

CASO PEDAGÓGICO

**DADOS NA TOMADA
DE DECISÃO**

ipps_iscte

Melhores Políticas
Públicas

Aqui há dados!

Autores

João Pedro Correia
Marcelo Vegi da Conceição

Coordenação Científica

Álvaro Rosa

ISBN 978-989-8990-22-8



9 789898 990228

Este Caso Pedagógico baseia-se em situações reais e em entrevistas com especialistas. É um instrumento de formação que visa gerar discussão em sala de aula. A narrativa é ficcionada e não faz juízos de valor sobre a situação apresentada ou as ações dos intervenientes.

RESUMO

Quando Joana Mendonça foi nomeada como presidente de um instituto público queria tentar resolver um problema antigo: a constante saída de trabalhadores. As tentativas de resolver esta situação no passado saíram frustradas, mas desta vez decide usar uma nova arma: dados e informações.

Tempo de leitura estimado
10 minutos

DADOS NA
TOMADA DE DECISÃO

Aqui
há
dados!

Velhos problemas

Joana Mendonça estava determinada. Queria reduzir o número de trabalhadores que abandonavam o Instituto Nacional do Trabalho (INT). Antes de ter sido nomeada presidente do INT, dois anos antes, tinha sido, durante uma década, responsável pelo Departamento de Comunicação. Conhecia a dificuldade em manter trabalhadores no instituto e as consequências que a entrada e saída constante de novas pessoas, principalmente em regime de mobilidade, causavam nos departamentos.

Durante anos tentou arranjar soluções para diminuir a saída de pessoas do Departamento de Comunicação. Não tentava impedi-las – a última coisa que queria era funcionários desmotivados – mas fazia pequenos ajustes, tentando satisfazer as necessidades dos trabalhadores. Por exemplo, durante algum tempo, após a saída de um técnico superior que se tinha queixado de que se sentia controlado, esforçou-se para dar mais autonomia aos trabalhadores. O resultado foi um atraso significativo nas atividades do departamento e insatisfação dos restantes trabalhadores, que preferiam a organização de trabalho tradicional. Passados dois meses voltou aos métodos antigos.

Joana sabia que, em grande parte, a saída de trabalhadores não dependia apenas dela. Era um problema comum na Administração Pública e que dependia principalmente das políticas do ministério. Não esperava que o seu departamento fosse um oásis.

Contudo, agora que era presidente, estava convicta de que, dentro do possível, podia e devia tentar melhorar a situação no instituto. Mas desta vez não ia confiar apenas no seu instinto: queria que as soluções se baseassem em dados sólidos.

Novos métodos

Joana decidiu realizar um estudo para identificar as razões que levavam à saída de trabalhadores e tentar encontrar soluções. Delegou esta tarefa no Departamento de Planeamento e Estratégia, cujas competências e funções lhe pareciam as indicadas para essa responsabilidade.

Depois de conversar com o Dr. Paulo Morais, dirigente do departamento, decidiram o caminho a seguir: primeiro, identificar as informações essenciais e recolher os dados; depois, dividir as razões de saída de trabalhadores entre “fragilidades do instituto” – que poderiam tentar mudar – e “problemas intrínsecos à Função Pública” – mais difíceis de mitigar. Por último, criar soluções para os problemas.

No que toca ao primeiro ponto, identificar e recolher os dados e informações, decidiram usar duas fontes: o Sistema de Organização e Informação da Administração Pública (SOIAP) e os inquéritos de satisfação, que tinham sido respondidos pelos trabalhadores do próprio instituto no ano anterior. O SOIAP era um sistema de informação sobre as entidades públicas portuguesas, criado no ano anterior e gerido pelo Instituto da Administração Pública (IAP). Queriam utilizá-lo para perceber o panorama da saída de trabalhadores de organizações públicas para, depois, o compararem com a situação específica do INT. Os dados no sistema eram preenchidos anualmente por empregadores públicos, sendo o incumprimento objeto de penalizações financeiras e legais. Tinha, aliás, sido devido aos dados que tinham tido de preencher naquele ano que tiveram conhecimento da existência do sistema e que ficaram a saber que essa informação estava acessível a qualquer pessoa.

