

Relatório da audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores/as

Autoavaliação do serviço 2025



28 de novembro de 2025



Relatório da audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores/as

Autoavaliação do serviço 2025

A avaliação dos serviços é realizada, anualmente, em articulação com o Ciclo de Gestão, e efetua-se através da respetiva Autoavaliação dos serviços, parte integrante do Relatório de Atividades Anual (Sistema de gestão e avaliação de desempenho da Administração Pública / SIADAP 1).

Neste contexto, e à semelhança dos anos transatos, a CCDD LVT, I.P. aplicou em 2025 um inquérito de satisfação a dirigentes intermédios e trabalhadoras/es. Foi utilizada uma plataforma tecnológica de suporte à aplicação dos inquéritos e foram remetidos *emails*, com acesso direto ao *link* aos/às colaboradores/as da Organização, garantindo a confidencialidade dos dados. O inquérito esteve aberto para resposta de 13 a 24 de outubro.

Resultados globais dos inquéritos internos de satisfação aplicados aos/às colaboradores/as

Data de início	13.10.2025
Data de conclusão	24.10.2025
Nº de Convites enviados (emails)	343
Nº de inquéritos respondidos	160
% de respostas recebidas	46,65%
Pontuação Global	3,58

Escala de Satisfação (questões 1 a 6):

Muito Insatisfeito 1

Muito Satisfeito 5

Foram respondidos **160** inquéritos e o grau de satisfação atingido (*numa escala de 1 a 5*) foi de **3.58** (*média aritmética dos resultados das questões 1 a 6 do inquérito de satisfação aplicado*).

A questão 7 foi objeto de tratamento individualizado, não integrando a pontuação global alcançada.

A aplicação dos inquéritos de satisfação interna integra o indicador 7401 do Objetivo Operacional 704 “Promover a qualidade dos serviços prestados aos utilizadores internos e externos” do Plano de Atividades 2025:

704 Promover a qualidade dos serviços prestados aos utilizadores internos e externos										
Indicadores		Realizado 2022	Realizado 2023	Realizado 2024	Meta 2025	Tolerância	Valor Crítico	Peso	UO/Monit.	Fórmula de Cálculo
Ind.7401	Auscultação e Diagnóstico da Satisfação dos Colaboradores	3,38	2,92	3,73	3,34	0,5	4,8	50,00%	UGAFRH	Grau de satisfação alcançado

Resultado do Grau de satisfação alcançado: 3.58– a meta do indicador foi cumprida. (>3,34)

O presente tratamento da informação serve de base para apontar domínios potenciais de atuação que suportem o planeamento de ações de melhoria organizacional e de modernização administrativa, na sua globalidade, em 2026, decorrentes dos resultados, comparações, comentários e sugestões, que serão apresentadas, complementarmente, para discussão e aprovação superior e posterior divulgação na Intranet.

Este documento será parte integrante do Relatório de Autoavaliação 2025 da CCDR LVT, quanto ao resultado da audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores/as sobre a autoavaliação do serviço (*alínea f) do ponto 2. do artigo 15.º da Lei n.º66-B/2007 de 28 de dezembro que estabelece o Sistema de gestão e avaliação de desempenho da Administração Pública*).

Agradece-se toda a colaboração prestada.

Audição de dirigentes intermédios e demais trabalhadores/as autoavaliação do serviço 2025

I. Resultados globais:

Grau de satisfação das/os trabalhadoras/es *(média aritmética dos 6 primeiros itens de avaliação – escala de 1 a 5)*

3,58

Inquéritos respondidos: *(N.º de inquéritos respondidos e % de respostas face ao universo de inquiridos)*

160

46,65%

convites enviados por género:

Total de Convites enviados (emails)		343
Nº de convites enviados para trabalhadores de género masculino		122
Nº de convites enviados para trabalhadoras de género feminino		221

inquéritos respondidos por género:

Total de inquéritos respondidos		160
Nº de inquéritos preenchidos por trabalhadores de género masculino		66
Nº de inquéritos preenchidos por trabalhadoras de género feminino		94

% de inquéritos respondidos por género:

46,65% de inquéritos respondidos			
% inquéritos preenchidos por trabalhadores de género masculino relativamente ao total de convites enviados	19,24%	% inquéritos preenchidos por trabalhadores do género masculino relativamente aos convites enviados aos trabalhadores de género masculino	54,10%
% inquéritos preenchidos por trabalhadoras de género feminino relativamente ao total de convites enviados	27,41%	% inquéritos preenchidos por trabalhadoras do género feminino relativamente ao total de convites enviados às trabalhadoras de género feminino	42,53%

Datas das respostas dos inquéritos:

De acordo com a análise do gráfico infra, verifica-se uma concentração de respostas no 1º dia, após data de envio dos *emails* (13.10.2025).

