoradas, enquanto no PES fazem parte da própria lógica de ação, permitindo que o plano responda às transformações sociais, econômicas e políticas que surgem ao longo do caminho.

Por fim, outra diferença relevante diz respeito à orientação para a ação. O planejamento estratégico tradicional tende a ser mais normativo e declaratório, definindo metas e indicadores e estruturando diretrizes. O PES, por sua vez, foca na capacidade de agir, enfatizando os recursos disponíveis, os obstáculos concretos, os atores envolvidos e a organização de operações específicas. Seu foco é resolver problemas reais, e não apenas formular intenções.

Em síntese, enquanto o planejamento estratégico tradicional se baseia em uma lógica linear, técnica e previsível, o planejamento estratégico situacional reconhece a complexidade, incorpora a política e prioriza a capacidade de intervenção. Sua força está na adaptabilidade e na compreensão da realidade como processo dinâmico e disputado. Assim, o PES se mostra especialmente adequado a ambientes públicos e a contextos de forte mudança, oferecendo uma abordagem mais realista e eficaz para lidar com problemas complexos e situacionais.

O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO), autarquia federal vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços, orienta que suas entidades delegadas adotem práticas de gestão e planejamento alinhadas às suas diretrizes institucionais. Assim, o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM/ES), enquanto órgão delegado, deve incorporar tais diretrizes em seu processo de planejamento estratégico, promovendo alinhamento, eficiência e padronização administrativa.

Além do enfoque gerencial, a inovação e a gestão do conhecimento têm papel decisivo na efetividade do planejamento estratégico. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a criação e disseminação do conhecimento institucional fortalecem a capacidade das organizações em inovar e resolver problemas complexos. Nessa perspectiva, Tidd e Bessant (2015) argumentam que a inovação deve ser tratada como um processo contínuo, que envolve o aprendizado organizacional e a melhoria dos processos internos. A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019) também reforça a relevância da inovação como meio de modernização da administração pública e de geração de valor público.

No setor público brasileiro, a adesão a um novo modelo de gestão percorreu um caminho histórico marcado por transformações estruturais, visões de futuro e o despertar para o planejamento estratégico como instrumento de modernização administrativa. Essa trajetória reflete a consolidação de uma nova concepção de gestão pública, mais orientada para resultados e para o atendimento eficiente das demandas sociais.

Nas visões de futuro, destaca-se o modelo de Estado desenvolvimentista brasileiro, que marcou fortemente o século XX. Esse modelo favoreceu a atuação direta do serviço público na promoção do desenvolvimento econômico e social, conferindo ao Estado um papel central na indução do crescimento e na execução de políticas públicas estruturantes.

Entre as iniciativas históricas de gestão que sustentaram essas visões de futuro, merecem destaque:

- ❖ O Estado Novo de Getúlio Vargas, que promoveu a criação de indústrias de base estatais, como estratégia de substituição de importações e fortalecimento da economia nacional;
- ❖ A formalização dos direitos sociais como competência pública, antes predominantemente desempenhada por instituições filantrópicas;
- ❖ A introdução da burocracia weberiana, que garantiu princípios republicanos de impessoalidade, legalidade e racionalidade administrativa, combatendo práticas de patrimonialismo, nepotismo e clientelismo.
- ❖ O Programa de Metas de Juscelino Kubitschek (1956–1961), que promoveu a ampliação do parque industrial, a abertura da economia às corporações transnacionais e a criação de Brasília, símbolo máximo do Estado desenvolvimentista;

- ❖ Os Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND I e PND II), elaborados nas décadas de 1970, que incorporaram racionalidade técnica, planejamento e sistemas de controle inspirados em estruturas estratégicas de caráter militar.

A partir da década de 1980, o modelo burocrático passou a ser questionado quanto à sua rigidez e ineficiência diante das novas demandas sociais e econômicas. Esse contexto levou à busca por novas formas de gestão, mais flexíveis, eficientes e orientadas a resultados, o que culminou na transição para o modelo gerencial de administração pública.

