

DIAGNÓSTICO DE SATISFAÇÃO



Introdução

O presente relatório surgiu no âmbito de um Diagnóstico de Satisfação pedido pela administração da F3M Software, que tem como objectivo identificar os aspectos em que a empresa pode melhorar no sentido de manter os seus colaboradores mais satisfeitos, permitindo assim obter uma percepção mais completa sobre este assunto e, com base nesta, decidir a necessidade de mudança.

Na parte inicial do relatório é apresentada a metodologia utilizada, onde serão explorados os procedimentos e instrumentos utilizados, explicando a forma como estes foram construídos e aplicados. Posteriormente são apresentados os resultados encontrados, bem como a sua interpretação, de acordo com as categorias de análise previamente estabelecidas. Por fim, tendo em conta a interpretação dos resultados, serão apresentadas propostas de intervenção para as situações consideradas problemáticas.

Metodologia

O método utilizado para a realização deste diagnóstico foi o *focus group*, pois considerou-se ser o mais adequado pelo facto de possibilitar a opinião de vários colaboradores da empresa, obtendo assim diferentes perspectivas de pessoas dos vários departamentos e com vidas e visões naturalmente distintas. Assim sendo, foram realizados dois *focus group*, número considerado adequado, de forma a evitar a saturação de informação.

Relativamente à construção do guião, esta foi efectuada de acordo com uma ordem específica, sendo as questões e os temas a abordar determinados previamente. No entanto, a estrutura do guião deixou margem de manobra para explorar, o mais detalhadamente possível, aquilo que era dito pelos participantes. Assim, ficou em aberto a possibilidade de acrescentar novas questões, na eventualidade de surgirem dúvidas, e de alterar a sequência das perguntas no decorrer dos *focus group*. O guião foi construído com base nos resultados do Inquérito de Clima Organizacional realizado em 2009, de forma a obter uma visão geral de quais os aspectos em que os colaboradores estão menos satisfeitos, direccionando assim a conversa para esses temas. A parte introdutória do *focus group* procurou esclarecer com os colaboradores o âmbito da realização do mesmo, os objectivos, o modo como se pretende utilizar as informações recolhidas, sendo ainda solicitada autorização para a gravação da conversa.

Quanto à escolha dos participantes, esta foi feita de acordo com alguns critérios previamente estabelecidos. Considerou-se importante ter participantes de todos os departamentos em cada *focus group*, pois os resultados do Inquérito de Clima Organizacional de 2009 sugerem opiniões contrastantes entre os vários departamentos, facto que achei pertinente aprofundar. Foi também intencional a presença de pessoas com vidas diferentes, nomeadamente colaboradores casados e com filhos e colaboradores que são solteiros, pois a vida pessoal tem também influência na perspectiva sobre a empresa e o seu trabalho.

Apresentação e Interpretação dos Resultados

Para facilitar a análise dos resultados construiu-se uma grelha de análise com o objectivo de organizar as várias categorias de análise. Estas resultaram na organização e agregação de vários conteúdos extraídos dos *focus group*, sempre ilustrados com as respectivas citações e taxas de frequência (número de vezes em que o assunto foi falado). De salientar que o aparecimento de algumas categorias era esperado, pois os temas presentes no guião procuraram dar resposta a alguns dos indicadores de satisfação pré-estabelecidos. Porém, no decorrer de entrevista surgiu uma nova categoria, igualmente relevante neste diagnóstico de satisfação.

Da análise dos *focus group* surgiram cinco categorias: Cooperação Departamental, Reconhecimento das Chefias, Mecanismos de Recompensa e Incentivos, Vida Pessoal/Vida Profissional e Organização do Trabalho. Na categoria **Cooperação Departamental** foram inseridos os conteúdos *Espírito de Equipa* e *Organização Interna*. No primeiro conteúdo o objectivo foi perceber qual a opinião dos colaboradores sobre a capacidade de entreaajuda, de colaboração entre os vários sectores/departamentos da empresa. No conteúdo Organização Interna pretende saber-se que aspectos relativos à organização interna da empresa e à sua forma de trabalho afectam negativamente o espírito de grupo e consequentemente a cooperação departamental.

Os conteúdos *Reconhecimento Verbal* e *Outras Formas de Reconhecimento* estão inseridos na categoria **Reconhecimento das Chefias**. O primeiro visa perceber de que forma e com que frequência são feitos elogios e é reforçado verbalmente o bom trabalho dos colaboradores. Por sua vez, o conteúdo Outras Formas de Reconhecimento surgiu com o intuito de saber que formas de reconhecimento não verbal são importantes para os colaboradores e de que forma e com que frequência estas situações acontecem.

