



Secretaria Regional
das Finanças
Direção Regional da Administração Pública

Satisfação dos Colaboradores

da

Direção Regional da Administração Pública

2025



Entidade Formadora Certificada
ÁREAS DE EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO:
Portaria nº 256/2005 de 16 de Março
090, 322, 344, 345, 346, 380, 482, 862.

Introdução

Na senda da busca da melhoria contínua, pelo décimo sexto ano procedeu-se ao apuramento da satisfação dos colaboradores da atualmente denominada Direção Regional da Administração Pública (DRAP).

O questionário de satisfação foi aplicado em janeiro, consoante o modelo definido pelo Sistema de Gestão da Qualidade (Imp. 02-06). Este inquérito abrangeu um vasto conjunto de temas, todos diretamente relacionados com a perceção que cada colaborador detém acerca da organização.

Após cada conjunto de questões, foi disponibilizado um campo opcional que permitiu aos colaboradores expressarem ideias e sugestões.

A população alvo desta análise integrou todos os colaboradores que, à data, exerciam funções na sede, no Gabinete do Jornal Oficial da Região Autónoma da Madeira (JORAM) e no Núcleo de Passaportes, localizado na Loja do Cidadão da Madeira. No âmbito deste inquérito, foram recolhidas e validadas dezoito respostas.

Foi utilizada uma escala de 1 a 5 para avaliar o nível de satisfação dos colaboradores, correspondendo o valor 1 a “muito insatisfeito”, o 2 a “insatisfeito”, o 3 a “razoavelmente satisfeito”, o 4 a “satisfeito” e o 5 a “muito satisfeito”.

A confidencialidade das respostas, assegurando o anonimato dos participantes, foi garantida mediante a utilização de questionários online disponibilizados através da plataforma Microsoft Forms. Este procedimento revelou-se essencial para assegurar rigor e fiabilidade nas opiniões recolhidas, permitindo uma análise mais precisa dos dados obtidos. Optou-se por proceder à análise conjunta dos resultados referentes à Sede, ao JORAM e ao Núcleo de Passaportes, adotando-se assim uma metodologia distinta da aplicada em anos anteriores.

Relativamente ao tratamento estatístico, importa salientar que, em virtude da dimensão reduzida da população alvo, os valores foram determinados com um nível de precisão de uma casa decimal, possibilitando conclusões mais consistentes e fundamentadas.

No presente relatório, as tabelas incluem exclusivamente os dados relativos aos últimos dez apuramentos, correspondentes ao período compreendido entre 2016 e 2025. Contudo, no que concerne aos valores globais finais, foram considerados e apresentados os resultados desde o ano de 2007.

Análise

1. Satisfação global

Este critério foi criado visando realizar uma avaliação abrangente e meticulosa, da perceção e opinião que os colaboradores têm acerca da imagem projetada pela organização. Paralelamente, procurou-se aferir o desempenho institucional, o papel desempenhado pelos colaboradores, as relações da organização com os cidadãos e clientes e o grau de envolvimento das pessoas na estrutura organizacional.

Os indicadores que avaliam às **“Relações da organização com os cidadãos e a sociedade”** e o **“Desempenho global da organização”** obtiveram uma pontuação de **3,7 pontos, correspondente ao nível de razoavelmente satisfeito**, mantendo-se em linha com os resultados observados em 2019 e nos anos anteriores.

Os indicadores relativos à **“Imagem global da organização”** e ao **“Papel da organização na sociedade”** registaram uma pontuação ligeiramente inferior, de 3,6 pontos, correspondendo ao grau de razoavelmente satisfeito.

Por outro lado, o indicador com pior desempenho foi o **“Nível de envolvimento das pessoas na organização”**, obtendo uma pontuação de **3,5 pontos, correspondendo ao grau de razoavelmente satisfeito**, pontuação semelhante à alcançada no ano anterior.

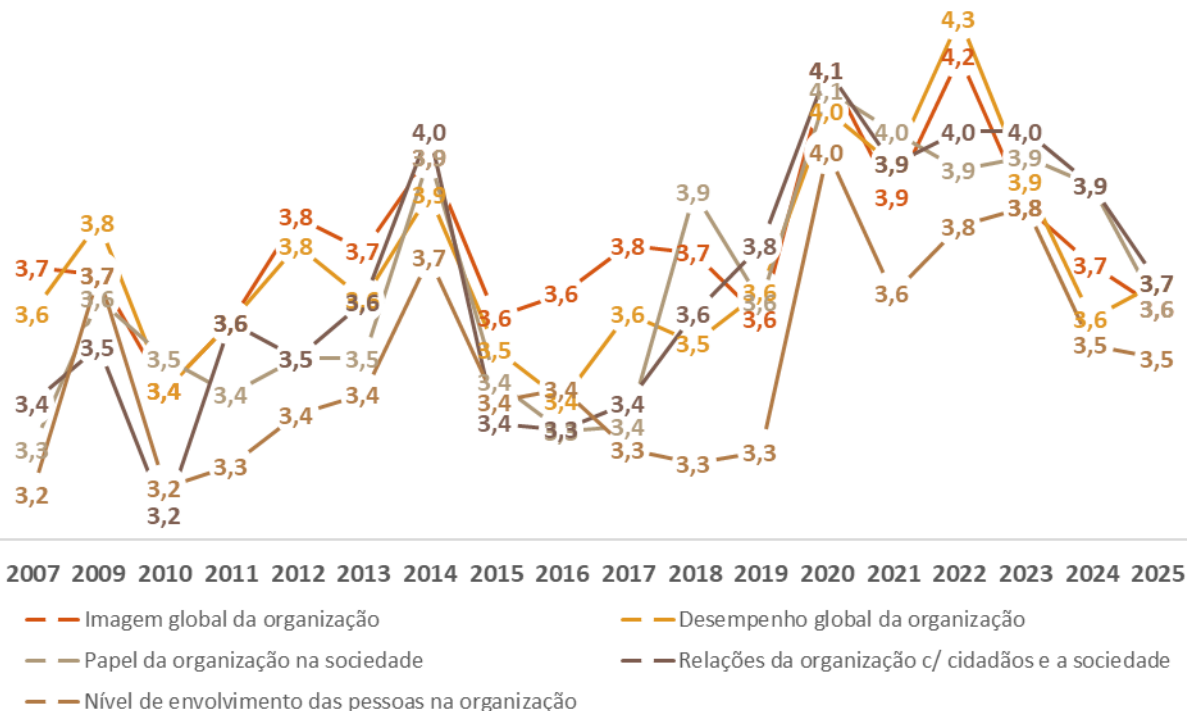


Gráfico 1. Evolução dos Indicadores do critério Satisfação global

Globalmente, em 2025, este critério registou uma média de aproximada 3,6 pontos, uma diminuição de 2,87 pontos percentuais face ao ano anterior, em linha com a pontuação obtida nos anos anteriores a 2019.

