



**RELATÓRIO DOS RESULTADOS
DO QUESTIONÁRIO DE
SATISFAÇÃO DOS
COLABORADORES**

2

0

1

2



ÍNDICE

| | | |
|------|---|----|
| I. | INTRODUÇÃO..... | 2 |
| II. | METODOLOGIA..... | 2 |
| III. | SÍNTESE GLOBAL..... | 3 |
| IV. | RESULTADOS POR QUESTÃO | 4 |
| 1. | Satisfação global dos colaboradores com a organização..... | 4 |
| 2. | Satisfação com a gestão e sistema de gestão | 5 |
| 3. | Satisfação com as condições de trabalho | 6 |
| 4. | Satisfação com o desenvolvimento da carreira | 7 |
| 5. | Níveis de motivação | 8 |
| 6. | Satisfação com o estilo de liderança | 8 |
| 6.1. | Gestores de Topo | 9 |
| 6.2. | Gestores Intermédios..... | 10 |
| 7. | Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços | 11 |
| V. | SÍNTESE DA ANÁLISE GLOBAL COMPARATIVA | 12 |
| VI. | DETALHE DA ANÁLISE GLOBAL COMPARATIVA..... | 13 |
| | FICHA TÉCNICA | 15 |

I. INTRODUÇÃO

Este Relatório dá cumprimento ao estipulado na alínea f), do nº 2, do art.º 15.º da Lei n.º 66-B/2007, de 28.12, que determina que a audição dos dirigentes intermédios e dos demais colaboradores é um dos requisitos a considerar no processo de autoavaliação do serviço e sintetiza a situação relativa ao grau de satisfação dos colaboradores sobre as grandes áreas de funcionamento do serviço. Deste modo é possível não só conhecer o grau de satisfação, como identificar os pontos críticos e promover medidas de melhoria.

Começa por explicar a metodologia utilizada, de seguida é apresentada uma síntese da apreciação global que é detalhada com os resultados por questão e termina com uma síntese da análise global dos resultados comparativamente com o ano anterior.

É de salientar que a comparação anual terá uma relevância relativa, uma vez que se obteve uma taxa de resposta de apenas 19%, ao questionário de satisfação dos colaboradores em 2012, menos 34% do que no ano anterior.

II. METODOLOGIA

O questionário seguiu a estrutura adotada para o ciclo de gestão de 2011, de forma a obter resultados que permitissem uma comparação e aferir a evolução do grau de satisfação dos colaboradores.

A seleção das questões que integram o questionário teve por base as recomendações expressas para a *Common Assessment Framework* (CAF), subscritas pelo *European Institute of Public Administration* (EIPA).

O questionário foi estruturado em sete grupos de questões:

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização;
2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão;
3. Satisfação com as condições de trabalho;
4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira;
5. Níveis de motivação;
6. Satisfação com o estilo de liderança;
7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços.

Na escala, o valor 1 correspondia a um estado de “Muito Insatisfeito” e o valor 5 a “Muito Satisfeito”. No grupo relacionado com a motivação, os extremos foram “muito desmotivado” e “muito motivado”, respetivamente.

Nas questões relacionadas com a satisfação com o estilo de liderança, além da escala composta por 5 níveis, foi ainda utilizada uma escala com as variáveis “Concordo” e

“Discordo”. Cada grupo de questões tinha disponível um espaço destinado ao registo de sugestões e/ou opiniões.

A aplicação do questionário foi realizada em formato eletrónico, recorrendo à plataforma disponibilizada pelo Google Docs. Os colaboradores tiveram acesso à plataforma através de um link previamente enviado para os respetivos endereços de correio eletrónico.

O período de realização da auscultação decorreu entre **15 a 31 de janeiro**, sendo o questionário enviado aos colaboradores que se encontravam em efetividade de serviço na data da aplicação dos questionários e que desempenharam funções no GPP em 2012.

O universo de análise aumentou para **141** colaboradores, no entanto obtiveram-se apenas **27** questionários validados a que corresponde uma taxa de resposta de **19%**.

