

ÍNDICE DA  
**EXCELÊNCIA**  
2019

RELATÓRIO DE  
POSICIONAMENTO GLOBAL  
<Organização>

## Índice

<b>ÍNDICE DA EXCELÊNCIA: O ESTUDO .....</b>	<b>3</b>
INTRODUÇÃO .....	3
METODOLOGIA.....	4
FASES DO ESTUDO.....	4
DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA .....	7
RESULTADOS GLOBAIS EM 2019.....	8
<b>INFORMAÇÃO DO PARTICIPANTE .....</b>	<b>14</b>
DADOS DA ORGANIZAÇÃO .....	14

## Índice da Excelência: O Estudo

### INTRODUÇÃO

#### **Partimos da premissa que as organizações com futuro investem nas suas pessoas!**

As organizações aperfeiçoam-se no sentido de dar, cada vez mais, a melhor resposta a um mercado dinâmico e exigente, através das suas pessoas.

A monitorização da satisfação global é uma ferramenta útil na identificação das diversas práticas que impactam na **satisfação e envolvimento** destas pessoas, como forma de as Organizações conseguirem conquistar um ambiente diferenciador e positivo, capaz de promover uma maior retenção dos talentos e potenciar, conseqüentemente, o seu negócio.

O **Índice da Excelência 2019** é um estudo de clima organizacional e desenvolvimento do Capital Humano desenvolvido pela Neves de Almeida | HR Consulting em parceria com a Human Resources Portugal e o INDEG-ISCTE. Trata-se da 4ª edição deste trabalho, através do qual se analisa o estado da arte das práticas de Recursos Humanos em Portugal e se premeiam as organizações que mais investem e apostam nesta área.

Em cada edição, desafiamo-nos a **premiar as Organizações** que apresentam um melhor clima organizacional e que se destacam como organizações de excelência em Portugal. Igualmente, pretendemos dar, a cada organização, a oportunidade de identificar áreas fortes e de melhoria na gestão do seu ativo humano.

Neste relatório, é **disponibilizada** informação sobre o posicionamento global da Organização face ao seu *benchmark* de mercado, bem como os resultados nas várias dimensões de excelência analisadas no estudo, permitindo a cada Organização participante **avaliar o nível de excelência das suas práticas de Capital Humano**.

Os rankings definidos tiveram em consideração a **dimensão** das organizações (Pequenas, Médias e Grandes) e o seu posicionamento em diferentes **macro setores de atividade**.

#### **Nota prévia quanto à organização da informação apresentada no relatório:**

No **capítulo 1** deste relatório iremos explicar com detalhe a metodologia utilizada neste estudo, as principais dimensões analisadas, dados de participação globais, resultados gerais e principais conclusões relativamente ao conjunto dos participantes.

No **capítulo 2** daremos destaque aos resultados individuais de cada Organização/entidade participante, sistematizando a informação e consolidando as diversas análises estatísticas dos resultados obtidos.

## METODOLOGIA

A análise e apuramento dos resultados finais consiste num conjunto de 4 fases:



## FASES DO ESTUDO

**1ª Fase:** Classificar as Organizações por critério de dimensão e por macro setor de atividade

Com base na recomendação da CE (Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio), são adotados os seguintes critérios para classificar as organizações participantes:

- **Critério de Dimensão (número de colaboradores):**



**PEQUENA EMPRESA**  
Entre 11 e 50 colaboradores



**MÉDIA EMPRESA**  
Entre 51 e 250 colaboradores



**GRANDE EMPRESA**  
Mais de 251 colaboradores

Relativamente à classificação do setor de atividade indicado por cada entidade/Organização, foram definidos pela equipa do Índice da Excelência 9 macro setores de atividade, através da agregação das Organizações neste conjunto de macro setores.

• **Critério por Macro Setor:**



**2ª Fase:** Apurar os resultados relativos aos colaboradores e à gestão de topo

Nesta fase, a equipa do Índice da Excelência definiu a metodologia de análise dos resultados relativamente às dimensões do estudo e respetivas questões associadas. Os instrumentos de avaliação quantitativos foram compostos por:



Apurada através do rácio entre o número de respostas recebidas e o número total de colaboradores da Organização.

