

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA COMO ENFOQUE GERENCIAL E
A GESTÃO DO IBGE NA COLETA DO CENSO 2022 AGÊNCIA ARACAJU /
SERGIPE**

**STRATEGIC ADMINISTRATION AS A MANAGERIAL APPROACH AND
IBGE MANAGEMENT IN THE 2022 CENSUS COLLECTION ARACAJU/
SERGIPE AGENCY**

Tatiane de Oliveira Santos¹

Resumo: A Administração Pública vem reestruturando-se ao longo das últimas décadas e adotando metodologias de modernização da gestão pública. Assim vem disseminando o planejamento estratégico em suas instituições públicas federais, consolidando um modelo de gestão participativa. As ferramentas de gestão estratégica veem para auxiliar o processo de planejamento estratégico, na identificação de problemas e na busca por soluções, possibilitando a criação e execução de plano de trabalho e implantação de políticas públicas, tendo em vista a rotatividade do governo. Neste trabalho será apresentado como o IBGE Aracaju-SE atuou no Planejamento Estratégico e realização da coleta do Censo Demográfico 2022, e como as ferramentas de Gestão Estratégica, auxiliaram e contribuíram para a execução do processo e entrega de resultados.

Palavras-chave: Censo; Ferramentas de Gestão; Gestão Estratégica; Informação; Planejamento Estratégico.

Abstract: Public administration has been restructuring itself over the last decades and adopting metho-

¹ Pós-Graduação em MBA Executivo em Gestão de Projetos PMI-PMIBOK pela Faculdade do Leste Mineiro

dologies for modernizing public management. Thus, it has been disseminating strategic planning in its federal public institutions, consolidating a model of participatory management. Strategic management tools come to assist the strategic planning process, in the identification of problems and in the search for a solution, enabling the creation and execution of a work plan and implementation of public policies, in view of the government's turnover. In this work, it will be presented how IBGE Aracaju-SE acted in the Strategic Planning and collection of the 2022 Demographic Census, and how the Strategic Management tools helped and contributed to the execution of the process and delivery of results.

Keywords: Census; Management Tools; Strategic Management; Information; Strategic Planning.

INTRODUÇÃO

A Gestão Pública é algo que demanda muitas nuances, tendo em vista que os gestores, independente de regime político precisam atender as necessidades da sua nação, sejam elas econômicas, sociais, estruturais, políticas, culturais entre outras.

Com a globalização, o uso da internet, redes sociais e outros diversos meios de comunicação, tudo flui com mais agilidade e exige dos gestores muito mais conhecimento objetivo e confiável. Assim sendo, a Gestão do conhecimento, nunca foi tão importante.

Para gerir qualquer coisa é necessário ter informações sobre ela, que leve ao conhecimento para melhor tomada de decisão. O conhecimento é o ponto de partida para tudo que se deseja fazer. Gestão do Conhecimento é agrupar dados e informações, fazendo uso de ferramentas tecnológicas e de gestão, para auxiliar a tomada de decisão.

A gestão do conhecimento é uma série de ações e planejamento que visam se utilizar de dados e informações para gerar conhecimento que auxilie gestores nas tomadas de decisões e na gestão do capital intelectual individual de seus colaboradores, transformando em política coletiva e corporativa de ações inteligentes para que sábias tomadas de decisões sejam sempre tomadas. Treccson <https://www.treccson.com.br/blog/educacao/gestao-do-conhecimento>.

Acesso em 12 de set. de 2023.

Assim sendo, foi criado o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que tem como objetivo realizar pesquisas de cunho geográfico, populacional, social, rural, educacional, econômica e na área da saúde, para gerar informações sobre a nação brasileira, como ela é e como ela vive, a fim de assim promover Políticas Públicas para atender as necessidades do Brasil e dos Brasileiros, além de aplicar os recursos arrecadados com os impostos, naquilo que a população mais necessita. Segundo o IBGE:

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. IBGE <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/o-ibge.html>. Acesso em 19 de set. de 2023.

Para realizar a coleta de dados do Censo, é necessário um enorme quantitativo de pessoas, envolvidas nos diversos processos. E para que tudo flua é preciso que haja uma Gestão de Pessoas para coordenar, orientar, planejar, organizar, motivar e liderar toda essa gigantesca operação que é o Censo Demográfico.

Gestão de Pessoas é administrar o capital humano, conforme a cultura e necessidades organizacionais, de forma a recrutar, selecionar, treinar, coordenar motivar e liderar da melhor forma, a fim de alcançar o objetivo predeterminado, segundo Chiavenato (2010, p. 9) “a Gestão de Pessoa e o conjunto integrado de atividades de especialistas e de gestores como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas”.

O principal objetivo da Gestão de Pessoas, é alocar as pessoas conforme a sua competência, de forma a extrair o melhor para a organização sem que seja algo enfadonho, exaustivo para o profissional, vindo a ser benéfica a ambos.

Objetivo Geral

Analisar como a Gestão Estratégica adotada pelo IBGE Aracaju-SE, conduziu e garantiu a celeridade do processo do Censo Demográfico 2022 na Agência Aracaju-Sergipe, bem como, a qualidade dos dados coletados.

Objetivo Específico:

- Analisar como ocorrer o planejamento estratégico do Censo Demográfico 2022 e qual a participação da Agência Aracaju-SE;
- Descrever o processo da coleta do censo 2022;
- Propor a adoção de Ferramentas de Gestão de Processos, caso necessário;

JUSTIFICATIVA

As políticas sociais que são asseguradas pela constituição do Brasil de 1988, devem abranger às necessidades básicas da população. No entanto, para implantar tais políticas é preciso todo um planejamento para definição das necessidades e prioridades.

Para que se possa definir as prioridades das necessidades é preciso conhecer a população, sua realidade e as condições que vivem. A melhor maneira de se fazer isso é in loco, conversando abordando questões que impactam na vida da população e da sociedade.

Questões como educação, saúde, moradia, economia, migração, imigração, entre outras devem serem abordadas de forma a conhecer a sociedade.

Com o advento da globalização, conhecimento, informação e dados passaram a terem ainda mais valor agregado. Assim as informações têm sido, cada vez mais valiosas e imprescindíveis para o bom desempenho das organizações.

Na era das redes sociais, internet, todo mundo conectado o tempo todo, qualquer pessoa pode postar e disseminar notícias sem precisam comprovar sua veracidade ou fonte. Isso é um problema pois acaba por difundir informações com base em especulações, sem estudo científico ou qualquer outra metodologia que lhe der respaldo.

Com tantas desinformações circulando, como acreditar e confiar em algo? Toda essa desinformação acaba por prejudicar a realização de trabalhos sérios e responsáveis, pondo em dúvida as informações verídicas.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é uma instituição federal, que tem a pesquisa e coleta de dados como sua fonte de trabalho. Ele vai até a população, mapear as áreas, realizar entrevistas através de questionários e a cada 10 anos tem a missão de retratar a população brasileira.

Para realizar um processo complexo, é inegável a necessidade de uma gestão estratégica. O IBGE é responsável pelas informações estatísticas e geográfica do país, e necessita de ferramentas de gestão para gerir o seu planejamento e alcançar suas metas e objetivos. Por serem ferramentas de fácil manuseio e entendimento, a Análise de Swot, o Diagrama de Ishikawa e o Balanced de Scorecard (BSC) foram escolhidos enquanto ferramentas de gestão para o IBGE, por auxiliar o planejamento estratégico, ser dinâmico e flexível.

Como Gerir e aplicar a pesquisa do Censo Demográfico 2022, após dois anos de atraso, diante de um cenário pós pandemia, juntamente as eleições Federais e Estaduais, com corte de verbas e desinformações (Fake News)?

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO

Administração Estratégica

Gerir não é uma tarefa simples, afinal envolve várias tarefas, pessoas e recursos matérias e financeiros e além de observar o cenário interno, também tem que se atentar ao cenário externo, que impactam nos resultados obtidos pela organização.

Para auxiliar os gestores a lidarem com todas essas nuances, existe a Administração Estratégica, que surgiu junto às atividades militares.

A Administração estratégica é uma forma de gerir todos os recursos organizacionais humanos e matérias para alcançar os objetivos da organização a curto, médio e longo prazo.

Consiste em selecionar entre várias alternativas existentes a hipótese aceitável (teoria) sobre aspectos internos e externos da empresa e tomar decisões com base nessa hipótese escolhida Chiavenato (2010.p 114).
Estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade Almeida (2010.p 21).