III. SÍNTESE GLOBAL

Da apreciação global dos resultados obtidos de apenas 19% do total de colaboradores, apurou-se um nível médio de satisfação de **3,52**.

As questões relacionadas com a *“Satisfação com a gestão e sistemas de gestão”* (**3,23**), a *“Satisfação com o desenvolvimento da carreira”* (**3,20**) e a *“Satisfação com o estilo de liderança – Gestor de topo”* (**3,12**) foram as que registaram um nível médio de satisfação mais baixo, ainda que superior a **3**. Com um nível mais alto, encontram-se as questões relacionadas com os *“Níveis de motivação”* (**4,07**), *“Satisfação com as condições de trabalho”* (**3,76**).

IV. RESULTADOS POR QUESTÃO

1. Satisfação global dos colaboradores com a organização

Das respostas às questões que permitem aferir quanto à satisfação global dos colaboradores com a organização, obteve-se um nível médio de satisfação de **3,53**. Neste parâmetro o grau de satisfação em todas as questões foi superior a **3**, com variação entre **3,11** e **3,89**, onde se verificou maior satisfação relativamente ao *“Desempenho global da organização”* e ao *“Papel da organização na sociedade”* e menor satisfação em relação ao *“Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria”* e ao *“Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão”*. Em média, **1,2%** das questões deste grupo não obteve resposta.



Gráfico 1. Nível médio global de satisfação com a organização

2. Satisfação com a gestão e sistema de gestão

Neste grupo de questões com maior peso de questões o nível médio de satisfação foi de **3,23**, resultado dos baixos níveis de satisfação com as questões “*Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado*” (**2,52**), “*Forma como a organização recompensa os esforços de grupo*” (**2,63**). Por outro lado a maior satisfação revela-se com a “*Aptidão da liderança para conduzir a organização – Gestão de nível intermédio*” (**3,81**) e “*Aptidão da liderança para conduzir a organização – Gestão de nível de topo*” (**3,74**) e “*Aptidão da gestão para comunicar - Gestão de nível intermédio*”.



Gráfico 2. Nível médio global de satisfação com a gestão e sistemas de gestão

3. Satisfação com as condições de trabalho

O nível médio de satisfação associado às questões relacionadas com as condições de trabalho foi de **3,76**. É de salientar o apuramento de um nível médio de satisfação superior a 4 relativamente ao *“Ambiente de trabalho”*, à *“Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a vida familiar, assuntos pessoais e saúde”* e o *“Horário de trabalho”*. Por outro lado na questão *“Igualdade de oportunidades nos processos de promoção”* os colaboradores apresentam um baixo nível de satisfação que foi de **2,63**. Em média **2,5%** das questões deste grupo não obteve resposta.

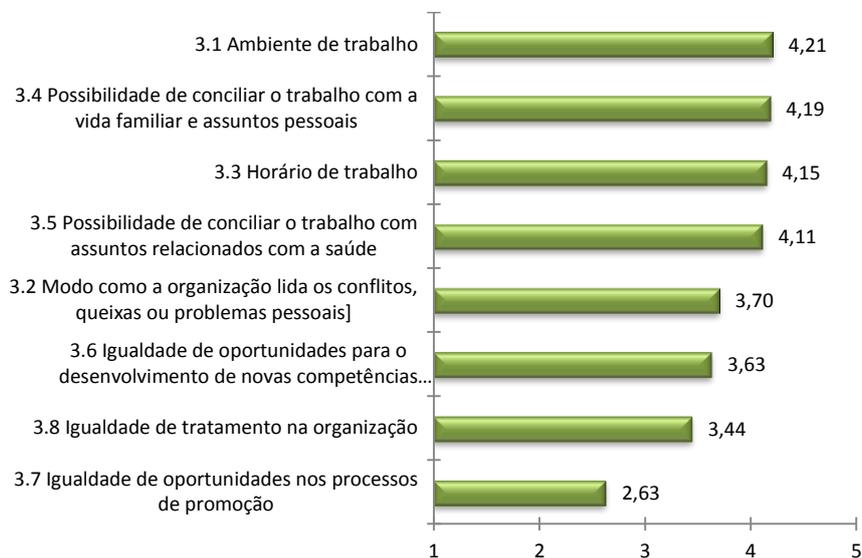


Gráfico 3. Nível médio global de satisfação com as condições de trabalho

4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

Relativamente à apreciação do desenvolvimento da carreira, os colaboradores manifestaram um nível médio de satisfação de **3,20**, com variação entre **2,78** relativo à questão da satisfação com “Ações de formação que realizou até ao presente” e **3,59** relativo à questão “Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização”.

