

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023

RESUMO EXECUTIVO



IP

Instituto de Pesca





Governo do Estado de São Paulo

Secretaria de Agricultura e Abastecimento

Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios

Governador do Estado de São Paulo

Tarcísio de Freitas

Secretário de Agricultura e Abastecimento

Antonio Julio Junqueira de Queiroz

Secretário-executivo de Agricultura e Abastecimento

Marcos Renato Böttcher

Chefe de Gabinete

José Carlos Gobbis Pagliuca

Coordenador da Agência Paulista de Tecnologia dos Agronegócios

Carlos Nabil Ghobril

Instituto Agronômico

Marcos Guimarães de Andrade Landell

Instituto Biológico

Ana Eugênia de Carvalho Campos

Instituto de Economia Agrícola

Felipe Pires de Camargo

Instituto de Pesca

Cristiane Rodrigues Pinheiro Neiva

Instituto de Tecnologia de Alimentos

Eloisa Elena Correa Garcia

Instituto de Zootecnia

Enilson Geraldo Ribeiro

APTA Regional

Daniel Gomes

Departamento de Gestão Estratégica

Renata Helena Branco Arnandes

Departamento de Gestão e Apoio Operacional à Pesquisa

Antonio Carlos de Carvalho Filho

Fundação Instituto de Administração

Coordenação Geral

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Prof. Dr. Cláudio Pinheiro Machado

Coordenador Executivo
Diego Bonaldo Coelho

Luis Fernando Ascenção Guedes

Batista Salgado Gigliotti

Camila Benatti Mourad

Christiane Leles Rezende De Vita

José Veríssimo Romão Netto

Nadia Alcântara

Natan de Souza Marques

Paulo Veríssimo

Rafael Crispim

Ricardo Celoto

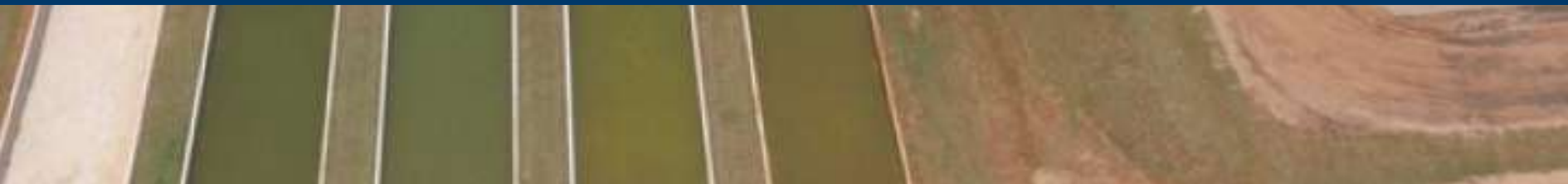
Romeu Luizatto Filho

Projeto gráfico

Roberto Alonso - Radic
Marcelo Santiago



INSTITUTO DE PESCA - IP



SUMÁRIO

07 APRESENTAÇÃO

08 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

09 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

10 ANÁLISE ESTRATÉGICA

11 ANÁLISE EXTERNA

13 ANÁLISE SWOT

16 MARCO ESTRATÉGICO

18 MAPA ESTRATÉGICO

20 PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO

22 PRIORIZAÇÃO DE PROJETOS

23 PROJETOS ESTRATÉGICOS

26 CONSIDERAÇÕES



APRESENTAÇÃO

O **Instituto de Pesca (IP)** é uma instituição de pesquisa científica e tecnológica que desenvolve, há mais de 50 anos, projetos nas áreas de Pesca, Aquicultura e Recursos Hídricos. É vinculado à Agência Paulista de Tecnologias dos Agronegócios (APTA), da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo.

Ao longo de sua existência, o IP tem atuado como parceiro no fortalecimento da cadeia de valor do pescado, incluindo a aquicultura, a pesca oriunda da produção artesanal, esportiva e extrativista, e a indústria de processamento de alimentos até chegar ao consumidor final. O IP é um importante elo que conecta o setor produtivo com a pesquisa científica e órgãos normativos, com intuito de alavancar a geração de soluções inovadoras com o foco na sustentabilidade e competitividade do setor.

Para esse fim, o IP estrutura-se a partir de dois núcleos estratégicos: o Centro de Atividades Administrativas (CAA) e o Centro de Gestão e Apoio Operacional à Pesquisa (CGAP). Além disso, possui 4 núcleos de pesquisa: o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento de Aquicultura (CPDA), o Centro Avançado de Pesquisa e Desenvolvimento do Pescado Continental (CAPDPC), o Centro Avançado de Pesquisa e Desenvolvimento do Pescado Marinho (CAPDPM) e o Centro de Pesquisa de Recursos Hídricos e Pesqueiros (CPDRHP); 5 laboratórios de referência e 4 unidades de pesquisa e desenvolvimento regionais, distribuídas no litoral e interior do Estado de São Paulo. Os laboratórios, centros de gestão e pesquisa formam um ecossistema que permite ao IP uma atuação multidisciplinar e capilarizada, capaz de transformar inovação tecnológica em benefícios para o setor do pescado e para toda a sociedade.

A parceria entre o IP e a Fundação Instituto de Administração (FIA) foi estabelecida para a construção colaborativa do Planejamento Estratégico do Instituto, que agora é apresentado à sociedade. A equipe FIA trabalhou em estreita colaboração com o Grupo Gestor do Instituto para entender as nuances da operação, os desafios e as oportunidades do ambiente no qual opera e desenvolver uma estratégia robusta, que, quando bem implementada, certamente irá auxiliar o Instituto de Pesca a atingir seus objetivos e cumprir sua missão, tão relevantes para o Estado de São Paulo e para todo o país.



