



ASSOCIAÇÃO APOIO À
EXCELÊNCIA NO 3º SETOR



Secção do puzzle: **Pessoas**

Peça: RH – **Satisfação dos colaboradores**

junho 2020

Outras peças relacionadas com este tema:

- RH - Motivação
- Net promoter score



RH - Satisfação dos Colaboradores

Quando terminar a leitura desta Peça de Gestão deverá saber:

- A importância de “ouvir” os colaboradores da organização
- A abordagem para lançar um estudo do grau de satisfação dos colaboradores
- O cálculo do NPS dos colaboradores e suas vantagens

Índice

1. Introdução.....	2
2. Caracterização do mercado de trabalho em Portugal.....	3
3. Porquê medir a satisfação dos colaboradores?.....	4
4. Como medir a satisfação dos colaboradores?	4
a. Inquéritos.....	4
b. NPS – Net Promoter Score.....	5

«As empresas devem olhar para a compensação e os benefícios a vermelho (paixão), a amarelo (felicidade) e a verde (bem-estar) e não a azul (processos), cinzento (burocracia) e preto (custo)»

Diogo Alarcão

«Os clientes não vêm primeiro. Os funcionários vêm em primeiro lugar. Se você cuidar de seus funcionários, eles cuidarão dos clientes.»

Richard Branson

1. Introdução

Quando um colaborador se sente satisfeito com o seu trabalho, gosta daquilo que faz e dá o seu melhor, os resultados são reconhecidos pelos clientes, que são os primeiros a valorizar o trabalho dos colaboradores.

Para se conhecer a forma como o colaborador percepção a organização e como esta procura trabalhar a melhoria contínua, é preciso definir metodologia de recolha de informação, tratá-la, tirar conclusões e implementar as acções de melhoria.

De acordo com os resultados sobre a qualidade de vida no trabalho numa ONG

¹ a maioria dos colaboradores considera que tem um nível médio (nem bom

¹ Carina Isabel Rodrigues Pinhal, *Qualidade de vida no trabalho: estudo de caso numa ONG*, Escola Superior de Ciências Empresariais, Setúbal, 2012



nem mau) o que dificulta a determinação das medidas a adotar para melhorar o ambiente dentro das organizações.

É indispensável que a avaliação da satisfação dos colaboradores seja acompanhada de muita informação: a sua ausência ou insuficiência é a melhor forma de desacreditar o processo. O ponto de partida é saber antecipadamente, o que significa a satisfação para os colaboradores e quais os fatores impactantes. Estes fatores dependem de muitas variáveis tais como idade, agregado familiar, proximidade do local de trabalho, categoria profissional, vínculo laboral e escolaridade.

De acordo com o estudo realizado pela empresa Randstad² os portugueses valorizam o salário, planos de saúde, flexibilidade de horário, ajudas de custo, a estabilidade económico-financeira, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, e a solidez da organização.

2. Caracterização do mercado de trabalho em Portugal

Ainda se continua a verificar, na sociedade portuguesa, elevados níveis de pobreza que, juntamente com os baixos níveis de escolaridade, tem efeito negativo na qualidade de vida e do trabalho³.

Uma grande percentagem de pessoas com emprego, apesar de integradas nas estruturas sociais e produtivas, apresentam baixos níveis de qualidade de trabalho e qualidade de vida, perspectivas, ambições e referências futuras limitadas, devido às baixas remunerações, longos períodos de trabalho, precariedade do trabalho etc.

Em Portugal temos grupos especialmente vulneráveis com poucas possibilidades de emprego: os desempregados de longa duração, as mães solteiras, pessoas com deficiência e alguns grupos de emigrantes. Estes grupos sujeitam-se, muitas vezes, a trabalhos não regulamentados, o que os torna ainda ais desprotegidos em termos de direitos sociais e de trabalho.

Devido à estrutura social portuguesa descrita nos parágrafos anteriores, a maioria das instituições do terceiro setor não dá a importância devida à medição da satisfação dos colaboradores e quando o faz é para mostrar que cumpre o requisito exigido pelo Modelo Normativo de Avaliação da Qualidade em Respostas Sociais, da Segurança Social⁴. As 24 organizações que participaram no programa Partilhando... Aprende-se⁵ obtiveram uma

² <https://blog.alertaemprego.pt/as-melhores-empresas-para-trabalhar-em-portugal-de-2020/>, consultado em julho 2020

³ *National reports on socio-economic trends and welfare policies*, Utrecht University, 2006

⁴ http://www4.seg-social.pt/documents/10152/13337/gars_cao_questionarios

⁵ www.e3s.pt



pontuação média de 40% no critério "Pessoas", o que significa que é um requisito que deve ser melhorado obrigatoriamente.