O marco institucional desse processo foi o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, publicado em 1995, sob a coordenação do então Ministro da Administração e Reforma do Estado, Luiz Carlos Bresser-Pereira. Esse plano propôs a redução do papel do Estado como executor direto e o fortalecimento de sua função reguladora e coordenadora, além da ênfase na eficiência, na qualidade do gasto público e na avaliação de desempenho.

A administração pública gerencial introduziu princípios como descentralização, controle de resultados, prestação de contas e gestão por desempenho, buscando maior integração entre planejamento, execução e controle das políticas públicas. Nesse cenário, o planejamento estratégico passou a ocupar papel central na gestão pública contemporânea, como instrumento de alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades da sociedade.

Portanto, o referencial teórico evidencia que o planejamento estratégico é um instrumento indispensável para o fortalecimento institucional, a inovação na gestão pública e a prestação de serviços com maior qualidade e transparência. Sua implementação no IPEM/ES permitirá a racionalização de processos, a redução de perdas operacionais e o alinhamento às diretrizes do INMETRO, atendendo melhor às expectativas da sociedade capixaba.

7. METODOLOGIA UTILIZADA

A presente proposta caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, com abordagem descritiva e exploratória, uma vez que busca compreender a realidade organizacional do IPEM/ES e propor soluções práticas voltadas à melhoria da gestão institucional.

Foram realizadas pesquisas bibliográficas em conteúdos disponíveis na literatura e na internet sobre planejamento estratégico, governança e inovação na administração pública, considerando autores como Chiavenato (2014), Oliveira (2016), Bryson (2018), Nonaka e Takeuchi (1997) e Tidd e Bessant (2015), Carlos Matus (1993) entre outros.

8. CONTRIBUIÇÕES GERAIS DO PLANO DE AÇÃO

A implementação do Plano de Ação de Planejamento Estratégico no Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM/ES) trará impactos positivos em diferentes dimensões da gestão pública. As principais contribuições esperadas são:

a) Contribuições Institucionais

Fortalecimento da governança e da capacidade de planejamento do órgão, promovendo a integração entre as áreas e o alinhamento às diretrizes do INMETRO e às políticas de gestão pública estadual.

Conforme o Tribunal de Contas da União (2014), a governança pública é o conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas e à prestação de serviços de interesse da sociedade.

Aprimoramento da eficiência administrativa, com a definição de metas, indicadores e processos padronizados que permitam o acompanhamento contínuo dos resultados.

De acordo com Chiavenato (2014), o planejamento estratégico possibilita às organizações agir de forma proativa e coordenada, otimizando recursos e maximizando resultados.

Criação de uma cultura organizacional baseada em inovação e aprendizado contínuo, estimulando a troca de conhecimentos e o engajamento dos servidores.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a gestão do conhecimento transforma a experiência individual em patrimônio organizacional, favorecendo a inovação e a evolução institucional.

b) Contribuições Operacionais

Redução de perdas e retrabalhos, mediante a clareza dos processos, responsabilidades e metas.

Maior agilidade na tomada de decisão, sustentada por informações sistematizadas e indicadores de desempenho.

Implementação de mecanismos de monitoramento e avaliação, favorecendo o controle de resultados e a transparência da gestão pública.

Segundo Bryson (2018), o planejamento estratégico no setor público é um processo deliberado que visa gerar resultados para a sociedade, promovendo coerência entre as ações institucionais e as demandas sociais.

c) Contribuições Sociais

Melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade capixaba, reforçando a credibilidade do IPEM/ES como órgão delegado do INMETRO.

Fortalecimento da confiança pública, com maior transparência e foco na entrega dos serviços prestados.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2019) destaca que a inovação na gestão pública é um meio de modernização do Estado e de fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições.

9. POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO

A proposta de elaboração e implementação do Plano de Ação de Planejamento Estratégico do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo (IPEM/ES) apresenta ampla possibilidade de aplicação prática, tanto no contexto interno da gestão institucional quanto em seus reflexos externos sobre a sociedade e a economia.

A aplicação do produto técnico permitirá o aperfeiçoamento das práticas de gestão, o fortalecimento da governança pública e a consolidação de um modelo organizacional orientado

a resultados e inovação, conforme as diretrizes do INMETRO e as políticas de governança do Governo do Estado do Espírito Santo.

Quadro 4 - Impactos gerais do produto técnico.

Tipo de Impacto	Descrição
Social	- Melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados à população, com maior confiabilidade nas medições e fiscalizações. - Fortalecimento da confiança social nas instituições públicas por meio da transparência e eficiência. - Ampliação da satisfação do cidadão com atendimento mais ágil e acessível. - Contribuição para o desenvolvimento sustentável e para a defesa do consumidor.
Econômico	- Redução de custos operacionais e aumento da eficiência no uso dos recursos públicos. - Melhoria da produtividade institucional e otimização dos processos internos. - Fortalecimento do ambiente de negócios, pela credibilidade nas medições e certificações do IPem/ES. - Potencial de atração de investimentos e parcerias institucionais.
Cultural	- Transformação da cultura organizacional, promovendo planejamento, inovação e foco em resultados. - Estímulo à aprendizagem contínua e à gestão do conhecimento. - Melhoria do clima organizacional e valorização dos servidores. - Disseminação de boas práticas de gestão pública em outros órgãos.

Real	- Implementação efetiva do modelo de planejamento estratégico com metas e indicadores. - Integração entre áreas e fortalecimento da comunicação interna. - Adoção de práticas de governança e transparência. - Uso de ferramentas tecnológicas de apoio à gestão e inovação.
Potencial	- Possibilidade de replicação do modelo em outros órgãos públicos estaduais e IPEM'S de outros Estados. - Ampliação da credibilidade institucional do IPEM/ES. - Geração de valor público de longo prazo para a sociedade capixaba.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Tabela 05 - Impactos Específicos

Objetivo: Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT) do IPEM/ES, de forma a subsidiar a definição de metas, indicadores de desempenho e iniciativas estratégicas prioritárias.

Quadro 5 - Impactos específicos.

Tipo de Impacto	Descrição Qualitativa	Indicadores Quantitativos (Meta)
Gestão Institucional	Melhoria do conhecimento sobre a realidade organizacional, subsidiando a tomada de decisões.	Realização de 100% do diagnóstico SWOT e mapeamento de pelo menos 80% dos processos críticos do IPEM/ES.
Governança e Transparência	Aumento da coerência entre as metas internas e as diretrizes do INMETRO.	Elaboração e publicação de 01 Plano de Ação Estratégico validado pelas diretorias.
Eficiência Operacional	Priorização de projetos e ações com base em evidências.	Redução de até 20% nas demandas não planejadas ou retrabalhos no primeiro ciclo anual.

Foram sugeridos por esta autora os fatores internos e externos que devem ser considerados para a construção da Matriz SWOT. Esses elementos representam as percepções sobre os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da instituição, servindo como base para subsidiar o planejamento estratégico e a definição de iniciativas prioritárias. Com o conhecimento adquirido na literatura consultada, foi possível propor a seguinte análise SWOT:

Quadro 6 - Matriz SWOT para o IPeM.