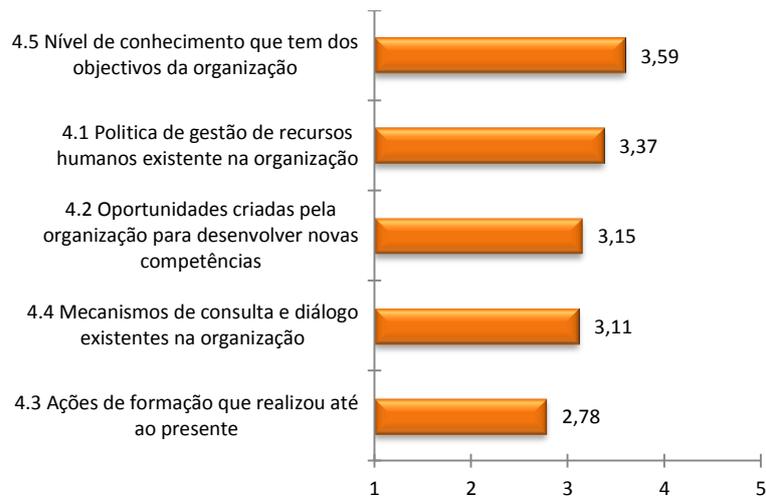


Gráfico 4. Nível médio global de satisfação com o desenvolvimento da carreira

5. Níveis de motivação

Dos grupos de questões apresentadas no inquérito, o grupo relacionado com os níveis de motivação foi onde se verificou o índice mais elevado, em que os colaboradores manifestam um nível médio de motivação de **4,07**.

Em quase todas as áreas o nível de motivação foi superior a **4** e os resultados variaram entre **4,19** relativo à questão da motivação para “*Desenvolver trabalho em equipa*” e **3,93** relativo à motivação para “*Sugerir melhorias*”.

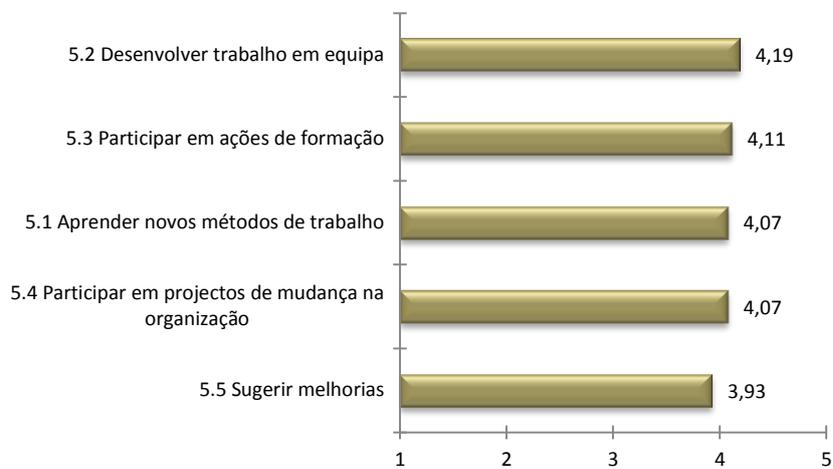


Gráfico 5. Nível médio de motivação

6. Satisfação com o estilo de liderança

Este parâmetro pretende avaliar o grau de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança dos dirigentes superiores e dos dirigentes intermédios. Neste grupo, para além do nível de satisfação, foi pedido aos colaboradores que manifestassem a sua concordância ou discordância relativamente às afirmações apresentadas.