MOTIVAÇÕES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por meio do Planejamento Estratégico é possível aprimorar o funcionamento do Instituto de Pesca e catalisar os objetivos de criação de uma cadeia de valor moderna e competitiva, assegurando as boas práticas de sustentabilidade, pesquisa, desenvolvimento e inovação, garantindo, assim, o retorno social das tecnologias adotadas pelo setor produtivo. Além disso, o fortalecimento do Instituto é importante para consolidar o relacionamento com as

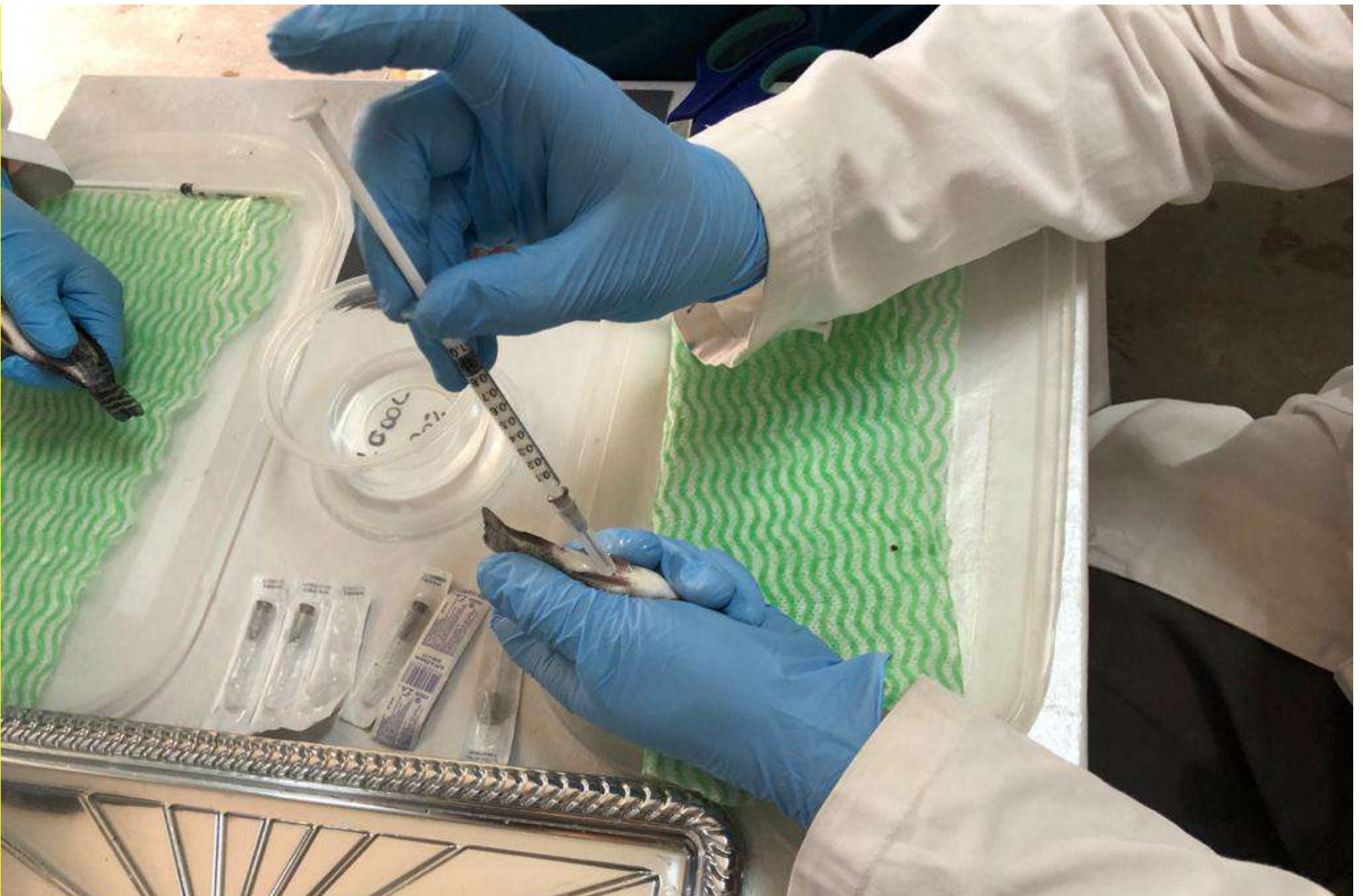
demais esferas da administração pública e do setor privado, com especial atenção para as oportunidades e tendências da sociedade.

Com a aplicação do Planejamento Estratégico, buscamos uma gestão pública mais ágil, estimulada pela cultura de inovação e pautada nas boas práticas de governança e na administração eficiente dos recursos humanos, físicos e financeiros.

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é resultado de um trabalho coletivo, que contou com a colaboração de gestores e colaboradores do IP, além da equipe de consultoria da Fundação Instituto de Administração (FIA). A equipe do IP foi consultada sobre diversos assuntos, entre eles a organização e o funcionamento do Instituto, as características

da gestão, a realização de pesquisas e gestão do conhecimento produzido. As análises realizadas buscam compreender os modelos de estruturação interna e gestão institucional, e os fatores externos que podem influenciar as dinâmicas de funcionamento da organização e de sua relação com os demais setores da sociedade.



