

Dimensional X – a dificuldade na obtenção da informação em meio a problemas na gestão de pessoas

*Elaborado por Lectícia Bizarria Gomide
(2013)*

Contém nota pedagógica

Antônio, grande especialista em sistemas de informação, foi convidado a assumir um cargo de livre provimento a fim de gerenciar os sistemas de um grande ministério estratégico para o governo. Apesar de jovem, ele já havia implantado vários sistemas de informação com bastante êxito na área privada. Convidado pelo próprio secretário-executivo do órgão, José Armando, sabia que o desafio seria grande.

José Armando, também recém-empossado, era uma pessoa ambiciosa e ocupava um cargo com bastante visibilidade política. Estava impressionado com a falta de capacitação de seus servidores, que eram incapazes de produzir bons relatórios e de desenvolver os projetos que eram o foco da gestão de seu órgão. Sabia que a gestão anterior fez todos os esforços para prover seus servidores com os melhores cursos de aperfeiçoamento. Além disso, houve altíssimo investimento no desenvolvimento de tecnologias adequadas para o serviço, entre elas a compra de um novo sistema de informação: o Dimensional X.

Construído e implantado por uma empresa externa, o objetivo do Dimensional X era unificar sistemas de grande porte essenciais para o desenvolvimento do órgão, tais como o sistema de pessoal e o sistema financeiro. José Armando esperava que por meio dele muitos dos problemas relacionados com informação seriam solucionados. Porém, mesmo depois da implantação do sistema, havia ainda divergências entre as informações. Alguma coisa não estava correta, e o secretário não sabia o que era.

O ministério em questão estava num momento político delicado. O órgão estava sendo taxado de inútil devido ao pouco resultado prático alcançado. Portanto, cada projeto empreendido era acompanhado de perto pelos jornalistas, que esperavam uma grande notícia de primeira página. Além disso, havia grande apreensão por parte da imprensa e da

sociedade civil devido à expectativa de abertura de um concurso nacional com oferecimento de milhares de vagas.

Dessa forma, José Armando informou ao seu novo coordenador o que deveria ser feito:

– Antônio, estou num momento delicado. Preciso saber, com urgência, qual a necessidade de pessoal do nosso órgão, para anunciar o número de vagas desse novo concurso. Dessa forma, pedi à minha equipe técnica informações sobre a força de trabalho necessária para o bom funcionamento do órgão e, para minha surpresa, não houve consenso quanto a esse número. Nosso Departamento Financeiro apresentou número diferente do Departamento de Pessoal que, por sua vez, também foi diferente do que cada secretaria regional apresentou. Como posso trabalhar com informações tão contraditórias? Ou o Dimensional X está com defeito, ou meus servidores não o estão usando adequadamente nos seus processos de trabalho. Olha, não tenho tempo para entender essas coisas de informática, mas sei que você já está familiarizado com esse tipo de coisa e em você sei que posso confiar.

O desafio então era identificar falhas no novo sistema implantado. Antônio saiu da reunião com um problema na mão que, a princípio, considerou muito simples de ser resolvido.

Ele realizou alguns testes no Dimensional X e percebeu que não havia problemas nesse sistema. Pelo contrário, o Dimensional X foi formulado com tudo o que há de mais moderno no mercado. Portanto, concluiu que a falta de informação era consequência da utilização inadequada dos servidores – um curso de capacitação bastaria para resolver o problema.

Para entender como os servidores estavam lidando com esse novo sistema, Antônio procurou saber da raiz do problema. Decidiu buscar as áreas que haviam levantado a informação para saber a causa da incoerência. Para começar, resolveu conversar com Lígia, a diretora responsável pela área financeira.

Lígia era uma pessoa muito objetiva e direta. Acostumada com números, fazia muitos cálculos de cabeça, e orgulhava-se de entregar as demandas a ela solicitadas com extrema rapidez. Questionada por Antônio acerca da discrepância das pesquisas, ela informou:

– Olha, Antônio, eu não entendo o “auê” em torno dessa pesquisa. O cálculo era muito simples: fiz um levantamento de quem já saiu e uma projeção de aposentadoria para os próximos anos. Pronto! Depois é só multiplicar pelo custo unitário para saber o valor do custo total. Mais, menos, multiplicar e dividir. Operações básicas! Por que as pessoas complicam tanto?!

Nessa hora, Antônio sentiu que ela estava se referindo a outra pessoa. Lígia continuou desabafando:

– Estive, por muito tempo, dependendo das informações cadastrais para realizar meu trabalho. Mas agora, que tenho acesso a tudo pelo Dimensional X, ninguém mais me segura. Com meus conhecimentos em programação, fiz essa pesquisa rapidamente. Tem gente que não sabe cuidar da sua área e vem dar palpite na minha! É por isso que esse órgão não vai para frente. É claro que o secretário não confiou nos números; as pessoas não sabem trabalhar! Mas o tempo dirá em quem ele deve confiar!

Lígia continuou falando para ele que parasse de procurar problema onde não tem; que poderia confiar nela sem pestanejar. Antônio saiu da reunião com uma pulga atrás da orelha. Será que Lígia estava correta? Se era tão fácil essa pesquisa, por que tanta discrepância nas informações? No entanto, ela falava com tanta confiança...

