ipea Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Título do capítulo	CAPÍTULO 4 **ASPECTOS PROCEDIMENTAIS NA CONDUÇÃO DO PROJETO: DECISÕES E APRENDIZADOS**
Autor(es)	Walter A. Desiderá Neto
DOI	DOI: http://dx.doi.org/10.38116/9786556350783cap4

Título do livro	**Indicadores Quantitativos da OCDE e o Brasil: reformas estruturais e crescimento inclusivo**
Organizador	Renato Baumann
Volume	1
Série	-
Cidade	Rio de Janeiro
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2024
Edição	1a
ISBN	9786556350783
DOI	DOI: http://dx.doi.org/10.38116/9786556350783

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2024
© Nações Unidas 2024
LC/BRS/TS.2024/5

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos).

Acesse: https://repositorio.ipea.gov.br/ e https://www.cepal.org/es/publications

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento e Orçamento e da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL) ou as dos países que representa.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas. Os Estados-membros das Nações Unidas e suas instituições governamentais podem reproduzir este estudo sem autorização prévia. É solicitado, apenas, que mencionem a fonte e informem à CEPAL sobre essa reprodução.

Este estudo foi elaborado no âmbito do Programa Executivo de Cooperação entre a CEPAL e o Ipea.

CAPÍTULO 4

ASPECTOS PROCEDIMENTAIS NA CONDUÇÃO DO PROJETO: DECISÕES E APRENDIZADOS

Walter A. Desiderá Neto[1]

1 INTRODUÇÃO

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), por meio de sua Diretoria de Estudos Internacionais (Dinte) e sob a iniciativa do pesquisador Renato Baumann, em meados de 2022 deu início ao projeto Indicadores da OCDE: Compatibilidade com a Realidade Brasileira. Em conformidade com as atribuições do Ipea, a pesquisa teve como um de seus objetivos principais o assessoramento à administração pública na implementação das estratégias adotadas pelo governo federal. No caso específico do projeto mencionado, os destinatários aos quais se remetia o esforço investigativo eram o corpo diplomático e os demais atores envolvidos com as questões atinentes à efetivação da entrada do Brasil na Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Ainda em curso,[2] o processo de acessão havia sido primeiramente lançado em 2017, por meio da iniciativa brasileira, que propôs voluntariamente sua candidatura à condição de membro pleno. O pedido foi colocado à consideração das nações do bloco, as quais analisaram a proposta ao longo de alguns anos, em um processo envolvendo sucessivas rodadas de negociação internas e com a nação sul-americana. A formalização da disposição em aceitar a inclusão do Brasil no agrupamento se deu finalmente em junho de 2022, quando foi assinado o acordo denominado Roteiro para o Processo de Acessão do Brasil à OCDE – o *roadmap*, como é informalmente chamado no círculo diplomático. Desde então, como condição para que o país se torne membro pleno, o bloco liderado pelas potências ocidentais vem demandando da administração pública brasileira a implementação de ajustes de distintas naturezas e em relação a variadas áreas temáticas, para adequação das políticas públicas empreendidas no país com as práticas do bloco.

---

1. Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Dinte/Ipea); e doutor em ciência política e relações internacionais pela Universidade Complutense de Madri. *E-mail*: walter.desidera@ipea.gov.br.

2. Este trabalho foi produzido em julho de 2023.

Uma das principais tradições da atuação internacional da OCDE consiste em apostar fortemente na produção e sistematização de dados empíricos para legitimar cientificamente suas recomendações. De fato, seu objetivo institucional principal, nas suas próprias palavras oficiais, consiste em "moldar políticas públicas que promovam prosperidade, igualdade, oportunidade e bem-estar para todos".[3] Ao longo dos processos de acessão recentes experimentados por outros países, a exemplo dos casos da Colômbia e de Costa Rica, essas métricas assumiram também a função de balizar os posicionamentos adotados pelo bloco nas negociações: tem sido a partir delas que a realidade do país candidato é diagnosticada, monitorada e avaliada. Por essa razão, os objetivos do projeto capitaneado pelo Ipea foram definidos ao redor da ideia de estudar a fundo tais indicadores, de maneira a fornecer insumos que capacitem o governo brasileiro a se antecipar diante de eventuais divergências ou requisições de dados que possam surgir no processo negociador.

O projeto foi realizado com a participação de pesquisadores da casa e da contratação de bolsistas de distintas áreas do conhecimento, totalizando mais de vinte especialistas. Com a coordenação-geral liderada pelo organizador do projeto e apoiada por este autor, o restante do grupo foi organizado em sete equipes, cada qual coordenada por um pesquisador do quadro efetivo do Ipea. Tanto a especialidade exigida na contratação dos consultores como a alocação de cada um deles nas equipes tiveram como referência as áreas temáticas que deverão ser objeto de revisões técnicas, conforme destacado formalmente no *roadmap*: i) reforma estrutural; ii) abertura comercial e de investimentos; iii) crescimento inclusivo; iv) governança; v) meio ambiente, biodiversidade e clima; vi) digitalização; e vii) infraestrutura.

Como se pode imaginar pela amplitude temática, até mesmo dentro de algumas das áreas priorizadas, a execução coordenada de um projeto de tal magnitude envolveu desafios de toda sorte. Entre outras questões, vale destacar: i) a dispersão geográfica da equipe; ii) a contratação de especialistas provenientes de campos em que, em alguns casos, os métodos quantitativos não são predominantes em sua produção científica; iii) a comunhão de profissionais de áreas entre as quais, em certos casos, há escassa tradição de diálogo; e iv) a complexidade da própria tarefa proposta, cujo volume de trabalho e o tamanho do objeto a ser colocado sob análise não se podia sequer precisar no princípio.

De qualquer forma, apesar das dificuldades enfrentadas, pode-se considerar que, do ponto de vista da entrega dos resultados, ao final, a autoavaliação predominantemente manifestada entre os pesquisadores que integraram o projeto é de que a execução foi bem-sucedida, além das expectativas. Com isso, não se pretende

3. Disponível em: https://www.oecd.org/about/. Acesso em: 25 jul. 2023.

deixar de reconhecer que ao longo do tempo lacunas serão certamente detectadas pelos leitores, e apontá-las será sem dúvida encorajado e agradecido pelos autores. Não obstante, a satisfação com o trabalho realizado se baseia na entrega dos resultados dentro do prazo e conforme se pretendia no melhor dos cenários. Cabe apontar que, na ausência de imponderáveis exógenos ao projeto, sua publicação definitiva e completa deverá ser efetivada dentro de um período de vigência de um ano.

Tendo como pano de fundo a ideia de que a forma de conduzir o projeto de alguma maneira tenha sido responsável para a obtenção de tais resultados, o objetivo geral deste artigo é contextualizar e pormenorizar algumas estratégias adotadas para a superação de parte das dificuldades de fundo teórico-metodológico e de caráter operacional que estiveram ao redor da pesquisa, sobretudo da perspectiva do apoio à coordenação-geral. Para que se possa compreender a complexidade de algumas questões, será lançada ênfase sobre algumas tarefas realizadas que tiveram o papel de fornecer elementos para que, conforme perplexidades de natureza variada emergiam, decisões fossem tomadas com agilidade no curto prazo.