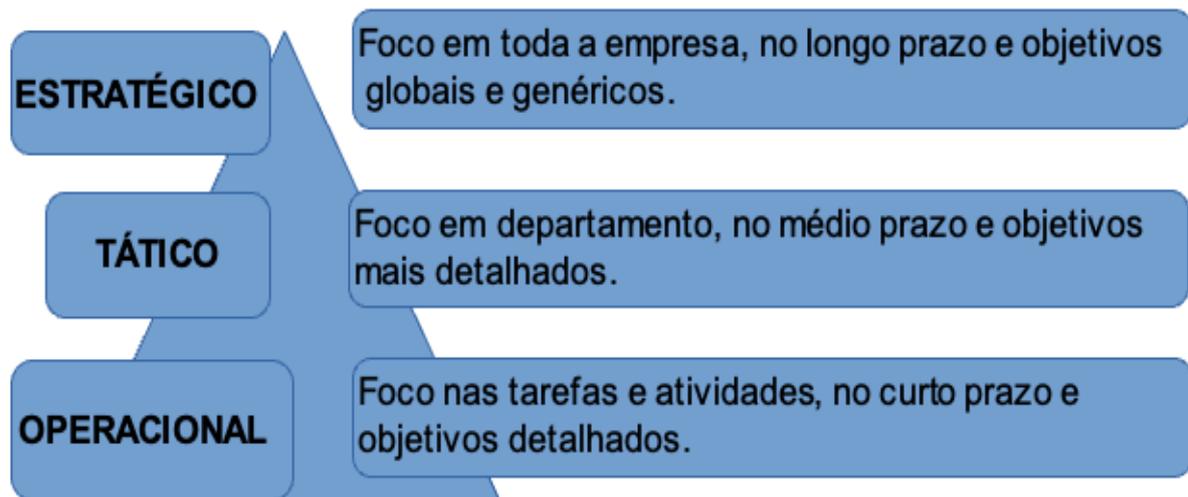
A Administração Estratégica visa o futuro, compreende um dos pilares da administração que é o Planejar, primordial para o sucesso de qualquer organização, projeto ou processo.

Planejar é definir objetivos, recursos, tempo, espaço, ações, pessoas para atingir o resultado desejado com as ações definidas, segundo Chiavenato (2010, p.138) “o planejamento é uma técnica para absorver a incerteza sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das organizações.”

O planejamento é um conjunto de ações divididas por níveis distintos, conforme cada área organizacional, divididos em Estratégico, tático e operacional, segundo Almeida (2010. p. 5) “é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”.

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados. Além disso, visa dar condições racionais para que se organize e dirija a empresa ou seus departamentos ou divisões a partir de certas hipóteses a respeito da realidade atual e futura Chiavenato (2010.p. 166).

Figura 1. - Níveis de planejamento



Fonte: Chiavento (2010. p. 143)

O Planejamento Estratégico

Engloba toda a organização, é projetado para o futuro da organização a longo prazo, envolve a alta administração e grandes objetivos e almeja a eficácia organizacional.

O Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida Almeida (2010. p. 21).

O planejamento estratégico envolve a alta administração, prazos longos e constante revisão e atualização. É um planejamento flexível que se modifica conforme a situação organizacional. É uma constante tomada de decisão.

Abrangente e dinâmico o Planejamento estratégico envolve todas as áreas da empresa, faz uso de ferramentas de gestão para auxiliar no processo de definição de objetivos, análise do ambiente, indicadores de desempenho, plano de ação entre outros processos Chiavenato (2010.p. 142) afirma “O

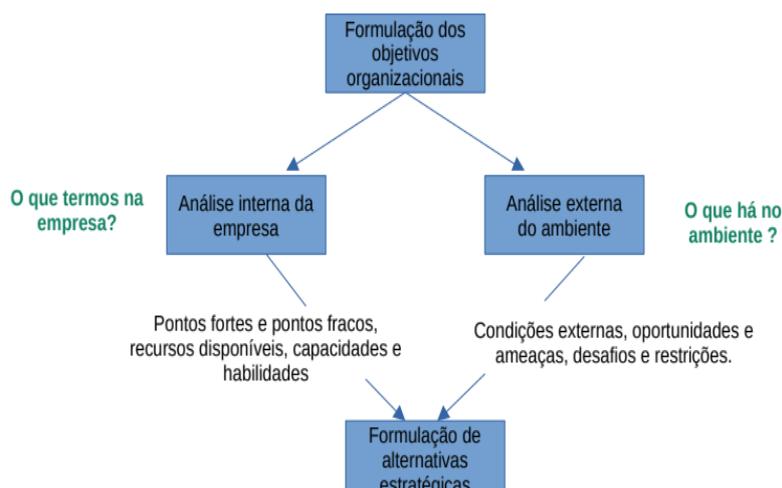
planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo”.

Estágios do Planejamento Estratégico:

- A) Formação dos objetivos organizacionais: os objetivos fundamentais a serem alcançados são definidos e sua ordem de importância e prioridade são definidas.
- B) Estágio da auditoria externa: a análise e mapeamento do cenário externo da organização, para identificar as ameaças e oportunidades.
- C) Estágio da auditoria interna: é a análise do cenário interno para identificar pontos fortes e fracos.
- D) Estágio da formulação da estratégia: elabora-se as alternativas que podem ser tomadas, para o alcance dos objetivos, conforme a análise do cenário externo e interno.
- E) Estágio de desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia: as estratégias são divididas e classificadas em níveis estratégicos, táticos e operacionais.

Os planos de ação e o BSC (Balanced de Scorecard) são elaborados e aplicados em cada nível.

Figura 2: As bases do Planejamento Estratégico.



Fonte: Chiavenato (2003.p. 237)

O Planejamento Tático

É desenvolvido no nível intermediário para os departamentos. Traduz as estratégias da organização para os departamentos. É revisado continuamente, é interativo, sendo uma técnica de alocação de recursos, mudanças e coordenação.

Almeja objetivos menores a médio prazo e deve estar alinhado com planejamento estratégico. É voltado para as atividades internas e coordenação. Para Chiavenato (2010, p.168) “O planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisão, sobre empreendimentos mais limitados, prazos mais curtos, áreas menos amplas e níveis mais baixos da hierarquia da organização”.

No planejamento tático os tomadores de decisão são um grupo ou indivíduo que definem os objetivos, os valores e as ações.

As decisões são sempre uma resposta a um problema ou necessidade a ser sanada, os planos táticos se referem a: produção, financeiro, marketing e recursos humanos.

O Planejamento Operacional

O Planejamento Operacional é projetado para curto prazo e tarefas específicas, visa alcançar metas e busca a eficiência na execução. Conforme Chiavenato (2010, p. 177) “o planejamento operacional se preocupa basicamente com o que fazer e com o como fazer no nível em que as tarefas são executadas. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no dia a dia no nível operacional”.

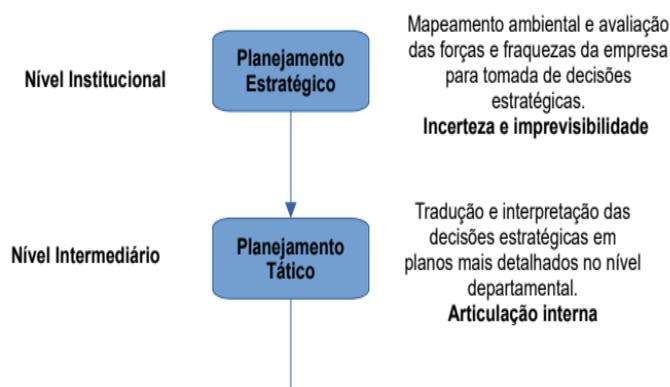
O Planejamento Operacional é voltado para as tarefas cotidianas dos processos de produção. Busca efetuar as ações planejadas nos níveis táticos especificar as ações necessárias para realização de atividades ou tarefas. Os objetivos são detalhados e focado no curto prazo sendo revisado constantemente.

O planejamento operacional pode ser visualizado como um sistema: começa

com os objetivos estabelecidos no planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar os resultados Chiavenato (2010. p. 177).

O Planejamento operacional alicerça o bom funcionamento das rotinas da organização, garantindo as realizações das operações com eficiência, visando alcançar os objetivos organizacionais, fechando o ciclo estratégico da organização.

Figura 3: A interligação entre Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.



Fonte: Chiavenato(2010. p. 165)

Para auxiliar nesse processo de planejamento, existem várias ferramentas de gestão, a fim de auxiliar os gestores, tais quais Análise de Swort, BSC e Diagrama causa efeito.

Ferramentas de Gestão

Analise De Swot

É uma ferramenta de Gestão de Negócio, que auxilia as organizações a desenvolver o plane-

jamento estratégico, através da análise do ambiente externo e interno e os fatores que venham a afetar a organização.

O Termo Swot é a aerônimo dos termo em inglês: Strength (S), Weakness (W), Opportunity (O), Threat (T), em português: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (FOFA).

Dividida em Fatores Externos e Ambiente Interno, no qual os Fatores Externos analisa os aspectos políticos, sociais e econômicos e o Ambiente Interno analisa as pessoas, os materiais e as finanças, segundo Chiavenato (2010. p. 156) “trata-se de uma tabela de dupla entrada na qual nas linhas estão as forças e fraquezas organizacionais, e nas colunas as oportunidades e ameaças ambientais”.

