

ÍNDICE DA
EXCELÊNCIA
2018

Relatório Individual

<Empresa>

Índice

ÍNDICE DA EXCELÊNCIA: O ESTUDO	3
INTRODUÇÃO	3
METODOLOGIA.....	4
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	4
FASES DO ESTUDO.....	5
DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA	8
RESULTADOS GLOBAIS EM 2018.....	8
DESEMPENHO GERAL DO PARTICIPANTE	13
MÉDIAS DAS DIMENSÕES E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA.....	14
MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA	15
MÉDIAS POR QUESTÃO E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA	17
TOP 10 – QUESTÕES COM MAIOR DESVIO POSITIVO FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA.....	21
BOTTOM 10 – QUESTÕES COM MAIOR DESVIO NEGATIVO FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA.....	22
FACTORES DE RETENÇÃO BENCHMARK - MÉDIA EMPRESA.....	22
ENGAGEMENT – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA	24
EVOLUÇÃO PERCEBIDA – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA	25
EMOÇÕES – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA.....	26
INICIATIVAS ORGANIZACIONAIS – BENCHMARK MÉDIA EMPRESA	27
INFORMAÇÃO DO PARTICIPANTE	28
DADOS DA EMPRESA.....	28

Índice da Excelência: O Estudo

INTRODUÇÃO

O **Índice da Excelência 2018** 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 2ª edição deste trabalho, através do qual se analisa o estado de arte das práticas de recursos humanos em Portugal e se premeiam as entidades que mais investem e apostam nesta área.

Com o **Índice da Excelência 2018** pretendemos determinar quais as empresas que apresentam um melhor clima organizacional e que se destacam como entidades de excelência em Portugal, mas igualmente dar, a cada empresa participante, a oportunidade de adquirir informação relevante para a identificação de áreas fortes e de melhoria na gestão do seu ativo humano.

No presente relatório, encontra-se **disponibilizada** informação sobre o posicionamento global da empresa face ao seu benchmark de mercado, bem como os resultados nas várias dimensões de excelência analisadas no estudo, permitindo a cada empresa participante **avaliar o nível de excelência das suas práticas de capital humano**.

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

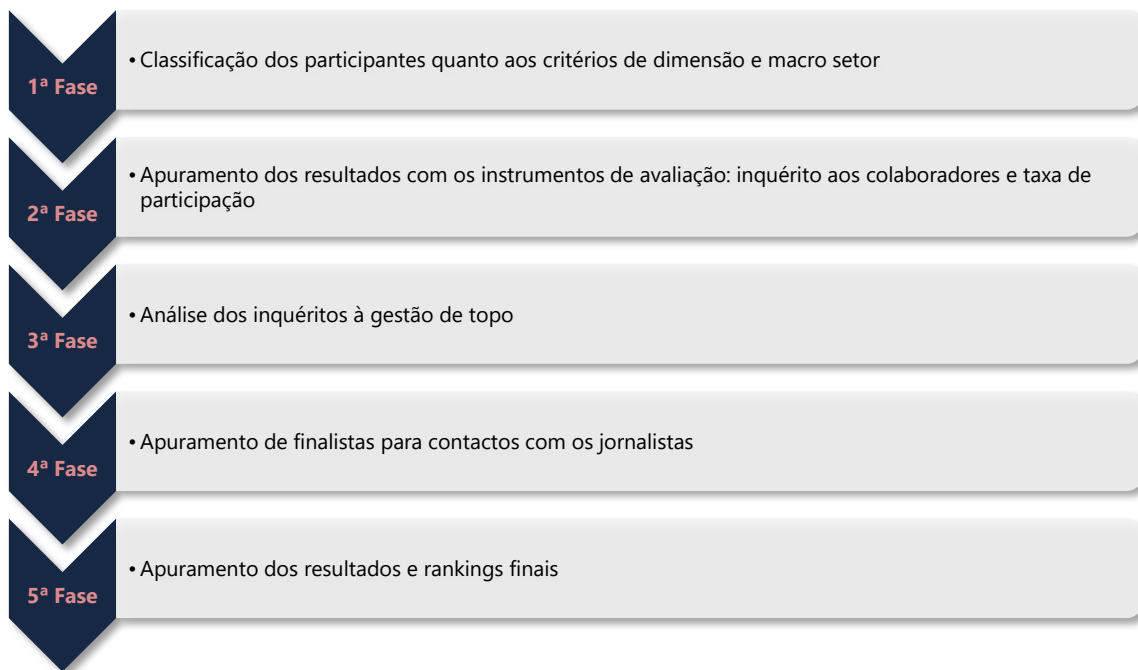
Nota prévia quanto à organização da informação apresentada no relatório:

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 empresa/entidade participante, sistematizando a informação e consolidando as diversas análises estatísticas dos resultados obtidos.

METODOLOGIA

Os **instrumentos de avaliação** considerados para a análise e apuramento dos resultados finais foram:



ANÁLISE DOS RESULTADOS



Os instrumentos e ponderações, para efeitos de apuramento do resultado final são:

- **Inquérito de Satisfação**, com ponderação de **50%**.
- **Engagement**, com ponderação de **20%**.
- **Taxa de Participação**, com ponderação de **10%**.
- **Inquérito à Gestão de Topo**, com ponderação de **20%**.

FASES DO ESTUDO

1ª Fase: Classificação dos Participantes quanto aos critérios de dimensão e macro sector de atividade

Nota prévia: De acordo com a definição nacional (Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III), são PME as empresas que, cumulativamente, preenchem os seguintes requisitos: empreguem até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassem 11 971 149 euros de vendas anuais; e não possuam nem sejam possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores. De notar que nesta definição são apenas apresentados critérios de classificação de pequenas e médias empresas, não se distinguindo, de entre estas, pequenas e médias empresas. Contudo, apesar de ser esta a definição em vigor em Portugal, a verdade é que, na prática, na maioria das situações, e designadamente para efeitos de atribuição de incentivos no âmbito do POE, estão a ser considerados os critérios constantes da “definição europeia” (Recomendação da Comissão (2003/361/CE, de 6 de Maio)), por motivos que se prendem com a necessidade de harmonização de conceitos no seio da União Europeia.

Com base na recomendação da CE, a organização do índice da Excelência adotou os seguintes critérios para classificar as entidades/empresas 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.*
- **Macro Sector de Atividade:** Relativamente à classificação da entidade/empresa em cada um dos 9 (nove) macro sectores definidos pela organização do Índice da Excelência, foi tida em consideração a agregação e correspondência do sector de atividade indicado por cada entidade/empresa, com os macro sectores que são definidos e detalhados ao longo deste capítulo.

2ª Fase: Apuramento dos resultados nos instrumentos de avaliação quantitativos

Nesta fase foi definida pela equipa de projeto do Índice da Excelência, constituída por elementos Neves de Almeida | HR Consulting e do INDEG/ISCTE; a metodologia de análise dos resultados relativamente às dimensões do estudo e respetivas questões associadas. Destacou-se, igualmente, nesta etapa a realização das seguintes atividades:

- Análises fatorias exploratórias e análise de componentes principais;
- Análise de validade do questionário, das perguntas e de constructos;
- Definição dos pesos e ponderadores para os diferentes instrumentos de análise (inquérito de colaboradores, taxa de participação e inquérito à gestão de topo);
- Realização de análises estatísticas avançadas com recurso a ferramentas Excel™ e SPSS™.

Os instrumentos de avaliação quantitativos foram compostos por:

- **Inquérito aos Colaboradores:** A cada uma das respostas às questões que compõem o inquérito foi atribuída uma valorização quantitativa, garantindo a objetividade da análise e a quantificação dos resultados. Este inquérito é composto por 2 instrumentos de análise: avaliação da **Satisfação dos Colaboradores**, com ponderação de 50% para efeitos de resultado final; avaliação do **Engagement**, com ponderação de 20% no resultado final.

- **Taxa de Participação:** A taxa de participação de cada participante foi apurada através do rácio entre o número de respostas recebidas e o número de passwords disponibilizadas para resposta dos colaboradores. A ponderação a atribuir através deste indicador, para efeitos de resultado final, é de 10%.

3ª Fase: Análise dos inquéritos à gestão de topo

As respostas do inquérito à gestão de topo foram analisadas pelos consultores da Neves de Almeida | HR Consulting de acordo com as melhores práticas de gestão do capital humano, tendo sido atribuída uma classificação objetiva e quantitativa em função dos seguintes parâmetros de análise qualitativa:

- Objetividade e detalhe das respostas fornecidas;
- Nível de desenvolvimento 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.).

A ponderação a atribuir através deste inquérito à gestão de topo, para efeitos de resultado final, é de 20%.