Acima de tudo, as soluções desenvolvidas tiveram a meta de evitar que os caminhos escolhidos pudessem conduzir a um destino no qual, no conjunto, os resultados pudessem apresentar uma ou alguma combinação de três características indesejadas: i) incompletude na cobertura dos temas; ii) impossibilidade de sistematização conjunta; e iii) inutilidade para os negociadores. Em termos técnicos, as duas primeiras se traduziriam em problemas de eficácia, ao passo que a última redundaria em uma falha de efetividade. Na presença contundente de uma combinação delas, fatalmente a eficiência seria também negativamente afetada.

Este trabalho está organizado em quatro seções, incluída esta introdução. A segunda seção contém um breve resumo da terminologia adotada pela OCDE sobre os indicadores e a respeito da base conceitual que pode ser fundamental para a compreensão das maneiras que eles são mobilizados no bloco. Está redigida intencionalmente em linguagem didática, pois se destina especialmente ao público que não possui familiaridade com o tema da avaliação de políticas públicas.

A terceira seção, por seu turno, se concentra na descrição das soluções técnicas apoiadas em recursos mais ou menos tecnológicos que foram empreendidas para mitigar o efeito de três questões que poderiam, ao final, causar os problemas referidos no parágrafo anterior. A última seção se debruça na comunicação do aprendizado acumulado a partir dessa experiência, a qual se apoia em um exercício de reconhecimento de falhas, sugestão de aperfeiçoamentos e indicação de aspectos que podem merecer replicação em outros projetos similares.

2 ABORDAGENS E CONCEITOS: ESCLARECIMENTOS PRELIMINARES

Nesse trabalho da OCDE, parte-se do entendimento de que o público ao qual se destina caracteriza-se por ampla diversidade, tanto do ponto de vista da vinculação institucional ou profissional dos leitores como em relação às áreas do conhecimento com as quais têm mais familiaridade ou de onde eventualmente provêm seus estudos prévios ou formativos. Assim, não se pode esperar de antemão que as abordagens, os termos e as ideias que rodeiam o tema e os objetivos do projeto ao qual o conteúdo deste capítulo faz referência a todo momento façam parte do vocabulário cotidiano da variedade de potenciais interessados.

Para sanar dúvidas a respeito dos pontos centrais à compreensão do projeto como um todo, um esforço didático que pode ser proveitoso consiste em sintetizar as informações mais basilares em linguagem coloquial. Nessa direção, para que a interface entre os conceitos da literatura sobre avaliação de políticas públicas, a linguagem da OCDE e a terminologia adotada no projeto fiquem claras, cumpre resumir e explicitar esquematicamente o que se segue.

1) Para cada país, a OCDE atribui uma nota métrica sobre diferentes questões em que o setor público dos países atua ou deveria atuar (políticas públicas) para resolver os problemas que afetam o bem-estar da população.

2) Essa nota pode dizer respeito tanto à forma que, conforme estabelecido em sua legislação, a nação se organiza para planejar sua atuação (avaliação de desenho) como à maneira que essa estratégia toma forma e é implementada pelas repartições públicas (avaliação de processo). Em outros casos, a nota pode se referir ao estado do próprio problema, quer dizer, como vão as coisas sobre aquele tema no país, tendo em vista os programas do governo (avaliação de resultados/de impacto). Isso é feito regularmente, pode ser todo mês ou todo ano (periodicidade), mas o importante é que permite a análise da evolução da nota ao longo da história (séries temporais).

3) Para dar a nota, as características fundamentais sobre cada questão (variáveis) são medidas a partir dos mais detalhados atributos (indicadores básicos). Essas informações são necessárias para a atribuição final do valor de uma nota conjunta (índice composto), que se obtém respeitando algumas regras (fórmula de cálculo).

4) Nessa matemática, cada fator considerado costuma ter um peso que diferencia sua importância (coeficientes de ponderação). Quando as informações mais importantes não correspondem a números (dado qualitativo), é comum que se faça um questionário com respostas fechadas (múltipla escolha), que depois são transformadas no formato numérico

seguindo procedimentos rigorosos (*scoring*). O caso mais comum desse tipo é quando se quer examinar as regras que definem o que se pode ou não fazer no país e o peso dessas exigências burocráticas sobre a resolução dos problemas em determinado assunto (marco regulatório).

5) Em boa parte dos casos dá muito trabalho, o procedimento é longo e é muito complicado compreender essas contas todas (grau de complexidade), mas é assim que o resultado da nota acaba sendo definido na forma de um número (dado quantitativo). Seguindo esses procedimentos, permite-se colocar os países lado a lado (comparabilidade). Tudo isso está calcado no objetivo de que o jeito de cada um falar e opinar sobre cada assunto (subjetividade), que por vezes é tendencioso (viés), não afete as conclusões (objetividade).

6) A toda nota se espera que corresponda uma média de corte (parâmetro de avaliação). Ela serve de base para a avaliação da situação observada nas nações. O mais comum na OCDE é a comparação com a média das notas recebidas pelos países do bloco. Quer dizer, é assim que o organismo diz, sobre determinada questão, se o país está aprovado ou não (categorias avaliativas). Ela normalmente leva em consideração alguns pontos importantes (critérios). No geral, a conclusão da avaliação aponta se o que estão fazendo naquele país para enfrentar um problema está dando certo (eficácia) e se o dinheiro arrecadado com impostos está sendo empregado sem desperdícios (eficiência).

7) Embora no debate público seja muito comum utilizar as conclusões para apontar quem ganhou e quem perdeu, como se houvesse uma disputa internacional para ver qual país enfrenta melhor seus problemas, esse não é o objetivo proposto por elas. No caso da entrada de novos membros à OCDE (processo de acessão), essas avaliações têm o papel de permitir que seja examinada a adequação do candidato aos padrões (valores e práticas) que os países que compõem o bloco consideram indispensáveis para deixar que alguém seja aceito como um novo integrante. Isso é feito com foco em algumas questões (áreas temáticas objeto de revisões técnicas) que ficam detalhadas por escrito em um cronograma geral de compromissos (*roadmap*).

8) Idealmente, a utilidade mais importante resultante desse trabalho da OCDE é identificar os temas e as causas prováveis de tudo que vai mal, ou vai bem, mas dá para melhorar, em cada país (recomendações), de modo que se possa ajudar as nações a avançar (desenvolvimento). Por fim, o gasto público para fazer esse trabalho todo se justifica por duas ideias adicionais: gerar múltiplas bases de dados (evidências)

e produzir informações confiáveis (conhecimento científico) que permitam sugerir com rigor como os governos podem ou devem agir para que a qualidade de vida dos seus cidadãos seja constantemente aprimorada (melhores práticas).