Quadro: Análise de Swot (Fofa).

Análise de Swot ou FOFA	
Forças	Fraquezas
Oportunidades	Ameaças

Fonte: Autor

A Análise Swot é uma ferramenta de gestão que:

- Faz Diagnóstico da empresa e do mercado;
- Auxilia tomada de decisão;
- Aponta pontos a melhorar;
- Identifica itens chaves e prioridades;
- Prepara Plano Estratégico;

A análise deve ser realizada periodicamente, tendo em vista que o mercado vive em constante transformação.

Ressalta-se que as organizações privadas e públicas começam suas análises de formas diferentes, tendo por objetivo o público a ser atendido.

As organizações privadas começam analisando o Ambiente Interno (Pessoas, materiais e fi-

nanças); tendo em vista o Direito Privado que possui o princípio da legalidade ampla, ou seja, tudo que não é estritamente proibido, é permitido.

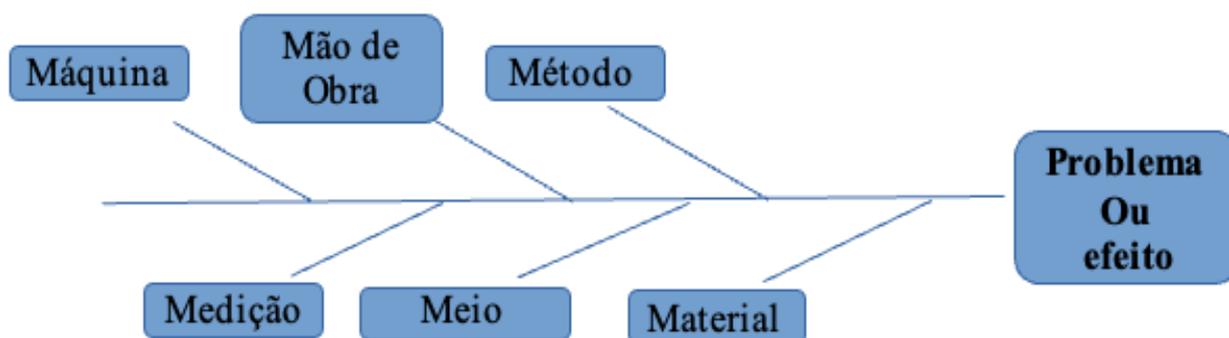
Já as organizações públicas devem começar pelos Fatores Externos, levando em consideração as mudanças políticas e o Direito Administrativo no qual só é permitido fazer o que a lei permite.

Diagrama De Ishikawa ou Causa e Efeito

Ferramenta de Gestão utilizada para identificar problemas (efeitos) e suas causas através de um gráfico semelhante a uma espinha de peixe. Importante para identificar a(s) causa(s) raiz de um problema. Deve ser feito por uma equipe multidisciplinar, através de uma chuva de ideias (Brainstorming) de forma a identificar a causa de um problema específico. “É um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário, em processos diversos. Wikipédia https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa. Acesso em 21 de maio de 2024.

O mais importante do diagrama é desdobrar as causas até a causa fundamental, que será tratada com uma ação.

Figura 4: Diagrama de Ishikawa (Causa e Efeito)



Fonte: Autora

6M:

- Mão de Obra – característica do profissional que realizar processo;
- Método – característica do processo em si das atividades que são realizadas;
- Material – é o material que é utilizado ao longo dessas atividades;
- Máquina – utilizada para realizar este processo;
- Medida – processo de monitoramento e controle, bem como a calibração dos instrumento de medição;
- Meio ambiente – trata de aspecto relacionado as condições ambientais de onde este processo é realizado.

Balanced Scorecard (BSC)

A atual conjuntura econômica e social, agregam valores intangíveis as organizações, assim é necessário utilizar indicadores que possam medir as ações e as entregas de forma a monitorar e controlar as atividades, bem como, auxiliar nas tomadas de decisões. O Balanced Scorecard (BSC) é um método de administração que analisa indicadores além dos financeiro e de investimentos.

Trata-se muito mais de um sistema de medidas e indicadores, no qual o foco principal reside no alinhamento da organização, das pessoas e das iniciativas interdepartamentais de maneira tal que permitam identificar novos processos para o cumprimento dos objetivos globais da organização Chiavenato (2010.p. 457).

O BSC não é somente um indicador de desempenho, mas uma ferramenta utilizada dentro da gestão estratégica, com objetivos, etapas a serem seguidas e metas a serem alcançadas, vislumbrado aumentar o valor e a vida da empresa. Assim sendo, os indicadores deveram estarem ligados diretamente com o objetivo da organização.

O que o BSC apresenta é que não basta uma empresa estar bem financeiramente, por exemplo, pois isso não é a garantia de que ela existirá no futuro.

É preciso ampliar a visão enxergando quais outros fatores ou componentes farão com que a empresa tenha condições de manter uma situação financeira estável. É preciso que a empresa faça algo a mais, além de cuidar do saldo da conta bancária Leme; Vespa (2015. p. 29).

O principal objetivo do BSC é alinhar o planejamento estratégico e as ações operacionais das organizações, esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia, comunicando e associando objetivos e medidas estratégicas.

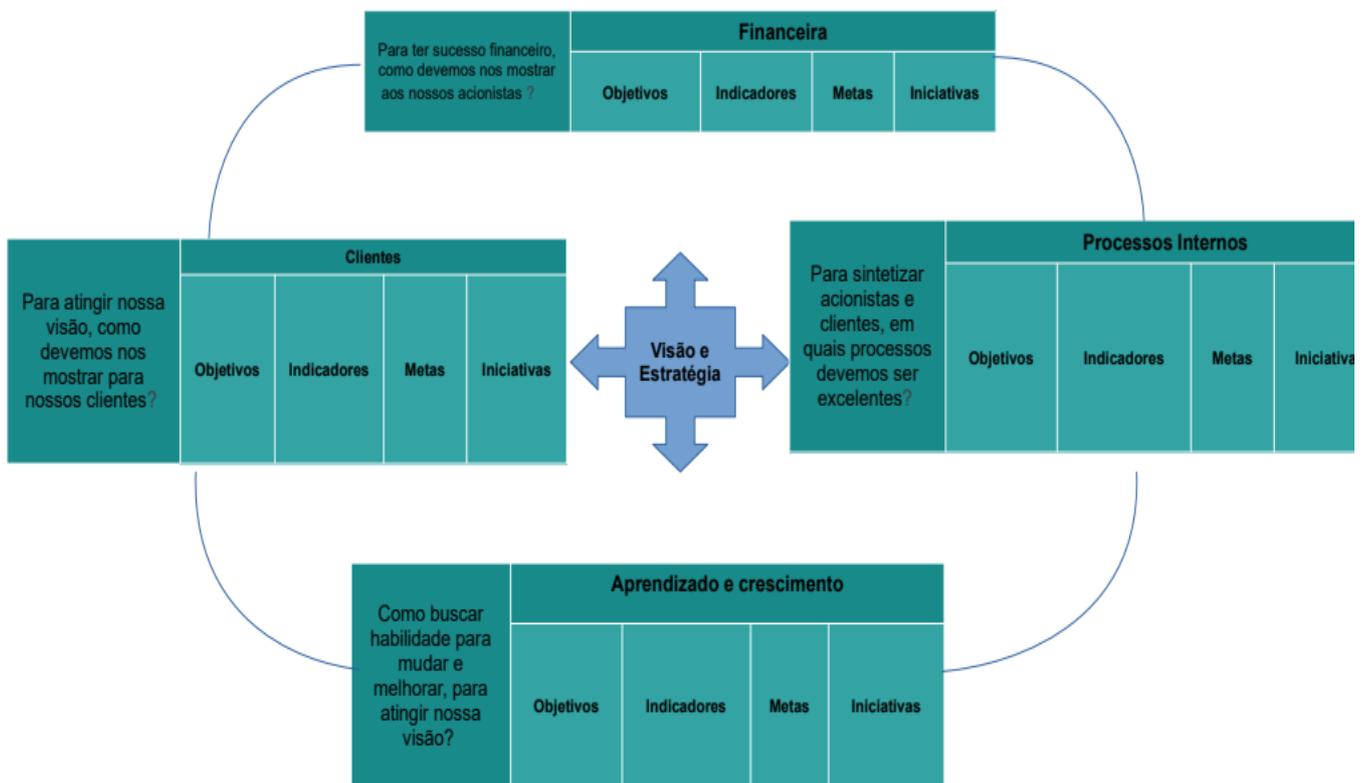
Os componentes do BSC são: mapa estratégico, objetivo estratégico, indicador, meta e plano de ação.