Número de respostas diárias



II. Indicadores de resultado dos itens de avaliação inquiridos:

Escala de Satisfação

Muito Insatisfeito 1

Muito Satisfeito 5

1. Satisfação com a Organização

3,34

2. Satisfação com a Liderança intermédia e de topo

3,30

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

3,18

4. Satisfação com as condições de trabalho

3,83

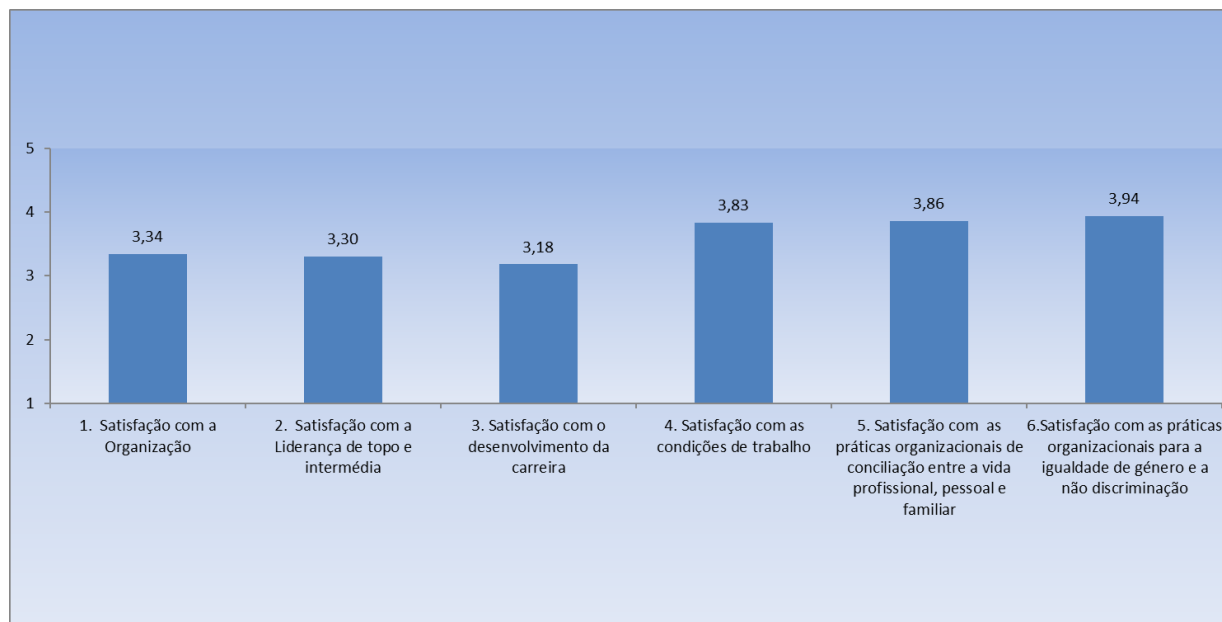
5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar

3,86

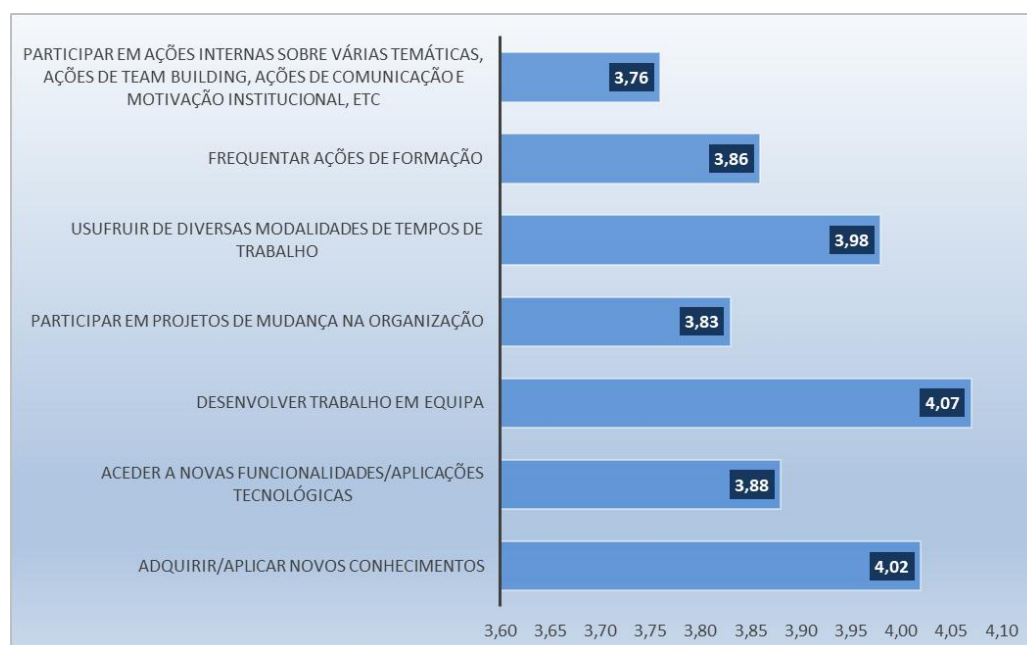
6. Satisfação com as práticas organizacionais para a igualdade de género e a não discriminação

3,94

Em termos globais, o gráfico abaixo ilustra o grau de satisfação obtido nas questões 1 a 6:



7. Fatores que motivam o/a trabalhador/a *(esta questão apresentou outra escala: de 1-Irrelevante a 5-Essencial e foi analisada por fator individual, não sendo contabilizada na pontuação global)*



III. Análise dos resultados das respostas ao inquérito de satisfação por item de avaliação e das propostas de áreas de melhoria:

1. Satisfação com a Organização	Pontuação Média
Imagem e Comunicação da Organização para o exterior	3,59
Comunicação Interna da Organização	3,33
Disponibilização e Otimização de Recursos	3,25
Atitude da Organização face à mudança	3,20
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 1	3,34

Item com maior pontuação: Imagem e Comunicação da Organização para o exterior (3.59)

Item com menor pontuação: Atitude da organização face à mudança (3.20)

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Melhorar a integração de serviços e equipas incorporados, respeitando culturas anteriores.

