

IDENTIDADE CULTURAL E ALINHAMENTO ESTRATÉGICO

2010-2020



PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO

VOLUME 1

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão
Paulo Bernardo Silva

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE

Presidente
Eduardo Pereira Nunes

Diretor-Executivo
Sérgio da Costa Côrtes

ÓRGÃOS ESPECÍFICOS SINGULARES

Diretoria de Pesquisas
Wasmália Socorro Barata Bivar

Diretoria de Geociências
Luiz Paulo Souto Fortes

Diretoria de Informática
Paulo César Moraes Simões

Centro de Documentação e Disseminação de Informações
David Wu Tai

Escola Nacional de Ciências Estatísticas
Sérgio da Costa Côrtes (interino)

UNIDADE RESPONSÁVEL

Diretoria Executiva
Sérgio da Costa Côrtes

Coordenação de Planejamento e Supervisão
Gylcilene Ribeiro Storino

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

**IDENTIDADE CULTURAL E ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO 2010-2020
Volume 1**

Rio de Janeiro
Novembro de 2010

Identidade Cultural e Alinhamento Estratégico - volume 1

Diretoria-Executiva

Apresenta os resultados das duas primeiras etapas do processo de planejamento estratégico desenvolvido pelo IBGE, a partir do segundo semestre de 2008.

Coordenação

Gylcilene Ribeiro Storino

Equipe Técnica

Fábio Thomaz Barbosa
Marta da Silva Coutinho
Talita Tunala

Revisão

Leonardo Zechlinski Maya
Sandra Márcia Melo
Vinicius Duarte Figueira

Programação Visual e Editoração

Mauro Emílio Araújo

Consultoria SAGE/COPPE/UFRJ

Marco Aurélio Ferreira Vianna
Rogério de Aragão Bastos do Valle

Grupo Executivo de Trabalho (GET)

Gylcilene Ribeiro Storino – DE – Presidente do GET
Maria Angélica Vasconcelos de Araújo – PR
Sílvia Maia Fonseca – PR
Paula Dias Azevedo – DE
Luciana Lopes Monteiro – DE
Maria Letícia Duarte Warner – DPE
Sidneia Reis Cardoso – DPE
Maria Cristina B. Lobianco – DGC
Massashige Takiguchi – DGC
Neusa Mansour – DI
Ana Cristina Pessanha Torres – DI
Paulo César de Souza Quintslr – CDDI
Isabela Mateus de Araújo – CDDI
José Matias Lima – ENCE
Sandra Furtado de Oliveira – ENCE

Apresentação

É com grata satisfação que vejo consolidado nesta publicação o resultado de um longo período de diálogo das lideranças estratégicas do IBGE acerca do futuro que queremos para a Instituição.

O processo de planejamento estratégico do IBGE transcorreu com uma ampla participação de servidores e total transparência dos resultados intermediários, apoiado por consultoria externa e um grupo executivo de trabalho que viabilizou toda a articulação interna, para que pudéssemos chegar a esse momento de reflexão.

O objetivo desse primeiro volume é apontar os aspectos de sua Identidade Cultural que reforçam o papel do IBGE no contexto da nação brasileira, bem como estabelecer orientações estratégicas mais abrangentes que apontam os rumos para que a Instituição cumpra com efetividade a missão para a qual foi designada.

Pela sua importância para o futuro da Instituição e do próprio sistema de informações estatísticas e geocientíficas do país, indico a todo o servidor do IBGE que o tome como livro de referência para as suas ações cotidianas no ambiente de trabalho.



Eduardo Pereira Nunes
Presidente do IBGE

Sumário

9	<i>Introdução</i>
13	<i>1. Identidade Cultural</i>
15	1.1 Causa
15	1.2 Missão
16	1.3 Valores
16	1.4 Perfil do Líder
17	1.5 Perfil do Servidor
19	1.6 Propósitos
20	1.7 Macro-orientações Estratégicas
21	1.7.1 Papel Institucional
21	1.7.2 Gestão Institucional
21	1.7.3 Metodologia e Tecnologia
21	1.7.4 Cidadão e Sociedade
22	1.7.5 Responsabilidade Socioambiental
22	1.8 Considerações Gerais
25	<i>2. Alinhamento Estratégico</i>
28	2.1 Condicionantes do Ambiente Externo
29	2.2 Condicionantes do Ambiente Interno
31	2.3 Fatores Críticos de Sucesso
32	2.4 Visão
33	2.5 Estratégias
33	2.5.1 Papel Institucional
34	2.5.2 Gestão Institucional
35	2.5.3 Metodologia e Tecnologia
36	2.5.4 Cidadão e Sociedade
36	2.5.5 Responsabilidade Socioambiental
37	2.6 Considerações Gerais
41	<i>3. Conclusão</i>
45	<i>Anexos</i>
47	<i>Anexo 1. Relação Dos Líderes Estratégicos</i>
51	<i>Anexo 2. Composição Dos Times Estratégicos</i>

Introdução

No contexto do Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional, cujo foco principal é a introdução de metodologias e tecnologias modernas de gestão pela qualidade que ampliem a capacidade de governança da instituição, o IBGE desenvolveu o seu Planejamento Estratégico, tomando-o como âncora das demais iniciativas do Programa¹.

Para a construção desse Planejamento, o IBGE contou com o apoio de consultoria externa, que dividiu em três dimensões, a saber: Identidade Cultural, Alinhamento Estratégico e Plano Estratégico. A metodologia adotada encontra-se refletida em todas as etapas do processo e no desenho final do Planejamento Estratégico do IBGE.

O processo de Planejamento Estratégico foi conduzido pela Coordenação de Planejamento e Supervisão – DE/CPS, da Diretoria-Executiva (DE), e contou com participação de níveis diferenciados de servidores, segundo tipos diversos de envolvimento:

- Conselho Diretor Ampliado – CD (Presidente, Titulares das Diretorias, Coordenadores-Gerais e seus substitutos e Chefe de Gabinete), responsável pela aprovação final das definições e pelas deliberações.
- Grupo Executivo de Trabalho – GET (dois representantes de cada Unidade: Presidência; Diretorias e Coordenações-Gerais), responsável pelo apoio estratégico e técnico, facilitador da mobilização e da operacionalização.
- Líderes Estratégicos – LEs (coordenadores e gerentes indicados pela Unidade; Presidência; Diretorias e Coordenações-Gerais e Chefes das Unidades Estaduais – UE/G7 – SP, CE, MS, RS, PA, MG, RJ), responsáveis pelas definições e avaliações pertinentes a cada fase do projeto, relacionados no Anexo I.

Assim sendo, conforme as próprias atribuições delegadas, o CD e os LEs foram, em essência, os principais responsáveis pelas avaliações e definições em cada uma das etapas de trabalho, os

¹ O Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional tem como referência o modelo teórico do GES PÚBLICA e é composto de 7 (sete) projetos, a saber: Desenvolvimento de Lideranças; Planejamento Estratégico; Qualidade no Atendimento; Gestão de Pessoas por Competências; Gestão por Processos; Indicadores de Gestão; e Sistema de Informações Administrativas. O documento "Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional" encontra-se disponível no endereço w3.de.ibge.gov.br.

membros do GET também contribuíram. Em seu conjunto – CD Ampliado, LEs e GET constituíram a “liderança estratégica” do processo de Planejamento Estratégico do IBGE.

As avaliações e definições contaram, também, com os subsídios obtidos a partir da pesquisa “Voz do Servidor”. Seu objetivo foi levantar o posicionamento dos servidores do IBGE em relação a questões importantes para o processo do Planejamento Estratégico, abrindo um canal para sua participação e sua presença nesse processo. O questionário da pesquisa foi disponibilizado para todos os servidores pela Intranet do IBGE, no site do Planejamento Estratégico, no período de 16 de dezembro de 2008 a 27 de janeiro de 2009. Em todo o Brasil, 678 (seiscentos e setenta e oito) servidores, em todo o Brasil, responderam ao questionário, preservando-se o anonimato. As respostas foram tabuladas pelo GET².

Uma vez que o Planejamento Estratégico de uma instituição tem como objetivo definir um conjunto de orientações para nortear as ações que a coloquem na direção do seu desenvolvimento sustentado em longo prazo, uma análise prospectiva, que aponte para o futuro, assume papel relevante para atingir tal objetivo. Assim sendo, além dos grupos citados acima, que tiveram participação ao longo de todo o processo do Planejamento Estratégico, cabe registrar a formação dos “Times Estratégicos”, relacionados no Anexo II deste documento, que atuaram na fase inicial do projeto. Esses grupos, compostos por especialistas de todas as Unidades Setoriais³ e Unidades vinculadas ao Presidente⁴, tiveram a função de traçar cenários e tendências em temas fundamentais para a Instituição, produzindo documentos que se encontram disponibilizados on-line, para conhecimento de todos os servidores⁵. Em linhas gerais, os resultados deste trabalho serão apresentados na 2ª Parte deste documento, relativa ao Alinhamento Estratégico.

