

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

Fabrizio Clares Leonardo

Gilson de Oliveira Silva Calais

Wagner Coppede Junior

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A FUNDAÇÃO SEADE: SUA
TRANSFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO AO COMPLEXO E DINÂMICO AMBIENTE
DAS ESTATÍSTICAS OFICIAIS**

São Paulo

2017

Fabrizio Clares Leonardo

Gilson de Oliveira Silva Calais

Wagner Coppede Junior

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A FUNDAÇÃO SEADE: SUA
TRANSFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO AO COMPLEXO E DINÂMICO AMBIENTE
DAS ESTATÍSTICAS OFICIAIS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Rezende Francisco

São Paulo

2017

Fabrizio Clares Leonardo

Gilson de Oliveira Silva Calais

Wagner Coppede Junior

**DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA A FUNDAÇÃO SEADE: SUA
TRANSFORMAÇÃO E ADAPTAÇÃO AO COMPLEXO E DINÂMICO AMBIENTE
DAS ESTATÍSTICAS OFICIAIS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão e Políticas Públicas.

Campo de conhecimento: Gestão e Políticas Públicas

Data de aprovação: 01/12/2017

Banca examinadora:

Prof. Dr. Eduardo de Rezende Francisco (Orientador)
FGV - EAESP

Sr. Dalmo Nogueira Filho
Diretor Executivo - Fundação SEADE

Prof. Dr. José Luiz Carlos Kugler
FGV - EAESP

Prof. Dr. Paulo de Martino Jannuzzi
ENCE - IBGE

AGRADECIMENTOS

Este trabalho não representa apenas o fim de uma jornada de aprendizado sobre a gestão e políticas públicas. Este determina o início de um período de intensa reflexão, sobre como contribuir de forma concreta para a melhoria da qualidade de vida da população, por meio das ações do Estado. Neste sentido, o curso MPGPP representou uma experiência enriquecedora, tornada ainda mais especial pela colaboração de algumas pessoas e a quem devemos os nossos mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente, ao Sr. Dalmo Nogueira Filho, diretor-executivo, pela oportunidade nos oferecida de realizar este trabalho do Seade, à diretoria-adjunta e a sua equipe, e em especial ao Ricardo Kadouaki, pela dedicação ao projeto e disposição permanente em nos ajudar, todos sempre muito prestativos em nos atender, expor as atividades da fundação, os problemas e dificuldades que enfrentam, bem como em fornecer as informações necessárias ao desenvolvimento do trabalho.

Ao nosso orientador, Prof. Dr. Eduardo de Rezende Francisco, sempre prestativo, disponível e dedicado ao nosso trabalho. Suas opiniões foram muito importantes em todo o processo de elaboração, agregando solidez e experiência.

À Profa. Dra. Regina Pacheco, ex-coordenadora do curso, pelo empenho, dedicação e competência na condução desse mestrado inovador e pelos valiosos ensinamentos sobre a importância da modernização da gestão pública para o futuro do País.

Aos demais professores do MPGPP, que colaboraram enormemente, cada um a seu estilo e maneira, para a nossa formação, tornando-nos profissionais mais qualificados e preparados para os desafios que virão.

A todos os entrevistados, obrigado pela prontidão em nos receber e por contribuir para nosso melhor entendimento sobre os diversos temas que permeiam este estudo.

Aos amigos do curso, nosso muito obrigado pelos intensos momentos de companheirismo, motivação, amizade, mas também pelo grande aprendizado, fruto das ricas e produtivas discussões e trocas de experiência.

Por fim, desculpando-nos pelas constantes ausências, agradecemos às nossas famílias, parentes e amigos pela compreensão e apoio durante todo o curso e o período de intensa dedicação à elaboração deste trabalho.

RESUMO

Elaborado ao longo de 2017, o presente estudo tem por objetivo a análise organizacional da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), entidade de direito público vinculada à Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão, responsável pela produção e disseminação de análises e estatísticas socioeconômicas e demográficas do Estado de São Paulo. Frente ao atual contexto de mudanças do setor, devido aos impactos das novas tecnologias e, em especial, aos efeitos do *Big Data Analytics*, a gestão focada em processos e uma nova estrutura organizacional, elaborada com base em melhores práticas e em modelagem de processos de referência internacional, mostram-se fundamentais para assegurar os investimentos necessários para manter sua capacidade de produzir e disseminar informações estatísticas em alto nível e adequadas às necessidades e expectativas dos usuários. Para conciliar harmonicamente esses objetivos, recomenda-se um conjunto de ações, de caráter estratégico, que, além de objetivar melhor atendimento àquilo que lhe é prioritário, também implique em mais acessos por parte dos usuários, através de sua principal ferramenta de comunicação com o mercado. Tais achados e recomendações baseiam-se em uma revisão do modelo de negócio subscrito na configuração de seus processos operacionais e de apoio, no arranjo organizacional e na forma de sua comunicação com os usuários, além de responder às crescentes demandas por maior eficiência e transparência na gestão dos recursos públicos.

Palavras-chaves: Produção e Disseminação de Informações; Informação Estatística; Diagnóstico Organizacional; Análises de Big Data; Fundação SEADE.

ABSTRACT

Elaborated in 2017, the present study aims the organizational analysis of the Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), an entity of public law linked to the State Department of Planning and Management, responsible for the production and dissemination of analyzes and socioeconomic and demographic statistics of the State of São Paulo. Given the current context of changes in the industry, due to the impacts of new technologies and the effects of Big Data Analytics, the process-focused management and a new organizational structure, based on best practices and processes modeling of international reference, are essential to ensure the necessary investments to maintain their capacity to produce and disseminate statistical information at a high level and adapted to the needs and expectations of the users. To harmoniously reconcile these objectives, it is recommended a set of actions, of strategic nature, which, in addition to objectifying better attendance to its priority, also implies more access by the users through its main communication tool with the market. These findings and recommendations are based on a review of the business model underwritten in the configuration of its operational and support processes, in the organizational arrangement and in the form of its communication with the users, in addition to responding to the growing demands for greater efficiency and transparency in the management of public resources.

Keywords: Production and Dissemination of Information; Statistical Information; Organizational Diagnosis; Big Data Analytics; SEADE Foundation.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Desempenho Mensal do Website	42
Tabela 2 – Distribuição por Canal de Atendimento	43
Tabela 3 – Processos SEADE e GSBPM	52
Tabela 4 – Processos SEADE e GAMS0	53
Tabela 5 – Avaliação dos Entrevistados	57

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Arquitetura de Produção Estatística Comum	22
Figura 2 – Áreas de Atividades GAMS0	23
Figura 3 – Modelo de Negócio Atual	39
Figura 4 – Perfil do Quadro de Funcionários	45
Figura 5 – Estrutura Organizacional Atual	48
Figura 6 – Distribuição dos Processos por Produtos	51
Figura 7 – Proposições ao Modelo de Negócio	58
Figura 8 – Estrutura Organizacional Proposta	60

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AGEM	Agência Metropolitana da Baixada Santista
AGEMCAMP	Agência Metropolitana de Campinas
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
COORD	Coordenadoria de Comunicação
GEADI	Gerência de Atendimento e Disseminação da Informação
GEADM	Gerência Administrativa
GEASE	Gerência de Análise Socioeconômica
GEFIC	Gerência Financeira e Contábil
GEMET	Gerência de Metodologia e Estatística
GEPEC	Gerência de Pesquisa de Campo
GEPOP	Gerência de Indicadores e Estudos Populacionais
GERHO	Gerência de Recursos Humanos e O&M
GIECO	Gerência de Indicadores Econômicos
IMP	Informações dos Municípios Paulistas
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
IPRS	Índice Paulista de Responsabilidade Social
IPVS	Índice Paulista de Vulnerabilidade Social
JICA	Agência de Cooperação Internacional do Japão
MIC	Ministério das Comunicações e Relações Internas do Japão
NSTAC	Agência Central de Estatística do Japão
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PECOMPE	Pesquisa de Conjuntura das Micro e Pequenas Empresas
PED	Pesquisa de Emprego e Desemprego
PIB	Produto Interno Bruto
PIESP	Pesquisa de Investimentos Anunciados
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SIM	Sistema de Informações Municipais
SUTIN	Superintendência de Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UNSIAP	Instituto de Estatística para Ásia e Pacífico das Nações Unidas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	O SETOR NO BRASIL E TENDÊNCIAS	11
1.2	ORIGEM E HISTÓRICO	14
1.3	A ORGANIZAÇÃO	15
1.4	JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA	16
2	METODOLOGIA	19
2.1	ESTRATÉGIA E FERRAMENTAS DE ANÁLISE	19
2.2	ARQUITETURA DE PRODUÇÃO ESTATÍSTICA COMUM	21
2.3	FONTES DE INFORMAÇÕES	24
3	REFERENCIAL TEÓRICO	25
3.1	A INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA E O ESTADO	25
3.2	O USO DE INDICADORES EM POLÍTICAS PÚBLICAS	28
3.3	DISCURSO E CREDIBILIDADE DA INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA	34
3.4	OS EFEITOS DO BIG DATA NAS ESTATÍSTICAS OFICIAIS	35
4	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	38
4.1	DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO	38
4.2	ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	47
4.3	IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS	50
4.4	AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM USUÁRIOS	54
5	OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	58
	PILAR I: GESTÃO POR PROCESSOS	59
	PILAR II: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	60
	PILAR III: PARTES INTERESSADAS (STAKEHOLDERS)	63
	PILAR IV: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	66
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
	APÊNDICES	81
	WEBSITES VISITADOS	105

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado para a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), entidade de direito privado vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de São Paulo, responsável pela coleta, análise e disseminação de dados sociodemográficos e econômicos sobre o Estado de São Paulo, seus municípios e regiões, no contexto de conclusão do ciclo de estudos dos autores no curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas (MPGPP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Com base em levantamento de informações a respeito de seu planejamento estratégico, estrutura e atividades operacionais, o objetivo deste trabalho é fazer um diagnóstico organizacional da Fundação SEADE, doravante Seade, e, com base neste entendimento, elaborar propostas que orientem seus gestores no desenvolvimento de mudanças consistentes para a obtenção de melhorias em seu desempenho operacional, principalmente no que diz respeito ao seu principal canal de comunicação com o público externo - o portal na internet (www.seade.gov.br). A título de comparação, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), principal provedor de dados e informações estatísticas do País, que atende às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil e dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal, efetuou mais de 70 milhões de atendimentos em 2016 por meio dos serviços de atendimento e do portal na internet (IBGE, 2016). O Seade, no mesmo período, não obteve mais do que alguns milhares de acessos (SEADE, 2017), o que evidencia uma desproporcionalidade se considerado que, segundo estas mesmas fontes, o Estado de São Paulo representa 32,12% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (2015).

Para organizar melhor a análise e facilitar a compreensão do texto, este trabalho tem como principais vetores de ação os seguintes temas: modelo de negócio; estrutura organizacional; processos de operacionais e de apoio; e atividades de comunicação com os usuários. Vale observar que a intenção não foi chegar a qualquer conclusão definitiva sobre a realidade do Seade, pois, pela característica subjetiva dos temas aqui desenvolvidos, é possível que haja discordâncias ou posicionamentos contrários por parte do leitor. Entretanto, este trabalho terá seu valor atendido caso consiga servir de ponto de partida para análises mais profundas e detalhadas sobre os temas que envolvem a gestão não apenas desta entidade, mas também de outras organizações públicas, similares ou não ao seu perfil. Caberá então ao discernimento do leitor avaliar e decidir sobre seu pleno e melhor aproveitamento.

Para atender aos propósitos mencionados, o trabalho foi estruturado em 6 capítulos, incluindo esta introdução, que contém uma breve descrição da evolução do setor de produção e disseminação de análises e informações estatísticas no Brasil e algumas tendências para o futuro; a origem, o histórico e o perfil do Seade; e as justificativas para a escolha do tema.

O capítulo 2 indica a estratégia de análise adotada, considerando a metodologia de aplicação das ferramentas para a construção do diagnóstico organizacional e de coleta das informações. Pela importância, este capítulo contém também um descritivo sobre a arquitetura de referência utilizada para identificar e descrever tanto os processos essenciais quanto para orientar a formatação da estrutura organizacional proposta pelos autores.

O capítulo 3 traz a fundamentação teórica, com temas e conceitos fundamentais sobre o papel da informação estatística e o Estado, a respeito do uso de indicadores em políticas públicas, no tocante ao discurso da informação estatística, além de descrever como o *Big Data* está impactando as estatísticas oficiais e a realidade do Seade.

O capítulo 4 apresenta o diagnóstico organizacional, mostrando o perfil da instituição avaliada com base na metodologia proposta e na análise dos relacionamentos existentes com os seus públicos de interesse.

Com base nas informações obtidas e na literatura teórica consolidada sobre a produção e disseminação de informações estatísticas, o seu uso em políticas públicas, o papel da comunicação neste contexto e os desafios e as mudanças globais que já impactam o setor, o capítulo 5 apresenta um conjunto de oportunidades de melhorias, organizadas por tema e de acordo com a estrutura proposta pelo trabalho. E, finalmente, o capítulo 6 apresenta as conclusões.

1.1 O SETOR NO BRASIL E TENDÊNCIAS

Conforme afirma Jannuzzi e Gracioso (2002, p. 92), diferentemente de outros países latino-americanos, as estatísticas sociais, econômicas e demográficas no Brasil são produzidas, compiladas e disseminadas por diferentes agências, na esfera federal ou na estadual. No nível federal, por meio de uma rede capilarizada pelo território nacional, com unidades estaduais e agências municipais, o IBGE cumpre seu papel de agente coordenador do Sistema de Produção e Disseminação de Estatísticas Públicas, de produtor de dados primários, de compilador de informação proveniente de ministérios e de agente disseminador de estatísticas.

As agências estaduais de estatística, por sua vez, também compilam uma ampla variedade de dados administrativos produzidos pelas secretarias de Estado e, em alguns casos, também produzem dados primários provenientes de pesquisas amostrais. Alguns ministérios, secretarias estaduais e, em menor escala, alguns municípios, também têm órgãos encarregados da produção ou organização de seus dados administrativos.

Apesar deste contexto, pode-se afirmar que o uso da informação estatística pelo Estado, em suas diversas esferas, é algo ainda prematuro no País, não chegando a mais do que 50 anos, mesmo que algumas iniciativas institucionais para a implantação do Sistema Estatístico Nacional já tivessem sido criadas nos anos 30, com a fundação do IBGE e sua expressiva evolução nos anos 60, com a diversificação de seu portfólio de pesquisas, apoiado por agências multilaterais. Nos anos 70, os governos dos estados mais desenvolvidos também começaram a estruturar suas agências ligadas a produção, compilação e análise de estatísticas para subsidiar, também com estudos técnicos, a definição de políticas públicas nas diversas áreas, sobretudo em educação e saúde. Na década de 80, as estatísticas públicas passaram a ser empregadas de forma mais ampla e tecnicamente mais responsável na formulação de políticas na esfera municipal. Na década de 90, as estatísticas públicas passaram a constituir material de consulta periódica de jornalistas, sindicatos e outras entidades da sociedade civil (JANNUZZI; GRACIOSO, 2002, p. 92-93).

Na virada do século, após muito tempo confinadas às esferas técnicas e acadêmicas dos órgãos públicos e universidades, as estatísticas públicas passaram a integrar o vocabulário corrente dos agentes políticos responsáveis, em última instância, pela definição das prioridades das políticas sociais e alocação dos recursos públicos. Com a facilidade permitida pela internet, a informação estatística deixou de figurar apenas nos diagnósticos e relatórios governamentais e ganhou um papel mais relevante nas arenas de discussão político-social da sociedade brasileira, na avaliação dos avanços ou retrocessos nas condições de vida da população, no apontamento da eficácia ou ineficácia das políticas públicas ou na defesa técnica quanto às prioridades sociais a atender (JANNUZZI; SAVIGNANO, 2003, p. 294-295).

No estágio atual, com as estatísticas públicas passando a frequentar também os jornais de grande circulação e de os institutos estaduais compreenderem e começarem a modificar sua política de disseminação de informações, no sentido de torná-la mais atenta às necessidades do usuário demandante, seja público ou privado, e mais proativa na concepção, oferta e distribuição de novos produtos, observa-se que:

Muitos ainda carregam traços passados, de produzir dados mais do que suficientes para a maioria dos usuários, por meio de pesquisas e disseminá-los por publicações e planos tabulares definidos quando das primeiras edições do levantamento primário, o que resulta em uma disseminação praticamente reativa, com atendimento lento e não democrático, e em uma base de dados subutilizada. (JANNUZZI, 2001).

De acordo com Sales¹, a questão nos dias atuais é como encarar este desafio de se modernizar ao mesmo tempo em que as agências e institutos de estatísticas oficiais enfrentam um constante e contínuo enxugamento de seu quadro funcional. Este fato é apontado como o maior desafio do segmento, visto que, como o IBGE, grande parte das agências se encontra em situação extremamente preocupante, pois faltam servidores para a execução de atividades básicas. Em seu Relatório de Gestão (IBGE, 2016), a direção do IBGE afirma que “as limitações de recursos humanos já têm, há algum tempo, reduzido a capacidade institucional de entregar no tempo devido produtos de grande relevância para as políticas públicas”. No caso do Seade, a tendência é de que haja também nos próximos anos uma perda significativa de funcionários por aposentadoria, sem uma substituição pela realização de concursos por orçamento insuficiente. Para se ter uma ideia, em setembro de 2017, dos 318 funcionários celetistas, 116 já comunicaram e comprovaram a aposentadoria pelo INSS. Além da aposentadoria, há de se destacar também a concorrência com outras carreiras, com salários bem mais atrativos.

Complementando este pensamento, na visão de Carvalho e Figueirôa (2010), a estrutura política, econômica e social sobre a qual os institutos de planejamento e estatística foram estruturados, mudou substantivamente no Brasil, enquanto que suas estruturas institucionais, jurídicas e administrativas permaneceram as mesmas, basicamente, o que os tornou frágeis e carentes de uma insegura política de estabilidade de longo prazo. Diante deste quadro complexo e de difícil ambientação, agravado pelas crises econômicas e impactado pelos avanços tecnológicos, o que impõe a necessidade de novas pesquisas e de uma nova forma de planejar e agir protagonizado por diferentes atores, acredita-se que os órgãos produtores de informações precisam se modelar, buscando qualidade, agilidade, eficiência e sintonia com as transformações que se processam na sociedade (CARVALHO e FIGUEIRÔA, 2010). Trata-se, na visão destes autores, da imperativa necessidade de que tais instituições se transformem e se preparem para a absorção de “novos saberes e habilidades por parte dos técnicos e a necessária readaptação das estruturas organizacionais, seja nos aspectos de absorção tecnológica ou mesmo na internalização de uma nova cultura de gestão”.

¹ Jornal Valor Econômico – Reportagem publicada em 05/mai./2017.

Não obstante, vale destacar especificamente o efeito da evolução da tecnologia e suas consequências para o setor. O caso mais emblemático está relacionado ao fenômeno *Big Data*, um termo amplamente utilizado na atualidade para nomear grandes ou complexos conjuntos de dados, que os aplicativos de processamento de dados tradicionais ainda não conseguem lidar. De acordo com Jin et al (2016), nos últimos anos, o rápido desenvolvimento da internet, da Internet das Coisas (*Internet of Things*) e da Computação nas Nuvens (*Cloud Computing*) levou ao crescimento explosivo de dados em quase todas as áreas industriais e de negócios. Os grandes dados rapidamente se tornaram um tópico importante, que atrai a atenção da academia, da indústria e dos governos de todo o mundo. No futuro, com a evolução tecnológica, a análise adequada de tais conjuntos de dados permitirá encontrar novas correlações em vários campos do conhecimento, tais como tendências de negócios, prevenção de doenças, combate à criminalidade e inúmeras outras aplicações. Entretanto, atualmente cientistas, empresários, profissionais de mídia e publicidade e governos enfrentam muitas dificuldades em lidar com grandes conjuntos de dados, mesmo considerando que o *Big Data* pode variar de acordo com as capacidades dos usuários e de suas ferramentas.

A consequente massificação de dados, no entanto, ainda enfrenta grandes obstáculos. De acordo com Wu Tai, do IBGE, em entrevista com os autores deste trabalho, os maiores deles seriam relacionados ao acesso aos dados por parte das agências de estatística e a ameaça à privacidade representada pelo aumento de armazenamento e integração de informações pessoalmente identificáveis (informação verbal)². Ademais, é fato que o mundo e a legislação atual ainda não estão preparados para as possibilidades que o *Big Data* oferece de agregar, analisar e tirar conclusões a partir de dados até então esparsos.

1.2 ORIGEM E HISTÓRICO

A origem do Seade remonta ao final do século XIX, quando da criação, em março de 1892, da Repartição da Estatística e Arquivo do Estado. Em 1936, a Convenção Nacional de Estatística, ratificada por todos os estados brasileiros, estabeleceu a obrigatoriedade da publicação padronizada e regular de anuários estatísticos estaduais. Para articular e sistematizar a produção necessária, criou-se em São Paulo o Departamento Estadual de Estatística (DEE). Regulamentado por decreto de outubro de 1938, o DEE assumiu os serviços antes respondidos

² Informação fornecida por David Wu Tai, Coordenador-Geral do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) do IBGE, em entrevista com os autores em 14/ago./2017.

pela Repartição da Estatística e do Arquivo e passou a ser o novo órgão central de estatísticas estaduais. Entre 1938 e 1947, o DEE se configurou como uma instituição moderna para os padrões técnicos da época. Em virtude da Segunda Guerra Mundial, a estatística tornou-se essencial para as diretrizes do governo, sendo lançados neste período o Anuário Estatístico do Estado de São Paulo e o Boletim do Departamento Estadual de Estatística.

Em 1950, o DEE deu lugar ao Departamento de Estatística do Estado de São Paulo (DEESP), cuja modesta atuação, desproporcional ao desenvolvimento econômico do Estado, levou-o a ser absorvido, em 1976, pela Coordenadoria de Análise de Dados (CAD), órgão então responsável também pela coordenação do Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos, legalmente instituído no ano anterior. Em 1978, a Lei Estadual n.º 1.866 (vide Anexo A), de 4 de dezembro, criou a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE), que em janeiro do ano seguinte teve seus estatutos aprovados pelo Decreto n.º 13.161 (vide Anexo B), de 19 de janeiro de 1979, ganhando assim existência jurídica e regras definidas de funcionamento.

1.3 A ORGANIZAÇÃO

O Seade é uma fundação pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, sem fins lucrativos, criada em virtude de autorização legislativa, com autonomia técnica administrativa e financeira, vinculada à Secretaria de Planejamento e Gestão do Governo do Estado de São Paulo, dotada de patrimônio próprio gerido pelos órgãos de direção, e funcionamento custeado por recursos do Governo do Estado de São Paulo e de outras fontes.

De acordo com a legislação, suas finalidades básicas³ são coletar, organizar, analisar e divulgar informações técnicas e dados estatísticos; identificar a situação do desenvolvimento econômico e social do Estado; e definir metodologia e formas de execução das atividades de identificação, obtenção, seleção e processamento de informações técnicas e dados estatísticos, para uso e divulgação pelos diversos órgãos da Administração do Estado. Para tanto, realiza pesquisas diretas e levantamentos de informações produzidas por outras fontes, compondo um amplo acervo, que permite a caracterização de diferentes aspectos da realidade socioeconômica do Estado, de suas regiões, de seus 645 municípios e de sua evolução histórica.

³ Definidas no Artigo 3º da Lei n.º 1.866, de 04 de dezembro de 1978.

Com o objetivo de disseminar sua produção, o Seade orienta-se pelas seguintes diretrizes: uso da internet como principal instrumento de disseminação; gratuidade de acesso; disponibilização de todo o acervo recente de informações; disponibilização, sempre que possível, dos microdados resultantes das pesquisas; fornecimento de metadados, como definições, classificações utilizadas, notas que sejam relevantes para a compreensão da informação; pesquisa e desenvolvimento permanente de sistemas e ferramentas para apresentação de informações; e transferência de tecnologia e compartilhamento de soluções com instituições congêneres e parceiras.

Não menos importante, ao longo de quase 40 anos de atuação, o Seade também desenvolveu a função de orientar os órgãos públicos do Estado no desenho de políticas e programas públicos, assim como o seu monitoramento e avaliação periódica, sendo atualmente reconhecido como um importante centro de referência nacional e responsável pela criação de uma inovadora série de procedimentos e metodologias nesses campos. Além disso, possui uma extensa e diversificada linha de produtos e serviços, formada por estatísticas sobre beneficiários de previdências, projeções populacionais, dados demográficos, políticos-administrativos, anúncios de investimentos e indicadores econômicos; de saúde; de emprego e desemprego; de trabalho; de micro e pequenas empresas; municipais; informações eleitorais; de educação; de riqueza, e de longevidade e escolaridade; dentre outros. Também produz estimativas, tais como projeções populacionais, taxa de mortalidade infantil, taxa de desemprego e evolução da geração de riqueza produzida em São Paulo, que auxiliam e subsidiam a formulação de diversas políticas públicas e a tomada de decisão de empresas.

Toda a sua produção, que permite um completo e preciso mapeamento do Estado de São Paulo, está disponível na internet, reunindo uma enorme variedade de bancos de dados, análises, tabelas, gráficos, comparativos, séries históricas, microdados de pesquisas realizadas e ainda informações sobre suas metodologias. Os levantamentos e estudos realizados têm caráter multitemático, abrangendo áreas como saúde, economia, renda, trabalho, educação, cidades e demografia.

1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Considerando a importância de seu papel estratégico, de suporte na condução de políticas públicas por parte dos órgãos da administração pública no Estado de São Paulo, é possível afirmar que, quando o Seade não apresenta um bom desempenho, não é apenas o setor

público quem perde, mas sim toda a sociedade. Diante deste quadro, a partir do contexto de definições dos temas do curso, que também orientou a proposta contida no Termo de Referência (TR), conforme Apêndice A, e após algumas discussões com a equipe de gestão, chegou-se à proposta inicial de realizar um diagnóstico organizacional e elaborar um conjunto de ações de médio e longo prazo, que possibilitem ao Seade a obtenção de um melhor desempenho operacional, principalmente no que tange ao seu principal canal de comunicação com os usuários, o *website* (vide Anexo C).

Apesar do destaque em relação a este, os resultados das análises iniciais apontaram que a situação observada não corresponde apenas a um mero esforço de comunicação pouco estruturado. A realidade demonstrou um quadro bem mais complexo, que envolve não somente aspectos relacionados à operação, mas também à gestão. Mesmo verificando que algumas ações já estão em andamento, estas não lhe oferecerão um nível de mudança necessário para consolidar e garantir resultados consistentes de médio e longo prazo, *vis-à-vis* o seu potencial, pois, segundo os autores desta pesquisa, tais iniciativas carecem da profundidade necessária para modificar o seu *modus operandi*, tornando-o mais focado em resultados e melhor sintonizado com as expectativas e necessidades dos públicos com quem se relaciona. Neste contexto, existe a necessidade de se objetivar até mesmo uma mudança cultural, que altere a maneira como o Seade conduz a gestão de suas atividades e de seus recursos.