Quadro 1. Satisfação global

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Imagem global da organização | 3,6 | 3,8 | 3,7 | 3,6 | 4,1 | 3,9 | 4,2 | 3,8 | 3,7 | 3,6 |
| Desempenho global da organização | 3,4 | 3,6 | 3,5 | 3,6 | 4,0 | 3,9 | 4,3 | 3,9 | 3,6 | 3,7 |
| Papel da organização na sociedade | 3,3 | 3,4 | 3,9 | 3,6 | 4,1 | 4,0 | 3,9 | 3,9 | 3,9 | 3,6 |
| Relações da organização c/ cidadãos e a sociedade | 3,3 | 3,4 | 3,6 | 3,8 | 4,1 | 3,9 | 4,0 | 4,0 | 3,9 | 3,7 |
| Nível de envolvimento das pessoas na organização | 3,4 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 4,0 | 3,6 | 3,8 | 3,8 | 3,5 | 3,5 |
| Total do Indicador | 3,4 | 3,5 | 3,6 | 3,6 | 4,1 | 3,9 | 4,0 | 3,9 | 3,7 | 3,6 |

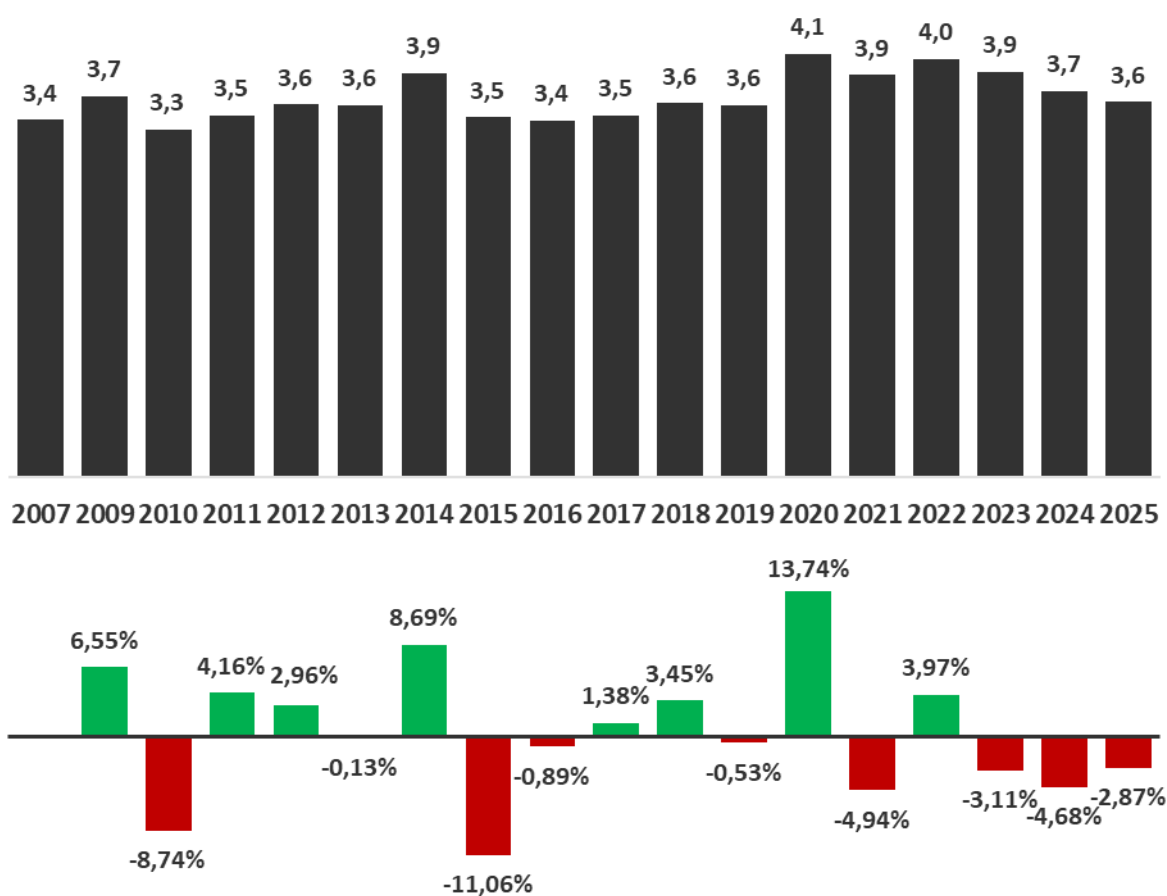


Gráfico 2. Média do critério Satisfação global

A escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 de muito satisfeito. A Pontuação é definida como o quociente entre o somatório das pontuações atribuídas a cada um dos itens e o número total de respostas obtidas.

2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

No que concerne a este critério específico, os resultados obtidos dizem respeito à capacidade demonstrada pela gestão intermédia e de topo em comunicar e liderar eficazmente a organização, ao sistema implementado para a avaliação do desempenho dos colaboradores, ao mecanismo de recompensas estabelecido, à conceção dos processos organizacionais e à postura adotada perante a modernização e a inovação.

O indicador com melhor desempenho foi a **“Aptidão da gestão de topo para comunicar”** alcançando uma pontuação de **3,7 pontos**, correspondendo à avaliação qualitativa de razoavelmente satisfeito.

O indicador **“Recompensas dos esforços individuais e de grupo”** registou a pontuação de 2,6 pontos, equivalente ao grau de insatisfeito.

Constata-se que, a partir da análise das pontuações dos últimos anos, os indicadores **“Recompensas dos esforços individuais e de grupo”** e o **“Sistema de avaliação de desempenho”** voltaram a apresentar os valores mais baixos. Verifica-se uma redução de aproximadamente 23% e 17%, respetivamente, em comparação com 2022, ano em que ambos registaram a sua pontuação mais elevada.