Para garantir o anonimato, o sistema disponibilizava dados agregados – por NUTS I e no país inteiro – sobre variantes relacionadas com a Administração Pública. Escolheram os seguintes indicadores: “Fluxo de entrada e saídas dos trabalhadores”, “Postos de trabalho previstos e postos de trabalho ocupados”, “Atividades de segurança e saúde no trabalho”, “Habilitações literárias e profissionais” e “Idade dos trabalhadores”.

Depois, com o objetivo de identificar as razões de saída específicas do INT e o que poderiam melhorar, analisaram os inquéritos de satisfação.

Soluções informadas

A dificuldade em conciliar as responsabilidades normais do Departamento de Planeamento e Estratégia com o pedido da presidente levou a um atraso de dois meses na entrega do estudo em relação ao planeamento inicial – que era de quatro meses.

Paulo Morais considerou a estratégia “uma aposta vencedora”. Com a análise dos dados do SOIAP, comparando os dados agregados de 2015 a 2020 de organizações públicas cuja atividade compreende a “Administração Pública em geral, económica e social” com a realidade no INT, perceberam o seguinte: o instituto apresentava uma saída de trabalhadores superior à média das organizações públicas (anexo 1); as saídas por regime de mobilidade também eram superiores (anexo 2); a remuneração base era superior, mas também a idade e as habilitações literárias e profissionais dos trabalhadores; os postos de trabalho ocupados, em relação aos previstos, era também superiores à média das outras organizações (anexo 3).

Paulo, habituado a trabalhar com dados, sabia que não era possível chegar a conclusões definitivas. Alguns indicadores pintavam uma imagem negativa do INT, mas havia variáveis como a remuneração e as habilitações académicas que podiam afetar a comparação. O ideal seria comparar os dados do INT com instituições com as mesmas características: remuneração e habilitações académicas superiores à média da Administração Pública. Infelizmente, apenas tinham acesso aos dados agregados do conjunto de organizações públicas. Em suma, embora a saída excessiva de trabalhadores pudesse indicar dificuldades do INT em reter talento, podia também ser um comportamento inerente aos profissionais com mais habilitações literárias e salários mais elevados.

Estas incertezas legitimaram o próximo passo: a análise detalhada dos questionários. Podiam perceber quais eram os problemas identificados pelos trabalhadores no INT e quais tinham relação ou poderiam levar à saída de pessoas do instituto. Para não caírem em erros do passado, Joana salientou logo na primeira conversa que não podiam basear a decisão numa ou noutra crítica singular, mas antes deveriam perceber as razões mais invocadas pelos trabalhadores descontentes, preocupando-se apenas com aquelas que poderiam mudar (questões remuneratórias, por exemplo, estavam fora de questão). Dos 198 trabalhadores no instituto, 190 tinham preenchido o questionário anónimo no ano anterior, identificando apenas o Departamento no qual trabalhavam.

Os questionários foram divididos numa secção de respostas abertas e noutra secção em que os trabalhadores deviam indicar o seu nível de satisfação sobre algumas afirmações, com a seguinte escala:

- › Nada satisfeito (0 – 0,99)
- › Insatisfeito (1 – 1,99)
- › Pouco satisfeito (2 – 2,99)
- › Satisfeito (3 – 3,99)
- › Muito satisfeito (4 – 5)

As afirmações dividiam-se em gerais e específicas. As respostas às questões gerais foram classificadas e resumidas na seguinte tabela:

Perguntas	Satisfação global dos trabalhadores com o INT	Satisfação com a gestão	Satisfação com as condições de trabalho	Satisfação com o desenvolvimento na carreira	Níveis de motivação	Satisfação com a liderança do gestor de topo	Satisfação com a liderança do gestor intermédio
Nível médio de satisfação	3	2,7	3,1	2,9	3,7	3	2,8
	Satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Satisfeito	Pouco satisfeito

As respostas às questões específicas foram dispostas em gráficos de barras para serem visualizadas mais facilmente (anexo 4). As que tiveram resultados mais negativos e geraram maior surpresa e preocupação foram o “Reconhecimento do esforço individual”, a “Forma como os objetivos coletivos e individuais são fixados”, as “Condições de higiene”, o “Bar/café”, o “Refeitório” e todas as que incidiam sobre a satisfação com o desenvolvimento da carreira.