3 DEBATES, DESAFIOS E SOLUÇÕES: ASPECTOS PROCEDIMENTAIS

Ao final de setembro de 2022, com as equipes temáticas definidas e minimamente formadas, ainda que em estágios diversos na conclusão de suas composições, realizou-se uma reunião inaugural com a presença dos integrantes de cada uma delas. Foi o primeiro de algumas dezenas de encontros semanais entre pesquisadores localizados em diferentes partes do país. A eles se somaram, em pelo menos um terço das oportunidades, convidados situados fora do território brasileiro. Em praticamente todas as vezes, essa colaboração externa se deu a partir de Paris (França), sede da OCDE e onde estão lotados os diplomatas brasileiros dedicados à organização.

Essa dinâmica foi bastante produtiva e somente foi permitida devido à disseminação do uso e ao avanço tecnológico bastante recente dos aplicativos dedicados à realização de videoconferências.[4] É relevante chamar atenção para essa questão porque, como se evidenciará nos parágrafos seguintes, as tarefas objeto deste trabalho foram igualmente apoiadas por novas tecnologias da informação e comunicação (TICs). Não seria exagero afirmar que, sem o acesso a elas, alguns dos aportes finais do projeto não teriam sido alcançados, ou jamais teriam ocorrido dentro do mesmo prazo sem que houvesse uma elevação considerável e inatingível dos custos financeiros.

Os debates abertos naquela reunião foram suficientes para que se percebesse, desde o começo das atividades, como a amplitude do projeto demandava a adoção de estratégias procedimentais bastante específicas e, além disso, muito desafiadoras. Para os objetivos deste capítulo, destacam-se três questões hipotéticas principais com impacto fundamental na escolha dos caminhos a serem seguidos pela pesquisa, dados os efeitos negativos que poderiam incorrer aos resultados do projeto caso viessem a se confirmar (quadro 1).

Nas próximas páginas, será dedicada uma subseção para cada um desses problemas potenciais. Serão descritas, de maneira mais ou menos pormenorizada, as tarefas que foram efetivamente empreendidas pelo autor para auxiliar na tomada das decisões necessárias ao seu enfrentamento. Num esforço de contextualização, também será relatado o processo de desenvolvimento do projeto, mas com foco nos pontos importantes para a compreensão das escolhas que levaram a tais atividades.

4. Um fenômeno que, embora no caso desses programas computacionais tenha sido fortemente potencializado pela pandemia, obviamente não teria sido possível sem outros recursos fundamentais, com destaque para as infraestruturas de banda larga.

Com isso, espera-se explicitar em quais casos e por quais motivos foi ou não possível contar com os procedimentos ideais, conforme elencados no quadro 1.

QUADRO 1
Principais questões hipotéticas (QHs) consideradas na escolha da estratégia inicial de investigação

Questão	Descrição	Efeito potencial	Procedimento mitigador ideal
QH1	A quantidade de indicadores que eventualmente se repetissem de um tema a outro poderia ter magnitude relevante.	Os esforços de análise poderiam se sobrepor entre as equipes, levando a uma execução ineficiente.	Sistematicamente acompanhar e registrar o andamento da investigação de cada equipe, comunicando sempre que houvesse probabilidade de retrabalho. Fornecer meios para que as equipes também possam consultar os dados de acompanhamento e se antecipar. Fomentar a comunicação e o compartilhamento de informações entre as equipes.
QH2	A quantidade de indicadores a ser analisada poderia ser extremamente elevada, seja em temas individuais, mas sobretudo se considerado o conjunto deles.	O projeto poderia não ter fôlego suficiente para completar seus objetivos.	Identificar e dimensionar a cesta de indicadores relacionados com cada tema. Conforme o caso, desenvolver critério de seleção.
QH3	As variáveis representadas pelos indicadores poderiam ter naturezas muito distintas, seja em temas individuais, mas sobretudo de um tema a outro.	As perguntas de pesquisa poderiam ser incompatíveis a depender do tipo da variável, levando a resultados incomparáveis e/ou de difícil sistematização.	Tipificar, conforme a natureza estatística das variáveis, os indicadores selecionados. Dimensionar a composição da cesta de indicadores do projeto. Estabelecer perguntas de pesquisa compatíveis e suficientes para lidar com as especificidades mais importantes dos componentes do objeto de pesquisa.

Elaboração do autor.

Antes de seguir, cumpre tecer três esclarecimentos. Primeiro, a numeração conferida a cada QH tem como base a ordem em que as tarefas aqui descritas foram efetuadas, de modo a favorecer um relato sequencial. Logo, não se trata de uma hierarquização. Segundo, é fundamental frisar que, da parte narrativa, todos os relatos dizem respeito a situações em que houve participação direta ou acompanhamento próximo do autor nas atividades. Eventuais opiniões e impressões que possam permanecer devem sempre ser vistas como de caráter estritamente individual.

Por fim, de forma alguma se pretende defender que as TICs mobilizadas no projeto e a forma de operacionalizá-las tenham sido as melhores alternativas disponíveis. Sem poder contar com uma equipe especializada em tais soluções que estivesse exclusivamente dedicada para dar vazão às demandas dessa natureza no curto prazo, coube ao autor deste trabalho, por iniciativa própria, lançar-se o desafio de tentar elaborar soluções, aplicando os limitados conhecimentos adquiridos durante a pandemia em cursos virtuais. Assim, mais do que enaltecer as ferramentas construídas, o texto pretende explicar o raciocínio que esteve por trás de cada escolha, registrando suas falhas e suas virtudes, de modo a dar transparência ao processo.

3.1 QH1: repetições de indicadores

O risco de duplicação de esforços é um problema de eficiência que se pode eliminar completamente com um enfrentamento contundente na fase de planejamento de alguma pesquisa. Com efeito, para que seja equacionado, costuma ser suficiente desenvolver e apresentar, logo na formulação do projeto, uma divisão de tarefas clara e objetiva entre os integrantes da equipe. No caso dessa investigação, porém, não havia uma opção disponível que fosse completamente capaz de extinguir o problema, uma vez que o objeto de estudo não estava delimitado de antemão.[5] Assim, como essa era uma atividade que fazia parte dos próprios objetivos da pesquisa, nesse processo poderia haver sobreposição de esforços conforme um mesmo indicador fosse identificado e examinado por duas ou mais equipes distintas.

Portanto, em primeiro lugar foi proposto que as equipes, no processo de delimitação do objeto, reportassem à coordenação-geral toda vez que um indicador fosse definitivamente classificado como pertencente ao escopo de sua área temática. Controlando o andamento, caberia à coordenação monitorar e alertar eventuais repetições. Do ponto de vista da condução da pesquisa, aproveitando a oportunidade representada por esses informes, foi pensado que seria importante contar com informações mínimas e padronizadas sobre todo indicador reportado. Além do registro, esses dados poderiam conter os elementos fundamentais para que se pudesse tomar uma decisão bem-informada quanto a qual equipe destinar os indicadores que se repetissem de um tema ao outro. Isso ocorreria, logicamente, nos casos em que, no momento da detecção da sobreposição, o indicador ainda não tivesse sido completamente examinado por nenhuma das equipes envolvidas.