Em primeira análise, como afirma Kugler (2003), no atual cenário competitivo, elevar o nível de inteligência das organizações não é opcional, trata-se de uma questão de sobrevivência. No mundo empresarial, como se sabe, prevalece a dependência por lucro. E saber como produzir lucros por longos períodos parece ser o grande desafio para quem administra este tipo de organização. Analogamente, no caso das organizações governamentais ou de organizações sem fins lucrativos, o grande desafio também é a administração. Porém, a diferença concentra-se no foco, que passa a ser a maximização da utilidade dos serviços prestados e a otimização do uso dos recursos. Isso se torna ainda mais relevante se considerarmos a crise do setor público brasileiro dos últimos anos, que, por questões orçamentárias, tem feito com que algumas instituições apresentem suas principais atividades severamente prejudicadas ou comprometidas.

Desta forma, reconhece-se que, para fazer uma efetiva contribuição ao Seade, é preciso ter foco no que não está sendo ainda objeto de profunda reflexão: compreender melhor o modelo de negócio, reestruturar o arranjo organizacional e definir o conjunto de processos essenciais, uma situação hoje desalinhada com as tendências do segmento para os próximos

anos. Em síntese, a proposta é oferecer, de acordo com o que propõe Kugler (2003), um quadro referencial para ancorar os principais conceitos e ajudar os gestores e profissionais do Seade a criticar e analisar as questões estratégicas do negócio.

O uso de um bom modelo referencial ajuda a explicitar as regras e premissas em vigor, mas a qualidade do produto final depende principalmente da qualidade da participação dos gestores e demais profissionais durante as discussões sobre a composição e finalidades das questões e métricas adotadas. (KUGLER, 2003, p. 79).

Não obstante, é fato que tais mudanças deverão ser melhor discutidas, com maior aprofundamento, e implementadas de forma gradual, o que exigirá esforços conjuntos do próprio Seade, da Secretaria Estadual de Planejamento e Gestão e do próprio Governo do Estado como um todo, além de amplo planejamento. Este foco se justifica pelo próprio objetivo e perfil do curso, de combinar profunda reflexão teórica sobre gestão e políticas públicas com análise aplicada e estudos empíricos.

Com destaque o TR estabelece ainda alguns objetivos específicos, que traduzem a ideia mais geral de se compreender o estágio atual e sua relação com os usuários de suas informações estatísticas, verificando a existência de geração de valor e se as necessidades e as expectativas dos usuários estão sendo atendidas. Também dá luz à importância de se entender o mercado de produção e disseminação de informações estatísticas, sua dinâmica e tendências no Brasil e no exterior, verificando riscos, oportunidades e impactos ao Seade.

Aliado a isso, norteado por esses objetivos, o trabalho propõe-se a mostrar que, quando se alia o melhor interesse público e a aplicação de boas técnicas de gestão nas organizações públicas, aumentam-se as chances de cumprimento dos interesses da população e de atendimento ao seu bem-estar.

Levando-se em conta o quadro e o momento político e econômico atual, em que também se nota um grande questionamento da sociedade em relação à eficiência e eficácia das políticas e à transparência da gestão dos recursos públicos, espera-se que os resultados deste trabalho adicionem alguns benefícios indiretos, que apesar de serem dificilmente mensurados e percebidos *a priori*, podem reforçar ainda mais a relevância de se discutir modelos de gestão mais adequados às instituições públicas no Brasil.

2 METODOLOGIA

Pela complexidade da matéria e pela aplicação de modelos ainda pouco conhecidos, considerou-se pertinente detalhar a metodologia, por meio da explicação da estratégia de análise e de suas principais ferramentas, em especial, do modelo utilizado como referência, além das fontes de informações utilizadas para a elaboração das propostas de ações ao final do trabalho.

2.1 ESTRATÉGIA E FERRAMENTAS DE ANÁLISE

Diante do desafio de atender aos objetivos deste trabalho, buscou-se, como ponto de partida para o diagnóstico organizacional, compreender primeiramente o modelo de negócio⁴ do Seade. Vale ressaltar que, independentemente de segmento econômico, porte ou forma de atuação, cada organização possui um modelo de negócio, cujo foco pode ou não ser o lucro, por exemplo. Desta forma, o conceito de modelo de negócio é aplicável tanto a projetos empresariais quanto a organizações sem fins lucrativos, de caridade, entidades do setor público e empreendimentos sociais beneficentes.

Nesta etapa, para tanto, utilizou-se como instrumento de análise a Geração de Modelo de Negócios⁵ (BMG), uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite, de forma simples e objetiva, uma compreensão real do modelo de negócio de qualquer organização. Segundo Osterwalder (2011), seu criador, o BMG é um mapa visual pré-formatado formado por nove componentes básicos, dispostos em um quadro chamado CANVAS (Anexo D), considerados fundamentais para avaliar as relações existentes, pois ajudam a mapear, entender, discutir, projetar e inventar novos e atuais modelos de negócios. Os componentes analisados são os seguintes:

- **Segmentos de Usuários**⁶: indica todas as pessoas ou organizações para as quais está se criando valor;
- **Proposição de Valor**: indica para quem os pacotes de produtos e serviços devem criar valor. Por definição, esta deve ser específica para cada segmento de usuários;
- **Canais de Comunicação**: descreve através de quais pontos de contato a organização está interagindo com seus usuários, lhes entregando valor;

⁴ Segundo a FNQ (2016), o Modelo de Negócio é a concepção estratégica da forma de atuação da organização.

⁵ Traduzido livremente pelos autores a partir do inglês *Business Modeling Generation (BMG)*.

⁶ Por adequação ao Seade, substitui-se nos modelos aqui empregados o substantivo Cliente por Usuário.

- **Relacionamento com Usuários:** descreve o tipo de relacionamento entre as partes;
- **Fontes de Receita:** demonstra como e por meio de quais mecanismos de preços o modelo está capturando valor;
- **Principais Recursos:** indica os recursos que são indispensáveis à organização;
- **Atividades-Chave:** descreve as atividades que a organização precisa executar bem para cumprir com a Proposição de Valor;
- **Parcerias Principais:** demonstra aqueles que ajudam a organização direta e indiretamente a alavancar o modelo; e
- **Estrutura de Custos:** descreve a infraestrutura necessária ao funcionamento do negócio.

Seguindo a análise, por efeito dos impactos e dos vínculos que os processos estabelecem com estrutura organizacional, efetuou-se uma análise do atual organograma do Seade, verificando se o mesmo está de acordo com o modelo de negócio, comparando-o ainda ao modelo utilizado por outras organizações de mesmo perfil. Vale salientar, entretanto, que o foco foi apenas a estrutura do organograma e dos agrupamentos de áreas bem como a forma de organização dos fluxos de trabalho. Ou seja, em hipótese alguma foram tratadas questões tais como o “desenho” de posições individuais ou de aspectos referentes ao sistema de poder e de tomada de decisão.

A partir deste entendimento, realizou-se a identificação e descrição dos processos essenciais, com o objetivo de entender melhor a sua dinâmica organizacional, verificando atributos e pontos de ineficiências, mas também, a partir das informações obtidas, permitir o desenvolvimento de ideias e de novas propostas sobre o que já é realizado. Não obstante, é fato que as organizações estão procurando se organizar por processos⁷, para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 1997). De acordo com Dreyfruss (1996), identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da organização.

Conforme recomenda Gonçalves (2000), para facilitar a identificação dos processos essenciais, que geralmente estão diretamente associados às regras básicas do negócio,

⁷ Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (GONÇALVES, 2000).

considerou-se a distinção entre os processos operacionais ou de negócios e os processos auxiliares ou de apoio. Este aspecto também foi útil para entender suas atividades internas do ponto de vista horizontal⁸ (ou sistêmica), e não sob a forma tradicional, conhecida como visão funcional hierárquica, ou seja, vertical. Os processos operacionais são, sem dúvida, os mais importantes, pois é possível entender as interconexões existentes e de como a organização constrói e entrega valor diretamente aos usuários. Os de apoio, por sua vez, ajudam ou facilitam a execução dos operacionais.

Como referência, utilizou-se a Arquitetura de Produção Estatística Comum⁹ (CSPA), uma estrutura de modelos e ferramentas desenvolvida e atualizada pelo Grupo de Alto Nível para Modernização das Estatísticas Oficiais (HLG-MOS), equipe da Divisão de Estatística da Comissão Econômica das Nações Unidas para a Europa (UNECE¹⁰), que supervisiona e coordena os trabalhos de modernização das estatísticas oficiais na comunidade estatística internacional, e ajuda a fortalecer, modernizar e harmonizar os sistemas estatísticos, de acordo com os Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais¹¹.

Na última etapa, efetuou-se uma avaliação das atividades da comunicação do Seade junto aos usuários da Administração Pública. Por meio de um roteiro estruturado (Apêndice D), foram realizadas entrevistas individuais, com cerca de 1 hora de duração cada, com três profissionais “usuários” do Seade, com o intuito de conhecer em profundidade para quem os produtos e serviços são entregues; de identificar interesses e comportamentos, a quantidade e a frequência com que optam pelo tipo de serviço e produto ofertado, onde costumam adquiri-los bem como conhecer suas expectativas e necessidades, verificando, enfim, em que ponto se encontra esta relação.

2.2 ARQUITETURA DE PRODUÇÃO ESTATÍSTICA COMUM

A Arquitetura de Produção Estatística Comum (CSPA) é um *framework* para estatísticas oficiais e serviços estatísticos que cria uma descrição acordada de nível superior do "sistema" de produção de estatísticas, em alinhamento com a iniciativa de modernização

⁸ Os processos horizontais são aqueles que perpassam diferentes setores organizacionais, eliminando barreiras e facilitando as comunicações interdepartamentais.

⁹ Traduzido livremente pelos autores a partir do inglês *Common Statistical Production Architecture (CSPA)* e adaptado de HLG-MOS (2014), do inglês *High-Level Group for the Modernisation of Official Statistics*.

¹⁰ A UNECE é o braço de integração econômica e cooperação da ONU para a Europa, América do Norte e Ásia.

¹¹ Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais: <http://unstats.un.org/unsd/dnss/gp/fundprinciples.aspx>.

proposta pelo HLG-MOS. Ela descreve o que a indústria estatística oficial quer alcançar; como a indústria pode conseguir isso, ou seja, os princípios que orientam o desempenho das estatísticas; e o que a indústria terá que fazer, em cumprimento da CSPA.

Baseada em padronização, esta arquitetura estabelece que o objetivo estratégico da modernização, representado na área em azul na Figura 1, envolve o alinhamento de um conjunto complexo de pré-requisitos, conceitos e modelos, que cobrem todos os processos da produção estatística e seus vínculos práticos com padrões conceituais estabelecidos, aplicativos e princípios associados à prestação de serviços estatísticos e à tecnologia. Segundo o HLG-MOS, neste espaço encontram-se maneiras de produzir estatísticas mais padronizadas e mais baratas, em contraste com a abordagem de produção estatística atual, que apresenta muitos métodos e ferramentas diferentes, e a um custo muito maior. Seu objetivo principal é convergir em torno de um conjunto básico de padrões comuns e diminuir a diversidade e a duplicação desnecessárias dentro do setor estatístico oficial.

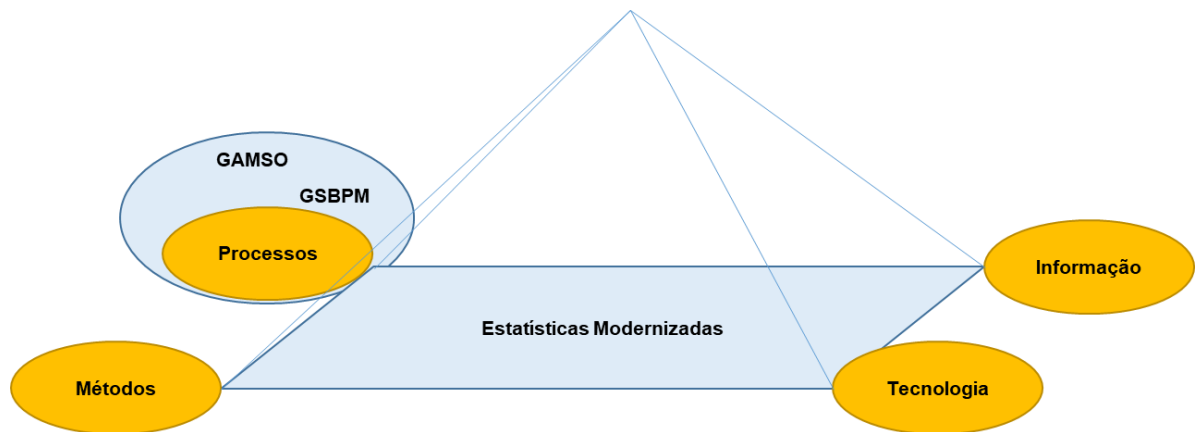


Figura 1. Arquitetura de Produção Estatística Comum

Fonte: Adaptado de *Strategic vision of the HLG-MOS* - UNECE (2016).

Para efeito deste trabalho, nos concentraremos apenas no pré-requisito estabelecido aos processos estatísticos, que devem ser vistos como a área onde a produção estatística é compatível com os seguintes modelos propostos pela CSPA:

- 1. Modelo Genérico de Processos de Negócios Estatísticos (GSBPM)¹²:** que descreve e define o conjunto de processos operacionais necessários para produzir estatísticas oficiais.

¹² Traduzido livremente pelos autores a partir do inglês *Generic Statistical Business Process Model (GSBPM)* e adaptado do documento <https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/GSBPM+v5.0>.

Em sua última versão (5.0, de dezembro de 2013) e contando com 8 macroprocessos (Nível 2) e 44 processos (Nível 3), o GSBPM fornece um quadro padrão e terminologia harmonizada para ajudar as organizações estatísticas a modernizar seus processos de produção estatística bem como a compartilhar métodos e componentes. Descrito conforme o quadro apresentado no Anexo H, o GSBPM também pode ser usado para integrar os padrões de dados e metadados, como um modelo para a documentação do processo, para a harmonização de infraestruturas de informática estatística e para fornecer uma estrutura para a avaliação e melhoria da qualidade do processo;

2. Modelo de Atividades Genéricas para Organizações Estatísticas (GAMSO)¹³: que descreve e define os processos que ocorrem dentro de uma típica organização que produz estatísticas oficiais. Como base da aplicação da análise deste trabalho, ele estende e complementa o GSBPM, adicionando as atividades necessárias para suportar a produção estatística. Sua última versão (1.1., de outubro de 2016), conforme disposto na Figura 2, está dividida em 4 áreas de atividades (Nível 1): Estratégia e Liderança; Desenvolvimento de Capacidades; Suporte Corporativo; e Produção, correspondente ao GSBPM; subdivididas em 18 macroprocessos (Nível 2) e em 112 processos (Nível 3). Os quadros apresentados nos Anexos E a G apresentam os respectivos macroprocessos e processos para cada uma das áreas de atividade do GAMSO.

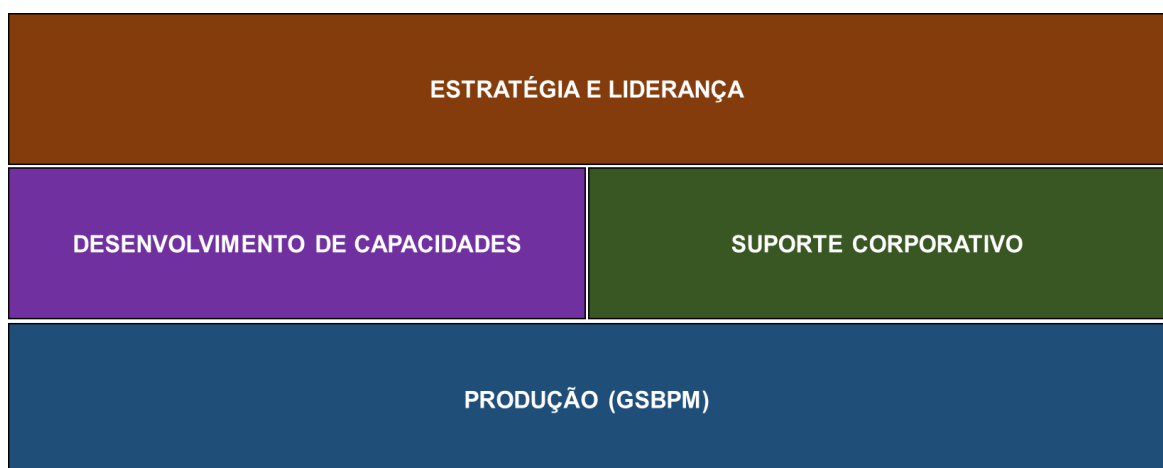


Figura 2. Áreas de Atividade GAMSO

Fonte: Adaptado de *Generic Activity Model for Statistical Organisations (GAMSO)* - UNECE (2016).

¹³ Traduzido livremente pelos autores a partir do inglês *Generic Activity Model for Statistical Organisations (GAMSO)* e adaptado do documento <https://statswiki.unece.org/display/GAMSO/GAMSO+v1.1>.

Servindo ao planejamento de recursos, ao desenvolvimento e implementação de arquiteturas organizacionais e ao gerenciamento de risco, o GAMSO fornece vocabulário e quadro comuns para apoiar atividades de colaboração internacional, visto que a produção estatística neste entendimento ocorre dentro de um contexto mais amplo de estratégias corporativas, recursos e suporte. É importante ressaltar que se tratam apenas de referências, de forma que os modelos utilizados podem não listar todos os possíveis processos de uma organização específica, e cada processo listado na estrutura não está necessariamente presente em todas as organizações.

2.3 FONTES DE INFORMAÇÕES

Para a construção do diagnóstico, utilizou-se como principal fonte de informações as entrevistas abertas, cujo objetivo foi colher percepções e pontos de vista a respeito dos temas aqui tratados. Baseados em modelos de roteiros semiestruturados, dispostos nos Apêndices de C a E, e conforme a lista apresentada no Apêndice B, foram entrevistados membros da Diretoria e pessoas chaves do Seade, além de profissionais de outros órgãos da Administração Pública Estadual, tentando avaliar o papel destes como usuários das informações e análises produzidas.

Com o intuito de ampliar o leque de visão a respeito de tendências futuras para o setor e alinhar as proposições de mudanças com o que acontece em algumas instituições de estatísticas de referência no Brasil e no exterior, foram realizadas entrevistas individuais e presenciais, no Brasil com o Coordenador Geral do Centro de Documentação e Disseminação do IBGE e, no Japão, com representantes do Instituto de Estatística para Ásia e Pacífico das Nações Unidas (UNSIAP) e da Agência Central de Estatísticas do Japão (NSTAC).

Também se levantou informações nos materiais utilizados nas reuniões de número 102 (outubro/2016) e 103 (março/2017) do Conselho Curador do Seade, além dos relatórios de desempenho de mídias sociais. Nas demais instituições, utilizou-se os relatórios de gestão, planos estratégicos, documentos técnicos, além de apresentações sobre temas específicos. As informações obtidas foram utilizadas para a análise do modelo de gestão existente e para a elaboração de um modelo qualitativamente superior e aderente aos objetivos propostos por este trabalho. As propostas resultantes também exigiram uma ampla pesquisa na literatura teórica e empírica sobre o tema e outras fontes importantes, tais como depoimentos de autoridades em entrevistas publicadas em jornais e periódicos. Materiais sobre o setor disponibilizados pelos entrevistados também foram analisados pelo grupo.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa do trabalho o objetivo é introduzir aspectos importantes que contribuam para um melhor entendimento a respeito do contexto operacional do Seade, bem como de temas relacionados ao ambiente em que este atua, que de uma forma ou outra estão impactando a sua realidade de principal provedor de informações estatísticas do Estado de São Paulo. Para tanto, este traz um panorama conceitual sobre o papel da informação estatística e o Estado, complementando com o papel e a reputação das agências de estatísticas; demonstra de que forma acontece o uso de indicadores no processo de formação e desenvolvimento de políticas públicas, citando os casos do Instituto de Estatística para Ásia e Pacífico das Nações Unidas (UNSIAP)¹⁴ e da Agência Central de Estatística do Japão (NSTAC)¹⁵; contextualiza a dimensão discursiva das estatísticas e aspectos relacionados à credibilidade da informação, bem como suas características; e, para finalizar, traz uma breve discussão sobre como *Big Data* está impactando as estatísticas oficiais.

3.1 A INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA E O ESTADO

Sabe-se que as estatísticas e o Estado possuem uma relação de contiguidade histórica, que é expressa na própria origem etimológica. O termo “estatística” deriva do latim *statisticum collegium* (“conselho de Estado”). No alemão, *Statistik* foi introduzido pela primeira vez por Gottfried Achenwall (1719-1772) e designava originalmente a análise de dados sobre o Estado, significando a “Ciência do Estado”. As primeiras aplicações da estatística estavam voltadas para as necessidades do Estado, na formulação das políticas públicas, fornecendo dados demográficos e econômicos à administração. A abrangência da estatística aumentou no começo do século XIX para incluir a acumulação e análise de dados de maneira geral. Hoje, as estatísticas são largamente aplicadas nas ciências naturais e sociais, na administração pública dos municípios, dos estados e do País, bem como por organizações não-governamentais, iniciativa privada e academia.

De acordo com Saraiva (2015), que aponta em profundidade a relação histórica entre estatística e Estado, a relação é pensada por alguns teóricos, entre eles Foucault (2012), que formula o pressuposto que governo, população e economia política constituíram, a partir

¹⁴ Traduzido livremente a partir do inglês *United Nations Statistical Institute for Asia and the Pacific (UNSIAP)*.

¹⁵ Traduzido livremente a partir do inglês *National Statistics Center (NSTAC)*.

do século XVIII, uma série sólida que perdurou ao longo de anos. Para o filósofo, a estatística é uma tecnologia que permite governar e disciplinar pessoas. Na conferência em que aborda o conceito de governabilidade, descreve-o como “o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, cálculos e táticas que permitem exercer essa forma bem específica, bem complexa, de poder, que tem como alvo principal a população” (FOUCAULT, 2012, p. 296).

Foucault (2012) lembra também que a teoria da arte de governar estava ligada no século XVI ao desenvolvimento das monarquias territoriais e a um conjunto de análises e saberes sobre território e riquezas, que ganharam espaço no século XVII, com o nome de estatísticas ou “ciência do Estado”. No entanto, nessa época, a arte de governar e a busca pela racionalidade do Estado, aponta o autor, oscilava entre dois modelos: o do soberano, demasiado amplo, abstrato e rígido; e o da família, demasiado estreito, fraco e inconsistente. O filósofo faz saber que a arte de governar ganhou lugar definitivo apenas após a emergência das questões de população (como epidemias e imigrações) e a consciência de seus efeitos econômicos, em que as estatísticas serão uma das ferramentas principais de governo.

Essa estatística que funcionara até então no interior dos quadros administrativos e, portanto, do funcionamento da soberania, essa mesma estatística descobre e mostra, pouco a pouco, que a população tem suas regularidades próprias: seu número de mortes, seu número de doenças, suas regularidades de acidentes. (FOUCAULT, 2012, p. 292).

Seguindo esta linha de pensamento, Senra (2008) norteia sua pesquisa histórica sobre as estatísticas brasileiras no pensamento de Foucault, evidenciando os saberes e os poderes produzidos em torno do campo. O autor destaca que, ao transformar os coletivos sociais em números, as estatísticas permitem a ação dos governos, por meio da formulação de políticas públicas, que podem ser ação direta ou de simples sugestão à ação de outros agentes.

As estatísticas permitem que mundos distantes e ausentes se façam próximos e presentes, por isso mesmo, configuram uma tecnologia de distância; uma vez conhecidos, os mundos tornam-se pensáveis e governáveis, donde as estatísticas configuram-se uma tecnologia de governo. (SENRA, 2008).

No entanto, o historiador afasta-se dos pressupostos de Foucault sobre a relação estatísticas-Estado, quando defende que a produção estatística pode ser neutra em relação ao Estado. Foi o que aconteceu, por exemplo, com o IBGE, que, segundo o autor, se transformou,

ao longo dos anos, em uma “instituição científica”. A argumentação é que o processo de pesquisa estatística é revelado em documentos metodológicos, nos quais é possível verificar “em que medida as instituições estatísticas conseguiram trabalhar com independência tecnocientífica, tendo amparo somente nas ciências e em modernos processos metodológicos, sem influência sociopolítica” (SENRA, 2008, p. 413). De acordo com o autor, a influência sociopolítica é legítima somente quando a sociedade manifesta demandas pela pesquisa de certos temas em detrimento de outros.

No que tange ao trabalho estatístico propriamente dito, observa-se que externalidades também podem afetar diretamente a reputação dos institutos. Na história recente, são diversos os questionamentos da mídia relacionados à independência, e mesmo em relação às metodologias aplicadas nos estudos estatísticos, o que coloca, invariavelmente, a reputação das instituições sob suspeita.

Notícias sobre erros em pesquisa, por exemplo, têm sido frequente nos jornais, e casos emblemáticos como o do IBGE que, em 2014, se viu obrigado a revisar os cálculos da Pesquisa Nacional por Amostragem em Domicílios (PNAD) após detectar problemas nas projeções de amostragem que implicaram na mudança de indicadores de desigualdade, analfabetismo e no cálculo da renda média dos brasileiros. Isto à época provocou um abalo considerável na imagem e credibilidade das pesquisas de forma geral.

Quando ligados às questões que envolvem política e eleições, há exemplos recentes que também corroboraram negativamente para a reputação dessas instituições, que deram origem a crises no setor. Vale mencionar o caso do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que decidiu proibir a publicação de estudos que envolviam a miséria social no país, divulgados entre julho e o fim das eleições presidenciais de 2014, culminado com o pedido de exoneração de seu Diretor¹⁶. Diante disso, é fato que o Seade goza de uma “poupança” de reputação, acumulada ao longo dos anos, sendo respeitado pela qualidade de seu corpo técnico e pela independência em relação ao Governo Estadual. Entretanto, isso não é o bastante. Para que cumpra o seu papel social, o Seade deve contar com mecanismos que assegurem a sua reputação, associados à sua capacidade de se adaptar às novas demandas do mercado.

¹⁶ Como noticiado pela imprensa “*Diretor do Ipea pede exoneração após órgão se negar a divulgar estudo sobre desigualdade*”, disponível em <http://veja.abril.com.br/economia/diretor-do-ipea-pede-exoneracao-apos-orgao-se-negar-a-divulgar-estudo-sobre-desigualdade/>. Acesso em 10/set./17.