4ª Fase: Apuramento de finalistas para contactos com jornalistas

Nesta fase de identificação dos finalistas foram tidos em consideração os resultados consolidados do inquérito de colaboradores e a respetiva taxa de participação, bem como os resultados dos inquéritos à gestão de topo, tendo sido apuradas para esta fase as entidades/empresas que obtiveram, do ponto de vista de resultados, um posicionamento em lugares elegíveis para premiação (por dimensão e por sector). Os contactos com os jornalistas visaram a recolha de evidências relativamente à informação fornecida.

5ª Fase: Apuramento dos resultados e rankings finais

Na última fase de apuramento dos resultados e rankings finais, procedeu-se à consolidação dos resultados obtidos nos diversos instrumentos de avaliação (análises quantitativas e qualitativas).

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*
- **Sector**
 - *1º Classificado por macro sector de atividade*

Os rankings definidos tiveram em consideração os seguintes macro sectores de atividade:

- CSP – Consultoria e Serviços Profissionais
- BSSF – Banca, Seguros e Serviços Financeiros
- CITL – Construção, Infra-Estruturas, Transportes e Logística
- HT – Hotelaria, Turismo, Desporto e Ensino
- I - Indústria
- RC – Retalho e Comércio
- SF – Saúde e Farmacêuticas
- SP – Setor Público
- TMT – Tecnologia, Media e Telecomunicações

DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA

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

DIMENSÕES	SUB-DIMENSÕES
Excelência da Dinâmica Organizacional	Aprendizagem contínua Diversidade Orientação estratégica Orientação para o cliente
Excelência dos Processos	Desenvolvimento e Inovação Coordenação e integração Informação e comunicação Práticas de liderança
Excelência do Clima	Bem-estar Confiança organizacional Justiça
Excelência da Gestão de Recursos Humanos	Condições de trabalho Desenvolvimento de competências Gestão de talentos

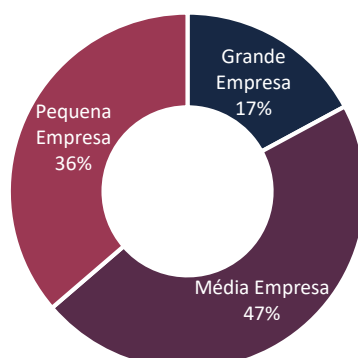
Os resultados obtidos são apresentados de forma detalhada na segunda parte do presente relatório.

RESULTADOS GLOBAIS EM 2018

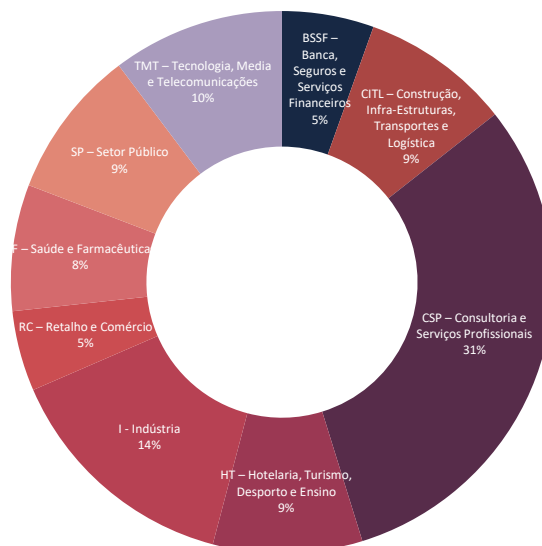
Caracterização das empresas participantes

Em termos da participação global das diversas entidades/empresas que participaram nesta edição do Prémio Excelência no Trabalho, registámos a seguinte dimensão e distribuição sectorial:

- **Representatividade das Empresas por Dimensão**



• **Representatividade das Empresas por Sector 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
Dinâmica Organizacional	%	72,3	77,2	71,8	63,6
Processos	%	67,6	72,5	66,9	59,1
Clima	%	73,9	78,0	73,2	67,0
Gestão de RH	%	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 Empresas**, apresentando valores entre 69,2% e 78,0%, e menos positivamente as **Grandes Empresas**, com valores entre 55,5% e 67,0%. O estudo tem vindo a revelar que, por norma, quanto maior é a dimensão da empresa, 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 o menor nível de satisfação.

Índice de Satisfação dos Colaboradores* – Dimensões por Macro Sectores de Atividade

		BSSF Banca, Seguros e Serviços Financeiros	CITL Construção, Infra- Estruturas, Transportes e Logística	CSP Consultoria e Serviços Profissionais	HT Hotelaria, Turismo, Desporto e Ensino	I Indústria	RC Retailho e Comércio	SF Saúde e Farmacêuticas	SP Setor Público	TMT Tecnologia, Media e Telecomunicações
Excelência Global	%	71,9	65,8	73,4	67,8	65,6	72,3	69,2	57,9	75,9
Dinâmica Organizacional	%	74,2	67,1	76,6	71,5	69,4	74,5	71,8	59,8	78,2
Processos	%	69,7	63,8	71,7	65,6	63,4	69,7	67,0	55,8	74,6
Clima	%	76,1	71,8	77,5	72,2	69,2	76,1	74,4	64,7	78,3
Gestão de RH	%	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 de **Excelência do Clima** e da **Dinâmica Organizacional** apresentam os valores mais elevados nos vários grupos sectoriais, especialmente nos sectores 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 **Sector Público** (51,3%).
- Os sectores que apresentam melhores resultados são **Tecnologia, Media e Telecomunicações; Consultoria e Serviços Profissionais**. No lado oposto, com resultados mais baixos, encontra-se o **Sector Público, Indústria e Construção, Infra-Estruturas, Transportes e Logística**.

Iniciativas Organizacionais* – Resultados por Dimensão

		Total dos participantes	Pequenas Empresas	Médias Empresas	Grandes Empresas
Melhorar as recompensas dos colaboradores (remuneração, benefícios, bônus)	%	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 empresa, 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.

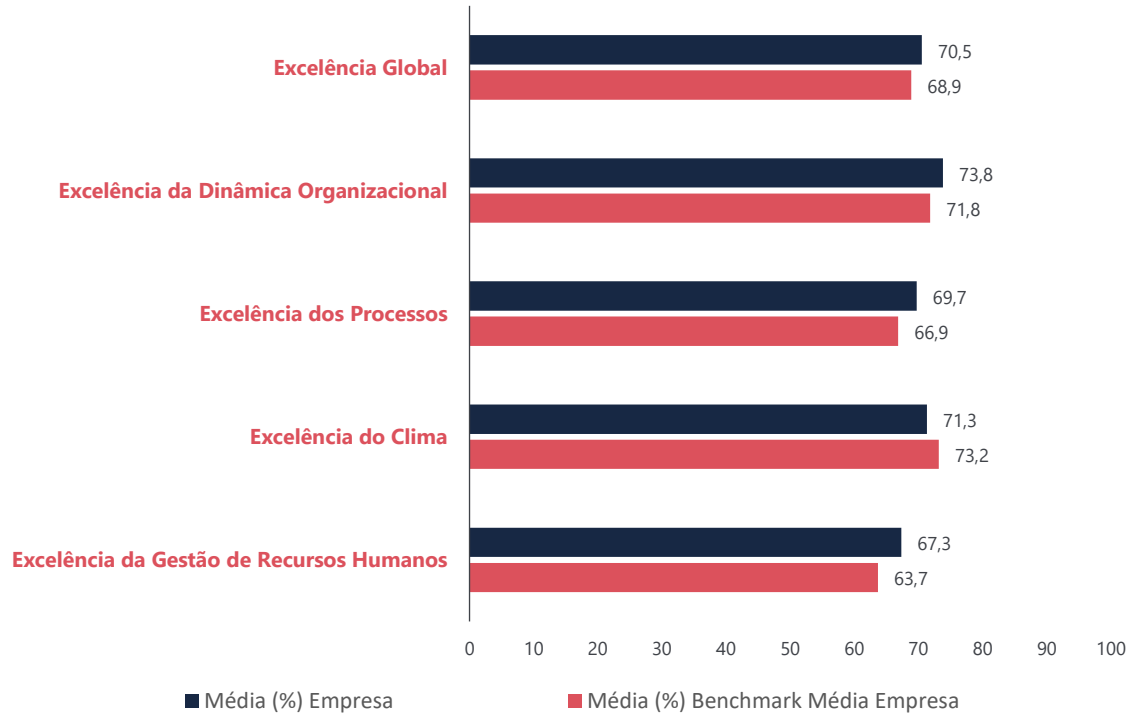
Desempenho Geral do Participante

19º Lugar | 67 Médias Empresas

De acordo com a metodologia já descrita, apresentam-se em detalhe os resultados obtidos pela empresa através de instrumentos de avaliação quantitativos e qualitativos.

