

ÍNDICE DA
EXCELÊNCIA
2018

Relatório Posicionamento Global
<Empresa>

Índice

ÍNDICE	II
ÍNDICE DA EXCELÊNCIA: O ESTUDO	3
INTRODUÇÃO	3
METODOLOGIA.....	3
ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	4
FASES DO ESTUDO.....	5
DIMENSÕES DA EXCELÊNCIA	8
RESULTADOS GLOBAIS EM 2017.....	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
INFORMAÇÃO DO PARTICIPANTE	17
DADOS DA EMPRESA.....	17

Índice da Excelência: O Estudo

INTRODUÇÃO

O **Índice da Excelência 2017** 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 2017** 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.

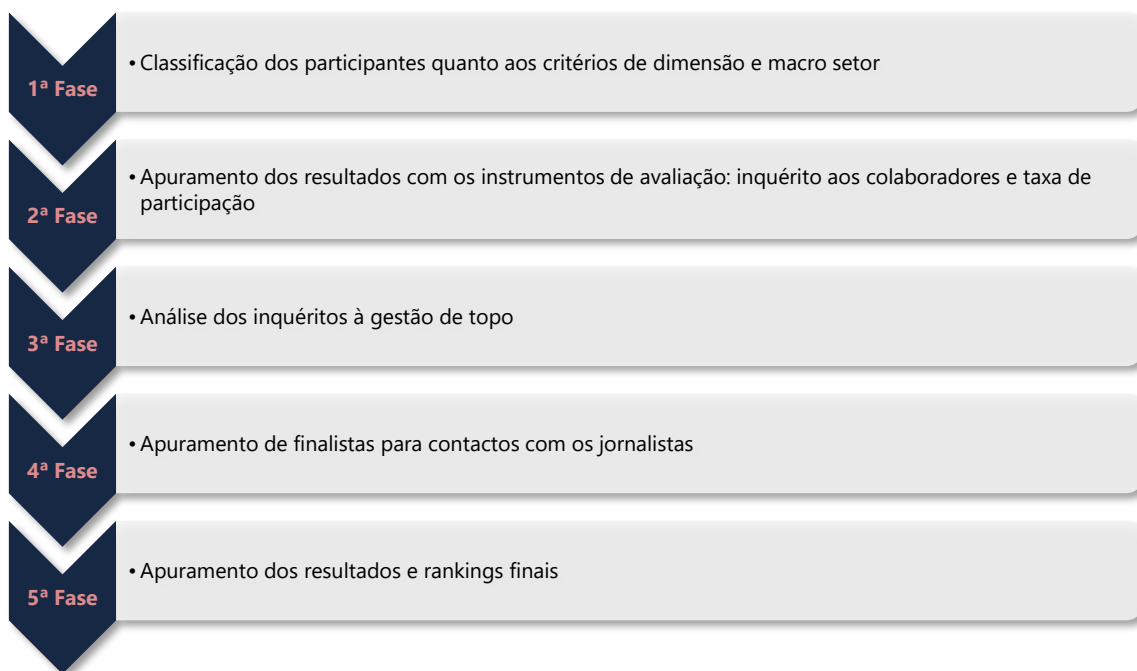
No **capítulo 2** daremos destaque aos resultados individuais de cada empresa/entidade participante, sistematizando a informação e consolidando as diversas análises estatísticas dos resultados obtidos.

METODOLOGIA

O Índice da Excelência 2017 foi elaborado em diferentes etapas, das quais se destacam:



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 – Grandes Empresas*
 - *1º Classificado por macro sector de atividade – Médias Empresas*
 - *1º Classificado por macro sector de atividade – Pequenas Empresas*

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	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

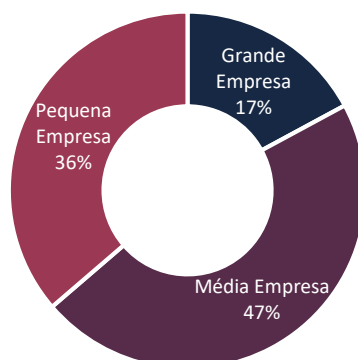
Os resultados obtidos são apresentados de forma detalhada na segunda parte do presente relatório.

