

Aprendizagem organizacional em institutos nacionais de estatística: o exemplo brasileiro

Marcos Aurelio Campos de Queiroz (IBGE/ UFRRJ) marcosqueiroz@ibge.gov.br

Mirian Garcia Nogueira (UFF) mirian2@nitnet.com.br

Resumo

O artigo discute a adoção dos conceitos relacionados à Aprendizagem Organizacional em institutos nacionais de estatística, abordando o papel destas organizações na retratação da realidade de diversos países e na construção do conhecimento. Foi utilizado como modelo de avaliação o instituto nacional de estatística brasileiro, relatando experiências bem sucedidas que podem ser adotadas em demais organizações similares, classificando estas atividades no modelo proposto por Garvin, que relaciona cinco caminhos para o aprendizado organizacional, a saber: resolução sistemática de problemas; experimentação; experiências passadas; circulação de conhecimento e experiências realizadas por outros. A Aprendizagem Organizacional é abordada sob o ponto de vista de inovação para melhoria do desempenho institucional, contextualizando a função das agências nacionais de estatística e os desafios decorrentes das transformações verificadas no mundo contemporâneo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional; Institutos Nacionais de Estatística; Informação Estatística.

1. Introdução

*"Transformação é uma porta que só se abre por dentro".
Provérbio francês*

Este trabalho tem como objetivo o estudo da adoção dos conceitos relacionados à Aprendizagem Organizacional em institutos nacionais de estatística, sendo utilizado como modelo de avaliação o instituto nacional de estatística brasileiro, ou seja, o IBGE. A Aprendizagem Organizacional é um processo que parte do aprendizado individual, e a partir da interação entre os indivíduos, é estabelecido um processo de criação de conhecimento que resulta no aprendizado de toda a organização. Este aprendizado independe da utilização ou não de tecnologia informatizada ou do momento histórico em que a organização se encontra, pois embora seja um conceito novo, de certa forma é utilizado há muito tempo, pois as organizações que atravessam gerações e são capazes de se adaptar às novas demandas do mercado, são de algum modo instituições que aprendem com seus processos de trabalho e potencializam o talento de seus empregados na criação de produtos e serviços que garantam a longevidade do negócio.

Segundo Desrosieres (1996), "combinando elementos dispersos e heterogêneos, a estatística constrói objetos novos, úteis para entender e transformar o mundo". Para entender e transformar sua realidade, os diversos países mantêm instituições com o fim específico de organizar as estatísticas nacionais, que servem de base para a tomada de decisão dos governos, empresas e sociedade como um todo. No Brasil, que tem uma longa tradição na publicação de estatísticas oficiais, esta função está a cargo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Criado em

1936, desde a sua fundação vem realizando um esforço contínuo no sentido de oferecer ao país informação estatística de qualidade, com credibilidade e elevado padrão técnico de realização das pesquisas. Neste trabalho, são apresentadas cinco atividades de Aprendizagem Organizacional, classificadas segundo o modelo proposto por Garvin, que conforme descrito a seguir, constituem-se em importantes instrumentos para a preservação do padrão de qualidade do instituto brasileiro, e que podem servir de exemplo para adoção em outros institutos nacionais de estatística.

A metodologia se constituiu na coleta dos dados de fontes primárias, recorrendo a documentos e relatórios de circulação interna, bem como de fontes secundárias, através de documentos, legislação, relatórios de pesquisas e reportagens sobre a atuação do instituto brasileiro (publicações próprias e de terceiros). Os fatos foram analisados e as conclusões obtidas de acordo com a comparação do objeto de estudo e as referências disponíveis na literatura e a observação participante natural, na qual um dos observadores pertence à mesma comunidade ou grupo investigado (Lakatos e Marconi : 1991).

2. Aprendizagem Organizacional: reflexões iniciais

A aprendizagem é um conceito que no senso comum é geralmente associado ao processo de obtenção do conhecimento acadêmico ou da compreensão dos fatos e de sua utilização para a vida de cada indivíduo. Numa abordagem acadêmica, Fleury e Fleury (1995 : 19) definem aprendizagem como "um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento", visão esta semelhante a encontrada no Glossário de Educação Profissional CNI/SENAI (1999), onde a aprendizagem é conceituada como "Processo de construção de conhecimento que propicia a modificação de comportamento do indivíduo".