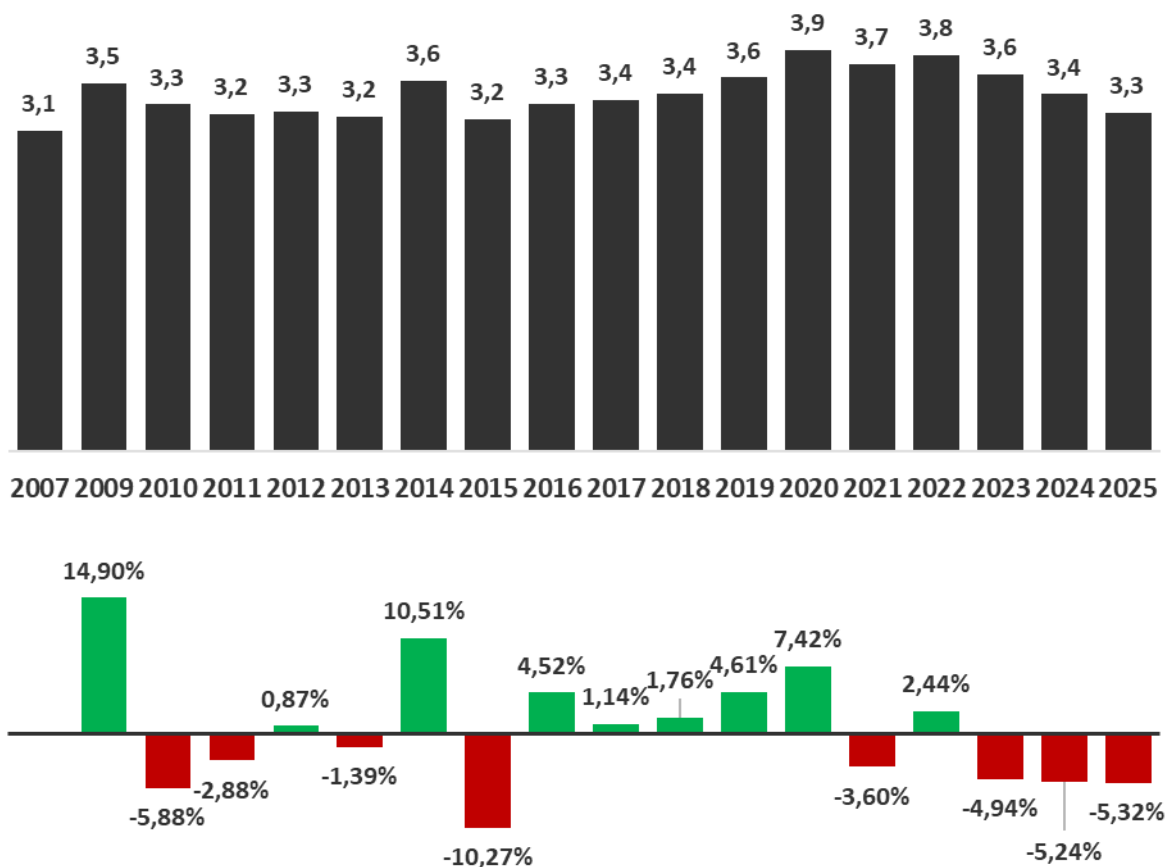
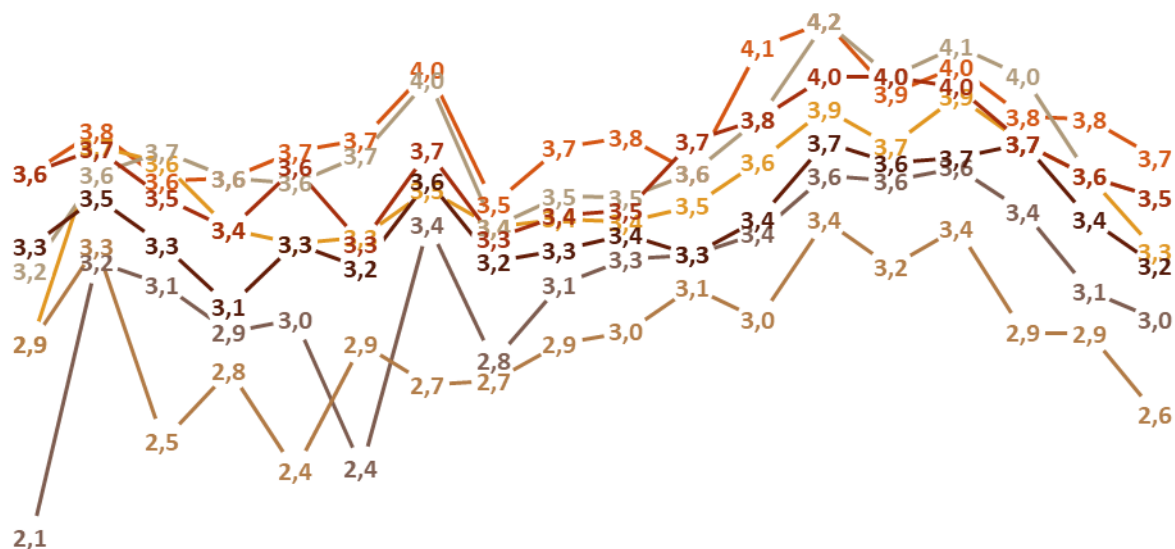


Gráfico 3. Média do critério Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

A escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 de muito satisfeito. A Pontuação é definida como o quociente entre o somatório das pontuações atribuídas a cada um dos itens e o número total de respostas obtidas.



2007 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

- Aptidão da gestão de topo para comunicar
- Aptidão da gestão intermédia para comunicar
- Aptidão para conduzir a organização
- Sistema de avaliação de desempenho
- Recompensas dos esforços individuais e de grupo
- Conceção dos processos da organização
- Postura da organização face à modernização

Gráfico 4. Evolução dos Indicadores do critério Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

No global, em 2025 este critério atingiu uma média aproximada de 3,3 pontos, uma diminuição de 5,32 pontos percentuais face ao ano transato.

Quadro 2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Aptidão da gestão de topo para comunicar | 3,7 | 3,8 | 3,6 | 4,1 | 4,2 | 3,9 | 4,0 | 3,8 | 3,8 | 3,7 |
| Aptidão da gestão intermédia para comunicar | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,6 | 3,9 | 3,7 | 3,9 | 3,7 | 3,6 | 3,3 |
| Aptidão para conduzir a organização | 3,5 | 3,5 | 3,6 | 3,8 | 4,2 | 4,0 | 4,1 | 4,0 | 3,6 | 3,5 |
| Sistema de avaliação de desempenho | 3,1 | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,4 | 3,1 | 3,0 |
| Recompensas dos esforços individuais e de grupo | 2,9 | 3,0 | 3,1 | 3,0 | 3,4 | 3,2 | 3,4 | 2,9 | 2,9 | 2,6 |
| Conceção dos processos da organização | 3,3 | 3,4 | 3,3 | 3,4 | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,7 | 3,4 | 3,2 |
| Postura da organização face à modernização | 3,4 | 3,5 | 3,7 | 3,8 | 4,0 | 4,0 | 4,0 | 3,7 | 3,6 | 3,5 |
| Total do Indicador | 3,3 | 3,4 | 3,4 | 3,6 | 3,9 | 3,7 | 3,8 | 3,6 | 3,4 | 3,3 |

3. Satisfação com as condições de trabalho

No terceiro critério, a análise incidiu sobre diversos aspetos relacionados com as condições de trabalho, incluindo a disposição e a atmosfera do local de trabalho, a flexibilidade do horário, a qualidade e adequação dos equipamentos disponíveis, a eficácia da intranet e as condições de higiene no ambiente de trabalho.