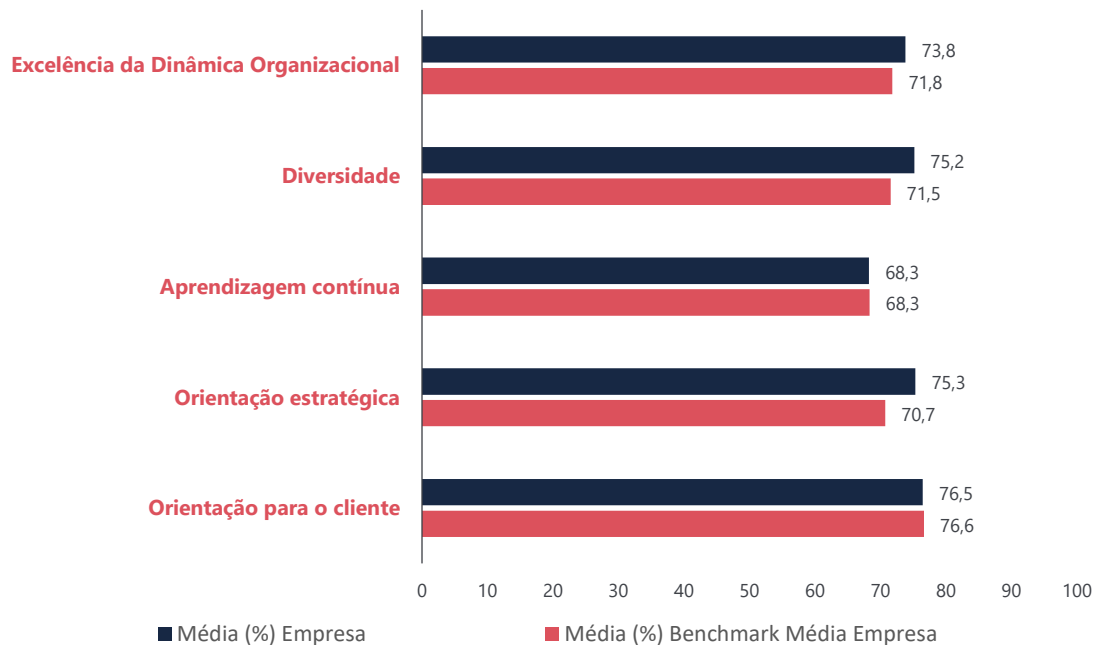
RESULTADOS QUANTITATIVOS		
	EMPRESA	BENCHMARK MÉDIA EMPRESA
Satisfação (50%)	70,5 x 50% = 35,3	68,9 x 50% = 34,4
Engagement (20%)	72,1 X 20% = 14,4	73,9 X 20% = 14,8
Índice de Participação (10%) Universo: 193 Respostas: 144	74,6 x 10% = 7,5	65,6 x 10% = 6,6
<small>Universo – Número total de colaboradores efetivos indicados pela empresa</small>		
	Subtotal = 57,1	Subtotal = 55,8
RESULTADOS QUALITATIVOS DA EMPRESA		
	EMPRESA	BENCHMARK MÉDIA EMPRESA
Inquérito Gestão de Topo (20%)	83,3 x 20% = 16,7	61,4 x 20% = 12,3
RESULTADO FINAL (%)		
	EMPRESA	BENCHMARK MÉDIA EMPRESA
Indicadores Qualitativos + Quantitativos	Total = 73,8	Total = 68,1