Garantir adaptação mútua e comunicação transparente durante a integração.

Considerar necessidades operacionais dos organismos integrados para assegurar continuidade do serviço público.

Estabelecer canais permanentes de suporte aos colaboradores em processos de transformação organizacional.

Diversificar a comunicação externa e tornar o site mais apelativo.

Destacar projetos, atividades, património e iniciativas culturais do território.

Incentivar a comunicação direta e eficaz com o público, reforçando a imagem da CCDR LVT.

Promover encontros técnicos regulares para melhorar a comunicação interna e o conhecimento transversal entre unidades.

Melhorar a articulação entre serviços e a partilha de boas práticas, promovendo uma visão integrada da CCDR.



Promover reuniões periódicas de dirigentes para trabalhar questões internas e partilhar experiências e decisões.

Envolver colaboradores em grupos de trabalho interdepartamentais e reconhecer publicamente os contributos.

Apoiar os colaboradores durante processos de mudança, promovendo confiança e integração.

Melhorar a comunicação interna promovendo reuniões, canais formais de partilha e articulação regular entre serviços e direção.

Reforçar a comunicação da gestão de topo, garantindo partilha contínua de informação relevante com os colaboradores.

Estabelecer canais claros de comunicação sobre mudanças organizacionais, explicando objetivos, benefícios e impactos.

Partilhar de forma clara o funcionamento das unidades, responsabilidades e projetos em curso.

Uniformizar procedimentos internos e comunicá-los de forma clara e direta, incluindo via email.

Reforçar a formação interna, disponibilizando materiais de apoio, mentoria e capacitação prática.

Facilitar formação em áreas transversais que permitam maior compreensão do trabalho das outras unidades.

Criar iniciativas que promovam o conhecimento mútuo e aprendizagem interna, como semanas de trabalho noutras unidades.

Comunicar de forma mais clara oportunidades de desenvolvimento e formação.

Atualizar e simplificar listas internas de contactos, organizadas por unidade/divisão e função, com pesquisa intuitiva e fotografias nos perfis.

Facilitar a pesquisa de emails e contactos internos, tornando o sistema mais intuitivo e funcional.

Assegurar fornecimento regular de consumíveis, EPI e equipamentos funcionais.

Disponibilizar impressoras com funcionalidades adequadas (ex.: A3).



Aumentar a dotação de equipamentos e infraestruturas adequadas aos colaboradores.

Disponibilizar envelopes RSF para devolução de documentos, reduzindo deslocações dos requerentes.

Desmaterializar processos e reduzir burocracia para agilizar procedimentos administrativos.

Otimizar a afetação de recursos humanos de acordo com competências, formação e experiência profissional.

2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia

2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Pontuação Média
Apoio da hierarquia ao trabalho realizado	3,72
Envolvimento dos/as trabalhadores/as nos processos de tomada de Decisão	3,27
Reconhecimento do esforço individual	3,19
Reconhecimento do esforço da equipa	3,28
Dimensão da equipa	3,06
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 2	3,30

Itens com maior pontuação: Apoio da hierarquia ao trabalho realizado (3.72).

Item com menor pontuação: Dimensão da equipa (3.06)

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Ajustar a atenção da liderança ao trabalho desenvolvido, avaliando resultados e responsabilidades de cada colaborador.

Assegurar que alterações organizacionais beneficiem a qualidade do trabalho e o reconhecimento dos colaboradores, e não apenas interesses de liderança.

Reconhecer e valorizar o trabalho das chefias intermédias, que estão mais próximas dos colaboradores e têm maior eficácia no apoio diário.

Assegurar equilíbrio entre liderança de topo e liderança intermédia, promovendo maior proximidade, apoio e eficácia na gestão diária.

Promover reuniões mensais para discussão de assuntos, uniformização de procedimentos e maior articulação entre unidades.

Separar reuniões e acompanhamento entre dirigentes de topo e liderança intermédia, garantindo atenção adequada a cada nível hierárquico.

Melhorar acompanhamento, apoio e comunicação entre dirigentes e colaboradores, conhecendo a realidade do trabalho diário.

Tornar a tomada de decisão mais participativa, incluindo auscultação prévia dos trabalhadores, de forma oral ou escrita.



Promover maior envolvimento dos trabalhadores em decisões e projetos transversais, organizando reuniões por áreas funcionais, não apenas para dirigentes.

Melhorar comunicação entre organismos e unidades, promovendo autonomia, rapidez na análise de processos e melhor prestação de serviço público.

Ouvir ativamente os técnicos e considerar as suas sugestões, prevenindo esgotamento e saída de recursos humanos.

Contratar mais colaboradores para suprir necessidades de trabalho e corresponder às expectativas dos cidadãos e ao interesse público.