Mas Antônio, agora, queria saber onde estava o problema. Comparou os dados fornecidos por Lígia com os valores apresentados pelo Departamento de Pessoal. Realmente, havia algumas diferenças exorbitantes. Porém, a responsável técnica pela área, Ludmila, não poderia atendê-lo. Então, resolveu ligar para cada regional, tentando identificar o problema de cada unidade.

Na regional “A”, uma senhorinha muito simpática atendeu ao telefonema. Explicou a Antônio que seus números estavam corretos. Sabia que muitos iriam se aposentar, mas que não fariam falta, pois estavam desenvolvendo uma política de estágios que era muito compensatória. Quando questionada sobre a utilização do Dimensional X, essa respondeu que aqueles que fizeram o curso para utilizá-lo não trabalhavam mais ali, mas que um dos estagiários estava aprendendo a utilizá-lo por meio de manuais de instrução. Por fim, ela terminou a ligação informando que Antônio deveria conversar com Ludmila.

Na regional “B”, um senhor lhe explicou que eles estavam desesperados. Apesar de ser composta por funcionários novos, a grande maioria estava fora, pois todos que lá ingressavam se inscreviam em programas de capacitação de longo prazo. Dessa forma, eles não podiam esperar o retorno dos mesmos para repor a força de trabalho. Esse senhor sabia como funcionava o Dimensional X, mas achava melhor fazer as projeções de força de trabalho em um sistema próprio. E, novamente, disse que Ludmila saberia informar melhor sobre o problema e que ele deveria conversar com ela.

Agora, Antônio estava começando a entender a complexidade do problema. E para resolver essa questão, precisava conversar com Ludmila urgentemente. Essa, por sua vez, mostrava-se arredia, nunca estava disponível para atendê-lo. É nesse contexto que ele recebeu uma ligação de José Armando:

– Olha, Antônio, eu sei que você ficou incumbido de avaliar as dificuldades técnicas da implantação do Dimensional X. Porém, estou

precisando com urgência de informações sobre a força de trabalho do nosso órgão. Sei que você já está a par de todo o processo e, por isso, será capaz de fornecer tais informações. Então, espero que possa me responder o mais rápido possível.

Assim que recebeu essa ligação, Antônio decidiu procurar Ludmila pessoalmente. Entrando em seu departamento sem ser anunciado, pediu-lhe um momento de atenção. Precisava urgentemente saber como ela havia obtido as informações sobre o quantitativo de força de trabalho. Muito séria, ela perguntou:

– E o que você considera como força de trabalho?

Antônio ficou mudo. Realmente, em nenhum momento ele se perguntou o que estava por trás desse conceito. Ludmila parecia já esperar essa reação. Calmamente, ela continuou:

– Sabe, Antônio, faz algum tempo que trabalho na área de recursos humanos. Apesar de todos esses anos, ainda não sei responder com absoluta certeza a essa questão. Como você já deve ter percebido, a realidade é muito diferente do que é apresentado no Dimensional X. Este sistema possui os dados gerais dos nossos servidores, mas não informa, por exemplo, que a maioria dos servidores empossados no último concurso já saiu do nosso órgão, e que, em muitas regionais, os serviços essenciais são feitos por estagiários.

– Ludmila, como isso pode ser? O que eu vejo é uma grande expectativa pela abertura do concurso para esse órgão!

– O que acontece é que a remuneração de nossa carreira, apesar de compatível com a média salarial do Brasil, é uma das menores do serviço público. As pessoas mais preparadas acabam passando também em outros concursos. Os que ficam não estão satisfeitos, pois acabam sobrecarregados. Os bons projetos ficam pela metade, pois não estamos conseguindo nem atender às demandas mais urgentes.

– Isso deveria ter sido exposto para a gerência executiva!

Com certa impaciência, Ludmila retrucou:

– Eu relatei isso pessoalmente à gerência executiva na gestão anterior. No entanto, eles estavam mais preocupados com os números de produção e de qualidade nos serviços. Consideraram que a baixa produtividade se devia à baixa capacitação dos servidores. Investiram milhões em projetos de capacitação, só que isso gerou efeito contrário. Deram dinheiro para a capacitação, mas não especificaram o tipo de capacitação. As pessoas estão estudando para poderem sair daqui!

Ludmila, então, recobrou a calma e desabafou:

– Olha Antônio, estou cansada disso. Sai ministro, entra ministro, e os problemas continuam. Quando consigo expor esses problemas aos dirigentes, estes logo saem. Quando tento mobilizar meus colegas, sou

considerada intrometida. Estou saindo daqui. E acho que você deveria saber que os últimos que ocuparam o seu cargo não permaneceram nem seis meses.

Nesse instante, o celular toca – era José Armando.

E agora? Como explicar ao secretário-executivo as dificuldades para se obter essa informação? Sob que perspectivas ele gostaria de avaliá-la? De que forma considerar aspectos como rotatividade, capacitação, afastamentos e outros? Como padronizar a informação, mas que incluísse as especificidades de cada regional? Ele deveria também divulgar e incentivar o uso do Dimensional X como ferramenta facilitadora... Havia vários problemas a serem solucionados, mas havia também a urgência pela informação. E ainda, como garantir a sua permanência na função, sabendo que vários já haviam passado por ela? Ele precisava de respostas concretas, mas não as tinha.

Assim, num longo e profundo suspiro, Antônio atendeu ao chamado:

- José Armando, precisamos conversar...