3.2 O USO DE INDICADORES EM POLÍTICAS PÚBLICAS

De acordo com Jannuzzi e Gracioso (2002), seja no setor público ou na sociedade civil, “a informação estatística constitui, além dos recursos básicos e estratégicos para a elaboração de diagnósticos sociais e econômicos ou dimensionamento do público-alvo de planos e políticas, um instrumento de controle do Estado”. Porém, com a criação de um corpo qualificado de técnicos na burocracia federal ao final da década de 60 e a valorização das atividades de planejamento nos ministérios, a informação estatística passou a ser um elemento imprescindível para a formulação de políticas de desenvolvimento econômico e social (JANNUZZI; GRACIOSO, 2002, p. 92-103).

Não obstante, este contexto histórico contribuiu significativamente para que a análise de políticas públicas se tornasse um elemento central e integrante da evolução da Administração Pública brasileira, com a presença do desenvolvimentismo e da valorização do planejamento, mas com especificidades voltadas ao momento que vivia o país (FARAH, 2011). Como consequência, tal evolução teve reflexos, por exemplo, no crescente interesse pela temática dos indicadores sociais e sua aplicação nas atividades ligadas ao planejamento governamental e ao ciclo de formulação e avaliação de políticas públicas no País, nas diferentes esferas de governo e nos diversos fóruns de discussão dessas questões.

Adicionalmente, destaca-se as mudanças institucionais, em especial, a consolidação da sistemática do planejamento plurianual, com o aprimoramento dos controles administrativos dos ministérios; a mudança da ênfase da auditoria dos Tribunais de Contas, da avaliação da conformidade legal para a avaliação do desempenho dos programas; e a reforma gerencial da gestão pública em meados dos anos 1990.

Diante desta evolução, o conceito de políticas públicas ganhou cada vez mais espaço no cenário nacional. Kingdom (2006) afirma inicialmente que a formulação de políticas públicas compreende um conjunto de processos, que inclui o estabelecimento de uma agenda; a especificação das alternativas; a escolha final da alternativa; e a implementação dessa decisão. Posteriormente, com uma visão mais detalhista, Secchi (2010) apresenta uma divisão do processo de elaboração de políticas públicas baseada em sete fases: 1) identificação do problema; 2) formação da agenda; 3) formulação de alternativas; 4) tomada de decisão; 5) implementação; 6) avaliação; e 7) extinção. Reconhecendo a complexidade desta matéria, justifica que, como um ciclo, as políticas públicas devem suportar a organização de ideias, com

o objetivo de ajudar políticos, administradores e pesquisadores a criar um referencial comparativo para casos heterogêneos (SECCHI, 2010).

A definição ou identificação de problemas, que antecede a formulação de políticas, ocorre dentro de um determinado cenário cultural e de organização das instituições públicas, o qual estabelece parâmetros de legitimidade e regras que condicionam a ação e o debate público. Diversos fatores, como ideológicos, valores e tradições, são os alicerces da legitimidade dos assuntos públicos. E assim, uma vez alcançado o *status* de assunto público, a definição de uma determinada questão social deixa de ser monopólio exclusivo dos segmentos originalmente responsáveis por sua promoção (FUCKS, 2000).

Do ponto de vista de Secchi (2010), um problema de política pública é a discrepância entre o *status quo*, uma situação pública insatisfatória pelo cidadão, que afeta a percepção de muitos atores relevantes, e uma situação ideal possível. A par deste contexto, estabelece que existem diferentes tipos de agenda. Para ele existe a agenda política, quando um conjunto de problemas é percebido pela comunidade política; a agenda formal, que contém problemas que o poder político já decidiu trabalhar; e, além destas, a agenda da mídia, que destaca problemas pelos meios de comunicação, e que muitas vezes condiciona as agendas políticas e formais (SECCHI, 2010).

Assim, na etapa de elaboração do diagnóstico, são necessários indicadores de boa confiabilidade, validade e desagregabilidade, cobrindo as diversas temáticas da realidade social. Especificamente, algumas propriedades dos indicadores são de grande importância para dar legitimidade ao problema: a confiabilidade, para legitimar o próprio uso dos indicadores; a transparência metodológica, para que o indicador goze de legitimidade nos meios técnicos e científicos, ingrediente indispensável para legitimidade política e social; e a comunicabilidade, que garante a transparência das decisões técnicas tomadas pelos administradores públicos e a compreensão delas por parte da população, dos jornalistas, dos representantes comunitários e dos demais agentes públicos. Se bem empregados, os indicadores podem enriquecer a interpretação empírica da realidade social e orientar de forma mais competente a análise, formulação e implementação de políticas sociais. Na negociação das prioridades sociais, por exemplo, esses indicadores “podem contribuir no dimensionamento das carências ao atender as diversas áreas de intervenção” (JANNUZZI, 2005), o que, segundo este mesmo autor (2017), se vocalizadas adequadamente, também podem fazer com que tais carências entrem na agenda prioritária de governo.

Do ponto de vista do indicador social, trata-se de uma medida em geral quantitativa, pois é um recurso metodológico, empiricamente referido, que informa algo sobre um aspecto da realidade social ou sobre mudanças que estão ocorrendo na mesma, prestando-se, conforme exposto, a subsidiar as atividades de planejamento público e formulação de políticas sociais nas diferentes esferas de governo; a monitorar, por parte do poder público e da sociedade civil, as condições de vida e bem-estar da população; e aprofundar a investigação acadêmica sobre a mudança social.

Seguindo adiante, no processo de formulação de alternativas, Schattschneider (1960, p. 68) destaca que “a definição das alternativas é o instrumento supremo de poder, porque a definição de alternativas é a escolha dos conflitos, e a escolha dos conflitos aloca poder”. A eficácia da política pública passa a ser facilmente verificada quando os objetivos de seu estabelecimento forem claros e objetivos. No entanto, sabe-se que, em muitas ocasiões, o estabelecimento de metas é tecnicamente dificultoso e também pode ser politicamente indesejável.

Neste sentido, Jannuzzi (2005) afirma que “os indicadores sociais permitem a operacionalização de um conceito abstrato ou de uma demanda de interesse programático, pois eles apontam, indicam, aproximam, traduzem em termos operacionais as dimensões sociais de interesse definidas a partir de escolhas teóricas ou políticas realizadas anteriormente”. O fato de alguns indicadores serem criados sob encomenda, com a participação de gestores públicos e legisladores, lhes confere legitimidade política. Também estes desfrutam de legitimidade científica, já que vários projetos têm obtido financiamentos e suporte técnico de agências nacionais e internacionais.

Na fase de tomada de decisões, os interesses dos atores são equacionados e as intenções de combate a um problema são explicitadas. Essa dinâmica é resumida em três formas por Secchi (2010): os tomadores de decisão têm problemas em mãos e buscam soluções; os tomadores de decisão ajustam os problemas às soluções e as soluções aos problemas; e os tomadores de decisão têm soluções conhecidas e buscam um problema. Diante deste desafio, que sucede a formulação de alternativas de solução, de acordo com Jannuzzi (2005), “é importante também que a escolha dos indicadores utilizados seja fundamentada na avaliação crítica das suas propriedades e não simplesmente na tradição de uso deles”. A classificação mais comum é a divisão dos indicadores segundo a área temática da realidade social a que se referem. A periodicidade com que o indicador pode ser atualizado e a factibilidade de sua obtenção a custos módicos são outros aspectos cruciais na construção e seleção de indicadores

sociais para acompanhamento de qualquer programa público. Além disso, deve-se observar a comparabilidade do indicador ao longo do tempo, de modo a permitir a inferência de tendências e a avaliar efeitos de eventuais programas sociais implementados.

No estudo da fase de implementação, por sua vez, o uso dos indicadores adequados possibilita a visualização, com dados mais estruturados, dos obstáculos e das falhas que normalmente acontecem nessa fase do processo. A visualização de erros anteriores à tomada de decisão ajuda a detectar problemas mal formulados e otimismo exagerados. Nesta etapa, como atividade de monitoramento ou de avaliação, é importante analisar os indicadores de resultados a partir dos indicadores de esforços e recursos alocados, o que permite o dimensionamento da eficiência dos programas.

Enfim, a disponibilidade de um sistema amplo de indicadores sociais relevantes, válidos e confiáveis certamente potencializa as chances de sucesso do processo de formulação e implementação de políticas públicas, na medida em que permite, em tese, diagnósticos sociais, monitoramento de ações e avaliações de resultados mais abrangentes e tecnicamente mais bem respaldados. Além disso, a defasagem entre o planejamento e a ação pode tornar inadequadas as iniciativas formuladas, em virtude de mudanças do contexto social e de novos desafios, não antevistos no planejamento. Como toda atividade sociopolítica, é importante garantir a participação e o controle social durante todas as etapas do processo, a fim de legitimá-lo perante a sociedade, garantindo o compromisso dos agentes implementadores e potencializando a efetividade social almejada pelas políticas públicas.

3.2.1 UNSIAP (ONU)

Para contextualizar o uso de indicadores sociais e a formação de políticas públicas, torna-se oportuno descrever o papel do UNSIAP, entidade responsável globalmente pela difusão de conhecimento em elaboração de estudos de estatísticos, qualidade e monitoramento para gestão de políticas públicas. Passando por constantes transformações desde a sua fundação em 1970, o UNSIAP já recebeu a visita de representantes de mais de 137 países, totalizando 16.139 participantes em treinamentos.

Segundo o Sr. Minoru Yamasaki, diretor representante do governo japonês na instituição, em entrevista concedida pessoalmente aos autores deste trabalho, a prioridade de cada país muda com a sua evolução e o grau de seu desenvolvimento. No Japão, por exemplo,

nos dias atuais, os temas Sustentabilidade, Meio Ambiente e Desastres Naturais têm uma grande importância no estabelecimento de agenda das políticas públicas nacionais. Em outras épocas, as prioridades eram distintas. A Coreia do Sul e Cingapura também são exemplos de países que investiram em estatística oficial para o estabelecimento de política pública, o que suportou o forte crescimento econômico presenciado por estes países nas últimas décadas. Yamasaki destaca também que, a medida que o país atinge um determinado nível de desenvolvimento econômico e social, a estatística oficial passa a ser função integrante e essencial do governo.

Para alavancar e disseminar informação, o UNSIAP realiza programas de capacitação, que são utilizados de forma massiva na sua matriz ou nos países solicitantes, com a colaboração da Agência de Cooperação Internacional do Japão (JICA)¹⁷. Em julho deste ano, foi realizado um *workshop* sobre “Entrevistas pessoais assistidas por computador: captura eletrônica de dados para estatísticas agrícolas e rurais”. Este programa teve o objetivo de preparar 30 agentes governamentais de 14 países no desenvolvimento e implantação de entrevistas pessoais assistidas por computador, para uso nas respectivas agências de estatística e nos ministérios agrícolas. Como benefício, a adoção desta técnica de captura aumenta consideravelmente a capacidade de produção de estudos estatísticos, visto que seus participantes aprendem como empregar recursos tecnológicos importantes, tais como o de *design* de levantamento eletrônico em *tablets*, e utilizam como plataforma o *Survey Solution*, um programa (*software*) fornecido pelo Banco Mundial.

O UNSIAP também está atento às novas tendências. Uma grande transformação recente é o estabelecimento e a formatação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável¹⁸ (ODS) pelos países, entendida como uma excelente janela de oportunidade para a valorização da estatística oficial. Liderada pela ONU¹⁹, trata-se uma agenda mundial adotada durante a Cúpula das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Sustentável em 2015, composta por 17 objetivos e 169 metas a serem atingidos até 2030. Nesta agenda estão previstas ações mundiais nas áreas de erradicação da pobreza, segurança alimentar, agricultura, saúde, educação, igualdade de gênero, redução das desigualdades, energia, água e saneamento, padrões sustentáveis de produção e de consumo, mudança do clima, cidades sustentáveis, proteção e uso sustentável dos oceanos e dos ecossistemas terrestres, crescimento econômico inclusivo, infraestrutura, industrialização, entre outros.

¹⁷ Traduzido livremente do inglês *Japan International Cooperation Agency (JICA)*.

¹⁸ Traduzido livremente pelos autores do inglês *Sustainable Development Goals (SDG)*.

¹⁹ <https://nacoesunidas.org/tema/agenda2030/>.

O treinamento atualmente em execução pelo UNSIAP é o “Programa de Treinamento para Melhorar Capacidade na Produção de Estatísticas Oficiais de Monitoramento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável Pós – 2015”. Iniciado em agosto de 2017 e contando com a presença de representantes de 15 países, este programa, cuja duração é de quatro meses, tem como propósito fortalecer a capacidade dos sistemas estatísticos nacionais para produzir dados, aplicar métodos estatísticos para produzir estatísticas e indicadores oficiais, interpretá-los e usá-los para acompanhar o progresso na obtenção dos ODS.

3.2.2 NSTAC e MIC (Japão)

No Japão o relacionamento com outros estados e cidades é dada por meio das ações organizadas pelo Ministério das Comunicações e Relações Internas do Japão (MIC)²⁰ e pelas atividades de treinamentos que são realizadas regularmente nas instalações da NSTAC. Em entrevista pessoal concedida aos autores, o Sr. Seitaro Tanimichi, diretor-adjunto, afirma que não basta disponibilizar informação. Na visão dele, é preciso também ensinar como analisar e disseminar as informações.

Devido a isso, a NSTAC oferece inúmeros treinamentos, que podem variar de uma semana até 6 meses, divididos em diversos módulos. A comunicação da NSTAC com os usuários é basicamente realizada pela internet, pelo *website* e-Stat²¹, que, além de disponibilizar infográficos e estudos, possui uma área denominada “*dashboard*” nas línguas japonesa e inglesa, onde o cidadão, as empresas e os órgãos públicos podem customizar suas pesquisas estatísticas e fazer comparativos entre cidades japoneses e de outros países.

Em sua rede colaborativa a NSTAC suporta também programas para troca de experiências com outros países menos desenvolvidos e fornece assistência para operações estatísticas para países em desenvolvimento junto à Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e ao Fundo Monetário Internacional (FMI), visando a realização de estudos de comparação internacional. Em entrevista com os autores, o Sr. Akihiro Tamura, diretor-adjunto do MIC, ratificou a importância dos ODS e relatou que o Japão, segundo alguns estudos, já responde por aproximadamente 30% dos indicadores das metas estabelecidas pela ONU.

²⁰ Traduzido livremente do inglês *Ministry of Internal Affairs and Communications (MIC)*.

²¹ <https://www.e-stat.go.jp/>

3.3 DISCURSO E CREDIBILIDADE DA INFORMAÇÃO ESTATÍSTICA

Percentual, média, mediana, taxa, coeficiente de variação, fração amostral: os termos matemáticos utilizados nas estatísticas para representar a realidade contribuem para constituir um dos seus principais sentidos na sociedade: o de que se trata de uma ciência exata, que possui métodos rigorosos e eficientes de medir a realidade.

Em razão da credibilidade que os números conferem aos discursos, a fala dos políticos, por exemplo, é repleta de estatísticas, utilizadas na prestação de contas em relação aos mandatos ou para apontar falhas dos oponentes políticos. No intuito de ganhar a aprovação da opinião pública ou votos, utilizam dados sobre o número de pessoas atendidas pelos programas sociais, percentuais de crescimento econômico, taxa de desemprego e índices de aprovação popular, por exemplo.

A utilização das estatísticas, em diversos campos científicos, se dá como ferramenta de análise dos objetos pesquisados. A visualização de gráficos e tabelas melhora a compreensão a respeito dos resultados das pesquisas e confere autoridade aos estudos. As estatísticas são utilizadas, ainda, no discurso midiático, com destaque para a publicidade, em que ajuda no convencimento do consumidor a adquirir os produtos e, no jornalismo, no qual dão credibilidade ao relato dos fatos, afastando subjetividades. (SARAIVA, 2015, p. 35).

Complementarmente, Saraiva (2015) observa que as estatísticas são retratos estanques, sem capacidade de representar toda a complexidade social, que se dá ininterruptamente no tempo, e ao contrário do que supõe o senso comum, são aproximações ou reduções possíveis da realidade. Além disso, as classificações utilizadas nas pesquisas, para designar renda, trabalho, cor ou gênero não são imutáveis e se transformam em cada sociedade ao longo do tempo. Como se tratam de agregações do real, deixam de fora, muitas vezes, particulares locais, comunidades, e não conseguem representar também todas as circunstâncias conjunturais de economia e política.

A informação estatística é um bem não tangível, que existe a partir de signos numéricos, às vezes difíceis de serem compreendidos e transportados para a realidade. São abstrações que podem ser melhores entendidas, a partir de comparações temporais e espaciais. Quando utilizadas nas notícias, constituem-se em narrativas contemporâneas acerca da sociedade, que trazem questões como classificação social e representação, relacionadas à busca dos direitos coletivos.

3.4 OS EFEITOS DO BIG DATA NAS ESTATÍSTICAS OFICIAIS

Considerando um horizonte de algumas décadas para o futuro, é consenso de que nada poderá impactar mais o cenário das estatísticas oficiais do que o fenômeno *Big Data*. Com base na definição de Beyer e Laney (2012), o *Big Data* são fontes de dados que podem ser geralmente descritas como: alto volume, velocidade e variedade de dados, que exigem formas de processamento inovadoras para uma melhor tomada de decisão. Devido a interação cada vez maior com as tecnologias digitais pelos cidadãos e com a crescente capacidade dessas tecnologias para fornecer os passos digitais, novas fontes de dados surgiram e estão cada vez mais disponíveis para os estatísticos oficiais (ABS, 2015).

Neste contexto, a adoção de *Big Data* cria oportunidades para melhorar a eficiência das estatísticas oficiais, na elaboração de novos estudos e análises que até então eram inviáveis, reposicionando a estatística oficial na nova sociedade de dados. Nas estatísticas, o volume elevado não é uma condição suficiente para que dados sejam considerados *Big Data*. Portanto, novas metodologias de estatística estão sendo necessárias, desde a forma de como esses dados são obtidos e analisados até o processo de garantia da qualidade dos entregáveis.

Em 2013, a UNECE desenvolveu uma tipologia de fontes de *Big Data*, composta por três categorias principais, considerado o ponto de partida para o Grupo de Trabalho Global sobre *Big Data* para Estatísticas Oficiais (GWG)²², que são: as redes sociais com dados inseridos por seres humanos, consideradas pouco estruturadas; os dados mediados por processos de sistemas comerciais tradicionais, como dados sobre o registro de clientes, fabricação de produtos, pedidos de pedidos, etc., cujos, os dados tendem a ser altamente estruturados; e os dados gerados por máquinas da Internet das Coisas, onde sensores captam eventos e situações no mundo físico, que podem ser simples ou complexos, mas geralmente são bem estruturados.

A classificação acima é referência na discussão do possível uso de *Big Data* para a elaboração e monitoramento de indicadores, tais como os ODS estabelecidos pela ONU. Na visão do ABS (2015), os atributos e as oportunidades que colocam as estatísticas oficiais em boa posição para explorar o uso de *Big Data* são a melhora contínua de sua proposta de valor estatístico, reduzindo custos e aumentando a frequência de ofertas, criando novas formas de estatísticas e necessidades de dados estatísticos; a substituição da coleta de dados para pesquisa;

²² Traduzido livremente do inglês *UN Global Working Group on Big Data (GWG)*.

a substituição parcial de dados para um subgrupo de uma população, reduzindo o tamanho da amostra; a edição, auxiliando a detecção e tratamento de anomalias nos dados da pesquisa; a ligação com outros dados; a confrontação de dados, garantindo a validade e consistência dos dados da pesquisa; e a geração de novos conhecimentos analíticos.

Para a contínua gestão da privacidade e propriedade dos dados, em que geralmente existe falta de legislação e quadro de apoio, fato diretamente relacionado à credibilidade social, um de seus principais ativos, as estatísticas oficiais devem ser transparentes na comunicação com o cidadão, buscando, por exemplo, o claro consentimento dos mesmos ao utilizar os dados disponíveis em redes sociais. O desafio destacado é “desbloquear o bem público de dados coletados de forma privada, protegendo os interesses comerciais dos detentores de dados” (ABS, 2015, p. 23).

Na estatística oficial, a importância da continuidade para fins de avaliação de desenvolvimento temporal é importante, porém as redes dinâmicas são voláteis e as fontes de dados podem mudar de propósito ou desaparecer ao longo do tempo (ABS, 2015). Na visão da agência australiana, para mitigar essa volatilidade, deve-se apostar na substituição de métodos tradicionais. Se por ventura o mesmo não estiver mais disponível, pelo menos o retorno ao modelo tradicional é conhecido, sendo assim um plano alternativo, eliminando a barreira psicológica de dependência total de novos métodos.

Neste contexto, as agências de estatísticas oficiais possuem uma capacidade única de relacionar dados de diferentes fontes e avaliar a qualidade da informação produzida por outras organizações. Assim, as parcerias com universidades, que são historicamente parceiros naturais dessas organizações, devem ser constantemente incentivadas e fortalecidas, além do desenvolvimento de novas parcerias, tais como os principais atores da era digital, como o Google e Facebook, que são grandes repositórios vivos de dados, e onde o *Big Data* já faz parte do núcleo de seus modelos de negócios (SN, 2016).

Em relação ao estudo de redes sociais, a análise de mensagens divulgadas revelou o uso potencial desses dados pela estatística na Holanda. O sentimento nas mensagens analisadas revelou uma alta correlação da confiança dos consumidores em relação à situação econômica do país. Até agora, as mensagens de mídia social não foram usadas para estatísticas oficiais regulares, mas seu uso potencial está sendo pesquisado cada vez mais. Na Holanda, segundo estudo da SN (2016), mais de um milhão de mensagens em redes sociais são

produzidas diariamente. Essas mensagens estão disponíveis para qualquer pessoa com acesso à internet.

Na visão deste instituto, a mídia social é uma fonte de dados em que as pessoas compartilham informações voluntariamente, discutem temas de interesse e contato de família e amigos. Para descobrir se a mídia social é um dado interessante como fonte de estatísticas, as mensagens de redes sociais holandesas foram estudadas a partir de duas perspectivas: conteúdo e sentimento. Estudos sobre o conteúdo das mensagens no Twitter na Holanda (a mensagem de mídia social pública predominante naquele país no momento do estudo) revelou que quase 50% dessas mensagens era composto de "murmúrio inútil". O restante predominantemente discutiu atividades de tempo livre (10%), trabalho (7%), mídia (TV e rádio; 5%) e política (3%). O uso dessas mensagens mais graves foi dificultado pelas mensagens menos graves de "murmúrio". Em relação à segunda perspectiva, a determinação do sentimento nas mensagens das redes sociais revelou um uso potencial muito interessante desses dados para as estatísticas, visto que esta variável ficou altamente correlacionada com a confiança dos consumidores holandeses, em particular com o sentimento em relação à situação econômica.

Na prática, para a ABS, a adoção de *Big Data* já produziu resultados, mas ainda não satisfatórios, o que levou a agência em setembro de 2016 a tomar a decisão de centralizar todas as atividades em um Centro de Estatísticas de Big Data (CBDS)²³, com suas próprias instalações físicas, parceiros externos e pessoal permanente, ao qual outros funcionários são adicionados com base em projetos.

²³ Traduzido livremente do inglês *Center for Big Data Statistics (CBDS)*.

4 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Nesta etapa, buscou-se o perfil organizacional do Seade, com base na metodologia proposta e nas ferramentas indicadas. Os principais temas utilizados para estruturar o diagnóstico foram a definição do modelo de negócio; a análise da estrutura organizacional; a identificação e descrição dos processos essenciais; e a avaliação das atividades de comunicação com os usuários. Entretanto, para efeito da análise em si, considerou-se apenas os aspectos mais relevantes no que diz respeito ao modelo de gestão, que trata da maneira como a organização se organiza em termos de processos e atividades para realizar o seu modelo de negócio (FNQ, 2016, p. 77).

4.1 DEFINIÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO

A produção de indicadores e estatísticas socioeconômicas e demográficas, a realização de pesquisas primárias de natureza socioeconômica, a organização de bases e bancos de dados secundários e de registros administrativos e a disseminação de informações e estatísticas socioeconômicas e demográficas compõem as grandes linhas de trabalho do Seade e representam o núcleo central de seu conjunto de atividades. Em um primeiro momento, é compreensível entender que o Seade se enquadra no modelo tradicional encontrado no Brasil dos diferentes institutos, agências e secretarias, nas esferas federal, estadual e municipal, de produção, compilação e disseminação de estatísticas sociais, econômicas e demográficas (JANNUZZI; GRACIOSO, 2002, p. 94-95). Sua história, sua competência e sua cultura organizacional refletem com exatidão as características e os comportamentos do setor.

Entretanto, como uma organização relevante no contexto em que atua, falta ao Seade a aplicação de alguns conceitos importantes, cuja ausência se reflete na capacidade de sua própria gestão compreender o seu papel social. Dentre os considerados importantes pelos autores, destacam-se o de resultado estratégico, ou seja, aquilo que é capaz de demonstrar o desempenho relativo ao alcance das estratégias da organização; e o de competências essenciais, que é o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas (FNQ, 2016, p. 74 a 77). Assim, diante deste desafio, com o objetivo de melhor entender este conjunto de atividades e analisar as principais funções de negócio e suas inter-relações, utilizou-se como ferramenta de análise o BMG, conforme os resultados apresentados na Figura 3 a seguir.



Figura 3. Modelo de Negócio Atual

Fonte: Autores do trabalho.

No **Segmento de Usuários**, conforme observado nos roteiros de entrevista, procurou-se entender de que maneira o Seade identifica e segmenta seus usuários, se de acordo com características, necessidades, atributos ou outros pontos similares. Entretanto, de acordo com os depoimentos, este aspecto não está devidamente claro, pois, pelas características do segmento, há uma grande diversidade de usuários, de diferentes setores e temas envolvidos, que exigem abordagens metodológicas mais complexas e sintonias mais finas de acordo com a finalidade das informações desejadas.

Segundo Kugler (2003), a capacidade de prospectar, atrair e manter satisfeitos os usuários de determinado produto ou serviço é fator decisivo. Contudo, o Seade, como a maioria das organizações, enfrenta um ambiente volátil, em que os usuários não são mais um “ativo fixo” e sim alvos móveis e temperamentais, que querem ajuste incansável e constante táticas de aproximação, comunicação e atendimento.

Dentre os casos observados, destacam-se em primeiro plano a presença de técnicos da administração direta e indireta do Governo do Estado de São Paulo e, em grau menor, da administração de vários municípios. Um fato a observar é que, no que diz respeito aos cargos políticos, notadamente nas secretarias municipais, há uma grande dificuldade de identificação e relacionamento, justificada pela enorme rotatividade de pessoal. Para o público universitário,

tem-se alguma percepção de que este é significativo na composição dos usuários das informações disponibilizadas, porém não se encontrou qualquer elemento que evidencie este posicionamento. Em relação aos jornalistas, é fato que existem relacionamentos, porém estes se baseiam no campo das relações pessoais dos funcionários, ou seja, mais por aproximação interpessoal do que propriamente por uma relação institucionalizada. A recente iniciativa de implementar uma área de comunicação tende a mudar este cenário, porém, como os recursos, principalmente de pessoal, ainda são limitados e os processos não estão devidamente estruturados, os resultados tendem a demorar e a ser limitados.