MÉDIAS DAS DIMENSÕES E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA

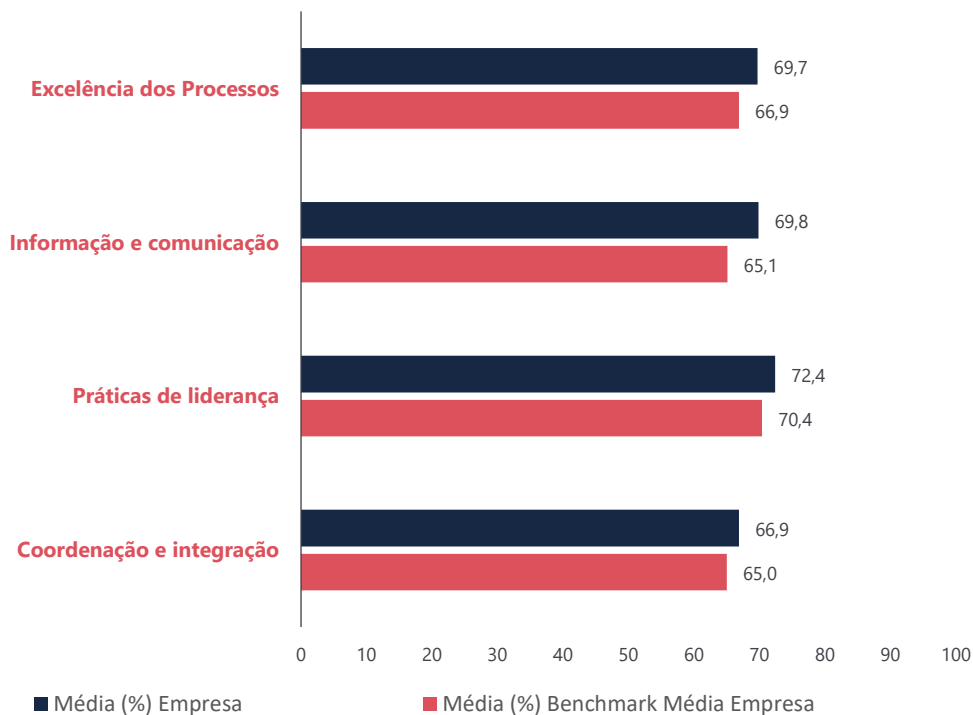


MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA

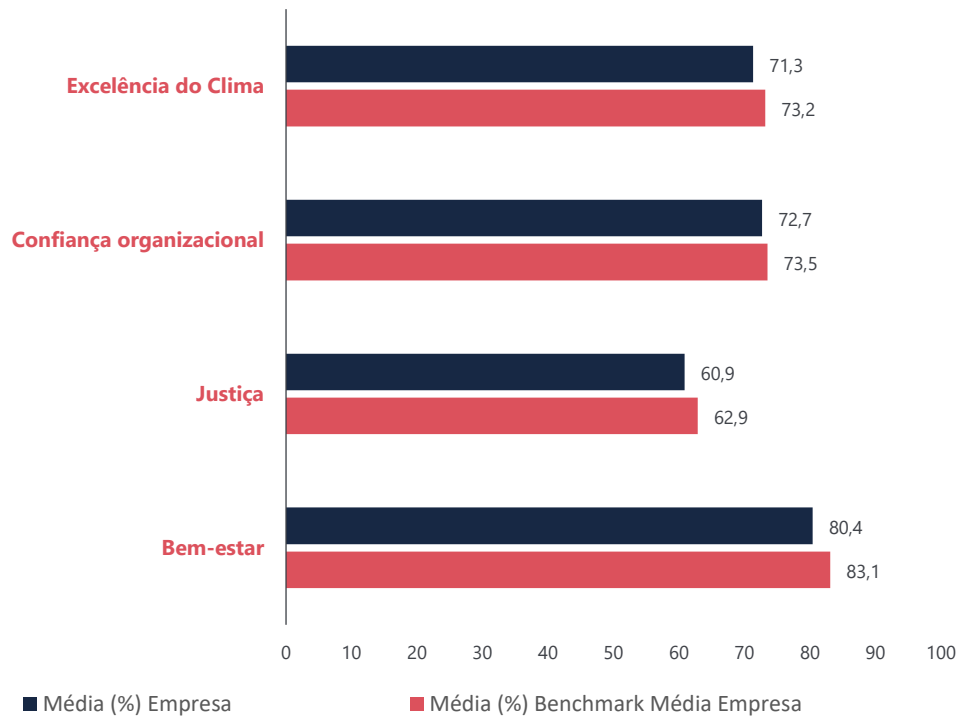
Dinâmica Organizacional



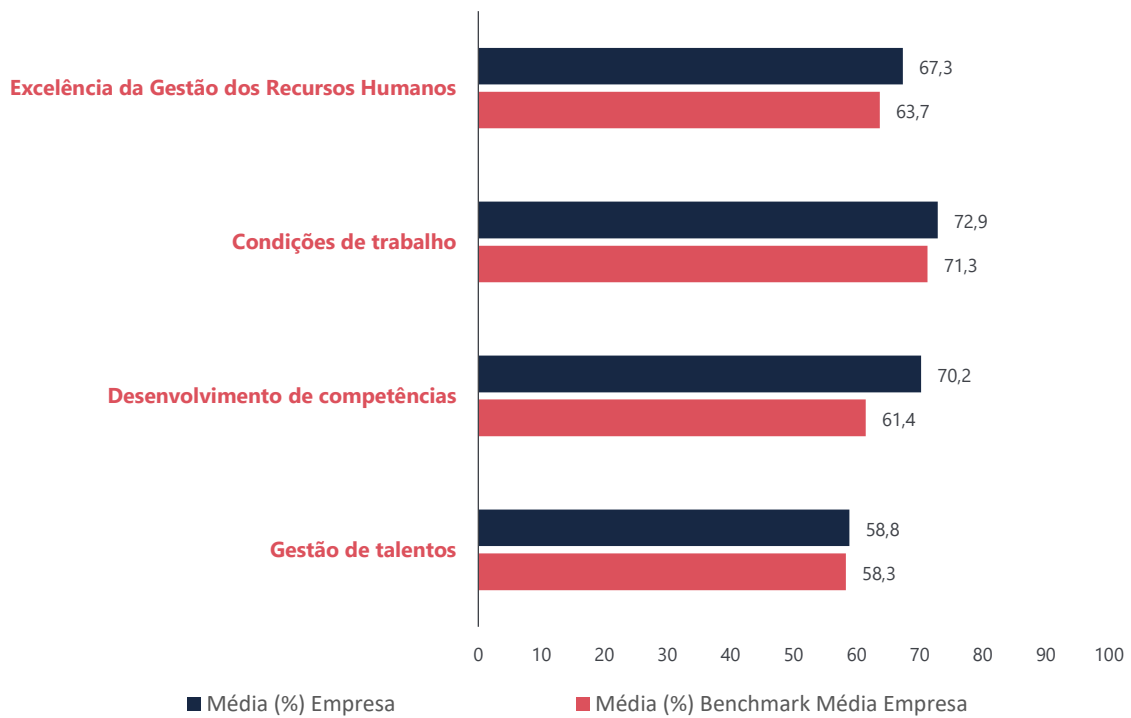
Processos



Clima



Gestão de Recursos Humanos



MÉDIAS POR QUESTÃO E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA

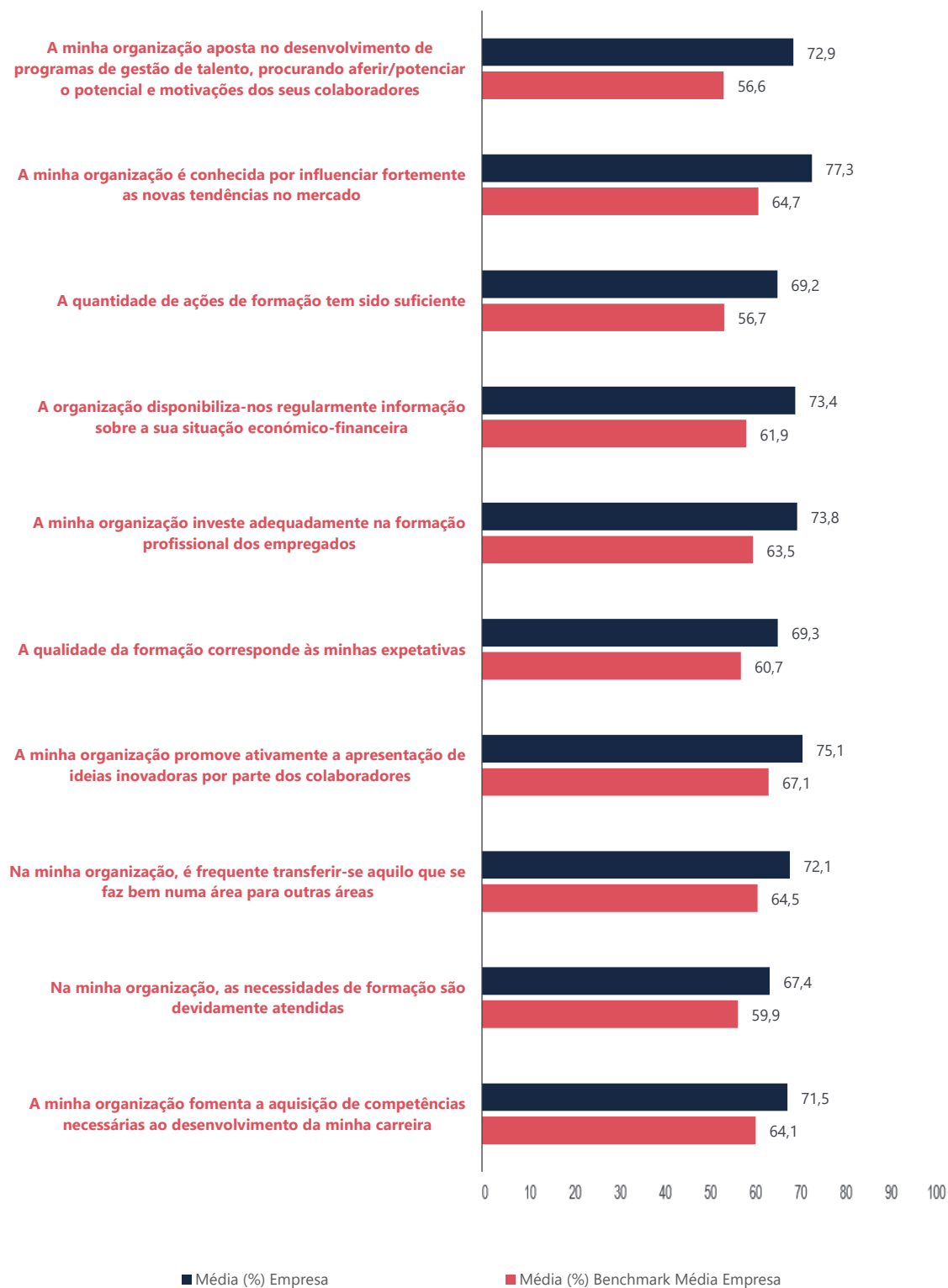
Questão	Média (%) <Empresa>	MÉDIA (%) BENCHMARK	Δ BENCHMARK
Sou competente e capaz de fazer as atividades que são importantes para mim	84,3	87,9	-3,6
Estou envolvido/a e interessado/a nas minhas atividades diárias	83,2	85,0	-1,8
Levo uma vida com propósito e com significado	82,4	85,7	-3,3
Contribuo ativamente para a felicidade e bem-estar dos outros	81,4	82,4	-1,0
As pessoas respeitam-me	81,2	83,0	-1,8
Na minha organização, é fundamental assegurar a satisfação do cliente	80,1	82,5	-2,4
Há uma preocupação permanente para melhorar a relação com os clientes	79,4	78,2	1,2
A minha organização está muito empenhada na inovação	79,4	72,6	6,8
Sou otimista acerca do meu futuro	79,3	81,1	-1,8
Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a chefia trata-me com respeito	79,3	80,3	-1,0
Sei bem que aspetos do meu trabalho podem levar a uma avaliação positiva	79,3	78,5	0,8
A minha organização preocupa-se com a criação de novos desafios e a procura de oportunidades de negócio	79,0	80,5	-1,5
Sou uma boa pessoa e vivo uma boa vida	79,0	82,6	-3,6
A minha organização preocupa-se com a paridade de género, existindo igualdade de oportunidades para homens e mulheres	78,8	76,6	2,2
A minha organização respeita as minhas responsabilidades familiares/pessoais	78,3	75,2	3,1
A minha organização adapta-se rapidamente às tendências do setor	77,3	72,7	4,6
A minha organização está fortemente empenhada na inovação e desenvolvimento dos seus produtos/serviços	77,3	75,5	1,8
A minha organização é conhecida por influenciar fortemente as novas tendências no mercado	77,3	64,7	12,6
Quando toma decisões sobre o meu trabalho, a chefia lida comigo numa base de confiança	76,9	76,7	0,2
A minha organização tem cumprido as suas obrigações relativamente às condições de emprego	76,4	76,3	0,1
Tenho ao meu dispor os recursos materiais (equipamento, logística, etc.) necessários para a minha função	76,1	75,2	0,9
Geralmente, a atuação dos diretores/ chefias está devidamente alinhada com a estratégia da organização	76,1	74,0	2,1