A categoria **Mecanismos de Recompensa e Incentivos** integra os conteúdos *Prémios* e *Benefícios Sociais*. Quanto ao primeiro, pretende saber-se qual a opinião dos colaboradores sobre os prémios concedidos pela F3M, ao passo que o segundo tem o objectivo de “desvendar” que tipo de benefícios sociais os colaboradores consideram úteis e que opinião têm sobre os que são actualmente concedidos pela empresa.

Relativamente à categoria **Vida Pessoal/Vida Profissional**, foram identificados os seguintes conteúdos: Horários e Flexibilidade. O primeiro engloba a visão dos colaboradores sobre as suas dificuldades e constrangimentos na conciliação entre a vida pessoal e profissional devido ao horário de trabalho praticado pela empresa. O conteúdo Flexibilidade tem como objectivo perceber de que forma é que a flexibilidade pode ser um factor importante no sentido de evitar constrangimentos entre a vida pessoal e profissional dos colaboradores.

Por fim, a categoria **Organização do Trabalho** contém apenas um conteúdo, denominado Planeamento. Este pretende aferir informação sobre os vários processos internos da empresa, procurando encontrar forma de optimizá-los através da organização e planeamento interno do trabalho.

Cooperação Departamental

A categoria Cooperação Departamental foi analisada através dos conteúdos Espírito de Equipa e Organização Interna. Sobre o primeiro os colaboradores afirmam: *"Eu acho sinceramente que não há cooperação, perdeu-se um bocadinho do espírito de equipa, não há muita entreatajuda entre os departamentos...já tive colegas de outro departamento que me estavam a auxiliar num problema, em que estavam a resolver aquilo e eu notei claramente o stress da pessoa que estava a tentar resolver aquilo ali e virou-se para mim e disse-me "epá desculpa lá mas eu não posso estar aqui, tenho que ir embora".*

Quanto ao segundo conteúdo, parece haver um incómodo geral por parte dos colaboradores devido às diferentes regras de funcionamento específicas de cada departamento, que têm implicações na cooperação departamental e muitas vezes no serviço prestado ao cliente – *"...eu acho que vem um bocado daí, dessa impossibilidade de nos podermos ajudar uns aos outros ou podemos ajudar só depois de cumprir não sei quantos requisitos devido às regras diferentes de cada departamento."; "Imagina que alguém do DAC está com um cliente, e tem uma dificuldade em abrir uma garrafa de água para o cliente e ele sabe que se eu chegar lá vou abrir a garrafa de água em meia hora e ele vai demorar três horas a abrir a garrafa de água...por vezes a garrafa não é aberta porque não me deixam e quem perde é o cliente."*

Reconhecimento das Chefias

O Reconhecimento Verbal parece ter grande importância para os colaboradores F3M, pois foi um dos temas com maior taxa de frequência (o assunto foi falado 16 vezes). Sobre este tema os colaboradores afirmam: *"...nós damos mas não recebemos nada em troca, muitas vezes o que se recebe em troca são mais críticas."; "O reconhecimento pela positiva não é frequente, acontece muito mais pela negativa do que pela positiva...os nossos falhanços são completamente conhecidos, os nossos sucessos são quase incógnitos."* Estas afirmações sugerem que as chefias não reconhecem o trabalho dos colaboradores, nomeadamente quando é feito um esforço suplementar da parte destes.

Quanto às Outras Formas de Reconhecimento, os colaboradores parecem ter visões diferentes, pois valorizam diferentes formas de reconhecimento: *"Eu falo por mim, estou aqui há vários anos e só tive uma formação, e o meu curso não tem nada a ver com o que estou a fazer neste momento."; "E depois há aqueles casos, e neste caso estou a falar da minha chefia directa, em que uma pessoa dá o litro, depois pedes para sair meia hora mais cedo e pedem-te uma folha...isso para mim é surreal."; "...no final também se devia agradecer e devia agradecer-se não só com a palmadinha nas costas mas no final dizer: "para compensar o tempo que vocês dedicaram, que é muito, dar por exemplo um dia ou dois de férias."* De uma forma geral os colaboradores apontam que a própria cultura da empresa reflecte esta falta de reconhecimento, ou seja, é assumido que toda a gente tem que trabalhar muito e não deve ser reconhecida por isso, pois é a sua obrigação.