Na construção do Planejamento Estratégico, alguns eventos merecem destaque, pois delimitaram etapas importantes do processo. Em novembro de 2008, marcando seu início, o IBGE realizou evento de mobilização que contou com a presença do Conselho Diretor e de cerca de 300 (trezentas) lideranças⁶, ocasião em que o projeto foi apresentado. Ao longo de 2009, foram realizados vários eventos, com o envolvimento do CD Ampliado, dos LEs e do GET. Porém, no contexto daqueles que assinalaram fases mais relevantes, devem ser registrados o Seminário de Identidade Cultural e Alinhamento Estratégico e o Seminário de Planejamento Estratégico e Planejamento Tático-Operacional, ambos realizados em regime de imersão, em Barra do Piraí-RJ, em março e maio de 2009, respectivamente. Participaram desses Seminários, sob a orientação da consultoria, a liderança estratégica (os grupos do CD Ampliado, dos LEs e do GET).

Além desses, cabe destacar, ainda, o Encontro de Chefes de Agências do IBGE, em junho de 2009, em que a palestra “Planejando o IBGE do Futuro”, seguida de atividades em grupo, objetivou conhecer a opinião dos participantes sobre estratégias e ações prioritárias a serem implementadas e obter sugestões de como implementá-las nas Agências. Dos 504 chefes de agências, 474 realizaram as atividades propostas.

O Planejamento Estratégico culminou com o estabelecimento das definições estratégicas que nortearão a atuação do IBGE em três dimensões, conceituadas pela metodologia adotada:

a) Identidade Cultural: trata de um conjunto de reflexões e orientações que definem a concepção estratégico-cultural da organização, a sua razão de ser, o seu modo de agir e o seu modo de

²Os resultados estão disponíveis no endereço eletrônico <http://portal.de.ibge.gov.br/cpsprojetos/planejamento/>.

³São consideradas Unidades Setoriais neste documento: Diretoria-Executiva (DE); Diretoria de Informática (DI); Diretoria de Pesquisa (DPE); Diretoria de Geociências (DGC); Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) e Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE).

⁴Gabinete (GPR); Auditoria Interna (AUD); Coordenação de Comunicação Social (CCS); Coordenação Operacional dos Censos (COC) e Relações Internacionais (RI).

⁵No endereço planejamentoestrategico.ibge.gov.br.

⁶Participaram do evento Coordenadores, Gerentes, Assistentes, Chefes das UEs. Muitas dessas lideranças, que não participaram do grupo de Líderes Estratégicos, contribuíram para os debates subsequentes, em ocasiões específicas.

pensar, englobando causa, missão, valores, perfil do líder e perfil do servidor, propósitos e macro-orientações estratégicas. Nesse sentido, trata de elementos mais estáveis e, de certa forma, atemporais.

b) Alinhamento Estratégico: consiste em um conjunto de reflexões e definições de longo prazo. No caso do IBGE, o exercício de Alinhamento Estratégico abrange um período de dez anos, tendo como referência final o ano de 2020. No Alinhamento Estratégico, ficam determinados os principais caminhos de desenvolvimento estratégico da organização. Inclui a análise de condicionantes externos e internos, a identificação de tendências e mudanças e dos fatores críticos para o sucesso da instituição, chegando-se a uma visão de futuro a partir da qual são traçadas as diretrizes e as estratégias institucionais.

c) Plano Estratégico: tomando como referência as definições da Identidade Cultural e as orientações do Alinhamento Estratégico, traz para o médio prazo – cinco anos – a indicação de como a instituição pretende atender às diretrizes e estratégias de longo prazo – 10 (dez) anos. Deste modo, estabelece objetivos estratégicos, metas mobilizadoras e projetos estruturantes a serem realizados no período.

Nesta publicação (o volume nº 1) são apresentados a Identidade Cultural e o Alinhamento Estratégico. O Plano Estratégico será objeto do volume de nº 2.

A partir da aprovação do Planejamento Estratégico pelo Conselho Diretor, e com sua disseminação na Instituição, cada gestor, em uma próxima etapa, estabelecerá seu plano de ação com atividades bem definidas, ano a ano, a fim de alcançar os resultados esperados, tendo como norte o cumprimento das determinações do Plano Estratégico.

1

Identidade Cultural

Uma organização é a combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos para, por meio de mecanismos de coordenação e seus processos de trabalho, agregar valor ao indivíduo e à sociedade na qual está inserida.

A Identidade Cultural de uma instituição diz respeito à percepção, ao desejo e às opções coletivas, dentro de um conceito, de certa forma, atemporal. Ela representa, portanto, as aspirações da comunidade que constitui a instituição. É importante constatar que o conjunto de definições estratégicas e culturais é o “estado ideal” a ser atingido, ocorrendo, assim, lacunas entre a situação atual, real e a situação desejada. A ideia é que, ao longo do tempo, tais distâncias possam ser reduzidas por meio de ações específicas, baseadas nos demais instrumentos de Planejamento Estratégico (Alinhamento Estratégico e Plano Estratégico).

1.1 Causa

Para revelar o significado da Identidade Cultural de uma instituição é necessário, como ponto de partida, procurar definir como aqueles que a constituem compreendem a razão maior de sua existência, entendida como sua “causa”. Nesse sentido, a causa é mais abrangente do que aquilo que é identificado como sua missão e, ainda, é mais abstrata.

“Contribuir para um País melhor” foi a causa identificada pela liderança estratégica para a existência do IBGE, derivada do papel institucional e da importância da produção e disseminação de informações no campo da estatística e da geociência, oferecendo ao governo e à sociedade os elementos fundamentais para a compreensão da realidade nacional, essencial para o enfrentamento dos desafios do país.

Contribuir para um País melhor.

1.2 Missão

A missão declara de forma sucinta a finalidade da existência da organização, revelando a essência do que faz. Durante o processo de Planejamento Estratégico, a missão do IBGE foi confirmada como sendo a de “Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania”.

A missão do IBGE procede da essencialidade do bem que produz, “informação”, na medida em que ela é elemento indispensável de uma sociedade democrática.

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

1.3 Valores

Cada cultura organizacional tem o seu conjunto próprio de valores, de crenças impulsionadoras de comportamentos cotidianos a serem seguidos por seus membros.

Foram identificados, para o IBGE, cinco valores fundamentais que devem nortear os servidores da Instituição no desempenho de suas atividades. São eles:

Ética – é a dignidade, o decoro, o zelo, a eficácia e a consciência dos princípios morais que regem a ação humana na organização, de acordo com os preceitos constitucionais e a ética do serviço público. A conduta ética é pautada pela legalidade, justiça, conveniência, oportunidade e, principalmente, honestidade. A finalidade da decisão deve ser sempre o “bem comum”. No caso da produção estatística e geocientífica do IBGE, é, ainda, agir de modo a manter a confiança nas informações oficiais, tomar decisões com independência, de acordo com considerações estritamente profissionais, com princípios científicos e com sigilo das informações individualizadas que levanta para suas pesquisas.

Transparência – é garantir o acesso à informação, dando publicidade aos fatos e dados produzidos pela Instituição, obedecendo às regras da confidencialidade dos dados individualizados. No âmbito da divulgação de informações estatísticas e geocientíficas, deve, ainda, tornar claras as normas científicas adotadas sobre fontes, métodos e procedimentos. No âmbito das relações institucionais, significa fortalecer o processo de comunicação organizacional de maneira constante e efetiva, ampliando a participação dos servidores. No âmbito da Administração deve tornar público todos os seus atos de pessoal e de gasto público.

Responsabilidade - é ter o dever de prestar informações estatísticas e geocientíficas de qualidade para o governo, a sociedade e o cidadão de maneira geral, respondendo pelo que faz e assumindo todas as consequências dos seus atos e procedimentos na produção de informações. Significa, também, zelar pelo Patrimônio e os recursos financeiros públicos.

Imparcialidade – é honrar o direito de todos (governo e sociedade) à informação pública de qualidade e de utilidade, oferecendo dados sobre a situação econômica, demográfica, social, ambiental e geocientífica, com garantia de igualdade de acesso e sem nenhuma interferência no retrato produzido.

Excelência – é buscar, sempre, o aprimoramento na produção e divulgação de informações estatísticas e geocientíficas, atendendo aos padrões de qualidade reconhecidos e ter uma gestão voltada para a excelência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros.

1.4 Perfil do Líder

Durante a construção do Planejamento Estratégico, também foi alvo de discussão, como um dos elementos para desenhar a Identidade Cultural, a definição dos padrões comportamentais gerais da liderança da Instituição, condizentes com os valores organizacionais, tendo em vista uma gestão institucional com alto padrão de desempenho. Para tal, o Líder, no IBGE, deve ser:

Guardião dos Valores – ser um importante ator na valorização da cultura organizacional, contribuindo para a construção e a difusão dos conhecimentos, crenças, costumes e práticas institucionais, no seu âmbito de atuação.