Daft (1999) define organização como entidade social dirigida por metas, desenhada como sistema de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e ligada ao ambiente externo. De modo análogo, Chiavenato (2000 : 66) conceitua como "Do ponto de vista de entidade social, constitui o conjunto de pessoas que interagem entre si para alcançar objetivos específicos". A aprendizagem é um conceito que deve ser aplicado às organizações como forma de compreender seus processos de trabalho, objetivos e meios disponíveis para alcançá-los.

Conforme apontam Fleury e Fleury (1995), a partir dos estudos de Hedberg, as organizações possuem sistemas cognitivos e desenvolvem procedimentos para lidar com seus problemas internos e externos e desenvolvem rotinas que, de forma explícita ou inconsciente, são incorporadas com o tempo na memória organizacional. Neste sentido, para a ocorrência de um processo de aprendizagem organizacional, é necessário um processo de criação e gestão do conhecimento na instituição, de modo que a mesma aprenda com suas práticas e possa criar novos conhecimentos visando refletir na melhoria de seu desempenho. Sendo, neste caso, o conhecimento compreendido como: "mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais". (DAVENPORT e PRUSAK, 1998 : 6)

A Aprendizagem Organizacional vincula-se ao conceito de inovação, na necessidade das organizações construir sistemas e estruturas mais eficientes para dar resposta às constantes e aceleradas mudanças do mundo contemporâneo. É antes de tudo, responsabilidade de cada pessoa

da organização, ou seja, cada indivíduo deve orientar a sua atividade com o intuito de aprender e ajudar a organização a construir a sua base de conhecimento, comum a todos os seus integrantes. Através do aprendizado com as próprias experiências e intercâmbio de informações com demais organizações, a instituição é capaz de rever sua atuação, formular estrategicamente o planejamento de suas atividades e cumprir plenamente sua missão institucional.

O aprendizado individual é um processo de prover ao indivíduo condições de criação e produção do conhecimento, levando a uma mudança de comportamento. Neste sentido, ao pensar-se em aprendizado organizacional, é necessário atentar para a relevância que o aprendizado individual tem para a eficácia da formação do conhecimento organizacional.

O aprendizado organizacional resulta num ambiente participativo, em que a reflexão e atuação orientada para a resolução sistemática dos problemas são práticas adotadas por todo o quadro funcional, e em consequência alcança a qualidade esperada no trabalho desenvolvido. Entende-se por qualidade neste estudo a medida do valor percebido, pois ainda que o trabalho seja realizado de acordo com as especificações técnicas requeridas tanto para as atividades quanto para toda a estrutura organizacional, a confiabilidade na informação gerada e a satisfação do usuário, constituem-se em um indicador significativo de qualidade para os institutos nacionais de estatística.

3. Os institutos nacionais de estatística e sua função

Os institutos nacionais de estatística têm a função de retratar a sociedade de seus países, demonstrando em suas pesquisas a evolução sócio econômica, níveis de renda e emprego da população, estrutura comercial e produtiva, padrões socioculturais, hábitos e costumes de seu povo, entre outros. Considerando o dinamismo do mundo contemporâneo, mesmo que nem sempre seja revertido em desenvolvimento do país e bem-estar da população, o processo de mudança das sociedades é acelerado e complexo.

Então surge a questão: como retratar estas sociedades com fidelidade à sua dinâmica e evolução se os institutos não forem capazes de se adaptar às mudanças e desenvolver mecanismos capazes de acompanhar esta transformação? A resposta é que da mesma forma que uma fotografia só terá uma imagem nítida se o equipamento for de boa qualidade e o fotógrafo for capaz de manuseá-la segundo suas especificações, os institutos de estatística somente serão capazes de revelar um retrato fiel de suas sociedades se forem capazes de captar as demandas locais, manter um ambiente de trabalho voltado para a criação do conhecimento e utilizar a tecnologia como um instrumento para aprimorar os padrões técnicos operacionais. Seu quadro de empregados deve estar voltado para a aprendizagem, visando desenvolver novas metodologias, aprimorar as já existentes e ter a capacidade de visualizar as necessidades de adaptação, realizando seu trabalho com redução de custos e otimização de recursos.