RESULTADOS GLOBAIS EM 2017

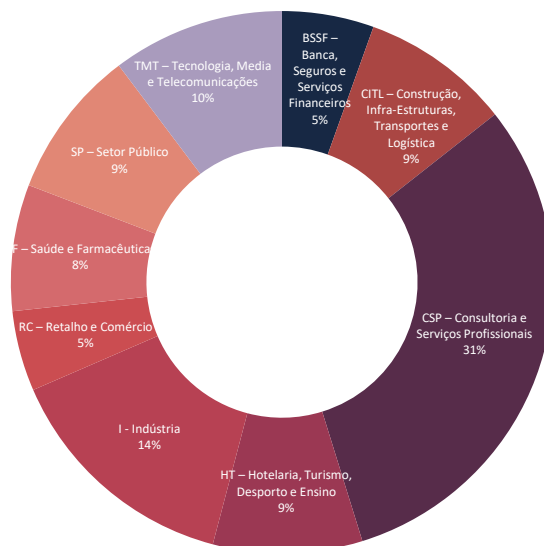
Caracterização das empresas participantes

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, 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 consideraram 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.

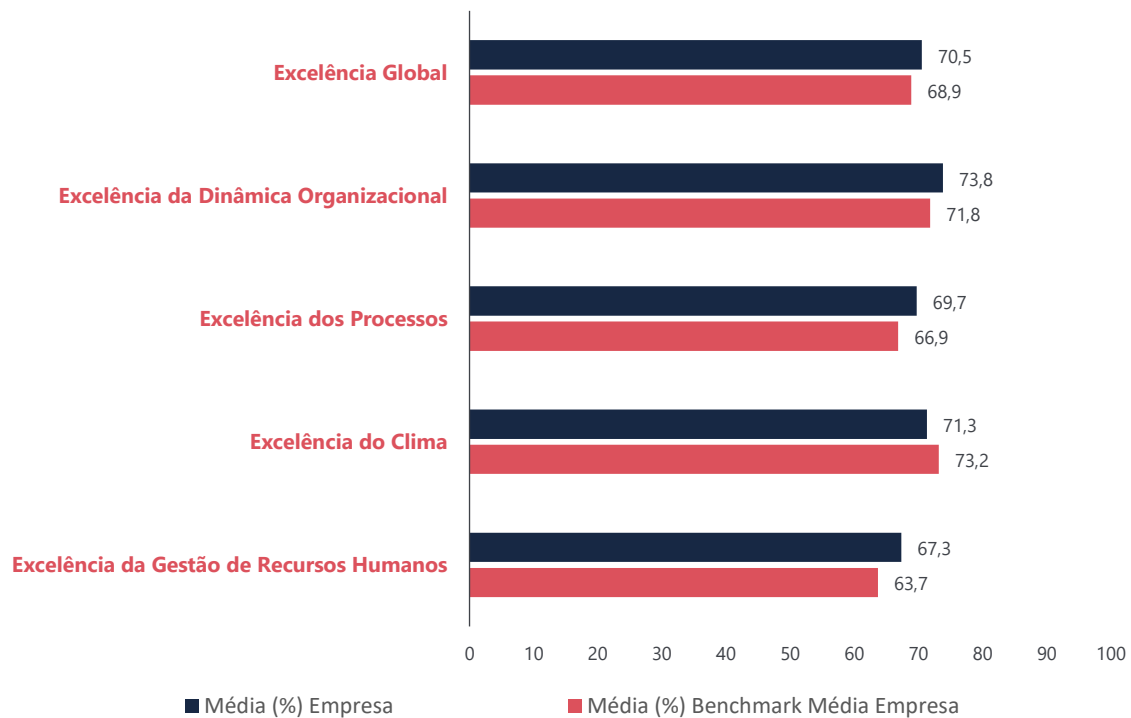
Desempenho Geral do Participante

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.