Em relação às respostas abertas, do total de 190 respostas aos inquéritos, apenas 64 pessoas responderam às perguntas: “Quais as suas razões de descontentamento com o local de trabalho?” e “Quais são as suas sugestões para melhorar o INT?”.

Utilizaram um *software* que permitiu analisar e agrupar as respostas por palavras-chave para descobrirem quais se repetiam mais vezes. Por exemplo, perceberam que a maioria dos trabalhadores que responderam às perguntas sentiam que não eram **informados** sobre o funcionamento do instituto e que não **participavam** na definição das suas tarefas, nem tinham **conhecimento** sobre as razões por que as deviam fazer. As escadas do terceiro piso precisavam de um **corrimão** que não tremesse. Deixaram de lado problemas que apareceram com frequência, mas que diziam respeito a fatores que não conseguiam mudar, como a **remuneração** e o **SIADAP**.

Analisaram depois a correlação entre o nível de satisfação da generalidade dos inquiridos com cada um dos departamentos do INT. Perceberam que alguns resultados eram comuns a todos os trabalhadores, como a insatisfação com o refeitório e bar e a satisfação com a conciliação da vida pessoal com o trabalho. Contudo, outras variáveis dependiam fortemente do departamento (anexo 5 e 6). Em particular a satisfação com o ambiente de trabalho e com a capacidade de comunicação da gestão intermédia. O que os deixou mais surpreendidos foi a satisfação com o reconhecimento do esforço individual. Ao contrário do que esperavam não encontraram nenhuma relação entre essa variável e o departamento dos trabalhadores, era transversal a todo o instituto.

No final do estudo, o Departamento de Planeamento e Estratégia apresentou quatro soluções que considerou óbvias após analisarem os dados: criar um plano de comunicação interna para colmatar a falta de informação de que os trabalhadores se queixam sobre o INT e a sua missão; criar mecanismos de reconhecimento do esforço individual dos trabalhadores (numa primeira fase através de uma rubrica mensal na *newsletter* interna, “O INT somos nós”); investigar mais a fundo os comportamentos dos dirigentes intermédios para perceber concretamente os motivos de insatisfação dos trabalhadores – embora sem sugerir uma forma de a operacionalizar; e incluir no orçamento do ano seguinte uma verba para reparar o corrimão.

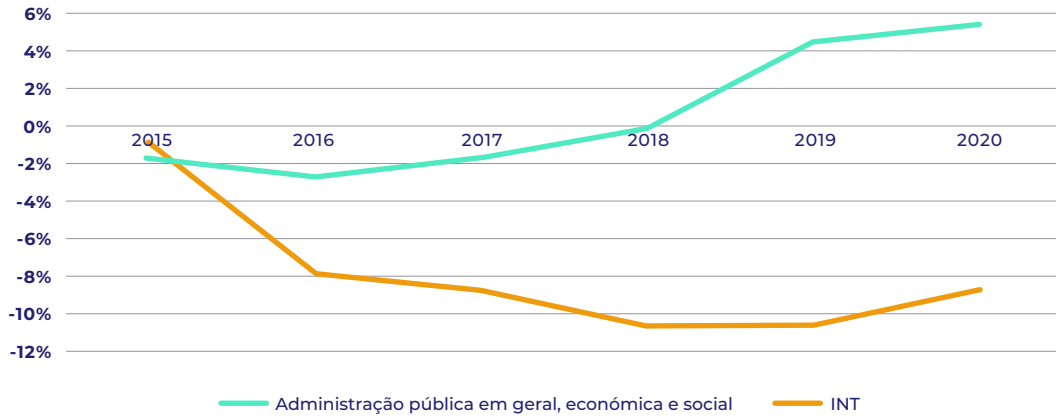
Joana sabia que nenhuma destas era a solução milagrosa para resolver o problema fundamental: a saída de trabalhadores do instituto. Mas estava convicta de que, nos próximos meses, através dos dados que tinham recolhido, iriam encontrar mais soluções.