Questão	Média (%) <Empresa>	MÉDIA (%) BENCHMARK	Δ BENCHMARK
A minha chefia direta preocupa-se com o meu bem-estar no que respeita ao equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	76,0	73,4	2,6
Nas decisões da organização os interesses dos clientes estão sempre em primeiro lugar	75,7	75,2	0,5
As relações com a chefia direta funcionam adequadamente	75,7	76,0	-0,3
Frequentemente participo nas decisões sobre o meu trabalho	75,7	71,0	4,7
Geralmente, tenho acesso à informação necessária para realizar bem o meu trabalho	75,4	74,3	1,1
O feedback dos clientes é utilizado para melhorar os produtos/serviços da organização	75,2	74,6	0,6
Se realmente precisar, sei que a minha chefia direta tomará a iniciativa de me ajudar	75,1	77,2	-2,1
A minha organização promove ativamente a apresentação de ideias inovadoras por parte dos colaboradores	75,1	67,1	8,0
A minha chefia clarifica as decisões e fornece-me informação adicional quando lhe solicito	75,1	75,3	-0,2
A alta direção da minha organização é de confiança para tomar decisões relativamente ao futuro da organização	74,9	74,4	0,5
A inclusão e a diversidade nomeadamente de género e de idade são aspectos valorizados pela minha organização	74,8	71,1	3,7
A minha chefia incentiva-me a assumir mais responsabilidades na minha função	74,5	73,4	1,1
Geralmente tenho um ritmo de trabalho adequado	74,3	73,4	0,9
A minha chefia tem confiança suficiente em mim para defender as minhas decisões, mesmo na minha ausência	74,1	75,9	-1,8
A minha organização investe adequadamente na formação profissional dos empregados	73,8	63,5	10,3
Há confiança total na gestão da organização	73,7	71,7	2,0
Na maior parte dos dias, consigo um bom equilíbrio do tempo gasto no trabalho e na minha vida extra trabalho	73,6	67,4	6,2
A organização disponibiliza-nos regularmente informação sobre a sua situação económico-financeira	73,4	61,9	11,5
A minha organização aposta no desenvolvimento de programas de gestão de talento, procurando aferir/potenciar o potencial e motivações dos seus colaboradores	72,9	56,6	16,3
As relações sociais que estabeleço dão-me suporte e são recompensadoras	72,5	77,0	-4,5
Na minha organização, é frequente transferir-se aquilo que se faz bem numa área para outras áreas	72,1	64,5	7,6
Em geral, as minhas opiniões sobre aspetos do meu trabalho são tidas em consideração	72,0	69,2	2,8

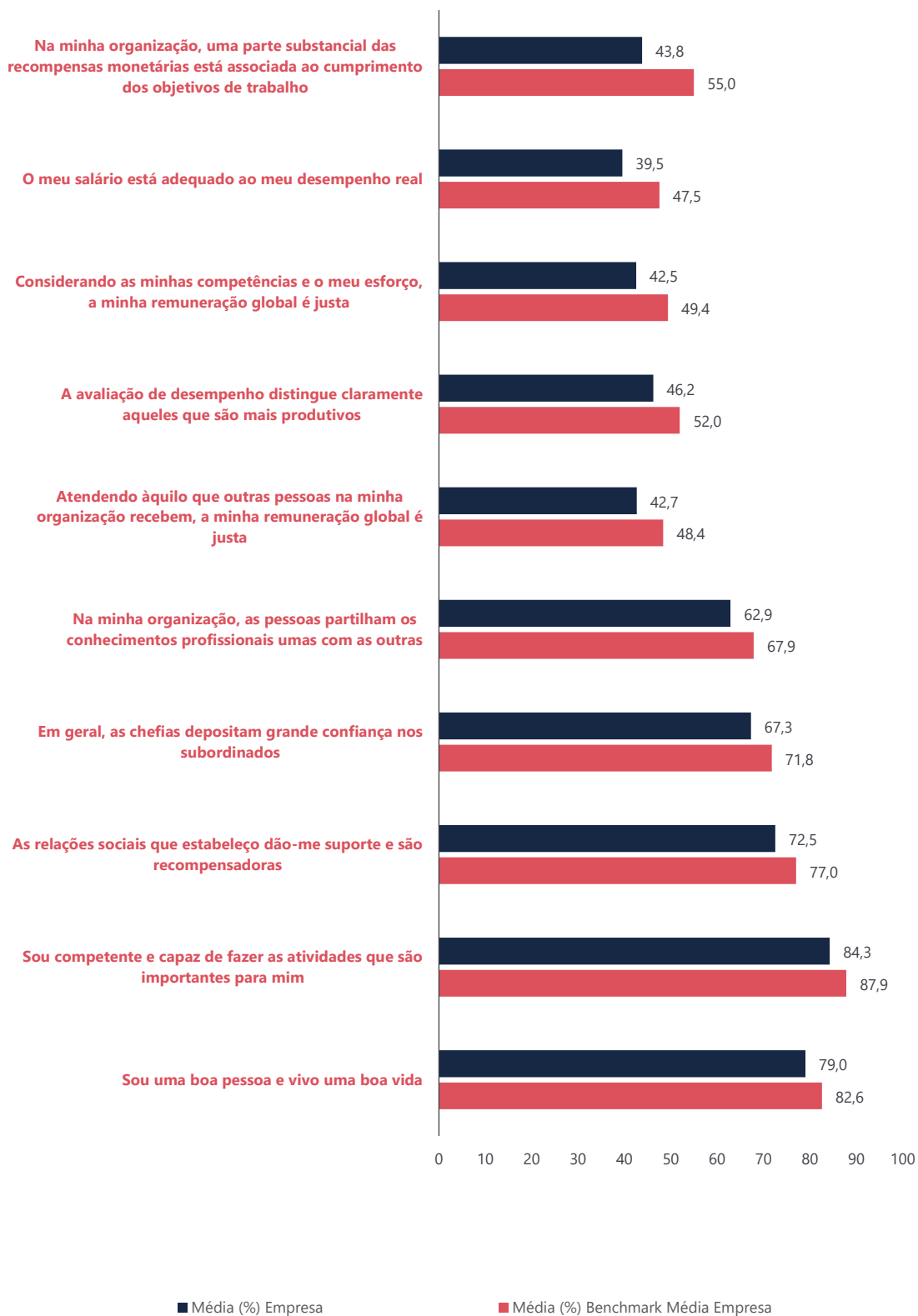
Questão	Média (%) <Empresa>	MÉDIA (%) BENCHMARK	Δ BENCHMARK
A minha organização promove medidas e utiliza recursos que permitem a flexibilização dos horários e dos locais de prestação do trabalho	71,9	66,9	5,0
As principais mudanças na minha organização estão focalizadas no cliente	71,9	72,7	-0,8
A minha organização fomenta a aquisição de competências necessárias ao desenvolvimento da minha carreira	71,5	64,1	7,4
Antes de tomar decisões sobre o meu trabalho, a chefia procura obter informação adequada	71,5	70,4	1,1
Há um esforço permanente para fazer com que os erros não se repitam	71,4	70,5	0,9
As pessoas aqui sentem que podem confiar na alta direção da organização	71,0	70,1	0,9
Em geral, as chefias na minha organização são eficazes	70,6	70,0	0,6
A minha organização define o sucesso com base no desenvolvimento dos recursos humanos, do trabalho de equipa e do empenho dos empregados	70,3	65,1	5,2
A minha organização aposta na realização de ações de teambuilding/encontros de colaboradores, para reforçar o espírito de equipa e sentimento de pertença	70,2	63,7	6,5
É frequente a minha chefia comentar comigo o que pensa sobre o meu trabalho	69,7	66,0	3,7
A qualidade da formação corresponde às minhas expectativas	69,3	60,7	8,6
A quantidade de ações de formação tem sido suficiente	69,2	56,7	12,5
A definição de responsabilidades de cada posto de trabalho é clara	69,0	67,5	1,5
A tomada de decisão está devidamente descentralizada para as várias áreas	69,0	64,4	4,6
Na minha organização, incentivam-se as pessoas a partilharem os seus conhecimentos profissionais	68,8	69,9	-1,1
Os meus superiores dizem-me o que pensam sobre o meu desempenho	68,7	67,1	1,6
A atividade dos diversos serviços/equipas está devidamente integrada	68,1	66,0	2,1
Na minha organização, as necessidades de formação são devidamente atendidas	67,4	59,9	7,5
Na minha organização, é rápida a comunicação sobre os assuntos que afetam a minha atividade	67,4	65,2	2,2
Em geral, as chefias depositam grande confiança nos subordinados	67,3	71,8	-4,5
A divulgação interna da informação na minha organização funciona bem	67,1	62,9	4,2
Os problemas de adaptação às mudanças na minha organização são resolvidos adequadamente	66,4	64,3	2,1