Desse modo, foi elaborado um formulário, cujo desenho foi colocado em discussão com o grupo logo na segunda reunião semanal. Coletadas as críticas e sugestões, um modelo aperfeiçoado voltou a ser proposto. Enquanto a primeira versão esteve mais concentrada em dar uma primeira ideia e decidir os itens que poderiam e deveriam estar contemplados, a segunda buscou dar forma ao meio de preenchimento, norteada pela preocupação de otimizar a posterior sistematização das informações. Como resultado desse processo, cabe assinalar que essas atividades cumpriram o papel adicional de tornar explícitos a todos os pesquisadores os objetivos específicos que orientavam a pesquisa. Quer dizer, esclarecia o exame comum que se pretendia obter sobre qualquer indicador selecionado, independentemente das diferenças oriundas de características próprias aos temas ao qual se referissem.

5. Os motivos serão tratados na próxima subseção.

Para que se obtivesse um instrumento que coletasse e organizasse esses dados de maneira que o resultado tivesse utilidade operacional, foi criado um arquivo do aplicativo Excel, contendo uma planilha e um formulário construído em Visual Basic for Applications (VBA).[6] No seu funcionamento, o usuário respondia a um questionário e, ao completar, cada resposta alimentava de maneira organizada uma coluna respectiva na planilha. Uma virtude a ser destacada desse formato era a disponibilidade de espaço para que, a cada pergunta, fosse explicitado com detalhes a qual informação se queria fazer referência, de modo a evitar confusões conceituais por parte dos respondentes. Ademais, as questões abertas inicialmente colocadas foram transformadas, sempre que possível, em questões de múltipla escolha. Com isso, houve avanço na confiabilidade, padronização e sintetização das respostas, características fundamentais para a utilização das informações de forma ágil e eficaz.

Para garantir de forma definitiva que não haveria dificuldades operacionais ou erros de interpretação no momento do preenchimento, foi elaborado e compartilhado com todos os participantes um vídeo tutorial em que as instruções eram exaustivamente explicadas oralmente, enquanto na imagem os passos de um preenchimento de exemplo eram acompanhados pela captação da tela do computador. O compartilhamento do vídeo permitiu economizar o tempo que seria necessário para dar as mesmas instruções dentro de uma reunião, ao mesmo tempo que o registro podia ser consultado e conferido pelos pesquisadores sempre que uma dúvida surgisse ou reaparecesse.

Apesar desses esforços, esse não foi o formato definitivamente adotado. Sua principal falha era a centralização das informações com a coordenação-geral, considerando que certamente haveria alguma alternativa que pudesse estar sempre disponível para consulta *online*. Devido a esse motivo, em primeiro lugar, o formulário foi transferido para o aplicativo Forms, que permite a criação de questionários aplicados pela internet, cujos dados vão se reunindo automaticamente em um mesmo arquivo que pode ser exportado para Excel.

Mesmo com a equipe já tendo sido capacitada para trabalhar com o modelo anterior, o custo de empreender uma nova alteração foi considerado pequeno, pois o conteúdo do formulário (quadro 2) não foi substantivamente alterado. Assim, pesou na balança a vantagem de com isso também eliminar o trabalho – e os erros potencialmente envolvidos – representado pela tarefa, antes conferida à coordenação, de alimentar a planilha a cada momento que fosse recebido um novo arquivo. Com a adoção dessa nova rotina, utilizando os recursos do aplicativo Power Automate, sempre que o formulário para cadastro de um novo

6. Trata-se de um aplicativo que já vem embutido no modo desenvolvedor do Office, para desenvolvimento de ferramentas de baixo grau de complexidade baseadas em macros associadas a eles.

indicador fosse respondido por alguma equipe, os dados inseridos eram transferidos para uma planilha compartilhada em nuvem, à qual todos tinham acesso para consulta. Além disso, um *e-mail* de aviso à coordenação-geral era disparado sempre que esse arquivo comum sofria modificações, otimizando a tarefa do monitoramento. Um novo vídeo tutorial, no mesmo formato e com as mesmas funções do anterior, também foi compartilhado com a totalidade da equipe.

QUADRO 2
Formulário para cadastro inicial dos indicadores selecionados pelas equipes temáticas do projeto e posterior registro dos resultados da análise

Questão	Formato da resposta
1. Responsável pelo preenchimento.	Aberto.
2. A qual tema seu grupo está dedicado?	Fechado – seleção exclusiva entre os sete temas.
O indicador na OCDE	
3. Nome do indicador OCDE.	Aberto.
4. Definição conceitual do indicador OCDE.	Aberto.
5. Unidade de medida do indicador OCDE.	Aberto.
6. *Link* de publicação da OCDE relacionada ao indicador.	Aberto – URL.
7. *Link* para base da OCDE contendo dados do indicador.	Aberto – URL.
8. Constam dados para o Brasil na base da OCDE?	Fechado – sim ou não.
9. Qual o último ano que foi coletado para o Brasil?	Aberto.
10. Selecione o órgão responsável pelo tema na OCDE.	Semiaberto – seleção múltipla entre 25 órgãos, além de opção aberta.
O indicador no Brasil	
11. Produz-se exatamente o mesmo indicador no Brasil?	Fechado – sim ou não.
12. *Link* para a base do mesmo indicador no Brasil.	Aberto – URL.
13. Algum indicador produzido no Brasil poderia substituir?	Fechado – sim ou não.
14. Nome do indicador brasileiro substituto.	Aberto.
15. Definição conceitual do indicador brasileiro substituto.	Aberto.
16. Unidade de medida do indicador brasileiro substituto.	Aberto.
17. *Link* para a base/fonte contendo o indicador brasileiro substituto.	Aberto – URL.
18. O indicador brasileiro substituto difere do indicador da OCDE devido a quais atributos?	Semiaberto – seleção múltipla entre seis atributos e opção aberta: i) definição conceitual; ii) unidade de medida; iii) periodicidade; iv) âmbito geográfico; v) acesso; e vi) série temporal, entre outros.
19. O indicador brasileiro substituto pode ser considerado equivalente ao da OCDE de alguma maneira?	Fechado – seleção exclusiva entre as opções: i) sim, totalmente; ii) sim, mediante ressalva teórica; iii) sim, mediante a combinação de indicadores disponíveis; iv) sim, mediante a combinação de indicadores estimáveis; e v) não.

(Continua)

(Continuação)

Questão	Formato da resposta
20. Considerações sobre o indicador brasileiro substituto e/ou a forma de torná-lo equivalente ao da OCDE.	Aberto.
Na comparação do Brasil com a OCDE	
21. É adequada a utilização de tal métrica para diagnosticar e/ou avaliar o desempenho brasileiro nos temas para os quais se costuma mobilizar na OCDE?	Fechado – sim ou não.
22. Considerações sobre a adequação do indicador à realidade brasileira.	Aberto.