Ético – pautar sua conduta pela legalidade, justiça, conveniência, oportunidade e, principalmente, honestidade, agindo de forma a atender aos preceitos constitucionais e ao Código de Ética do Servidor Público Civil, em prol do atendimento às demandas por informações estatísticas e geocientíficas por parte da sociedade e do governo.

Responsável – identificar-se com os objetivos estratégicos institucionais e dedicar-se à definição e ao alcance das metas sob sua responsabilidade, procurando, sempre que possível, ultrapassar limites e alcançar realizações além do planejado, sendo sempre uma referência para sua equipe no que diz respeito à competência, dedicação e envolvimento com o trabalho.

Comunicativo – ter a capacidade de efetivar a transferência e a compreensão de significados das informações de interesse da instituição, minimizando as barreiras do processo de comunicação organizacional e participando de redes de comunicação formal e informal.

Voltado para Resultado – realizar ações voltadas para o alcance dos resultados esperados de sua área de trabalho, acompanhando a performance e o desempenho de cada indivíduo e orientando a equipe no cumprimento de suas metas.

Empreendedor – buscar e desenvolver ideias originais e promover um ambiente favorável à criatividade, à experimentação e à implementação de novas ideias que possam gerar um diferencial para a atuação do IBGE, incorporando-as aos processos, produtos, serviços e relacionamentos sob sua responsabilidade.

Agente de Mudança – estar aberto a proposições de mudanças no âmbito da organização, contribuindo com sugestões para a melhoria contínua e deixando fluir o conhecimento, a partir da compreensão do todo institucional.

1.5 Perfil do Servidor

Assim como foram discutidas as características dos líderes da Instituição, também foram debatidos os atributos necessários aos servidores do IBGE, em geral. Esses servidores devem seguir padrões comportamentais no desempenho de suas atividades. Para tanto, cada servidor deve ser:

Ético – agir com dignidade, decoro, zelo e honestidade, pautando sua conduta de acordo com os preceitos constitucionais e o Código de Ética do Servidor Público Civil.

Comprometido – estar envolvido, de maneira dedicada, com o cumprimento de suas atribuições, alcançando suas metas individuais e contribuindo para o alcance das metas de sua equipe, buscando, sempre, o aprimoramento de seu desempenho.

Cooperativo – ter capacidade de trabalhar em equipe, contribuindo para os resultados coletivos e colaborando com outros profissionais para a realização dos projetos e atividades. Deve estabelecer a comunicação adequada, sabendo ouvir, cultivando relacionamento profissional correto e contribuindo, sempre que necessário, para amenizar situações de tensão.

Proativo – ter iniciativa, antecipando os acontecimentos por meio da análise do ambiente, agindo com rapidez para resolver situações.

Entusiasmado – ter uma relação positiva com o trabalho, entendendo sua importância e o sentido da sua contribuição, procurando manter-se motivado.

Responsável pelo Auto-Aprendizado – ter curiosidade intelectual e buscar a aquisição de conhecimento, com uma visão pragmática do seu autodesenvolvimento e com o objetivo de transformar aprendizado em ação e, posteriormente, em resultado.

Criativo – ter ideias originais, contribuindo com sugestões inovadoras para o desenvolvimento de produtos e métodos ou para a solução de problemas.

Flexível – ser versátil, com a capacidade de exercer atividades diversas que requeiram tanto um conhecimento específico quanto um conhecimento mais geral do trabalho, sendo aberto a novos desafios e a mudanças organizacionais.

A Figura 1 apresenta, portanto, o núcleo da Identidade Cultural do IBGE, a partir do qual foram identificados os propósitos da Instituição.

Figura 1 – Núcleo da Identidade Cultural do IBGE



1.6 Propósitos

O IBGE identificou treze propósitos, a partir de uma analogia entre o paradigma atual e o paradigma que se quer alcançar. O quadro a seguir apresenta os paradigmas identificados.

PARADIGMA ATUAL	PARADIGMA FUTURO
Conceituado órgão nacional de Estatística e Geociências	Referência internacional destacada no campo da Estatística e Geociências
Coordenador dos Sistemas Nacionais de Informações Cartográficas e Estatísticas	Reconhecida autoridade, por meio de uma efetiva coordenação dos Sistemas Nacionais de Informações Cartográficas e Estatísticas
Independência	Independência técnica
Produtor de informações de altíssima qualidade	Gerador e disseminador do conhecimento e de informações de altíssima qualidade
Dentro do conceito de maior agregação	Dentro do conceito de georreferenciamento e desagregação no nível local
Presente em todas as Unidades da Federação	Atuando para todos os segmentos da sociedade com atuação estratégica em todas as Unidades da Federação
Presença internacional	Forte presença internacional
Utilização de novas tecnologias	Em sintonia com o estado da arte da inovação tecnológica
Corpo técnico de excelência, com potencialidade a ser desenvolvida	Corpo técnico de excelência, altamente motivado e corretamente alocado
Alto grau de especialização, trabalhando por meio de interdisciplinaridade com profissionais diversos	Alto grau de especialização e valorização, trabalhando por meio de interdisciplinaridade com profissionais diversos
Pequena integração e comunicação entre as áreas	Efetiva comunicação e integração entre as áreas
Estrutura administrativa funcional	Estrutura administrativa organizada por processos
Utilização da ENCE como uma instituição de ensino superior tradicional	Complementação da atuação tradicional da ENCE, com uma forte vinculação à operação do IBGE e à formação de quadros para o serviço público e mercado de trabalho

Encontram-se relacionados, a seguir, os propósitos do IBGE:

- Ter excelência na produção, coordenação e disseminação de informações nos campos da Estatística e das Geociências;
- Ser uma das instituições públicas brasileiras com maior grau de credibilidade;
- Estar atualizado com os padrões internacionais na produção de informações nos campos da Estatística e das Geociências;
- Ter elevado grau de qualificação técnica e metodológica;
- Estar em sintonia com a evolução tecnológica;

- f) Ter recursos humanos capacitados, satisfeitos, motivados e versáteis;
- g) Obter, na ENCE, padrões de excelência como instituição do ensino superior e agente de desenvolvimento do corpo de servidores do IBGE;
- h) Ter presença na responsabilidade socioambiental;
- i) Ser uma referência mundial pela qualidade de seus serviços e pelo atendimento a seus usuários;
- j) Adotar processos de gestão e organização de alta efetividade;
- k) Manter presença estratégica em todo o território nacional;
- l) Produzir informações com cobertura nacional, abrangência temática e detalhamento espacial.

1.7 Macro-orientações Estratégicas

As macro-orientações estratégicas indicam os caminhos que a organização deve seguir para cumprir seus propósitos. Nesse sentido, conferem uma visão de futuro à instituição.

Como resultado das discussões do Planejamento Estratégico, as macro-orientações estratégicas do IBGE foram classificadas em cinco dimensões, conforme a Figura 2, abaixo:

Figura 2 – Classes de Macro-orientações Estratégicas



1.7.1 Papel Institucional

- a) Coordenar os Sistemas Nacionais de Informações Cartográficas e Estatísticas;
- b) Ampliar a atuação institucional no âmbito internacional;
- c) Ampliar a participação em Comissões e Comitês, nos campos da Estatística e das Geociências.

1.7.2 Gestão Institucional

- a) Ter padrão de comunicação interna de alto nível, mantendo ativos os canais permanentes de participação do servidor;
- b) Dotar a estrutura organizacional de alto grau de flexibilidade;
- c) Gerir a Instituição por processos e não por produtos;
- d) Garantir a integração de todas as áreas;
- e) Priorizar a administração financeira e dotá-la de níveis de excelência;
- f) Alcançar uma política de gestão de recursos humanos com alto grau de eficácia.

1.7.3 Metodologia e Tecnologia

- a) Documentar e preservar os conhecimentos institucionais;
- b) Alcançar elevado padrão de inovação;
- c) Utilizar a tecnologia da forma mais abrangente e adequada possível;
- d) Otimizar formas de informação, aprendizagem e comunicação;
- e) Ampliar possibilidades analíticas das informações por meio da integração das fontes existentes;
- f) Adotar métodos que permitam sempre automatizar procedimentos técnicos;
- g) Garantir a arquitetura e a governança tecnológica;
- h) Ampliar a inclusão do componente espacial com o uso de geotecnologias e georreferenciar informações estatísticas, utilizando as tecnologias mais atualizadas.

1.7.4 Cidadão e Sociedade

- a) Fortalecer a presença junto aos usuários, atuais e potenciais, atendendo às suas demandas, antecipando suas futuras necessidades e garantindo a igualdade de acesso;

- b) Garantir a realização de fóruns para discussão, com usuários qualificados, de novas metodologias e projetos;
- c) Manter qualidade dos produtos e serviços, preservando a confidencialidade das informações individualizadas;
- d) Disseminar o conhecimento estatístico e geocientífico dentro e fora da instituição.