De qualquer forma, o principal ponto no que diz respeito ao Segmento de Usuários é que o Seade não mensura ou quantifica, seja por meio de um cadastramento ou qualquer outro meio de identificação, os usuários com quem se relaciona, o que não permite, apesar de algumas poucas iniciativas recentes, o estabelecimento de uma política de disseminação de informações no sentido de torná-la mais atenta às necessidades de cada usuário demandante e mais proativa na concepção, oferta e distribuição de produtos.

No que diz respeito à **Proposta de Valor**, procurou-se entender como o Seade tenta se diferenciar e propiciar algo único para os segmentos de usuários com quem se relaciona. Segundo Osterwalder (2014), o foco deve ser a identificação de um conjunto de benefícios que deverão ser criados para atrair usuários, ou seja, o que estes podem esperar de determinados produtos e serviços. Neste campo, as entrevistas ressaltaram que há uma nítida reputação e uma grande confiança tanto no quadro técnico quanto nos produtos que oferece. Tais aspectos, sem dúvida, são importantes, porém demonstram, por um lado, a forma passiva com que a instituição constrói suas relações. Entretanto, pela complexidade de se construir uma relação consistente com uma grande e complexa variedade de usuários, estes acabam por não serem suficientes para que haja uma diferenciação real e importante.

Esta situação também pode ser observada na Proposta de Valor, conforme a transcrição de sua missão organizacional: *“Contribuir para o aprimoramento da capacidade de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas bem como para a democratização da informação à sociedade, por meio da produção, organização e disseminação de dados e informações sobre a realidade social econômica e demográfica paulista”* (SEADE, 2017). Pode-se observar que tal afirmação se baseia em aspectos apenas conceituais, com fundamentos poucos sólidos – de que forma se pode avaliar ou mensurar a contribuição e de que maneira ela ocorre? O Seade treina gestores públicos? e, em algum grau, subjetivos – em que sentido o aprimoramento acontece e é avaliado? Diante disso, atenta-se

que a referida proposta de valor não apresenta consistência na formulação de uma imagem de diferenciação perante aos usuários. Além disso, o fato de ter uma ainda tímida área de comunicação, sem qualquer iniciativa para uma verdadeira gestão sobre a marca, por exemplo, agrava ainda mais a situação e reforça nossa opinião sobre essa realidade.

Com o objetivo de subsidiar esta análise, observou-se também de que maneira algumas instituições estatísticas nacionais e do exterior expressam suas respectivas Propostas de Valor, por meio da declaração de suas missões institucionais, conforme disposto no Apêndice F. Para uma melhor compreensão, foram extraídas as palavras-chave e as ideias centrais de cada declaração, com o objetivo de verificar as diferenças de ênfase e propósito aos usuários. Dentre os casos observados, destacamos a força e o posicionamento da *Statistics Canada*, cujo propósito é “*Servir o Canadá com as informações estatísticas de alta qualidade que importam*” (SC, 2017, p.7). Porém, destacaram-se também a *Statistics Netherlands* (Holanda), que se propõe a fornecer informações estatísticas confiáveis e coerentes às necessidades da sociedade (SN, 2017); e a *UK Statistics Authority* do Reino Unido, que oferece estatísticas, análises e conselhos de alta qualidade, para que melhores decisões sejam tomadas (UKSA, 2017).

Um outro ponto interessante a observar é que, no Seade, conforme apontado por Osterwalder (2014), prevalece o modelo financiado por terceiros, no qual os principais usuários das informações produzidas não são quem efetivamente paga pelos produtos ou serviços, mas sim um terceiro, no caso, o Tesouro Estadual. Neste, o Governo e, indiretamente, os contribuintes pagam ao Seade para realizar pesquisas e apresentar os resultados. Porém, como o Governo do Estado não espera benefícios econômicos diretos, podem ocorrer riscos resultantes de incentivos desalinhados com a criação de valor. Assim, por exemplo, o Governo do Estado, como financiador, se torna de alguma forma o usuário principal ou o dono das informações, por assim dizer, enquanto que os demais órgãos da administração pública e da sociedade se tornam meros recebedores dos produtos ou serviços. Desta forma, entende-se que, já que a própria existência do Seade depende do Tesouro Estadual, o incentivo para criar valor ao Governo do Estado e seus órgãos é muito mais forte do que o incentivo para criar valor aos demais usuários, ou seja, as prefeituras e outras entidades tanto do setor público quanto do setor privado. Isso em tese contribui para que o Seade apresente pouca interação com outros tipos de públicos, fora da seara do Governo do Estado de São Paulo.

Quanto aos **Canais de Comunicação**, analisou-se a maneira como o Seade entra em contato com os segmentos de usuários, mesmo que estes não sejam previamente escolhidos.

Normalmente este campo envolve ações de marketing ou de logística, de maneira a entender como os produtos ou serviços chegam até o usuário ou como este os acessa. Pelo critério do volume de transações ou eventos de contato com os usuários, o portal via internet (www.seade.gov.br) é o que mais se destaca. Ele é o principal meio de acesso dos usuários aos produtos e serviços oferecidos, e também o que define o tipo de relacionamento com a maioria dos seus segmentos de usuários. Com mensuração a partir de maio deste ano, o que impede uma análise mais precisa sobre eventual sazonalidade, por exemplo, a Tabela 1 reúne as principais informações sobre o desempenho do *website*, reforçando a tese de que existe ainda um espaço bastante significativo, principalmente no que diz respeito à estratégia, para torná-lo uma ferramenta de marketing digital de sucesso.

Tabela 1. Desempenho Mensal do *Website*

Indicador	Maio	Junho	Julho	Agosto
Número de Sessões ^a	20.804	16.453	13.054	18.499
Número de Usuários ^b	14.052	11.557	9.431	13.487
Visualizações de Páginas ^c	91.272	69.599	53.341	77.403
Páginas/Sessão ^d	4,39	4,23	4,10	4,20

(a) Número de períodos em que um usuário fica ativamente engajado.

(b) Número usuários que iniciaram pelo menos uma sessão durante o período.

(c) Número total de páginas visualizadas. As exibições repetidas de uma única página são consideradas.

(d) Número médio de páginas visualizadas durante uma sessão. Exibições repetidas de uma única página são consideradas.

Fonte: Relatório Mensal de Desempenho SEADE.

Além do portal, detecta-se o uso de basicamente outros quatro canais de comunicação: telefone, e-mail, chat e reuniões presenciais. Há também o Sistema de Informação ao Cidadão²⁴ (SIC), que acontece por telefone, *chat* (atendimento *online* das 9h às 17h) e *e-mail* (sic@seade.gov.br). A Tabela 2 apresenta um quadro evolutivo dos números de atendimentos por tipo de canal, sendo que o número de reuniões presenciais não foi apresentado nos relatórios mensais. O uso de telefone, à exceção dos tratados via SIC, acontece principalmente quando se solicita algo específico ou, conforme citado em alguns depoimentos,

²⁴ Sobre o SIC, mais detalhes em <http://sic.sp.gov.br>. A Lei de Acesso à Informação, instituída pela Lei Federal n.º 12.527, de 18 de novembro de 2011, e o decreto estadual que a regulamenta, n.º 58.052, de 16 de maio de 2012 cria o Serviço de Informações ao Cidadão – SIC, no qual é possível solicitar documentos e dados relativos aos órgãos e entidades da Administração Pública Paulista.

quando se quer obter alguma agilidade de entrega ou na solução de dúvidas específicas. O *e-mail*, por sua vez, é muito utilizado para questões de registro de demandas e para a troca de informações sobre os produtos e serviços. Os mais utilizados em casos particulares, dependendo da posição do usuário, são as reuniões presenciais, quando são apresentadas as demandas; discutidos aspectos mais técnicos da pesquisa; as formas de sua efetivação; e negociadas as questões contratuais, tais como valores (quando for o caso), prazos e condições de entrega.

Tabela 2. Distribuição por Canal de Atendimento

Canal de Atendimento	2012	2013	2014	2015	2016	2017*
Telefone	787	738	471	537	288	61
Sistema de Informação ao Cidadão (SIC)	13	26	19	52	25	0
<i>E-mail</i>	377	429	256	155	232	252
<i>Chat</i>	268	66	176	267	68	141
TOTAL	1.445	1.259	922	1.011	613	454

(*) – Acumulado até agosto.

Fonte: Relatórios Seade.

No item **Relacionamento com Usuários**, em que é observada a forma de interação com os seus segmentos de usuários, entende-se que, por ter como principal canal de comunicação o portal via internet, o Seade apresenta basicamente duas formas de interação. A primeira se caracteriza por ser *self service*, onde o próprio usuário demandante por informações acessa e navega pelas páginas do portal. Neste caso, não há qualquer contato com a equipe do Seade. E o segundo, por assistência pessoal, em que, por meio dos demais canais de comunicação utilizados, ocorre algum tipo ou grau de interação da equipe com o usuário demandante. Vale comentar que, conforme observado, acontecem em algumas situações assistências pessoais personalizadas, como no caso das reuniões presenciais. Porém, estas são muitos pontuais, o que justifica a ausência de dados, se comparadas com os volumes observados nos demais canais de comunicação.

Analisando este quadro, pode-se chegar à conclusão de que, por sua relevância, o portal na internet precisa de uma atenção específica, que contemple processos de gestão apropriados para melhor explorar seu potencial como ferramenta de relacionamento com os

usuários. Como comprovação, ressalta-se que, durante as entrevistas, alguns usuários argumentaram sobre a dificuldade de navegar e de encontrar as informações mais detalhadas, tais como, por exemplo, a metodologia utilizada nas pesquisas. Dentro deste contexto, percebe-se a ausência de técnicas de marketing digital, por exemplo, para explorar melhor o potencial desta importante ferramenta de relacionamento.

Em **Fontes de Receitas**, analisou-se de que maneira o Seade gera receita de acordo com a sua estrutura do negócio. Segundo os relatórios apresentados, no ano passado a receita total atingiu o patamar de R\$ 51.813 mil e a projetada para o atual exercício é de R\$ 41.957 mil. Conforme visto, por ser uma fundação vinculada ao Governo do Estado de São Paulo, o Seade depende exclusivamente de recursos do Tesouro Estadual. O percentual restante, correspondente aos serviços de consultoria, projetos sob demanda contratados pela administração pública ou pela iniciativa privada, que já chegou a 28% em 2016, está em torno de 9,5%, em função do agravamento da crise fiscal, segundo dados projetados para 2017.

Segundo a Dra. Margareth Watanabe, Diretora Adjunta de Metodologia e Produção de Dados, alguns destes projetos são realizados em formato de acordos ou parcerias, em que se tenta algum tipo de contrapartida para o Seade, financeira ou não, em troca de seus serviços. Um outro aspecto observado em relação aos serviços de consultoria é que não há uma sistemática ou uma política de cobrança aplicável aos preços pelos serviços prestados. Visto desta forma, conclui-se que o Seade possui, como principal e único direcionador de receita, o comportamento da arrecadação de tributos do Governo do Estado de São Paulo, sendo este a premissa mais importante e que mais afeta o comportamento de seu fluxo de caixa.

Do ponto de vista econômico esta situação corresponde a um risco importante, que não pode ser negligenciado, principalmente pela conjuntura atual. Este diz respeito à manutenção de sua capacidade de investimentos que, com a atual crise fiscal, ficou seriamente prejudicada, podendo ocasionar, se algo não for feito a contento, implicações negativas no futuro. Uma delas, vale exemplificar, é ter a seu parque tecnológico desatualizado, o que pode comprometer a qualidade e a eficiência, principalmente de prazo, das pesquisas que realiza.

Na **Estrutura de Custos**, por sua vez, observa-se as despesas decorrentes da operação do seu modelo de negócio. No ano passado o total das despesas do Seade chegou ao valor R\$ 51.813 mil; e a projetada para o atual exercício é de R\$ 46.915 mil. Destacam-se nestes valores os gastos com a Folha de Pagamento, notadamente Pessoal e Encargos Sociais, Custeio e Investimentos. Para 2017 a composição das despesas está programada com os seguintes percentuais: 67%, 32% e 1%, respectivamente. Como se pode notar, o principal direcionador

de despesa é a Folha de Pagamento, que reflete algumas condições específicas da forma como o Seade vem administrado seus recursos humanos.

Atualmente são cerca de 318 funcionários²⁵, contratados sob o regime jurídico celetista (são empregados públicos celetistas), que gozam de direitos trabalhistas essenciais como o trabalhador comum (hora extra, adicional noturno, FGTS, dentre outros). De acordo com os dados de dezembro de 2016, a idade média é de 56 anos e o salário médio de R\$ 5.921,00. Por serem servidores públicos civis no Estado de São Paulo, sua relação com o Estado é regida por um estatuto próprio²⁶, de forma que sua principal característica é a garantia à estabilidade no emprego, com aprovação em concurso público.

Um aspecto importante é que parcela significativa dos funcionários, em torno de 36,5%, ainda permanece na folha de pagamento, apesar de já aposentados pelo INSS. Atualmente, conforme observado nos gráficos a seguir, cerca de 23% dos profissionais do Seade já possui mais de 30 anos de casa e a tendência é de que este percentual cresça significativamente nos próximos anos. Apenas para se ter uma ideia, no IBGE, de acordo Sales²⁷, 38% dos servidores já têm mais de 31 anos de casa (dados de dezembro de 2016), sendo que alguns destes já se aposentaram e outro tanto está preste a se aposentar nos próximos anos. Este fato, agregado à estabilidade, justifica a elevada faixa etária e o elevado tempo de vínculo dos funcionários.

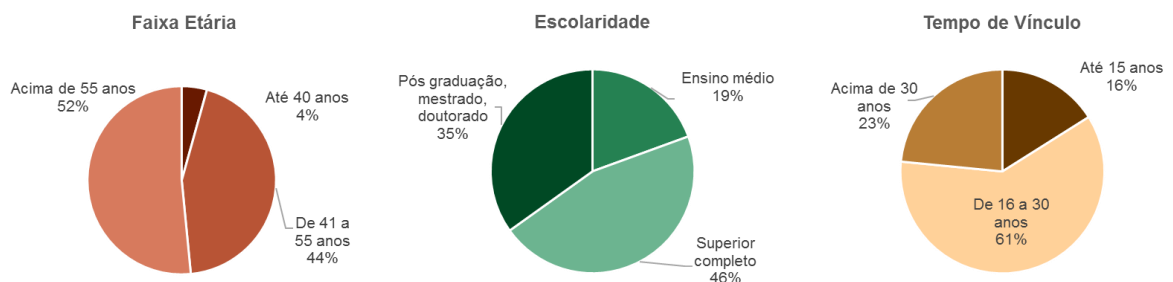


Figura 4. Perfil do Quadro de Funcionários

Fonte: Seade (2016).

Observando estas características, destacamos que o gasto médio por funcionário é bastante elevado, com tendência ainda a crescer também substancialmente nos próximos anos,

²⁵ Números de agosto de 2017.

²⁶ Lei n.º 10.261, de 28 de outubro de 1968, atualizada pela Lei Complementar n.º 1.196, de 27 de fevereiro de 2013 - Dispõe sobre o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis do Estado.

²⁷ Jornal Valor Econômico – Publicada em 05/mai./2017.

face a política de remuneração de pessoal contar com o mecanismo do Adicional por Tempo de Serviço (Quinquênio), que estabelece um acréscimo à razão de 5% para cada 5 anos de serviço, incidente sobre o vencimento do cargo efetivo. Diante deste quadro, cabe a seguinte questão: que tipo de Proposta de Valor o Seade poderia construir para os usuários diante de tal desafio para administrar seus recursos humanos? Trata-se de um problema de elevada gravidade, que coloca em risco a sua própria capacidade de entregar seus produtos e serviços.

Em **Principais Recursos**, destacam-se a formação e a experiência do quadro de pessoal técnico – 46% da força de trabalho possui nível superior completo e 35% pós-graduação, mestrado e doutorado (ver Figura 4); a infraestrutura de TIC; e a quantidade histórica e atualizada de dados e informações que acumulou ao longo de sua existência. Entretanto, todos estes recursos estão sob o risco de contingências relacionadas à gestão e às necessidades de mudanças e correções no futuro. É o caso da força de trabalho que, conforme abordado no item anterior, apresenta indicadores quantitativos e de perfil inadequados, com tendências negativas para os próximos anos; e o da infraestrutura tecnológica, que pode se tornar obsoleta com a falta de investimentos, comprometendo sua capacidade de produzir informações na qualidade e quantidade atual, ou que deverá produzir no futuro.

Nas **Atividades-Chave**, ações essenciais que devem ser realizadas para a organização funcionar corretamente, o Seade trabalha com alguma eficiência apenas naquelas relacionadas ao núcleo central de seu modelo de negócio, ou seja, na definição de metodologia, produção, análise e disseminação. Em relação às demais, também relevantes, destacam-se a forma como administra seus recursos humanos e como gerencia a TIC. Entretanto, observa-se que existem atividades igualmente importantes, que deveriam ter o mesmo grau de atenção que as atividades principais do negócio. Isso não quer dizer que elas inexistem. Apesar de existirem, estas não possuem o devido espaço e valor na cultura da instituição, tanto na aplicação de recursos quanto na posição que ocupa na estrutura organizacional. Na verdade, estas acabam por ser secundárias ou ter menor relevância em comparação às demais. Os casos encontrados foram o de definição de planejamento ou de ações estratégicas de longo prazo e as atividades de comunicação e relacionamento com os usuários.

E nas **Parcerias Principais**, que são as empresas, organizações, órgãos, departamentos e qualquer outro público de interesse que sejam de apoio e facilitem o funcionamento e a composição da oferta de serviços e produtos da organização, identificam-se como principais parceiros as instituições de informações e dados estatísticos oficiais de outros estados e do Governo Federal; os institutos de ensino e pesquisa; cartórios; instituições de

previdência; além de entidades de saúde e hospitalares. Porém, conforme visto anteriormente, não há uma forma sistematizada de relacionamento, de maneira que os contatos e as relações ficam no campo interpessoal, dependendo das habilidades, oportunidades e dos interesses de alguns funcionários para promover e desenvolver tais parcerias. Diante disso, verifica-se que o Seade não possui um setor ou uma pessoa ou equipe responsável, com cargo e funções definidos na estrutura, com atribuições claras e dedicadas à busca e formatação de parcerias, o que é crucial, pois estas oferecem boas oportunidades para a conquista de espaços dentro e fora do setor público. Na maioria das vezes isso acaba acontecendo mais por iniciativa externa.

Considerando as tendências do setor, a ausência deste tipo de competência impossibilitará que o Seade, por exemplo, aproveite as oportunidades proporcionadas pelo *Big Data*, mas não somente pela questão do acesso aos enormes e complexos conjuntos de dados, mas também para lidar com os inúmeros desafios que envolvem a análise, captura, curadoria de dados, pesquisa, compartilhamento, armazenamento, transferência, visualização e informações sobre privacidade dos dados. Neste ponto, entende-se que saber se conectar e explorar as relações com as empresas de tecnologia e com as organizações proprietárias dos dados pode ser um enorme diferencial.

4.2 ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Para a análise da estrutura organizacional do Seade, forma pela qual as atividades desenvolvidas são divididas, organizadas, hierarquizadas e coordenadas, considerou-se apenas os núcleos relacionados às atividades fim (produção e disseminação de informações estatísticas) e meio (basicamente atividades de suporte ao negócio principal), pelo fato destas reunirem a grande maioria dos processos foco de análise deste trabalho. Portanto, não foram analisadas neste trabalho as atividades acessórias, tais como as de Assessoria (técnica, organizacional e jurídica), de Gabinete e da Auditoria Interna. Como pode ser observado na Figura 5, representativa do organograma do Seade, o quadro diretivo do Seade é composto por uma Diretoria Executiva e três Diretorias Adjuntas, sendo uma responsável por áreas funcionais (Administrativa-Financeira) e duas por áreas de negócio (Metodologia e Produção de Dados; e Análise e Disseminação de Informações).

Complementam este quadro duas outras áreas voltadas às atividades meio, sendo uma Superintendência de TIC e uma Coordenadoria de Comunicação; e logo abaixo do nível de Diretoria, ao todo nove gerências.

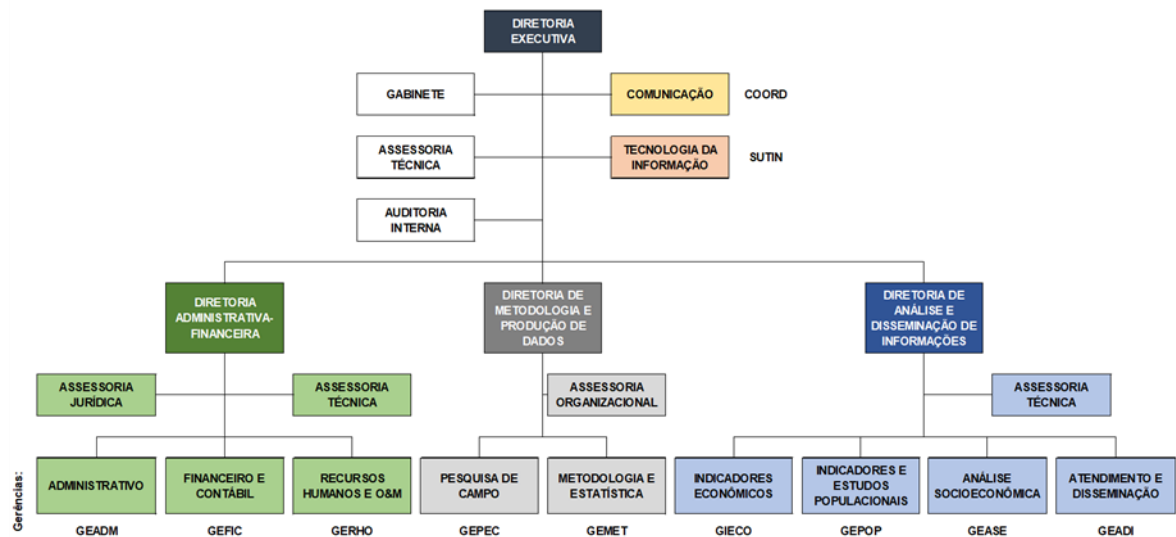


Figura 5. Estrutura Organizacional Atual

Fonte: Elaborada pelos autores.

A **Diretoria Administrativa-Financeira**, além de administrar as atividades administrativas e financeiras, também é responsável pelas áreas de Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos.

A **Diretoria de Metodologia e Produção de Dados**, além de administrar as atividades de Pesquisa de Campo e Metodologia e Estatística, é responsável pelos seguintes produtos: indicadores sobre eleições (informações eleitorais); localização de equipamentos públicos (GeoSeade); indicadores de educação (SIM – Educação); e em conjunto com outras áreas, participa da produção de indicadores municipais (Perfil do Município Paulista); de indicadores de riqueza, longevidade e escolaridade (IPRS e IPVS); e de indicadores diversos (IMP). Subdividida em duas gerências, esta diretoria é responsável ainda pelos serviços de consultoria Objetivos do Milênio e Tendências Demográficas (Rodoanel); e em conjunto com outras diretorias realiza os seguintes trabalhos: Avaliação de Impacto (Secretaria de Planejamento); Impactos da Linha 5 (Metrô); Percepção sobre Tributos (Secretaria da Fazenda); e Avaliação Acesso SP.

A **Diretoria de Análise e Disseminação de Informações**, subdividida em quatro gerências, sendo três responsáveis pela produção de indicadores econômicos, estudos populacionais e análise socioeconômica; e uma voltada ao atendimento e disseminação de informação, é responsável pela produção de estatísticas vitais (Microdados de Registro Civil) sobre beneficiários de previdências, projeções populacionais, Boletim SP Demográfico e

mortalidade; do Repositório Seade (Biblioteca Digital); de dados políticos-administrativos (nomes e cargos da administração pública); de dados de anúncios de investimentos (PIESP) e de indicadores econômicos (PIB). Além disso, esta Diretoria, em conjunto com a Diretoria de Metodologia e Produção, também produz indicadores de primeira infância (Primeira Infância); dados de emprego e desemprego (PED); indicadores de trabalho (CBO, RAIS, CAGED – Painel das Profissões); e indicadores de micro e pequenas empresas (PECOMPE).

Como observado, dispostas na estrutura, porém não subordinadas a nenhuma Diretoria, mas diretamente à Diretoria Executiva, estão a **Superintendência de Tecnologia (SUTIN)**, responsável pela atualização de banco de dados (AGEMCAMP e AGEM), o Cidadão SP e o Governo Aberto; e a **Coordenadoria de Comunicação (COORD)**, responsável pelas Assessorias de Imprensa, de Relações Públicas e Ouvidoria e de Editoração e Arte.

Em linhas gerais, pode-se afirmar que o atual arranjo caracteriza o Seade como uma organização tradicional, com estrutura pesada e rígida, voltada para a sua própria realidade interna e centrada em si mesma. Suas atividades são agrupadas por meios, ou seja, pelas funções usadas para se construir os produtos estatísticos e apenas algumas outras funções de apoio. Esta situação reforça a orientação por uma abordagem funcional, uma forma predominante nas organizações do século XX, e dotada de isolamentos entre a unidade funcional e as de negócio, o que provoca sensível de perda de tempo, qualidade e capacidade de atendimento (GONÇALVES, 2000, p. 9-10).

A partir deste raciocínio, é possível verificar também que suas unidades funcionais são fragilmente conectadas com o modelo do negócio, além de apresentar uma difusa responsabilização por geração de resultados, o que faz com que sejam predominantes as seguintes características:

1. Distribuição de responsabilidades orientada por produto e não por processos: este tipo de estrutura faz com que os resultados estejam concentrados apenas no nível operacional, e mesmo assim somente nas áreas de negócios. Também potencializa as chances de ocorrerem conflitos internos, principalmente entre o administrador da função e o do produto. Como não há definição clara do responsável, não há quem responda por eventuais maus resultados. O problema inverso ocorre também quando ambas as Diretorias Adjuntas se responsabilizam por um determinado produto. Neste caso, se a coordenação não for bem-feita, haverá conflitos de ordens que podem chegar à área de negócio, que, por sua vez, tem o nível de serviço ou o produto final prejudicado. Em relação a isso, observamos que alguns

indicadores e estudos são produzidos em conjunto pelas áreas de negócio, porém não obtivemos qualquer informação sobre a existência de tais conflitos;

2. Estrutura com funções redundantes e sem aproveitar potenciais economias de escala:

apesar de a nomeação das áreas de negócio demonstrar uma divisão clássica das funções de produção e disseminação das informações estatísticas, observamos que esta é apenas superficial, pois, conforme dito, a estrutura é orientada por produto. Desta forma, pelo fato de não haver foco em processos, não há atualmente qualquer preocupação em agrupar atividades com o objetivo de gerar economias de escala, o que faz com que vários funcionários acabem realizando a mesma atividade, porém para produtos diferentes.