Respostas analisadas de acordo com as melhores práticas de gestão do Capital Humano, sendo atribuída uma classificação quantitativa em função dos seguintes parâmetros:

- Objetividade e detalhe das respostas fornecidas;
- Nível de desenvolvimento e implementação das políticas e práticas instituídas;
- Sustentação e fornecimento de exemplos complementares;
- Disponibilização de materiais e informação extra (relatórios, regulamentos, newsletters, eventos, comunicações, vídeos, testemunhos, etc.).

### 3ª Fase: Apurar os rankings finais e organizações premiadas

Procedeu-se à consolidação dos resultados obtidos nos diversos instrumentos de avaliação (análises quantitativas e qualitativas), para apuramento das organizações premiadas por dimensão e macro setor de atividade.

Foram definidos como rankings finais de prémios a atribuir as seguintes categorias:

- **Dimensão**



TOP 10  
GRANDES EMPRESAS



TOP 10  
MÉDIAS EMPRESAS



TOP 10  
PEQUENAS EMPRESAS

- **Setor**



1º CLASSIFICADO POR  
MACRO SETOR DE ATIVIDADE

### 4ª Fase: Contactos com jornalistas para divulgação de premiações

Após identificação das organizações premiadas, a informação é partilhada com os órgãos de comunicação social para divulgação nos media. Na sequência, são efetuados contactos por parte dos jornalistas que visam a recolha de informação adicional para o tratamento editorial dos resultados do estudo.

## DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA

Da análise e validação estatística do questionário de colaboradores, foi possível apurar quatro dimensões da Excelência: Dinâmica Organizacional, Práticas, Clima e Gestão das Pessoas. A cada uma das dimensões da excelência correspondem um conjunto de sub-dimensões que foram associadas às questões que melhor as representam.

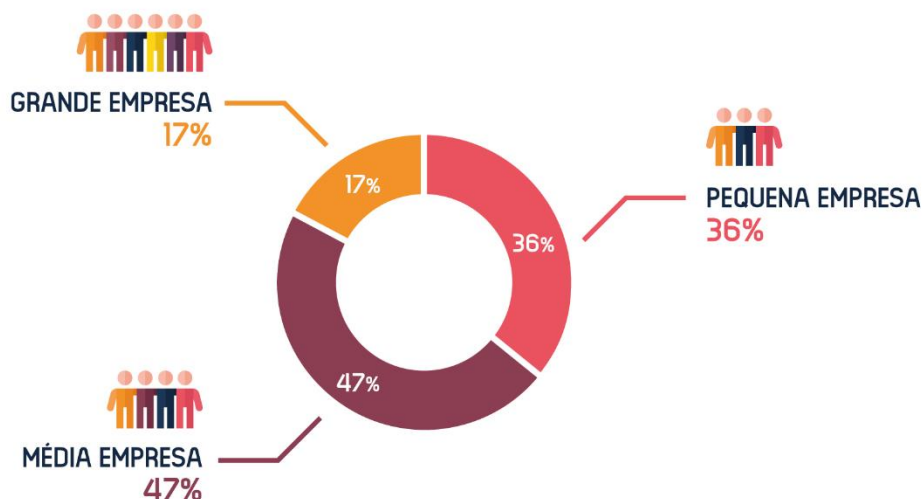


## RESULTADOS GLOBAIS EM 2019

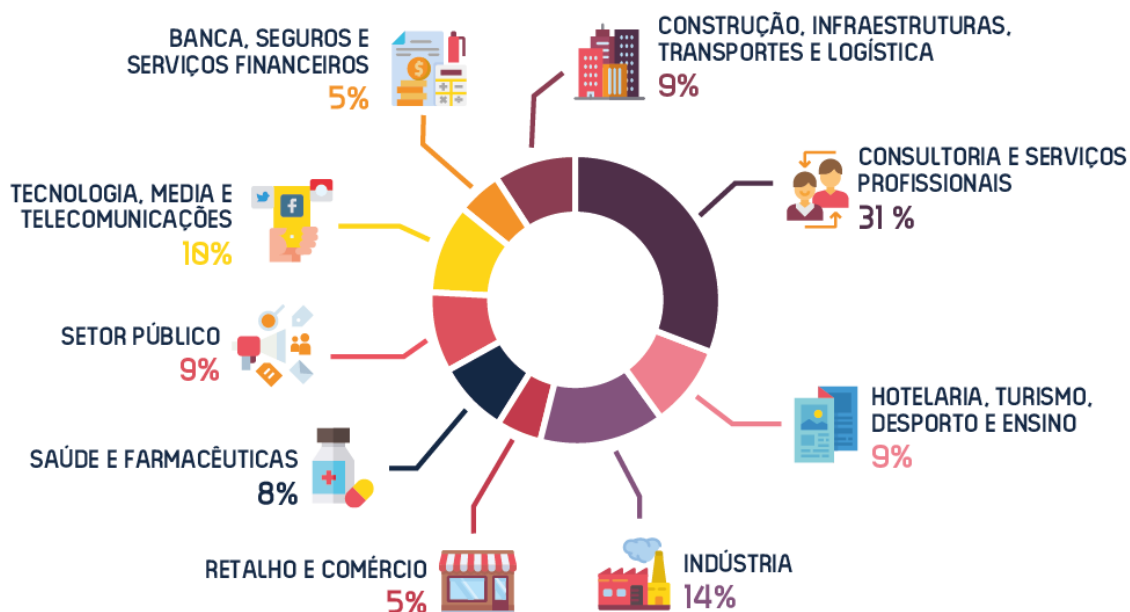
### Caracterização das Organizações participantes