Um bom exemplo de prática adotada pelo instituto brasileiro para garantir que suas pesquisas se constituam num retrato fiel da realidade, é a Comissão Consultiva do Censo Demográfico 2000, cujo papel principal foi servir de elo entre o instituto e a sociedade. Adotada em censos anteriores, e formada por estudiosos com notório saber em diversos temas relacionados aos estudos populacionais, oriundos de importantes universidades e centros de pesquisa do país, a comissão contribuiu com sugestões e reflexões sobre possíveis inovações a serem adotadas para a realização do Censo. Foram discutidas questões relacionadas aos temas, questionários, amostragem e formas de apuração, entre outros, para subsidiar o instituto a alcançar o objetivo de

que a referida pesquisa fosse o mais fiel possível à realidade brasileira, com a utilização de moderna tecnologia e rigoroso padrão técnico.

Para Senge (2002 : 11), referindo-se às empresas que serão líderes no século 21, "Parece que elas serão caracterizadas pela maior contribuição do poder decisório, pela liderança de indivíduos em todos os níveis e pelo desenvolvimento do pensamento sistêmico como forma de incrementar o pensamento reducionista tradicional ". A princípio, os institutos nacionais de estatística não tem concorrentes, visto que embora algumas de suas pesquisas, como índices de preços e pesquisa mensal de empregos, possam ser realizadas por outras agências de estatística, conforme relata Schwartzman (1998), "países necessitam de informações a longo prazo, abrangentes, estáveis e comparáveis internacionalmente que são bens públicos (...)." e operações mais complexas como o censo, devido à sua complexidade e alto custo, dificilmente seriam alvo de interesse de realização por outra agência estatística.

Ainda que estes institutos não necessitem disputar com outras organizações por espaço no mercado, como órgãos de Estado e, portanto financiados por orçamento público, competem com instituições de vários setores pela partilha dos investimentos governamentais, devendo prestar contas à sociedade, apresentando resultados de pesquisas confiáveis e precisos.

A ausência de concorrência, no entanto, não isenta estes institutos do exercício do papel de liderança na produção de estatísticas oficiais e a Aprendizagem Organizacional se constitui num importante instrumento para que estes institutos aprimorem seus processos de trabalho e mantenham a garantia da relevância de seu papel no contexto atual. A construção das estatísticas nacionais com qualidade é uma tarefa complexa e estratégica para as nações que tenham aspiração em competir no mercado mundial pela inserção de seus bens e serviços em condições vantajosas, para a disponibilidade de parâmetros confiáveis para a alocação de recursos e formulação e execução das políticas públicas.

4. O instituto nacional de estatística brasileiro: o histórico e a missão institucional

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística foi criado em 29 de maio de 1936, num contexto de centralização política do Estado Novo, com a progressiva ocupação do aparato estatal do espaço organizacional e decisório em áreas como segurança, conhecimento e estrutura sócioespacial do país. No entanto, conforme Senra (2001) vale ressaltar que no Brasil há uma continuidade institucional de produção de estatísticas nacionais que remonta à criação da Diretoria Geral de Estatística em 14 de janeiro de 1871, ainda no Império, o que confere ao Brasil a notável marca de mais de 130 anos de continuidade institucional na produção de estatísticas oficiais. Conforme Penha (1993: 18), "no Brasil, o processo de centralização, que acompanha nossa evolução política desde o período colonial, adquire um sentido ainda maior na década de 30, em função da política de integração nacional e dos processos de modernização institucional e desenvolvimento econômico-industrial, que caracterizam este período".

O instituto foi criado com orientação a dois vetores, o suporte de funcionamento da máquina estatal no que se refere à implementação de políticas públicas e como núcleo central de formulação e execução de políticas territoriais. Atuando inicialmente num clima de defesa da unidade e segurança nacional pregado pelo Governo Vargas, em função do cenário internacional, suas atividades foram norteadas para o levantamento e sistematização de informações do quadro territorial para atendimento da administração pública nos aspectos jurídico, tributário, eleitoral e expansão de riquezas públicas federais, como demarcações de território e construção de equipamentos de infra-estrutura.