Elaboração do autor.
Obs.: Para o cadastro inicial, exigia-se resposta para as questões 1, 2 e 3. Para as demais, uma vez cadastrado o indicador, o preenchimento poderia ser efetuado, ou alterado, conforme o caso, diretamente na planilha na qual eram mantidas as restrições quanto ao formato da resposta.

Não obstante os benefícios conquistados, mais uma vez a ferramenta elaborada foi abandonada antes de qualquer preenchimento ser realizado. A adoção de tecnologias mais complexas,[7] fruto de sugestões coletadas nas reuniões gerais, permitiu que se pudesse reduzir o trabalho das equipes de forma considerável. Naquele que se tornou o formato definitivo foi possibilitado que estivessem previamente respondidas de cinco a seis questões daquelas que tinham a função de identificar e caracterizar os indicadores. Cabe ressaltar que o bloco descritivo inteiro era composto por oito perguntas (quadro 2, questões 3 a 10), um dos motivos pelos quais o formulário foi completamente abandonado.

Essas respostas passaram a ser adquiridas por meio de uma extração automática junto à página *stats.oecd.org* (daqui em diante, Stats), pela qual se acessa a base de dados estatísticos da OCDE. Embora o questionário tenha sido excluído, a planilha compartilhada em nuvem permaneceu em uso, com modificações mínimas no seu *layout*. Quanto às diferenças operacionais, a primeira estava na forma de inserção dos dados, totalmente modificada: para todos os indicadores existentes no Stats para as sete áreas temáticas,[8] os dados foram coletados automaticamente – representando um máximo de 75% dos dados descritivos de cada entrada que constavam no formulário, conforme mencionado. A segunda diferença estava na maneira de as equipes intervirem para informar a seleção de indicadores. A partir de então, bastaria aos usuários, uma vez acessada a planilha *online*, buscá-lo pelo nome e assinalar a informação de que estava sendo incluído em sua cesta. Certamente, era recomendável conferir as informações presentes, além de ser necessário preencher as eventuais lacunas, mas esse era um esforço marginal se comparado ao original. As questões restantes, pertencentes aos blocos analíticos, seriam respondidas diretamente na planilha, mantidas as restrições quanto ao formato das respostas.

7. Elas serão detalhadas na próxima subseção.
8. Os procedimentos também serão detalhados na próxima subseção.

Desse modo, do ponto de vista das sobreposições, desde que ninguém iniciasse o trabalho analítico sem antes informar na planilha, a equipe que posteriormente viesse assinalar o mesmo indicador saberia que ele já estava sob a guarda de outra área. Devido às mudanças, um último vídeo tutorial foi disponibilizado aos pesquisadores, tendo como foco explicar a forma de localizar um indicador na planilha e a maneira de informar sua inclusão no escopo da equipe do usuário. Mais uma vez, o custo envolvido na mudança de instrumento pareceu baixo diante do benefício aos consultores.

A execução da tarefa representada pela programação exigida para a extração automática dos dados dos indicadores, embora tenha sido bastante trabalhosa e tenha demandado uma verdadeira capacitação, não desencorajou, tampouco foi fator impeditivo para empreender essa mudança. Naquele momento, o custo envolvido para sua implementação também se apresentava como marginal. Como se verá a seguir, parte do esforço necessário já havia sido empreendido para fazer frente a outro objetivo.

3.2 QH2: quantidade de indicadores

Conforme mencionado, a delimitação do objeto se caracterizou como um dos próprios objetivos do projeto. A esse respeito, cabe pontuar que, acima de tudo, a identificação exata e antecipada de quais indicadores serão mobilizados no processo de acessão é uma tarefa impossível. Mesmo que se restrinja o escopo aos sete temas destacados no *roadmap*, como se optou nesse projeto, essa máxima permanece válida. Deve-se ter em mente que nem para a OCDE existe uma lista exata desse tipo, visto que a decisão de usar um ou outro indicador somente poderá surgir no desenrolar do processo de negociação. Isso ocorrerá, por exemplo, conforme a demanda de atores do organismo, dada sua preocupação com alguma questão específica que possa emergir. Em casos desse tipo, o alerta poderá levar à busca de informações sobre alguma conjuntura específica no Brasil, as quais deverão ser preferencialmente coletadas e comunicadas na linguagem metodológica do organismo.

De todo modo, isso não seria de impedimento para que a pesquisa fosse levada à frente. Mesmo sem poder prever quais métricas seriam mobilizadas, havia pelo menos duas alternativas de como proceder: analisar de maneira exaustiva *todos* os indicadores possíveis que existam sob o arcabouço de cada área; ou com base nas fontes e nos critérios adequados disponíveis, *selecionar* para análise os indicadores com maior ou absoluta chance de figurar no processo em algum momento. Na primeira opção, o volume de trabalho seguramente seria maior, mas o resultado seria mais abrangente. Contudo, carregava um alto risco de que não se entregassem os insumos aos negociadores com a agilidade requerida, prejudicando a efetividade da pesquisa. Na segunda opção, a execução seria mais

eficiente e eficaz, mas ainda assim o resultado também poderia ser inefetivo – caso a abrangência de indicadores examinados se revelasse insuficiente.[9]

Considerado o contexto inicial da pesquisa, a alternativa de estudar a totalidade dos indicadores era uma opção avaliada pela absoluta maioria do grupo como inviável ou até mesmo desnecessária. De todo modo, uma informação fundamental era indispensável para medir o tamanho que um esforço de tal natureza representaria: a quantidade de indicadores a que se estava referindo, fosse a total ou por cada tema. Como se pode imaginar, tampouco existe uma lista disponível em que conste o universo das métricas que podem ser mobilizadas no processo de acessão.

Foi nesse contexto, com o objetivo de ao menos estimar esse dado, que a utilização de instrumentos mais avançados foi primeiramente sugerida e, uma vez considerada, colocada em prática. Quando se havia migrado para o aplicativo Forms, foi apontado em uma das reuniões que o portal Stats disponibilizava um sistema destinado principalmente a desenvolvedores de aplicativos cujo acesso e utilização eram permitidos de forma livre[10] e gratuita: a interface de programação de aplicativo (API). Conforme aponta Jünger (2022, p. 19, tradução nossa),

> muitas funções diferentes (...) podem ser exercidas por uma API. Por um lado, um provedor de API permite o acesso a recursos, como a exibição de imagens em um monitor (saída), a posição geolocalizada de um dispositivo (entrada) ou os dados em um disco rígido (throughput). Por outro lado, um consumidor de API usa esses recursos para criar um aplicativo, como um jogo de computador, um mapa online ou uma máquina de pesquisa. No que diz respeito à coleta e análise de dados científicos, as APIs baseadas na internet são cada vez mais importantes. (...) Em contraste com uma página padrão, a funcionalidade principal de uma API é relativamente estável e os seus dados são estruturados. (...) Assim, a documentação dessas interfaces é crucial (...) [pois, em conjunto com] as suas políticas conexas, fornecem informações sobre os seus princípios organizadores.[11]

No caso do Stats, a API associada à página faz a ponte entre, de um lado, as consultas feitas pelos usuários no portal e, de outro, os servidores nos quais os dados estão armazenados. Embora a própria página se valha da API no seu

9. Em qualquer caso, consultas realizadas internamente revelaram que nenhuma das alternativas poderia ter sido levada a efeito preliminarmente pela equipe do Ipea. Esforços em outros projetos de suas cinco diretorias teriam que ser desmobilizados para que mais pesquisadores, com a gama de especialidades exigida, pudessem se dedicar à empreitada.