Forças (internas, positivas) ➤ Credibilidade institucional e respaldo legal. ➤ Base normativa sólida (Inmetro, legislações). ➤ Atuação direta na proteção do consumidor. ➤ Reconhecimento técnico (precisão e rigor científico). ➤ Contribuição para ambiente de negócios justo. ➤ Relevância social no equilíbrio das relações de consumo.	Fraquezas (internas, negativas) ➤ Quadro de pessoal reduzido e desmotivado. ➤ Processos internos burocráticos. ➤ Necessidade constante de capacitação. ➤ Infraestrutura física e tecnológica limitada. ➤ Baixa visibilidade institucional. ➤ Dependência de diretrizes federais (Inmetro).
Oportunidades (externas, positivas) ➤ Transformação digital no setor público. ➤ Crescente demanda por transparência e confiança. ➤ Parcerias com órgãos de defesa do consumidor. ➤ Novos produtos e serviços exigindo regulamentação. ➤ Normas internacionais de qualidade e segurança. ➤ Pressão social contra fraudes e irregularidades.	Ameaças (externas, negativas) ➤ Restrições orçamentárias no setor público. ➤ Crescimento de fraudes e práticas comerciais desleais. ➤ Ciclo eleitoral e suas consequências. ➤ Aumento da pressão por respostas rápidas sem estrutura compatível. ➤ Falta de servidor por falta de concurso e devido ao <i>turnover</i>.

Objetivo: Promover a inovação e a gestão do conhecimento no IPeM/ES, por meio da sistematização de informações, capacitação de servidores e implementação de práticas que estimulem a criação de soluções inovadoras, fortalecendo a tomada de decisão e a eficiência institucional.

Quadro 7 - Impacto com a inovação.

Tipo de Impacto	Descrição Qualitativa	Indicadores Quantitativos (Meta)
-----------------	-----------------------	----------------------------------

Capital Humano	Ampliação das competências e da cultura de inovação entre os servidores.	Capacitar ao menos 70% dos servidores em temas de planejamento, inovação e gestão do conhecimento.
Tecnologia e Inovação	Criação de um ambiente digital de monitoramento estratégico e disseminação de informações institucionais.	Implantação de 01 sistema interno (painel de controle ou dashboard) para acompanhamento de indicadores estratégicos.
Eficiência e Desempenho	Adoção de práticas inovadoras que otimizem tempo e recursos.	Redução média de 15% no tempo de tramitação de processos administrativos.

A ferramenta 5W2H foi escolhida para estruturar a execução do objetivo de promover a inovação e a gestão do conhecimento no IPÊM/ES por apresentar diversas vantagens estratégicas:

- ❖ Clareza e objetividade na execução das ações - Permite detalhar o que será feito, por que, onde, quando, quem, como e quanto custa, transformando objetivos estratégicos abstratos em ações práticas, mensuráveis e monitoráveis.
- ❖ Planejamento estruturado e mensurável - Auxilia na organização das etapas, definição de responsáveis e prazos, garantindo que as iniciativas de inovação sejam implementadas de forma ordenada, eficiente e acompanhável.
- ❖ Facilita a comunicação e o engajamento - A definição clara de cada elemento permite que os servidores e setores envolvidos compreendam seu papel, promovendo participação colaborativa e responsabilidade compartilhada.
- ❖ Integração de recursos e monitoramento - A inclusão do elemento *How Much* (quanto custa) possibilita o planejamento financeiro adequado e evita desperdício de recursos.
- ❖ Facilita a criação de indicadores para monitoramento contínuo - Permitindo ajustes e aprimoramento das ações de forma ágil e proativa.
- ❖ Apoio à inovação e à gestão do conhecimento - Ao organizar as ações de forma estruturada, o 5W2H estimula a criação de soluções inovadoras, fortalece a tomada de decisão baseada em dados e promove a eficiência institucional, contribuindo diretamente para os objetivos estratégicos do IPÊM/ES.

Em resumo, a utilização do 5W2H garante que o planejamento estratégico seja transformado em ações concretas, com acompanhamento e controle, promovendo inovação de forma estruturada e sustentável.

Tabela 08 - Plano de ação com cronograma físico-financeiro de implantação da solução.

Quadro 8 - Plano de ação 5W2H do IPEM.