ANÁLISE ESTRATÉGICA

O processo de construção do Planejamento Estratégico partiu de uma cuidadosa pesquisa da conjuntura atual e tendências dos fatores externos, para identificação de oportunidades e ameaças, e

do levantamento e da análise dos fatores internos que configuram as forças e fraquezas do Instituto de Pesca. A metodologia utilizada está representada na Figura 1.



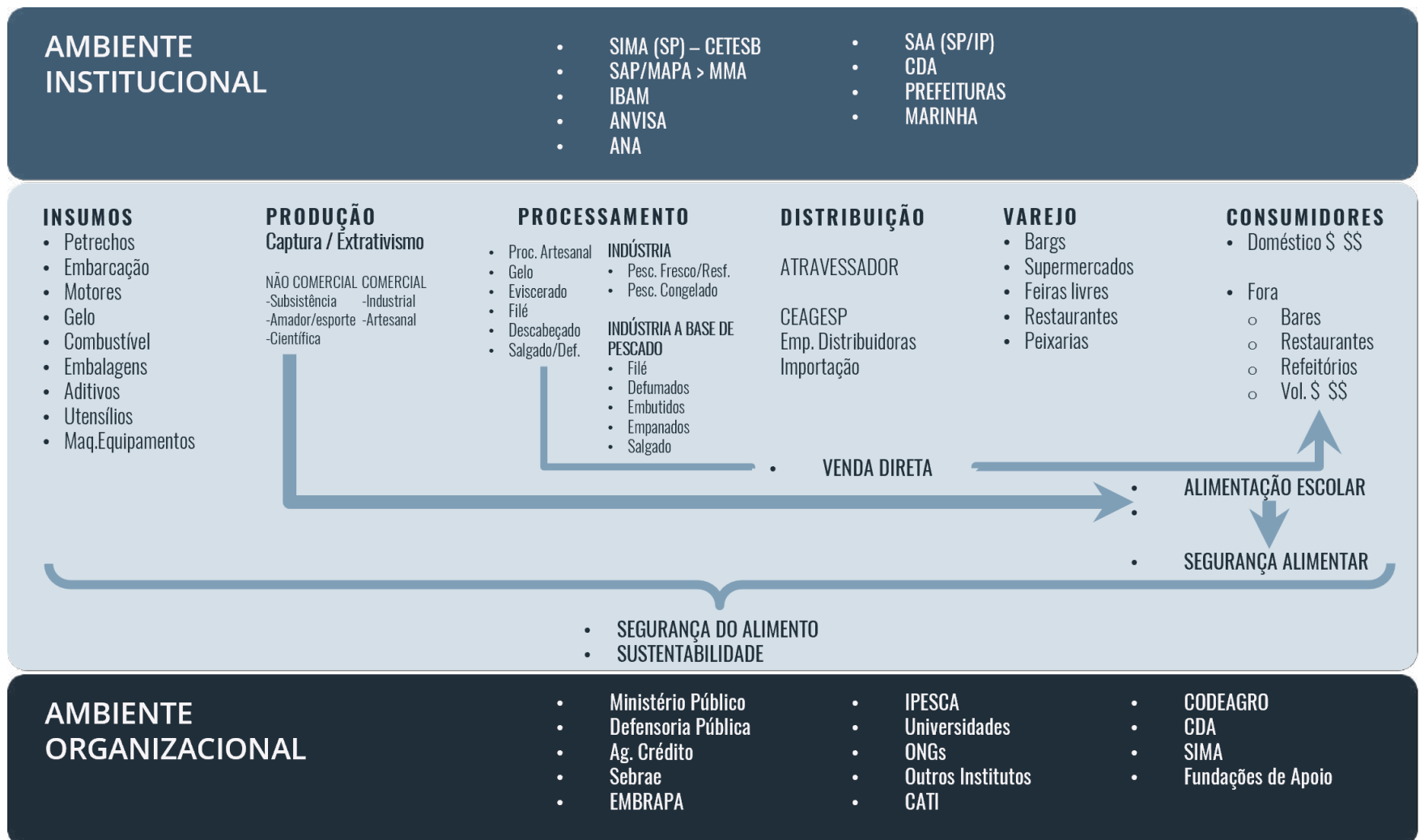
Figura 1: Metodologia da Análise de Ambientes Externo e Interno

ANÁLISE EXTERNA

Para construir um entendimento sobre os fatores externos que podem influenciar o futuro do Instituto de Pesca, inicialmente, foram mapeados os Sistemas Agroindustriais (SAGs) que compõem o setor do pescado, para identificar quem são os agentes e como o IP interage com eles.

Foram mapeados o SAG da Pesca, que compreende a produção extrativista do pescado, seja ela com fins comerciais ou não, e o SAG da Aquicultura, que consiste no cultivo de organismos aquáticos (peixes, crustáceos, moluscos, algas, entre outros). As figuras a seguir apresentam o mapeamento realizado.