– É um passo importante na direção certa... – disse, otimista, a Paulo.

ANEXOS

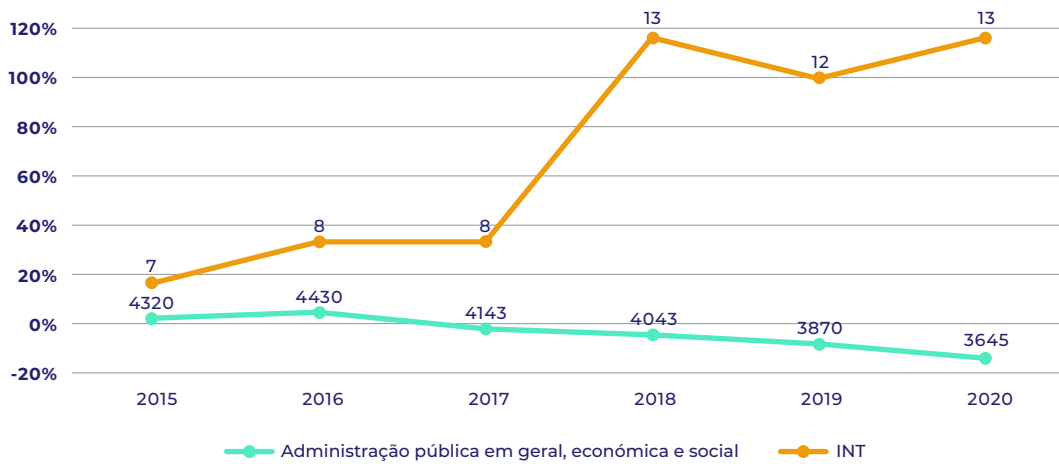
ANEXO 1

Taxa de variação do n.º de trabalhadores empregados
(ANO BASE 2014)



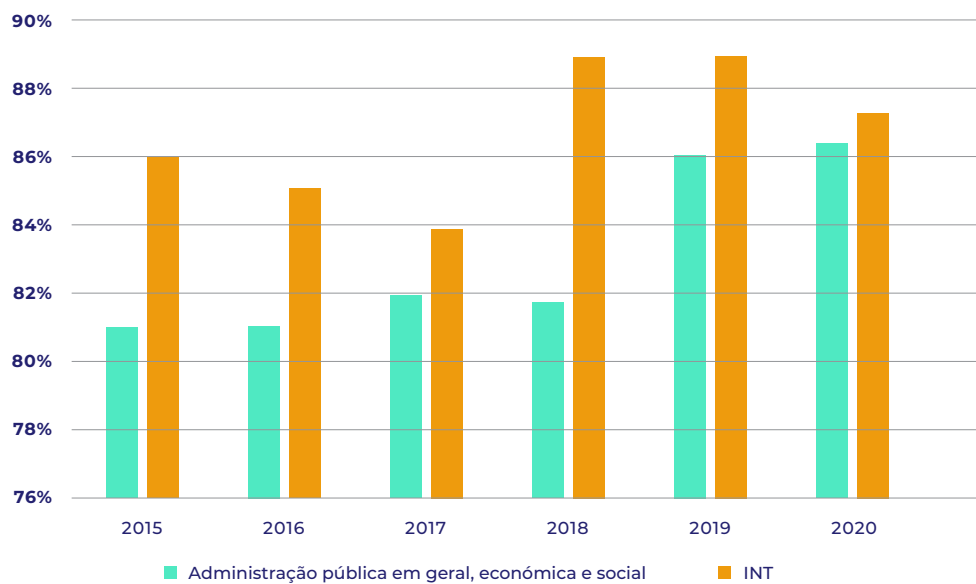
ANEXO 2

Variação do n.º de trabalhadores em regime de mobilidade
(ANO BASE 2014)