6.1. Gestores de Topo

Dos grupos de questões que constituíram o inquérito, este foi o grupo com maior peso de questões sem resposta, em média **11%**, sendo também o grupo em que se registou o menor nível médio de satisfação.

O nível médio de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança dos **dirigentes superiores** foi de **3,12**, com variação entre **2,56** relativo à questão “*Promove ações de formação*” e **3,44** relativo à questão “*Delega competências e responsabilidades*”.



Gráfico 6. Nível médio global de satisfação com o estilo de liderança - Gestores de topo

Considerando as afirmações acima apresentadas (6.1 a 6.11) e as respetivas respostas de concordo/discordo dadas por dirigentes e demais trabalhadores, obteve-se como resultado que **3%** concorda com as afirmações, **28%** discorda e cerca de **9%** das afirmações deste grupo não obteve comentário.

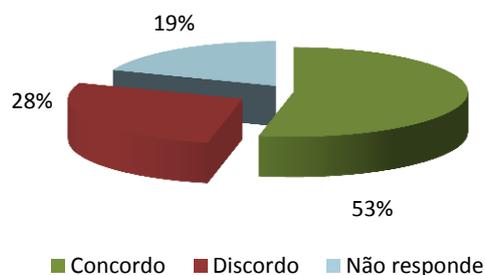


Gráfico 7. Concordância/discordância com o estilo de liderança - Gestores de topo

6.2. Gestores Intermédios

O nível médio de satisfação dos colaboradores com o estilo de liderança dos **dirigentes** intermédios foi de **3,61**, sendo de salientar que todas as questões registaram um nível médio superior a 3 e que, em média, **6,4%** das questões deste grupo não obteve resposta. A variação verificou-se entre **2.81** relativo à questão “*Promove ações de formação*” e **3,96** relativo à questão “*Encoraja a confiança mútua e o respeito*”.

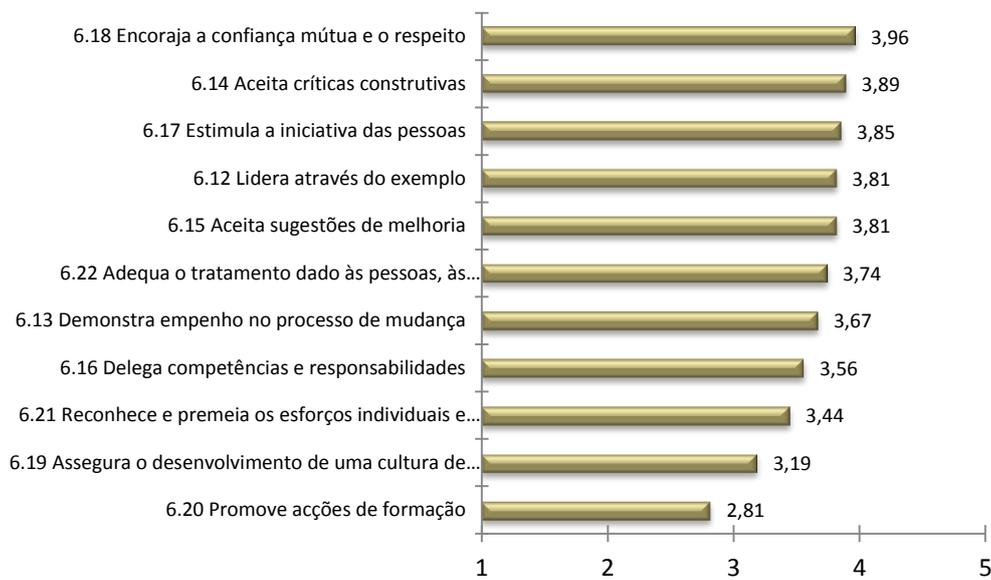


Gráfico 8. Nível médio global de satisfação com o estilo de liderança - Gestores intermédios

Considerando as afirmações acima apresentadas (6.12 a 6.22) e as respetivas respostas de concordo/discordo dadas por dirigentes e demais trabalhadores, obteve-se como resultado que **66%** concorda com as afirmações, **24%** discorda e cerca de **10%** das afirmações deste grupo não obteve comentário.