O indicador com a pontuação mais elevada foi **“Equipamentos informáticos e software”**, com **3,8 pontos**, correspondendo ao grau de **satisfeito**, aumento de cerca de 18,5 pontos percentuais face ao ano transato.

Em 2025, o indicador que obteve a pontuação mais baixa foi a **“Atmosfera de trabalho”**, com **3,2 pontos**, traduzindo-se no grau de **razoavelmente satisfeito**.

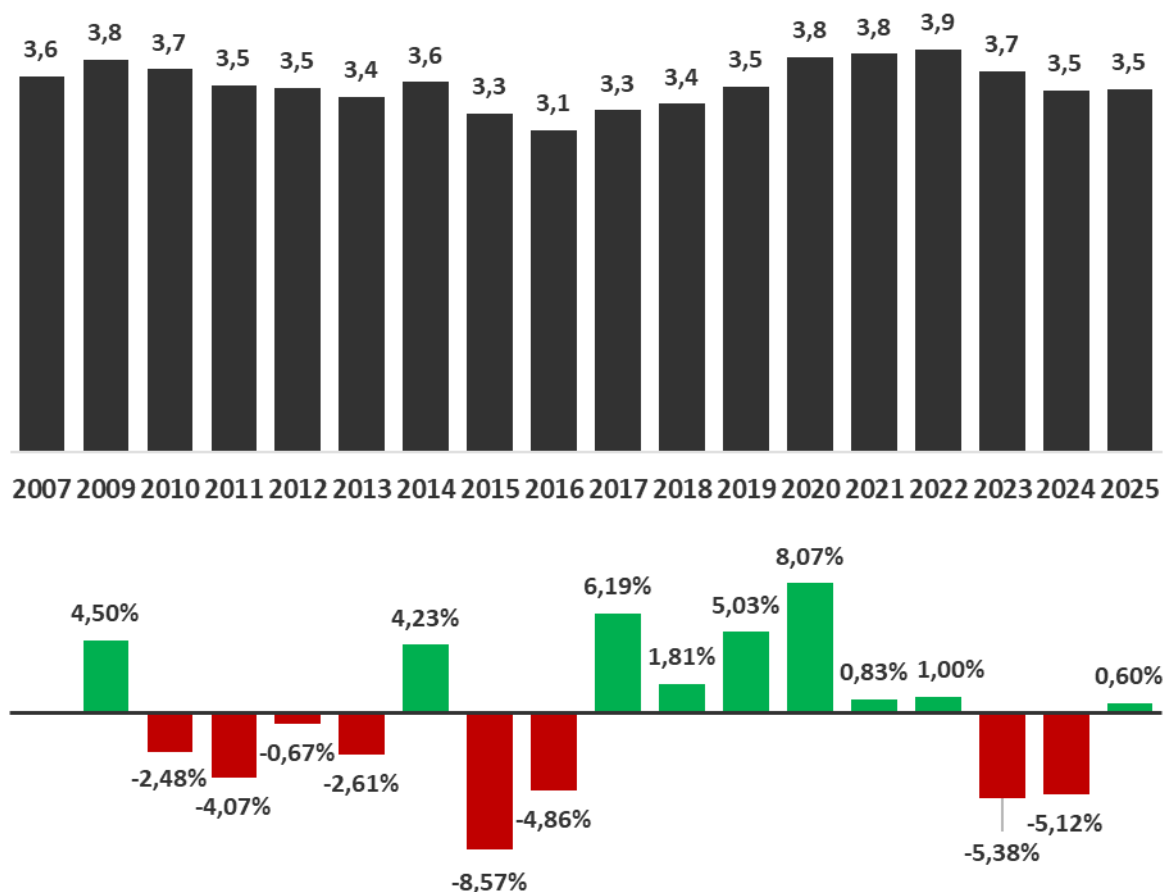


Gráfico 5. Média do critério Satisfação com as condições de trabalho

A escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 de muito satisfeito. A Pontuação é definida como o quociente entre o somatório das pontuações atribuídas a cada um dos itens e o número total de respostas obtidas.

No conjunto, registou-se uma **média aproximada de 3,5 pontos**, correspondendo ao grau de **razoavelmente satisfeito**. Observou-se um **ligeiro aumento de 0,60 pontos percentuais** face ao ano anterior, alinhando-se com as pontuações obtidas em 2019 e anos anteriores.

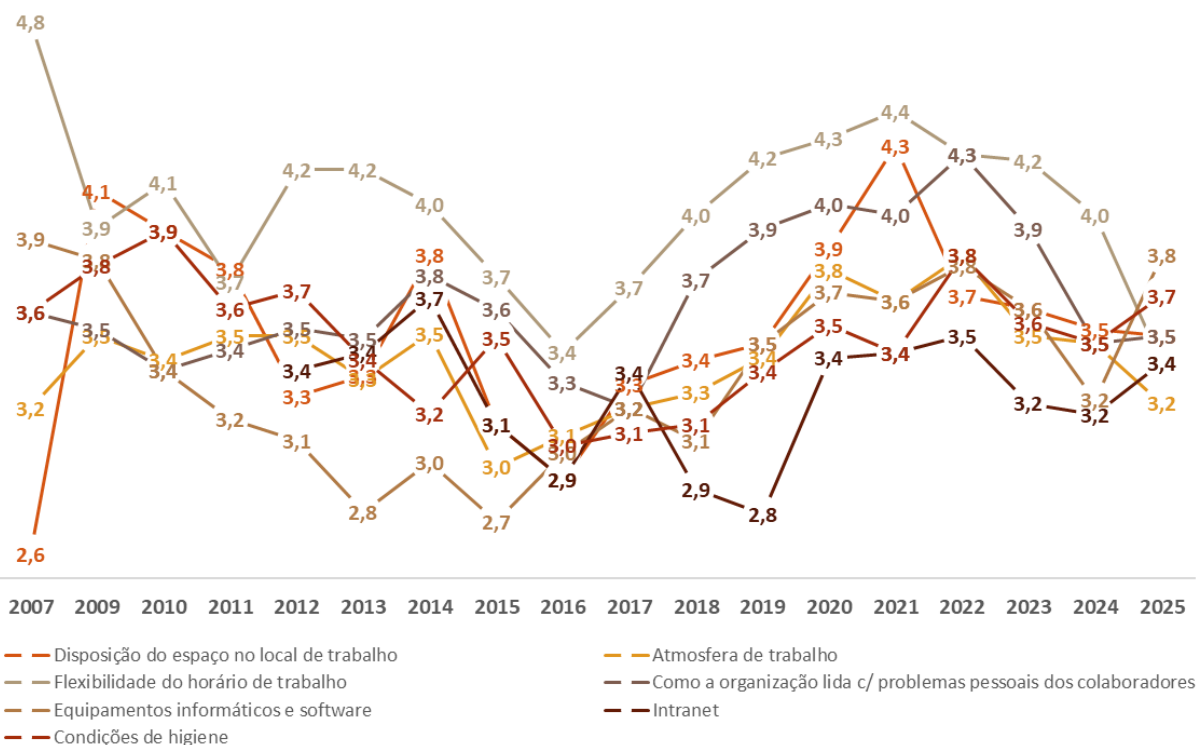


Gráfico 6. Evolução dos Indicadores do critério Satisfação com as condições de trabalho