Sistema Agroindustrial da Pesca



Sistema Agroindustrial da Aquicultura

AMBIENTE INSTITUCIONAL

Órgãos Reguladores (MAPA, IBAMA, ANVISA); Acesso ao crédito FEAP; Licenciamento ambiental; SIMA; Defesa agropecuária (SIM, SISP, SIF, SISB)

INSUMOS	PRODUÇÃO	INDÚSTRIA	DISTRIBUIÇÃO E VAREJO	CONSUMIDOR
<ul style="list-style-type: none"> Insumos e equipamentos Formas jovens (Ovos, alevinos) Ração Aditivos Medicamentos e vacinas Máquinas e equipamentos Petrechos Softwares Gelo Água e embalagem 	<ul style="list-style-type: none"> Águas públicas Tanque rede Viveiros escavados Raceways RAS (Recirculação) Pesque e pague Engorda e reprodução Tilápias, nativos, trutas e ornamentais 	<ul style="list-style-type: none"> Abate Filé, posta, eviscerado, espalmado (cortes) Conservar congelado, resfriado, defumado, seco/salgado Subprodutos (couro, escama, casca, vísceras, espinhaço) Importador in natura 	<ul style="list-style-type: none"> Supermercados, mercados, peixarias, mercados municipais, CEAGESP, mercados externos Feiras, restaurantes, bares, foodtrucks Mercados institucionais Lojas, aquarismo, animais de companhia Importador de processados 	<ul style="list-style-type: none"> Alimento Animais de companhia

AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Bancos, Universidades, Associações de Produtores, Institutos Estaduais e Federais (Pesquisa), ONGs, Fundações, FIESP, Associações de Indústria

A partir da compreensão de como cada SAG está estruturado, foi conduzida a análise PESTAL que identifica os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem afetar o IP. Como resultado, foram obtidas as principais oportunidades e ameaças ligadas a esses fatores.

Uma segunda análise realizada foi a **Benchmarking**, que consiste na análise comparativa de organizações de excelência em alguma disciplina organizacional, em busca de estratégias ou de boas práticas que possam ser replicadas. Foram considerados três cases: 1) ITAL - Instituto de Tecnologia de Alimentos; 2) Embrapa Pesca e Aquicultura e 3) SIDI - Instituto de Ciência e Tecnologia.

A terceira análise foi de **Stakeholders**, na qual se partiu de uma lista prévia de 63 stakeholders, dos quais 14 foram classificados como relevantes para a geração de oportunidades e ameaças para o IP: Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado São Paulo (SAA), Secretaria de Infraestrutura e Meio Ambiente (SIMA), Governos (Estaduais e Municipais), Fundações – FUNDAG e FUNDEPAG, Agências de fomento, Piscicultor/Aquicultor de média e grande escala, Indústria de ração, Colônias de Pescadores, Piscicultor/

Aquicultor de pequena escala, Ministério do Meio Ambiente (MMA), Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (IBAMA), Indústria de saúde e nutrição animal para aquicultura e Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA).

Por fim, realizou-se uma análise de Clientes, ou seja, aqueles que se beneficiam direta ou indiretamente do valor gerado pelo Instituto de Pesca. Os grupos considerados foram:

- Produtores de alevinos, Produtores de engorda
- Indústria de Máquinas e Equipamentos
- Indústria de Aditivos e Medicamentos
- Fábrica de ração
- Indústria Pescado
- Governo
- Consumidor
- Pescador Artesanal
- Pescador Industrial
- Pescador Amador
- Empresas e grandes empreendimentos.

Como resultado das análises acima, foram obtidas as seguintes Oportunidades e Ameaças que são apresentadas na Matriz SWOT, posteriormente.

ANÁLISE INTERNA

Do ponto de vista do ambiente interno, buscou-se obter diferentes pontos de vista em relação à situação atual e qual deveria ser o papel do IP no futuro. Para isso, foram realizadas 22 entrevistas em profundidade com gestores e colaboradores do Instituto, tanto das áreas de pesquisa como administrativas, além da aplicação de um questionário eletrônico enviado a todos os colaboradores que obteve 79 respostas.

As respostas obtidas foram insumos para a realização do diagnóstico do ambiente interno, que permitiram o entendimento acerca da cultura organizacional, dos recursos e das capacidades internas para identificação dos pontos fortes e fracos da organização. Essa etapa do trabalho apoiou-se na abordagem conceitual da Visão Baseada em Recursos (VBR).

Entre os pontos fortes a serem destacados está o **Capital Intelectual Técnico** que reflete o conhecimento acumulado pelo corpo de pesquisadores da instituição. Esse capital é uma das maiores vantagens competitivas do Instituto, pois não pode ser imitado e possui um alto valor, é raro e difícil de imitar. Outro ponto forte identificado é a **Credibilidade da marca “Instituto de Pesca”**, o

nome do instituto é reconhecido nacional e internacionalmente, e se trata de uma referência em termos de pesquisa e desenvolvimento. Um ponto forte adicional é o **relacionamento do instituto com o setor produtivo**, por meio do qual muitas atividades podem ser desenvolvidas, inclusive pensando-se em ampliar as fontes de recursos privados para financiamento de novas pesquisas e investimento em desenvolvimento tecnológico.

Por fim, outra reconhecida vantagem competitiva do Instituto de Pesca é sua **Base de dados, resultado do Projeto de Monitoramento da Atividade Pesqueira no Estado de São Paulo (PMAP-SP)**, tendo em vista que nenhuma outra instituição pública ou privada detém uma base de dados técnica tão completa e longa quanto o IP, bem como sua capacidade de coleta e tratamento desses dados, o que confere ao Instituto uma competência distintiva.

Esses pontos fortes refletem importantes pontos de diferenciação do Instituto de Pesca em seu ambiente de atuação, fundamentais para a formulação das estratégias da organização. Outros pontos fortes foram identificados, bem como pontos fracos que são apresentados na Matriz SWOT.



A partir dos resultados obtidos na análise dos ambientes externo e interno, construiu-se a matriz SWOT, acrônimo em inglês para

“forças, fraquezas, oportunidades e ameaças” de uma organização. A matriz SWOT do Instituto de Pesca é apresentada a seguir.