10. Respeitados os termos e condições. Para detalhes, acessar a página: https://www.oecd.org/termsandconditions/.

11. Jünger, J. A brief history of APIs: limitations and opportunities for online research. *In*: ENGEL, U. *et al*. (Ed.). *Handbook of computational social science, volume 2*: data science, statistical modelling, and machine learning methods. Nova York: Routledge, 2022. p. 17-32.

funcionamento,[12] qualquer usuário pode consumir os seus serviços, desde que fale no mesmo idioma da ferramenta.[13] Assim, consultada a documentação,[14] utilizou-se o aplicativo Postman para criar as *queries*[15] e coletar em bloco a estrutura dos dados correspondente a cada um dos 1.635 conjuntos de dados (*datasets*) abarcados pelo portal.[16] O tratamento, a organização e a sistematização do conteúdo dessas centenas de arquivos foram efetuados com a utilização do aplicativo Power BI.

Como resultado preliminar dessa análise, chegou-se a uma primeira estimativa: o Stats contém dados para uma faixa de no mínimo 30 mil indicadores.[17] Como essa própria quantidade se caracterizava como um valor fortemente subestimado, deu-se por eliminada definitivamente a alternativa de analisar todos os indicadores,[18] em

12. Quando alguém navega pela página e faz suas buscas utilizando o ambiente gráfico amigável que ela oferece, a API recebe as solicitações traduzidas em códigos, formatando uma mensagem estruturada que permite a realização da consulta e a obtenção de uma resposta do servidor de maneira ágil. Deve-se ter em mente que servidores desse tipo armazenam uma quantidade enorme de dados e que, portanto, uma busca puramente textual, além de levar muito mais tempo, poderia não resultar em respostas precisas.

13. A consulta se realiza por uma URL, a qual deve ser construída em conformidade com as regras da API. Basta acessar o endereço virtual para obter a resposta, que será dada como um arquivo de texto, redigido na mesma linguagem computacional. A esse respeito, o Stats oferece duas opções, às quais correspondem duas APIs distintas. Para o objetivo que estava posto, optou-se pela API que opera no padrão SDMX-ML, pois somente ela conta com a funcionalidade de consultar os metadados: o método GetDataStructure. A título de menção, a outra API opera no padrão SDMX-JSON, sendo mais indicada para a coleta dos dados propriamente ditos.

14. Mais detalhes estão disponíveis em: https://data.oecd.org/api/sdmx-ml-documentation/.

15. *Query* é uma solicitação de informações a um banco de dados.

16. Todos os *datasets* são estruturados ao redor de dimensões, atributos e listas de códigos (*codelists*). Eles se diferenciam quanto à quantidade e quanto ao conteúdo de cada um desses três parâmetros. Na linguagem da API, o endereço de um dado estatístico específico (observação) se dá pela identificação do *dataset* e da posição assumida por cada dimensão e por cada atributo que é exigido para distinguir a informação pretendida. Apesar das diferenciações mencionadas, em todo *dataset* a ideia de indicador sempre está no nível das dimensões. Ela pode corresponder a uma ou à combinação de algumas delas. Como a cada dimensão corresponde um *codelist*, a lista de indicadores corresponderá ao *codelist* da dimensão que os representa (ou nas combinações possíveis entre os *codelists* das dimensões que conjuntamente os representam). Há raros casos em que um *dataset* inteiro se dedica a somente um indicador. Consequentemente, a nomenclatura utilizada para identificar esse indicador coincidirá com a do próprio *dataset*.

17. Entre os *datasets*, há uma enorme variabilidade não somente no que se refere ao desenho assumido por sua estrutura, mas também com relação à terminologia que se utiliza para, de um lado, referir-se à ideia de indicador e, de outro, nomear especificamente um indicador. O número aqui estimado se refere apenas aos casos dos *datasets* em que havia uma dimensão com nome indicador, variável ou série, admitindo pequenas variações, como uso de singular e plural. Coletado o *codelist* de cada dimensão dessas, o tratamento empreendido sobre o texto do nome de cada indicador listado se restringiu à eliminação de espaços excessivos (antes do início, entre palavras e ao final). Finalmente, a eliminação de repetições se realizou de modo automático, somente para os casos idênticos. Embora seguramente tenham remanescido repetições, algumas dimensões deixadas de fora dessa seleção representam categorizações que, a depender do caso, transformam profundamente o indicador. Em última análise, um mesmo indicador desagregado por sexo ou por faixa etária, do ponto de vista desse projeto e do objetivo da tarefa, deveria ser contado duas vezes adicionais, pois a métrica poderia ser mobilizada no processo de acessão de uma forma ou de outra – além da forma agregada. Como a quantidade de dimensões desse tipo chega a superar a faixa de dez para um mesmo indicador em certos casos extremos, justifica-se a conclusão de que o valor apontado como mínimo está seguramente subestimado.

18. Uma filtragem empreendida nos *datasets* reduziu sua quantidade a menos da metade. Ela foi feita por meio da exclusão daqueles que representavam repetições traduzidas de um mesmo *dataset* a um ou mais idiomas. Outro exemplo de repetições excluídas foram casos em que, para cada ano em que os dados foram coletados, tenham criado um *dataset* distinto, porém com mesma estrutura. Como resultado, a quantidade de indicadores caiu para a faixa dos 13 mil, mas permaneceu demasiado elevada. Diante disso, a filtragem por tema foi considerada desnecessária para a confirmação de que o custo de estudar todos os indicadores existentes não estava ao alcance do projeto. A elevada amplitude de alguns temas, como é o caso de reforma estrutural, reforçou a decisão de dispensar avanços para além do que se havia conseguido estimar.

conformidade com a previsão intuitiva que estava na base da manifestação dos consultores em relação à inviabilidade dessa opção.

De todo modo, foi a partir da realização desse estudo e dos dados coletados para ele que se revelou a possibilidade de, com a API, extrair automaticamente aquelas informações antes presentes no formulário. Além dos benefícios com a redução de esforços, havia ainda uma virtude adicional. Duas das informações coletadas poderiam ser utilizadas pelas equipes como critério para organizar seu fluxo de trabalho. Especificamente, frente a uma demanda repentina dos negociadores, por exemplo, essas informações poderiam servir de critério para decidir a ordem pela qual seria efetuada a análise: i) os indicadores com ausência de dados sobre o Brasil; ii) e/ou aqueles marcados pela desatualização dos dados sobre o país.