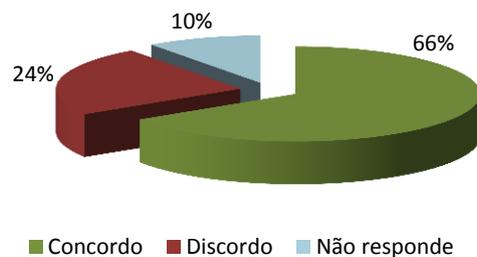


Gráfico 9. Concordância/discordância com o estilo de liderança - Gestores intermédios

7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços

No grupo de questões relacionadas com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços o nível médio de satisfação dos colaboradores foi de **3,64**, com maior expressão nas questões relativas à disponibilidade de software, equipamento informático e equipamentos de comunicações”.

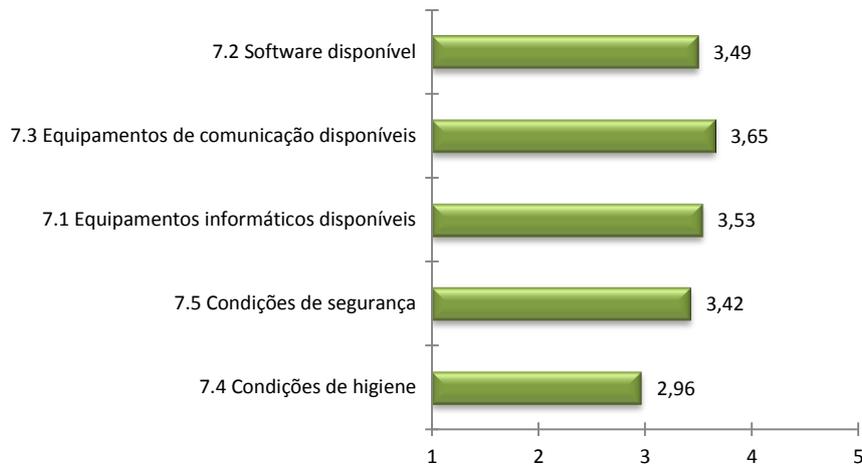


Gráfico 10. Nível médio global de satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços

V. SÍNTESE DA ANÁLISE GLOBAL COMPARATIVA

| Indicadores | Nível médio de satisfação em 2011 | Nível médio de satisfação em 2012 | Variação | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------|--------|
| 1. Satisfação global dos colaboradores com a organização | 3,56 | 3,53 | -0,84% | |
| 2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão | 3,17 | 3,23 | 1,89% | |
| 3. Satisfação com as condições de trabalho | 3,61 | 3,76 | 4,16% | |
| 4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira | 3,12 | 3,20 | 2,56% | |
| 5. Níveis de Motivação | 4,11 | 4,07 | -0,97% | |
| 6. Satisfação com o estilo de liderança | Gestores de topo | 3,11 | 3,12 | 0,32% |
| | Gestores intermédios | 3,62 | 3,61 | -0,28% |
| 7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços | 3,41 | 3,64 | 6,74% | |
| Nível médio global de satisfação | 3,46 | 3,52 | 1,62% | |
| Taxa de resposta | 53% | 19% | -34% | |

Como já foi referido anteriormente, é de salientar que a comparação anual terá uma relevância relativa, uma vez que se obteve uma taxa de resposta de apenas 19%, ao questionário de satisfação dos colaboradores em 2012, menos 34% do que no ano anterior.

Pela análise comparativa dos resultados apurados e representados no quadro síntese, relativamente ao ano anterior, no ciclo de gestão de 2012 verificou-se um aumento da satisfação dos colaboradores, com maior expressão no que diz respeito à satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços.

O nível médio de satisfação obtido de **3,52** representa um **acréscimo de cerca de 1,62%** face ao índice obtido em relação ao ciclo de gestão de 2011.