4.3 IDENTIFICAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS ESSENCIAIS

De acordo com Quinn (1992), a importância dos processos aumenta à medida que as organizações ficam com conteúdo cada vez mais intelectual ou nas com conteúdo puramente intelectual. Esta situação faz com que levantar informações e descrever os processos de uma organização seja uma excelente oportunidade para promover a compreensão sobre a ordem, a hierarquia e a sequência lógica das atividades necessárias para a produção de seus bens e serviços.

Diante desta lógica, de forma simples e objetiva, foram listados os processos do Seade e por meio dos modelos utilizados, especificamente o GAMS0 e o GSBPM, buscou-se as descrições que mais se assemelhassem àqueles. Mesmo não sendo possível uma maior profundidade de análise devido à falta de informações, a intenção foi verificar o grau de similaridade dos processos e conhecer as conexões existentes, além de avaliar as hierarquias estabelecidas.

Assim, chegou-se à conclusão de que o Seade se enquadra no que afirma Gonçalves (2000), de que existem organizações que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos. Existe uma percepção de que há algum nível de processo, porém isso ocorre mais nas atividades principais, ou seja, na área de produção e disseminação. Como o foco está nas funções e a forma de trabalho ainda é antiga, a abordagem é ampla e simples demais, de maneira foram identificadas apenas 5 atividades operacionais, assim definidas: “Captar”; “Processar”; “Interpretar e elaborar”; “Editorar”; e “Publicar”.

Conforme a Figura 6, que apresenta uma perspectiva da distribuição das atividades por produtos, de acordo com a participação de cada departamento da estrutura organizacional, é possível observar que algumas atividades são redundantes, visto que são executadas por e em várias áreas distintas da estrutura, o que enseja que recursos importantes podem estar sendo desperdiçados por falta de melhor organização do trabalho.

Tabela 3. Processos SEADE e GSBPM

Área de Atividade (Nível 1)	Macroprocesso (Nível 2)	Situação Observada	Atividade Identificada	Área Responsável
Produção	1. Especificar Necessidades	Ausente	-	-
	2. Desenvolver/ <i>Design</i>	Ausente	-	-
	3. Configurar e Testar	Ausente	-	-
	4. Coletar	Presente	Captar	GEPEC, GEMET, GIECO, GEPOP e GEADI
	5. Processar	Presente	Processar	GEMET, GIECO, GEPOP, GEASE e GEADI
	6. Analisar	Presente	Interpretar e elaborar	GEMET, GIECO, GEPOP e GEADI
	7. Disseminar	Presente	Editorar e Publicar	COORD (Editorar) e SUTIN (Publicar)
	8. Avaliar	Ausente	-	-

Observação: As linhas em destaque representam os macroprocessos do GSBPM identificados no Seade.

Fonte: Seade e Divisão de Estatística da UNECE (2017).

Dentre estes, o que mais se destaca é o “Captar”, que acontece em 5 diferentes gerências, ao contrário do “Editorar”, concentrado na Coordenadoria de Comunicação. Vale ressaltar que, para alguns produtos, devido à especificidade e necessidade de coordenação, essa redundância é necessária e os processos não podem ser centralizados. Entretanto, para outros, a centralização poderia gerar ganhos de escala, tornando assim a operação mais eficiente. Um outro aspecto interessante a observar é que existem potenciais equívocos em relação a aplicação de conceitos.

Em “Publicar”, por exemplo, que deveria estar vinculado à Coordenadoria de Comunicação, parte da responsabilidade está nas mãos da Superintendência de TIC. Este aspecto reforça a tese de que a distribuição de responsabilidades não segue uma orientação voltada aos processos, pois são competências técnicas completamente distintas. Assim,

comparando o quadro descritivo dos 8 macroprocessos (nível 2) propostos pelo GSBPM (Anexo H), dispostos na Tabela 3, com as 5 atividades identificadas como atividade fim, percebe-se que existe alguma relação apenas nos de número 4 (Coletar = “Captar”); 5 (Processar = “Processar”); 6 (Analisar = “Interpretar e Elaborar”); e 7 (Disseminar = “Editorar” e “Publicar”).

Tabela 4. Processos SEADE e GAMS0

Área de Atividade (Nível 1)	Macroprocesso (Nível 2)	Situação Observada	Área Responsável
Estratégia e liderança	1. Definir Visão	Ausente	-
	2. Governar e liderar	Ausente	-
	3. Gerenciar colaboração estratégica e cooperação	Ausente	-
Desenvolvimento de Capacidades	1. Planejar melhorias	Ausente	-
	2. Desenvolver melhorias	Ausente	-
	3. Monitorar melhorias	Ausente	-
	4. Transferir suporte de melhorias	Ausente	-
Suporte Corporativo	1. Gerenciar desempenho do negócio e legislação	Ausente	-
	2. Gerenciar metodologia estatística	Presente	GEMET
	3. Gerenciar qualidade	Ausente	-
	4. Gerenciar informação e conhecimento	Ausente	-
	5. Gerenciar usuários	Ausente	-
	6. Gerenciar fornecedores de dados	Ausente	-
	7. Gerenciar finanças	Presente	GEFIC
	8. Gerenciar recursos humanos	Presente	GERHO
	9. Gerenciar TI	Presente	SUTIN
	10. Gerenciar edificações e espaços físicos	Presente	GEADM

Observação: As linhas em destaque representam os macroprocessos do GAMS0 identificados no Seade.

Fonte: Seade e Divisão de Estatística da UNECE (2017).

Elevando a amplitude da análise para os demais processos de apoio, conforme proposto pelo GAMS0, encontra-se alguma relevância ou presença de recursos, atividades e tarefas definidas apenas nos macroprocessos da área de atividade de Suporte Corporativo. Dentre os propostos, destacam-se os macroprocessos 2 (Gerenciar metodologia estatística), localizada na estrutura em uma área de negócio; os 7 (Gerenciar finanças) e 9 (Gerenciar TI), que são representados na estrutura pelas áreas de Tecnologia da Informação e Financeira; e de

forma parcial o macroprocesso 8 (Gerenciar recursos humanos), relacionado à área de Recursos Humanos que, apesar de ter espaço e posição relevantes no organograma, concentra-se apenas nas atividades mais burocráticas, que não agregam valor ao negócio, relacionadas somente ao cálculo de benefícios e à confecção da folha de pagamentos. Complementam esta análise o 10 (Gerenciar edificações e espaços físicos), localizado na área administrativa.

Com as distribuições observadas nas tabelas acima é possível verificar que o foco de execução das atividades e da aplicação de recursos não é abrangente. Ou seja, entende-se que o Seade não concentra devidamente recursos, atividades e tarefas em tudo que deveria ou no que poderia, o que contribui para a ausência de resultados, conforme discutido no início deste trabalho.

Nos processos de apoio isso não representa grandes problemas, pois estes contribuem aos resultados apenas de forma indireta. Por exemplo, o macroprocesso “Definir Visão”, conforme dito, é praticamente inexistente. Ou seja, não há no momento qualquer conjunto de processos e atividades que remetam a um entendimento de que a Direção trabalhe de forma eficiente atividades e tarefas que produzam ações de cunho estratégico, desde a contemplação de premissas mais atualizadas com a realidade do setor quanto o estabelecimento de objetivos e metas de longo prazo. Trata-se de um processo importante, cuja ausência contribui para o atual quadro, mas sua ausência não impacta diretamente a qualidade das pesquisas, por exemplo.

Entretanto, nos processos operacionais, a situação é bem diferente. Nestes é possível perceber que, como as ausências se concentram nos macroprocessos mais iniciais da cadeia produtiva – 1 (Especificar Necessidades), 2 (Desenhar/*Design*); 3 (Configurar e Testar) – e no final, o número 8 (Avaliar), considerando a importância e os efeitos da sequência dos macroprocessos, há realmente perdas que acabam por prejudicar significativamente a geração de valor e de resultados aos usuários.

4.4 AVALIAÇÃO DA COMUNICAÇÃO COM USUÁRIOS

Para a análise da Comunicação do Seade, faz-se necessária, inicialmente, uma breve elucidação quanto à dimensão que esta pode ocupar dentro de uma organização. Deve-se compreendê-la não apenas como a estrutura e os recursos alocados para o atendimento às demandas direcionadas a tal finalidade. O modo como o Seade se comunica com os seus

diversos *stakeholders* (ou públicos estratégicos) é composto por um conjunto de narrativas e ações, que compõe o modo de interação cotidiano com o seu público interno, usuários, parceiros, entre outros. A resultante deste processo de comunicação é diretamente responsável pela percepção gerada e, conseqüentemente, por sua reputação.

Esta sustenta-se por três fatores básicos: 1) experiência pessoal (como a do usuário dos produtos e/ou serviços); 2) atitude das instituições (como seus comportamentos, ações, transparência, governança, impacto social e forma de comunicar-se); e 3) opinião de terceiros (que exercem influência em outras pessoas, como a mídia, especialistas, líderes, *networking*, etc.). Dessa forma, uma análise não se deve restringir apenas à avaliação orgânica de seus canais proprietários, a forma de atendimento e o processamento das demandas (ativas ou reativas) que são direcionadas ao setor responsável, nem mesmo em como os conteúdos são recebidos e interpretados pelos *stakeholders*. Esta requer atenção especial, olhos e ouvidos para detectar os sinais que o relacionamento atual com estes públicos diz sobre a organização.

Pensando em *stakeholders*, observou-se por diversas vezes, durante as conversas com o público interno, a falta de clareza sobre quem são, de fato, seus públicos estratégicos atualmente. É sabido e premente a necessidade de mapear e gerenciar, desde que estrategicamente, um universo cada vez maior de públicos, principalmente pelo fato de que as novas tecnologias e a convergência digital dos meios de comunicação impõem desafios a cada instante. Contudo, para essa breve análise, é necessário se ater a observação do modo de interação que foi apresentado a partir das entrevistas e conversas com segmentos de usuários, bem como pelas ferramentas e ações executadas para a interação com a academia e pesquisadores, governo, setor privado e a imprensa.

Neste momento é preciso chamar a atenção para a inexistência de um *framework* de abordagens que direcione adequadamente conteúdos para cada um dos públicos estratégicos. Nas conversas ao longo dos últimos meses, bem como na observação empírica a partir dos materiais que são produzidos (*press releases*, boletins, relatórios, etc.), nota-se que há uma certa “pasteurização” dos conteúdos. Isto posto, recomenda-se que formatos e abordagens devem ser tratados com diferenciação, uma vez que cada tipo de público tem expectativas e necessidades particulares.

Em conversa com a CDHU, ficou evidente que apesar do histórico de relacionamento, existe uma distinção quanto ao atendimento e ao relacionamento a partir da existência ou não de um contrato em vigor. A personalização esperada existe, quando da necessidade de atualização de um projeto como, por exemplo, o Plano de Habitação; e a parceria

mostra-se forte para o desenvolvimento desta política, com a oferta de informações que não estão disponíveis no *website*. Porém, existe a percepção de que “o Seade mudou”, principalmente pelo fato de que, no passado (ou quando da vigência de contrato) a área de análise era muito mais próxima dos membros da CDHU. A busca por informações no *website* é frequente, apesar de que nem sempre se localiza a informação desejada. E quando a organização recebe a base de dados, eles deixam de recorrer ao canal na internet. Foi apontada também a percepção de que existe uma cultura de que as informações do Seade não devem ser públicas ou muito compartilhadas – especialmente metodologias – e, talvez, por essa razão, a CDHU não é frequentemente convidada para eventos do Seade. Fica aqui uma lacuna quanto ao relacionamento.

O Investe SP informou que, apesar do *website* ser o meio prioritário para consultas, o mesmo não é amigável ou intuitivo. “É necessário que o usuário se esforce para entender sua lógica”, indicando que o mesmo parece que foi desenhado seguindo a lógica do pesquisador acadêmico e não do mercado, afirmação esta que aponta a necessidade de entendermos melhor o modo como cada perfil de usuário se comporta ou gostaria de navegar para acessar os dados. Questionou-se também a tendência de publicar dados em textos longos ou tabelas, indicando a expectativa em ver cada vez mais informações por meio de geolocalização e mapas, o que pode traduzir-se como uma oportunidade e até *benchmarking* entre as instituições de estatísticas públicas.

A questão do *timing* também foi mencionada como um empecilho para acesso a dados mais específicos, apontando-se que quando havia a base de dados completa, a consulta era facilitada. Hoje essa base de dados encontra-se “fragmentada”. Nestes casos, por exemplo, é comum partir para a busca de um dado do Estado de São Paulo no *website* do IBGE. Todavia, a entrevista com a Desenvolve SP apontou que houve uma mudança no relacionamento e na consulta aos dados a partir da iniciativa do Seade em procurar a agência, em maio de 2017, para uma melhor interação, que até então era majoritariamente via *website*. Atualmente, esta interação ocorre por contato mais pessoal, por meio de telefone. Com flancos na obtenção de informações, destacou-se a carência por informações detalhadas sobre as metodologias aplicadas aos estudos, especialmente no caso de dados mais complexos.

Por fim, destaca-se a observação pelo IBGE relacionada à produção de conteúdo para as ferramentas de comunicação: a preocupação constante com a linguagem adequada para cada usuário - caso seja do interesse do Seade democratizar a informação. Mesmo na esfera dos gestores, há a percepção de complexidade das informações publicadas no *website*.

No sentido de complementar esta análise, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem o grau de importância (Apêndice D) em relação às informações fornecidas pelo Seade no que diz respeito aos atributos listados na Tabela 5, classificando-os de 1 a 5, em ordem crescente de importância. A avaliação mostrou que as notas mais baixas foram direcionadas aos atributos Responsividade (capacidade de receber questões e dúvidas no intuito de respondê-las), Acessibilidade (aquilo que é atingível, que tem acesso fácil) e Conveniência/Usabilidade (aquilo que atende ao gosto, às necessidades de um indivíduo).

Tabela 5. Avaliação dos Entrevistados

Item	Instituição 1	Instituição 2	Instituição 3
Confiabilidade	5	5	5
Responsividade	3	3	3
Personalização	5	3	4
Confiança	5	5	5
Acessibilidade	2	4	3
Conveniência/Usabilidade	3	4	3

Observação: Notas atribuídas na escala de 1 a 5 pelos entrevistados para cada item avaliado.

Fonte: Entrevistas realizadas pelos autores.

5 OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

A partir dos elementos expostos nos capítulos e seções anteriores, entende-se que não há dúvida sobre a importância do Seade no suporte ao processo decisório de implementação de políticas públicas pelo Governo e Municípios do Estado. Trata-se de um aspecto fundamental, que deve servir de ponto de partida para a construção de um novo entendimento sobre seu futuro. Porém, considerando os efeitos da transformação digital e como a tecnologia e a informação estarão cada vez mais afetando a forma de viver e tomar decisões, acredita-se que o Seade pode ainda alcançar um patamar muito maior, principalmente em quantidade de usuários, o que se reverteria em melhores resultados perante à sociedade.

Diante deste quadro e com os resultados obtidos no diagnóstico, apontou-se a seguir uma série de iniciativas, organizadas por pilares ou tema de orientação, direcionadas com base nas características identificadas no modelo de negócio do Seade, resultante da aplicação do BMG no item 4.1. A Figura 7 a seguir apresenta o conjunto de proposições (em destaque) no próprio CANVAS, que servirão para promover uma discussão mais aprofundada a respeito das alternativas disponíveis e posterior desenvolvimento de ações por parte dos gestores.



Figura 7. Proposições ao Modelo de Negócio

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar das dificuldades e complexidades envolvidas, acredita-se que estas iniciativas são exequíveis, pois objetivam fortalecer o modelo de negócio do Seade, tornando-o mais conectado à realidade em que atua e atuará no futuro; reestruturar o seu arranjo institucional, permitindo a geração de fluxos de processos, trabalhos e atividades mais eficazes e eficientes, além de decisões mais inteligentes e inovadoras; e implementar boas práticas de gestão, principalmente nas atividades de comunicação e de relacionamento com os usuários, capacitando-o a caminhar a favor das mudanças, e não no sentido contrário. Como dito, o propósito é dar luz às discussões sobre os caminhos alternativos para aumentar a compreensão sobre o modelo por parte de seus gestores e funcionários e incentivar os futuros debates.

PILAR I: GESTÃO POR PROCESSOS

Após identificar e descrever os processos de negócio do Seade com base no GSBPM e no GAMS0, é recomendável que sua equipe gestora utilize-os como base para implementar uma verdadeira gestão por processos. O modelo de negócio já permite um claro entendimento dos caminhos a seguir, visto que o mesmo serve de ponto de partida para todos os subsequentes alinhamentos de pessoas e processos. A arquitetura CSPA se enquadra com bastante facilidade ao modelo de negócio e muitas instituições voltadas à produção e disseminação de estatísticas no exterior já a utilizam como referência. Porém, é preciso algumas análises prévias.

Nos macroprocessos operacionais, relacionados às atividades de produção, as mudanças tendem ser maiores e mais profundas, o que talvez demande mais tempo e cuidados na implementação. Neste caso, especificamente nas estatísticas oficiais, sugere-se que o Seade observe todo o conjunto de processos proposto pelo GSBPM, verificando produto a produto a pertinência ou não de aplicá-lo, se de forma total ou parcial, de acordo com a terminologia indicada aos processos, conforme demonstrado no Anexo H.

Quanto às pesquisas e aos estudos analíticos, por possuírem características distintas de produção, recomenda-se que sejam utilizadas outras referências de modelagem de processos, voltadas à constituição de sistemas de informação, monitoramento e avaliação de políticas de desenvolvimento social, bem como a evolução da política de formação, capacitação e disseminação, tais como, por exemplo, a modelagem da Secretaria de Avaliação e Gestão da

Informação (SAGI)²⁸, do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS), e a do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

Para os macroprocessos de suporte, também se recomenda a aplicação em conjunto da proposta do GAMS0, de acordo com os Anexos E, F e G. Entretanto, há também espaços para adaptações e flexibilizações na aplicação desta metodologia, se considerados os efeitos e impactos relacionados à sua função política e social perante à Sociedade e ao Governo do Estado de São Paulo. Porém, é importante frisar que quanto mais próximo do modelo sugerido, mais benefícios e facilidades o Seade terá em termos de ganhos de eficiência e de melhorias, principalmente nos processos de tomada de decisão e nos voltados à inovação.

No diagnóstico, mesmo com algum grau de similaridade, verifica-se que existem macroprocessos de apoio que não possuem a dimensão ideal em termos de processos e atividades. Outros, por outro lado, são totalmente inexistentes. Assim, considerando o quadro atual, o Seade precisa verificar o que é mais urgente, necessário e tanto quanto possível, do ponto de vista institucional, de forma a se buscar uma sequência gradual de implementação e de mudanças. Enxerga-se, neste caso, que o macroprocesso que reúne as atividades de relacionamento e gerenciamento de usuários – “Gerenciar Usuários”, por exemplo, poderia ser uma das prioridades, por proporcionar resultados imediatos, sem impactos significativos no orçamento.

PILAR II: ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Mudar o arranjo organizacional e permitir uma gestão por processos no Seade é condição *sine qua non* para obter resultados sustentáveis de médio e longo prazo. Como uma organização tradicional, o Seade deve modernizar sua estrutura, tornando-a direcionada por fluxos de trabalho ou processos mais conectados com o seu modelo do negócio. É fato que a estrutura atual não condiz com os desafios atuais e nem permite adaptações às mudanças ora em andamento. Com base nisso, foi elaborado pelos autores, como sugestão, conforme a Figura 8, um modelo com agrupamento por processo de trabalho e funções, cujas unidades são baseadas exatamente na modelagem de processos sugerida pelos modelos GSBPM/GAMS0.

²⁸ Trajetória e Desenvolvimento Institucional da SAGI/MDS (2004-2015) – Informação e Conhecimento para Políticas de Desenvolvimento Social. Organizado por Elisabete Ferrarezi. Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI) do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome (MDS). Brasília/DF (2016).

Como aspecto principal da nova estrutura, ao invés de três, o organograma passaria a contar com quatro diretorias-adjuntas.

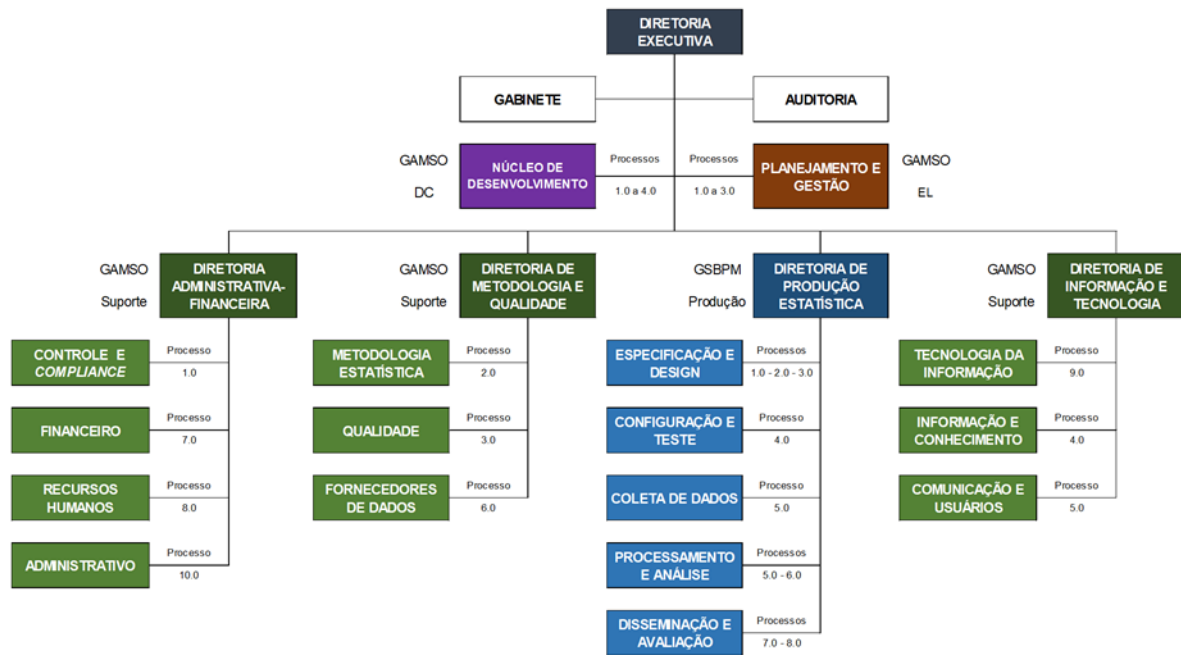


Figura 8. Estrutura Organizacional Proposta

Observação: Os respectivos processos estão descritos nos Anexos de E, F e G.

Fonte: Elaborada pelos autores.

A **Diretoria Administrativa-Financeira**, além do escopo atual, ou seja, Administrativo, Financeiro, Recursos Humanos e Assuntos Jurídicos, ficará também responsável pelas atividades de Controle e *Compliance*²⁹, cujas atividades englobam o gerenciamento da forma como a organização conduz os negócios, incluindo a responsabilidade de efetivar mudanças para alcançar resultados e desempenhos planejados. Seus macroprocessos incluem: “Gerenciar o desempenho do negócio”; “Gerenciar mudanças e riscos”; e “Gerenciar legislação e *Compliance*”.

A Diretoria de Metodologia e Produção de Dados deixaria de ter enfoque apenas em produto e voltar-se-ia a processos relacionados à metodologia, qualidade e fornecedores de dados. Renomeada **Diretoria de Metodologia e Qualidade**, ficaria responsável pelos seguintes macroprocessos: “Gerenciar Metodologia Estatística”, de planejar, executar, avaliar e ajustar metodologias e práticas; “Gerenciar Qualidade”, responsável pela estrutura da qualidade,

²⁹ Neste trabalho a palavra *Compliance* é usada no sentido de estar em conformidade com leis e regulamentos externos e internos.

ferramentas da Garantia da Qualidade e documentação; e “Gerenciar Fornecedores de Dados”, cujo papel é o gerenciamento de contratos de compartilhamento e a transferência de dados.

A Diretoria de Análise e Disseminação de Informações passaria a se chamar **Diretoria de Produção Estatística** e reuniria os produtos resultantes dos macroprocessos propostos pelo GSBPM (vide Anexo H). Entende-se como positiva e necessária esta concentração, pois haverá facilidades na implementação e, posteriormente, no controle da produção depois de efetivada. Como núcleo central da atividade fim, esta área terá a preocupação de agrupar as atividades de produção com o objetivo de gerar economias de escala e buscar sinergias para reduzir gastos e evitar desperdícios. Para os produtos voltados aos estudos e análises econômicas e sociais, especificamente, sugere-se a criação de um núcleo específico, não contemplado na estrutura proposta na Figura 8, que, de forma mais independente, poderia estar vinculada à diretamente à Diretoria Executiva e trabalhar em conjunto com o núcleo Comunicação e Usuários.

Conforme dito, na estrutura proposta surge uma nova diretoria, chamada de **Diretoria de Informação e Tecnologia**, que, além de incorporar as atividades da Superintendência de Tecnologia, responsável pelo “Gerenciar Tecnologia da Informação”, que gerencia ativos e serviços de TIC, segurança e mudanças tecnológicas; e da Coordenadoria de Comunicação, responsável pelo “Gerenciar Usuários”, responsável por comunicações e relações com a mídia, consultas de interessados e suporte a usuários, concentrará também o seguinte macroprocesso: “Gerenciar Informação e Conhecimento”, cujo escopo compreende o gerenciamento de documentos e registros, incluindo arquivamento e destruição; de conhecimento; de padrões de informação e direitos de acesso; além de metadados e dados.

Adicionalmente, surgem na estrutura proposta dois novos núcleos, que, pela importância estratégica de suas atividades, devem estar diretamente vinculados à Diretoria Executiva. São eles, o **Planejamento e Gestão** e o **Núcleo de Desenvolvimento**. O primeiro reunirá as atividades que compreendem a área de atividade de Estratégia e Liderança do GAMS0, com os seguintes macroprocessos: “Definir Visão”; “Governar e Liderar” e “Gerenciar Colaboração Estratégica e Cooperação”. Em destaque, pelo que foi apontado no diagnóstico como uma fragilidade atual do Seade, este núcleo seria responsável pela construção e manutenção de relações estratégicas, além de promover colaborações internacionais e interações, por exemplo. O segundo, responsável pela área de atividade de Desenvolvimento de Capacidades do GAMS0, atuaria como um escritório de projetos interno do Seade, com enfoque em planejar, desenvolver, monitorar e transferir melhorias internas.

Esta nova organização é uma sugestão advinda naturalmente pela perspectiva desenvolvida durante este trabalho. Certamente uma análise e reflexão do Seade permitirão que eventuais ajustes definam o caminho para se buscar refletir na estrutura a perspectiva destacada por este estudo.