- Mapa Estratégico: ferramenta que auxiliar na comunicação e visualização das estratégias gerenciais, segundo Renno et al Herrero (2013. p. 79) “o mapa estratégico é a representação visual da história da estratégia de uma organização”.
- Objetivos Estratégico: objetivo a serem alcançados, com resultados específicos e dentro de um período estabelecido.
- Indicador: mensura as ações adotadas para alcançar o objetivo estratégico.
- Meta: direciona e qualifica ações e esforços em busca de um resultado desejado.
- Plano de Ação: descrever de maneira planejada as ações necessárias para executar determinadas ações, de forma a alcançar um objetivo específico, dentro de um período estabelecido.
- O BSC e efeito através de perspectivas básicas: Financeira, Cliente, Processos e Pessoas ou Aprendizagem, mas o modelo é flexível e pode englobar outras perspectivas tais como: sustentabilidade, responsabilidade social, ambiental entre outros.
- Financeira: indicadores que demonstram se a estratégia adotada estão contribuindo para melhoria da saúde financeira e contábil da organização. Que permitem avaliar o comportamento da organização em quesitos como lucratividade, patrimônio, retorno sobre o

investimento entre outros.

- Cliente: indicadores sobre mercados e segmentos, nos quais a empresa está inserida que demonstre a satisfação do cliente, participação no mercado, valor agregado, retenção de cliente, posicionamento no mercado, tendência entre outros relevantes para a organização.
- Processos Internos: indicadores que mensure o desempenho de processos nos quais a empresa está inserida. Garanta a qualidade intrínseca aos produtos e processos, a inovação, a criatividade, a capacidade de produção, a logística, alinhamento com a demanda entre outros.
- Pessoas ou Aprendizagem: indicadores que permitem o alcance dos objetivos almejados nas outras fases, considerando as pessoas em termos de empowerment, motivação, competências, alinhamento e estrutura organizacional, de forma a capacitar para o futuro.

Figura 5: As perspectivas de negócio do Balanced Scorecard



GESTÃO DE PESSOAS

As Organizações são compostas por pessoas e recursos, pessoas estas que passam mais tempo com seus colegas de trabalho do que com os próprios familiares. Para gerir todas essas pessoas é necessário que seja feita a gestão de pessoas definir suas funções, realizar recrutamento, seleção e treinamento de maneira a alinhar as pessoas com o objetivo da organização.

As pessoas buscam nas organizações um meios de atingir seus objetivos pessoais e as organizações, dependem das pessoas para existir, segundo Chiavento (2010.p. 5) “na verdade, cada uma das partes depende da outra. Uma relação de mútua dependência na qual há benefícios recíprocos. Uma relação de duradoura simbiose entre pessoas e organizações.”

A Gestão de Pessoas depende de todo um contexto situacional. Ela varia conforme a cultura organizacional, valores da instituição, entre vários outros fatores.

Ela é extremamente contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como a cultura que existe em cada organização, da estrutura organizacional dotada das características do contexto ambiental, do negócio da organização, da tecnologia e da infinidade de outras variáveis importantes Chiavenato (2010.p. 8).

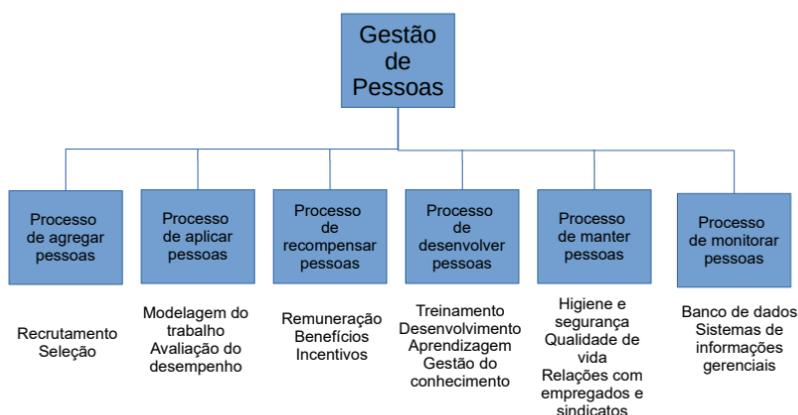
O Objetivo da Gestão de Pessoas é auxiliar a organização a alcançar seus objetivos, conforme a finalidade da organização, sabendo criar um ambiente de forma a desenvolver e aplicar as habilidades das pessoas motivando de maneira que tenham satisfação pessoal com o trabalho, desenvolvam e tenham qualidade de vida no trabalho, impulsionar as mudanças sempre mantendo uma postura ética e responsável.

O processo de Gestão de Pessoas abranger seis processos:

- Processo de Agregar Pessoas, utilizado para recrutamento e seleção de pessoal;

- Processo de Aplicar Pessoas, utilizado para analisar, descrever, desenhar os cargos, orientar as pessoas e avaliar seu desempenho;
- Processo de Recompensa, utilizado para pagamentos e benefícios de pessoal;
- Processo de Desenvolvimento de Pessoas, utilizado para treinamentos e capacitação;
- Processo de Manter Pessoas, utilizado para criar um ambiente satisfatório para manutenção das pessoas;
- Processo de Monitoramento das Pessoas, utilizado para acompanhar e controlar as atividades e resultados desenvolvidas pelas pessoas.

Figura 6: Os seis processos de gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2010,p. 15)

Liderança

O Ser Humano é um animal social, ele vive em um grupo e recebe sua influência ao mesmo passo que também influencia. Essa influência muitas vezes é utilizada como forma de liderança, almejando um objetivo, que depende da ação coletiva para ser alcançado.

Liderança é influência pessoas a realizar ações com um objetivo específico, seja por meio da

autoridade que lhe foi concedida por uma posição ocupada, por empatia, confiança ou conhecimento, segundo Chiavenato (2010.p. 307) “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana à consecução de um ou mais objetivos específicos”.

A liderança é um fenômeno observado em todas as relações animais, sejam eles racionais ou irracionais. É algo necessário para ser viver em grupo, em sociedade. Sem a liderança uma sociedade não próspera, não há organização, disciplina ou diretriz.

Liderar é persuadir as pessoas a fazerem uma ação, de forma alinhada, com os objetivos do grupo ou instituição. O líder deve conhecer seus liderados, suas necessidades e expectativas, de maneira que possa oferecer algo em troca, segundo Renno (2013. p. 147) “liderar é basicamente, mostrar o caminho a ser seguido. É incentivar a equipe em direção às metas que devem ser atingidas.”

Liderar é promover o trabalho em equipe de forma a alinhar os objetivos do grupo, de forma eficaz e eficiente. Leme e Vespa (2015. p. 110) afirma “a liderança só vai conseguir alimentar a visão empresarial em comunhão com a equipe se não houver lacuna entre os níveis de credibilidade que se espera e os níveis que efetivamente se têm”.

Existem vários tipos de líderes, cuja as habilidades podem serem natas ou desenvolvidas ao longo do tempo. Assim como também existem vários tipos de liderança, que depende tanto da cultura organizacional, quanto da personalidade do líder e do poder a ele concedido.

Estilos de liderança podem ser:

- Autocrática: o líder é centralizado e arbitrário, tomar todas as decisões, controla com rigidez os acontecimentos da empresa.
- Democrática: a autoridade é delegada com os subordinados, sendo dividida em consultiva e participativa. O líder é atuante, consultivo e orientador.
- Liberal: o líder dá liberdade aos subordinados, o poder é descentralizado. O líder é mais consultivo e distribuir os recursos necessários.

Quadro 2: Os três estilos de liderança.

Autocrática	Democrática	Liberal
O líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo	As diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder.	Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder.
O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma por vez, à medida que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo.	O grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo, solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir novas perspectivas com os debates.	A participação do líder no debate é militada, apresentando apenas materiais variados ao grupo, esclarecendo que poderia fornecer informações desde que as pedissem.
O líder determina a tarefa que cada um deve executar e qual é o seu executar e qual é o seu companheiro de trabalho.	A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher os seus companheiros de trabalho.	Tanto a divisão das tarefas quanto a escolha dos companheiros ficam totalmente a cargo do grupo. Absoluta falta de participação do líder.
O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.	O líder procura ser um membro normal do grupo. O líder é “objetivo” e limita-se aos fatos em suas críticas e elogios.	O líder não tenta avaliar ou regular o curso dos acontecimentos. O líder só comenta as atividades dos membros quando perguntado.

Fonte: Chiavenato Com adaptações do autor (2010. p. 309)

Figura 7: As diferentes ênfases dos três estilos de liderança.



Motivação

A Motivação é algo intrínseco, pessoal. É algo que nos impulsiona a seguir por um caminho. Ela pode ser interna ou influenciada pelo ambiente externo, é o que estimula as pessoas a fazerem algo, buscando um objetivo específico.