Atualmente o instituto, que possui independência técnica e científica, atua num contexto de busca por parte do governo e sociedade de superação de desigualdades internas e de desenvolvimento e fortalecimento do país perante seu povo e ao mundo, tem como missão institucional "*retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania*", e goza de grande prestígio na mídia, conforme atesta reportagem publicada em O Globo em 15/12/2002, num suplemento especial para avaliação dos oito anos de governo do presidente Fernando Henrique Cardoso: "Desde que o IBGE iniciou a divulgação dos dados do Censo 2000, **a melhor radiografia do país na década**, o presidente do instituto, Sergio Besserman, tem comparado os resultados com um copo d'água. "Alguns dizem que está meio cheio e outros, meio vazio". O IBGE, segundo ele, prefere dizer que o copo está pela metade, cabendo a cada brasileiro fazer a sua própria avaliação. Isso porque o Censo mostrou avanços consideráveis, principalmente nas áreas de saúde e educação, ao mesmo tempo em que revelou números dramáticos sobre violência e reforçou a idéia de que os últimos anos não foram suficientes para atenuar a mais perversa das características de nossa sociedade: a distribuição desigual das riquezas nacionais". (grifo do autor)

As pesquisas divulgadas pelo instituto recebem ampla cobertura da mídia, que com frequência, utiliza os dados divulgados para análises e projeções sobre a economia, produtividade, demografia e indicadores sociais brasileiros. Para avaliação do atendimento prestado aos usuários que procuram as livrarias, bibliotecas e centros de atendimento do instituto, é realizada semestralmente uma pesquisa com metodologia da American Consumer Satisfaction Index da Universidade de Michigan; SERVQUAL desenvolvido pelos especialistas Zeithaml, Parasuraman e Berry e Common Measurement Tool do Centro Canadense de Gestão. Para entrada de dados e análise dos resultados é utilizado o aplicativo Instrumento Padrão de Pesquisa de Satisfação - IPPS, versão 1.0, distribuído pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - MP, e as dimensões pesquisadas são conservação e a limpeza do centro de atendimento; atendimento dos funcionários; capacidade dos funcionários; serviço ser feito direito; e facilidade para conseguir o serviço. Para os anos de 2003 e 2004, os usuários indicaram grau de satisfação com o atendimento acima das expectativas, tendo as dimensões atendimento dos funcionários e facilidade para conseguir o serviço, obtido as avaliações mais elevadas, comprovando a qualidade dos recursos humanos que atuam no atendimento aos clientes.

O momento em que vivemos, é de grande utilização da tecnologia associada à informação e comunicação, e caracterizado por grande intensidade de informações no cotidiano dos cidadãos e das empresas, que dispõem de variedade de meios para transmissão e recepção de dados e informações com rapidez e confiabilidade, que chamamos de Sociedade da Informação. Conforme Fleury (2003), este contexto é chamado por Drucker (1997) de sociedade instruída, ou seja, "sociedade que se organiza fundamentalmente a partir da aplicação dos conhecimentos de seus cidadãos", diferencia-se das economias agrária e industrial pelas mudanças ocorridas na forma de disseminação do conhecimento, atualmente apoiado por métodos baseados nas tecnologias de informação e comunicação (TICs), como a Internet e os sistemas informatizados de gestão empresarial.

Grande parte da oferta de informações disponível é de baixa qualidade, e por vezes, dispensável. Além disso, o excesso de informações não tem necessariamente se traduzido em conhecimento. Sendo assim, é imprescindível a seleção da informação em fontes confiáveis. Neste cenário, os institutos nacionais de estatística são uma importante referência em virtude da produção de

informações de acordo com metodologia científica e de realização de pesquisas voltadas para o conhecimento da realidade de seus países, de modo a permitir a análise de cenários e a tomada de decisão. Para cumprirem sua função, os diversos institutos buscam alternativas para aprimorar seus processos de trabalho e elevar o padrão de qualidade de suas pesquisas.