1.7.5 Responsabilidade Socioambiental

- a) Incentivar os servidores a desenvolverem ações sociais em seus ambientes e nas comunidades vizinhas;
- b) Promover a conscientização sobre a importância da preservação do meio ambiente.

1.8 Considerações Gerais

Conhecer os valores intangíveis e as complexidades simbólicas de uma organização pode auxiliar, em muito, a análise da sua cultura organizacional. Com esse exercício, é possível desvelar, em boa medida, as forças subjacentes aos processos de comunicação, seu comportamento, constituições físicas e outros aspectos, com um foco diferente da organização lógica e normalizada. Revelam-se, portanto, questões não suscitadas nos diagnósticos regulares sobre problemas organizacionais e seus desdobramentos. Esse conhecimento dá o contorno da Identidade Cultural que pode ser decisiva na execução das práticas processuais de trabalho, assim como influencia sobremaneira o sucesso do modo como as estratégias de mudança serão ou não levadas a termo.

A identidade de uma organização constitui-se tanto por aspectos conscientes quanto por aqueles a ela desconhecidos, cuja oposição pode criar um fosso entre a expectativa e a sua capacidade de realização. Diante desse desafio, definir uma identidade cultural organizacional passa por esse caminho, em que aspectos já sedimentados e seguros coexistem com prospecções otimistas, cujo esforço de mudança exigirá mais ou menos investimentos.

Na oportunidade da elaboração do Planejamento Estratégico do IBGE, a determinação de sua Identidade Cultural, ainda que de forma genérica, permitiu que se revelasse, com maior precisão, a visão desejada de futuro.

Chama a atenção, na cultura organizacional do IBGE, a sua visão ética, a importância atribuída à transparência e à imparcialidade e, também, a confiança na qualidade dos resultados relativos à produção de informações. Percebe-se, de forma clara, a importância do Instituto para a vida do País e de sua população. Sua missão está de tal maneira introjetada na Identidade Cultural que se manteve inalterada quando submetida à discussão como uma das etapas do processo de Planejamento Estratégico.

Espera-se que o líder do IBGE seja a base da cultura organizacional, devendo expressar em sua conduta cotidiana os valores organizacionais, realizando seu gerenciamento com foco nos resultados e na mudança como força propulsora dos avanços no trabalho. Deve garantir os fluxos de comunicação e estimular a equipe por ele coordenada. Da mesma forma, o servidor deve apresentar as características dele esperadas, pautando sua conduta pela ética e pela responsabilidade, mantendo-se motivado, criativo e aberto a mudanças.

Na visão de futuro, por meio das macro-orientações estratégicas, aponta-se o fortalecimento do IBGE em seu papel de coordenador dos Sistemas Nacionais de Informações Cartográficas e Estatísticas, assim como a ampliação de sua já significativa atuação internacional. No âmbito da gestão, talvez esteja o lugar de maior desafio e de investimento, pois se espera solucionar definitivamente questões internas de comunicação, além de migrar a estrutura de gestão institucional por produto para o modelo de gestão por processos, aumentando a integração entre as áreas, especialmente as finalísticas. Considerando as limitações legais relativas à gestão orçamentária, espera-se dar atenção especial à gestão financeira. Pretende-se, também, viabilizar uma maior aplicação da capacidade técnica dos seus servidores, visando à melhoria da produtividade, assim como aprofundar seu sentido de pertencimento à Instituição.

A inovação, a preservação do acervo de informações e sua disseminação e uso mostraram-se como os grandes temas relativos às metodologias e às tecnologias da Instituição, além da expansão do uso de dados georreferenciados.

Para fortalecer o sentido de causa e missão institucional, as macro-orientações estratégicas apontam para a importância de se estreitarem os laços com a sociedade, ampliando a já sedimentada qualidade. Nota-se, em especial, uma preocupação com a disseminação do conhecimento estatístico e geocientífico, o que aponta para uma preocupação em torná-lo mais acessível ao usuário comum, reafirmando a missão institucional.

Apesar de os resultados institucionais estarem voltados à questão da informação para a sociedade, um novo capítulo se apresenta como emergente, diante de um novo tempo e de mudanças do cenário externo, cujo tema é a responsabilidade socioambiental. Essas macro-orientações inauguram uma nova trilha de responsabilidades a serem anexadas às já estabilizadas na Identidade Cultural do IBGE.

Após a identificação dos principais traços da Identidade Cultural, e para aproximar a situação atual à desejada, são necessárias definições de longo, médio e curto prazos, a partir das quais serão criadas as linhas condutoras que transformarão as expectativas institucionais em ação. Para isso, no âmbito do Planejamento Estratégico, foram definidos o “Alinhamento Estratégico” e o “Plano Estratégico”, que abarcam a Instituição como um todo. No âmbito das Unidades Setoriais e das Unidades vinculadas ao Presidente, os Planos de Ação setoriais deverão seguir as definições gerais, garantindo o alcance de resultados em direção à visão de futuro e ao fortalecimento da Identidade Cultural.

2

Alinhamento Estratégicos

Entende-se por Alinhamento Estratégico o conjunto de intenções e diretrizes maiores, indicando as grandes escolhas da Instituição, não cabendo, ao seu conteúdo, o detalhamento das orientações, nem a sua quantificação. Ele responde basicamente à pergunta “para onde devemos caminhar?”.

Cabe registrar que a implementação bem sucedida de uma estratégia passa pelo comprometimento dos líderes e pelo compartilhamento da sua definição com um número cada vez maior de servidores, que devem se comprometer com essas orientações estratégicas, alinhando o pensamento individual ao organizacional.

É importante ressaltar que as condicionantes do ambiente externo têm grande relevância no Alinhamento Estratégico, pois seus impactos irão orientar decisões e ações de adequação da Instituição no período definido (até 2020). Por outro lado, as condicionantes do ambiente interno, sejam elas positivas ou negativas, também são analisadas, na medida em que aquelas destacam os pontos fortes que alavancam o desempenho institucional e estas determinam ações corretivas das fragilidades que inibem o avanço do IBGE.

A esta análise são acopladas as características da Identidade Cultural, que representam, em alguma medida, o equilíbrio entre o IBGE atual e o ideal, convergindo para a Instituição que se quer construir ao longo do tempo.

Para se chegar a este resultado, o processo de elaboração das orientações estratégicas contou com as opiniões de diversos núcleos da Instituição. Em particular, como mencionado na Introdução, foram criados “Times Estratégicos” (ver Anexo II – Composição dos Times Estratégicos), que analisaram e elaboraram documento acerca dos possíveis cenários com relação aos aspectos sociais, econômicos e políticos que possam vir a afetar as atividades futuras do IBGE, bem como identificaram as prováveis tendências e mudanças sob os aspectos Ser Humano e Organização; Tecnologia e Inovação; e Mercado, Cliente, Concorrência e Usuário.

Ademais, foram realizados seminários, pesquisas, reuniões e entrevistas, em que foram discutidas, também, as características do IBGE que conformam as condicionantes do seu ambiente interno, tanto no que diz respeito aos fatores que podem colocá-lo em posição vantajosa, quanto aos fatores que traduzem lacunas importantes, inibidoras do alcance da sua visão de futuro.

As informações a seguir estão organizadas de forma a, primeiramente, contextualizar as definições nos ambientes externo e interno da Instituição, apontando os fatores considerados críticos para o seu sucesso e sustentabilidade. Além disso, identifica-se a visão de futuro do IBGE, com destaque das macrodiretrizes prioritárias para o período de vigência do Planejamento Estratégico (2010–2020).

Finalmente, descrevem-se as estratégias, organizadas a partir das cinco dimensões das macro-orientações estratégicas elencadas pela Identidade Cultural do IBGE, que vão nortear as definições decorrentes, visando a garantir o alinhamento das ações e a possibilitar o comprometimento das lideranças e servidores com sua efetiva execução.

2.1 Condicionantes do Ambiente Externo

As características e condições do ambiente externo constituem as variáveis não controláveis por parte de uma organização. Entretanto, no processo de Planejamento Estratégico é preciso destacar aquelas que podem afetá-la, influenciando positiva ou negativamente no alcance da sua visão de futuro. Constituem o pano de fundo para a operacionalização da Instituição, determinando sua funcionalidade, suas operações, sua estratégia e, conseqüentemente, seu sucesso.