Quadro 3. Satisfação com as condições de trabalho

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Disposição do espaço no local de trabalho | 2,9 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,9 | 4,3 | 3,7 | 3,6 | 3,5 | 3,5 |
| Atmosfera de trabalho | 3,1 | 3,2 | 3,3 | 3,4 | 3,8 | 3,6 | 3,8 | 3,5 | 3,5 | 3,2 |
| Flexibilidade do horário de trabalho | 3,4 | 3,7 | 4,0 | 4,2 | 4,3 | 4,4 | 4,3 | 4,2 | 4,0 | 3,4 |
| Como a organização lida c/ problemas pessoais dos colaboradores | 3,3 | 3,2 | 3,7 | 3,9 | 4,0 | 4,0 | 4,3 | 3,9 | 3,5 | 3,5 |
| Equipamentos informáticos e software | 3,0 | 3,2 | 3,1 | 3,5 | 3,7 | 3,6 | 3,8 | 3,6 | 3,2 | 3,8 |
| Intranet | 2,9 | 3,4 | 2,9 | 2,8 | 3,4 | 3,4 | 3,5 | 3,2 | 3,2 | 3,4 |
| Condições de higiene | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 3,4 | 3,5 | 3,4 | 3,8 | 3,6 | 3,5 | 3,7 |
| Total do Indicador | 3,1 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,8 | 3,8 | 3,9 | 3,7 | 3,5 | 3,5 |

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira e das competências

No âmbito deste critério, centrado no desenvolvimento de carreira e no aprimoramento das competências dos colaboradores, foram analisadas duas vertentes principais. A primeira vertente diz respeito às “Ações de formação realizadas”, englobando todas as atividades de aprendizagem e desenvolvimento profissional que foram efetivamente implementadas. Relativamente a segunda vertente, esta refere-se

às “Oportunidades para desenvolver novas competências”, traduzindo-se na possibilidade concedida aos colaboradores de adquirirem e aperfeiçoarem novas aptidões e competências, contribuindo assim para o seu crescimento pessoal e profissional.

Quadro 4. Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e Competências

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ações de formação realizadas | 3,2 | 3,2 | 3,2 | 2,8 | 3,0 | 3,5 | 3,4 | 3,2 | 3,5 | 3,2 |
| Oportunidades para desenvolver novas competências | 3,0 | 3,1 | 3,1 | 2,8 | 3,4 | 3,3 | 3,6 | 3,3 | 3,4 | 2,9 |
| Total do Indicador | 3,1 | 3,1 | 3,2 | 2,8 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,3 | 3,4 | 3,0 |

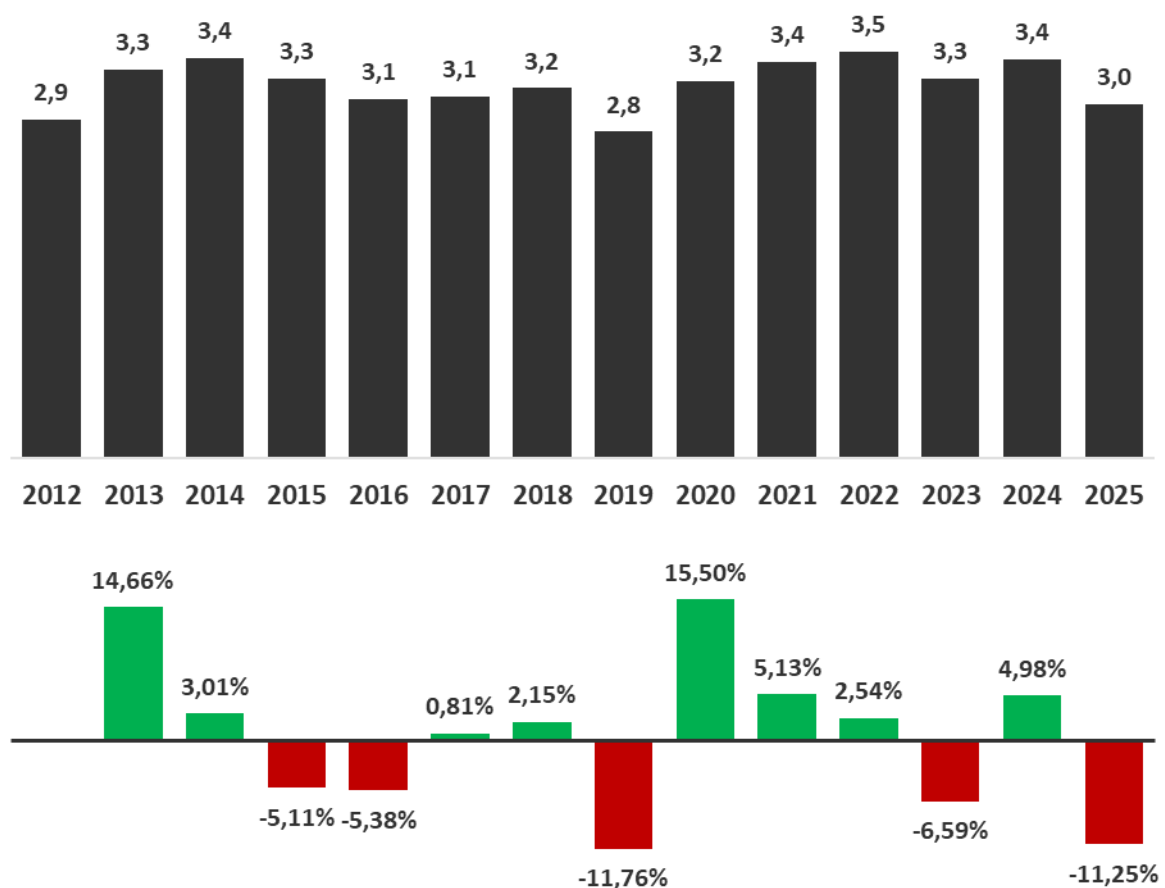


Gráfico 7. Média do critério Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e Competências

A escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 de muito satisfeito. A Pontuação é definida como o quociente entre o somatório das pontuações atribuídas a cada um dos itens e o número total de respostas obtidas

A pontuação média em 2025 foi de 3 pontos, ou seja, razoavelmente satisfeito, uma diminuição significativa de 11,25% relativamente ao ano transato.