5. Práticas de Aprendizagem Organizacional adotadas no IBGE

A Aprendizagem Organizacional se dá no momento em que o conhecimento gerado na instituição é revertido em favor da geração de novos empreendimentos capazes de trazer retorno financeiro ou intelectual à organização, ou no aprimoramento dos produtos e processos existentes. Garvin (*apud* Fleury e Fleury : 1995), propõe cinco caminhos através dos quais a Aprendizagem Organizacional pode ocorrer: resolução sistemática de problemas; experimentação; experiências passadas; circulação de conhecimento e experiências realizadas por outros.

São relatadas a seguir, para cada item do modelo proposto por Garvin, uma atividade ou ferramenta de gestão institucional classificada segundo o conceito de aprendizagem organizacional, que podem servir de modelo para aplicação em diversos outros institutos nacionais de estatística, ou mesmo em demais organizações com objetivos diversos.

a) Resolução sistemática de problemas: *"esta atividade, segundo o autor, se apoia na solução de problemas, que nos últimos anos ganhou grande destaque através dos princípios e métodos dos movimentos de qualidade. Suas idéias principais são hoje universalmente conhecidas: diagnóstico feito com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso de ferramenta estatístico para organizar as informações e proceder a inferências"*. (FLEURY e FLEURY, 1995 : 23)

O instituto de estatística brasileiro realizou um projeto intitulado "A presença nacional do IBGE, do presente ao futuro. O futuro desejável e o futuro possível", que consistiu numa pesquisa qualitativa realizada em nível nacional, em que foi consultado todo o corpo funcional, com intensa participação através da resposta dos questionários e debate das sínteses das respostas.

A primeira etapa do projeto consistiu numa pesquisa de informação nas sedes das unidades regionais e unidades setoriais da Sede, visando captar e registrar a visão da Sede sobre o campo e vice-versa, entendendo campo como área de atuação das unidades regionais. Os questionários foram aplicados um no campo e outro na Sede, espelho do anterior, e depois de aplicados passaram por uma fase de consolidação, ficando com um questionário referente à Sede e outro ao campo. Em seguida foi realizado o cotejamento, quando cada dois questionários consolidados se transformaram em apenas um questionário temático; sendo revelado ao final desta fase o estado das relações Sede - campo - Sede.

A segunda etapa consistiu na realização de pesquisa nas agências de coletas, desta vez com questionários com respostas pré-definidas.

Na terceira etapa foi realizado com as agências um estudo no âmbito do Departamento de Geografia, resultando no relatório "Estudo Espacial das Agências".

Na quarta etapa, foram explorados os dados disponíveis no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos do Poder Executivo (SIAPE), visando extrair informações capazes de revelar as condições dos recursos humanos existentes na instituição, que permitiu a visualização do quantitativo de funcionários existente e a projeção de futuro.

Conforme expresso no relatório final, "Ressalta-se também que o próprio exercício de

elaboração, levou àqueles que estiveram envolvidos com o desenvolvimento do Projeto Presença à tomada de consciência de uma realidade, que já no momento de sua revelação induziu mudanças, o que fez com que a existência do Projeto em si o tenha justificado como um momento de auto-avaliação imprescindível”. (2001: 45)

A pesquisa, realizada segundo parâmetros adotados normalmente pelo instituto em suas atividades, foi capaz de revelar um diagnóstico da situação do instituto no que se refere aos recursos humanos, relações de trabalho entre a sede e suas unidades regionais, estrutura de processo decisório e situação dos recursos materiais e patrimoniais, constituindo-se num marco institucional, que passou a ser utilizado desde então como referência para traçar as metas de reorganização de sua estrutura organizacional e projetos de otimização das relações entre suas diversas unidades administrativas e técnicas.

b) Experimentação: *"Esta atividade envolve a procura sistemática e o teste de novos conhecimentos; para isto o uso do método científico é essencial. Diferentemente da resolução de problemas, porém, a experimentação usualmente é motivada por oportunidades de expandir horizontes e não pelas dificuldades correntes"* (FLEURY e FLEURY, 1995 : 23)

Sendo o instituto brasileiro uma organização de grande porte, visto que está presente em todo o território de um país continental, naturalmente surgem dificuldades de gerenciamento de uma estrutura gigantesca que compreende elevada utilização de recursos humanos, materiais e financeiros. Uma das formas utilizadas para agilizar a operacionalização da realização de despesas administrativas e de pesquisa de campo, incluindo o deslocamento de funcionários e veículos, é o suprimento de fundos, que consiste na entrega de um valor financeiro ao servidor, que em casos excepcionais definidos em lei, poderá ser utilizado para despesas de pronto pagamento.