Motivação é o motivo que nos leva a praticar ações em busca de um objetivo específico, seja ele fisiológico, de bem-estar, de valorização pessoal, etc. O certo é que tudo que fazemos, existe uma motivação por trás de cada ação, até mesmo o não fazer nada, tem sua motivação oculta.

De um modo genérico, motivo é a força ou impulso que leva a pessoa a agir de determinada maneira, isto é, dá impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou pode ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo Chiavenato (2010. p. 296).

Motivação = motivo + ação

A motivação varia de indivíduo, visto que cada um possui valores e princípios diferentes. O que pode motivar uma pessoa, não necessariamente motivará outra.

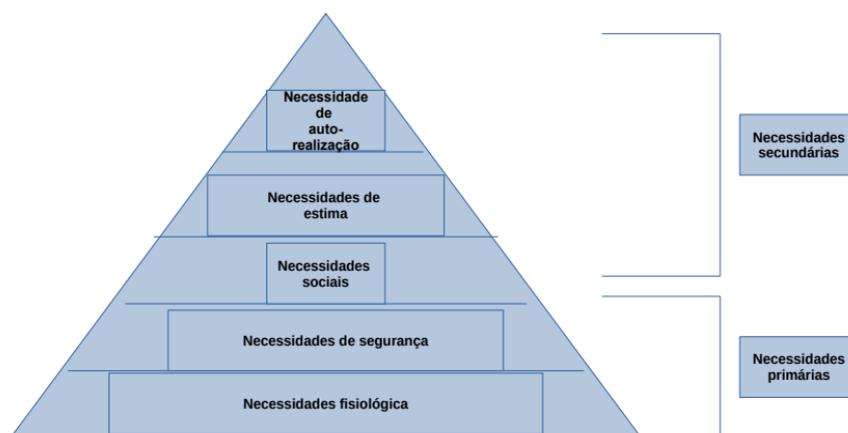
O ser humano vive em constante transformação, suas necessidades mudam conforme forem satisfeitas e assim, surgem outras necessidades.

Pirâmide das Necessidades de Maslow:

- Fisiológica: é o nível mais baixo das necessidades e representa as necessidades primárias que envolve as necessidades básicas vitais a sobrevivência humana, tais como beber, comer, ir ao banheiro, dormir entre outras. Sua necessidade de satisfação é periódica. É a única necessidade que os animais irracionais compartilham com os racionais.

- Necessidades de segurança: constitui o segundo nível, é relacionado a autodefesa, proteção contra ameaças, perigo, busca segurança e tranquilidade. Surgem quando as necessidades fisiológica estão relativamente satisfeitas.
- Necessidade de Sociais: surgem após as necessidades fisiológicas e se segurança serem relativamente satisfeitas. Relacionada a integração social, de fazer parte, de interagir, de ser aprovado pela sociedade.
- Necessidade de Autoconfiança: relacionado a autoestima, a como a pessoa se ver e se sente.
- Necessidade de Auto-realização: necessidades elevadas que variam conforme a cultura de cada um. Dificilmente são satisfeitas e tem metas elevadas. Estão no topo da pirâmide.

Figura 8: Pirâmide das necessidades de Maslow



Fonte: Chiavenato Com adaptações do autor (2010. p. 298)

Ao satisfazer as necessidades de um nível, surge a necessidade de satisfazer o próximo nível, ou seja, ao satisfazer uma necessidade, outra surge e assim sucessivamente, mas quando uma necessidade de nível mais baixo reaparece, ela volta a ser a prioridade.

As pessoas possuem motivações diferentes e todos os níveis atuam conjuntamente. As de níveis mais elevados são difíceis de serem alcançadas e nem todos conseguem, isso pode causar frustração

e vem a ser uma ameaça psicológica.

[...] As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo. Ao longo de sua vida. O homem evolui por três níveis ou estágios de motivação: na medida em que cresce e amadurece, vai ultrapassando os estágios mais baixos e desenvolvendo necessidades de níveis mais elevados. As diferenças individuais influem na duração, na intensidade e na possível fixação em cada um desses estágios Chiavenato (2010. p. 118).

Ciclo Motivacional

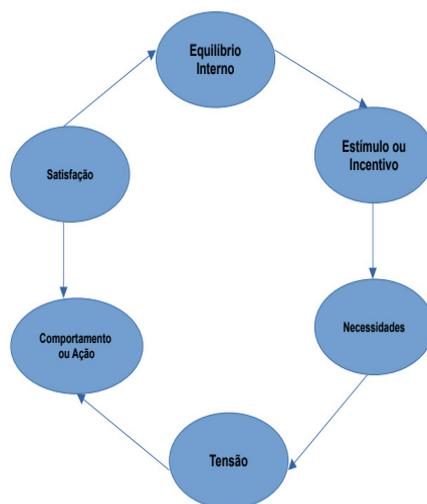
O Ciclo Motivacional influencia diretamente o comportamento humano, dadas as necessidades que se sente a tensão que ela causa.

O comportamento é fruto das prioridades de satisfação que o ser humano possui, algumas podem variar, mas as básicas a sobrevivência, estas não variam. Conforme afirma Chiavenato (2010. p. 297) “O comportamento humano pode ser explicado por meio do ciclo motivacional, ou seja, o processo pelo qual as necessidades condicionam o comportamento humano, levando-o a algum estado de resolução”.

O equilíbrio do organismo depende da satisfação dessas necessidades, sendo que o seu rompimento leva a uma série de fatores psicológicos que levam a um estado de mal-estar e desconforto.

Esse estado faz com que se busque atenuar o mal-estar e o desequilíbrio. Se a ação for eficiente, volta-se ao ponto de equilíbrio.

Figura 9: Etapas do ciclo motivacional com a satisfação de uma necessidade.



Fonte: Chiavenato (2010.p. 297) com adaptações do autor.

As pessoas possuem um estado de equilíbrio interno que pode ser alterado por um estímulo externo ou interno que gera uma necessidade. A necessidade por sua vez, provoca um estado de tensão, que consecutivamente causa uma ação, tendo por objetivo a satisfação da necessidade para retomar o ponto de equilíbrio anterior. Contudo, nem sempre está necessidade é sanada.

Acontece que, muitas vezes essa tensão encontra um obstáculo e não é liberada, e caso não encontre saída normal, a tensão vira uma frustração. A tensão não descarregada provoca sintomas psicológicos, fisiológicos ou sociais.

A necessidade também pode ser compensada ou transferida, ou seja, uma necessidade pode não ser satisfeita ou frustrada mas compensada por uma outra que se desejava.

Gestão do Conhecimento

O Conhecimento é fruto de um aglomerado de informações proveniente dos dados obtidos. Um dado isolado não é capaz de transmitir significado, mas dentro de um contexto ele ganha significa-

do e passar a ser uma informação. Um conjunto de informação contextualizada, gera o conhecimento.

Gerir o conhecimento é usa dele de maneira eficiente e eficaz de forma a gerar resultado para o alcance de objetivos.

Figura 10: Dados, informações e conhecimento



Fonte: Colabore <https://colabrae.com.br/blog/2023/03/15/dados-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 5 de junho de 2024.

O Conhecimento é um produto cada vez mais valioso. Desde os primórdios dos tempos quem o detém acaba sobressaindo-se dos demais. Fundamental para o desenvolvimento da espécie humana e sua sobrevivência até os dias atuais.

A sociedade do conhecimento é a primeira sociedade humana em que o crescimento é potencialmente ilimitado. O conhecimento difere de todos os outros meios de produção, uma vez que não pode ser herdado ou concedido. Ele tem de ser adquirido por indivíduo e todos começam com a mesma e total ignorância Pensador apud Peter Drucker <https://www.pensador.com/frase/MjMzMzE0Mg/>. Acesso em 30 de maio de 2024.

A gestão do Conhecimento faz parte da gestão estratégica da empresa, auxilia a identificar os conhecimentos relevantes a empresa, a buscar novos e aperfeiçoar os existentes, principalmente no que diz respeito a avanços tecnológicos, metodológico e a inovação.

Após a era industrial vivemos a era do conhecimento, a organização que não acompanhar essa evolução está fardada ao insucesso.

A gestão do conhecimento é um processo que se inicia na identificação dos conhecimentos estratégicos de uma organização. Portanto, inclui também as diversas formas de criação do conhecimento dentro da empresa, bem como a evolução e a renovação dos conhecimentos existentes, de maneira que se mantenham válidos e relevantes Rennó (2013. p. 298).

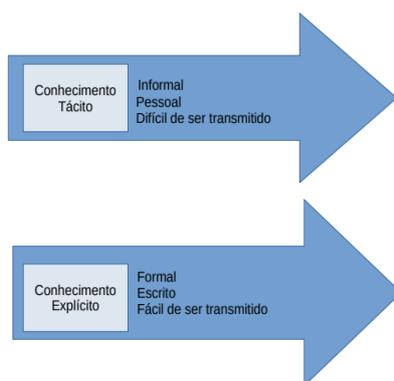
Conhecimento Tácito e Explícito

Existem dois tipos de conhecimento, o tácito que é o que vem da experiência, vivência, da habilidade dom de cada indivíduo e que dificilmente consegue ser formalizado para linguagem escrita.