Com um conjunto de *datasets* reduzido, a estrutura dos dados podia ser examinada caso a caso, permitindo superar as imperfeições que haviam sido assumidas quando o objetivo era apenas estimar a quantidade de indicadores. Dessa maneira, foi demandado às equipes que consultassem a página Stats e colhessem a lista de *datasets* em que havia indicadores relevantes para seus temas. Adicionalmente, foi solicitado que aproveitassem a oportunidade da visita ao portal e, ao escolherem algum *dataset*, apontassem a terminologia nele utilizada para fazer referência à ideia de indicador. Ao final, num total de 111 *datasets,* a extração automática alimentou na planilha informações para em torno de 5.100 indicadores.[19] Essa tarefa trouxe à tona questões quanto ao significado considerado por cada pesquisador sobre a unidade de análise básica do projeto. A existência de dúvidas ou ruídos não equacionados a esse respeito é um dos temas principais tratados na próxima subseção.

3.3 QH3: tipificação dos indicadores

Embora seja um elemento basilar do método científico – ou talvez devido a isso –, o conceito de indicador pode vir acompanhado de tantos sobrenomes, que a chance de que a ideia presente na base de sua definição mais geral se perca de vista é enorme, sobretudo no campo das ciências humanas. Nesse contexto, outro risco comum é tomar o termo como uma maneira diferente de se referir às ideias de variável ou de unidade de medida. Seja qual for o caso, a depender do papel desempenhado em uma pesquisa, no limite, a confusão pode acarretar invalidação das conclusões.

19. A exclusão das repetições dos casos com nome idêntico reduz essa quantidade para a faixa de 3.700. Apesar da maior precisão no momento de identificar a qual dimensão corresponde a ideia de indicador em cada *dataset*, as categorizações que representam desagregações que transformam o indicador de maneira profunda, mencionadas em nota anterior, também não foram contempladas nesse exercício. Sua inclusão poluiria a planilha exageradamente, fosse pela multiplicação da quantidade de linhas, fosse pela inclusão de uma ou mais colunas. Significa, afinal, que o número assinalado no início desta nota também deve ser visto como um valor mínimo, o qual seguramente representa o montante elegível a compor o objeto de estudo do projeto em uma perspectiva ligeira ou moderadamente subestimada.

Nesse projeto, no qual os indicadores ocupavam também a posição de unidade de análise, sua definição conceitual ganhava ainda mais importância. Conforme a concepção adotada, haveria consequências não apenas na delimitação do objeto de estudo mas também nas perguntas de pesquisa e nos objetivos específicos correspondentes. Observando de uma perspectiva mais geral, divergências de conceituação afetam diretamente a qualidade da comunicação de ideias e argumentos. Quando não há acordo sobre concepções, não são raras as situações em que teses iguais são percebidas como distintas ou antagônicas devido ao sentido que cada lado confere à terminologia empregada no debate.

Por mais que esses riscos tenham estado no centro das preocupações do projeto desde sua concepção, uma contraposição virtual entre estudar *indicadores básicos* ou *índices compostos* não pôde ser evitada e rondou grande parte dos debates estabelecidos nas reuniões. Quanto à ideia central, é possível afirmar que a noção de que os indicadores são definidos como referentes empíricos do comportamento de variáveis jamais tenha sido alvo de contestação. Em contrapartida, a própria capacidade para definir cada uma das concepções contrapostas mencionadas, utilizando poucas palavras e em termos claros e objetivos, levou praticamente a conclusão da pesquisa para ser conquistada.

Felizmente, isso não redundou na invalidação de conclusões. Seu impacto se fez sentir na sistematização dos resultados. As ferramentas relatadas anteriormente estiveram marcadas pela aposta na escolha da ideia de indicadores básicos como a definição conceitual para a delimitação do objeto. Isso se reflete de forma destacada nas perguntas contempladas no formulário e na premissa de que o Stats seria o lócus no qual um exercício de contagem do universo de indicadores poderia ser feito. Em ambos os casos, é bastante visível que não foram dedicadas reflexões para que as características dos índices compostos fossem levadas em consideração e ressaltadas.

Ainda que seja possível responder ao questionário e/ou encontrar dados dos índices compostos no Stats, não se pode deixar de reconhecer que certas questões redundariam em obviedades. Para dar o exemplo mais gritante, deve-se considerar o caso da unidade de medida. Um índice composto construído conforme o manual defendido em OECD (2008)[20] tem a si mesmo como unidade de medida, pois é com essa função que eles são criados: produzir métricas que sintetizem fenômenos complexos. Ao mesmo tempo, uma série de questões mais importantes para o caso de examinar esse tipo de indicador não fazem parte do formulário e, consequentemente, não estão presentes na planilha. Para elas vale a pena registrar uma pequena lista que poderia ser relevante em situações

20. OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. *Handbook on constructing composite indicators*: methodology and user guide. Paris: OECD, 2008.

de conflito nas negociações: i) fontes utilizadas para determinação dos coeficientes de ponderação; ii) fontes consultadas na coleta de dados primários; iii) frequência de checagem dos dados fornecidos pelas fontes consultadas; iv) grau de complexidade metodológica; v) capacidade de mensurar os fenômenos pretendidos; vi) parâmetro de sucesso embutido; e vii) viés de seleção das variáveis componentes.

Em última análise, essa situação foi em grande parte causada pelo fato de que, conforme a área temática, um desses formatos tem predomínio nas métricas que são mobilizadas pela OCDE para efetuar os diagnósticos e as avaliações a respeito do desempenho de cada país. Isso fica explícito ao serem comparados os casos de meio ambiente, com uma série de indicadores básicos, e reforma estrutural, com apenas um índice composto com grau máximo de complexidade metodológica. Apesar disso, cumpre reconhecer que, nas ferramentas construídas para evitar sobreposições e otimizar o processo final de sistematização dos resultados, não foram empreendidas estratégias com algum dos objetivos a seguir: garantir que fossem privilegiadas, na elaboração das ferramentas de sistematização e acompanhamento, informações compatíveis com toda a variedade de indicadores que seriam selecionados no desenrolar da pesquisa; e produzir instrumentos em quantidade suficiente para que cada concepção estivesse representada por ferramentas próprias de sistematização, contemplando as perguntas de investigação essenciais para o exame específico dos indicadores daquela natureza.

No final das contas, para que ainda se obtenha uma sistematização dos resultados que contemple os pontos mais importantes referentes aos índices compostos, serão necessários três esforços adicionais: i) identificar o conjunto de questões sobre esses indicadores que apresentam maior utilidade aos negociadores, a exemplo das que foram sugeridas anteriormente; ii) criar uma planilha própria para registrar e sistematizar esses dados; e iii) encontrar no relatório de análises de índices compostos as informações requeridas para dar resposta a tais questões. Esta última parte estará especialmente prejudicada, uma vez que, diferentemente do caso dos relatórios de exames debruçados sobre indicadores básicos, as novas perguntas não estariam previstas desde a definição da organização do texto. Assim, é possível que uma resposta esteja implícita ou apenas não esteja destacada, podendo haver casos em que tenha sido omitida por não ter figurado entre os objetivos específicos.