Mecanismos de Recompensa e Incentivos

Na abordagem a este tema foi perguntado aos colaboradores o que achavam sobre os benefícios sociais concedidos pela empresa, sendo que as respostas revelam alguma insatisfação neste sentido, pois consideram que a F3M podia ser melhor neste aspecto com relativa facilidade – *"Estamos a falar de muito poucos benefícios sociais não é? Temos os planos de saúde, o protocolo que houve com o ginásio, as viagens e pouco mais...e muitas vezes não são mais favoráveis do que qualquer um que uma pessoa arranje sozinha."*; *"Há a possibilidade de as pessoas tirarem um dia para acompanhamento dos filhos na escola, na festa de natal por exemplo, mas esse dia é descontado nos dias de férias por isso não é benefício social."*; *"Eu acho que há coisas que passam completamente ao lado da empresa, que são coisas mesmo da cidade e com as quais podíamos ter uma relação muito mais próxima, que é o caso da Universidade do Minho por exemplo. Na UM os preços são acessíveis, para quem quer fazer alguma coisa é tipo 500% mais barato do que nos outros lados...com o Braga igual, quando falo no Braga para quê? Natação, piscinas...e pode-se aproveitar mais uma série de coisas que não temos."* Este tema parece ser de alguma importância para os colaboradores, pois obteve uma taxa de frequência relativamente alta (10).

No que diz respeito ao conteúdo Prémios, a opinião é consensual – *"O importante é atribuir critérios objectivos e a partir daí todos os tipos de trabalho podem ser medidos."*; *"O DDS de certeza que tem lá alguma coisa com as estatísticas de todas as pessoas onde se pode medir o trabalho de cada um."* – os colaboradores consideram que é importante implementar um sistema de recompensas e incentivos alargado a todos os departamentos no sentido de premiar os colaboradores que atingem determinados objectivos, à semelhança do que acontece já no DMCA.

Vida Pessoal / Vida Profissional

Esta categoria é provavelmente a mais importante na perspectiva dos colaboradores, pois foi o tema que registou a taxa de frequência mais alta, sendo falado por 31 vezes (17 relativas ao conteúdo Horários e 14 que dizem respeito ao conteúdo Flexibilidade). Quanto aos horários, os colaboradores sentem que estes afectam a sua vida pessoal porque apesar de o horário normal ser de oito horas diárias, dizem sentir alguma pressão informal para trabalharem muito para além da hora estabelecida, sentindo que serão prejudicados caso não o façam – *"Eu penso sempre nesses senhores do DDS que ficam aí até às tantas e ninguém lhes pede se podem ficar."*; *"...eu quando entrava, se entrasse às nove e saísse às seis e meia, aquilo que eu sentia é que era apontado como um gajo que se baldava para isto, quando estava a fazer o horário normal de trabalho, e sei que era prejudicado na avaliação de desempenho por causa disso."*; *"...as pessoas trabalhavam até às duas da manhã, três da manhã, quatro da manhã e no dia seguinte às nove estavam cá."*; *"...a mim já me mandaram bocas por sair às 18h30."*; *"Num sábado à tarde estavam pessoas a trabalhar com um director ao lado e ele disse precisamente isso, que a nossa obrigação é trabalhar sábados, domingos e feriados se for preciso...isto não deve ser a postura de um líder."* Estas afirmações revelam uma grande insatisfação dos colaboradores relativamente a

este tema, e, como tal, considera-se importante tomar algumas medidas no sentido de evitar algumas situações que podem prejudicar a vida pessoal dos colaboradores e consequentemente a sua produtividade na empresa.

Como já foi referido anteriormente, a Flexibilidade foi outro dos conteúdos abordados na categoria Vida Pessoal/Vida Profissional. Relativamente a este tema os colaboradores distinguem dois tipos de flexibilidade, uma que tem a ver com os horários e outra que tem a ver com o próprio trabalho em si. No primeiro caso os colaboradores afirmam o seguinte: *"Acho que todos nós trabalhamos muito para além da hora e a empresa podia-nos dar outra flexibilidade. Todos nós trabalhamos imenso, trabalhamos ao Sábado e ao Domingo se for preciso."*; *"Nos casos em que as pessoas vão para Lisboa, chegam aqui às 4h da manhã e no dia seguinte estão cá às 9h completamente estourados, isso eu acho que devia haver aí outro tipo de flexibilidade."* Estas opiniões demonstram alguma insatisfação dos colaboradores com a falta de flexibilidade demonstrada em muitas situações e, como tal, é fundamental agir no sentido de contrariar esta situação. O outro tipo de flexibilidade referido pelos colaboradores foi o desejo de obter maior flexibilidade podendo em algumas situações trabalhar a partir de casa – *"Por exemplo, nós termos máquinas é mais custoso para a empresa do que termos portáteis? Ao preço que andam os portáteis...e os portáteis tu podes levá-lo para casa e a probabilidade de fazeres qualquer coisa é muito grande. E depois é uma questão de começar a fazer contas relativamente ao custo-benefício. Eu acho que não faz sentido nenhum no DAC terem todos máquinas. Poupas em espaço, poupas em custos, poupas em tudo e ainda tem uma coisa boa que é se eles se lembram de levar o portátil para casa a probabilidade de eles fazerem alguma coisa é muito grande. Imaginem que alguém do DAC até se dá bem com um cliente, vamos supor uma situação, e até diz ao cliente que à noite resolve o problema ou esclarece uma questão qualquer e pronto, cinco minutos e já está...e digo-vos mais, a percentagem de incidentes ia ser bem menor, isto claro falando do DAC."*