Em termos da participação global das diversas entidades/Organizações que participaram nesta edição do Índice da Excelência, registámos a seguinte dimensão e distribuição setorial:

- **Representatividade das Organizações por Dimensão**








- **Representatividade das Organizações por Setor de Atividade:**





Índice de Satisfação dos Colaboradores\* – Resultados por Dimensão






	TOTAL DOS PARTICIPANTES	PEQUENAS EMPRESAS	MÉDIAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESAS
 EXCELÊNCIA GLOBAL (%)	69,5	74,2	68,9	61,3
 EXCELÊNCIA DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL (%)	72,3	77,2	71,8	63,6
 EXCELÊNCIA DAS PRÁTICAS (%)	67,6	72,5	66,9	59,1
 EXCELÊNCIA DO CLIMA (%)	73,9	78,0	73,2	67,0
 EXCELÊNCIA DA GESTÃO DAS PESSOAS (%)	64,3	69,2	63,7	55,5

\*Baseado na componente do inquérito aos colaboradores.

**Conclusões Gerais:**

- Na satisfação dos colaboradores por dimensão das organizações participantes, destacam-se mais positivamente as **Pequenas Organizações**, apresentando valores entre 69,2% e 78,0%, e menos positivamente as **Grandes Organizações**, com valores entre 55,5% e 67,0%. O estudo tem vindo a revelar que, por norma, quanto maior é a dimensão da Organização, menos positiva é a avaliação que os colaboradores fazem dela nas dimensões contempladas no estudo.
- No global, a **Excelência do Clima** obteve os melhores resultados de satisfação por parte dos colaboradores (73,9%), contrariamente à **Excelência da Gestão de Recursos Humanos** (64,3%), que contou com um menor nível de satisfação.

Índice de Satisfação dos Colaboradores\* – Dimensões por Macro Setores de Atividade



	Banca, Seguros e Serviços Financeiros	Construção, Infraestruturas	Consultoria e Serviços	Hotelaria, Turismo, Desporto e Ensino	Indústria	Retalho e Comércio	Saúde e Farmacêuticas	Setor Público	Tecnologia, Media e Telecomunicações
 EXCELÊNCIA GLOBAL (%)	71,9	65,8	73,4	67,8	65,6	72,3	69,2	57,9	75,9
 EXCELÊNCIA DA DINÂMICA ORGANIZACIONAL (%)	74,2	67,1	76,6	71,5	69,4	74,5	71,8	59,8	78,2
 EXCELÊNCIA DAS PRÁTICAS (%)	69,7	63,8	71,7	65,6	63,4	69,7	67,0	55,8	74,6
 EXCELÊNCIA DO CLIMA (%)	76,1	71,8	77,5	72,2	69,2	76,1	74,4	64,7	78,3
 EXCELÊNCIA DA GESTÃO DAS PESSOAS (%)	67,6	60,3	67,9	61,8	60,4	68,9	63,5	51,3	72,5

\*Baseado na componente do inquérito aos colaboradores.

**Conclusões Gerais**

- As dimensões **Excelência do Clima** e **Dinâmica Organizacional** apresentam os valores mais elevados nos vários grupos setoriais, especialmente nos setores de **Tecnologia, Media e Telecomunicações** (78,3%; 78,2%) e **Consultoria e Serviços Profissionais** (77,5%; 76,6%), enquanto a dimensão de excelência **Gestão de Recursos Humanos** apresenta os valores mais baixos, particularmente no **Setor Público** (51,3%).
- Os setores que apresentam melhores resultados são **Tecnologia, Media e Telecomunicações; Consultoria e Serviços Profissionais**. No lado oposto, com resultados mais baixos, encontra-se o **Setor Público, Indústria e Construção, InfraEstruturas, Transportes e Logística**.