Para melhorar o desempenho do instituto, foi desenvolvido o Sistema de Gestão de Suprimento de Fundos, com o objetivo de resolver os seguintes entraves:

- realização de forma manual das diversas etapas envolvidas na execução do Suprimento de Fundos: requisição, concessão, comprovação, análise e aprovação da prestação de contas;
- dependência de consulta individual a processos administrativos ou verificação de fichas individuais de forma manual para o controle de prazos e valores;
- inexistência de consultas, relatórios e instrumentos de cobrança institucional que espelhassem a realidade;
- insipiência do Sistema Integrado de Administração Financeira (SIAFI) do governo federal, no que se refere ao controle de dados no nível de detalhamento demandado pela instituição;
- impossibilidade da área financeira de acompanhar passo a passo as atividades desenvolvidas por suas unidades gestoras e administrar com a segurança desejada a movimentação financeira demandada.

O sistema apresentou como aspectos inovadores a preocupação no desenvolvimento de um sistema informatizado capaz de complementar e detalhar informações necessárias à gerência institucional, sem recair em atividades redundantes ao que o sistema SIAFI já oferecia e o atendimento das unidades gestoras, com o custeio para manutenção dos trabalhos desenvolvidos por seus funcionários no universo dos municípios brasileiros, considerando o volume de recursos financeiros envolvidos e o menor espaço de tempo em que as atividades passaram a ser

executadas. A clientela de usuários do sistema é formada pelas unidades gestoras regionais, a administração central e a auditoria interna, que passaram a contar com análises mais detalhadas, relatórios e indicadores que possibilitaram melhor acompanhamento do trabalho realizado pelas atividades finalísticas.

O sistema apresentou como resultados o permanente acompanhamento das ações das unidades gestoras e controle da movimentação de recursos durante o trabalho censitário, com análise quantitativa e qualitativa realizada pela gerência financeira das operações registradas, incluindo o cruzamento dos registros contábeis através do Sistema SIAFI. O trabalho foi premiado na sexta edição do Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal - Prêmio Hélio Beltrão e consolidou-se como uma ferramenta de gestão institucional.

c) Experiências passadas: *"as organizações precisam rever seus sucessos e fracassos, avaliá-los sistematicamente e gravar as lições de forma acessível a todos os membros"* (FLEURY e FLEURY, 1995 : 23)

Na administração pública brasileira de um modo geral, os cargos de chefia são ocupados por profissionais indicados pela direção das instituições, tendo em vista tratar-se de cargos de confiança. Para a realização do Censo 2000, o instituto nacional de estatística do Brasil implantou cinco Centros de Captura de Dados (CCDs), localizados nas cidades do Rio de Janeiro, Campinas, Campina Grande, Goiânia e Curitiba, cuja finalidade foi o recebimento dos questionários utilizados na coleta dos dados censitários, para leitura ótica de marcas e caracteres alfanuméricos. Sendo o CCD do Rio de Janeiro uma unidade que continuaria suas atividades para processamento de outras pesquisas após o censo, o responsável por esta unidade foi escolhido através da nomeação pela diretoria da instituição.

No entanto, para os demais centros de captura cujas atividades, embora de extrema importância e responsabilidade, seriam temporárias e restritas ao trabalho do censo, a direção do instituto implantou um modelo de escolha dos coordenadores dos centros através de processo seletivo interno, aberto a todos os funcionários que preenchessem os requisitos de experiência anterior em gerência e habilidades pessoais, como criatividade e liderança. Os candidatos selecionados foram submetidos a uma prova situacional, entrevista técnica, dinâmica de grupo e treinamento gerencial.

O modelo foi considerado extremamente exitoso, resultando num instrumento de revelação de talentos, tendo inclusive um dos coordenadores sido posteriormente aproveitado para a chefia de uma das maiores unidades estaduais da organização. Com o êxito deste modelo de processo seletivo, esta forma de escolha de titulares de cargos passou a ser adotada para a escolha dos chefes das unidades estaduais, cujos titulares deixaram o cargo após o início da implantação deste modelo de seleção de recursos humanos.