Plano de ação – Implantação planejamento estratégico - IPEM						
<i>What</i> (O quê)	<i>Why</i> (Por quê)	<i>Where</i> (Onde)	<i>When</i> (Quando)	<i>Who</i> (Quem)	<i>How</i> (Como)	How Much (Quanto custa)
Contratação da Consultoria Especializada	Necessidade de conhecimento externo	IPEM	Mês 01	Setor de Compras / Comissão de Licitação / Direção-Geral	Convênio com o INMETRO Elaboração do Termo de Referência, cotação de preços e processo licitatório.	R\$ 15.000,00
Diagnóstico Institucional	Entender as necessidades da autarquia e como está, comparado a outras instituições.	IPEM	Meses 2-3	Consultoria / Diretores / Gerências	Contrato de Consultoria Análise SWOT e Mapeamento de Processos através de levantamento entrevistas com servidores	R\$ 5.000,00
Revisão da Missão, Visão e definição de Valores e Objetivos Estratégicos	Firmar a identidade da instituição, seus valores e a importância no serviço público	IPEM	Mês 03	Consultoria / Comitê de Planejamento / Servidores	Contrato de Consultoria + Oficinas participativas com gestores e servidores para construção colaborativa	R\$ 3.000,00
Elaboração do Plano Estratégico e Definição de Indicadores	Identificar os melhores pontos de controle e melhorar o gerenciamento.	IPEM	Meses 4-5	Consultoria / Direção-Geral / Comissão de Planejamento	Contrato de Consultoria + Consolidação das informações, elaboração do documento final e definição dos indicadores de monitoramento	R\$ 4.000,00
Capacitação e Disseminação do Plano Estratégico	Alinhar as expectativas e promover a troca de conhecimento	IPEM	Mês 05	Consultoria / RH / Comissão de Planejamento/Esesp	Contrato de Consultoria + Treinamentos e palestras internas sobre o plano e indicadores.	R\$ 2.000,00

Melhorias do Sistema Gestão Integrada	Necessidade de controle e padronização	IPEM	Mês 06	Consultoria / Núcleo de Tecnologia da Informação	Criação de indicadores e dashboard para acompanhamento de metas no SGL.	R\$ 0,00
7. Avaliação Final e Relatório de Resultados		IPEM	Mês 06	Consultoria / Direção-Geral / Comissão de Planejamento	Contrato de Consultoria Apresentação em fórum apropriado.	R\$ 2.000,00

Investimento Total Estimado: R\$ 31.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O cronograma pode ser compatibilizado com o Plano Plurianual (PPA) e o Plano de Contratação Anual do órgão (PCA).

Os valores são estimativos, baseados em consultorias públicas de pequeno porte. Pode ser ajustado conforme disponibilidade orçamentária e fases licitatórias.

10. ASPECTOS INOVADORES

A melhoria incremental consiste em pequenas mudanças graduais ou aperfeiçoamentos contínuos em processos, produtos ou serviços existentes. Ela não altera radicalmente a estrutura ou o modelo de operação, mas aumenta a eficiência, reduz erros e melhora a qualidade ao longo do tempo.

Por sua vez, a melhoria disruptiva refere-se a mudanças radicais que alteram como uma instituição funciona, como o serviço é entregue ou como o valor é gerado. Ela cria novos modelos ou práticas, podendo transformar a cultura, processos e estruturas existentes.

Classificamos assim:

Quadro 9 - Tipos de Inovação das Soluções do Plano de Ação do IPEM/ES.

Atividade / Solução	Descrição do Impacto	Tipo de Inovação
Padronização e otimização de processos internos	Redução de retrabalhos e aumento da eficiência operacional	Incremental
Criação e acompanhamento de indicadores de desempenho	Monitoramento contínuo das metas institucionais	Incremental
Capacitação de servidores e disseminação de práticas de gestão do conhecimento	Fortalecimento da cultura de aprendizado e melhoria contínua	Incremental
Melhorias nas ferramentas digitais (dashboards.)	Suporte à tomada de decisão e maior integração tecnológica	Incremental
Transformação da cultura organizacional (governança e inovação)	Mudança na forma de gestão e no comportamento institucional	Incremental Disruptiva
Integração com diretrizes do INMETRO e sistemas digitais	Criação de novos mecanismos de planejamento estratégico.	Incremental
Revisão colaborativa de missão, visão e criação de valores e objetivos estratégicos.	Construção participativa que altera a forma de planejamento institucional	Incremental Disruptiva

11. SETORES DA SOCIEDADE INFLUENCIADOS

11.1. Público-Alvo Organizacional (Interno)

Quadro 10 - Público-Alvo Organizacional (Interno) e os impactos.