A seguir, projetados para os próximos dez anos, são indicados os principais cenários, tendências e mudanças no ambiente externo que poderão causar impacto sobre o desenvolvimento estratégico do IBGE, a partir do trabalho realizado pelos Times Estratégicos:

- a) Haverá uma consistente intensificação no processo de globalização. Na ótica econômica, ocorrerá o fortalecimento dos países emergentes, com o acelerado crescimento do Brasil, da Rússia, da Índia e da China;
- b) As mudanças climáticas terão uma relevância cada vez maior na agenda das nações, das empresas e das pessoas;
- c) As mudanças sociais deverão continuar diminuindo as disparidades de renda, incorporando parcelas cada vez maiores da população ao mercado de trabalho e de consumo, bem como à educação formal. Com isso, o cidadão estará cada vez mais consciente de seu papel e de seus direitos;
- d) Nesta década, o Brasil continuará a diminuir sua taxa de crescimento demográfico, dando condições para a estabilização da população. O aumento da expectativa de vida causará impactos multifacetados, dotados de alta complexidade;
- e) A década continuará a ser uma época de grande mudança, em que a massa de conhecimento e tecnologia dobrará a cada ano. Isso indica que, em 2020, existirá um ambiente estratégico pelo menos 70% diferente do momento atual;
- f) Haverá um rigoroso fortalecimento da "era do conhecimento", com consistente desenvolvimento da "inteligência corporativa". A velocidade da mudança exigirá um forte aumento da demanda por informações estatísticas e geocientíficas em tempo real, com praticidade e mobilidade no acesso;
- g) Uma revolução tecnológica com grande densidade terá algumas vertentes de grande impacto sobre o IBGE: convergência digital; modelos computacionais formados por centros de dados; gerenciamento centralizado; *cloud computing*; integração das funcionalidades das aplicações; uso de estereoscópias e radar; uso de perfilamento a laser; e incorporação consistente da mobilidade;
- h) É provável que o Brasil chegue a níveis de crescimento muito superiores aos países desenvolvidos, angariando uma representatividade crescente na comunidade internacional;

- i) Ocorrerá um sensível aumento do uso das informações estatísticas e geocientíficas para tomar decisões. Padrões internacionais exigirão a harmonização das informações, para comparabilidade e interoperabilidade, no âmbito nacional e no âmbito global;
- j) As áreas temáticas do escopo de atuação do IBGE sofrerão sérias mudanças com sua integração e transversalidade do conhecimento. Haverá uma forte tendência da evolução da informação para o conceito de “serviços de conhecimento”, alterando o quadro de “concorrência” relativo ao IBGE.

2.2 Condicionantes do Ambiente Interno

O IBGE, ao longo de sua história, vem demonstrando uma reconhecida capacidade de atender de forma dinâmica e com qualidade às demandas da sociedade. Esse tipo de resultado fez do IBGE uma das instituições brasileiras com maior grau de credibilidade e reconhecimento perante seus usuários e a população em geral. Sua imagem extrapola os limites do território brasileiro e se reflete na comunidade científica internacional.

O conhecimento das peculiaridades que favorecem o IBGE, das características negativas que o prejudicam e, ainda, das suas características positivas que se encontram em um nível insuficiente para contribuir efetivamente no cumprimento dos propósitos institucionais, é importante para detectar lacunas relevantes, construindo, assim, estratégias adequadas para o desenvolvimento institucional. Tal diagnóstico permite que sejam tomadas as providências pertinentes, com vistas a correções de rumo e a soluções de problemas.

Deste modo, as características internas específicas do IBGE devem ser levadas em consideração na análise crítica de sua ambiência. Os inibidores do desenvolvimento devem ser detectados e revelados, pois sua eliminação será indispensável para que se atinjam os objetivos definidos. Ademais, o IBGE deve se valer de suas potencialidades, buscando transformá-las em oportunidades, para alcançar sua visão de futuro.

A seguir, indicam-se as principais condicionantes internas que devem ser levadas em conta, como foco de superação, nas estratégias de ação do IBGE em prol do alcance da efetividade de resultados, para os próximos dez anos:

- a) A integração funcional entre áreas está abaixo dos níveis considerados adequados à geração de sinergia organizacional que propicie o alcance da efetividade desejada;
- b) A cobertura da rede de Agências encontra-se em patamares inferiores à efetiva necessidade da Instituição. As Unidades Estaduais e Agências existentes estão desempenhando um papel operacional que está abaixo dos interesses estratégicos do IBGE;
- c) O papel institucional representado pelo IBGE encontra-se abaixo de seu verdadeiro potencial e do nível de liderança que deve assumir no campo das Geociências no Brasil;

- d) A estrutura organizacional não é compatível com as novas necessidades estratégicas e operacionais da Instituição;
- e) Falta mecanismo de gestão do conhecimento;
- f) Há centralização e lentidão no processo decisório;
- g) A comunicação é fragmentada e ineficiente, levando a uma baixa efetividade;
- h) As normas são deficientes, acarretando falta de uniformidade na execução do trabalho;
- i) O planejamento e o controle financeiro e de gastos não atendem às necessidades do IBGE;
- j) As aquisições não levam em consideração as necessidades reais e as diversidades regionais, resultando na falta de recursos materiais;
- k) Há dificuldade de assimilação de novas práticas de gestão;
- l) Os processos de negócios do IBGE são desconhecidos por grande parte dos servidores;
- m) A motivação e o comprometimento são características de apenas uma pequena parcela dos servidores;
- n) Há situações em que as pessoas possuem baixos padrões de qualificação para a necessidade do trabalho;
- o) A política de reposição de pessoal apresenta deficiências, comprometendo, principalmente, o curto e o médio prazos. Tem ocorrido um aumento do número de contratos temporários e a renovação no quadro gerencial também é insuficiente;
- p) A integração de servidores que ingressam no quadro é deficiente, gerando conflitos entre novos e antigos servidores;
- q) Alguns treinamentos para a realização das pesquisas são deficientes;
- r) Há dificuldade de incorporação tempestiva de novas tecnologias em algumas atividades, de modo a acompanhar a velocidade das mudanças neste segmento;
- s) Há espaço para a introdução de novas metodologias na produção de informações;
- t) Há oportunidade de melhoria na integração da ENCE aos processos de trabalhos institucionais, assim como a incorporação de inovações necessárias à escola;
- u) A integração de produtos e serviços com informações estatísticas e geocientíficas, bem como a amplitude dos temas abordados pelo IBGE têm um grande potencial de desenvolvimento;
- v) Há grandes oportunidades para melhorar o relacionamento e a proximidade com os usuários e informantes.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

Os Fatores Críticos de Sucesso são as qualificações julgadas como indispensáveis para que a organização cumpra sua missão, atinja seus objetivos e desempenhe com efetividade suas estratégias.

Os Fatores Críticos de Sucesso do IBGE são:

- a) Credibilidade – diz respeito à garantia de que a informação produzida e divulgada pela Instituição é confiável. A credibilidade advém da qualidade reconhecida de seu produto (informação) e de comportamentos e atitudes dos servidores, tais como a ética, a transparência, a imparcialidade, a guarda estrita do sigilo das informações individualizadas, que constituem a marca da Instituição;
- b) Efetivo Atendimento às Demandas – considerando a missão do IBGE, devem existir sólidas ferramentas de comunicação e presença junto aos diversos segmentos do governo e sociedade, cujas demandas, uma vez identificadas, deverão ser analisadas com prioridade, para geração de novos produtos e serviços que devem ter alto grau de acessibilidade;
- c) Presença Nacional – devido às características continentais do País, o IBGE deverá atuar com elevado grau de descentralização e forte presença no território nacional, contando, para isso, com sua rede de unidades descentralizadas;
- d) Formação de Parcerias – a complexidade tecnológica e metodológica de sua operação e o estado de permanente mudança de seu ambiente forçam a formação de parcerias que complementem suas competências, respeitadas as áreas de domínio estratégico da Instituição;
- e) Inserção Internacional – o consistente movimento de globalização exige que o IBGE, dentro dos limites da coerência e pertinência, tenha uma forte presença internacional que fortaleça suas competências e capacitações;
- f) Independência Técnica – as características dos produtos e serviços que desenvolve, em conjunto com seu grau de importância na gestão do País, obrigam o IBGE a estar imune a influências externas sobre suas operações, o que é um dos fatores decisivos para sua credibilidade como Instituição digna da fé pública;
- g) Gestão do Conhecimento – devido à velocidade da mudança no ambiente em que atua, o IBGE deverá desenvolver fortes competências no armazenamento, organização e transferência do conhecimento acumulado, de modo a evitar séria perda de conteúdo metodológico e tecnológico. Ademais, faz-se necessário o desenvolvimento das competências de seus servidores;
- h) Foco na Gestão das Pessoas – é fundamental a garantia da adequação quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal necessário ao desenvolvimento das atividades do IBGE, bem como a valorização do potencial humano que gere um ambiente organizacional favorável à motivação das pessoas, seu comprometimento e desempenho, em prol do alcance dos resultados institucionais;

- i) Excelência em Tecnologia da Informação e Comunicação – a operação do IBGE exige a utilização das mais modernas tecnologias no campo da informação, buscando agilizar e facilitar o acesso à informação, de forma coordenada, padronizada e organizada;
- j) Excelência na Gestão Institucional – é necessária a melhoria contínua e a integração do processo de planejamento institucional, garantindo a melhor alocação de recursos e visando à excelência na produção e disseminação de informações.