Sendo assim, este processo revela um aprendizado através de experiências internas bem sucedidas, constituindo-se num modelo de seleção capaz de revelar talentos, escolher titulares de cargos de alta relevância interna por mérito, e em conseqüência, valorizar o corpo funcional, com uma oportunidade de ascensão profissional oferecida de forma democrática e transparente. Desta forma, o projeto atende ao fator crítico de sucesso identificado pelo Conselho Diretor, que é a existência de uma política de recursos humanos voltada para a motivação, a profissionalização e o comprometimento com os trabalhos do instituto.

d) Circulação de conhecimento: *"o conhecimento precisa circular rápida e eficientemente por toda a organização; novas idéias têm maior impacto quando são compartilhadas coletivamente"*

do que propriamente de uns poucos" (FLEURY e FLEURY, 1995)

Segundo Daft (1999 : 94), "os aspectos das tecnologias avançadas da informação (TAIs) mais significativos para a administração são os sistemas de informações executivas, o *groupware* (*software* que permite a vários usuários o acesso às mesmas informações através de uma rede) e a automação de um fluxo de trabalho."

A circulação de informações no instituto é feita através de boletins internos, notas e quadros de avisos afixados nos murais e recepções de suas dependências. A adoção do software Lotus Notes, que veio a se tornar a ferramenta mais importante de comunicação institucional, dinamizou a circulação destas informações, que sem deixarem de ser veiculadas como descrito anteriormente, passaram a ser divulgadas através do software. Além da disponibilidade do correio eletrônico, o Lotus Notes contempla um espaço para publicação de mensagens pessoais dos funcionários, agenda de endereços e telefones, legislação, normas internas, acesso à intranet e sistemas de informações gerenciais, boletins internos e avisos referentes aos eventos de interesse dentro e fora da instituição.

e) Experiências realizadas por outros: *"a observação das experiências realizadas por outras organizações pode constituir importante caminho para a aprendizagem (o benchmarking tem sido realizado como uma estratégia importante para se repensar a própria organização)"* (FLEURY e FLEURY, 1995 : 23)

O Curso de Desenvolvimento de Habilidades de Pesquisa - CDHP apresenta como objetivos, propiciar aos participantes a compreensão do processo de planejamento e desenvolvimento de uma pesquisa domiciliar amostral; apresentação de conceitos e métodos relevantes para a execução das pesquisas e propiciar ao treinando a experiência de compreender o processo de execução de uma pesquisa através da prática, participando de todas as etapas de sua realização: desenvolvimento do tema, elaboração do questionário, seleção da amostra, coleta dos dados, desenvolvimento do sistema de processamento dos dados, elaboração do questionário e divulgação do resultado da pesquisa.

A adoção da experiência no Brasil se deu a partir da adaptação do trabalho realizado pelo *Statistics Canada*, chamado "*Survey Skills Development Course*", SSDC, onde os vinte e cinco participantes escolhidos de acordo com cotas aprovadas pelo Conselho Diretor para cada diretoria, são divididos em cinco grupos - tema, questionário, trabalho de campo, amostragem e sistemas – e cada grupo é o responsável pela pesquisa a cada semana. A liderança e a secretaria dos grupos também se dão através do rodízio de atividades entre os integrantes do grupo, que conta com a participação de um ou mais orientadores selecionados entre os profissionais mais experientes da instituição em cada área conceitual.

O curso conta ainda com a participação de um coordenador e de um assistente administrativo em tempo integral, um facilitador em tempo parcial e uma média de onze a dezesseis instrutores, com estrutura composta por aulas expositivas no período da manhã, trabalho em laboratórios à tarde, seminários e dinâmicas de grupo para facilitar a integração entre as equipes. Os critérios para escolha do tema de cada edição do curso são a relevância para a sociedade, abordando aspectos não pesquisados habitualmente pelo instituto, e laboratório experimental para inovações temáticas.

A avaliação desta atividade revela notas altas atribuídas pelos alunos, reconhecimento pelos gerentes de transformações nos participantes na motivação, integração no trabalho e capacidade de colaboração nos projetos de pesquisa.