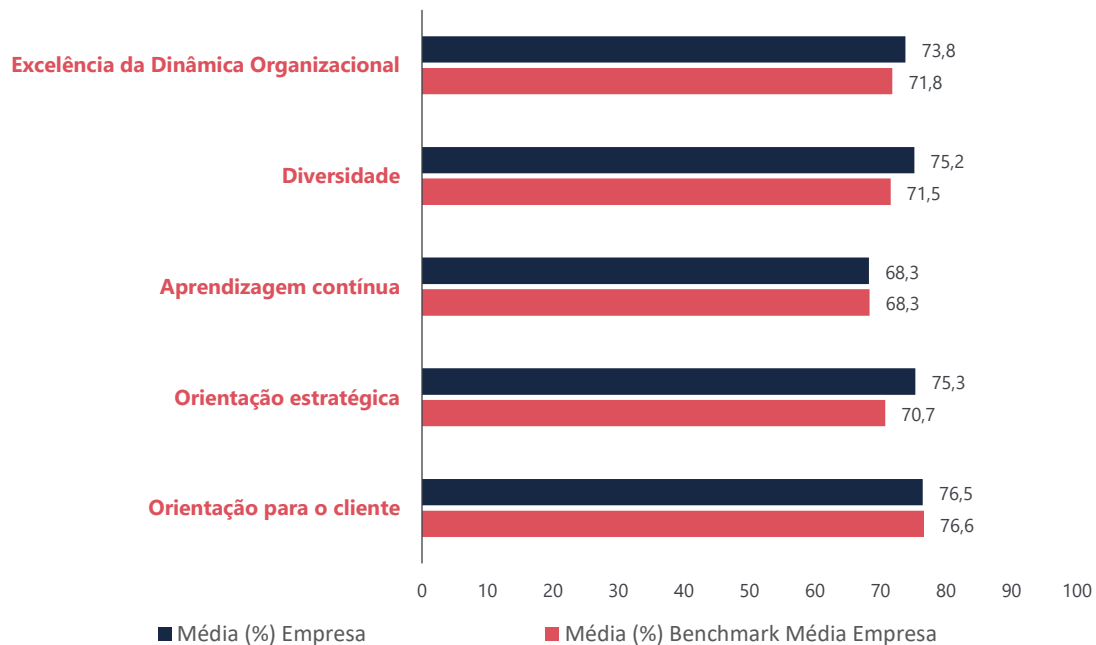
RESULTADOS QUANTITATIVOS		
	EMPRESA	BENCHMARK MÉDIA EMPRESA
Satisfação (50%)	70,5 x 50% = 35,3	68,9 x 50% = 34,4
Engagement (20%)	72,1 X 20% = 14,4	73,9 X 20% = 14,8
Índice de Participação (10%) Universo: 193 Respostas: 144	74,6 x 10% = 7,5	65,6 x 10% = 6,6
<small>Universo – Número total de colaboradores 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