PILAR III: PARTES INTERESSADAS (*STAKEHOLDERS*)

A partir dos dados aqui expostos, entende-se como fundamental fazer com que o novo modelo de negócio para o Seade “converse” com todas as suas partes interessadas, ou *stakeholders*. Isso será possível a partir de um processo de integração da Comunicação, em suas diferentes formas de processamento, em linha com os novos objetivos e metas, que também contemplam as seguintes ações:

Elaborar e implementar Política de Comunicação Integrada

A Política de Comunicação Integrada consiste em um conjunto articulado de esforços, estratégias e ações de comunicação, com o intuito de fortalecer o nome e a imagem da instituição junto aos seus públicos interno e externos. Assim, a Comunicação Integrada pressupõe não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjunto. Com a proposta aqui apresentada de um novo modelo para o negócio, a nova área de Comunicação e Usuários, responsável pelo macroprocesso de “Gerenciar Usuários”, deve considerar a relação dos públicos interno com o externo, levando a organização a um reposicionamento que seja menos operacional e mais estratégico, integrado ao processo de tomada de decisões.

Essa Política deve ser um instrumento orientador e normativo, concebido para sistematizar as ações de comunicação do Seade. É um passo importante, porém não é o único. A direção e o corpo gerencial devem estar comprometidos com a internalização dos novos conceitos e a implantação das novas ações. Os colaboradores precisam conhecer os responsáveis por todo o procedimento de comunicação, o que estimula a colaboração entre as áreas. Os profissionais de comunicação, por sua vez, precisam trabalhar de acordo com os Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais, com uma visão global, capacidade crítica e compreensão das necessidades de cada público de interesse. Enfim, a Política de Comunicação Integrada deve ser tratada como estratégica, em que os comunicadores sejam ouvidos e participem, quando pertinente, da tomada de decisões, buscando soluções inovadoras que visem

dar agilidade ao fluxo de informações e que, conseqüentemente, fortaleçam a reputação e o reconhecimento institucional.

Um Comitê de Política de Comunicação deve ser formado, com representantes de todas as diretorias e/ou núcleos, além de incluir especialistas do mercado em comunicação (por exemplo: membros de agências reconhecidas no mercado de relações públicas, das secretarias de comunicação do Governo, bem como da comunicação de instituições congêneres). Sua tarefa será desenhar a Política de Comunicação Integrada e um Plano de Ações – a ser liderado pelo Núcleo de Desenvolvimento, assegurando sua implantação, manutenção, ampliação e agilidade dos fluxos de comunicação entre a instituição, os servidores e a sociedade. Algumas ações complementares a respeito deste tópico são:

- Pesquisa para compreender forma, relevância, conteúdo e interação por tipo de usuário, sendo, no mínimo: academia, governo, setor privado e imprensa;
- Desenvolvimento de um *dashboard*, com nível de detalhamento por público estratégico, quanto a forma de contato e acesso aos dados e informações;
- Implementação de uma “Agência Seade de Notícias”, a partir de uma estratégia definida para a distribuição de conteúdo informativo e jornalístico, multicanal e *multistakeholders*.

Desenvolver Programa de Relacionamento com *Stakeholders*

Para ampliar o relacionamento com outros públicos de interesse, é importante que o Seade atue em duas frentes. A primeira diz respeito aos usuários atuais, com a recomendação de que este incremente as possibilidades de interação no *website*. Além do *self service* e da assistência pessoal, conforme discutido no diagnóstico, entende-se como exequível a elaboração de três formas de interação com os usuários: as assistências pessoais personalizadas, os serviços automatizados e a possibilidade de cocriação de produtos e serviços com usuários e parceiros. Dentro deste contexto, o Seade deve contar com estrutura e pessoal com melhor conhecimento em técnicas de marketing digital para explorar todo o potencial desta importante ferramenta de relacionamento.

Aliado a isso, em segundo plano, recomenda-se ao Seade que aproveite melhor a elevada diversidade de usuários. Assim, além de uma melhor identificação e segmentação dos já existentes, com os quais apresenta um tímido relacionamento, é preciso ampliar o leque, para

novos segmentos e mercados de atuação. Como maior benefício, esta ampliação, desde que bem estruturada e conduzida por equipe capacitada, pode proporcionar o desenvolvimento de melhores políticas de disseminação de informações, por meio de estratégias e ações mais alinhadas às necessidades dos usuários, favorecendo também a concepção, oferta e distribuição de novos produtos.

Como exemplo de estratégia para alcançar este objetivo, é recomendado o desenvolvimento de um núcleo educacional, no formato de uma ESCOLA DE DADOS, por exemplo, que tenha perfil adequado para construir relacionamentos sustentáveis com diversos segmentos. Com esta iniciativa seria possível o desenvolvimento de ações de formulação de programas educacionais específicos, sobre o uso e a aplicação de dados estatísticos para jornalistas, estudantes, pequenos empresários, etc.

É importante citar que este projeto não deverá seguir o mesmo modelo da Escola de Governo da Fundação João Pinheiro³⁰, cujo enfoque abrange a moderna administração pública e suas típicas áreas de estudo: planejamento e gestão estratégica; gestão, orçamento e finanças; gestão de pessoas e gestão da informação. O enfoque educacional desta iniciativa seria o aprimoramento das capacidades analíticas sobre o uso de informações e análises estatísticas, algo bem mais específico e técnico. Com este posicionamento, poder-se-ia buscar nichos mais diversificados e exigentes quanto à quantidade, qualidade e agilidade informacionais, tais como o público escolar (ensino médio e fundamental; membros de associações patronais e sindicatos; membros de ONGs; funcionários de empresas em geral (exemplo: pequenas e médias empresas); e funcionários de empresas de consultoria.

Além do aspecto em relação ao uso e aplicação dos dados, recomenda-se também a estruturação de programas de treinamento e capacitação em desenvolvimento e monitoramento de políticas públicas. Este programa de capacitação, com a colaboração de universidades e de outros tradicionais parceiros das estatísticas oficiais pelo mundo, será o alicerce da difusão de conhecimento existente na instituição.

Por meio de elaboração de agenda, baseada em prioridades a serem estabelecidas pelas Secretarias de Planejamento e Gestão e do próprio Governo do Estado, o Seade poderá desenvolver conteúdo programático com a missão de difundir conhecimento aos agentes do setor privado bem como aos do setor público, tais como estados, municípios, estatais e autarquias. Esta proposta viabilizará ações concretas em busca de aproximação com os usuários,

³⁰ Acesso no site da Fundação João Pinheiro: <http://www.fjp.mg.gov.br>.

visando capacitar os atendentes na utilização de dados estatísticos para o desenvolvimento e monitoramento eficaz de políticas públicas.

Agrupar e segmentar usuários

Dado o cenário apresentado no diagnóstico, é imprescindível ao Seade fazer uma segmentação dos seus usuários nas áreas de comunicação e inteligência de mercado. A gestão que envolve estes processos requer pleno envolvimento das diversas áreas do Seade e deve ser conduzida de forma corporativa, com intensa participação e suporte de especialistas.

Conforme sugerido por Kugler (2003) e adaptado pelos autores deste trabalho, a análise de segmentos poderá beneficiar o Seade pela identificação estável dos nichos e segmentos de usuários; no direcionamento de ações de comunicação, fornecendo evidências mais confiáveis para calibrar e orientar as ações em relação aos resultados desejados; na identificação dos fatores de custeio, pelas diferenças de perfil de usuários, em termos de acessos, demandas, riscos e sazonalidades; na adequação de mix de produtos, mudando o enfoque de gestão focada exclusivamente em produtos para uma gestão foca em processos e relacionamentos; na evolução da base de usuários e migração de segmentos, permitindo um entendimento melhor a respeito do comportamento dos usuários e das movimentações de acessos às informações fornecidas (entradas e saídas do portal, por exemplo); melhoria da produtividade da base existente, por meio de ações para melhorar a retenção e o uso de informações pelos usuários, por exemplo; e a coerência na formação das bases de dados, com organização e disciplina na estruturação das informações disponibilizadas para a análise dos usuários.

PILAR IV: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Neste pilar, a proposta seria no sentido da elaboração e implementação de um amplo Planejamento Estratégico, com todas as suas características e com bases em novas premissas estratégicas, ou seja, missão institucional, visão de futuro e valores, mais realísticas e sintonizadas com as tendências observadas no cenário internacional, fundamentadas em conceitos conectados com qualidade, adequação e confiabilidade das informações; com agilidade, eficiência e eficácia dos processos de produção e disseminação; e com alinhamento com as necessidades e expectativas dos usuários. Como parte disso, sugere-se a reformulação

da atual proposta por uma outra que contenha conceitos mais conectados com a realidade do segmento, de acordo com as observações encontradas em outras agências de estatística internacionais. Reputação e confiança são atributos importantes, porém não são suficientes para causar diferenciação. Visto desta forma, é fundamental e necessário repensar a Proposta de Valor, agregando sintonia com as expectativas e necessidades dos usuários; ênfase na qualidade das informações para o processo decisório dos usuários; e conexão com os conceitos estabelecidos pela transformação digital.

Ampliar Parcerias Estratégicas

Em um cenário caracterizado pela escassez de recursos como o atual, um dos melhores, se não o único, caminho é saber estabelecer parcerias estratégicas, algo considerado fundamental para a criação de valor pelo Seade, tendo em vista também o enorme potencial de oportunidades. Para tanto, é preciso estabelecer parcerias com outras organizações, adotando princípios corretos e coerentes com as propostas envolvidas. Independentemente de qualquer aspecto técnico ou de sinergia, o Seade deve buscar, antes de tudo, organizações que tenham os mesmos princípios éticos e valores.

Antes de abordar um potencial parceiro, é preciso identificar as vantagens e as motivações para a associação, tendo claras as competências, identificando quais faltam ao negócio, quais terão que ser desenvolvidas internamente e quais podem ser alavancadas com parceria. Como recomendação, sugere-se que essas competências devem ser complementares às que não fazem parte do negócio principal do Seade, mas que farão a diferença na busca da qualidade, mercados, fornecedores, entre outros objetivos. É importante mencionar que deverão ser também observados o tipo de dependência que essas parcerias podem gerar, pois em relações com alto grau de dependência (com fornecedores, por exemplo), qualquer movimento da outra parte pode afetar e até prejudicar de maneira importante o acordo.

Entretanto, como apontado no diagnóstico, é necessária a existência de um setor ou uma pessoa ou equipe responsável, com cargo e funções definidos na estrutura com atribuições claras e dedicadas à busca e formatação de parcerias. A estrutura proposta por este trabalho na Figura 8 contempla este núcleo, chamado de Planejamento e Gestão, com atribuições de gerenciar colaborações estratégicas e acordos de cooperações. Neste ponto, entende-se que saber se conectar e explorar as relações com as empresas de tecnologia e com as organizações

proprietárias dos dados, por exemplo, oferece um excelente potencial, com possibilidades reais de resultados em prazos curtos.

Paralelamente, verifica-se como imprescindível também atuar em rede com os demais institutos de estatísticas, fomentando o desenvolvimento de trabalhos em conjunto e integrado. Além destes, verifica-se como oportuno a construção de parcerias com instituições do setor de mídia, com associações de classe e com empresas e entidades do setor privado, que tenham algum grau de sinergia e de oportunidade para oferecer novas competências ao Seade. As instituições de mídia, por exemplo, podem contribuir na capacidade de identificação de usuários, na comunicação com diferentes públicos e na construção de acessos a mercados específicos. As associações de classe, por sua vez, podem trazer contribuições efetivas a respeito do comportamento econômico dos agentes que representam, sem contar nas possibilidades de acesso também. Nas empresas e entidades do setor privado, destacam-se as empresas de tecnologia, que podem oferecer *expertise* importante a respeito do uso da própria tecnologia, e as “produtoras” de dados massificados de consumidores, tais como as empresas de telefonia, de meios de pagamento (por exemplo, cartão de crédito), grandes redes varejistas e concessionárias de serviços públicos, cujo acesso aos bancos de dados pode permitir ao Seade o aproveitamento das oportunidades oferecidas pelo fenômeno *Big Data*.

Suportar implementação e monitoramento dos ODS no Estado de São Paulo

Como reflexo das ações da ONU em 2015, o Governo Federal, criou a Comissão Nacional de ODS, por meio do Decreto n.º 8.892, de 27 de outubro de 2016, para desenvolver as metas e indicadores de monitoramento de ODS. O primeiro Relatório Nacional Voluntário sobre os ODS foi publicado em 28 de abril de 2017 pela Secretaria de Governo da Presidência da República, Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, em colaboração com o IBGE, o IPEA, com supervisão da Casa Civil e da Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República.

O primeiro passo foi verificar a correspondência das metas dos ODS da Agenda 2030 aos atributos estabelecidos pelo Plano Plurianual (PPA) 2016-2019, em mapeamento realizado no segundo semestre de 2016. Esta correspondência identificou que a vinculação de metas e indicadores estão em 86% e 78%, respectivamente, entre os objetivos declarados pela Agenda 2030 e os atributos estabelecidos pelo PPA 2016-2019. Embora o Relatório Nacional Voluntário sobre os ODS de 2017 tenha obtido um reconhecimento inquestionável, não há

garantias de continuidade do mesmo em 2018, devido ao potencial de restrição orçamentária do Governo Federal.

Ainda no âmbito nacional, a Universidade de São Paulo (USP) anunciou em 28/nov/2017 uma parceria com a ONU para sediar o escritório regional do Programa Cidades, participante do Pacto Global, um acordo humanitário global entre empresas, organizações da sociedade civil e outras instituições. Nesse acordo, a USP passou a ser a representante e coordenadora do programa ODS na América Latina.

Em relação a este tema, vale destacar os esforços recentes da direção do Seade em relação à implementação dos ODS no Estado de São Paulo. Diante deste quadro, ressalta-se que o Seade se encontra em uma excelente posição estratégica, pois já possui as credenciais necessárias para suportar o Estado no estabelecimento e monitoramento das metas de desenvolvimento sustentável. Estão já em andamento ações de suporte às questões sociais em busca de prosperidade, resultado de políticas públicas aderentes aos 17 blocos estabelecidos pela ONU, visando posicionar o Estado de São Paulo como o mais sustentável da América Latina, em busca de investimentos constantes da iniciativa privada nacional e internacional.

Em mapeamento prévio realizado pelo Seade, dos 238 ODS, 171 possuem relação direta com o Estado, com blocos híbridos disponíveis para ambos, estado e país, como os relacionados à saúde, educação, saneamento, dentre outros. O Seade possui também estudos avançados em ODS, ainda não publicados, e já identifica janelas de oportunidades mediante a procura eminente de ODS pelo setor privado. Fortalecendo esta tendência, sabe-se que o Tribunal de Contas do estado já analisa a efetividade dos ODS, frente aos PPA.

Neste sentido, uma parceria com a USP, pela sua posição de coordenadora do programa ODS na América Latina, é fundamental para a materialização desta proposta. Adicionalmente às parcerias nacionais indicadas com a Fundação João Pinheiro, com o IBGE e com a USP, é recomendado também o desenvolvimento de colaborações internacionais tais como, por exemplo, com o Departamento Administrativo Nacional de Estatística (DANE), da Colômbia, e com a NSTAC, do Japão, para a troca de experiências efetivas de indicadores de relevância comuns.

Para a operacionalização dessa proposta é sugerida também a formação de um grupo independente de projetos especiais, que realizará um diagnóstico do portfólio de estudos existentes frente aos indicadores da ONU, com o objetivo de estabelecimento da fase inicial de indicadores já atendidos pelo Seade, legado que poderá ser apresentado aos potenciais parceiros

e às Secretarias Estaduais de Planejamento e Gestão e Meio Ambiente. A partir dessas colaborações, é esperado ganho em eficiência operacional e velocidade nos avanços dos trabalhos planejados até 2030.

Ampliar fontes de receitas

Neste quesito, recomenda-se que haja uma diversificação nas fontes de receita, com o objetivo de diminuir o papel do Governo do Estado como principal elemento financiador de suas atividades. Neste sentido, sabe-se da necessidade de que algumas pesquisas, por exemplo, de cunho demográfico, necessariamente precisam ser suportadas pelo erário público, o que limita o alcance desta proposta. Em conversas com os dirigentes japoneses e observado em outras instituições internacionais, entende-se que o percentual destinado às outras receitas não deve ultrapassar o patamar de 25 a 30% do total. Desta forma, as principais linhas de ação seriam no sentido de aumentar o número de parcerias com outras instituições públicas, a exemplo da firmada com a FAPESP³¹. Os acordos ou parcerias, em que se tenta algum tipo de contrapartida para o Seade, financeira ou não, em troca de seus serviços, devem ser cada vez mais incentivados. Porém, é preciso mais iniciativas e proatividade nesta matéria.

Outro fator importante diz respeito à necessidade de haver constante acompanhamento e mensuração de resultados sobre cada acordo, analisando a viabilidade e o cumprimento dos objetivos e metas que foram traçados. Adicionalmente, é preciso apresentar e discutir estratégias que possibilitem o aumento na geração de receitas com a distribuição de produtos e prestação de serviços de consultoria, para recuperar sua própria capacidade de investimento, por exemplo, tanto em qualificação de recursos humanos quanto na atualização de seu parque tecnológico. Uma iniciativa poderia ocorrer no sentido de formatar por meio do *website* um mecanismo de comercialização de pesquisas encomendadas, com políticas de preços e de comercialização pré-estabelecidas, da mesma maneira como a agência de estatísticas oficiais³² da Austrália promove naquele país.

³¹ Em 19 de novembro de 2015, a FAPESP e Seade assinaram um acordo com o objetivo de estimular o desenvolvimento de projetos de pesquisa com alto impacto científico, social e econômico. Liderados por pesquisadores de instituições de Ensino Superior e de pesquisa, públicas ou privadas, no Estado de São Paulo, os projetos são selecionados e financiados pela FAPESP, enquanto as bases de dados serão tratadas e disponibilizadas pela Fundação Seade. O acordo tem validade de cinco anos. Fonte: <http://www.fapesp.br/9908>.

³² *Australian Bureau of Statistics* - <https://www4.abs.gov.au/web/survey.nsf/contactform/>.

Outras opções envolveriam a possibilidade de se taxar pelo uso ou por assinatura das pesquisas ou dos relatórios, além de se comercializar pesquisas por demanda, desde que viável comercial e financeiramente. Conforme observado no diagnóstico, é fato que a situação atual corresponde a um elevado risco à capacidade de investimentos do Seade, vistas as implicações de ter o seu parque tecnológico desatualizado, com probabilidade de comprometimento da qualidade e eficiência, principalmente de prazo, de suas pesquisas.

Aumentar produtividade

Analisando a Estrutura de Custos, entende-se que as mudanças tendem a ser muito difíceis, pelas suas características de fundação vinculada ao setor público. Assim, falar em economias de escopo e de escala, e simplesmente reduzir o quadro de pessoal, pode parecer muita pretensão. Mas é certo que os números referentes à Folha de Pagamento, principalmente, devem continuar impactando negativamente os resultados do Seade, limitando assim suas ações estratégicas. Entretanto, observando alguns casos em outras instituições, é possível tomar algumas ações no sentido de pelo menos minimizar os efeitos negativos observados no diagnóstico. Por exemplo, com a prevista diminuição do quadro de funcionários por aposentadoria nos próximos anos, pode-se firmar desde já autorizações com as Secretarias da Fazenda e do Planejamento e Gestão para a realização de concursos públicos e formação de cadastro reserva. Além disso, implementar uma política de contratação de estagiários e menores aprendizes, de forma a preparar mão de obra para o futuro, pode ser uma opção interessante.

No presente trabalho não foi possível um estudo mais preciso sobre a quantidade ideal ou necessária para o Seade em termos de força de trabalho. Entretanto, pelo perfil observado, o melhor caminho para efetuar mudanças seria no sentido de alterar a forma de remuneração e de priorizar alterações no perfil etário e técnico dos profissionais, com o objetivo de aumentar não somente a produtividade, mas também trazer ao Seade competências que hoje ele não possui.

Investir nos recursos

Neste campo, destaca-se que a força de trabalho, conforme abordado no item anterior, apresenta indicadores quantitativos e de perfil inadequados, com tendências de reduções significativas para os próximos anos em função do aumento das aposentadorias; e a

infraestrutura tecnológica, pela ausência de investimentos suficientes, pode se tornar obsoleta em futuro próximo, comprometendo assim sua capacidade de produzir informações na qualidade e quantidade atual, ou que deverá produzir no futuro. Assim, certo de sua dependência em relação às outras ações, o Seade deverá elaborar um audacioso e ambicioso plano de investimentos, que servirá de base para a obtenção dos recursos financeiros necessários. Com base nas argumentações e discussões em torno do diagnóstico e das oportunidades de melhorias apresentadas, é possível afirmar que não faltam razões e motivos que justifiquem tal ação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo fazer um diagnóstico organizacional e formular um conjunto de ações que possibilitem ao Seade a obtenção de um melhor desempenho operacional, principalmente no que tange ao número de acessos em seu canal preferencial, o *website*. Entretanto, após as análises iniciais, descobriu-se que este seria apenas a ponta do *iceberg*. Ao longo do trabalho, com a experiência obtida a partir das pesquisas em outras instituições estatísticas internacionais, com as respostas dos usuários consultados nas entrevistas, bem como o amplo levantamento bibliográfico realizado, novos elementos emergiram, mais complexos, que apontaram para uma configuração distinta da inicialmente proposta.

Foi então aceito o desafio. Ampliou-se o leque do diagnóstico e novas propostas tiveram que ser elaboradas. Nesta situação, de acordo com o que propõe Kugler (2003), utilizou-se de quadros referenciais (GAMSO/GSBPM) para ancorar os principais conceitos e ajudar a criticar e analisar as questões estratégicas do negócio do Seade. Avaliando o cenário interno, problemas relacionados à gestão mostraram-se mais evidentes do que os operacionais. Em destaque, uma grande dificuldade com a atual estrutura, muito orientada a produtos, de enxergar a necessidade de confecção de novos produtos estatísticos e/ou de informação e a aderência dos atuais produtos aos potenciais públicos-alvo deles. Ademais, ao contrário do que defende Gonçalves (1997), enxerga-se o Seade com quase nenhuma organização por processos, além de apresentar ineficiências na obtenção dos produtos ou serviços, pouca adaptação à mudança, ausência de integração de esforços e menor capacidade de aprendizado.

Aliado a isso, incompreensões a respeito das características do modelo de negócio, ausência de processos operacionais importantes e o atual arranjo organizacional, segundo os autores deste trabalho, prejudicam sobremaneira a capacidade do Seade de obter melhores resultados e entregar valor à sociedade, em específico, de auxiliar cidadãos, gestores públicos, empresários, pesquisadores e jornalistas a compreender melhor as características da realidade do Estado, as mudanças sociais, as transformações econômicas e os impactos das políticas públicas nos municípios paulistas. Em destaque, a falta de gestão comprometida com o atendimento às expectativas e necessidades dos usuários de informações e análises estatísticas, além de outras questões operacionais, dificultam e o colocam em posição arriscada frente às oportunidades que estão surgindo com o desenvolvimento tecnológico e a crescente demanda pelo uso de informação por agentes públicos e privados.

Entretanto, apesar da Direção estar tomando iniciativas para solucionar alguns dos problemas apontados, cujos resultados já estão surtindo efeitos, na opinião dos autores deste trabalho, estas não terão a aderência ou a profundidade necessária para mudar de forma consistente a curva de tendência dos resultados atuais. Aliado a isso, faltam-lhe investimentos em seus principais recursos, mão de obra e tecnologia, o que poderá afetar ainda mais sua capacidade de entregar pesquisas e análises, colocando a reputação conquistada pelo Seade em risco. Ademais, é preciso internalizar, a partir das lideranças, a importância dos processos de comunicação e relacionamento para a implementação do novo modelo de negócio.

Contrapondo o que afirma Senra (2008), apesar de conseguir transformar coletivos sociais em números através da estatística, o Seade pouco colabora ou participa na ação do governo estadual, por meio da formulação e acompanhamento de políticas públicas, o que corrobora com a tese de que a estrutura política, econômica e social sobre a qual estes institutos foram construídos mudou bastante no País, porém as estruturas institucionais, jurídicas e administrativas destes organismos permaneceram as mesmas. Como consequência, tais institutos continuam padecendo de grande fragilidade, pela inexistência de uma política de Estado que garanta estabilidade de longo prazo para as mesmas, seja em relação às suas missões, às suas consistências e firmezas jurídicas, ou mesmo em relação às suas programações e estruturas organizacionais, permanecendo à mercê das sistemáticas mudanças políticas, assim como das crises econômicas que frequentemente os ameaçam (ANIPES, p. 68, 2010).

Por outro lado, reconhece-se que o Seade não é uma instituição apenas produtora de dados, porém a ausência de processos de comunicação bem estruturados faz com que muito do que este oferece seja despercebido ao mercado de usuários. Neste contexto, a ideia central é fazer com que os usuários reconheçam o Seade como uma instituição “produtora de conhecimentos” de alto valor agregado. Desta forma, as propostas de fortalecer e melhor articular a comunicação interna e externa, a partir de iniciativas que conversem com uma Política de Comunicação Integrada acordada, que esteja frequentemente atenta às grandes transformações que o mercado de comunicação atravessa, bem como considerar a relevância que as mídias sociais permitem a novos atores, com alto poder de disseminação de informações e penetração em nichos e audiências até então marginalizadas pelas estratégias de comunicação, são ações cruciais para que o Seade atinja o protagonismo institucional desejado.

O cenário externo, por outro lado, apresenta grandes desafios, tanto em forma de oportunidades quanto de ameaças. Mesmo em um ambiente de incertezas e de rápidas transformações que caracterizam o momento atual, a demanda por informações estatísticas e

análises e estudos econômicos, sociais e demográficos deverá continuar crescente, propiciando à estatística oficial um papel-chave como agente de transformação digital em políticas públicas, tendo em vista os efeitos do *Big Data*, das inovações tecnológicas, da convergência das mídias para o mundo virtual, dentre outros fenômenos, como os impactos da economia compartilhada e da teoria comportamental na organizações públicas. Todavia, novos paradigmas, em forma de atores para coletas de dados, de conceitos (*Big Data* e Inteligência Artificial) e de tecnologias tendem a causar mudanças drásticas no modelo de negócio das estatísticas oficiais, com impactos em abrangência, rapidez e custo de produção.

Considerando este cenário, devem estar no horizonte do Seade dois movimentos importantes: a implementação dos ODS pelo setor privado e o desenvolvimento da Infraestrutura de Dados Espaciais (IDE) no Estado de São Paulo. No que tange aos ODS, segundo a organização *Global Reporting Initiative*³³ (GRI, 2016), mediante o desenvolvimento e a entrega de soluções para o alcance dos ODS, mas também para descobrir novas oportunidades de crescimento e reduzir os seus perfis de risco, as empresas poderão utilizar os ODS como um quadro global para moldar, conduzir, comunicar e relatar as suas estratégias, metas e atividades, tirando proveito de uma série de benefícios, que incluem: a identificação de oportunidades de negócios futuras; o aumento do valor da sustentabilidade corporativa; o fortalecimento das relações com outros atores e manutenção do ritmo com os desenvolvimentos da política; a estabilização de sociedades e mercados; e a utilização de uma linguagem comum e uma finalidade compartilhada.