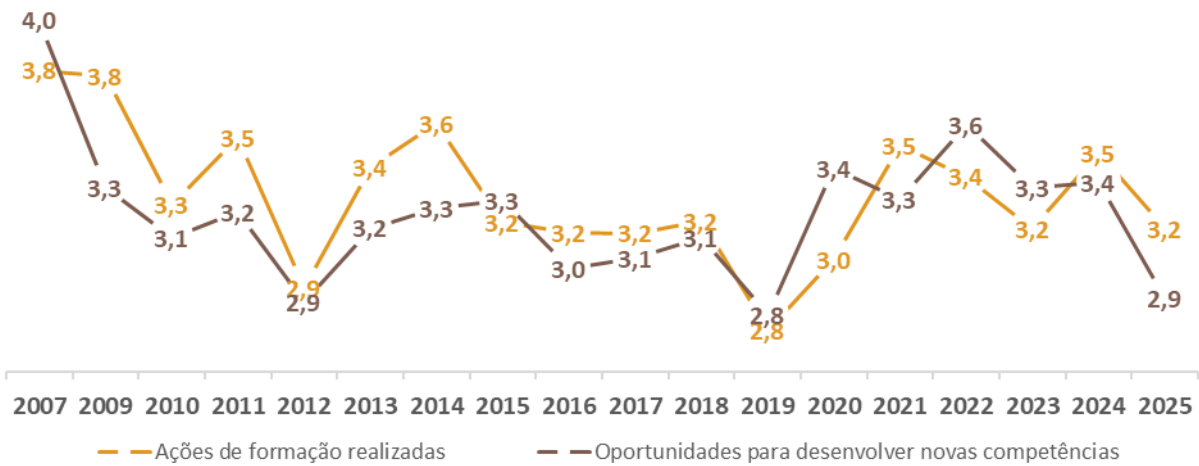


Gráfico 8. Evolução dos Indicadores do critério Satisfação com o Desenvolvimento da Carreira e Competências

5. Envolvimento ativo na organização

No que concerne a este último ponto de análise, procedeu-se à avaliação do nível de participação dos colaboradores nos processos de tomada de decisão. Foram igualmente analisados o grau de envolvimento dos mesmos em atividades que visam a melhoria, bem como os mecanismos existentes de consulta e diálogo.

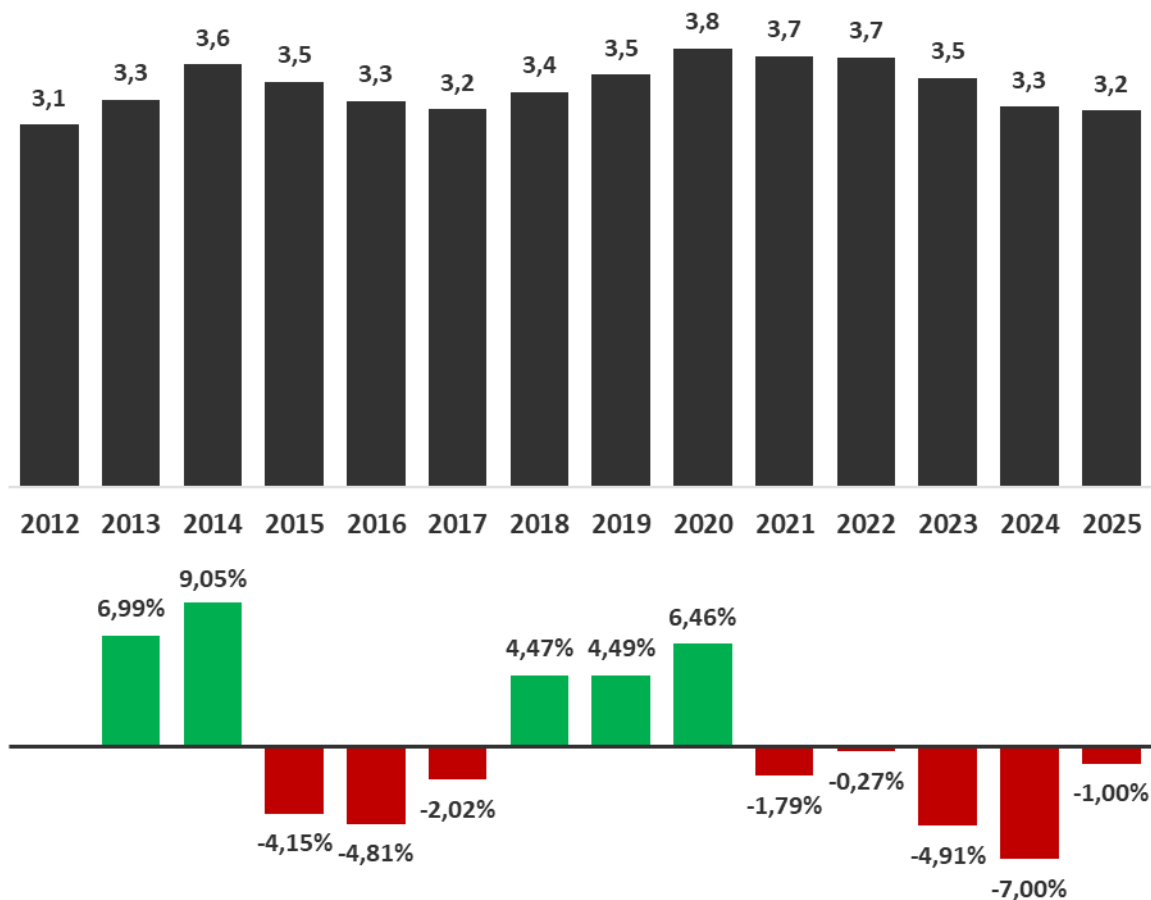


Gráfico 9. Média do critério Envolvimento ativo na organização

A escala aplicada foi de 1 a 5, sendo o nível 1 correspondente ao nível muito insatisfeito, 2 insatisfeito, 3 razoavelmente satisfeito, 4 satisfeito e 5 de muito satisfeito. A Pontuação é definida como o quociente entre o somatório das pontuações atribuídas a cada um dos itens e o número total de respostas obtidas

Em 2025, este critério registou uma média de **3,2 pontos**, correspondente ao grau de razoavelmente satisfeito.