6. Conclusão

Embora os institutos nacionais de estatística enfrentem concorrência em situações específicas, e o cumprimento das metas institucionais não esteja relacionado à obtenção de lucro conforme observado na iniciativa privada, para acompanhar a evolução das sociedades que se propõem a retratar, é necessário que como qualquer outra organização, estes institutos aprendam com seus processos de trabalho e busquem formas de otimização de recursos e parcerias com demais órgãos produtores de informações.

Conforme aponta Schwartzman (1998) com relação a institutos de estatística de países menos desenvolvidos, o contexto atual se caracteriza por dois desafios: "o primeiro é que os governos, em todos os lugares, estão encolhendo, e os órgãos estatísticos estão enfrentando a necessidade de competir por recursos escassos com outros solicitantes legítimos de recursos públicos. O outro é que novos atores estão entrando em cena na produção e disseminação de dados - departamentos estatísticos de outras agências governamentais e unidades administrativas sub-nacionais (estados e municípios), organizações privadas, instituições acadêmicas e organizações internacionais".

Para a superação destes desafios, é fundamental que os institutos busquem o aperfeiçoamento técnico contínuo de modo a garantir um padrão de qualidade em suas pesquisas, visto que a credibilidade é um elemento essencial para a justificativa da existência destas organizações. Da mesma forma, o diálogo constante com a sociedade, governos e usuários em geral e o aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho, resultam por garantir pesquisas de boa qualidade e atendimento satisfatório das expectativas dos usuários, e em consequência, o fortalecimento do papel destes institutos nas respectivas sociedades.

Neste sentido, os fatos apresentados revelam o esforço realizado pelo instituto brasileiro para o cumprimento de sua missão e garantia de bom atendimento à sociedade, e consciente de que a melhoria da qualidade deve ser uma atividade rotineira, desenvolvendo projetos e atividades de aprendizagem organizacional para o alcance de seus objetivos.

7. Referências Bibliográficas

- CHIAVENATO, I. Introdução à Teoria Geral da Administração/ edição compacta. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- DAFT, R. L. Teoria e Projeto das Organizações. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- DESROSIÉRES, A. Do singular ao geral: a informação estatística e a construção do estado. Rio de Janeiro: IBGE, 1996. [Apresentada no Encontro Nacional de Produtores e Usuários de Informações Sociais, Econômicas e Territoriais, promovido pelo IBGE].
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. Aprendizagem e Inovação Organizacional - As experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.
- IBGE. Curso de Desenvolvimento de Habilidades em Pesquisa. Apresentação no Taller sobre Modernización de las Oficinas Nacionales de Estadística, do Programa CESD Madrid. Rio de Janeiro: IBGE, mai/2003.
- IBGE. Sistema de Gestão de Suprimento de Fundos. 6º Concurso Inovação na Gestão Pública Federal. Disponível em <www.ena.gov.br> Acesso em 19/01/2004
- IBGE. Pesquisa de Satisfação dos Usuários. Centro de Documentação e Disseminação de Informações. Rio de Janeiro: dez/2004.
- IBGE. Projeto Presença - Relatório Final, v.1, Rio de Janeiro: IBGE, 2001.
- IBGE. Resolução N.º 0004 do Conselho Diretor. 28/03/2003.
- IBGE. O exército invisível do Censo 2000. Vou te Contar, A revista do Censo 2000, n. 5, p. 6-14, Rio de Janeiro: IBGE, out/2001.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

O GLOBO. Era FHC (suplemento). Rio de Janeiro: O Globo, 15/12/2002.

PENHA, E. A. A criação do IBGE no contexto da centralização política do Estado Novo. Rio de Janeiro: IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 1993.

SCHWARTZMAN, S. O futuro das estatísticas internacionais - uma visão do sul. Disponível em <www.airbrasil.org.br/simon> Acesso em 24/06/1999.

SENGE, P. A Quinta Disciplina - arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 2002.

SENRA, N. C. Da DGE ao IBGE: 65 anos de continuidade institucional na elaboração da estatística nacional. Texto para debate, IBGE: maio/ 2001.