2.4 Visão

A visão de uma organização direciona os seus rumos e descreve o futuro desejado, em um tempo predeterminado. Ela traz fortemente em si os traços da Identidade Cultural, no que diz respeito aos seus propósitos permanentes, mas os traduz para um período específico e passa a ser influenciada pelo ambiente em que está inserida e pelo contexto organizacional interno, de onde decorrem os fatores críticos para se alcançar o sucesso desejado. Traduz como a organização quer ser vista e reconhecida, projetando as oportunidades futuras e concentrando esforços na busca dessas oportunidades.

Sendo assim, a visão do IBGE deve mirar a sua essência, a ideia central que o move, capturando o que o torna diferente das outras instituições produtoras de informações estatísticas e geocientíficas, projetando seu futuro.

Nesse contexto, o IBGE apontou a seguinte visão para o ano de 2020:

Manter a excelência da produção, consolidar a coordenação e universalizar o uso das informações estatísticas e geocientíficas.

Além disso, para consolidar a ideia de visão, no âmbito dos trabalhos do Planejamento Estratégico, mostrou-se necessário destacar algumas macrodiretrizes estratégicas prioritárias emanadas do Conselho Diretor, para nortear as definições estratégicas subsequentes.

Figura 3 – Macrodiretrizes Estratégicas para o alcance da Visão de Futuro



2.5 Estratégias

As estratégias constituem as opções de medidas a serem adotadas que, a partir da análise do ambiente e dos fatores críticos de sucesso da organização, formam o conjunto de critérios de decisão escolhidos para orientar a ação pragmática e cotidiana da organização. Elas descrevem, de forma geral, o que se deve fazer, direcionando o que a organização pretende alcançar no período estabelecido para o planejamento.

Sendo assim, elas vão nortear todas as definições de objetivos estratégicos, metas mobilizadoras e projetos estruturantes descritos no Plano Estratégico 2010-2014, visando a garantir o alinhamento das ações e possibilitar o comprometimento das lideranças e servidores com sua efetiva execução.

Guardando uma relação direta com as macro-orientações relacionadas na Identidade Cultural do IBGE, e a partir delas, as estratégias foram aqui organizadas em cinco dimensões.

2.5.1 Papel Institucional

- a) Assumir com eficiência seu papel na coordenação dos Sistemas Nacionais de Estatísticas e de Geociências;

- b) Implementar a Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais;
- c) Garantir a Infraestrutura Técnica Estatística;
- d) Garantir a independência técnica;
- e) Implantar o Sistema de Informações Geográficas do Brasil – SIG Brasil;
- f) Estabelecer cooperação internacional bilateral e multilateral;
- g) Participar dos fóruns internacionais nas áreas de sua competência;
- h) Atuar na constituição de conselhos e outras formas de articulação com a sociedade local;
- i) Atuar por meio de sólidas parcerias que complementem capacitações e serviços.

2.5.2 Gestão Institucional

- a) Tornar mais efetiva as ações de comunicação interna;
- b) Aprimorar o modelo de gestão do IBGE com maior participação das instâncias intermediárias no processo decisório;
- c) Rever a estrutura organizacional, de modo a adequá-la às novas orientações estratégicas;
- d) Definir as novas competências de cada área da instituição;
- e) Implantar a Gestão por Processos em todo o IBGE;
- f) Atualizar e sistematizar normas e procedimentos administrativos;
- g) Promover programas de desburocratização e desoneração administrativa;
- h) Aumentar a integração e o inter-relacionamento entre as áreas da Instituição;
- i) Criar uma identidade visual para as Unidades Estaduais e para as Agências;
- j) Elaborar a programação orçamentária anual por Ação/Projeto e Atividade;
- k) Adequar o fluxo financeiro ao orçamento, para atendimento dos recursos necessários à execução dos trabalhos;
- l) Implantar sistemas de administração financeira para o efetivo controle de custos;
- m) Melhorar a qualidade do gasto;
- n) Implantar a Gestão de Pessoas por Competências;

- o) Adotar políticas e práticas de RH voltadas para a valorização do servidor, com ênfase nos seguintes aspectos: qualidade de vida, família, aposentadoria, vocação e saúde;
- p) Desenvolver política de sucessão gerencial e reposição dos quadros, com visão de médio e longo prazo;
- q) Criar mecanismos de alocação dos servidores de acordo com os seus conhecimentos, habilidades e aptidões, ressaltados os interesses institucionais;
- r) Sedimentar e ampliar o Ensino a Distância;
- s) Estruturar um programa de capacitação continuada, voltado para a execução do plano de trabalho e evolução profissional;
- t) Garantir que o quadro técnico tenha alto grau de visão sistêmica;
- u) Aprimorar a Gestão do Conhecimento.

2.5.3 Metodologia e Tecnologia

- a) Utilizar padrões internacionais de metadados;
- b) Estar sempre atualizado em novas tecnologias de comprovada eficiência para o suporte aos processos de produção e gestão;
- c) Ampliar o uso de ferramentas abertas e amigáveis;
- d) Priorizar a utilização de sistemas genéricos para a produção de pesquisas;
- e) Elaborar um plano de Tecnologia da Informação e Comunicação Institucional, bem como as diretrizes de informática para a Instituição;
- f) Integrar os conhecimentos multidisciplinares;
- g) Aumentar a eficiência na Gestão de Processos de infraestrutura de informática, visando a atingir um maior desempenho;
- h) Ampliar a integração das funcionalidades das aplicações;
- i) Garantir o desenvolvimento, a assimilação e a disseminação de novas metodologias na produção de informações;
- j) Utilizar os meios mais eficazes na coleta e levantamento de dados;
- k) Adotar critérios de certificação de qualidade na produção de informações;
- l) Disponibilizar metadados descritivos de dados e informações, segundo os padrões internacionais de forma estruturada.

2.5.4 Cidadão e Sociedade

- a) Preparar a malha de Agências do IBGE para desempenhar o seu papel estratégico na produção e disseminação de informações e na representação institucional local;
- b) Ampliar a cobertura territorial com maior desagregação espacial e detalhamento temático na elaboração de produtos e serviços;
- c) Ampliar os processos de consulta permanente a usuários (atuais e potenciais) para identificar tendências de suas demandas e seu grau de satisfação;
- d) Disponibilizar de forma ágil e amigável as informações produzidas;
- e) Incrementar as alternativas de acesso aos produtos e serviços;
- f) Expandir o uso da Internet como o principal canal de comunicação e coleta de dados;
- g) Avaliar permanentemente as lacunas temáticas, cobrindo de forma eficiente as novas necessidades;
- h) Estimular a geração de produtos com informações estatísticas e geocientíficas integradas;
- i) Ampliar o elenco de informações por meio de novas pesquisas e/ou do uso de registros administrativos;
- j) Agilizar a produção de informações, visando à disseminação de informações, dentro dos parâmetros internacionais;
- k) Ampliar os serviços de treinamento/capacitação de usuários de informações, incluindo a orientação para os usos potenciais e possibilidades analíticas das informações.

2.5.5 Responsabilidade Socioambiental

- a) Estabelecer parcerias com organizações reconhecidas na atuação social;
- b) Manter programas voltados para uma atuação ecologicamente adequada na Instituição.

2.6 Considerações Gerais

O Planejamento Estratégico efetivo deve identificar as ameaças, para ser possível removê-las, perseguir as oportunidades, traçar os caminhos de desenvolvimento de forma coerente e buscar melhorar os resultados da organização. Também considera premissas básicas que a organização deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. Esse processo é feito por meio da etapa de discussão que envolve a definição do Alinhamento Estratégico.

Alinhar estrategicamente, mais do que garantir que todas as áreas da organização concentrem seus esforços e recursos em uma mesma direção, implica procurar dar as orientações para que cada líder e cada servidor possam conhecer as prioridades de ações para a evolução esperada, de forma que os esforços individuais ajudem a conquistar os objetivos organizacionais definidos. Em relação ao IBGE, foram definidas macro-orientações estratégicas que se desdobrarão em estratégias cada vez mais específicas, até que todos se percebam parte do mesmo objetivo.

Para o Alinhamento Estratégico, foram identificados cenários, tendências, fragilidades e pontos fortes, culminando em um conjunto de orientações que marcam as vias de desenvolvimento da próxima década.