Reforçar a equipa com perfis técnicos especializados ajustados às necessidades das áreas específicas do serviço.

Reorganizar funções e número de recursos humanos nas equipas, assegurando equilíbrio face ao volume de trabalho.

Planear recursos humanos de forma eficiente, reforçando equipas conforme as necessidades e responsabilidades atribuídas.

Reforçar técnicos para atividades específicas, como o processamento de candidaturas ao RIECS e ILPP.

Reforçar os recursos informáticos, adequando-os à quantidade de sistemas e utilizadores.

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Pontuação Média
Oportunidades para desenvolver novas competências	3,24
Aplicação de novos conhecimentos	3,43
Envolvimento em atividades de melhoria organizacional	3,16
Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3	2,88
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 3	
3,18	

Itens com maior pontuação: Aplicação de novos conhecimentos (3.43)

Item com menor pontuação: Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3 (2.88)

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Rever e harmonizar o processo SIADAP, tornando-o mais transparente, justo e alinhado com o desenvolvimento pessoal e o serviço público.

Ajustar o sistema de quotas para reconhecer de forma equitativa esforço, responsabilidades e qualidade do trabalho, evitando subjetividade.

Promover avaliação baseada na qualidade e eficiência do trabalho, não apenas na quantidade.

Melhorar a comunicação em todas as fases do processo avaliativo, garantindo que todos saibam o que é esperado.

Estabelecer objetivos equilibrados entre quantitativos e qualitativos, incentivando o verdadeiro sentido do serviço público.

Envolver os colaboradores no desenho e revisão do SIADAP, escutando sugestões e preocupações.

Melhorar cumprimento de prazos e etapas do processo, garantindo coerência e transparência.

Utilizar o SIADAP como ferramenta de desenvolvimento e motivação, valorizando mérito e desempenho.



Harmonizar práticas de avaliação dentro da CCDR LVT, garantindo justiça interna e equidade.

Garantir igualdade de condições de envolvimento em novas tarefas, projetos e oportunidades de progressão para todos os colaboradores.

Criar mais incentivos e reconhecimento para os trabalhadores que se destacam pelo contributo e dedicação.

Valorizar o mérito de quem contribui efetivamente para a melhoria do serviço público e da imagem da CCDR LVT

Reforçar a formação para trabalhadores e chefias, incluindo definição clara de objetivos, metas e indicadores.

Investir em formação contínua e *upskilling*, incluindo programas técnicos, comportamentais e parcerias externas.

Disponibilizar plataformas de e-learning para aprendizagem autónoma e reforço de competências

4. Satisfação com as condições de trabalho

4. Satisfação com as condições de trabalho	Pontuação Média
Ambiente de trabalho	4,10
Regime e horário de trabalho	4,23
Meios informáticos disponibilizados	3,64
Instalações	3,73
Acesso dos/as trabalhadores/as com necessidades especiais	3,44
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 4	
3,83	

Item com maior pontuação: Regime e horário de trabalho (4.23)

Item com menor pontuação: Acesso dos/as trabalhadores/as com necessidades especiais (3.44).

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Reabilitar instalações e gabinetes, incluindo substituição de caixilharias e adaptação de acessos universais.

Avaliar ergonomia dos postos de trabalho e criar espaços colaborativos e zonas de pausa agradáveis.

Harmonizar horários de funcionamento das unidades e edifícios, assegurando igualdade e aplicação uniforme do teletrabalho.

Estabelecer um único horário de funcionamento (8:00–20:00), considerando deslocações e trabalho em campo.

Reforçar flexibilidade, teletrabalho e equilíbrio trabalho-vida, incluindo dias temáticos ou de trabalho remoto.

Melhorar operacionalização das impressoras, garantindo funcionalidades adequadas às necessidades (ex.: A3).

Reforçar apoio informático, modernizando equipamentos, conectividade e licenças de software.

Adaptar sistemas informáticos aos negócios específicos de cada área, envolvendo os colaboradores nas decisões.



Reduzir entropias e dos sistemas, aumentando produtividade e foco no trabalho técnico.

Garantir que a informática serve o interesse público, apoiando as diversas áreas sem sobrepor-se à gestão de serviço público.

Modernizar viaturas e equipamentos, garantindo adequação às funções e deslocações.

Criar programas de bem-estar e saúde, incluindo gestão de stress, *mindfulness*, apoio psicológico e incentivo à atividade física.

5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar

	Pontuação Média
O exercício dos direitos da maternidade e paternidade por parte dos trabalhadores e trabalhadoras ser encarado de igual modo na Organização	4,21
As medidas de apoio adicionais aos trabalhadores e trabalhadoras com situações especiais (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadores/as com netos/as de filhos/as adolescentes)	3,76
Os regimes de trabalho diferenciados do geral, como o regime híbrido, o teletrabalho integral, o trabalho parcial, o trabalho desfasado, etc., usufruídos para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	4,03
Outras medidas de apoio que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente no âmbito da Saúde Ocupacional (ginástica laboral, rastreios, eventos, palestras, manuais/informação de apoio, determinações contra o ruído/poluição ou outros riscos...)	3,45
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 5	3,86

Item com maior pontuação: O exercício dos direitos da maternidade e paternidade por parte dos trabalhadores e trabalhadoras ser encarado de igual modo na Organização (4.21)

Item com menor pontuação: Outras medidas de apoio que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente no âmbito da Saúde Ocupacional (ginástica laboral, rastreios, eventos, palestras, manuais/informação de apoio, determinações contra o ruído/poluição ou outros riscos...) (3.45)

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Garantir que a medicina do trabalho abrange todos os colaboradores enquadráveis.