O conhecimento tácito é algo pessoal e difícil de ser transferido, cada um possui o seu conforme suas vivências.

Já o conhecimento explícito é o conhecimento já formalizado e documentado na língua escrita. Ele está pronto para ser repassado, transferido para outros indivíduos.

Figura 11: Conhecimento tácito e explícito



Fonte: Renné (2013.p. 302)

A combinação dos dois conhecimentos eleva o nível do conhecimento. É a técnica e a vivência

que juntas levam uma organização a excelência.

METODOLOGIA

Roteiro realizado com o objetivo de coleta de dados e informação para realização da pesquisa, como ela foi planejada, elaborada utilizando técnicas e métodos.

Fornecer o detalhamento da pesquisa. Caso o leitor queira reproduzir a pesquisa, ele terá como seguir os passos adotados: esclarecer os caminhos que foram percorridos para chegar aos objetivos propostos: apresentar todas as especificações técnicas materiais e dos equipamentos empregados; indicar como foi selecionada a amostra e o percentual em relação à população estudada; apontar os instrumentos de pesquisa utilizados (questionário, entrevista, etc.); mostrar como os dados foram tratados e como foram analisados Silva e Menezes (2001. p. 9).

Características da Pesquisa

Segundo Rodrigues (2005.p. 73), “a pesquisa científica pode ser classificada quanto: à natureza, à forma de abordagem, ao objetivo geral e aos procedimentos técnicos. Nesta subseção o pesquisador deve justificar, obrigatoriamente, sua opção pelo(s) tipo(s) de pesquisa(s) adotada(s), quanto ao objetivo geral e quanto aos procedimentos técnicos”.

Quadro 3 - Tipo de Pesquisa

Pesquisa	Classificação	Modalidade
Tipo	Quanto à natureza	Básica (Pura)
		Aplicada
	Quanto à forma de abordagem	Qualitativa
		Quantitativa
	Quanto ao objetivo geral	Exploratória
		Descritiva
		Explicativa
		Bibliográfica
		Documental
	Quanto aos procedimentos	Técnicos
		Experimenta
		Levantamento (de campo)
		Estudo de caso
Ex-post facto		
Pesquisa-ação		
Pesquisa participante		

Fonte: Rodrigues (2005. p. 73)

Já para Vergara (2007. p. 46), há dois critérios básicos para se classificar uma pesquisa. São eles: quanto aos fins e aos meios.

Para o autor esta classificação ainda se subdivide da seguinte forma:

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser:

- Exploratória
- Descritiva
- Explicativa
- Metodológica
- Aplicada
- Intervencionista
- Quanto os meios de investigação, pode ser:

- Pesquisa de campo
- De laboratório
- Documental
- Bibliográfica
- Experimental
- Expost facto
- Participante
- Pesquisa-ação
- Estudo de caso

Quanto aos fins:

A Pesquisa Descritiva: visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (Silva e Menezes apud Gil (2001. p. 21).

A pesquisa desenvolvida é de caráter descritivo e explicativo, tendo como objetivo apresentar o processo da coleta do Censo 2022, na cidade de Aracaju – SE em nível estratégico e operacional, analisar as estratégias adotadas pelo IBGE – Aracaju-SE.

A Pesquisa Explicativa visa identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, aprofundando o conhecimento da realidade por explicar a razão, o “porquê” das coisas. Uma pesquisa explicativa pode ser a continuação de outra descritiva, posto que a identificação dos fatores que determinam um fenômeno exige que este esteja suficientemente descrito e/ou detalhado. Nem sempre é possível a realização de pesquisas rigidamente explicativas em ciências sociais Rodrigues (2005. p. 38).

Assim se pode comparar o estudo de caso realizado com as ferramentas de gestão estratégica

utilizada pelo IBGE, com as ferramentas de gestão apresentada nesta pesquisa (Análise de Swot, Diagrama de Ishikawa e BSC) abordadas na Fundamentação Teórica, com o intuito de analisar o desempenho dessas estratégias na execução do processo de coleta de dados, além de identificar as necessidades de mudanças e implementações, e caso necessário, sugerir outro processo fundamentado nas ferramentas de gestão Análise de Swot, Diagrama de Ishikawa e BSC.

Quanto aos Meios

Em relação aos procedimentos técnicos com modalidade comparativa, a pesquisa fundamenta-se bibliográfica, estruturada por livros, dissertações de mestrado e material disponibilizado na internet, entrevista estruturada e vivência em campo enquanto estudo de caso.

Conforme Silva e Menezes apud Gil (2001.p. 21), “pesquisa bibliográfica: quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”.

Pesquisa Documental: quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento analítico. As fontes, consideradas documentais, podem ser documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, tais como: associações científicas, igrejas, sindicatos etc. Incluem-se outros inúmeros documentos como cartas pessoais, diários, fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins etc. Há documentos também, que de alguma forma já foram analisados, tais como relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc, que podem ser incluídos no rol da pesquisa, em face da sua importância documental Rodrigues (2005.p. 39).

A pesquisa utilizando o método do estudo de caso de acordo com Rodrigues apud Gil (2005. p. 34) “parte do princípio de que o estudo de um caso em profundidade pode ser considerado representativo de muitos outros, ou mesmo de todos os casos semelhantes. Esses casos podem ser indivíduos, instituições, grupos, comunidades etc”.

Quanto à abordagem:

A pesquisa pode ser quantitativa (probabilística) ou qualitativa (não probabilística).

A quantitativa é expressa por meios de números, utilizando fórmulas matemáticas, estudos estatísticos e expressões numéricas.

Pesquisa Quantitativa: considerando que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Requer o uso de recursos e de técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio-padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc) Silva e Menezes (2001. p. 20).

A qualitativa expressa o ambiente e as pessoas envolvidas no processo. Não é expressa por números e não utiliza métodos ou técnicas.

Pesquisa Qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento - chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem Silva (2001.p. 20).

A pesquisa apresentada é qualitativa e visa coletar informações no que diz respeito a Gerência operacional, qual a sua função na coleta do Censo 2022 e sua forma de administrar.

Universo e Amostra

O universo e amostra da pesquisa é o cenário que será analisado e envolve tudo que compo-

nham o sistema do ambiente a ser pesquisado, visto que, deve compartilhar das mesmas características do objeto do estudo.

Trata-se de definir toda a população amostral, um conjunto de elementos (empresa, produto e pessoas) que possuem as características que serão objetos de estudo. População amostral ou amostra é uma parte do universo escolhido segundo critério de representatividade Vergara (2007. p. 50).

Universo e amostra

O universo aqui explorado é a Agência do IBGE Aracaju-SE.

Coordenador Operacional – 01

Coordenação Administrativa - 1

Coordenação Técnica - 1

Coordenação de Treinamento - 1

Coordenação das Reuniões Estaduais de Planejamento e Acompanhamento do Censo (REPAC) - 1

Coordenação de Disseminação - 1

Coordenação de Base Territorial - 1

Coordenação de Informática - 1

Coordenador de Área - 01

Coordenador Censitários Municipais (CCS) - 5

Coordenador Censitário Supervisor (ACS) - 82

Agente Censitário Municipal ACM - 15

Recenseadores -783

Totalizando um universo de estudo composto por 894 pessoas.

Método e Técnica

De caráter procedimentos (técnicos), modalidade comparativa entre as ferramentas de gestão do IBGE e as sugeridas pela Gestão Estratégica.

Elaboração a partir de estudo de caso e observação sistemática para analisar o cenário, colher informações relacionadas ao objetivo geral proposto nesta pesquisa e os objetivos específicos para alcançar o objetivo principal.

Conforme Silva e Menezes apud Gil (2001.p. 33), “observação sistemática: tem planejamento,

realiza-se em condições controladas para responder aos propósitos preestabelecidos”.

ANÁLISE DOS DADOS

Descrição do Macroprocesso Organizacional

O IBGE é uma instituição da administração pública federal, subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que possui quatro diretorias e dois outros órgãos centrais se constitui no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal.

O IBGE é um órgão coordenador e produtor de informações estatísticas e geográficas. Conta com 27 unidades Estaduais(dos 26 estados e no distrito federal) e 570 Agências de Coleta de Dados nos principais municípios.