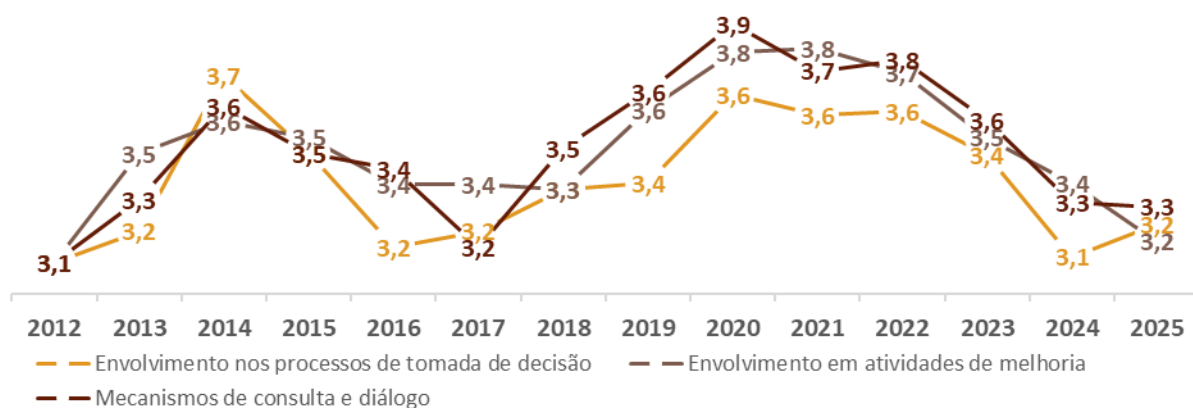


Gráfico 10. Evolução dos Indicadores do critério Envolvimento ativo na organização

Quadro 5. Envolvimento ativo na organização

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Envolvimento nos processos de tomada de decisão | 3,2 | 3,2 | 3,3 | 3,4 | 3,6 | 3,6 | 3,6 | 3,4 | 3,1 | 3,2 |
| Envolvimento em atividades de melhoria | 3,4 | 3,4 | 3,3 | 3,6 | 3,8 | 3,8 | 3,7 | 3,5 | 3,4 | 3,2 |
| Mecanismos de consulta e diálogo | 3,4 | 3,2 | 3,5 | 3,6 | 3,9 | 3,7 | 3,8 | 3,6 | 3,3 | 3,3 |
| Total do Indicador | 3,3 | 3,2 | 3,4 | 3,5 | 3,8 | 3,7 | 3,7 | 3,5 | 3,3 | 3,2 |

6. Comentários

Foram apresentadas as seguintes sugestões e/ou comentários:

“Investir na melhoria contínua do site institucional da Administração Pública, reforçando o seu papel na comunicação interna entre serviços e na comunicação externa com os cidadãos, em linha com os princípios da modernização administrativa e do serviço público.”

“Investir de forma mais consistente em ações de formação e no desenvolvimento de competências, de modo a acompanhar a evolução das exigências funcionais e a promover a valorização e motivação dos trabalhadores.”

“Sinto que o nível de envolvimento é bastante bom, e que a maioria das pessoas demonstra compromisso com a missão da organização.”

“Na minha opinião, o sistema de avaliação de desempenho está um pouco desatualizado, porque não verifica regularmente as novas competências que adquirimos nem o impacto delas no desempenho da função. Penso que a valorização

profissional poderia ser reforçada com critérios mais claros e justos, que reconheçam o mérito e apoiem o desenvolvimento contínuo.”

“No Núcleo de Passaportes, sinto que o espaço, por vezes, fica um pouco apertado durante os períodos de maior movimento. Quanto à atmosfera de trabalho, gosto muito do que faço e há boa colaboração entre os colegas, embora alguns erros recorrentes no final de turnos ou dias de trabalho possam criar momentos de desconforto.”

“Existem algumas oportunidades para desenvolver novas competências, mas grande parte do desenvolvimento ainda depende da nossa própria iniciativa. Penso que poderia haver uma maior ligação entre a formação, as funções que desempenhamos e as oportunidades de aplicar na prática o que aprendemos.”

“Atualmente não há envolvimento direto em tomadas de decisão, e a participação em atividades de melhoria e nos mecanismos de consulta e diálogo é ainda limitada e informal. Acho que seria útil reforçar a estrutura e regularidade desses processos, de forma a melhorar o alinhamento entre competências, funções e objetivos da organização.”

Conclusões Finais

A natureza estritamente confidencial dos questionários de satisfação, que garantem integralmente o anonimato dos colaboradores, tem-se revelado fundamental para assegurar a fiabilidade e o rigor das opiniões recolhidas.

Globalmente, em 2025, a média global ponderada da satisfação dos colaboradores da DRAP, situa-se nos 3,38 pontos – equivalente a 67,6% numa escala de 0 a 100% – correspondendo ao grau de razoavelmente satisfeito. Observou-se uma ligeira diminuição do valor alcançado, quando comparado com os valores obtidos em 2023 e 2024.

O indicador que obteve a avaliação mais elevada foi os “Equipamentos informáticos e software” com 3,8 pontos, correspondendo, por aproximação, ao grau de satisfeito. A pontuação menor foi registada no indicador relativo às “Recompensas dos esforços individuais e de grupo”, com 2,6 pontos.

Quadro 1. Pontuação Final DRAP

| | 2007 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 |
|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Valores Finais | 3,5 | 3,6 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,4 | 3,7 | 3,3 | 3,3 | 3,3 | 3,4 | 3,5 | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,6 | 3,5 | 3,38 |