Implementar medidas de saúde ocupacional, incluindo ginástica laboral e prevenção de lesões músculo-esqueléticas.

Debater planos de atividades e regimes diferenciados para colaboradores com mais idade ou situações especiais.

Reforçar políticas de flexibilidade, incluindo teletrabalho parcial ou total, horários adaptáveis e gestão de ausências familiares.

Conceder às chefias a possibilidade de gerir teletrabalho de forma a facilitar conciliação entre vida pessoal e profissional, respeitando a autonomia do colaborador.



Evitar controlo excessivo sobre teletrabalho, garantindo que seja usufruído para conciliação e produtividade.

Tornar acessíveis e divulgar claramente os diferentes regimes de prestação de trabalho e medidas de saúde ocupacional.

Implementar um barómetro anual de conciliação e melhorar divulgação de direitos de teletrabalho.

Apoio direto à família e bem-estar, incluindo dias adicionais para assistência a familiares, parcerias e programas de apoio psicológico.

Criar cultura organizacional inclusiva e sensível, formando líderes e promovendo campanhas internas sobre equilíbrio vida-trabalho.

6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de gênero e a não discriminação entre mulheres e homens

	Pontuação Média
O respeito pela dignidade das pessoas no local de trabalho	3,90
A participação equilibrada das mulheres e dos homens nos processos de decisão	4,01
A participação de homens e mulheres em funções/cargos/grupos onde estejam sub-representados/as	4,02
A igualdade no reconhecimento quanto às competências (habilitações literárias, formação profissional e outras competências adquiridas por via formal ou informal) dos trabalhadores e trabalhadoras	3,76
A participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade familiar (adaptabilidade do horário de trabalho: com flexibilidade, a tempo parcial, jornada contínua, meia jornada, teletrabalho integral, regime híbrido)	3,94
A não discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de gênero, e características sexuais	4,17
A divulgação na Intranet de ações no âmbito da temática "Igualdade e Não-discriminação"	3,77
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 6	3,94

Itens com maior pontuação: A não discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de gênero, e características sexuais (4.17).

Item com menor pontuação: A igualdade no reconhecimento quanto às competências (habilitações literárias, formação profissional e outras competências adquiridas por via formal ou informal) dos trabalhadores e trabalhadoras" (3.76).

Áreas de melhoria (comentários/sugestões):

Garantir igualdade de tratamento e respeito a todos os colaboradores.

Divulgar medidas existentes e criar um Plano de Inclusão e Igualdade, assegurando transparência e consciencialização.

Implementar políticas visíveis de igualdade, incluindo canais confidenciais para denúncias.

Monitorizar e criar indicadores de inclusão, definindo metas concretas para equilíbrio em cargos de liderança.



Promover campanhas internas de boas práticas, realizar inquéritos sobre perceção de igualdade e avaliar práticas organizacionais inexistentes.

Realizar formação contínua sobre diversidade, inclusão, igualdade de género e prevenção de assédio ou preconceito inconsciente.

Assegurar condições de trabalho que protejam a saúde física, mental e dignidade dos colaboradores.

Harmonizar e regulamentar teletrabalho, garantindo regras claras e igualitárias para todos.

Valorizar competências reais dos colaboradores, não apenas títulos académicos.

Evitar nomeações para chefias sem habilitações técnicas ou competências adequadas às funções.

7. Fatores que motivam o/a trabalhador/a

	Pontuação Média
Adquirir/aplicar novos conhecimentos	4,02
Aceder a novas funcionalidades/aplicações tecnológicas	3,88
Desenvolver trabalho em equipa	4,07
Participar em projetos de mudança na organização	3,83
Usufruir de diversas modalidades de tempos de trabalho	3,98
Frequentar ações de formação	3,86
Participar em ações internas sobre várias temáticas, ações de Team Building, ações de comunicação e motivação institucional, etc	3,76

Escala utilizada varia entre 1-Irrelevante e 5-Essencial

A presente questão pretende aferir a motivação face a determinados fatores, pelo que foi utilizada outra escala de avaliação (*de 1-Irrelevante a 5-Essencial*), sendo analisada por fator individual e não integrando a pontuação global do inquérito de satisfação. Destaca-se o item: **Desenvolver trabalho em equipa**, considerado o fator que mais contribui para a motivação dos trabalhadores.

Aumentar formação interna e externa, técnica e transversal, adaptada às necessidades e habilitações dos colaboradores.

Definir oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento, com planos de carreira, formações contínuas e mentoria.

Promover experiências de trabalho cruzadas entre unidades/divisões para aumentar compreensão e colaboração.

Melhorar comunicação interna, partilha de conhecimento e abertura entre unidades, fomentando união e colaboração.

Criar incentivos remuneratórios e programas de reconhecimento público, incluindo feedback regular e personalizado.

Garantir que o esforço e brio profissional dos colaboradores são reconhecidos e recompensados de forma justa.