Na visão desta organização, para se beneficiar das oportunidades e desafios apresentados pelos ODS, as empresas terão que mapear suas cadeias de valor, para identificar as áreas de impacto; selecionar os indicadores; coletar os dados necessários; e definir as prioridades de investimento. Assim, é fato que o Seade se encontra em uma excelente posição estratégica, pois já possui as credenciais necessárias para suportar tanto o Estado quanto as empresas no estabelecimento e monitoramento das metas de desenvolvimento sustentável.

Pela ótica dos dados espaciais, um país de dimensão continental como o Brasil, com uma grande carência de informações adequadas para a tomada de decisões sobre os problemas urbanos, rurais e ambientais, as infraestruturas de dados espaciais (IDE) e os sistemas de informação geográfica (SIG) apresentam um enorme potencial, principalmente se baseados em

³³ *Global Reporting Initiative* (GRI) - organização independente internacional pioneira em relatórios de sustentabilidade corporativa desde 1997. Sua missão é empoderar tomadores de decisão, por meio dos seus padrões de relatório de sustentabilidade e da rede com diversas partes interessadas, a tomar medidas a respeito de uma economia e um mundo mais sustentável. Fonte: www.globalreporting.org.

tecnologias de custo relativamente baixo, em que o conhecimento seja adquirido localmente. Nestes o objetivo é permitir, por meio de um navegador, que usuários possam encontrar, visualizar, utilizar e combinar visualmente as informações geoespaciais, de modo a atender as suas necessidades.

Dentre alguns de seus benefícios destacam-se a facilidade de compartilhamento de informações; a modernização da gestão pública; a garantia e a promoção do acesso à informação (transparência); a oferta de elementos tecnológicos para padronizar e compatibilizar a informação geoespacial; a garantia de interoperabilidade de plataformas; e o auxílio no processo de tomada de decisão. Especificamente, pelas entidades que produzem informação geoespacial, espera-se o aperfeiçoamento e uma maior qualidade dos dados, ao ter ágil acesso à base de referência e às informações de outros órgãos governamentais; aumento na frequência de atualização das informações; e desburocratização e agilidade no intercâmbio de informações setoriais.

Diante do desafio enfrentado e das oportunidades oferecidas, espera-se que este trabalho tenha cumprido com as expectativas de defender o melhor interesse público e a aplicação de boas técnicas de gestão nas organizações públicas, principalmente se observado o conturbado momento político e econômico atual do País. Tal instabilidade, conforme visto nos últimos anos, tem impactado demasiadamente o ambiente das organizações, prejudicando negócios, inibindo o desenvolvimento, impondo cada vez mais desafios e dificuldades aos gestores públicos e privados. A realidade do Seade não é diferente. Portanto, o único caminho é mudar para se adaptar. Em tempo, vale afirmar então que as cartas já estão na mesa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANIPES. **Boletim Estatísticas Públicas**, n. 6, Salvador: novembro/2010. Boletim eletrônico. Disponível em: <www.anipes.org.br>.

AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS (ABS). *Big Data, Statistical, Inference and Official, Statistics*. Siu-Ming Tam and Frederic Clarke. Methodology and Data Management Division. Australia, 2015.

BEYER, Mark A. Beyer; LANEY, Douglas. **The Importance of 'Big Data': A Definition**. Gartner, 21 June 2012.

CARVALHO, Cesar Vaz de; FIGUERÔA, Edmundo Sá Barreto. **As instituições públicas estaduais brasileiras voltadas para a produção e disseminação de estatísticas públicas, estudos e pesquisas e planejamento e os desafios da contemporaneidade**. Boletim Estatísticas Públicas, n. 6, Salvador, BA, novembro 2010.

DREYFRUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Administração Pública e Política Pública**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 45, p. 813-836, 2011.

FNQ. **Guia de Referência da Gestão para Excelência**. Fundação Nacional da Qualidade – 21ª Edição, São Paulo, SP, out/2016.

FOUCAULT, M. **Estratégia, poder-saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012.

FUKS, Mario. **Definição da agenda, debate público e problemas sociais: uma perspectiva argumentativa da dinâmica do conflito social**. In: Bib, n.49, 1º sem. 2000, p. 79-94.

GAMSO. *Generic Activity Model for Statistical Organizations*. Disponível em: <<https://statswiki.unece.org/display/GAMSO/GAMSO+v1.1>> Acesso em: 07/set/2017.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 8-19, out/dez, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Os novos desafios da empresa do futuro.** RAE - Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.37, n.3, jul/set, 1997.

GSBPM. *Generic Statistical Business Process Model.* Disponível em: <<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/GSBPM+v5.0>> Acesso em: 07/set/2017.

GRI; UN Global Compact; World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). **SDG Compass: The guide for business action on the SDGs.** Disponível em: <<https://www.globalreporting.org>> Acesso em: 14/nov/2017.

HLG-MOS. *Strategic vision of the HLG-MOS.* Disponível em: <<https://statswiki.unece.org/display/hlgbas/Strategic+vision+of+the+HLG-MOS>> Acesso em: 07/set/2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Relatório de Gestão.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/prestacaodecontas/relatorio_de_gestao_2016.pdf> Acesso em: 14/set/2017.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores Sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações.** Campinas; Alínea, p. 141, 2001.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais.** RAP Rio de Janeiro 36(1): p. 51-72, jan/fev, 2002.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores para diagnóstico, monitoramento e avaliação de programas sociais no Brasil.** Revista do Serviço Público. Brasília 56(2): p. 137-160. abr/jun, 2005.

JANNUZZI, Paulo de Martino; GRACIOSO, Luciana de Souza. **A produção e a disseminação da informação estatística pelas agências estaduais no Brasil.** Revista São Paulo em Perspectiva, São Paulo, v.16, n.3, p. 92-103, 2002.

JANNUZZI, Paulo de Martino; SAVIGNANO, Verônica Maria. **Disseminação de informação para a cidadania no Brasil: uma análise da cobertura das matérias sobre indicadores sociais na mídia impressa**. Transinformação, Campinas, v.15, n.3, p. 293-302, set/dez, 2003.

JANNUZZI, Paulo de Martino. **Indicadores no ciclo de políticas e programas sociais no Brasil**. Indicadores sociais: passado, presente e futuro / IBGE, Gerência de Biblioteca e Acervos Especiais; [organizado por André Simões e Antônio Carlos Alkmim]. - Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

JIN, X.; WAH, B. W.; CHENG, X.; WANG, Y. *Significance and Challenges of Big Data Research*, ELSEVIER, Volume 2, Issue 2, June 2015, p. 59-64.

KINGDON, John W. **Como chega a hora de uma ideia?** In: SARAVIA, Enrique e FERRAREZI, Elisabete (org.). Políticas públicas: coletânea. Brasília/DF: ENAP, 2006. V 1.

KUGLER, José Luiz. **Competência Analítica: conceitos e estratégias para a construção da empresa inteligente**. São Paulo – Saraiva, 2013.

QUINN, James Brian. *Intelligent enterprises*. New York: Free Press, 1992.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários e revolucionários*. Rio de Janeiro, RJ: Editora Alta Books, 2011.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. *Value Proposition Design – Como construir propostas de valor inovadoras*. São Paulo, SP: HSM do Brasil, 2014.

SALES, Robson. **IBGE tenta driblar desmonte e 'fazer mais com menos'**. Jornal Valor Econômico, São Paulo, 11 mai. 2017. Gestão Pública, Caderno A, p. 16.

SARAIVA, Adriana Gonçalves. **Notícias sobre as Minorias do Censo 2010: comunicação de estatísticas públicas para o fortalecimento da cidadania**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015.

SEADE. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados. **Relatórios Mensais de Desempenho de Mídias Sociais**. São Paulo, 2017.

SECCHI, Leonardo. **Políticas públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010. p. 33-46.

SENRA, Nelson de Castro. **Pesquisa histórica das estatísticas: temas e fontes**. Hist. Ciênc. Saúde-Manguinhos, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, 2008.

STATISTICS CANADA (SC). *Corporate Business Plan 2016/2017 to 2018/2019*. Disponível em: <<http://www.statcan.gc.ca>> Acesso em: 07/set/2017.

STATISTICS NETHERLANDS (SN). *Big Data for Official Statistics: Game-Changer for National Statistical Institutes?* Peter Struijs. Department for Methodology and Process Development. Netherlands, 2016.

STATISTICS NETHERLANDS (SN). Disponível em: < <http://www.cbs.nl/en-gb/about-us/organisation/>> Acesso em: 17/ago/2017.

UNITED KINGDOM STATISTICS AUTHORITY (UKSA). Disponível em: < <http://www.statisticsauthority.gov.uk/about-the-authority/strategy-and-business-plan/>> Acesso em: 22/ago/2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Termo de Referência

Tema Sugerido ao Trabalho

Desafios e oportunidades de mudanças à FUNDAÇÃO SEADE: sua transformação e adaptação ao complexo e dinâmico ambiente das estatísticas oficiais.

1. ANTECEDENTES:

- Anos 30: fundação do IBGE;
- Anos 60: diversificação do portfólio de pesquisas, apoiado por agências multilaterais;
- Anos 70: estruturação de agências estaduais ligadas a produção, compilação e análise de estatísticas para subsidiar a definição de políticas nas diversas áreas, sobretudo na de educação e saúde;
- Anos 80: emprego das estatísticas públicas de forma mais ampla na formulação de políticas na esfera municipal;
- Anos 90: as estatísticas públicas passaram a constituir material de consulta periódica de jornalistas, sindicatos e outras entidades da sociedade civil;
- Atualidade: as estatísticas públicas passaram a integrar o vocabulário corrente dos agentes políticos, vista a facilidade de acesso através da Internet, e ganharam um papel mais relevante nas arenas de discussão político-social da sociedade brasileira, na avaliação dos avanços e retrocessos nas condições de vida da população, no apontamento da eficácia ou ineficácia das políticas públicas ou na defesa técnica quanto às prioridades sociais a atender.

2. QUADRO ATUAL:

Em que pese os avanços nos últimos anos, há muitas lacunas e problemas estruturais a resolver nas agências estaduais, que dificultam de forma expressiva o uso final destas informações para o planejamento público e o controle societal do Estado. Há queixas com relação à disponibilização das estatísticas municipais e sobre algumas temáticas, como meio ambiente, uso do tempo, qualidade de vida, pobreza, etc. Também aponta-se a necessidade de produção de “novos conteúdos” e “informações públicas”, destacando-se que há acervos consideráveis de informações, que podem ser retrabalhados para a disseminação pela

Internet de conteúdos sobre a identidade cultural brasileira, sobre as atividades governamentais realizadas, sobre a produção nacional em Ciência e Tecnologia, sobre especificidades regionais. Apesar de os institutos estaduais começarem a modificar sua política de disseminação, no sentido de torná-la mais atenta às necessidades do usuário demandante e mais proativa na concepção, oferta e distribuição de novos produtos, muitos ainda carregam traços passados, de produzir dados mais do que suficientes para a maioria dos usuários, através de pesquisas e disseminá-los por publicações e planos tabulares definidos quando das primeiras edições do levantamento primário, o que resulta em uma disseminação praticamente reativa, com atendimento lento e não democrático, e em uma base de dados subutilizada. Além disso, no contexto de ajuste do setor público, por questões orçamentárias, algumas instituições estão tendo suas atividades severamente comprometidas ou mesmo acabaram sendo extintas, sem que suas funções tenham sido realocadas adequadamente.

3. SITUAÇÃO PROBLEMA:

Especificamente, na SEADE, verifica-se um baixo volume de consultas ao seu website na Internet, seu principal canal de comunicação com a comunidade, se comparado com o número potencial de usuários, o que induz ao pensamento de que há pouca demanda por informações estatísticas em seus acervos por parte dos técnicos de administração pública e outros públicos com quem se relaciona.

4. OBJETIVO PRINCIPAL:

O propósito do projeto é elaborar diagnóstico e um conjunto de estratégias e ações à Diretoria da SEADE, alinhadas com as mudanças e tendências do mercado de produção e disseminação de informações estatísticas no Brasil e no exterior, que produzam um aumento efetivo dos acessos aos seus acervos por parte dos usuários, em destaque, os órgãos da administração do Governo e das Prefeituras do Estado de São Paulo.

5. REFERÊNCIAL TEÓRICO:

- Modelagem de Negócios
- Produção e Disseminação da Informação Estatística
- Planejamento em Políticas Públicas
- *Big Data* e Estatísticas Oficiais

6. METODOLOGIA E FERRAMENTAS:

- *Business Modeling Generation* (BMG) – CANVAS
- *Business Process Modeling* (BPM)
- *Benchmarking* e Análise de Mercado
- Entrevistas semiestruturadas com usuários e parceiros/fornecedores
- Pesquisa via Internet

7. PRODUTOS (Deliverables):

- Relatório Final com 80 páginas (Fonte Times New Roman, Tamanho 11, Espaçamento entre linhas - 1,5) acrescidas de Anexos e Referências Bibliográficas, a ser protocolado na Secretaria de Registro da EAESP-FGV até 31 de agosto de 2017.
- Apresentação do relatório diante de banca, com participação dos dirigentes da organização envolvida.

8. CONTEÚDO:

- Diagnóstico e Identificação dos Principais Usuários e análise de suas respectivas necessidades e expectativas.
- Análise de pesquisa sobre o segmento e instituições similares internacionais e nacionais de mesmo perfil ou de referência (*Benchmarking*).
- Elaboração de propostas de medidas específicas e justificativas, além de procedimentos relacionados à implementação das medidas propostas.
- Anexos: Termo de Referência; Lista de Entrevistados; Roteiros das Entrevistas; e Fontes Consultadas.
- Referências Bibliográficas.

9. ORGANIZAÇÃO:

Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - FUNDAÇÃO SEADE

Av. Prof. Lineu Prestes, 913 - Cidade Universitária - São Paulo/SP - Brasil

CEP 05508-000 - PABX (11) 3324-7200 - Website: www.seade.gov.br

10. CONTATOS:

Ricardo Kadouaki - Assessor da Presidência - ricardokadouaki@seade.gov.br

Contato adicional: Oswaldo Guizzardi Filho - osvaldo@seade.gov.br

APÊNDICE B – Lista de Entrevistados

INSTITUIÇÃO	CONTATO	CARGO/DEPARTAMENTO	AGENDA
Fundação SEADE	Ricardo Augusto Kadouaki	Assessor do Diretor Executivo	Dia 12/04/2017 - 15:00
	Magali Valente	Gerente de Atendimento e Disseminação de Informações	Dia 26/04/2017 - 10:00
	Rovena Negreiros Ferreira	Diretora-adjunta de Análise e Disseminação de Informações	Dia 26/04/2017 - 10:00
	Oswaldo Guizzardi Filho	Assessor Técnico - Dir. de Análise e Disseminação de Informações	Dia 26/04/2017 - 10:00
	Regina Souza Cintra	Coordenadora de Comunicação	Dia 08/06/2017 - 10:00
	Margareth Izumi Watanabe	Diretora-adjunta de Metodologia e Produção de Dados	Dia 30/08/2017 - 10:00
	Silvio Aleixo	Diretor-adjunto Administrativo e Financeiro	Dia 01/09/2017 - 10:30
Desenvolve SP	Gilmara Brancalion	Superintendência de Governança e Planejamento	Dia 10/08/2017- 11:00
Investe SP	Leonardo Silva Gaggini	Analista de Investimentos - Área de Informações	Dia 26/06/2017 - 15:00
CDHU	Mariana de Sylos Rudge	Gerente de Pesquisa Habitacional	Dia 29/06/2017 - 11:00
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	David Wu Tai	Coordenador Geral do Centro de Documentação e Disseminação	Dia 14/08/2017 - 09:00
Instituto de Estatística para Ásia e Pacífico das Nações Unidas (UNSIAP)	Minoru Yamasaki	Diretor do Ministério de Assuntos Internos e Comunicação do Governo Japonês e representante da UNSIAP	Dia 07/08/2017 - 15:30
Agência Central de Estatísticas do Japão (NSTAC)	Seitaro Tanimichi	Vice-Diretor	Dia 08/08/2017 - 14:00
Departamento de Estatística do Ministério dos Assuntos Internos e das Comunicações	Akihiro Tamura	Vice-Diretor	Dia 08/08/2017 - 14:00

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevistas: SEADE

Apresentação

Grupo: Mestrandos do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV.

Tema do trabalho: Desafios e oportunidades de mudanças ao SEADE: sua transformação e adaptação ao complexo e dinâmico ambiente das estatísticas oficiais.

Objetivo do trabalho: Elaborar diagnóstico e propor um conjunto de estratégias e ações à Diretoria do SEADE, que produzam aumento efetivo dos acessos aos seus acervos por parte dos usuários, em destaque, os órgãos do Governo e das Prefeituras do Estado de São Paulo.

Segmentos de Usuários e Proposta de Valor

- Como o SEADE segmenta seus usuários e define os “alvos” para seus produtos (por exemplo, por suas necessidades ou pela exigência de uma oferta diferente)? Como as necessidades e expectativas dos usuários alvo são identificadas e traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos?
- Estes usuários são alcançados por quais canais de comunicação? Por quais tipos de relacionamento?
- Existe alguma orientação no sentido de definir o que deve ser ofertado para cada segmento de usuário? Quem é o responsável por estas definições?
- De que maneira o SEADE trabalha para captar, entender e suprir as necessidades ou exigências de cada segmento de usuários, principalmente no que diz respeito ao planejamento de políticas públicas?
- Na sua visão, quais benefícios estão sendo oferecidos? De que forma o SEADE ajuda seus usuários a solucionar seus problemas/necessidades? Quais estão sendo satisfeitos/resolvidos e quais não estão?

Canais de Comunicação e Relacionamento com Usuários

- Como os produtos são divulgados aos usuários? O SEADE analisa de forma sistemática os canais de comunicação pelos quais os usuários querem ser contatados?
- Dentre os utilizados, há alguma integração entre eles? Qual apresenta melhores resultados?
- Qual apresenta melhor custo-benefício? Como os canais utilizados estão integrados com as rotinas dos usuários? Se não estão, como poderiam?

- O SEADE investiga qual tipo de relacionamento é esperado em cada segmento de usuário que atende? Quais já são estabelecidos? Qual o custo de cada um? Como exemplo, pode-se citar o de cliente-fornecedor, assistência pessoal, *self service*, serviços automatizados (através do site) e cocriação.
- Como são tratadas as solicitações, reclamações ou sugestões dos usuários? Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos usuários? Como as informações obtidas são analisadas e utilizadas?

Processos Essenciais

- Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos essenciais? Estes levam em consideração os requisitos dos usuários?
- Como são desenvolvidos novos produtos? Qual a forma de avaliar o potencial destes e se os mesmos atendem ou superam os requisitos dos usuários? São realizados experimentos, por meio de pilotos, protótipos, modelagem ou simulações?
- Os processos são projetados, concebidos ou planejados para atender aos requisitos dos usuários e de outros processos? Qual é a metodologia utilizada?
- Existe algum método de padronização e controle destes processos, que inclua indicadores, por exemplo, para assegurar o atendimento aos requisitos dos usuários?
- Como o SEADE analisa e melhora os produtos e os processos essenciais?

Estrutura Organizacional

- Como são definidas a autoridade e a responsabilidade na estrutura atual?
- Como é feito o planejamento do quadro de pessoal, próprio e de terceiros, no curto e no longo prazos, considerando os resultados obtidos nos processos da cadeia de valor?
- Como são definidas novas modalidades de trabalho?

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevistas: USUÁRIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apresentação

Grupo: Mestrandos do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV.

Tema do trabalho: Desafios e oportunidades de mudanças o SEADE: sua transformação e adaptação ao complexo e dinâmico ambiente das estatísticas oficiais.

Objetivo do trabalho: Elaborar diagnóstico e propor um conjunto de estratégias e ações à Diretoria do SEADE, que produzam aumento efetivo dos acessos aos seus acervos por parte dos usuários, em destaque, os órgãos do Governo e das Prefeituras do Estado de São Paulo.

Relacionamento com a SEADE

- Que tipo de relacionamento estabelece com o SEADE? Como exemplo, pode-se citar o de cliente-fornecedor, assistência pessoal, *self service*, serviços automatizados (através do website) e cocriação.
- Quais canais de comunicação são utilizados? Internet ou Tradicionais? Os resultados proporcionados por estes canais são avaliados? Estes canais estão integrados às rotinas/processos da organização? Tais processos estão estruturados?
- Existe alguma preferência por algum tipo de relacionamento ou maneira de contato com o SEADE?
- Qual a frequência dos acessos/contatos? Qual é o nível ideal?
- O SEADE participa de alguma forma, dos processos de seleção ou de análise das informações fornecidas, no planejamento das políticas públicas desenvolvidas por esta organização?

Análise das Necessidades

- Quais são as necessidades informacionais da sua organização? Quais fontes de informação são mais frequentemente acessadas? Estas necessidades estão orientadas para o desenvolvimento de políticas públicas?
- Quem são os responsáveis por estas escolhas? Qual é o uso ou destino mais comum destas informações? Especificamente em relação ao SEADE, qual é o tipo de informação utilizada?
- Há algum método de avaliação sobre a qualidade das informações ou sobre as fontes utilizadas?

Análise de Expectativas

- Que tipo de relacionamento sua organização espera que seja estabelecido com o SEADE?
- Quais são as expectativas da organização em relação às informações demandadas?
- Na sua opinião estas expectativas estão sendo atingidas? Existe colaboração ou espaço para inovações?
- O desempenho atual é suficiente e atende às necessidades da organização e das políticas públicas sob sua responsabilidade? Há espaços para melhorias?
- Na sua opinião, qual é o grau de importância em relação às informações fornecidas no que diz respeito aos seguintes itens? Classifique de 1 a 5, em ordem crescente de importância.
 - Confiabilidade
 - Responsividade
 - Personalização
 - Confiança
 - Acessibilidade
 - Conveniência/usabilidade

APÊNDICE E – Roteiro de Entrevistas: *BENCHMARKING*

Apresentação

Grupo: Mestrandos do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas da FGV.

Tema do trabalho: Desafios e oportunidades de mudanças ao SEADE: sua transformação e adaptação ao complexo e dinâmico ambiente das estatísticas oficiais.

Objetivo do trabalho: Elaborar diagnóstico e propor um conjunto de estratégias e ações à Diretoria do SEADE, que produzam aumento efetivo dos acessos aos seus acervos por parte dos usuários, em destaque, os órgãos do Governo e das Prefeituras do Estado de São Paulo.

Tipo de Relacionamento

- Que tipo de relacionamento a sua organização estabelece com os usuários, com o governo (federal, estadual e municipal) e com o setor empresarial? Como exemplo, pode-se citar o de cliente-fornecedor, assistência pessoal, *self service*, serviços automatizados (através de website) e cocriação.
- Quais canais de comunicação são mais utilizados?
- Qual a frequência dos acessos/contatos?
- A sua instituição participa do processo de seleção e análise das informações para estudos de estruturação ou acompanhamento de políticas públicas?

Análise das Necessidades

- Quais fontes de informação são mais frequentemente acessadas? Por exemplo, demográficas, socioeconômicas, geográficas, etc.
- Os seus usuários/clientes buscam dados primários, relatórios com análises de prateleira ou buscam a sua instituição para formatação de estudo customizado?
- Quem são os responsáveis por estas escolhas?
- Qual é o uso mais comum destas informações?

Análise de Expectativas

- Há algum método de avaliação sobre a qualidade dos serviços prestados pela sua instituição?
- As metas de qualidade estão sendo atingidas?
- Existe colaboração ou espaço para inovações?

- O desempenho atual é suficiente e atende às necessidades dos usuários/clientes? Há espaços para melhorias?

Transformação ou Mudanças

- A sua organização passou por mudanças significativas no processo de obtenção, processamento, análise e disseminação de informação nos últimos 10 anos? Essas mudanças foram bem-sucedidas?
- O custo operacional foi alterado?
- Os acessos aos trabalhos, contatos ou remuneração da sua organização foram impactados positivamente ou negativamente após as mudanças?
- Nesse processo de transformação, existiu a necessidade de estabelecimento de novos parceiros, para acessar novos mercados, por exemplo, ou mudar a forma de remuneração pelos trabalhos?
- Existiu a necessidade de ajuda externa, como consultorias?
- Quanto tempo durou o processo de transformação?
- Essa mudança poderia ser classificada como “transformação digital”?