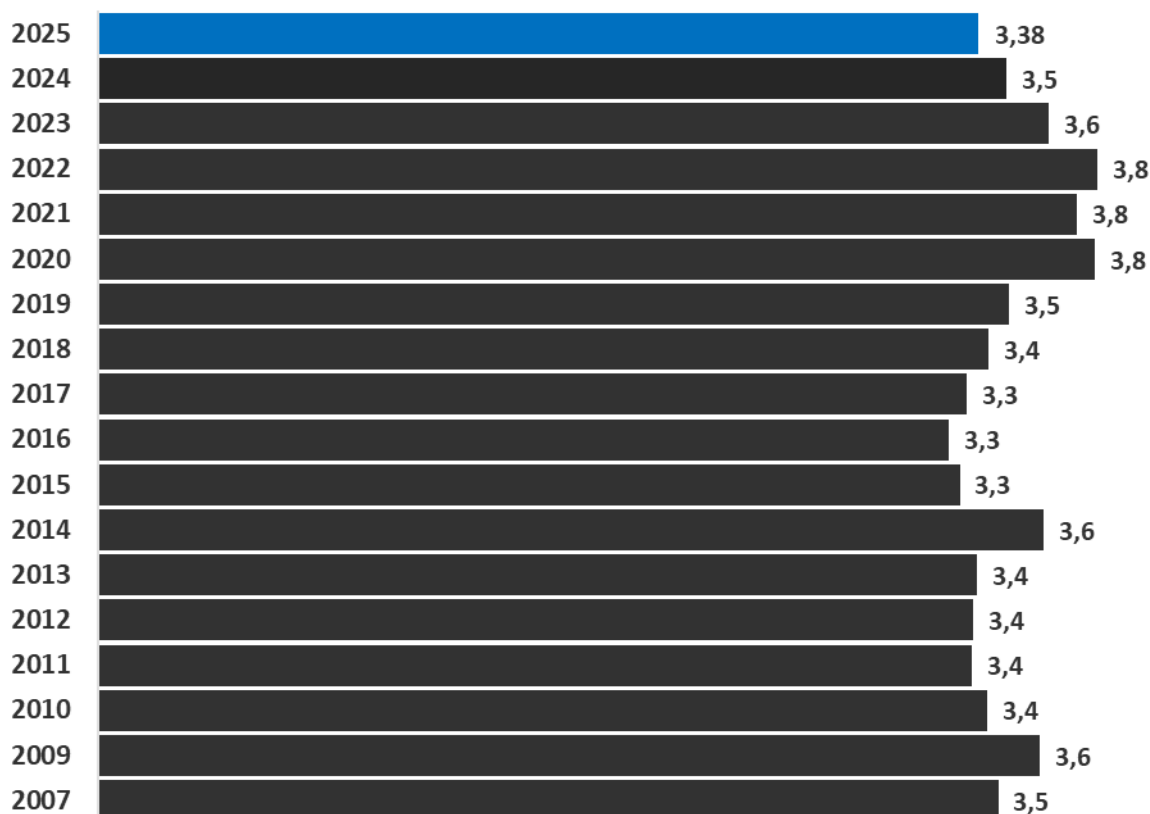


Gráfico 11. Pontuação Final DRAP

Assim, numa perspetiva global, apesar da diminuição observada relativamente ao período compreendido entre 2020 e 2023, os resultados mantêm-se alinhados com

a média registada nos anos anteriores. Mantém-se, por isso, essencial que a organização continue a potenciar os pontos mais positivos e a investir na melhoria dos indicadores que apresentaram desempenhos mais baixos, conforme previamente identificado.

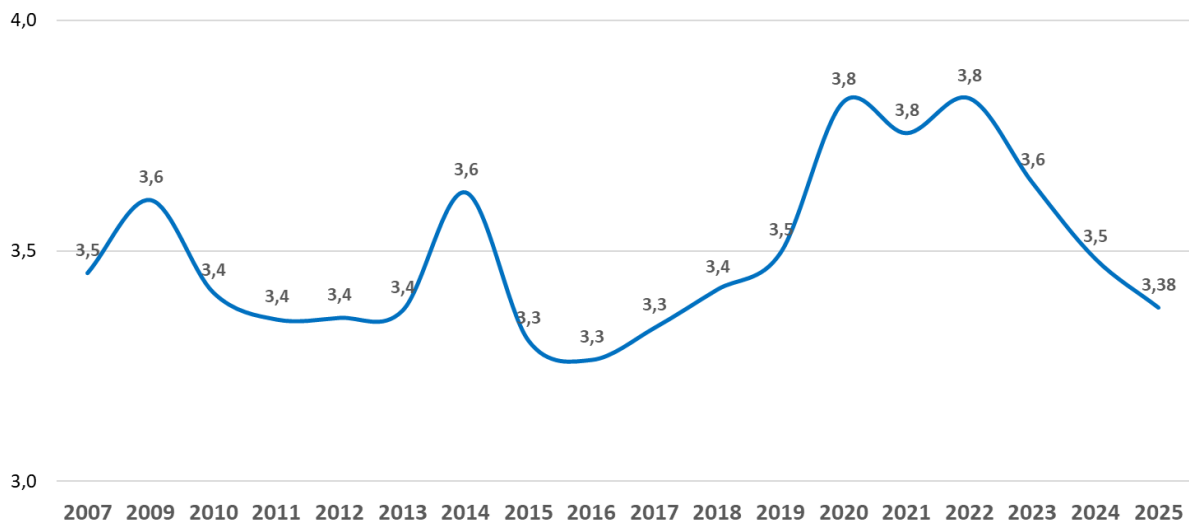


Gráfico 12. Média global ponderada da satisfação dos colaboradores da DRAP (2007 a 2025)

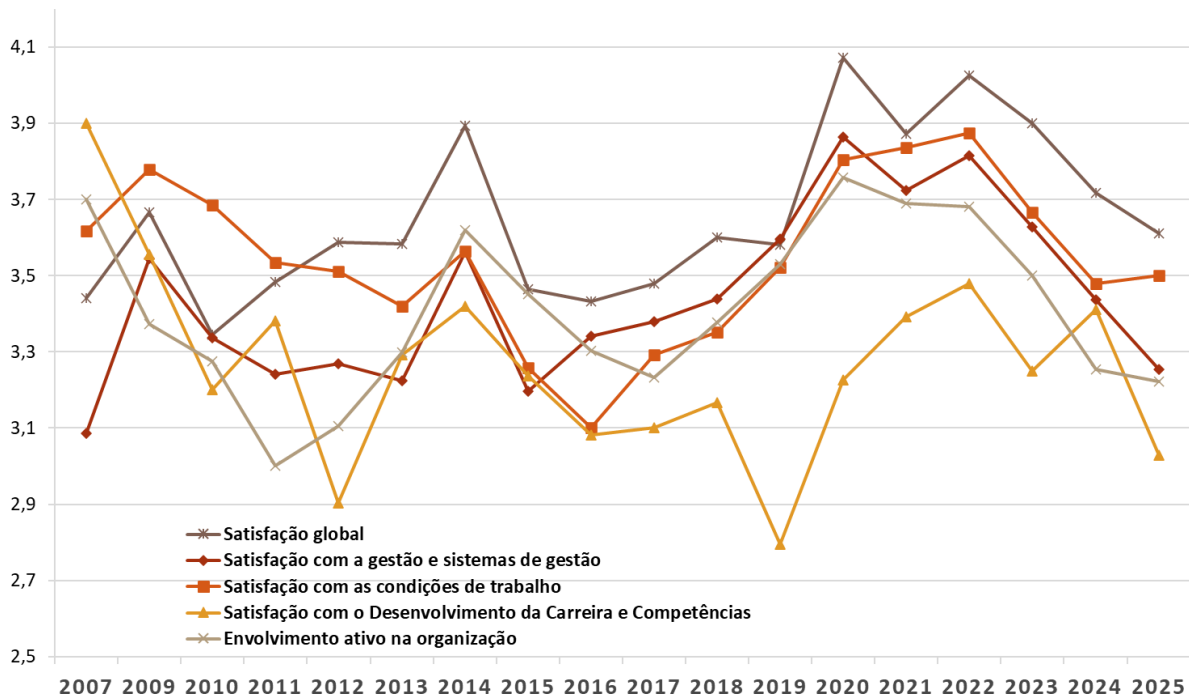


Gráfico 13. Evolução da média da pontuação obtida em todos os indicadores (2007 a 2025)

Direção Regional da Administração Pública
Gabinete de Gestão e Planeamento

Abril de 2026