Realizar inquéritos anuais sobre motivação para medir impacto e ajustar estratégias continuamente.

Promover um ambiente de trabalho saudável, participativo e colaborativo, com condições físicas e digitais adequadas.

IV. Ordenação decrescente dos resultados das respostas ao inquérito de satisfação por item de avaliação:

Questões	Itens	Pontuação
4. Satisfação com as condições de trabalho	Regime e horário de trabalho	4,23
5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar	O exercício dos direitos da maternidade e paternidade por parte dos trabalhadores e trabalhadoras ser encarado de igual modo na Organização	4,21
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A não discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais	4,17
4. Satisfação com as condições de trabalho	Ambiente de trabalho	4,1
5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar	Os regimes de trabalho diferenciados do geral, como o regime híbrido, o teletrabalho integral, o trabalho parcial, o trabalho desfasado, etc., usufruídos para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	4,03
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A participação de homens e mulheres em funções/cargos/grupos onde estejam sub-representados/as	4,02
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A participação equilibrada das mulheres e dos homens nos processos de decisão	4,01
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade familiar (adaptabilidade do horário de trabalho: com flexibilidade, a tempo parcial, jornada contínua, meia jornada, teletrabalho integral, regime híbrido)	3,94
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	O respeito pela dignidade das pessoas no local de trabalho	3,9
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A divulgação na Intranet de ações no âmbito da temática "Igualdade e Não-discriminação"	3,77
5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar	As medidas de apoio adicionais aos trabalhadores e trabalhadoras com situações especiais (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadores/as com netos/as de filhos/as adolescentes)	3,76
6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens	A igualdade no reconhecimento quanto às competências (habilitações literárias, formação profissional e outras competências adquiridas por via formal ou informal) dos trabalhadores e trabalhadoras	3,76
4. Satisfação com as condições de trabalho	Instalações	3,73
2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Apoio da hierarquia ao trabalho realizado	3,72
4. Satisfação com as condições de trabalho	Meios informáticos disponibilizados	3,64
1. Satisfação com a Organização	Imagem e Comunicação da Organização para o exterior	3,59
5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional, pessoal e familiar	Outras medidas de apoio que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente no âmbito da Saúde Ocupacional (ginástica laboral, rastreios, eventos, palestras, manuais/informação de apoio, determinações contra o ruído/poluição ou outros riscos...)	3,45
4. Satisfação com as condições de trabalho	Acesso dos/as trabalhadores/as com necessidades especiais	3,44
3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Aplicação de novos conhecimentos	3,43
1. Satisfação com a Organização	Comunicação Interna da Organização	3,33
2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Reconhecimento do esforço da equipa	3,28
2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Envolvimento dos/as trabalhadores/as nos processos de tomada de Decisão	3,27
1. Satisfação com a Organização	Disponibilização e Otimização de Recursos	3,25
3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Oportunidades para desenvolver novas competências	3,24
1. Satisfação com a Organização	Atitude da Organização face à mudança	3,2
2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Reconhecimento do esforço individual	3,19
3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Envolvimento em atividades de melhoria organizacional	3,16
2. Satisfação com a Liderança de topo e Liderança Intermédia	Dimensão da equipa	3,06
3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira	Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3	2,88

O quadro anterior apresenta, por ordem decrescente, a pontuação das respostas de todos os itens das 6 primeiras questões. Destaca-se o item com pontuação mais elevada: Regime e horário de trabalho (4,23), da questão 4. **Satisfação com as condições de trabalho** e o item com menor pontuação: Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3 (2,88) integrado na questão 3. **Satisfação com o desenvolvimento de carreira.**

V. Análise comparativa 2024/2025 do resultado das respostas ao inquérito de satisfação:

	2024	2025	Taxa de variação (Pontuação ou Nº de inq resp em 2025-Pontuação ou Nº de inq resp em 2024) /Pontuação ou Nº inq resp em 2024)X100
Pontuação Global	3,52	3,58	1,70
Nº de inquéritos respondidos	144	160	11,11

verifica-se que a pontuação global da satisfação dos utilizadores internos registou um acréscimo de 1,70% e o nº de inquéritos respondidos um incremento de 11,11% que corresponde a mais 16 inquéritos respondidos.

Comparação da pontuação por questão/item:

1. Satisfação com a Organização	Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
Imagem e Comunicação da Organização para o exterior	3,50	3,59	2,57
Comunicação Interna da Organização	3,18	3,33	4,72
Disponibilização e Otimização de recursos	3,18	3,25	2,20
Processo de integração de novos serviços	3,01		
Atitude da Organização face à mudança	3,34	3,20	-4,19
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 1	3,21	3,21	0,00

Observações:

Observa-se uma manutenção da pontuação global da questão 1. (3,21), com destaque para o único item que apresentou um decréscimo Atitude da Organização face à mudança.

Verifica-se um incremento em todos os restantes itens, com destaque para o item Comunicação Interna da Organização. Mantém-se o item mais pontuado da questão 1 Imagem e Comunicação da Organização para o exterior.



O item Processo de integração de novos serviços não foi comparado, porque não constava do inquérito no ano 2025.