Para o IBGE, os cenários externos tidos como influentes consideram a velocidade de mudanças, a globalização e seus impactos na economia e no meio ambiente. Percebe-se que a diminuição de diferenças sociais, ampliando o acesso da população ao mercado e à educação, aumenta a capacidade crítica da sociedade. Ademais, a estabilização demográfica tende a mudar o perfil da população. A significativa rapidez das mudanças tecnológicas terá forte influência sobre o trabalho do IBGE. Na era do conhecimento, e com o crescimento do Brasil, espera-se um aumento importante de demandas por informações estatísticas e geocientíficas, obrigando a Instituição a aumentar sua integração e revolucionar sua forma de colocar o conhecimento a serviço da sociedade.

No âmbito dos condicionantes internos, foram destacados os aspectos negativos. Esse fato, além de revelar uma importante consciência da liderança estratégica, que participou do Planejamento Estratégico, quanto às fragilidades do IBGE, pode apontar, também, para um elevado grau de expectativas institucionais. Foram definidos como relevantes o aumento da integração organizacional, a ascensão de seu papel e questões acerca da melhoria de sua cobertura nacional. Além disso, reconhece-se a necessidade de investimento na gestão do conhecimento, na otimização do processo decisório e na comunicação organizacional. Também são alvo de preocupação as normas internas, os processos relativos à gestão financeira, assim como as condições materiais das unidades descentralizadas. Percebe-se a urgência de aprendizagem organizacional quanto a novas tecnologias de gestão e das atividades finalísticas da Instituição. Grandes questões relativas à gestão de pessoas apontam carências na qualificação, motivação, comprometimento, reposição, seja do quadro de servidores, seja do quadro gerencial, chegando até a dificuldades na integração de novos servidores e no treinamento de pesquisas. Em relação à tecnologia, há uma percepção de defasagem para algumas áreas ou temas, mas percebe-se também a oportunidade para novas metodologias, integração e ampliação da produção de informações.

A partir dos cenários identificados, fica mais claro o que deve ser considerado como fundamental para o IBGE atingir o sucesso desejado. Manter a credibilidade de seus produtos, garantir o efetivo atendimento às demandas sociais e a qualidade de sua capilaridade territorial são fundamentais na percepção institucional. Além disso, celebrar parcerias, sejam nacionais ou internacionais, assim como preservar a neutralidade técnica, reforçam o que se considera imprescindível. No âmbito das ações intermediárias, identifica a gestão do conhecimento, a valorização da gestão de pessoas, a excelência na tecnologia, na comunicação e na gestão institucional, como condições irrefutáveis para se alcançar os objetivos traçados para a próxima década.

Com isso, a visão de futuro definida para o IBGE fortalece e dá coerência aos esforços implementados até o presente, quando indica a busca da excelência na produção e a consolidação do papel do Instituto como coordenador dos sistemas de informações estatísticas e cartográficas. Ao mesmo tempo, aponta para o aumento da presença do IBGE na sociedade, quando assinala a ampliação, ao máximo, do uso das informações estatísticas e geocientíficas.

Observando as macrodiretrizes definidas pelo Conselho Diretor, que acompanham a visão de futuro do IBGE, percebe-se uma convergência com relação às lideranças que participaram do processo de elaboração do Planejamento Estratégico. Há uma firme intenção de integração entre as áreas. Há, também, a percepção comum da necessidade de produzir informações com ampliação da cobertura territorial, maior detalhamento espacial e abrangência temática incorporando, cada vez mais, processos de georreferenciamento, além do fortalecimento do papel estratégico das unidades descentralizadas. A maior preocupação registrada concerne à gestão de pessoas e à gestão institucional, como um todo.

Com referência ao próximo decênio, tendo como base as macro-orientações estratégicas que marcam a Identidade Cultural e os contextos e premissas enumerados até aqui, a liderança estratégica detalhou, em forma de estratégias, as medidas que devem ser adotadas para reforçar o papel do IBGE como coordenador dos sistemas nacionais de estatística e cartografia, para implementar e garantir a infraestrutura e a independência técnica, passando pela implantação de sistemas de informações geográficas, e, ainda, fortalecendo as cooperações, parcerias e a participação em fóruns nacionais e internacionais.

A gestão institucional permanece como centro das preocupações da próxima década, em boa medida por ser fator fundamental para as melhorias nos processos produtivos da organização. Foram, então, definidas orientações para melhorias na comunicação organizacional e para descentralização do processo decisório, implantando a gestão por processos com as decorrências estruturais e regimentais dessa mudança. Além disso, foram ressaltadas a necessidade de melhoria, a sistematização e normalização dos processos administrativos e a definição de linhas de melhoria da gestão financeira.

O modelo de gestão por competências deve ser adotado para a gestão de pessoas. Devem ser definidas políticas de valorização do servidor e sua qualidade de vida, buscando também a melhor forma de alocá-los na organização. Há preocupação em direcionar a capacitação para garantir a

execução do plano de trabalho institucional e a vocação individual, recorrendo, sempre que possível, ao Ensino a Distância. A sucessão gerencial e a reposição do quadro também são partes integrantes das preocupações organizacionais.

Tecnologicamente, a atualização permanente, o uso de ferramentas abertas, amigáveis e de sistemas genéricos segue como uma tendência da área. O uso de padrões internacionais de metadados, a integração de conhecimentos multidisciplinares e a proposição de projetos e ações de melhoria nos processos e infraestrutura de informática devem ser observados. Desenvolver novas metodologias que tornem mais eficazes os processos de produção, seguir padrões internacionais para disponibilidade de metadados e buscar certificações de qualidade para as informações produzidas fazem parte dessa linha estratégica.

Para garantir e expandir a excelência no atendimento ao cidadão e à sociedade, as orientações apontam para a rede de coleta elevar seu papel a níveis estratégicos, assim como reforçam a desagregação espacial, a qual implica detalhamento geográfico de produtos e serviços. A universalização de acesso prevê a identificação de tendências, demandas e níveis de satisfação dos usuários, atendendo a lacunas e implementando alternativas de acesso aos produtos e serviços. A integração das informações estatísticas e geocientíficas e o uso de registros administrativos visam a ampliar e a elevar ainda mais a qualidade dos resultados institucionais. A orientação relativa à disseminação propõe adesão aos parâmetros internacionais e aponta para a capacitação dos usuários das informações produzidas pelo IBGE, no sentido de dar maior acesso aos usos e potenciais ainda pouco explorados pela sociedade.

Seguindo uma tendência marcante de cenário, o Alinhamento Estratégico pretende estimular a elaboração de parcerias e programas afetos à responsabilidade socioambiental.

Segundo a metodologia adotada, as orientações estratégicas enumeradas neste relatório devem alinhar os instrumentos de planejamento já definidos, assim como devem inspirar aqueles que serão determinados posteriormente.

3

Conclusão

A pesar das profundas mudanças que deverão ser implementadas, é necessário entender que o IBGE sempre buscou e atingiu patamares de excelência ao longo de sua história no campo da produção de informações estatísticas e geocientíficas.

É indubitável que a época atual distingue-se pelas grandes mudanças e transformações, com velocidade, volatilidade e capilaridade inéditas, que não se restringem ao campo tecnológico, embora essa seja uma das áreas em que tais modificações ganham maior visibilidade. Como consequência, a sociedade é afetada de modo direto em praticamente todos os seus aspectos. Educação, família, saúde, trabalho, mobilidade, lazer, cultura, comunicação são impactados. Na medida em que produzir informações para conhecer a realidade do País e para o exercício da cidadania é a missão da Instituição, torna-se imprescindível um reposicionamento do IBGE, com uma nova reflexão sobre as atividades a serem desenvolvidas para este novo padrão emergente de demandas.

Além disso, viveremos uma década na qual a qualidade na prestação do serviço e a exigência em relação à informação prestada pelo IBGE vão crescer de forma exponencial, aliadas ao fenômeno da "instantaneidade". Essas características aumentam ainda mais a necessidade de adequação aos novos tempos, exigindo o desenvolvimento de competências, principalmente nas áreas de metodologia, tecnologia e gestão.

Desta maneira, os principais impactos do ambiente externo no IBGE podem ser resumidos nas seguintes expressões: globalização, era do conhecimento, velocidade e volatilidade das mudanças, revolução tecnológica e aumento de demanda por produtos e serviços customizados em tempo real.

Sob a ótica interna, alguns pontos estratégicos também merecem destaque, não só dentro de um "conceito incremental" (melhoria de curto prazo), como também no "conceito de ruptura" (implantação do novo), gerando a cultura da melhoria contínua.

Uma grande prioridade estratégica do IBGE para os próximos anos diz respeito ao projeto de Gestão de Pessoas por Competências, como parte do Programa de Melhoria da Qualidade na Gestão Institucional. Ao mesmo tempo em que os novos servidores apresentam um grau de formação cada vez maior e mais consistente, a exigência de qualidade nos produtos e serviços demandará pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes em patamares cada vez mais elevados. Neste aspecto particular há um desafio estratégico que merece destaque: neste quinquênio haverá substituição de um número extremamente alto de servidores em função de aposentadorias. Este fato é de importância particularmente significativa para a Instituição, pois a recomposição dos quadros de pessoal, se não receber tratamento prioritário e adequado, poderá gerar sérios problemas na gestão institucional.