Questão	Média (%) <Empresa>	MÉDIA (%) BENCHMARK	Δ BENCHMARK
Na minha organização, os erros são vistos como uma oportunidade para aprender e melhorar o desempenho	66,1	68,9	-2,8
A comunicação entre departamentos/serviços/equipas é adequada	65,9	61,3	4,6
A coordenação de trabalho entre serviços/equipas é eficaz	64,7	63,5	1,2
As relações entre os departamentos/serviços funcionam bem	63,6	63,7	-0,1
Na minha organização, as pessoas partilham os conhecimentos profissionais umas com as outras	62,9	67,9	-5,0
A minha organização consegue atrair os mais competentes	61,2	60,2	1,0
Reconheço os benefícios (complementos do salário) que a minha organização me oferece como muito bons	59,5	55,0	4,5
Os critérios de avaliação do desempenho são adequados	59,3	57,7	1,6
A minha organização consegue reter os mais competentes	55,3	54,5	0,8
Na minha organização há um número de pessoas suficiente para o volume de trabalho que temos	55,3	57,9	-2,6
Os critérios de promoções na organização são claros	52,8	51,8	1,0
A avaliação de desempenho distingue claramente aqueles que são mais produtivos	46,2	52,0	-5,8
Na minha organização, uma parte substancial das recompensas monetárias está associada ao cumprimento dos objetivos de trabalho	43,8	55,0	-11,2
Atendendo àquilo que outras pessoas na minha organização recebem, a minha remuneração global é justa	42,7	48,4	-5,7
Considerando as minhas competências e o meu esforço, a minha remuneração global é justa	42,5	49,4	-6,9
O meu salário está adequado ao meu desempenho real	39,5	47,5	-8,0

TOP 10 – QUESTÕES COM MAIOR DESVIO POSITIVO FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA

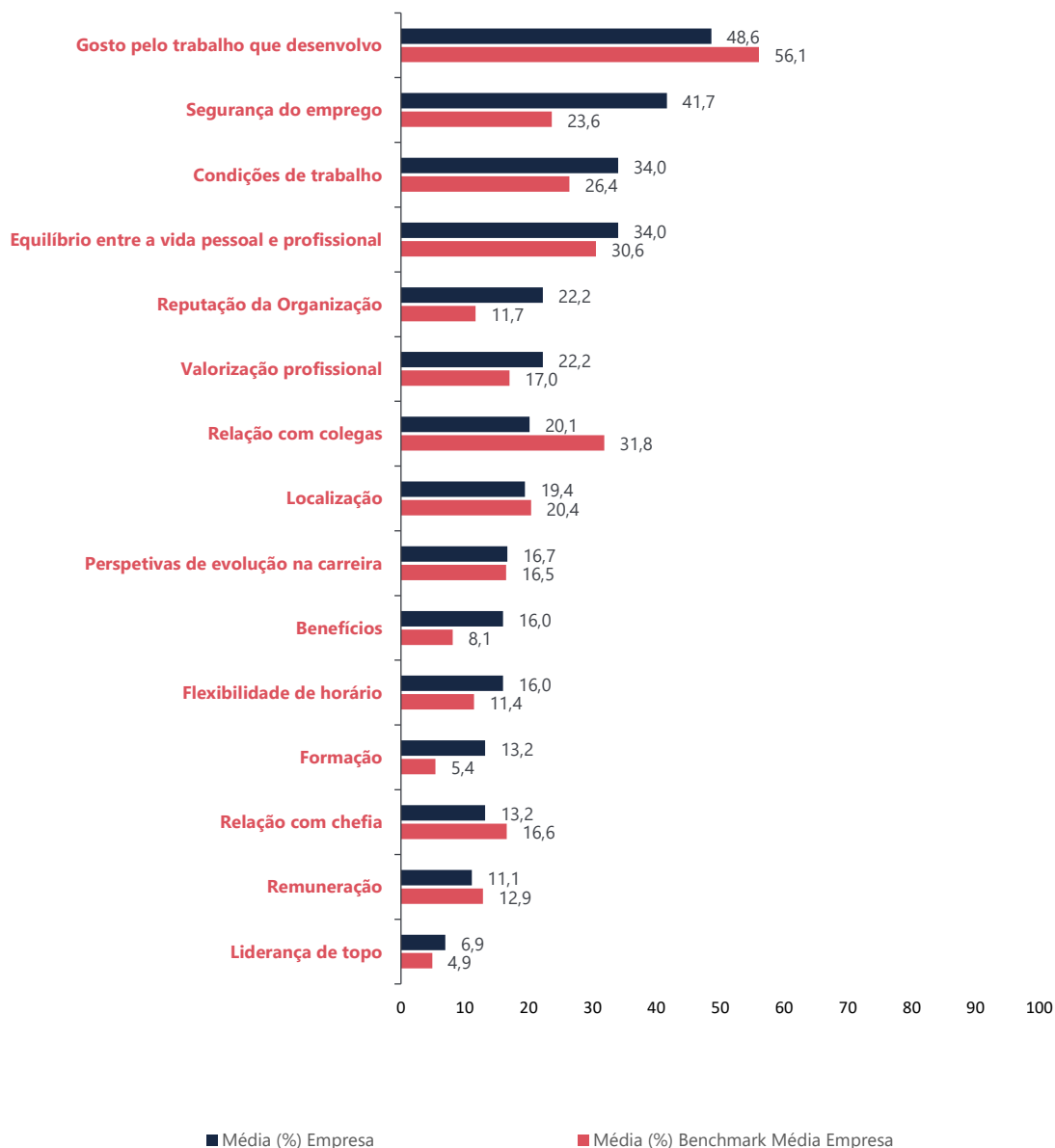


BOTTOM 10 – QUESTÕES COM MAIOR DESVIO NEGATIVO FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA



FACTORES DE RETENÇÃO BENCHMARK - MÉDIA EMPRESA

Os **Factores de Retenção** encontram-se na terceira parte do questionário. Não estando diretamente relacionadas com as dimensões de Excelência no Trabalho, são igualmente importantes para que sejam identificados os critérios que diferenciam a empresa e aumentam a sua capacidade de reter os seus colaboradores.



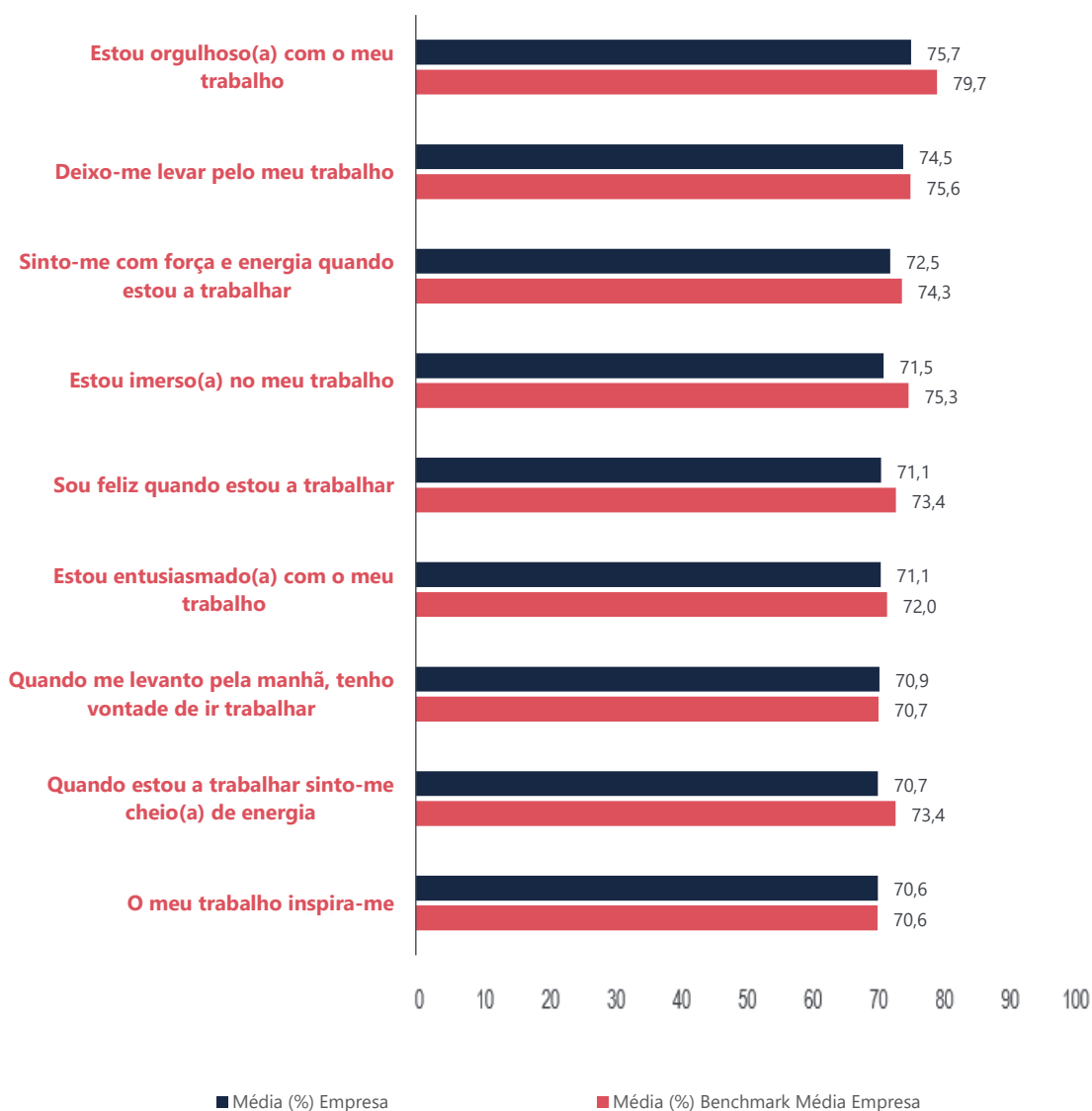
ENGAGEMENT – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA

O **Engagement** aqui analisado diz respeito a um conjunto de questões colocadas na quarta parte do questionário. Não estão diretamente relacionadas com a Excelência Organizacional, mas avaliam o nível de envolvimento dos colaboradores com a empresa.