4 APRENDIZADOS E REVISÕES: CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez efetuados o relato do processo de investigação e a descrição das ferramentas elaboradas, resta fazer um balanço avaliativo das iniciativas. O objetivo é destacar os acertos que podem ser tomados como aprendizados e os equívocos que não apenas devem ser vistos como lições, mas também servir de estímulo para a indicação de caminhos para sua correção.

Em que pese o reconhecimento de algumas limitações da planilha de sistematização já efetuado no final da última seção, deve-se chamar atenção para uma adicional. Mesmo nos casos em que predominaram indicadores básicos na análise, o aproveitamento dos benefícios que a ferramenta tinha intenção de oferecer foi muito baixo. As sucessivas substituições dos modelos que foram propostos, decorrentes de um processo no qual a conquista incremental de melhores soluções era sempre avaliada pelo autor como tendo vantagens suficientes para que valesse a pena exigir da equipe readaptações seguidas, foram baseadas em um cálculo totalmente equivocado dos custos. Os vídeos tutoriais, embora tenham tido a intenção de tranquilizar os usuários, só pelo fato de terem sido produzidos podem ter passado crescentemente a mensagem de que a adoção das ferramentas envolvia um esforço de compreensão enorme, o qual não se podia precisar quando seria descartado novamente.

Assim, embora alguns consultores tenham manifestado o auxílio da planilha como um roteiro orientador das perguntas que deveriam estar contempladas na sua análise, no conjunto deve ser reconhecido o malogro das funções pretendidas para ela. Poderia ser paradoxal notar que o monitoramento das atividades para evitar sobreposições dos esforços de equipes distintas, objetivo para o qual a planilha seria originalmente empregada, obteve êxito. Não houve caso de duplicação de trabalho na condução das atividades de pesquisa em todo o projeto. No entanto, deve-se destacar que isso foi conquistado pela dinâmica de reuniões semanais, sendo impossível apontar qualquer intervenção da planilha nesse processo.

É fruto também da dinâmica de reuniões semanais o formato tomado pela delimitação que cada equipe vinha construindo para sua área temática. A partir da troca de experiências sobre a localização de algumas fontes de documentos e de dados entre os consultores de temas distintos, foi sendo paulatinamente alimentada a confiança de que a seleção pretendida por cada um estava nos trilhos. Nesse ponto, as apresentações dos diplomatas sempre tiveram um papel norteador e/ou de confirmação final dos recortes realizados.

Tudo isso, entretanto, não permite afirmar que a tentativa de levantar a quantidade de variáveis presentes no Stats tenha tido pouca utilidade no processo. A produção de uma estimativa teve o papel de sacramentar a obrigatoriedade de

que se identificassem os indicadores mais relevantes de cada tema. Adicionalmente, essa empreitada permitiu que se obtivesse a informação da quantidade de variáveis para as quais não constam dados sobre o Brasil no portal. Ela foi o instrumento que deu a dimensão do tamanho da cesta de dados que em algum momento pode ser demandado do país produção ou estimação.

Por fim, ainda que tenham sido poucos os membros do projeto que manifestadamente se valeram da planilha na execução de suas análises, houve declarações no sentido de que ela tenha sido instrumentalizada como referência para a conferência de informações. Por exemplo, quando o dado mais recente disponível para o Brasil parecia exageradamente defasado, a checagem com a informação inserida na planilha era uma forma de dar segurança de que não se estava perdendo de vista algum detalhe.

De qualquer maneira, no formato final, a frequência com que se encontravam dificuldades para localizar na planilha o indicador que se pretendia assinalar era muito alta. Em certos casos, a presença de mais de um registro não era acompanhada de elementos suficientes para examinar se eram repetições de um mesmo indicador em conjuntos de dados distintos ou se havia diferenças nos detalhes que exigiam uma análise minuciosa de cada característica. Essa incerteza tornava mais atrativa a inclusão manual.

Para além daquelas soluções que foram elaboradas mediante planejamento e com finalidade determinada, cabe apontar que, em equipes que tinham sob sua guarda uma cesta formada quase totalmente por índices compostos, integrantes solicitaram que se estudasse com cuidado a possibilidade de se encontrar soluções análogas para extração de informações que envolviam seus indicadores. Dessa tarefa de apoio, apesar de não ter sido a intenção, foi possível detectar a dispersão das informações atinentes a índices compostos em pelos menos quatro páginas da OCDE: i) Stats, onde estão armazenados os valores das pontuações assumidas pelos índices; ii) iLibrary (oecd-ilibrary.org), no qual todas as publicações oficiais de qualquer tema estão subscritas; iii) QDD (qdd.oecd.org), que dá forma às bases de dados regulatórios, embora não apresente uma página inicial ou um menu (ou API) listando todos os *datasets* que contempla; e iv) CompareYourCountry (compareyourcountry.org), na qual uma seleção de dados estatísticos e regulatórios é contemplada.

Para qualquer pesquisador interessado em algum índice composto do organismo, a experiência acumulada nesse projeto permite alertar com alguma segurança que em nenhum caso as informações necessárias para compreender de forma completa seu funcionamento podem ser adquiridas sem acessar pelo menos duas dessas bases. Em resumo, não há em nenhum caso a possibilidade de extrair, de uma vez, respostas de questionários, fórmulas de *scoring*, inventário de políticas

e dados quantitativos. Nem de uma vez, nem em um mesmo portal. Talvez devido a reclamações, a OCDE está migrando algumas dessas plataformas, essencialmente o Stats, para a página Data-Explorer (data-explorer.oecd.org). Para essa empreitada, acompanhará também uma nova versão da API, a qual incorpora a ideia de fluxos de dados (*dataflows*) entre uma das novidades entre os parâmetros de busca. A promessa mais relevante estaria na prerrogativa de fazer pesquisas contemplando vários conjuntos de dados simultaneamente.

De maneira a concluir, cabe apontar que, embora aprender fazendo possa ser um processo no qual os caminhos trilhados para se chegar a um objetivo sejam erráticos, não se pode negar como a capacitação que resulta desse tipo de situação tenha uma propensão muito maior a se cristalizar. Como esclarecimento final, deve-se ressaltar que a efetividade da pesquisa foi escrutinada majoritariamente neste trabalho do ponto de vista do impacto que os resultados potencialmente teriam para a missão brasileira junto à OCDE. Uma avaliação dessa natureza, de todo modo, somente poderá se tornar definitiva quando o processo de acessão chegue a algum destino, seja a conclusão com aceitação ou rejeição da entrada, seja a desistência brasileira. Somente assim a contribuição desses estudos poderá ser de alguma forma examinada – sendo que o papel desejado deve ser munir a parte brasileira com informações que lhe permitam tomar decisões, em qualquer direção, contando com um quadro mais completo dos fatores. Cabe ressaltar que essa abordagem foi escolhida por ser a que tornou a entrega dos resultados mais desafiadora. Em contrapartida, quanto à produção de conhecimento científico, é importante frisar que todas as avaliações que foram feitas neste trabalho devem ser reconsideradas para um sentido bem mais positivo.