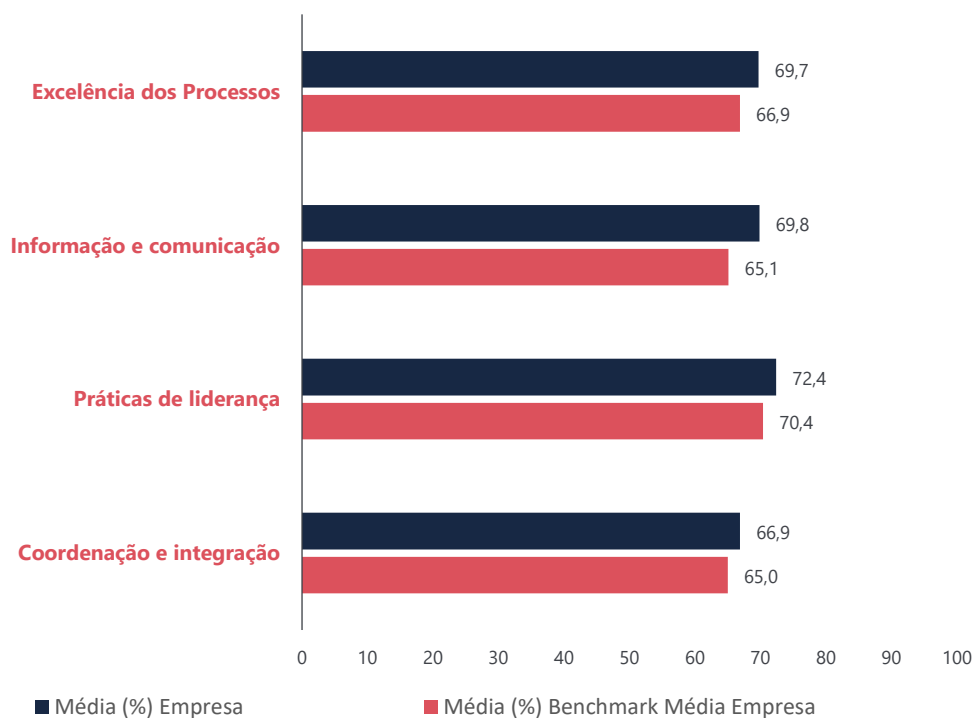


MÉDIAS DAS SUB-DIMENSÕES E DESVIOS FACE AO BENCHMARK – MÉDIA EMPRESA

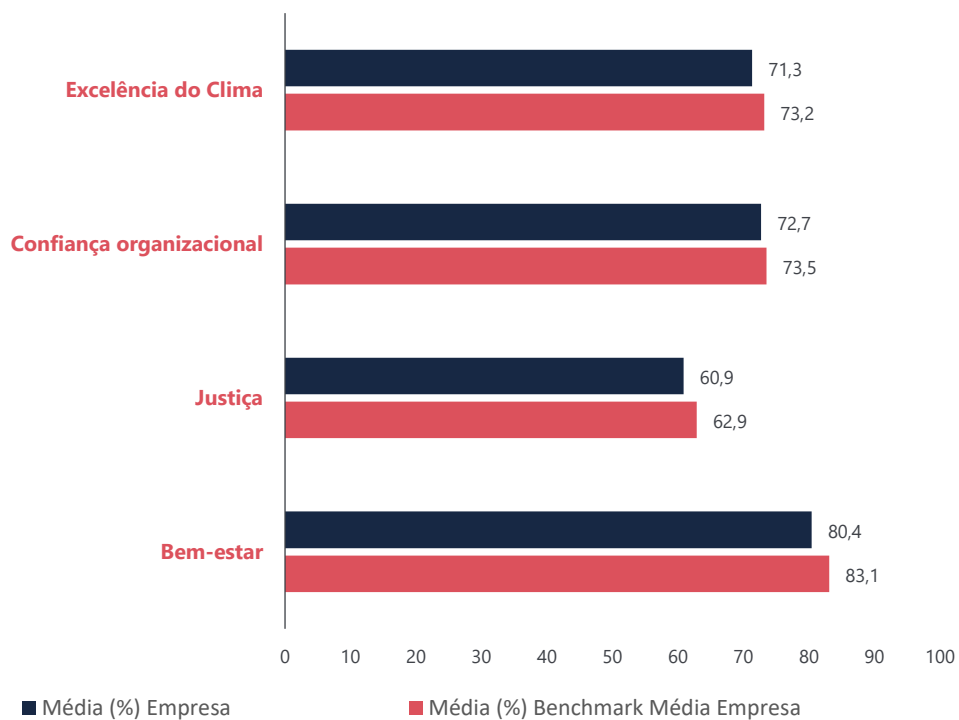
Dinâmica Organizacional



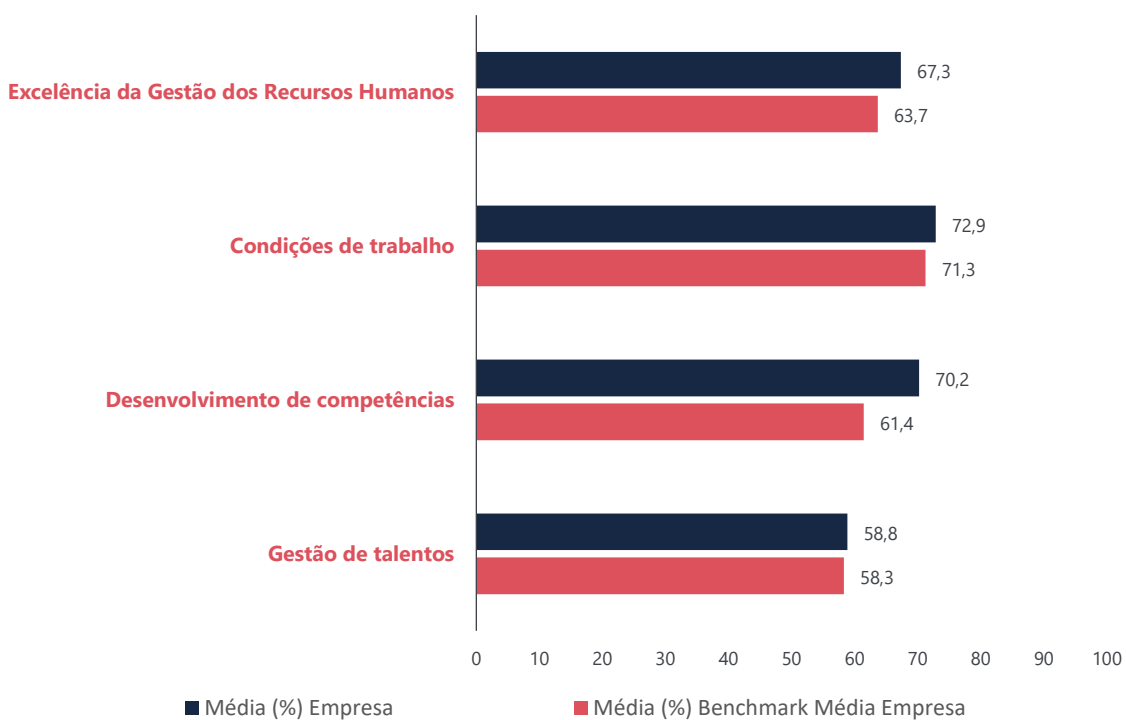
Processos



Clima



Gestão de Recursos Humanos



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>

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