Média Global



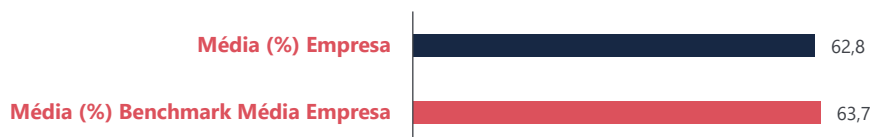
Média por Questão



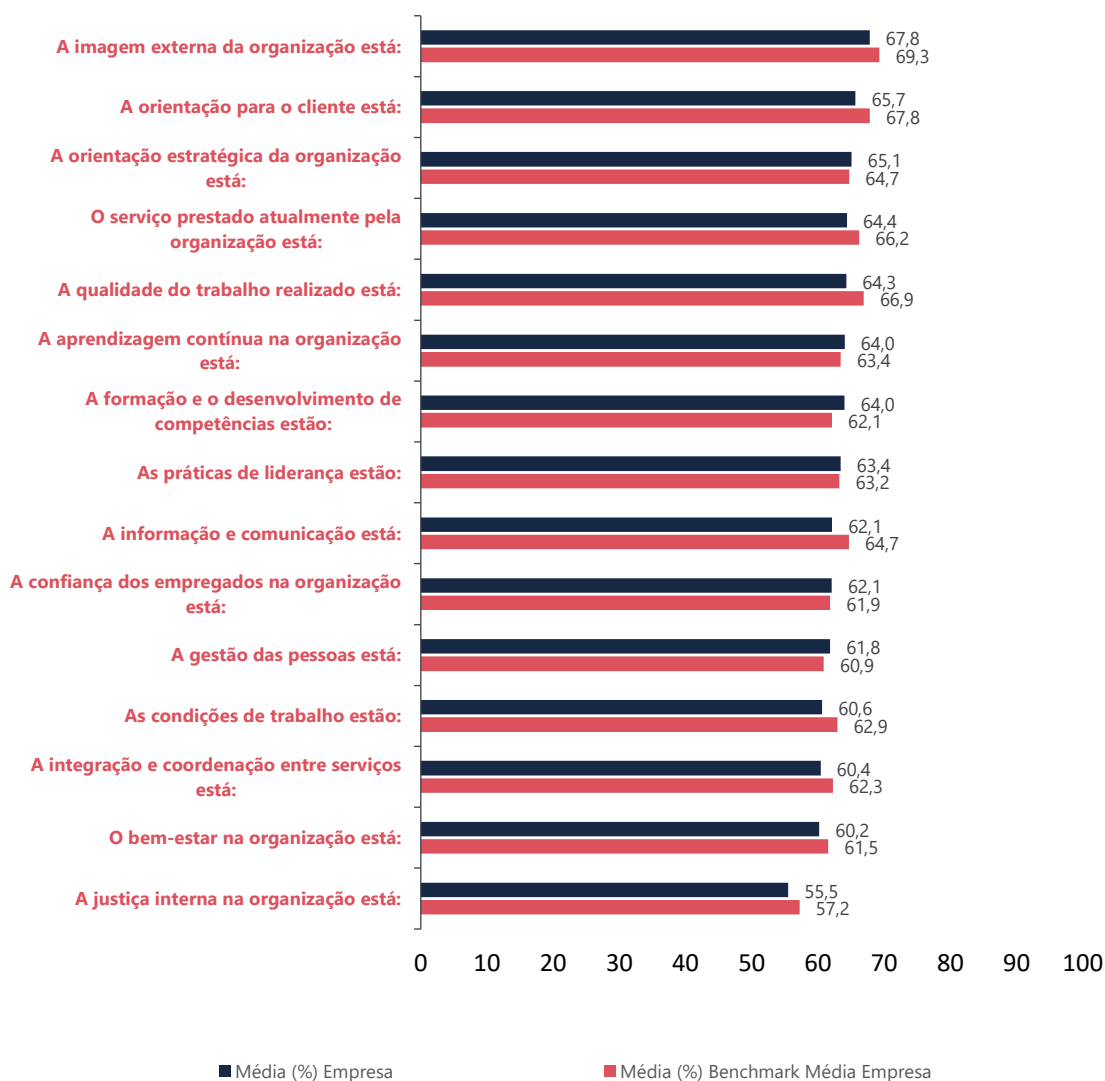
EVOLUÇÃO PERCEBIDA – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA

A **Evolução Percebida** aqui analisada diz respeito a um conjunto de questões colocadas na quinta parte do questionário. Não estão diretamente relacionadas com a Excelência Organizacional, mas avaliam a percepção dos colaboradores em relação à evolução da empresa segundo os critérios de avaliação desde o ano anterior.

Média Global



Média por Questão



EMOÇÕES – MÉDIAS E DESVIOS FACE AO BENCHMARK MÉDIA EMPRESA

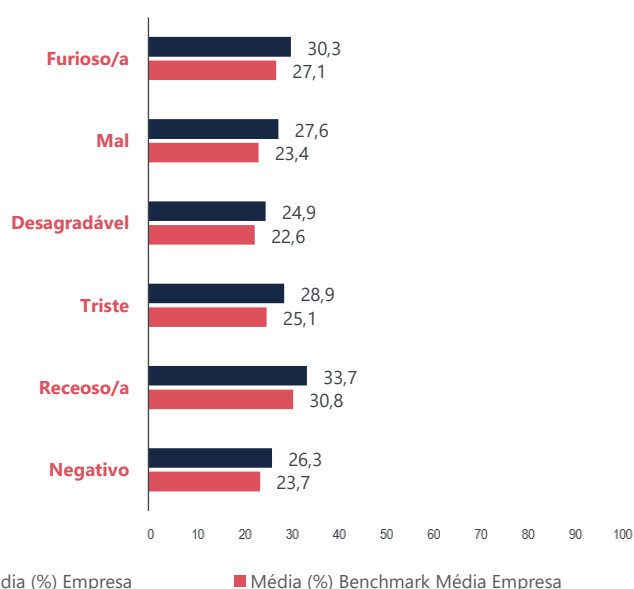
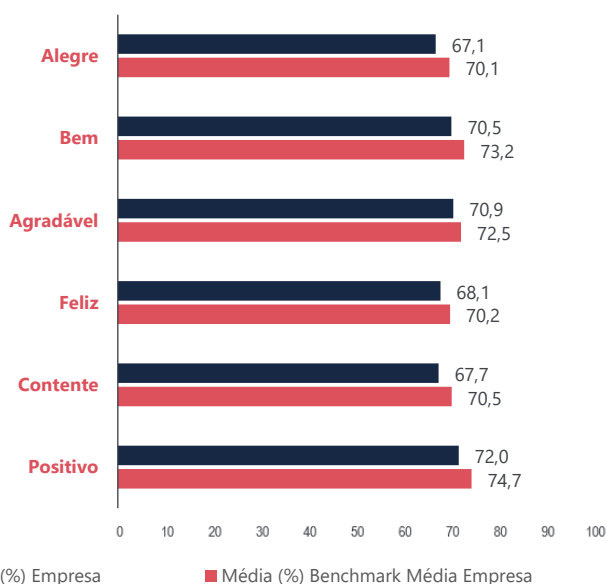
As **Emoções** analisadas neste questionário, encontram-se na sexta parte do mesmo e dizem respeito a questões que não estão, novamente, diretamente relacionadas com a Excelência Organizacional. No entanto podem e têm como função auscultar a disposição emocional dos colaboradores face à organização onde trabalham.