VI. DETALHE DA ANÁLISE GLOBAL COMPARATIVA

| Indicadores | Nível médio de satisfação em 2011 | Nível médio de satisfação em 2012 | Variação | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------|------|
| 1. Satisfação global dos colaboradores com a organização | 3,56 | 3,53 | -0,01 | |
| 1.1 Imagem da organização | 3,76 | 3,85 | 0,02 | |
| 1.2 Desempenho global da organização | 3,83 | 3,89 | 0,02 | |
| 1.3 Papel da organização na sociedade | 3,65 | 3,89 | 0,07 | |
| 1.4 Relacionamento da organização com os cidadãos e a sociedade | 3,67 | 3,7 | 0,01 | |
| 1.5 Forma como a organização gere os conflitos de interesses | 3,49 | 3,22 | -0,08 | |
| 1.6 Nível de envolvimento dos colaboradores na organização e na respetiva missão | 3,5 | 3,52 | 0,01 | |
| 1.7 Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão | 3,08 | 3,11 | 0,01 | |
| 1.8 Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria | 3,19 | 3,15 | -0,01 | |
| 1.9 Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e gestores | 3,19 | 3,41 | 0,07 | |
| 2. Satisfação com a gestão e sistemas de gestão | 3,17 | 3,23 | 0,02 | |
| 2.1 Aptidão da liderança para conduzir a organização (estabelecer objetivos, afetar recursos, acompanhar atividades, etc.) | Dirigente de topo | 3,54 | 3,74 | 0,06 |
| 2.2 | Dirigente intermédio | 3,74 | 3,81 | 0,02 |
| 2.3 | Dirigente de topo | 3,17 | 3,3 | 0,04 |
| 2.4 | Dirigente intermédio | 3,53 | 3,74 | 0,06 |
| 2.5 Forma como o sistema de avaliação de desempenho tem sido realizado | 2,85 | 3,07 | 0,08 | |
| 2.6 Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados | 3,06 | 3,22 | 0,05 | |
| 2.7 Forma como a organização recompensa os esforços individuais | 2,63 | 2,52 | -0,04 | |
| 2.8 Forma como a organização recompensa os esforços de grupo | 2,69 | 2,63 | -0,02 | |
| 2.9 Postura da organização face à mudança e à modernização | 3,35 | 3,07 | -0,08 | |
| 3. Satisfação com as condições de trabalho | 3,61 | 3,76 | 0,04 | |
| 3.1 Ambiente de trabalho | 4,21 | 4,21 | 0,00 | |
| 3.2 Modo como a organização lida os conflitos, queixas ou problemas pessoais | 3,51 | 3,7 | 0,05 | |
| 3.3 Horário de trabalho | 4,07 | 4,15 | 0,02 | |
| 3.4 Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais | 3,97 | 4,19 | 0,06 | |
| 3.5 Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos relacionados com a saúde | 4,04 | 4,11 | 0,02 | |
| 3.6 Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais | 3,19 | 3,63 | 0,14 | |
| 3.7 Igualdade de oportunidades nos processos de promoção | 2,79 | 2,63 | -0,06 | |
| 3.8 Igualdade de tratamento na organização | 3,13 | 3,44 | 0,10 | |
| 4. Satisfação com o desenvolvimento da carreira | 3,12 | 3,2 | 0,03 | |
| 4.1 Política de gestão de recursos humanos existente na organização | 3,28 | 3,37 | 0,03 | |
| 4.2 Oportunidades criadas pela org. p/ desenvolver novas competências | 3,11 | 3,15 | 0,01 | |
| 4.3 Ações de formação que realizou até ao presente | 2,67 | 2,78 | 0,04 | |
| 4.4 Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização | 3,22 | 3,11 | -0,03 | |
| 4.5 Nível de conhecimento que tem dos objetivos da organização | 3,33 | 3,59 | 0,08 | |