FORÇAS

VANTAGENS COMPETITIVAS SUSTENTÁVEIS

- Capital intelectual.
- Credibilidade da Marca.
- Base de dados histórica do SAG da Pesca: PMAP-SP.
- Competência na geração de dados para o setor (know-how).
- Relacionamento com o setor produtivo dos SAGs da Aquicultura e da Pesca.

OUTROS PONTOS FORTES

- Boas estruturas de laboratório.
- Capacidade de inovação em produtos e processos para o SAG da Pesca.
- Capacidade de inovação em produtos e processos para o SAG da Aquicultura.
- Sentimento de pertencimento ao Instituto.
- Capacidade de atuação em todos os elos da cadeia.
- Curso de pós-graduação como gerador de pesquisas e capital humano

OPORTUNIDADES

- Apoio ao desenvolvimento de pacotes tecnológicos com objetivo de melhorar eficiência das cadeias da Pesca e Aquicultura:
 - Aquicultura: genética e melhoramento genético - inclui novas espécies, criação de alevinos e larvas, Ração de baixo custo e alto desempenho, aditivos, saúde animal – vacinas, probióticos, fitoterápicos.
 - Pesca: tecnologias de captura, monitoramento.
 - Tecnologias de gestão e manejo para melhorar a produção - softwares, equipamentos.
- Necessidade de dados estatísticos gerais do setor.
- Necessidade de Laboratórios de análise certificados.
- Biotecnologia para aproveitamento de subprodutos – bioinsumos.
- Necessidade de difusão de conhecimento para público em geral, que inclui treinamentos, capacitação e eventos.
- Demanda por produtos biológicos (vacinas).
- Legislações ambientais e de uso de água geram demanda por pesquisa.
- Demanda por serviços para Compensação ambiental e TACs.
- Possibilidade de criação de políticas públicas que apoiem o setor, incluindo desde crédito até compras governamentais.
- Crescimento das exportações e estímulo à adoção de padrões de qualidade mais elevados.
- Novas demandas do consumidor por saudabilidade e praticidade no mercado interno.
- Possibilidade de PPP´s.
- Editais Fapesp (NPOP).
- Recursos em bancos de desenvolvimento (BID, Banco Mundial, BNDES etc.).
- Recursos da iniciativa privada (indústria, associações do setor etc.).

FRAQUEZAS

- Ausência de direcionamento estratégico.
- Ausência de um sistema de gestão com processos e rotinas padronizados para a gestão dos Centros de Pesquisas, Núcleos e Departamentos.
- Falta de visão sistêmica e de trabalho em equipe.
- Falta de motivação do corpo técnico.
- Falta de processos de gestão de projetos.
- Falta de gestão do portfólio de projetos.
- Falta de competências de gestão.
- Indicação política dos diretores.
- Insuficiência de recursos financeiros.
- Dependência de duas fundações que não atendem às necessidades do Instituto.
- Convênios estabelecidos entre pessoas físicas e não entre pessoas jurídicas.
- Segurança da informação.
- Ausência de acreditação de laboratórios.
- Falta de recursos humanos para apoio e pesquisa.
- Dificuldade na retenção do conhecimento com a saída dos pesquisadores.
- Ausência de reposição de pesquisadores aposentados ou próximos à aposentadoria, bem como de pesquisadores que se desligam da instituição.
- Salário defasado.
- Falta de avaliação de desempenho ampla que contemple competências sociais e comportamentais.
- Carreira de apoio desvalorizada.
- Resistência dos pesquisadores ao novo modelo de pesquisa e captação de recursos.
- Comunicação Interna.
- Comunicação Externa.
- Desalinhamento com as demandas do setor produtivo.
- Distanciamento das demandas do consumidor final

AMEAÇAS

- Interferência política da Secretaria.
- Risco de extinção e/ou fusão com outro instituto.
- Falta de políticas públicas para setor de pesca e aquicultura.
- Políticas fiscais e tributárias que oneram o setor no Estado de SP.
- Desinformação sobre setor pesqueiro pode gerar dúvidas sobre a importância da atividade para comunidades e para sua capacidade de promover o desenvolvimento regional.
- Mudanças climáticas podem levar a prejuízo para atividade.
- Concorrência com produtos importados e com outras proteínas de origem animal - preço e qualidade.
- Concorrência com o setor privado (cooperativas e indústrias) no desenvolvimento de novos pacotes tecnológicos na aquicultura.
- Iniciativa privada tem resistência a pagar por serviços do IP.
- Competição com outros institutos pela atenção das Fundações.
- Falta de entendimento da SAA sobre o modelo de atuação das Fundações.
- Agências de fomento com recursos mais escassos e mais restritos.
- Agências de fomento sendo mais exigentes para aprovação dos projetos.
- Visão negativa dos stakeholders em relação ao pesquisador do serviço público.
- Percepção negativa dos stakeholders sobre possíveis desvios de função, diferenciando Instituto e Universidade.

A partir da análise SWOT foram realizadas discussões aprofundadas para definir as novas diretrizes estratégicas do Instituto de Pesca que utilizam seus pontos fortes para aproveitar oportunidades e mitigar os efeitos das ameaças, bem como focar nos pontos fracos que

deveriam ser fortalecidos para garantir a perenidade do Instituto. A partir da matriz SWOT foi estabelecida a formulação estratégica, representada na Missão, Visão, Valores, Posicionamento Estratégico e Mapa Estratégico.

MARCO ESTRATÉGICO





POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

“Somos uma instituição que une a tradição em pesquisa com a busca constante de soluções inovadoras para a cadeia do pescado.”