Público-Alvo / Setor	Impactos	Indicadores	Tipo de Benefícios
Interno – Direção-Geral	Melhor tomada de decisão estratégica	Redução de 15% em retrabalho administrativo	Operacional / Produtividade
Interno – Gerências Técnicas (Instrumentos, Pré-Medidos, Qualidade)	Alinhamento com metas e processos padronizados	Aumento de 10% na produtividade em fiscalizações	Operacional / Produtividade
Interno – Setor de TI	Implementação de sistemas de monitoramento	Economia de 20% no tempo de compilação de dados e relatórios	Tecnológico / Eficiência
Interno – Recursos Humanos	Capacitação e desenvolvimento do capital humano	70% dos servidores capacitados	Operacional / Capital Humano
Interno – Setor de Compras / Licitação	Planejamento de aquisições alinhado ao planejamento estratégico	Redução de custos de contratação em 10%	Econômico / Eficiência
Externo – Consumidores finais	Maior confiabilidade nos produtos e serviços medidos	Redução de erros e reclamações em 15%	Social / Qualidade
Externo – Comércio e Indústria	Processos mais rápidos e previsíveis de fiscalização e certificação	Economia de 10% no tempo de processos	Econômico / Produtividade

Externo – Órgãos parceiros (Inmetro, Procon, Decon, PRF)	Alinhamento de diretrizes e maior integração institucional	Maior eficiência na troca de informações e conformidade	Operacional / Governança
Externo – Sociedade em geral	Melhoria da divulgação dos trabalhos do instituto	Aumento de 10% na satisfação em pesquisas	Social / Confiança Pública

12. AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO SERVIÇO

12.1. Contratação da Consultoria Especializada

Responsável: Direção-Geral e Setor de Compras / Licitação.

Procedimentos:

- ❖ Elaborar Termo de Referência.
- ❖ Realizar cotação de preços e processo licitatório conforme legislação vigente.
- ❖ Fiscalizar a execução do contrato.

12.2. Diagnóstico Institucional

Responsável: Consultoria especializada em conjunto com a direção e gerências.

Procedimentos:

- ❖ Levantar dados sobre processos, estruturas, sistemas e indicadores existentes.
- ❖ Aplicar entrevistas e questionários com servidores e gestores.
- ❖ Realizar análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças).
- ❖ Consolidar informações em relatório preliminar para subsidiar decisões estratégicas.

12.3. Revisão de Missão, Visão e definição de Valores e Objetivos Estratégicos

Responsável: Comissão de Planejamento e consultoria.

Procedimentos:

- ❖ Promover oficinas participativas com gestores e servidores-chave.
- ❖ Validar propostas de missão, visão, valores e objetivos estratégicos.
- ❖ Aprovar formalmente os documentos finais pela Direção-Geral.

12.4. Elaboração do Plano Estratégico e Indicadores

Responsável: Consultoria e Comissão de Planejamento.

Procedimentos:

- ❖ Consolidar resultados do diagnóstico e definições estratégicas.
- ❖ Definir indicadores de desempenho (quantitativos e qualitativos).
- ❖ Elaborar cronograma de execução, monitoramento e avaliação.
- ❖ Submeter plano estratégico final para aprovação da Direção-Geral.

12.5. Capacitação e Disseminação do Plano

Responsável: Recursos Humanos, consultoria contratada.