A sua missão é, segundo O IBGE. “retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania (IBGE)”. IBGE (<https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/o-ibge.html>. Acesso em 19 de set. de 2023)

Principais Funções

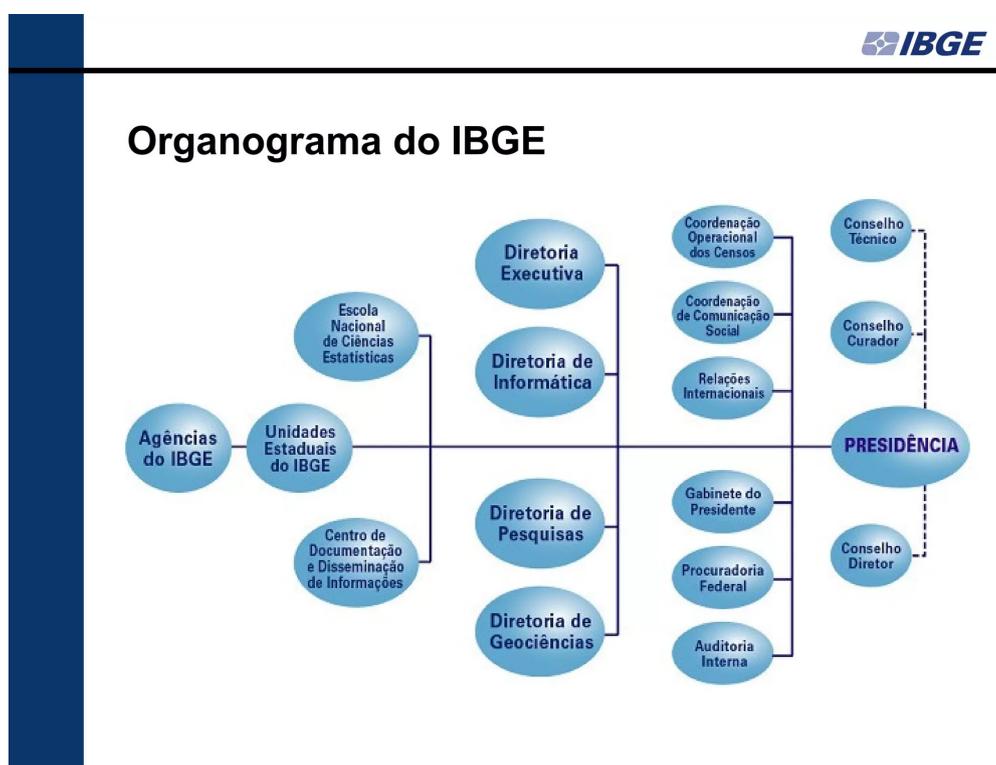
O IBGE oferece uma visão completa e atual do País, através do desempenho de suas principais funções:

- Produção e análise de informações estatísticas
- Coordenação e consolidação das informações estatísticas
- Produção e análise de informações geográficas
- Coordenação e consolidação das informações geográficas

- Estruturação e implantação de um sistema das informações ambientais
- Documentação e disseminação de informações
- Coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais

Uma das responsabilidades do IBGE é o levantamento da população, ou o censo. As informações levantadas em um censo servem como base, entre diversas aplicações, para a definição de políticas públicas e para a distribuição de recursos. A título de exemplo, é a partir do censo que é definida/atualizada a população de cada município e, a partir desse dado, ocorre o correspondente repasse de verbas por parte do governo federal para o âmbito municipal Mânica (2019. p. 17).

Figura 12: Organograma do IBGE Nacional



Fonte: <https://pt.slideshare.net/slideshow/palestra-com-a-representante-do-ibge-luciene-longo/40742888>

acesso em 10 de jun. 2024

Principais pesquisas realizadas pelo IBGE

Censo Demográfico, Censo Agropecuários, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Penad), Pesquisa de preço ao consumidor.

Principais processos

Coleta, tabulação, codificação e análise de dados.

Principais Produtos Finalizados

O IBGE é responsável pelo: Sistema Estatístico Nacional; Sistema Cartográfico Nacional; Sistema Geodésico Brasileiro; Plano Cartográfico Nacional; subsidia a formação de Políticas Nacionais de Cartografia e de Informações Ambientais; Cartas Topográficas em escalas padronizadas; Mapas políticos e temáticos do Brasil, de abrangência regional, estadual, municipal e local; responsável pela implantação da infraestrutura Nacional de Dados Espaciais; Matem e atualiza informações geográficas e legais que definem as fronteiras internacionais e limites de estados, municípios e distritos.

Descrição do Processo na Agência IBGE - Aracaju/SE

A Agência abrange os municípios de Aracaju (subáreas Norte, Centro e Sul), São Cristóvão e Nossa Senhora do Socorro.

A Coordenação Operacional é a responsável pela articulação de todas as ações de planejamento e preparo da operação, em especial, a elaboração do orçamento e cronograma geral das atividades. Estabelecer, junto com as demais coordenações estaduais, as diretrizes, a organização e a execução da operação censitária

Principais Insumos Utilizados no Censo 2022

Tablets, dispositivos móvel censitário (DMC), notebook, sistema de Informação, banco de dados, automóveis.

O Censo Demográfico 2022

O Planejamento de um Censo Demográfico é muito amplo e demorado, iniciado praticamente após a conclusão do censo posterior.

O planejamento Estratégico é realizado quase que em sua totalidade pela sede administrativa localizada no Rio de Janeiro. Para auxiliar o planejamento o IBGE utiliza ferramentas de gestão tais como BSC, Análise de Swot e Diagrama de Ishikawa. As agências são responsáveis pela delimitação dos setores censitários, visto que conhecem a região e limites geográficos.

O quantitativo de profissionais para atuar no censo é calculado por um programa de computação com base no número de setores, duração da entrevista (quinze minutos) e tempo estimado de pesquisa (três meses ou 90 dias). Assim é definida a quantidade de Recenseador, Agente Censitário Municipal (ACM), Agente Censitário Supervisor (ACS).

Antes do Censo Oficial é realizado um Censo teste, em uma cidade específica. Em Sergipe foi em Feira Nova, para testar o programa, identificar erros, fazer melhorias e correções.

O prazo estimado de 3 meses (ou 90 dias) deve-se a proximidade com a data de referência, o Censo 2022 ocorreu em Sergipe entre a meia-noite do dia 31 de julho e 01 de agosto de 2022 a 22 de dezembro de 2022. Após esse período, devido ao atraso da coleta em outras unidades da federação, passou-se a fazer revisões nos domicílios que haviam sido classificados pelos recenseadores, como vagos e uso ocasional.

Toda a pesquisa é realizada como se fosse feita em um único dia (01 de agosto de 2022), para

que seja fiel a realidade. Quanto mais distante a coleta dos dados da data de referência, maior o risco de comprometer a veracidade dos dados coletados.

A agência Aracaju utilizou:

CCS:5

ACM:15

ACS:82

REC:783

Para o total de 1.180 mil setores Censitários, com duração de 144 dias e um total de 602.757 mil habitantes; um total de 267.071 mil domicílios visitados, dos quais 218.848 mil domicílios eram particulares ocupados, sendo uma média de 2.75153 habitantes por domicílio.

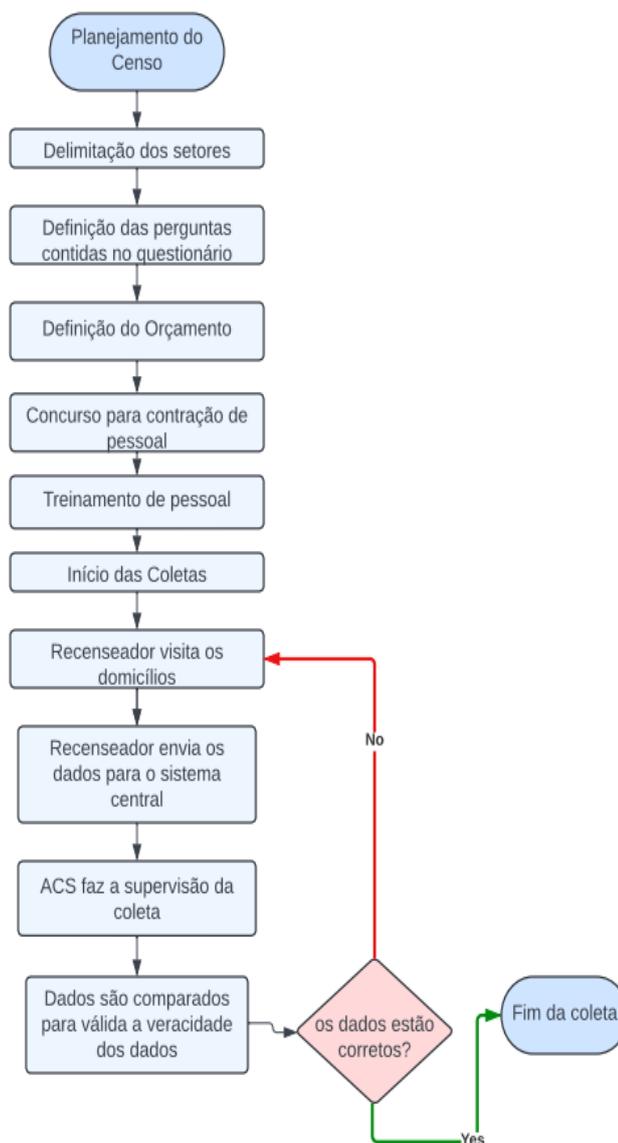
Estratégias adotadas:

A decisão dos setores a serem feitos primeiro, fica a cargo dos coordenados de Área, visto que já forá feita a pesquisa de entorno e os ACS conhecem a região e suas dificuldades de acesso. Assim sendo, setores iniciais foram liberados, e os recenseadores escolheram conforme a sua proximidade com os setores, para facilitar o processo de logística de pessoal. Como a verba de custeio para locomoção não estava disponível de imediato, era preciso deixar os setores mais distantes, que demandavam um capital maior para despesas, para seres feitos a posterior, conforme a liberação da verba.