Organização do Trabalho

Esta categoria possui apenas um conteúdo denominado Planeamento, onde os comentários dos colaboradores incidiram fundamentalmente no DDS – *"...antes de lhes perguntar se podem ficar mais tempo era importante que os planeamentos fossem pensados porque é muito bonito eu chegar ali, o GN ou o D1L seja quem for e dizer olha eu quero isto para o dia 20, amanhem-se que eu quero isto para o dia 20...eles não querem saber se uma pessoa precisa de mil horas para fazer isso."*; *"...ao fazer os orçamentos já está tudo condicionado, tu pões dez horas para isto, vinte horas para aquilo, mas tu sabes à partida que vais demorar o triplo ou o quádruplo do tempo e depois claro que vêm aquelas coisas de "então isto ia custar x e vai custar não sei quanto?"*; *"Se aliviassem ali um pouco a pressão acho que toda a empresa funcionava melhor porque todos giramos em volta do DDS, quer queiramos quer não. Se eles não fizerem os produtos o DMCA não os pode vender, o DAC não dá assistência e o DTC não tem funcionalidades novas."* Estas opiniões sugerem uma má organização de alguns processos internos, nomeadamente no DDS, onde são feitos

planeamentos e orçamentos por vezes “irrealistas” e “impossíveis de cumprir”, afectando assim vários dos aspectos já falados anteriormente.

Sugestões de Intervenção

Tendo em conta os resultados obtidos através da realização dos *focus group*, pretende-se nesta etapa apontar algumas sugestões de intervenção. Neste sentido, procurar-se-á identificar que acções se podem implementar para manter ou aumentar a eficácia da F3M, aumentando também o nível de satisfação dos colaboradores. Algumas destas acções podem ser implementadas com relativa facilidade, sem a necessidade de recursos financeiros, havendo por outro lado, acções que poderão implicar alguma abertura mental a novos conceitos e modelos de gestão de pessoas, tendo por vezes um custo, apesar de indirecto.

A primeira acção a tomar, na minha perspectiva, e que influencia vários dos aspectos já referidos neste relatório, passa por uniformizar alguns processos entre os vários departamentos, pois parece haver uma percepção de justiça completamente distinta entre os colaboradores dos vários departamentos. O que acontece é que para situações semelhantes, o tratamento nem sempre é igual, variando consoante o departamento. Esta “diferença de tratamento” deve-se ao facto de não estarem institucionalizadas regras para algumas situações, ficando assim cada situação ao critério do respectivo director, o que provoca por vezes situações deste género. Mais especificamente, considera-se fundamental estabelecer regras no que diz respeito à flexibilidade dada aos colaboradores, por exemplo nas situações em que necessitam de sair mais cedo por razões pessoais. Neste aspecto há directores que têm total abertura e que dão este tipo de flexibilidade aos colaboradores, tendo a noção que em momentos de maior aperto também contam com os colaboradores para trabalhar mais tempo se tal for necessário. No entanto, há departamentos em que tal não acontece, provocando assim um grande desgaste emocional nos colaboradores, pois a percepção de injustiça aumenta quando sabem que as regras não são as mesmas para toda a gente.

Relativamente à primeira categoria analisada neste relatório – **Cooperação Departamental** – os problemas parecem dever-se mais a uma desorganização interna e falta de coordenação entre os departamentos, do que propriamente à falta de espírito de equipa dos colaboradores. Neste aspecto fica a sensação de que os vários departamentos agem como sendo várias empresas independentes e não como um conjunto que trabalha todo para os mesmos objectivos, prejudicando por vezes o serviço final ao cliente e consequentemente a imagem da empresa. Relativamente a esta situação, parece-me importante agilizar alguns processos, tornando-os menos rígidos e mais informais, evitando desta forma situações em que pessoas de um departamento precisam de ajuda de colaboradores de outro departamento e não a têm, com prejuízo para o cliente final.