**Iniciativas Organizacionais\* – Resultados por Dimensão**

		TOTAL DOS PARTICIPANTES	 PEQUENAS EMPRESAS	 MÉDIAS EMPRESAS	 GRANDES EMPRESAS
Melhorar as recompensas dos colaboradores (remuneração, benefícios, bónus)	%	69,2	66,1	69,4	69,6
Apostar mais no desenvolvimento das pessoas (e.g. programas de formação)	%	55,8	56,9	55,8	55,6
Apostar mais na gestão de talentos (e.g. avaliação do desempenho, atração e retenção de talentos, promoção na carreira)	%	48,2	46,5	49,1	47,9
Melhorar as condições de trabalho (e.g. recursos materiais, equilíbrio trabalho-família, flexibilização dos horários de trabalho, prestação de trabalho fora das instalações da organização)	%	46,7	41,0	45,8	48,5
Melhorar as práticas de liderança das chefias (e.g. desenvolvimento de competências de liderança, gestão de equipas)	%	45,0	42,1	44,1	46,3
Apostar mais na comunicação interna (e.g. divulgação interna da informação, rapidez de comunicação, acesso à informação)	%	43,3	47,1	42,8	43,0
Apostar mais no desenvolvimento do negócio (e.g. relação e satisfação do cliente, inovação de produtos/serviços)	%	41,9	50,4	43,0	39,2

\*Baseado na componente do inquérito aos colaboradores.

**Conclusões Gerais**

- Nas iniciativas organizacionais, de um modo global, os colaboradores consideram importante haver uma maior aposta ao nível das **Recompensas dos Colaboradores** (69,2%) e ao nível do **Desenvolvimento das Pessoas** (55,8%).
- Pelo contrário, as iniciativas organizacionais que foram apontadas como sendo menos importantes foram ao nível do **Desenvolvimento do Negócio** (41,9%) e ao nível da **Comunicação Interna** (43,3%).

## Fatores de Retenção\* – Resultados por Dimensão

		TOTAL DOS PARTICIPANTES	 PEQUENAS EMPRESAS	 MÉDIAS EMPRESAS	 GRANDES EMPRESAS
Gosto pelo trabalho que desenvolvo	%	56,6	56,9	56,1	56,9
Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	%	30,6	35,5	30,6	29,7
Relação com colegas	%	30,2	35,4	31,8	28,0
Segurança do emprego	%	29,5	20,0	23,6	36,1
Condições de trabalho	%	24,8	30,1	26,4	22,5
Localização	%	20,6	13,1	20,4	22,3
Relação com chefia direta	%	16,4	18,0	16,6	15,9
Perspetivas de evolução na carreira	%	15,3	13,9	16,5	14,5
Valorização profissional	%	15,2	15,6	17,0	13,7
Remuneração	%	13,9	12,4	12,9	15,0
Reputação da organização	%	11,3	10,5	11,7	11,1
Flexibilidade de horário	%	10,8	11,7	11,4	10,1
Benefícios	%	9,4	8,7	8,1	10,6
Formação	%	5,3	4,9	5,4	5,3
Liderança de topo	%	3,9	6,2	4,9	2,7

\*Baseado na componente do inquérito aos colaboradores.

### Conclusões Gerais

- No geral, os 3 fatores de retenção mais salientados pelos colaboradores foram o **gosto pelo trabalho desenvolvido** (56,6%), o **equilíbrio entre a vida pessoal e profissional** (30,6%), a **relação com os colegas** (30,2%).
- No inverso, os fatores de retenção menos identificados são a **liderança de topo** (3,9%), **formação** (5,3%) e **benefícios** (9,4%). Numa análise mais detalhada, verifica-se que quanto maior a dimensão da Organização, melhores são os resultados da **segurança do emprego** e da **localização**. Contrariamente, fatores de retenção como **condições de trabalho e relação com colegas** são mais apontados em organizações de menor dimensão.