Assim, a continuidade do choque de qualidade na gestão deverá ter implantação neste quinquênio. Sua efetividade será a garantia da reestruturação organizacional, indispensável para implantar novas formas integradas de trabalho, principalmente nos processos de georreferenciamento. A nova estrutura organizacional deverá incorporar novas responsabilidades às unidades descentralizadas, adaptando-as à nova realidade brasileira e às novas exigências da sociedade.

Finalmente, a ENCE deverá expandir suas atividades, tornando-se também centro de formação, treinamento e aperfeiçoamento dos servidores do IBGE, em particular, e da administração pública, no que toca ao processo de produção de informações estatísticas.

No volume nº 2 será apresentado o Plano Estratégico para o próximo quinquênio que visa estabelecer objetivos, metas e projetos de acordo com as Orientações Estratégicas constantes nesse primeiro volume e, conseqüentemente, orientar a execução do trabalho no IBGE.

Anexos

Anexo 1: Relação dos Líderes Estratégicos

NOME	LOTAÇÃO
ADILSON RIBEIRO DA SILVA	ENCE
ALICIA MARTA BERCOVICH DE GRUNMANN	DPE
AMAURI DA SILVA	DGC
ANA MARIA DA SILVA	DE
ANA ROSA PAIS RIBEIRO	DPE
ANTONIO CARLOS SIMOES FLORIDO	DPE
ANTONIO JOSE DE SOUZA BIFFI	UE/PA
ANTONIO JOSE RIBEIRO DIAS	DPE
BRUNO ERBISTI GARCIA	DPE
CAMILA ERMIDA PINTO	CDDI
CARLITA ESTEVAM DE SOUZA	UE/MT
CASSIO FREITAS PEREIRA DE ALMEIDA	ENCE
CATIA MARIA DIAS FERREIRA	DI
CELSO JOSE MONTEIRO FILHO	DGC
CLEBER FELIX	DPE
DAVID WU TAI	CDDI
EDUARDO DA COSTA ROMERO	DI
EDUARDO PEREIRA NUNES	PR
ELIZABETH KOHNERT LINHARES	DGC
EULINA NUNES DOS SANTOS	DPE
FABIO THOMAZ BARBOSA	DE
FLAVIO PINTO BOLLIGER	DPE
FLAVIO RENATO KEIM MAGHELI	DPE
FRANCISCO DE ASSIS CORREA ALCHORNE	DPE
FRANCISCO GARRIDO BARCIA	UE/SP

NOME	LOTAÇÃO
FRANCISCO JOSE MOREIRA LOPES	UE/CE
FRANCISCO JOSE PEREIRA	DE
FRANKLIN MOREIRA DE ALMEIDA	DE
GUSTAVO VITTI LEITE	DPE
GYLCILENE RIBEIRO STORINO	DE
HESLEY DA SILVA PY	DI
ISABELA MATEUS DE ARAUJO	CDDI
IZABELLE DE OLIVEIRA	CDDI
JOAO BOSCO DE AZEVEDO	DGC
JOSE CANDIDO ALMEIDA RODRIGUES	UE/RJ
JOSE DE SOUZA PINTO GUEDES	DE
JOSE MATIAS DE LIMA	ENCE
JOSE RENATO BRAGA DE ALMEIDA	UE/RS
JOSE SANT ANNA BEVILAQUA	DI
JULIA CELIA MERCEDES STRAUCH	ENCE
LA FAYETTE CORTES NETO	PR
LUCIANA LOPES MONTEIRO	DE
LUCIENE RIBEIRO GALART	ENCE
LUIZ ANTONIO PINTO DE OLIVEIRA	DPE
LUIZ FELIPE SANTOS CORREIA VILELA	DE
LUIZ FERNANDO PINTO MARIANO	DI
LUIZ PAULO SOUTO FORTES	DGC
MARCIA MARIA DIMETRE FERNANDES ARRUDA	DE
MARCIA MARIA MELO QUINTSLR	DPE
MARCO ANTONIO DOS SANTOS ALEXANDRE	DPE
MARIA ANGELICA VASCONCELOS DE ARAUJO	PR
MARIA ANTONIA ESTEVES DA SILVA	UE/MG

NOME	LOTAÇÃO
MARIA CELIA PELISSON JACON	DI
MARIA CRISTINA BARBOZA LOBIANCO	DGC
MARIA LETICIA DUARTE WARNER	DPE
MARIA LUISA GOMES CASTELLO BRANCO	DGC
MARIA TERESA MARINO	DI
MARIA VILMA SALLES GARCIA	PR
MARISE MARIA FERREIRA	CDDI
MARTA DA SILVA COUTINHO	DE
MASSASHIGE TAKIGUCHI	DGC
MAYSA SACRAMENTO DE MAGALHAES	ENCE
MIRIAM MATTOS DA SILVA BARBUDA	DGC
MIRIAM NAHAS FRAZAO	DI
MOEMA DE POLI TEIXEIRA	ENCE
MOEMA JOSE DE CARVALHO AUGUSTO	DGC
NELSON BAPTISTA MOREIRA	DI
NELSON SOARES DE REZENDE	DI
NEUSA MANSOUR	DI
PAULA DIAS AZEVEDO	DE
PAULO BAHIA DE ARAUJO	DI
PAULO CESAR DE SOUSA QUINTSLR	CDDI
PAULO CESAR MORAES SIMÕES	DI
PAULO CESAR TOZATO DE CASTRO	UE/RJ
RAFAEL MARCH CASTANEDA FILHO	DGC
ROBERTO LUIS OLINTO RAMOS	DPE
RODOLPHO ALVES SIMAS	DGC
RODRIGO MACHADO VALLADÃO	DI
ROMUALDO PEREIRA DE REZENDE	UE/RJ

NOME	LOTAÇÃO
ROSE MARY RODRIGUES	DE
SANDRA FURTADO DE OLIVEIRA	ENCE
SERGIO BAIA FERREIRA	DI
SERGIO DA COSTA CORTES	DE
SIDNEIA REIS CARDOSO	DI
SILVIA MAIA FONSECA	PR
SILVIO SALES DE OLIVEIRA SILVA	DPE
SONIA ALBIERI	DPE
SONIA MARIA ALVES COSTA	DGC
SONIA VAL DIAS	PR
TALITA TUNALA	DE
TAURINO DE VASCONCELOS MILLEN	DPE
VANIA MARIA CARELLI PRATA	DPE
WALDIR FORTUNATO JUNIOR	DE
WALID NEMER DAMOUS SOBRINHO	PR
WALTER MACEDO DA SILVA	DE
WANDICK MAIA ALVES PEREIRA	UE/MG
WASMALIA SOCORRO BARATA BIVAR	DPE
ZELIA MAGALHAES BIANCHINI	DPE

Anexo 2: Composição dos Times Estratégicos

1. CENÁRIOS – ASPECTOS SOCIAIS, ECONÔMICOS E POLÍTICOS

Luiz Antonio Pinto de Oliveira (Coordenador)
Adma Hamam de Figueiredo
César Ajara
Elisa Lustosa Caillax
Fernando José Abrantes
Maria Luisa Gomes Castelo Branco
Roberto Luis Olinto Ramos

2. TENDÊNCIAS E MUDANÇAS – ASPECTOS TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

José Sant'Anna Bevilaqua (Coordenador)
Hesley da Silva Py
João Bosco de Azevedo
José de Souza Pinto Guedes
Julia Célia Mercedes Strauch
Luiz Alberto Matzenbacher
Mauro dos Santos Mendonça
Nuno Duarte da Costa Bittencourt
Paulo Vicente Mitchel
Sérgio Baía Ferreira

3. TENDÊNCIAS E MUDANÇAS – ASPECTOS SER HUMANO E ORGANIZAÇÃO

Paula Dias Azevedo (Coordenadora)
Cynthia Gomes Damasceno
Elizabeth Kohnert Linhares
Luciana Lopes Monteiro
Luciene Ribeiro Galart
Paulo César de Souza Quintslr
Taurino de Vasconcelos Millen

4. TENDÊNCIAS E MUDANÇAS – ASPECTOS MERCADO, CLIENTE, CONCORRÊNCIA E USUÁRIO

Izabelle de Oliveira (Coordenadora)
Cássio Freitas Pereira de Almeida
Celso José Monteiro Filho
Francisco de Assis Correia Alchorne
Isabela Mateus de Araújo
Kaizô Iwakami Beltrão
Moema José de Carvalho Augusto
Paulo César de Souza Quintslr
Romualdo Pereira Rezende
Zélia Magalhães Bianchine

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

www.ibge.gov.br
wap.ibge.gov.br

atendimento
0800-721-8181