Média Global



Média por Questão: Emoções Positivas

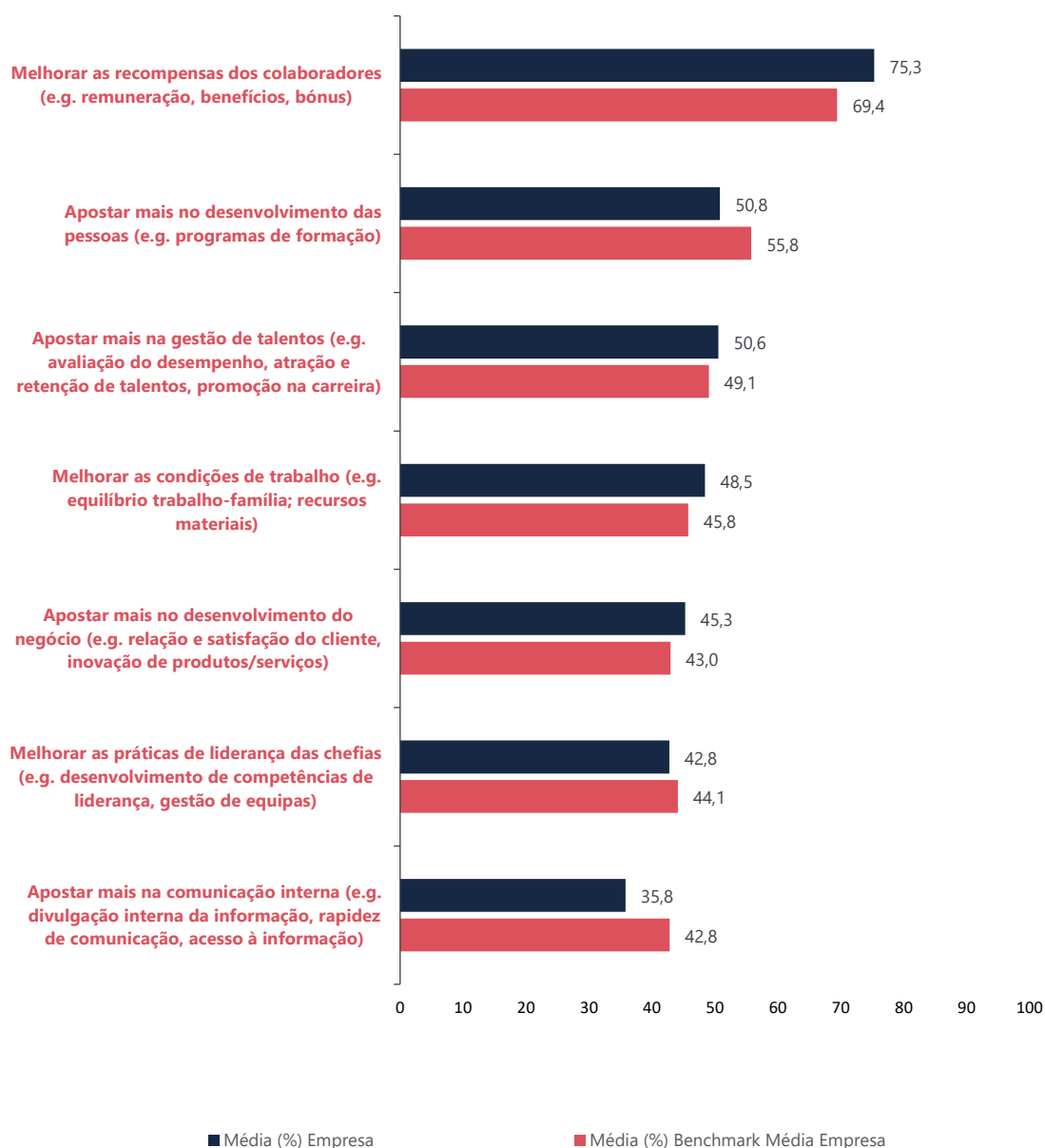
Média por Questão: Emoções Negativas¹



¹ **Nota:** Numa relação inversamente proporcional, o gráfico demonstra que quanto menor o valor das emoções negativas, melhor é a disposição emocional dos colaboradores da empresa.

INICIATIVAS ORGANIZACIONAIS – BENCHMARK MÉDIA EMPRESA

As **Iniciativas Organizacionais** encontram-se na sétima e última parte do questionário. Não estando diretamente relacionadas com as dimensões de Excelência no Trabalho, são igualmente importantes para que se compreenda quais as iniciativas que os colaboradores esperam ver concretizadas por parte da empresa no próximo ano – por grau de importância.



Informação do Participante

DADOS DA EMPRESA

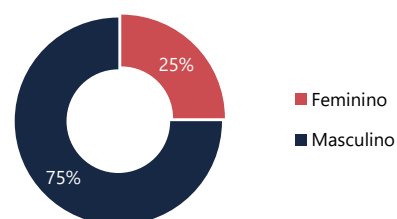
EMPRESA	<EMPRESA>
Dimensão	<Dimensão da Empresa>
Sector Macro	<Sector de Atividade da Empresa>

INTERLOCUTOR NO ÂMBITO DO ESTUDO

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

GÉNERO²

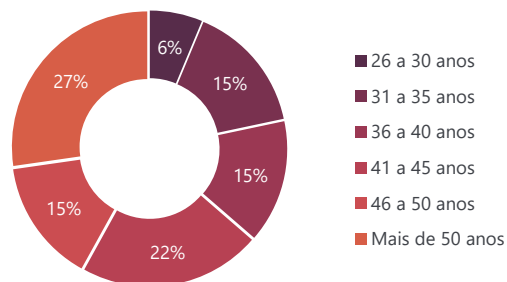
Feminino	35
Masculino	105



² **Nota:** Em alguns casos, devido à ausência de dados de caracterização, o Total da Amostra apresentado poderá não corresponder ao total de cada variável de caracterização (i.e. género, idade, antiguidade, habilitações ou cargo).

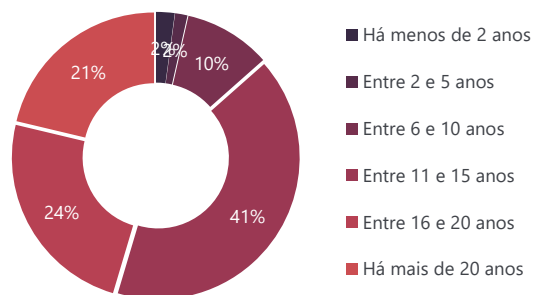
IDADE²

Até 25 anos	0
26 a 30 anos	9
31 a 35 anos	22
36 a 40 anos	21
41 a 45 anos	31
46 a 50 anos	21
Mais de 50 anos	39



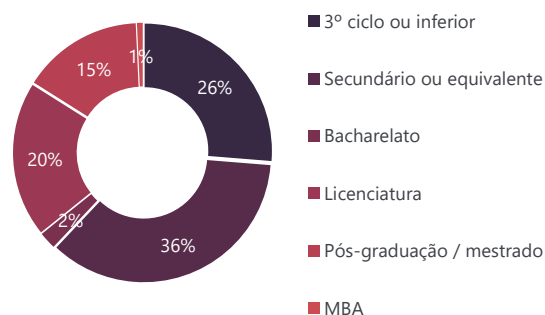
ANTIGUIDADE NA EMPRESA²

Há menos de 2 anos	3
Entre 2 e 5 anos	2
Entre 6 e 10 anos	14
Entre 11 e 15 anos	58
Entre 16 e 20 anos	34
Há mais de 20 anos	30

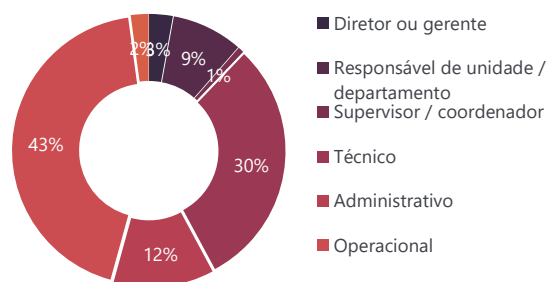


HABILITAÇÕES ACADÉMICAS²

3º ciclo ou inferior	36
Secundário ou equivalente	49
Bacharelato	3
Licenciatura	27
Pós-graduação / mestrado	21
MBA	1



CARGO²	
Diretor ou gerente	4
Responsável de unidade / departamento	12
Supervisor / coordenador	1
Técnico	42
Administrativo	17
Operacional	61
Outro	3



ÍNDICE DA EXCELÊNCIA

 neves de almeida
hr consulting

**Human
Resources
Portugal**

INDEG  **ISCTE**
Executive Education

2018

 neves de almeida
hr consulting

Lisboa

Av. Casal Ribeiro, 14, 6º Piso
1000-092 Lisboa
t. (+351) 218 444 480

Porto

Praça do Bom Sucesso - Bom Sucesso Trade Center, nº 61 7º sala 710
4150-146 Porto
t. (+351) 222 076 240
www.nevesdealmeida.pt