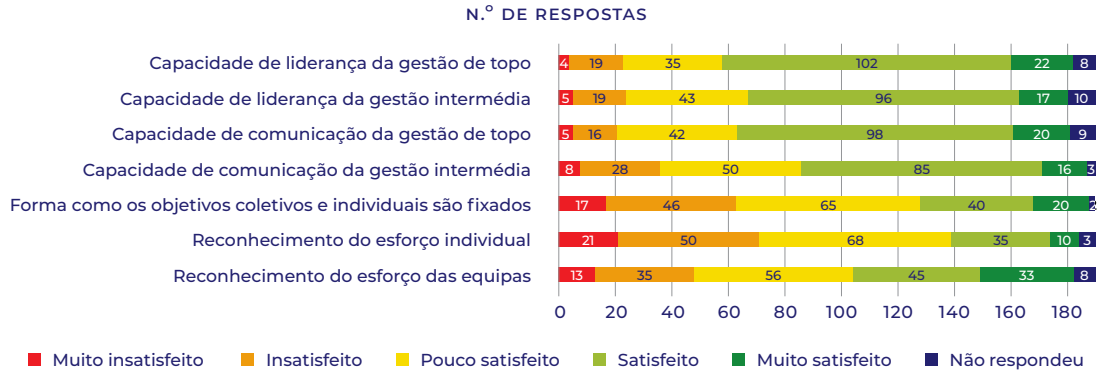
ANEXO 3

Peso dos postos de trabalho ocupados sobre os previstos

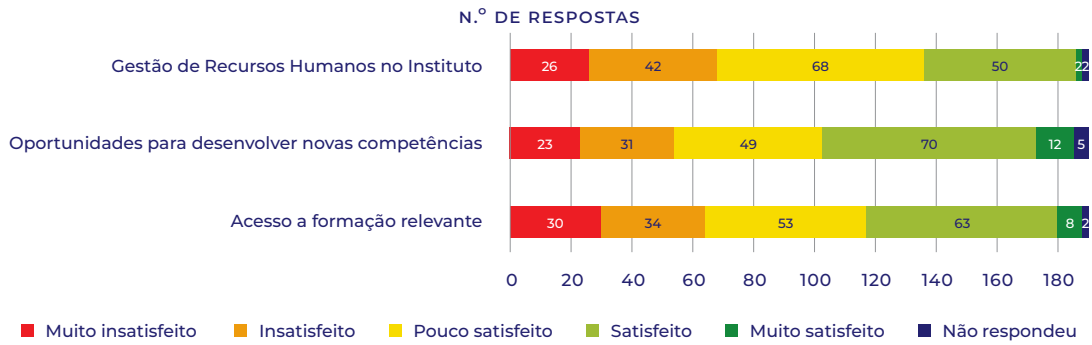


ANEXO 4

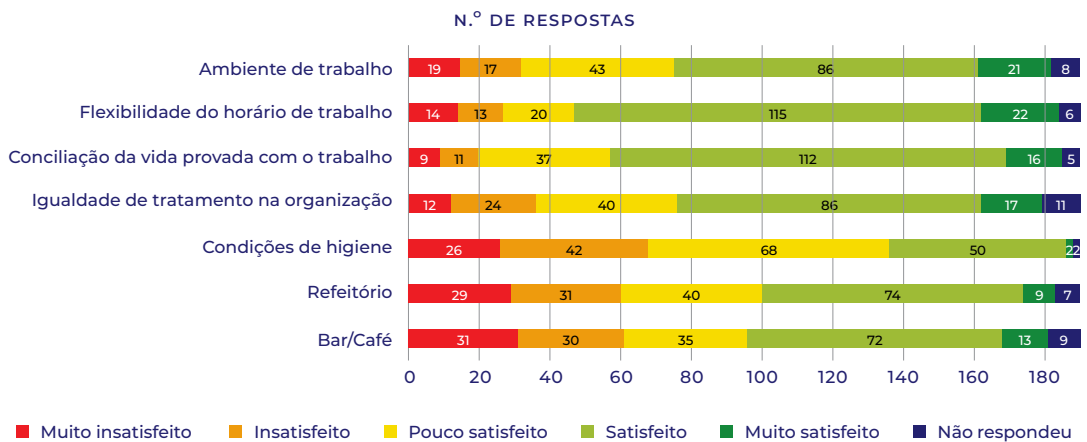
Satisfação com a gestão do INT



Satisfação com o desenvolvimento da carreira

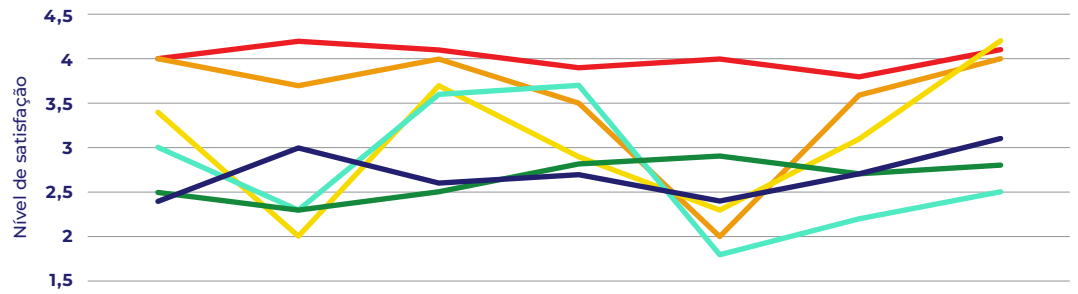


Satisfação com a gestão do INT



ANEXO 5

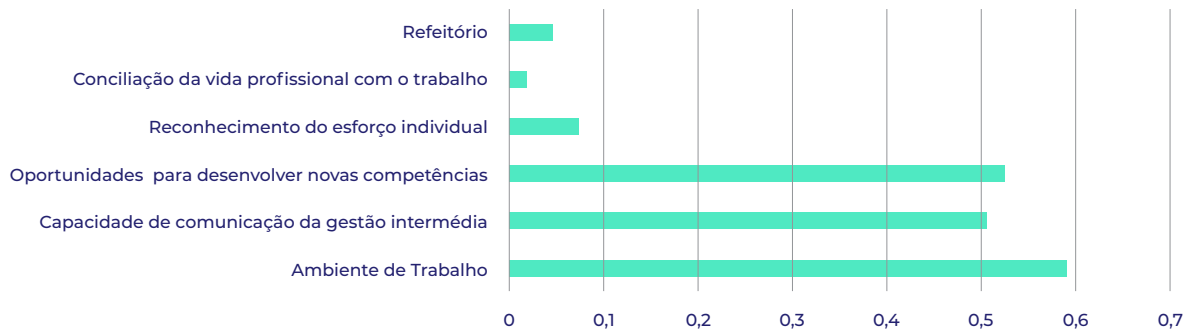
Nível de satisfação por Departamento



	Recursos Humanos	Contratação Pública	Estratégia e Planeamento	Emprego	Financeiro	Comunicação	Sistemas de Informação
Conciliação da vida profissional com o trabalho	4	4,2	4,1	3,9	4	3,8	4,1
Capacidade de comunicação da gestão intermédia	4	3,7	4	3,5	2	3,6	4
Ambiente de Trabalho	3,4	2	3,7	2,9	2,3	3,1	4,2
Oportunidades para desenvolver novas competências	3	2,3	3,6	3,7	1,8	2,2	2,5
Refeitório	2,5	2,3	2,5	2,8	2,9	2,7	2,8
Reconhecimento do esforço individual	2,4	3	2,6	2,7	2,4	2,7	3,1

ANEXO 6

Variância do nível de satisfação entre Departamentos



Casos Pedagógicos
sobre a Administração
Pública Portuguesa
é um projeto
dinamizado pelo
IPPS-Iscte