Procedimentos:

- ❖ Planejar treinamentos, workshops e palestras para servidores.
- ❖ Divulgar o planejamento, indicadores e responsabilidades por meio de meios internos.
- ❖ Garantir que todos os setores compreendam sua participação e metas.

12.6. Implementação do Sistema de Monitoramento

Responsável: Núcleo da tecnologia de informação e Comissão de Planejamento.

Procedimentos:

- ❖ Melhorar o Sistema de Gestão Integrada para acompanhar os indicadores.
- ❖ Treinar servidores para uso e atualização das informações.
- ❖ Garantir integração com sistemas já existentes e padronização de relatórios.

12.7. Avaliação Final e Ajustes do Plano

Responsável: Comissão de Planejamento e Direção-Geral.

Procedimentos:

- ❖ Avaliar o cumprimento de metas, eficiência de processos e impactos observados.
- ❖ Produzir relatório final de execução e resultados.
- ❖ Propor ajustes e melhorias contínuas, reiniciando o ciclo estratégico, se necessário.

13. PROCEDIMENTO DE TRANSPARÊNCIA, MONITORAMENTO E PARTICIPAÇÃO COLABORATIVA

13.1. Registro das Etapas

- ❖ Todas as etapas do Plano de Ação devem ser documentadas em relatórios, atas de reuniões e registros administrativos.
- ❖ Garantir que os documentos contenham resultados parciais, decisões tomadas, responsáveis e prazos.

13.2. Revisão Periódica de Indicadores

- ❖ Recomenda-se a revisão semestral dos indicadores de desempenho e metas estabelecidas.
- ❖ Avaliar o cumprimento de objetivos, identificar desvios e propor ajustes contínuos para otimizar os resultados.

13.3. Participação Colaborativa de Todos os Setores

- ❖ Cada setor do IPPEM/ES deve participar de forma ativa e colaborativa, garantindo que o planejamento estratégico seja funcional, sustentável e integrado.
- ❖ Promover reuniões periódicas, workshops e trocas de informações entre áreas para fortalecer a cultura organizacional e a governança estratégica.

13.4. Sustentabilidade do Plano de Ação

- ❖ Integrar os procedimentos de registro, revisão e participação no ciclo contínuo de planejamento e monitoramento institucional, garantindo que o plano evolua conforme necessidades internas e demandas da sociedade.

14. CONCLUSÃO

Diante das constantes mudanças no ambiente organizacional, é imperativo que as instituições, sejam públicas ou privadas, estejam preparadas para enfrentá-las e alcançar os objetivos propostos em seu planejamento estratégico. A adoção de um plano de ação estruturado, com suporte de consultoria especializada, é essencial para garantir rigor técnico, inovação e melhores práticas de gestão.

O êxito do planejamento dependerá da capacidade de implementar efetivamente o que foi planejado, com líderes engajados, comunicação clara da estratégia e mobilização dos servidores em torno de objetivos comuns. A contratação de empresa especializada assegura que o plano seja desenvolvido com metodologia adequada, oferecendo suporte técnico e potencializando resultados institucionais de forma sustentável. Além disso, o alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico, como proposto por Rezende (2004), é fundamental para a governança em serviços públicos, garantindo que os recursos tecnológicos estejam em consonância com os objetivos organizacionais.

Portanto, a integração de ferramentas como o planejamento de cenários e o alinhamento estratégico da tecnologia da informação com o planejamento organizacional são essenciais para a construção de uma gestão pública eficiente, inovadora e capaz de responder às demandas da sociedade de forma eficaz.