2. Satisfação com a Liderança de topo e intermédia		Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
Apoio da hierarquia ao trabalho realizado		3,74	3,72	-0,53
Envolvimento dos/as trabalhadores/as nos processos de tomada de decisão		3,28	3,27	-0,30
Reconhecimento do esforço individual		3,31	3,19	-3,63
Reconhecimento do esforço da equipa		3,47	3,28	-5,48
Dimensão da equipa		3,03	3,06	0,99
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 2		3,37	3,30	-1,84

Observações: Observa-se uma diminuição na pontuação global da questão 2. (-1.84%), que se reflete em todos os itens, exceto o item Dimensão da equipa, que apesar do incremento, mantém-se o item menos pontuado da presente questão. O item Apoio da hierarquia ao trabalho realizado permanece o mais pontuado da questão 2.

3. Satisfação com o desenvolvimento da carreira		Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
Oportunidades para desenvolver novas competências		3,26	3,24	-0,61
Aplicação de novos conhecimentos		3,35	3,43	2,39
Envolvimento em atividades de melhoria organizacional		3,07	3,16	2,93
Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3		2,84	2,88	1,41
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 3		3,13	3,18	1,52

Observações: À exceção do decréscimo no item Oportunidades para desenvolver novas competências, verifica-se um aumento da pontuação média da questão 3 e de todos os itens. (+1.52%), com destaque para a subida da pontuação do item Envolvimento em atividades de melhoria organizacional.

Mantém-se o item menos pontuado da questão 3. e de todo o inquérito
Contratualização e processo de avaliação - SIADAP 2 e 3

4. Satisfação com as condições de trabalho			
	Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
Ambiente de trabalho	4,04	4,10	1,49
Regime e Horário de trabalho	4,24	4,23	-0,24
Meios informáticos disponibilizados	3,65	3,64	-0,27
Instalações	3,59	3,73	3,90
Acesso dos/as trabalhadores/as com necessidades especiais	3,43	3,44	0,29
Condições de higiene e segurança	3,48		
Medicina no Trabalho	3,45		
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 4	3,70	3,83	3,54

Observações: Regista-se um aumento na pontuação média questão 4. O item Regime e Horário de Trabalho mantém-se dos mais pontuados da presente questão e de todo o inquérito.

Apesar do incremento, o item Acesso dos/as trabalhadores/as com necessidades especiais permanece o item menos pontuado da questão 4.

Os itens Condições de higiene e segurança e Medicina no Trabalho não foram comparados porque não integraram o inquérito do ano 2025.

5. Satisfação com as práticas organizacionais de conciliação entre a vida profissional e familiar	Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
O exercício dos direitos da maternidade e paternidade por parte dos trabalhadores e trabalhadoras ser encarado de igual modo na Organização	4,33	4,21	-2,77
As medidas de apoio adicionais aos trabalhadores e trabalhadoras com situações especiais (ex.: famílias monoparentais, familiares com deficiência, familiares com doença crónica, trabalhadores/as com netos/as de filhos/as adolescentes)	3,63	3,76	3,58
Os regimes de trabalho diferenciados do geral, como o regime híbrido, o teletrabalho integral, , o trabalho parcial, o trabalho desfasado, etc., usufruídos para a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	3,94	4,03	2,28
Outras medidas de apoio que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente no âmbito da Saúde Ocupacional (ginástica laboral, rastreios, eventos, palestras, manuais/informação de apoio...)	3,08	3,45	12,01
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 5	3,74	3,86	3,28

Observações: Assiste-se a um acréscimo da pontuação média, exceto a variação negativa do item O exercício dos direitos da maternidade e paternidade por parte dos trabalhadores e trabalhadoras ser encarado de igual modo na Organização, que apesar da descida, mantém-se o item mais pontuado da Questão 5.

Apesar do maior incremento, o item. Outras medidas de apoio que facilitem a conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, nomeadamente no âmbito da Saúde Ocupacional (ginástica laboral, rastreios, eventos, palestras, manuais/informação de apoio...) permanece o menos pontuado da presente questão.

6. Satisfação com as práticas organizacionais de igualdade de género e a não discriminação entre mulheres e homens			
	Pontuação Média 2024	Pontuação Média 2025	Taxa de variação (%)
O respeito pela dignidade das pessoas no local de trabalho	4,02	3,90	-2,99
A participação equilibrada das mulheres e dos homens nos processos de decisão	3,99	4,01	0,50
A participação de homens e mulheres em funções/cargos/grupos onde estejam sub-representados/as	3,97	4,02	1,26
A igualdade no reconhecimento quanto às competências (habilitações literárias, formação profissional e outras competências adquiridas por via formal ou informal) dos trabalhadores e trabalhadoras	3,83	3,76	-1,83
A participação equilibrada das mulheres e dos homens na atividade familiar (adaptabilidade do horário de trabalho: com flexibilidade, a tempo parcial, jornada contínua, meia jornada, teletrabalho integral, regime híbrido)	3,96	3,94	-0,51
A não discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais	4,14	4,17	0,72
A divulgação na Intranet de ações no âmbito da temática "Igualdade e Não-discriminação"	3,78	3,77	-0,26
PONTUAÇÃO TOTAL QUESTÃO 6	3,96	3,94	-0,43

Observações: Verifica-se uma diminuição na pontuação global da questão 6.