MAPA ESTRATÉGICO

A partir da missão, visão e estratégias definidas, elaborou-se o Mapa Estratégico do Instituto de Pesca, atribuindo os objetivos estratégicos almejados pela organização.



MAPA ESTRATÉGICO INSTITUTO DA PESCA



MISSÃO

Promover soluções científicas, tecnológicas e inovadoras para o desenvolvimento sustentável da cadeia de valor da Pesca e da Aquicultura.

VISÃO

Ser parceiro estratégico da cadeia do Pescado para torná-la mais competitiva e sustentável.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Potencializar o Retorno Social do Instituto de Pesca.

MERCADO E SOCIEDADE



Fortalecimento da imagem do IP como parceiro estratégico



Prestar serviços especializados aos diferentes agentes ligados direta ou indiretamente à cadeia do pescado



Desenvolver soluções para promover o desenvolvimento sustentável da Pesca



Gerar e difundir conhecimentos estratégico para a cadeia do pescado



Desenvolver soluções tecnológicas para aumentar a competitividade da Aquicultura



Atuar em temas transversais que impactam o ambiente e a produção do pescado

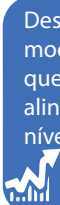
ESTRUTURAS E PROCESSOS ORGANIZACIONAIS



Aprimorar os mecanismos de Governança IP



Aprimorar o relacionamento institucional alinhado às diretrizes da APTA



Desenvolver um modelo de gestão que promova o alinhamento do nível estratégico ao operacional



Ampliar e institucionalizar as parcerias estratégicas

APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

Desenvolver competências de gestão pública, processos, inovação e projetos ágeis



Valorizar e reconhecer as pessoas



Viabilizar recursos humanos adequados para atender pessoas as necessidades do IP



FINANCEIRO



Viabilizar recursos financeiros para o alcance dos resultados do IP



Aperfeiçoar a gestão dos recursos financeiros

PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS E INDICADORES DE MONITORAMENTO

Para se alcançar os objetivos estratégicos e garantir a pesquisa de vanguarda, com inovação e compartilhamento de conhecimento, é fundamental que as ações estratégicas sejam monitoradas de modo permanente pela organização, e para isso é adotada a metodologia Balanced Scorecard (BSC), que separa o monitoramento em 5 grandes dimensões ou “perspectivas”: Geral, Mercado e Sociedade, Estrutura e Processos organizacionais, Aprendizagem e Crescimento, e Financeiro. Cada uma dessas perspectivas possui desdobramentos específicos e indicadores de desempenho.

A etapa final de criação coletiva do Planejamento Estratégico engloba as proposições de projetos estratégicos específicos relacionados a cada uma das perspectivas de monitoramento. Utilizamos por definição o conceito de que “projetos são um esforço temporário empreendido para criar um produto, um serviço ou um resultado único”¹. A equipe da FIA, em conjunto a colaboradores do IP, e alinhados à missão, visão e aos valores da organização, elencaram os projetos considerados essenciais para a melhoria da instituição. Estes projetos estratégicos sempre estão vinculados a uma ou mais perspectivas do BSC e são o meio pelo qual os objetivos e indicadores poderão ser alcançados.

¹ PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Guia PMBOK®: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, Sétima edição, Pennsylvania: PMI, 2021.