3. Porquê medir a satisfação dos colaboradores?

Quando uma organização se preocupa com o bem-estar dos seus colaboradores mais empenho estes dedicarão para alcançar os objetivos definidos. Alguns sinais decorrentes da satisfação dos colaboradores são:

- Rotatividade – se as equipas estão motivadas, se o ambiente de trabalho é edificante e construtivo é mais fácil manter os colaboradores por longos períodos.
- Imagem da organização – Uma organização que se preocupa com os colaboradores tem uma boa imagem no mercado e com facilidade recruta colaboradores de alto nível,
- Produtividade – Colaboradores felizes são mais produtivos. Medir a satisfação pode ser um modo de recolher dados para motivar e melhorar a produtividade. A produtividade está relacionada com a felicidade e com a motivação dos colaboradores⁶
- Obter comentários dos colaboradores- Pelos comentários podem-se descobrir áreas importantes para melhoria.

4. Como medir a satisfação dos colaboradores?

O método tradicional é através de inquéritos de satisfação. Existe um outro método que consiste no cálculo de um indicador NPS (net promoter score)⁷ para os colaboradores.

Em qualquer dos métodos é necessário assegurar a confidencialidade das respostas individuais, garantindo que a opinião dos colaboradores é expressa de maneira livre e sincera;

a. Inquéritos

No contexto da pandemia enfrentamos um ambiente instável fruto de uma situação de incerteza social e económica. É, pois, necessário assegurar o compromisso e empenho de todos os colaboradores para garantir um desempenho de excelência dentro (e fora) das organizações.

Quando se pretende determinar o grau de satisfação dos colaboradores deve-se considerar 2 fases: a primeira de planeamento e a segunda de recolha e análise dos dados obtidos.

⁶ Peça de Gestão RH – Motivação, www.e3s.pt

⁷ Peça de gestão Medição e avaliação - Net promoter score, www.e3s.pt



Planeamento: Levantamento de informação relevante para a realização dos inquéritos de satisfação nomeadamente:

- quais os benefícios dados atualmente aos colaboradores,
- quais os problemas não formalizados, mas que se sabe que existem,
- qual a posição da nossa organização face a outras da mesma região relativamente ao grau de satisfação dos colaboradores,
- Quais os colaboradores que vão ser alvo dos inquéritos? Será um inquérito faseado, ou a todos os colaboradores em simultâneo?
- Quais as questões a incluir no inquérito, linguagem,
- De que modo se irá garantir o anonimato das respostas?
- Constituição da equipa e definição do responsável pela implementação (2ª fase)

Recolha e análise dos dados:

- desenho do Plano de Comunicação associado ao estudo do grau de satisfação dos colaboradores de modo a garantir uma percentagem de respostas significativas do total de colaboradores,
- questões a incluir no inquérito,
- preenchimento e recolha dos inquéritos,
- análise dos resultados – globais, por categoria profissional, por área de trabalho (valências) e comparação de resultados, análise face ao histórico de existir
- conclusões e recomendações resultantes do estudo realizado.

Como ponto de partida pode-se utilizar o Inquérito proposto pelo Modelo Normativo de Avaliação da Qualidade em Respostas Sociais, da Segurança Social, dirigido a Colaboradores - propõe 8 variáveis (contexto organizacional, cooperação/ comunicação, mudança/ inovação, reconhecimento/ recompensa, relações com chefias, política/ estratégia, posto de trabalho e qualidade), com 3 a 6 indicadores.

b. NPS – Net Promoter Score

O cálculo do NPS, adaptado à medição da satisfação dos colaboradores, permite saber se os colaboradores se sentem bem na organização e a recomendariam como um bom local para trabalhar e obter opiniões sobre os aspectos positivos e detectar problemas.

Para aplicar este método apenas são necessárias 3 questões:

- 1) Numa escala de zero (0) a dez (10) em que zero significa “nunca recomendaria” e 10 “recomendaria sem dúvida”, qual a probabilidade de você recomendar a [nome da organização] como um bom local de trabalho?
- 2) O que mais valoriza na [nome da organização]?



3) O que mais lhe desagrada na [nome da organização]?

O tratamento dos resultados obtidos nas respostas a esta questão está descrito na Peça de Gestão – **Avaliação e medição Net promoter score.**

A análise das respostas às questões 2) e 3) são importantes porque permitem detectar pontos fortes na organização que podem ser utilizados para atrair novos colaboradores e, por outro lado, os problemas que necessitam de atenção urgente.

Este método para além de simples permite a comparação entre organizações semelhantes. Quanto mais elevado for o NPS melhor será a organização relativamente ao requisito “pessoas”.