APÊNDICE F – Propostas de Valor

INSTITUIÇÃO	UF/PAÍS	DECLARAÇÃO DA MISSÃO	VALOR IDENTIFICADO
Fundação SEADE	SP/Brasil	Contribuir para o aprimoramento da capacidade de formulação, monitoramento e avaliação de políticas públicas bem como para a democratização da informação à sociedade, por meio da produção, organização e disseminação de dados e informações sobre a realidade social econômica e demográfica paulista.	Aprimoramento da capacidade de agentes públicos
Fonte: www.seade.gov.br/institucional/quem-somos/estrategia-organizacional/			
Fundação João Pinheiro	MG/Brasil	Produzir e compartilhar conhecimentos e estatísticas, formar continuamente gestores e induzir políticas públicas para a construção de uma sociedade mais justa.	Oferta de conhecimento e formação de gestores
Fonte: www.fjp.mg.gov.br			
Secretaria de Avaliação e Gestão da Informação (SAGI) - MDS	DF/Brasil	Produzir informação, conhecimento, instrumentos de gestão e formação para aprimoramento de políticas e programa do Ministério do Desenvolvimento Social (MDS)	Produzir informação, instrumentos e formar agentes de políticas públicas
Fonte: www.mds.gov.br/sagi			
Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)	DF/Brasil	Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas	Aprimorar e assessorar o Estado
Fonte: www.ipea.gov.br			
Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (FIPE)	SP/Brasil	A Fipe estuda os fenômenos econômicos e sociais com base no instrumental teórico e metodológico da Economia, com o propósito de contribuir para: i) o debate dos problemas econômicos e sociais do país; ii) a formulação de políticas econômicas e outras políticas públicas; e iii) a avaliação da importância dessas políticas para o crescimento sustentável da economia brasileira, o fortalecimento do sistema produtivo, o aumento da competitividade do país, a melhor distribuição da renda e a eliminação da pobreza.	Estudar fenômenos econômicos e sociais para o desenvolvimento
Fonte: www.fipe.org.br			
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)	Brasil	Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania.	Mostrar a realidade brasileira
Fonte: www.ibge.gov.br			
Statistics Canada	Canadá	Servindo o Canadá com informações estatísticas de alta qualidade que importam.	Servir com informações adequadas e de alta qualidade
Fonte: www.statcan.gc.ca/eng/about/bp#a4			

INSTITUIÇÃO	UF/PAÍS	DECLARAÇÃO DA MISSÃO	VALOR IDENTIFICADO
Statistics Netherlands (CBS)	Holanda	A missão da CBS é a publicação de informações estatísticas confiáveis e coerentes, que respondam às necessidades da sociedade holandesa.	Suprir as necessidades informacionais da Holanda
Fonte: www.cbs.nl/en-gb/about-us/organisation			
UK Statistics Authority	Reino Unido	Estatísticas, análises e conselhos de alta qualidade para ajudar a Grã-Bretanha a tomar melhores decisões.	Informações de alta qualidade, para melhor tomada de decisão
Fonte: www.statisticsauthority.gov.uk/wp-content/uploads/2015/12/images-betterstatisticsbetterdecisionsstrategyfor2015to2020_tcm97-44175-5.pdf			
Australian Bureau of Statistics	Austrália	Desencadeando o poder das estatísticas para uma Austrália melhor.	Aproveitar o potencial das informações estatísticas para um país melhor
Fonte: www.abs.gov.au/about?OpenDocument&ref=topBar			
Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)	Colômbia	Produzir e difundir informação estatística de qualidade para a tomada de decisões e pesquisa na Colômbia, assim como desenvolver o sistema do Sistema Estatístico Nacional.	Oferecer informação estatística para melhores decisões
Fonte: www.dane.gov.co/index.php/acerca-del-dane/informacion-institucional/generalidades			
The Statistical Division of UNECE (United Nations Economic Commission for Europe)	Nações Unidas (Europa)	Melhorar a qualidade das estatísticas oficiais para a formulação de políticas baseadas em evidências e para avaliar o progresso em direção aos objetivos internacionais de desenvolvimento, orientados pelos Princípios Fundamentais das Estatísticas Oficiais.	Melhorar a qualidade das estatísticas, para melhorar a formulação de políticas baseadas em evidências
Fonte: www.unece.org/stats/stats_h.html			
Statistical Institute for Asia and the Pacific (SIAP)	Nações Unidas (Ásia)	Fortalecer, através de treinamento praticamente orientado de estatísticos oficiais, a capacidade dos membros em desenvolvimento e membros associados e economias em transição da região para coletar, analisar e divulgar estatísticas, bem como produzir estatísticas prontamente e de alta qualidade que possam ser utilizadas para a economia e planejamento do desenvolvimento social, e para ajudar os membros em desenvolvimento e membros associados e as economias em transição no estabelecimento ou fortalecimento de sua capacidade de treinamento estatístico e outras atividades relacionadas.	Aumentar a capacidade de produzir estatísticas de alta qualidade, para ajudar no desenvolvimento de seus membros
Fonte: www.unsiap.or.jp/			
Committee on National Statistics (CNSTAT)	EUA	O Comitê de Estatística Nacional foi criado em 1972 nas Academias Nacionais de Ciências, Engenharia e Medicina para melhorar os métodos estatísticos e as informações sobre as quais as decisões de políticas públicas se baseiam.	Melhorar as decisões através de métodos e informações estatísticas
Fonte: http://sites.nationalacademies.org/DBASSE/CNSTAT/DBASSE_070711			

INSTITUIÇÃO	UF/PAÍS	DECLARAÇÃO DA MISSÃO	VALOR IDENTIFICADO
National Statistics Center (NSTAC)	Japão	Nós compreendemos as seguintes missões, sob o lema de pessoas, sociedade e futuro: produzir, explorar e apoiar estatísticas.	Foco na produção, exploração e suporte às informações estatísticas
Fonte: www.nstac.go.jp/en/about/index.html			

Observação: Traduzido livremente pelos autores a partir do inglês e espanhol.

ANEXOS

ANEXO A – Lei Estadual n.º 1.866, de 04 de dezembro de 1978.

O GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE.

Faço saber que a Assembléia Legislativa decreta e eu promulgo a seguinte lei:

Artigo 1º - Fica o Poder Executivo autorizado a instituir a "Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados -SEADE", vinculada à Secretaria da Economia e Planejamento, a qual se regerá por esta lei e por estatutos aprovados por decreto.

Artigo 2º - A Fundação terá prazo de duração indeterminado, sede e forro na Capital do Estado e adquirirá personalidade jurídica a partir da inscrição de seu ato institutivo no registro competente, com o qual serão apresentados os estatutos e o respectivo decreto de aprovação.

Parágrafo único - O estado será representado no ato da instituição da Fundação pelo Procurador Geral do Estado.

Artigo 3º - São finalidades básicas da Fundação:

- I - coletar, organizar, analisar e divulgar informações técnicas e dados estatísticos;
- II - identificar a situação do desenvolvimento econômico e social do Estado, através do levantamento e análise de dados;
- III - proceder as análises conjunturais e estruturais, através da realização de estudos e pesquisas, tendo em vista o preparo de indicadores, que subsidiem a ação governamental;
- IV - definir metodologias e formas de execução no âmbito da Administração centralizada e descentralizada do Estado, das atividades de identificação, obtenção, seleção e processamento de informações técnicas e dados estatísticos para uso e divulgação pelos diversos órgãos da Administração do Estado, de acordo com os objetivos do Sistema Estadual de Análise de Dados Estatísticos – SEADE;
- V - acompanhar programas e projetos governamentais e informar sobre o seu andamento;
- VI - divulgar, para a sociedade como um todo, informações técnicas e dados estatísticos;
- VII - capacitar recursos humanos da Administração do Estado para operação e uso de informações técnicas e dados estatísticos;
- VIII - realizar estudos e projetos de sua especialidade, mediante remuneração, excetuados os elaborados para órgãos da Administração do Estado, quando de interesse mútuo; e
- IX - desenvolver outras atividades compatíveis com as suas finalidades.

Artigo 4º - O patrimônio da Fundação será constituído:

I - pela dotação inicial de Cr\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de cruzeiros), proveniente do Tesouro Estadual;

II - pela dotação consignada anualmente no Orçamento do Estado;

III - pelas receitas oriundas de suas atividades ou de seus bens patrimoniais;

IV - por doações, legados, subvenções, auxílios e contribuições que lhe venham a ser destinados por pessoas de direito público ou privado;

V - pelos bens que vier a adquirir a qualquer título;

VI - pelo acervo e saldo de dotação da Coordenadoria de Análise de Dados da Secretaria de Economia e Planejamento; e

VII - de recursos decorrentes de contratos e convênios.

§ 1º - Os bens e direitos da Fundação serão utilizados, exclusivamente, para a consecução de seus fins.

§ 2º - No caso de extinguir-se a Fundação, seus bens e direitos passarão a integrar o patrimônio do Estado.

Artigo 5º - A Fundação se sub-rogará nos direitos e obrigações decorrentes de convênios e outros compromissos assumidos pela Coordenadoria de Análise de Dados da Secretaria de Economia e Planejamento.

Artigo 6º - Contará a Fundação com o Conselho de Curadores, a Diretoria e o Presidente.

Artigo 7º - O Conselho de Curadores, órgão normativo da Fundação, designado pelo Governador, será composto pelos seguintes representantes:

I - 1 (um) da Secretaria de Economia e Planejamento;

II - 1 (um) da Fundação de Desenvolvimento Administrativo;

III - 1 (um) da Universidade de São Paulo;

IV - 1 (um) da Universidade Estadual de Campinas;

V - 1 (um) da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho";

VI - 4 (quatro) livremente designados pelo Governador, sendo 1 (um) deles pertencente a órgão privado de pesquisa de opinião pública.

§ 1º - Cada membro do Conselho contará com um suplente.

§ 2º - Os membros do Conselho e os suplentes serão designados pelo Governador dentre pessoas indicadas pela Secretaria de Economia e Planejamento e, em listas tríplices, pelas entidades que devam representar, exceto os do inciso VI.

§ 3º - É vedada a acumulação da função de membro do Conselho de Curadores ou de suplente com qualquer outra de natureza técnica ou administrativa da Fundação.

§ 4º - Os Estatutos da Fundação especificarão os requisitos exigíveis dos membros do Conselho de Curadores.

Artigo 8º - O mandato dos membros do Conselho de Curadores e dos respectivos suplentes será de 5 (cinco) anos, renovável por uma só vez.

Parágrafo único - No caso de vacância antes do término do mandato de membro do Conselho de Curadores ou de suplentes far-se-á nova designação para o período restante.

Artigo 9º - A Diretoria, órgão executivo da Fundação, compreenderá a Diretoria Executiva e as Diretorias Adjuntas.

Artigo 10º - O Presidente da Fundação, de livre escolha do Governador, dentre pessoas de notório saber e reputação ilibada, terá mandato de 5 (cinco) anos, renovável por igual período, com as atribuições constantes dos Estatutos e as seguintes:

I - representar a Fundação em Juízo e fora dele;

II - presidir as reuniões do Conselho de Curadores com direito a voto cabendo-lhe, ainda, o de desempate.

Parágrafo único - Os membros do Conselho de Curadores, inclusive o Presidente, bem como seus suplentes quando convocados, farão jus, por sessão a que comparecerem, a "jeton" fixado pelo Conselho de Curadores, "ad referendum" do Governador.

Artigo 11º - O Diretor-Executivo e os Diretores Adjuntos serão designados pelo Governador dentre pessoas indicadas em listas tríplices apresentadas pelo Conselho de Curadores.

§ 1º - Os mandatos da Diretor-Executivo e dos Diretores Adjuntos serão de 4 (quatro) anos, renováveis por uma só vez, com atribuições definidas nos Estatutos da Fundação.

§ 2º - O Diretor-Executivo e os Diretores Adjuntos deverão possuir nível universitário e contar com experiência administrativa e de pesquisa.

§ 3º - O Diretor-Executivo participará das reuniões do Conselho de Curadores, sem direito a voto.

§ 4º - Serão livremente designados pelo Governador os primeiros Diretor-Executivo e Diretores Adjuntos.

Artigo 12º - Os Estatutos estabelecerão a organização administrativa da Fundação.

Artigo 13º - O pessoal da Fundação, inclusive o Diretor-Executivo e os Diretores Adjuntos, será regido pela legislação trabalhista e leis complementares.

Artigo 14º - Poderão ser postos à disposição da Fundação funcionários e servidores da Administração, centralizada e descentralizada, do Estado, com prejuízo de vencimentos ou de salários, contando-se-lhes o tempo de serviço para fins de aposentadoria e disponibilidade.

Parágrafo único - Em caráter excepcional e a critério da Fundação, poderão ficar à disposição esta, sem prejuízo dos vencimentos ou salários e das demais vantagens inerentes a seus cargos e funções atividades os funcionários e servidores público remanescentes à extinção da Coordenadoria de Análise de Dados da Secretaria de Economia e Planejamento.

Artigo 15º - Caberá à Secretaria de Economia e Planejamento, dentro de 60 (sessenta) dias, promover a constituição e instalação da Fundação.

Artigo 16º - O Estado fará à Fundação a cessão dos bens móveis e das instalações da Coordenadoria de Análise de Dados, e os dos órgãos que a integram.

Artigo 17º - A Fundação gozará de isenção de tributos estaduais e das mesmas prerrogativas da Fazenda Estadual, em relação aos atos judiciais e extrajudiciais que praticar.

Artigo 18º - Para atender às despesas decorrentes da constituição e implantação da Fundação, fica o Poder Executivo autorizado a abrir, na Secretaria da Fazenda, ao Gabinete do Governador – Secretaria de Economia e Planejamento, crédito especial de Cr\$ 5.000.000,00 (cinco milhões de cruzeiros).

Parágrafo único - O valor do crédito a que se refere este artigo será coberto com recursos provenientes das hipóteses previstas no artigo 43 da lei federal n.º 4.320, de 17 de março de 1964.

Artigo 19º - Esta lei entrará em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 04 de dezembro de 1978.

PAULO EGYDIO MARTINS

Manoel Pedro Pimentel, Secretário da Justiça

Murilo Macedo, Secretário da Fazenda

Jorge Wilhelm, Secretário de Economia e Planejamento

Péricles Eugênio da Silva Ramos, Secretário Extraordinário do Governo.

Publicada na Assessoria Técnico-Legislativa, aos 4 de dezembro de 1978.

Esther Zinsley, Diretor (Divisão Nível II) Substituto

ANEXO B – Decreto Estadual n.º 13.161, de 19 de janeiro de 1979.

Aprova os Estatutos da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE PAULO EGYDIO MARTINS, GOVERNADOR DO ESTADO DE SÃO PAULO, no uso de suas atribuições legais e com fundamento no artigo 1º da Lei n.º 1.866, de 4 de dezembro de 1978.

Decreta:

Artigo 1º - Ficam aprovados os Estatutos da "Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE", anexos.

Artigo 2º - A "Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados – SEADE" se regerá pela Lei n.º 1.866, de 4 de dezembro de 1978, que a autorizou, e pelos Estatutos aprovados por este decreto.

Artigo 3º - Este decreto entrará em vigor na data de sua publicação.

Palácio dos Bandeirantes, 19 de janeiro de 1979.

PAULO EGYDIO MARTINS

Jorge Wilhem, Secretário de Economia e Planejamento

Maria Angélica Galiuzzi, Diretoria da Divisão de Atos Oficiais.

Publicado na Secretaria do Governo, aos 19 de janeiro de 1979.

ANEXO C – Portal Via Internet

The screenshot displays the SEADE (Fundação Seade) website interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Produtos', 'Institucional', 'Imprensa', 'Contato', and 'Pesquisas em Campo'. The main content area is titled 'INDICADORES DO ESTADO DE SÃO PAULO' and features a grid of statistical indicators with 'ver mapa' links. A map of São Paulo is shown with a legend for population in 2017. Below the indicators, there are sections for 'NOTÍCIAS DO SEADE' and 'ACESSO RÁPIDO' with logos for IMP, Governo Aberto SP, and visualize SP.

INDICADORES DO ESTADO DE SÃO PAULO

Relógio da População 09/10/2017 15:09:54	Área (km2) 2017
PIB (R\$ milhões) 2016	Número de Municípios 2017
Importações (US\$ FOB) 2016	Exportações (US\$ FOB) 2016
Esperança de Vida ao Nascer da População Feminina (anos) 2016	Esperança de Vida ao Nascer da População Masculina (anos) 2016

População - 2017

Ver mapa

52.34 a 11.696,038
19.201 a < 52.34
8.077 a < 19.201
4.567 a < 8.077
810 a < 4.567

Veja aqui outros indicadores para o Estado de São Paulo, suas Regiões e Municípios

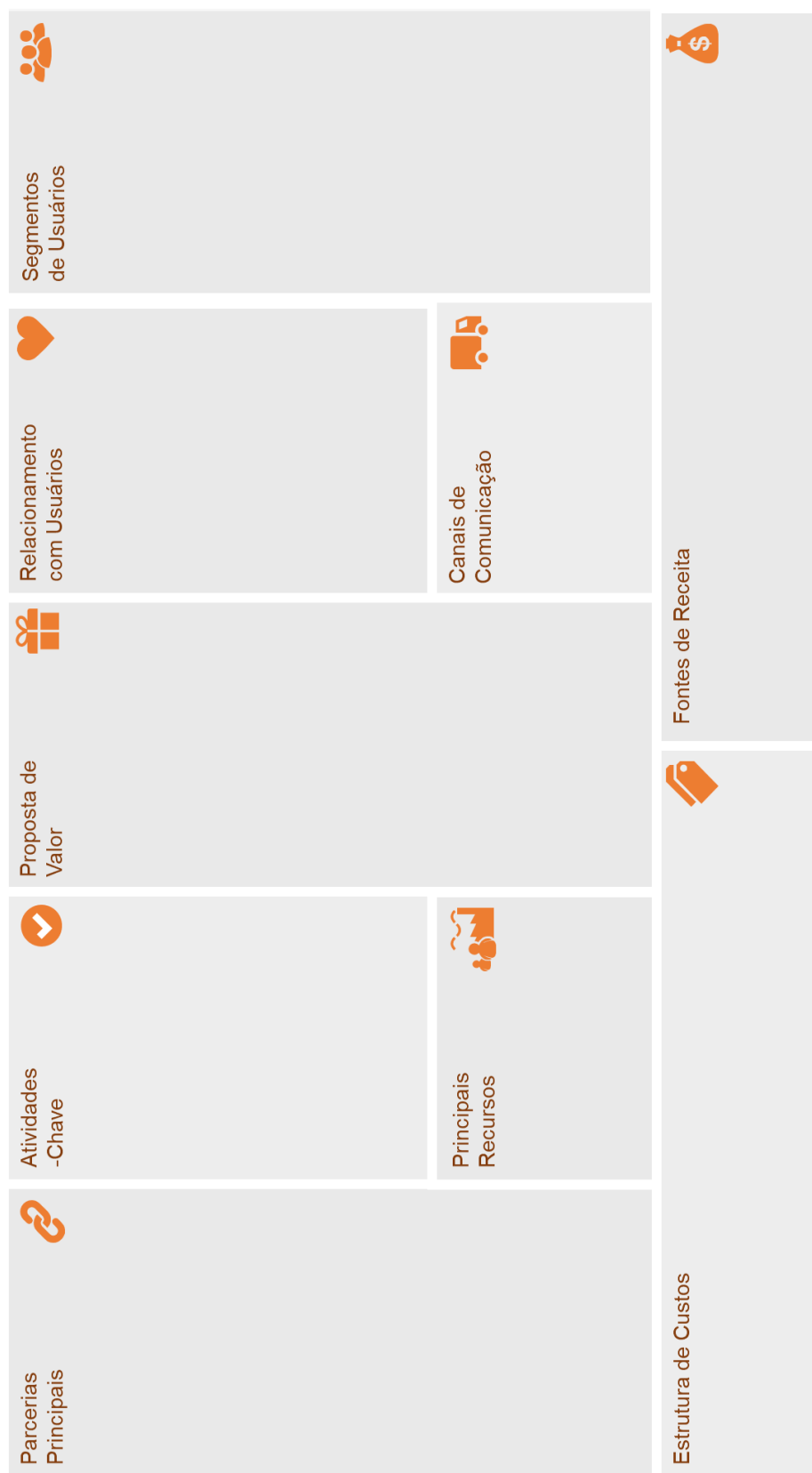
NOTÍCIAS DO SEADE

Institucional
Lançada a segunda edição do Pitch Gov. Inscrições até 15/10
Saiba Mais

ACESSO RÁPIDO

IMP - Informações dos Municípios Paulistas
GOVERNO ABERTO SP
visualize SP

Fonte: www.seade.gov.br. Acesso em 09/out./2017.

ANEXO D – Modelo de Negócio CANVAS (BMG)

Fonte: Adaptado de Osterwalder (2011).

ANEXO E – Área de Atividade: ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

ESTRATÉGIA E LIDERANÇA			
ÁREA DE ATIVIDADE (Nível 1)	1. DEFINIR VISÃO		
	1.1. Compreender direções e fatores nacionais e internacionais	2.1. Desenvolver estratégias para atingir objetivos organizacionais	3.1. Construir e manter relações estratégicas, nacional e internacionalmente
	1.2. Determinar visão, missão e objetivos estratégicos	2.2. Priorizar capacidades do portfólio	3.2. Construir e manter excelência estatística externa
	1.3. Determinar proposta de valor organizacional	2.3. Priorizar portfólio de produtos e serviços estatísticos	3.3. Promover colaborações internacionais e inter-agências
	1.4. Determinar e comunicar valores e expectativas	2.4. Definir programa estatístico (anual)	3.4. Garantir suporte para produtos e serviços estatísticos e para capacidade do portfólio
	1.5. Criar interesse e conscientização	2.5. Alocar orçamentos no portfólio de projetos e programas	3.5. Coordenar o sistema estatístico nacional
		2.6. Desenvolver e manter excelência estatística profissional e interna	
		2.7. Assegurar alinhamento e coordenação geral	
		2.8. Definir políticas organizacionais gerais	
		2.9. Publicar políticas, diretrizes e documentos normativos	
MACROPROCESSO (Nível 2)	2. GOVERNAR E LIDERAR		
	3. GERENCIAR COLABORAÇÃO ESTRATÉGICA E COOPERAÇÃO		
PROCESSO (Nível 3)			

Fonte: Adaptado de UNECE (2016).

ANEXO F – Área de Atividade: DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES

DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES	
ÁREA DE ATIVIDADE (Nível 1)	
MACROPROCESSO (Nível 2)	<p>1. PLANEJAR MELHORIAS</p> <p>2. DESENVOLVER MELHORIAS</p> <p>3. MONITORAR MELHORIAS</p> <p>4. TRANSFERIR SUPORTE DE MELHORIAS</p>
PROCESSO (Nível 3)	<p>1.1. Identificar interrupções e melhorias de capacidade</p> <p>1.2. Propor projetos de melhoria de capacidade</p> <p>1.3. Gerenciar programas de melhoria de capacidade</p> <p>2.1. Realizar pesquisas de fundo</p> <p>2.2. Definir requisitos detalhados de capacidade</p> <p>2.3. Desenhar solução de capacidade</p> <p>2.4. Construir/procurar e implantar solução de capacidade</p> <p>3.1. Manter melhorias de capacidade</p> <p>3.2. Promover melhorias de capacidade</p> <p>3.3. Avaliar melhorias de capacidade</p> <p>4.1. Desenhar transferência</p> <p>4.2. Transferir operações</p> <p>4.3. Transferir suporte aos usuários</p>

Fonte: Adaptado de UNECE (2016).

ANEXO G – Área de Atividade: SUPORTE CORPORATIVO

ÁREA DE ATIVIDADE (Nível 1)		SUPORTE CORPORATIVO								
MACROPROCESSO (Nível 2)	1. GERENCIAR DESEMPENHO DO NEGÓCIO E LEGISLAÇÃO	1.1. Gerenciar desempenho do negócio	2. GERENCIAR METODOLOGIA ESTATÍSTICA	3. GERENCIAR QUALIDADE	4. GERENCIAR INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO	5. GERENCIAR USUÁRIOS	6. GERENCIAR FORNECEDORES DE DADOS	7. GERENCIAR FINANÇAS	8. GERENCIAR RECURSOS HUMANOS	
		1.2. Gerenciar mudanças e riscos	2.1. Planejar Metodologias e Práticas	3.1. Gerenciar estrutura da qualidade	4.1. Gerenciar documentos e registros, incluindo arquivamento e destruição	5.1. Gerenciar comunicações e relações com a mídia	6.1. Gerenciar contratos de compartilhamento de dados	7.1. Manter contas (incluindo ativos e passivos)	8.1. Gerenciar desempenho dos funcionários	
		1.3. Gerenciar legislação e compliance	2.2. Executar Metodologias e Práticas	3.2. Gerenciar ferramentas da Garantia da Qualidade	4.2. Gerenciar conhecimento	5.2. Gerenciar consultas de interessados	6.2. Gerenciar transferência de dados	7.2. Gerenciar aquisições e contratos	8.2. Gerenciar desenvolver habilidades	
	PROCESSO (Nível 3)		2.3. Avaliar Metodologias e Práticas	3.3. Gerenciar documentação da Qualidade	4.3. Gerenciar padrões de informação e direitos de acesso	5.3. Gerenciar suporte a usuários de produtos cruzados	7.3. Gerenciar fornecedores de equipamentos, materiais e serviços	8.3. Gerenciar talentos		
			2.4. Ajustar Metodologias e Práticas		4.4. Gerenciar metadados e dados			8.4. Gerenciar recrutamento e seleção		
									8.5. Garantir planejamento de sucesso	
	MACROPROCESSO (Nível 2)	9. GERENCIAR TI	7.1. Gerenciar ativos e serviços de TI	10. GERENCIAR EDIFICAÇÕES E ESPAÇOS FÍSICOS						
			7.2. Gerenciar segurança de TI	8.1. Gerenciar necessidades elétricas, mecânicas e ambientais						
			7.3. Gerenciar mudanças tecnológicas	8.2. Gerenciar arranjo dos espaços						
			8.3. Gerenciar distribuição dos espaços							

Fonte: Adaptado de UNECE (2016).

ANEXO H – Área de Atividade: PRODUÇÃO (GSBPM)

PRODUÇÃO (GSBPM)								
ÁREA DE ATIVIDADE (Nível 1)	1. ESPECIFICAR NECESSIDADES	2. DESENHAR (Design)	3. CONFIGURAR E TESTAR	4. COLETAR	5. PROCESSAR	6. ANALISAR	7. DISSEMINAR	8. AVALIAR
MACROPROCESSO (Nível 2)								
PROCESSO (Nível 3)	1.1. Determinar necessidades de informação	2.1. Desenhar <i>outputs</i>	3.1. Configurar instrumentos de coleta	4.1. Criar quadros e selecionar amostras	5.1. Integrar dados	6.1. Preparar esboços de <i>outputs</i>	7.1. Atualizar sistemas de <i>outputs</i>	8.1. Reunir <i>inputs</i> de avaliações
	1.2. Consultar e confirmar necessidades	2.2. Desenhar descrição das variáveis	3.2. Configurar e aprimorar componentes dos processos	4.2. Configurar coletas	5.2. Classificar e codificar	6.2. Validar <i>outputs</i>	7.2. Executar produtos de disseminação	8.2. Conduzir avaliações
	1.3. Estabelecer objetivos de <i>outputs</i> estatísticos	2.3. Projetar complação dos dados	3.3. Configurar e aprimorar componentes de disseminação	4.3. Executar coletas	5.3. Revisar e validar	6.3. Interpretar e explicar <i>outputs</i>	7.3. Gerenciar liberação dos produtos de divulgação	8.3. Desenvolver planos de ação
	1.4. Identificar conceitos requeridos	2.4. Projetar estrutura e amostra	3.4. Configurar fluxos de trabalho	4.4. Finalizar coletas	5.4. Editar e Imputar	6.4. Aplicar controles de divulgação	7.4. Promover produtos de disseminação	
	1.5. Checar disponibilidade de dados	2.5. Projetar processamento e análise	3.5. Testar sistemas de produção		5.5. Derivar novas variáveis e unidades	6.5. Finalizar resultados	7.5. Gerenciar suporte aos usuários	
	1.6. Preparar Plano de Negócio	2.6. Projetar sistemas de produção e fluxo de trabalho	3.6. Testar processos estatísticos		5.6. Calcular pesos			
			3.7. Finalizar sistemas de produção		5.7. Calcular agregados			
					5.8. Finalizar arquivos de dados			

WEBSITES VISITADOS

<https://www.unece.org/info/ece-homepage.html> - Acesso em julho de 2017.

http://www.unece.org/stats/stats_h.html - Acesso em junho de 2017.

<https://statswiki.unece.org/display/GSBPM/Generic+Statistical+Business+Process+Model> –
Acesso em agosto de 2017.

<https://statswiki.unece.org/display/GAMSO/GAMSO+v1.1> – Acesso em setembro de 2017.

<https://statswiki.unece.org/display/gsim/Generic+Statistical+Information+Model> – Acesso em
setembro de 2017.

<http://www.nstac.go.jp/en/> – Acesso em agosto de 2017.

<http://www.unsiap.or.jp/> – Acesso em agosto de 2017.