Mapeamento do Processo no Setor do Trabalho

Conforme o estudo de caso, entrevista realizada e dados coletados, a coleta do censo ocorreu da forma descrita no fluxograma a seguir.

Figura 13: Processo de coleta de dados do Censo 2024



Fonte: Autora

Tratamento dos Dados

A Gerência Operacional é responsável por gerir os recursos disponíveis e aplicar da melhor maneira para realização do censo, além de : executar e monitorar as operações censitárias; estabelecer

parcerias com instituições públicas e privadas para apoio às operações censitárias; desenvolver e executar controles das atividades da Coordenação; acompanhar a elaboração da proposta orçamentária da União referente ao previsto no Plano Geral de Informações Estatísticas e Geográficas.

Foi constatado que apressar do investimento realizado pelo IBGE em divulgação da pesquisa do censo, a população-alvo não foi atingida de forma eficiente, principalmente as favelas.

A divulgação foi tardia, não utilizou recursos de som, redes sociais, panfletagem, palestras nas escolas, Centro de Referência de Assistência Social - CRASS, postos de saúde entre outros em tempo hábil (antes do início do censo e no seu início).

Esses recursos foram utilizados já no meio da coleta, o que acabou por apresentar resistência da população que por falta de conhecimento, associou os recenseadores a pesquisas políticas, assistentes sociais do CRASS, agentes do governo para fiscalizar e cortar o Bolsa Família, entre outros.

Tudo isso desencorajou muitos recenseadores que findaram por solicitar o desligamento, ocasionando redução de pessoal na coleta de dados.

Também notou-se que o tipo de fórmula de cálculo para definir o valor a receber dos recenseadores, utilizando taxas de diversos níveis e valores, além de tipo de questionário, foi um fator desestimulante, visto que, algumas taxas eram valores baixos, e os valores do questionário classificado como básico, era insatisfatório. Além disso, essas informações não constam no edital do concurso ou mesmo são informadas no ato da assinatura do contrato.

Notou-se também que ao longo do processo essas taxas são elevadas e outros benefícios (bônus por questionário aplicado, por meta alcançada, trabalho nos fins de semana) foram adicionados, como forma de motivação.

Ocorreram alguns atrasos no repasse de verba, o que causou uma mobilização nacional e ameaça de greve nacional por parte dos recenseadores.

É sabido que o IBGE possui um projeto educativo para as escolas, o IBGE Educa, que leva conhecimento as escolas. Entretanto, apressar do projeto existir, não possui uma boa adesão das escolas, além de não possuir divulgação no que se refere a agência aqui abordada.

CONCLUSÃO

Considerações Iniciais

É comprovada a importância das informações estatísticas para a gestão pública, principalmente para a fomentação de políticas públicas.

Não há como gerir uma nação sem conhecer o seu território, o seu povo, especialmente um país com dimensões continentais como o Brasil com tanta diversidade ambiental, cultura, social e uma população grandiosa.

Para conhecer um território e sua população, saber quais são suas necessidades e dificuldades, nada melhor que ir até ela. Assim é o Censo Demográfico, é ir onde a população está, onde quer que ela esteja o IBGE irá até lá aplicar o questionário do Censo Demográfico.

Para gerir essa complexa operação que é o Censo Demográfico, ferramentas de gestão como Análise de Swot, Diagrama de Ishikawa e BSC são importantes para gerenciar tudo isso e fazer dá certo.

Proposta de Melhoria

Observou-se que a falta das informações dos valores referentes taxas no edital do concurso e no ato da assinatura do contrato é um fator desmotivador para os recenseadores, bem como a ajudar de custo tardia, visto que, o deslocamento a princípio é custeado pelo próprio recenseador, assim como outros custos adicionais com alimentação e hidratação. Posteriormente ele é ressarcido desse custo. O recenseador inexperiente, normalmente jovem, com poucos recursos financeiros, muitas vezes não tem como arcar com essa despesa inicial, até mesmo porque não há um prazo estabelecido.

Caso o censo já iniciasse com estas verbas e os recenseadores recebessem essa ajudar de custo no tempo devido, esses problemas seriam resolvidos ou mesmo se quer existiriam.

Os baixos valores das taxas pagas inicialmente também provocou alto índice de desligamento.

Caso os valores das taxas no início do censo já fossem atrativos, o índice de desligamento seria inferior.

A resistência da população a pesquisa do Censo foi outro fator que comprometeu a celeridade do processo, por está em em um ano de eleições presidencial e estadual, e no mesmo momento que a campanha eleitoral estavam ocorrendo, a população associou o recenseador a pesquisa política, isso foi prejudicial a coleta e não é aconselhável que ocorra.

As Fakes News também contribuirão bastante para desinformação da população, muitas notícias falsas circularam, golpes e tentativa de fraudes ocorreram utilizando o nome do IBGE, colocando em risco a coleta e veracidade dos dados. Isso poderia ter sido amenizado se fosse feita uma boa campanha informativa antes do início do censo e no seu início, informando a população o que é o Censo, qual o seu objetivo e a sua importância.

O IBGE utiliza a ferramentas de Gestão Estratégica BSC em seu planejamento, tanto o do Censo, quanto em seu planejamento geral, bem como utiliza também a Análise de Swot, essas ferramentas são utilizadas pela sede administrativa do IBGE, cabe as agências a execução desse planejamento.

Considerações Finais

Diante do que foi proposto para este trabalho, definido nos objetivos específicos e descrito no tratamento dos dados, observou-se que o A Gerência Operacional da Agência Aracaju/SE, ainda que não faça parte da elaboração do planejamento estratégico, visto que o mesmo é realizado pelo IBGE Nacional no Rio de Janeiro, a Agência Aracaju/SE se beneficia substancialmente das ferramentas de Gestão Estratégica BSC e Análise de Swot, na execução do que nelas foram identificados e proposto.

REFERÊNCIA BIBLIOGRAFICA

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilha Excel. 3 ed – São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3 ed - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução a Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7Ed rev e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FRANCO, Décio Henrique. Edna de Almeida Rodrigues, Moises Miguel Cazela. Tecnologias e Ferramentas de Gestão. Campinas, SP: Alínea, 2010.

LEME, Rogerio. Marcia Vespa. Gestão do desempenho Integrando avaliação e competência com o Balanced Scorecard: guia para Integração dos Instrumentos de Avaliação de Competência, avaliação de desempenho e de estratégia empresarial com o BSC. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MANICA, Adriana. Avaliação dos resultados da adoção de tecnologia móveis e sem fio: o caso IBGE – Censo 2007. (Dissertação de mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2009.

RENNÓ, Rodrigo. Administração Geral para concursos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

RODRIGUES, Carlos Augusto Pestana. Estudo da adoção das melhores práticas em TI – ITIL e integração com a metodologia de gestão e avaliação de desempenho BSC. Dissertação de Mestrado Universidade de Niterói. Niterói, 2006. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/DetalheObraForm.do?select_action=&co_obra=90103 . Acesso em: 27 de out. 2008.

SILVA, Edna Lúcia da; Estera Muszkat Menezes. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. Projeto e relatórios de pesquisa em administração. 8 ed. Atlas. São Paulo, 2007.

Colabore Informação. <https://colabrae.com.br/blog/2023/03/15/dados-informacao-e-comunicacao/>. Acesso em 5 de junho de 2024.

IBGE O IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/acesso-informacao/institucional/o-ibge.html>. Acesso em 19 de set. de 2023.

Pensador A Sociedade do Conhecimento. <https://www.pensador.com/frase/MjMzMzE0Mg/>. Acesso em 30 de maio de 2024.

SLIDESHARE Palestra com a representante do IBGE Luciene Longo. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/palestra-com-a-representante-do-ibge-luciene-longo/40742888>. Acesso em 2 de junho de 2024.

Trecsson Gestão do Conhecimento. Disponível em: <https://www.trecsson.com.br/blog/educacao/gestao-do-conhecimento>. Acesso em 12 de set. de 2023.

Wikipédia Diagrama de Ishikawa. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa. Acesso em 21 de maio de 2024.