Tabela 1 – Indicadores para monitoramento da estratégia do IP

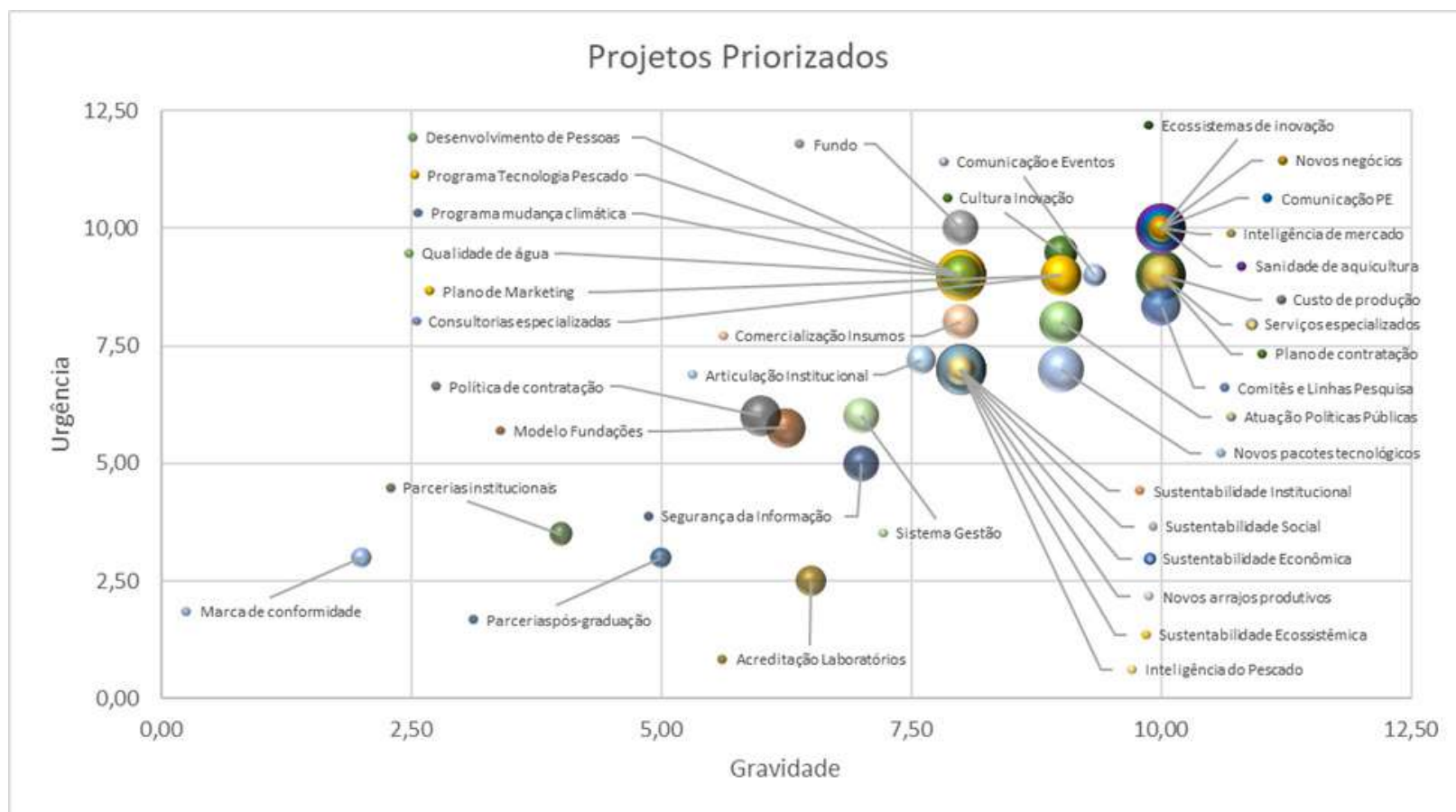
PERSPECTIVA BSC	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	PROJETOS
1. Geral	1.1. Fortalecer o Retorno Social gerado pelo Instituto de Pesca	A. Retorno Social do Investimento (SROI)	Estratégia de Comunicação e Eventos Atuar na concepção e atualização das políticas públicas voltadas para o setor Plano de Marketing
	2.1. Fortalecimento da imagem do IP como parceiro estratégico	B. Índice de reconhecimento da marca IP	Estruturação dos Comitês e Linhas de Pesquisa Inteligência de mercado Parceria nos ecossistemas de inovação Consultorias especializadas Sustentabilidade Institucional Sustentabilidade Social Sustentabilidade Ecosistêmica Sustentabilidade Econômica
	2.2. Desenvolver soluções para promover o desenvolvimento sustentável da Pesca	C. Índice de satisfação dos agentes da cadeia de valor da Pesca D. Índice de contribuição para o desenvolvimento sustentável da cadeia de valor da Pesca	Programa de sanidade de aquicultura Programa de pesquisa para redução de custo de produção Programa de pesquisa de novos arranjos produtivos para atender à cadeia de produção (cooperativismo e outros) Programa de novos pacotes tecnológicos Parceria nos ecossistemas de inovação
	2.3. Desenvolver soluções tecnológicas para aumentar a competitividade da Aquicultura	E. Índice de satisfação dos agentes da cadeia de valor da Aquicultura F. Índice de contribuição para a competitividade da cadeia de valor da Aquicultura	Acreditação e Certificação dos Laboratórios Produção de insumos estratégicos para comercialização Ampliar oferta de serviços especializados prestados Serviço de marca de conformidade
	2.4. Prestar serviços especializados aos diferentes agentes ligados direta ou indiretamente à cadeia do pescado	G. Índice de satisfação dos clientes com a prestação de serviços	Parcerias na pós-graduação Inteligência do Pescado Segurança da Informação
	2.5. Gerar e difundir conhecimento estratégico sobre a cadeia do pescado	H. Índice de difusão do conhecimento I. Volume de produção de documentos J. Índice de capacitação e formação promovido pelo IP	Programa de pesquisa ligados à qualidade de água Programas de pesquisa focados nas questões ambientais e climáticas Programas de pesquisa ligados à tecnologia do pescado
2. Mercado e Sociedade	2.6. Atuar em temas transversais que impactam o ambiente e a produção do pescado	K. Índice de contribuição para o desenvolvimento de temas transversais	
	3.1. Aprimorar os mecanismos de Governança do IP	L. Grau de efetividade da governança	Estruturação dos Comitês e Linhas de Pesquisa
	3.2. Desenvolver um modelo de gestão que promova o alinhamento do nível estratégico ao operacional	M. Grau de adoção de boas práticas de gestão	Sistema de Gestão voltado a resultados Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico com Carta de Compromisso do Grupo Gestor Política de contratação de recursos humanos externos Plano de Marketing
	3.3. Aprimorar o relacionamento institucional alinhado às diretrizes da APTA	N. Taxa de efetividade da articulação institucional	Ampliar oferta de serviços especializados prestados Estruturação do modelo de atuação com as Fundações Articulação Institucional com as esferas de Estado
3. Estrutura e Processos Organizacionais	3.4. Ampliar e institucionalizar as parcerias estratégicas	O. Índice de projetos colaborativos	Programa de ampliação e institucionalização das parcerias Programa de sanidade de aquicultura Inteligência do Pescado
	4.1. Desenvolver competências de gestão pública, processos, inovação e projetos ágeis	P. Índice de desenvolvimento de competências de gestão	Programa de Desenvolvimento de Pessoas Promover a cultura de inovação
	4.2. Valorizar e reconhecer as pessoas	Q. Índice de satisfação dos colaboradores com a organização	Sistema de Gestão voltado a resultados Programa de Desenvolvimento de Pessoas
4. Aprendizagem e Crescimento	4.3. Viabilizar recursos humanos adequados para atender as necessidades do IP	R. Nível de adequação do quadro de colaboradores	Articulação Institucional com as esferas do Estado Plano de contratação de recursos humanos externos Fundo de Pesquisa, Manutenção e Investimento
	5.1. Viabilizar recursos financeiros para o alcance dos resultados do IP	S. Nível de captação realizada	Prospecção de novos negócios Fundo de Pesquisa, Manutenção e Investimento Acreditação e Certificação dos Laboratórios
5. Financeiro	5.2. Aperfeiçoar a gestão dos recursos financeiros	T. Taxa de execução orçamentária	Gestão Financeira Otimizada