Mantém-se o item mais pontuado: A não discriminação em razão da orientação sexual, identidade e expressão de género, e características sexuais O item A divulgação na Intranet de ações no âmbito da temática "Igualdade e Não-discriminação" permanece um dos menos pontuados da presente questão.

VI. Indicação de áreas potenciais de atuação, decorrentes dos resultados e dos comentários e sugestões dos inquiridos:

Área de Melhoria	Ações Potenciais de Atuação
Organização, Estrutura e Funcionamento Interno	- Promover reuniões regulares entre unidades para alinhamento e uniformização de procedimentos. - Diferenciar momentos de trabalho entre dirigentes de topo e chefias intermédias, garantindo foco adequado. - Reorganizar processos, tarefas e distribuição de funções para maior eficiência. - Ajustar a gestão a áreas com características específicas. - Adequar estruturas à dimensão e complexidade das equipas e serviços.
Liderança, Gestão e Tomada de Decisão	- Tornar os processos de decisão mais participativos, recolhendo contributos de quem executa as tarefas. - Reforçar a proximidade entre dirigentes e equipas através de acompanhamento regular do trabalho. - Garantir que alterações organizacionais favorecem a qualidade do serviço prestado. - Valorizar o papel das chefias intermédias na coordenação e apoio diário às equipas. - Equilibrar responsabilidades entre diferentes níveis de liderança.
Comunicação Interna e Colaboração	- Melhorar a articulação entre Unidades, promovendo celeridade e consistência na análise de processos. - Realizar reuniões regulares por áreas funcionais, envolvendo trabalhadores quando relevante. - Recolher e integrar contributos técnicos na melhoria contínua dos serviços. - Melhorar a comunicação transversal entre áreas.
Recursos Humanos	- Adequar o número de trabalhadores ao volume e à natureza das tarefas. - Reforçar equipas com perfis técnicos ajustados às necessidades das áreas. - Planear recursos humanos de forma preventiva, para evitar sobrecarga. - Rever distribuição de tarefas para maior equilíbrio e coerência. - Reforçar equipas responsáveis por áreas técnicas específicas.
Infraestruturas, Equipamentos e Informática	- Reabilitar instalações, melhorar acessibilidade e garantir ergonomia adequada. - Modernizar equipamentos informáticos, software e

Área de Melhoria	Ações Potenciais de Atuação
	conectividade. - Adaptar sistemas às especificidades de cada unidade de negócio. - Reduzir limitações técnicas e melhorar a estabilidade dos sistemas. - Modernizar viaturas e equipamentos utilizados em deslocações e trabalho técnico. - Melhorar funcionalidades das impressoras e equipamentos partilhados.
Condições de Trabalho, Flexibilidade e Bem-Estar	- Harmonizar horários e regras de teletrabalho entre Unidades. - Adaptar horários de funcionamento a necessidades organizacionais e de serviço ao público. - Criar espaços colaborativos e áreas de pausa adequadas. - Reforçar programas de bem-estar: saúde mental, ergonomia, apoio psicológico e prevenção de riscos. - Promover medidas de conciliação entre vida profissional e pessoal. - Avaliar regularmente o equilíbrio trabalho-vida e divulgar direitos associados.
Formação, Capacitação e Percursos Profissionais	- Promover formação contínua, técnica e transversal, adequada às funções. - Disponibilizar plataformas de e-learning e oportunidades de atualização de competências. - Criar percursos de capacitação e oportunidades estruturadas de evolução. - Incentivar experiências de trabalho entre Unidades para reforçar compreensão mútua. - Avaliar necessidades formativas de forma sistemática.
Avaliação de Desempenho (SIADAP)	- Clarificar objetivos, critérios e expectativas associados ao processo avaliativo. - Tornar o processo mais transparente e harmonizado entre unidades. - Equilibrar objetivos quantitativos e qualitativos. - Melhorar acompanhamento e feedback ao longo do ciclo avaliativo. - Utilizar o SIADAP como instrumento de melhoria contínua e valorização do desempenho.

Área de Melhoria	Ações Potenciais de Atuação
Saúde Ocupacional e Segurança no Trabalho	- Garantir acesso à medicina do trabalho para todos os trabalhadores. - Implementar medidas de prevenção de riscos, incluindo ergonomia e ginástica laboral. - Adequar regimes de trabalho para colaboradores com necessidades específicas. - Divulgar claramente medidas de saúde ocupacional e assegurar acessibilidade à informação.
Igualdade, Inclusão e Não Discriminação	- Garantir igualdade de tratamento e respeito por todos os trabalhadores. - Criar e divulgar um plano de inclusão e igualdade com medidas claras. - Assegurar que funções de chefia são desempenhadas por pessoas com competências técnicas e comportamentais adequadas. - Promover formação em diversidade, igualdade e prevenção de assédio. - Monitorizar indicadores internos de inclusão e melhorar práticas organizacionais. - Disponibilizar canais confidenciais de reporte e sensibilizar para boas práticas.
Motivação, Reconhecimento e Clima Organizacional	- Criar mecanismos de reconhecimento formal e informal. - Realizar inquéritos anuais sobre motivação e clima interno. - Reforçar feedback regular entre chefias e equipas. - Valorizar o mérito e o contributo efetivo para o serviço público. - Fomentar um ambiente de trabalho colaborativo e saudável.