Um dos temas mais críticos que surgiram nos *focus group* foi o **reconhecimento das chefias**, pois todas as opiniões (sem excepção) apontam uma enorme falta de reconhecimento por parte de directores e administração. Apesar de ter sido feita uma distinção entre reconhecimento verbal e outras formas de reconhecimento, tendo os colaboradores apontado falhas em ambos, a importância atribuída ao reconhecimento verbal

é muito maior. Esta é uma das questões mais complexas, pois a falta de reconhecimento parece estar intrínseca na cultura da empresa e das pessoas, sendo assim necessário sensibilizar as chefias para este facto. Desta forma, sugere-se a realização de uma acção de formação com todos os directores e administração, com o objectivo de sensibilizá-los e mostrar-lhe de que formas é que o reconhecimento pode ser feito.

Outro dos assuntos que pode ser alvo de intervenção prende-se com os **mecanismos de incentivos e recompensas**. Apesar de não ser um dos temas em que os colaboradores mostraram mais descontentamento, considera-se relevante agir no sentido de proporcionar mais benefícios sociais aos colaboradores, pois alguns destes benefícios não acarretam nenhum custo para a empresa e como tal deve ser feito um esforço neste sentido. Durante o *focus group* surgiu a ideia de estabelecer protocolos com entidades da cidade, como é o caso da Universidade do Minho e do Sporting Clube de Braga, no sentido de usufruir de preços extremamente vantajosos na utilização de instalações desportivas (ginásio, piscinas, etc.). Ainda relativamente aos mecanismos de incentivos e recompensas, considera-se importante implementar a curto/médio prazo um sistema de remuneração variável alargado a todos departamentos, pois os sistemas de remuneração variável alienada a objectivos levam a uma maior satisfação e produtividade dos colaboradores.

De todos os temas que foram abordados durante este relatório, a conciliação entre vida pessoal e vida profissional é com certeza o mais crítico, onde se concentram o maior número de queixas e insatisfação. Desta forma, é urgente tomar medidas no sentido de minimizar os constrangimentos provocados pelo número excessivo de horas que grande parte dos colaboradores trabalha, e também pela pouca flexibilidade revelada por parte da F3M em determinadas situações. Como tal, apresentam-se a seguir algumas acções possíveis de implementar:

- Flexibilidade de horário para algumas funções, nomeadamente todos os colaboradores que se deslocam para clientes fora de Braga (Lisboa por exemplo), e que muitas vezes chegam de madrugada para no dia seguinte trabalhar às 9 horas. Considero que tem que haver uma maior sensibilidade por parte da empresa nestas situações, pois naturalmente um colaborador que chega à empresa às 9 horas para trabalhar e chegou de uma viagem às 3 ou 4 horas da manhã estará cansado, não tendo obviamente o seu rendimento natural, para além de todo o desgaste psicológico provocado por uma situação deste tipo.
- Sendo que há colaboradores que chegam à empresa todos os dias às 8h30 para poderem estar à hora marcada nos clientes, seria justo que nestes casos fossem compensados a nível de horário, saindo por exemplo mais cedo às sextas-feiras.
- Definir um plano de flexibilidade horária ou banco de horas para evitar uma sobrecarga horária de trabalho, pois tendo a noção de que em alguns momentos é necessário trabalhar até mais tarde devido à própria natureza do trabalho, seria também importante que este processo fosse negociado com os colaboradores, havendo lugar a uma compensação em termos de horas ou dias, dependendo do caso.

- Analisar a possibilidade de em determinados momentos e para determinadas funções efectuar teletrabalho, pois há vários estudos que mostram que esta prática traz muitas vantagens à empresa e aos colaboradores.

O último tema a ser abordado durante os *focus group* foi a **organização interna do trabalho**, que foca o planeamento do trabalho, principalmente no DDS. Este problema está na origem de várias questões críticas já aqui faladas, pois influencia os horários das pessoas, a cooperação entre departamentos, o reconhecimento das chefias, etc. Como tal é urgente mudar a forma de planear os vários projectos, pois segundo os colaboradores, quando é feito um orçamento realista, estes sabem que será rejeitado à partida. Além das implicações que isto pode ter na qualidade do produto, pois é tudo feito “à pressa”, tem obviamente implicações, por vezes graves, na vida das pessoas e na sua satisfação no trabalho. Desta forma, considero que se deve tentar mudar a mentalidade a este respeito, pois é devido a este mau planeamento que os colaboradores trabalham muitas horas para além do normal, sendo assumido que estes têm essa obrigação e prejudicando assim a vida pessoal das pessoas.