# ÍNDICE DA EXCELÊNCIA 2019



3º Lugar

68 Médias Empresas



A nossa satisfação? (50%)

Empresa Benchmark

35,1

35,1



E o nosso Engagement? (20%)

35,1

35,1



A nossa Taxa de Participação (10%)

35,1

35,1

Universo: 515 | Respostas: 403



As nossas Práticas de Gestão (20%)

35,1

35,1

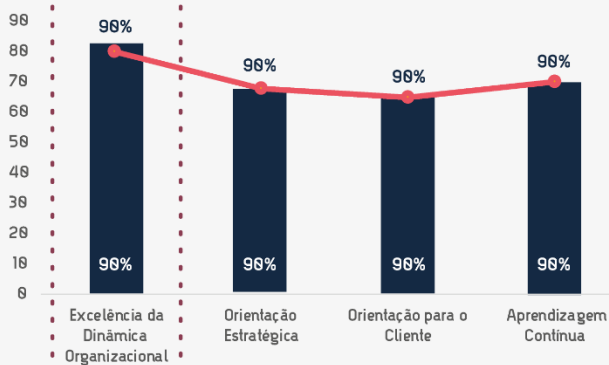
A EXCELÊNCIA GLOBAL DA NOSSA ORGANIZAÇÃO



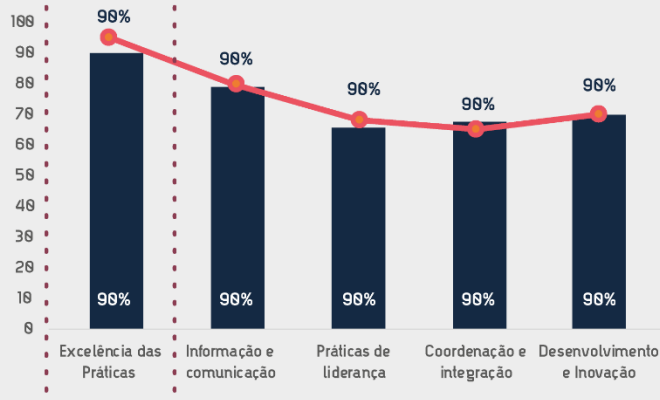
MÉDIA DAS EMPRESAS

## MÉDIA DA ORGANIZAÇÃO E DESVIOS FACE AO BENCHMARK

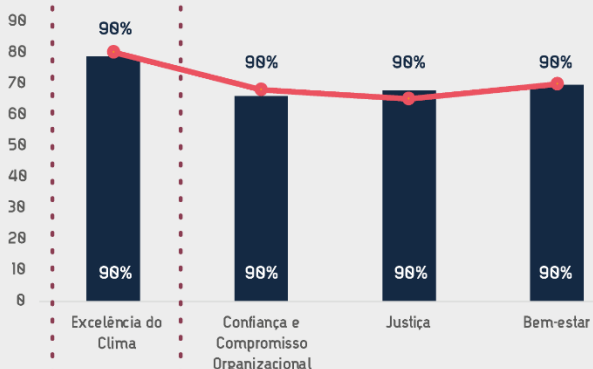
### Excelência da Dinâmica Organizacional



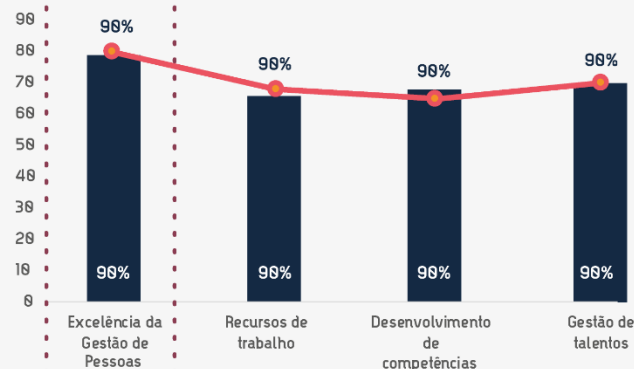
### Excelência das Práticas



### Excelência do Clima



### Excelência da Gestão das Pessoas



■ Média (%) Empresa

● Média (%) Benchmark

## Informação do Participante

### DADOS DA ORGANIZAÇÃO

<b>ORGANIZAÇÃO</b>	<ORGANIZAÇÃO>
<b>Dimensão</b>	Média Organização
<b>Setor Macro</b>	CSP – Consultoria e Serviços Profissionais

### INTERLOCUTOR NO ÂMBITO DO ESTUDO

<b>Nome</b>	<Nome do Interlocutor>
<b>Função</b>	<Função do Interlocutor>
<b>E-mail</b>	<E-mail do Interlocutor>