15. REFERÊNCIAS

- ALONSO, M. A. Planejamento estratégico governamental: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Fundação Prefeito Faria Lima – CEPAM, 2010.
- ALBUQUERQUE, J. P.; CARRILLO, M. J. **Planejamento estratégico no setor público: adaptações e desafios**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 44, n. 5, p. 1201-1222, 2010.
- BETHLEM, AGRÍCOLA DE SOUZA. Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995.
- BRYSON, J. M. Planejamento estratégico para organizações públicas e sem fins lucrativos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DE ARAÚJO, J. F. F.; GONÇALVES, A. C. **Planejamento e gestão pública em ambientes complexos**. Revista do Serviço Público, Brasília, v. 62, n. 2, p. 155-174, 2011.
- DRUMAUX, A.; GOETHALS, C. Strategic management in the public sector: a toolbox for public managers. Leuven: Leuven University Press, 2007.
- DRUCKER, PETER F. **A prática da administração de empresas**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- ESPÍRITO SANTO. Lei nº 4.780, de 7 de junho de 1993. Dispõe sobre a criação do Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, 1993.
- ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 43, de 31 de dezembro de 1993. Institui a estrutura de cargos e salários do IPEM-ES. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, 1993.
- ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 844-R, de 4 de setembro de 2001. Transfere cargos comissionados do IPEM-ES. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, 2001.
- ESPÍRITO SANTO. Decreto nº 1.383-S, de 26 de junho de 2003. Vincula o IPEM-ES à SEDETUR. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, 2003.
- ESPÍRITO SANTO. Lei Complementar nº 343, de 14 de dezembro de 2005. Reorganiza o Instituto de Pesos e Medidas do Estado do Espírito Santo. Diário Oficial do Estado do Espírito Santo, Vitória, 2005.

ES 500: Disponível em: <https://es500anos.com.br> Acesso em :19 ago.2025.

FONSECA, A. F.; et al. **Planejamento estratégico no setor público: limitações e possibilidades.** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 47, n. 4, p. 953-976, 2013.

HÖGLUND, L.; et al. **Strategic management in the public sector: challenges for future research.** International Public Management Journal, v. 21, n. 3, p. 1-28, 2018.

INSTITUTO DE PESOS E MEDIDAS DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO: Banco de Dados. Disponível em <https://ipem.es.gov.br/missao-visao> Acesso em 15 ago.2025.

INSTITUTO NACIONAL DE METROLOGIA, QUALIDADE E TECNOLOGIA: Banco de Dados. Disponível em: <https://www.gov.br/inmetro/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/aceso-a-informacao/plano-estrategico/2024-2027/plano-estrategico-do-inmetro-2024-2027.pdf/view> Acesso em 19 ago.2025.

LACOMBE, FRANCISCO JOSÉ MASSET E HEILBORN, GILBERTO LUIZ JOSÉ. **Administração: Princípios e Tendências.** São Paulo: Saraiva, 2003.

MATUS, C. **Estratégia e planejamento situacional.** 2. ed. São Paulo: Fundap, 1993.

MAXIMIANO, ANTÔNIO CÉSAR AMARU. **Introdução a Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas,2000.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planning.** Harvard Business Review, v. 68, n. 1, p. 107-114, 1990.

MONTANA, PATRICK. **Administração.** São Paulo: Saraiva, 1998.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 33. ed. São Paulo: Atlas,2016.

OLIVEIRA, DJALMA DE PINHO REBOUÇAS DE. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.**14. ed.São Paulo: Atlas, 1999.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). **Inovação no Setor Público: Um Novo Paradigma para a Administração Pública.** Paris: OCDE, 2019.

POISTER, T. H. The future of strategic planning in the public sector: linking strategic management and performance. Public Administration Review, v. 70, p. 246–254, 2010.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REZENDE, D. A. Alinhamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento estratégico: proposta de um modelo de estágios para governança em serviços públicos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 38, n. 4, p. 519-542, jul./ago. 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/6759>. Acesso em: 19 out. 2025.

REZENDE, D. A.; ULTRAMARI, C. **Planejamento municipal: teoria e prática**. Curitiba: Ibpx, 2007.

TAVARES, MAURO CALIXTA. **Planejamento Estratégico**: A opção entre o sucesso e o fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TAVARES, MAURO CALIXTA. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (TCU). **Referencial Básico de Governança Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública**. Brasília: TCU, 2014.