PRIORIZAÇÃO DOS PROJETOS ESTRATÉGICOS

A priorização dos projetos estratégicos foi elaborada com base nos critérios de Gravidade, Urgência e Complexidade. Colaboradores do grupo gestor do IP avaliaram cada item e atribuíram notas de 1 a 10. O gráfico 1 apresenta o resultado da priorização. Para

posicionar os projetos no gráfico foram considerados os critérios Gravidade e Urgência, enquanto o critério Complexidade está expresso no tamanho das bolhas, ou seja, quanto maior a bolha, maior a complexidade de implementação.

Gráfico 1: Priorização dos projetos



A seguir tem-se a lista completa dos projetos com a ordem gerada na priorização e acrescida de uma classificação em relação a sua natureza, ou seja, se são Estruturantes ou Finalísticos. Foram considerados Projetos Estratégicos Finalísticos aqueles cujo resultado está vinculado às entregas que o Instituto deve realizar aos seus clientes, como linhas de serviço e áreas de atuação. Em alguns casos, é utilizado o termo "Programas", isto é, um conjunto de projetos da mesma temática e que, em conjunto, poderão

entregar os objetivos pretendidos. Recomenda-se que os projetos de pesquisa atuais do Instituto estejam vinculados aos programas temáticos aqui listados. Com relação aos Projetos Estratégicos Estruturantes, estes se referem às intervenções necessárias para criação de alicerces essenciais para que os objetivos do Instituto de Pesca sejam alcançados, por exemplo, projetos que alterem a estrutura organizacional, que criem novos processos e políticas e atuem no desenvolvimento de novas competências internas.

ORDEM	PROJETOS ESTRATÉGICOS	NATUREZA
1	Inteligência de mercado	Estruturante
2	Programa de sanidade de aquicultura	Finalístico
3	Parceria nos ecossistemas de inovação	Finalístico
4	Plano de Comunicação do Planejamento Estratégico com Carta de Compromisso do Grupo Gestor	Estruturante
5	Prospecção de novos negócios	Estruturante
6	Plano de contratação de recursos humanos externos	Estruturante
7	Programa de pesquisa para redução de custo de produção	Finalístico
8	Ampliar oferta de serviços especializados prestados	Finalístico
9	Promover a cultura de inovação	Estruturante
10	Estratégia de Comunicação e Eventos	Estruturante
11	Estruturação dos Comitês e de Linhas de Pesquisa	Estruturante
12	Consultorias especializadas	Finalístico
13	Plano de Marketing	Estruturante
14	Fundo de Pesquisa, Manutenção e Investimento	Estruturante
15	Programa de pesquisa ligados à qualidade de água	Finalístico
16	Programas de pesquisa focados nas questões ambientais e climáticas	Finalístico
17	Programas de pesquisa ligados à tecnologia do pescado	Finalístico
18	Atuar na concepção e atualização das políticas públicas voltadas para o setor	Finalístico
19	Programa de Desenvolvimento de Pessoas	Estruturante
20	Programa de novos pacotes tecnológicos	Finalístico
21	Produção de insumos estratégicos para comercialização	Finalístico

ORDEM	PROJETOS ESTRATÉGICOS	NATUREZA
22	Sustentabilidade Institucional	Finalístico
23	Sustentabilidade Social	Finalístico
24	Sustentabilidade Ecológica	Finalístico
25	Sustentabilidade Econômica	Finalístico
26	Programa de pesquisa de novos arranjos produtivos para atender à cadeia de produção (cooperativismo e outros)	Finalístico
27	Inteligência do Pescado	Finalístico
28	Articulação Institucional com as esferas de Estado	Estruturante
29	Sistema de Gestão voltado a resultados	Estruturante
30	Segurança da Informação	Estruturante
31	Estruturação do modelo de atuação com as Fundações	Estruturante
32	Política de contratação de recursos humanos externos	Estruturante
33	Acreditação e Certificação dos Laboratórios	Estruturante
34	Parcerias na pós-graduação	Estruturante
35	Programa de ampliação e institucionalização das parcerias	Estruturante
36	Serviço de marca de conformidade	Finalístico



MUSEU DA PESCA

DivExo



CONSIDERAÇÕES

O trabalho conjunto realizado entre o Instituto de Pesca e a FIA resultou na formulação de um novo marco estratégico. A partir de um novo posicionamento, e definidas a missão e a visão do IP, consolidou-se o mapa estratégico que, entre outras coisas, estabelece um conjunto de indicadores para monitorar e avaliar a consecução de sua estratégia, considerando a priorização do portfólio mais adequado aos projetos. Espera-se, com isso, que o IP reforce o seu protagonismo como um parceiro estratégico de um ecossistema robusto de ciência e tecnologia para inovação da cadeia de valor do pescado, por meio de uma gestão estratégica efetiva, capaz de contribuir para a sustentabilidade dos agentes produtivos da cadeia e da sociedade.







Instituto de Pesca -
IP



**GOVERNO DO ESTADO
DE SÃO PAULO**