| Indicadores | Nível médio de satisfação em 2011 | Nível médio de satisfação em 2012 | Varição |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| 5. Níveis de Motivação | 4,11 | 4,07 | -0,01 |
| 5.1 Aprender novos métodos de trabalho | 4,18 | 4,07 | -0,03 |
| 5.2 Desenvolver trabalho em equipa | 4,21 | 4,19 | 0,00 |
| 5.3 Participar em ações de formação | 4,21 | 4,11 | -0,02 |
| 5.4 Participar em projetos de mudança na organização | 4,1 | 4,07 | -0,01 |
| 5.5 Sugerir melhorias | 3,88 | 3,93 | 0,01 |
| 6. Satisfação com o estilo de liderança - Gestores de topo | 3,11 | 3,12 | 0,00 |
| 6.1 Lidera através do exemplo | 3,33 | 3,22 | -0,03 |
| 6.2 Demonstra empenho no processo de mudança | 3,26 | 3,11 | -0,05 |
| 6.3 Aceita críticas construtivas | 3,13 | 3,15 | 0,01 |
| 6.4 Aceita sugestões de melhoria | 3,11 | 3,04 | -0,02 |
| 6.5 Delega competências e responsabilidades | 3,26 | 3,44 | 0,06 |
| 6.6 Estimula a iniciativa das pessoas | 3,14 | 3,19 | 0,02 |
| 6.7 Encoraja a confiança mútua e o respeito | 3,28 | 3,26 | -0,01 |
| 6.8 Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | 3,03 | 3,19 | 0,05 |
| 6.9 Promove ações de formação | 2,72 | 2,56 | -0,06 |
| 6.10 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | 2,85 | 3 | 0,05 |
| 6.11 Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa | 3,06 | 3,15 | 0,03 |
| 6. Satisfação com o estilo de liderança - Gestores intermédios | 3,62 | 3,61 | 0,00 |
| 6.12 Lidera através do exemplo | 3,79 | 3,81 | 0,01 |
| 6.13 Demonstra empenho no processo de mudança | 3,78 | 3,67 | -0,03 |
| 6.14 Aceita críticas construtivas | 3,74 | 3,89 | 0,04 |
| 6.15 Aceita sugestões de melhoria | 3,74 | 3,81 | 0,02 |
| 6.16 Delega competências e responsabilidades | 3,65 | 3,56 | -0,02 |
| 6.17 Estimula a iniciativa das pessoas | 3,69 | 3,85 | 0,04 |
| 6.18 Encoraja a confiança mútua e o respeito | 3,82 | 3,96 | 0,04 |
| 6.19 Assegura o desenvolvimento de uma cultura de mudança | 3,57 | 3,19 | -0,11 |
| 6.20 Promove ações de formação | 3,06 | 2,81 | -0,08 |
| 6.21 Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas | 3,33 | 3,44 | 0,03 |
| 6.22 Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa | 3,63 | 3,74 | 0,03 |
| 7. Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços | 3,41 | 3,64 | 0,07 |
| 7.1 Equipamentos informáticos disponíveis | 3,53 | 3,89 | 0,10 |
| 7.2 Software disponível | 3,61 | 3,96 | 0,10 |
| 7.3 Equipamentos de comunicação disponíveis | 3,57 | 3,93 | 0,10 |
| 7.4 Condições de higiene | 3 | 2,96 | -0,01 |
| 7.5 Condições de segurança | 3,35 | 3,44 | 0,03 |
| Nível médio global de satisfação | 3,46 | 3,52 | 1,62% |
| Taxa de resposta | 53% | 19% | -34% |

FICHA TÉCNICA

TÍTULO

RELATÓRIO DOS RESULTADOS DO QUESTIONÁRIO DE
SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES 2012

DIREÇÃO

Diretor: Eduardo Diniz

Diretor Adjunto: Bruno Dimas

Diretora Adjunta: Cláudia Costa

EDITOR

Gabinete de Planeamento e Políticas

Rua Padre António Vieira, 1

1099 – 073 Lisboa

PORTUGAL

Telefone: (+ 351) 213 819 300

Fax: (+ 351) 213 876 635

E-mail: gpp@gpp.pt

Website: www.gpp.pt

COORDENAÇÃO

Oswaldo Ferreira

Direção de Serviços de Administração, Avaliação e Orçamento

Maria Inês Nolasco

Divisão de Recursos Humanos e Avaliação

ELABORAÇÃO

Helena Hungria da Costa

Divisão de Recursos Humanos e Avaliação

maio 2013