



ODGERS BERNDTSON

ORGANIZATIONAL EXCELLENCE INDEX PORTUGAL



ODGERS BERNDTSON

Desde **1993**
em Portugal

Nº2
na Europa

Nº6
no mundo

Parceria com mais de **50%**
das empresas do PSI-20

Mais de **90%**
de taxa de sucesso



EXECUTIVE SEARCH

- *CEO Search*
- *Executive Search*
- *Talent Mapping*

LEADERSHIP DEVELOPMENT

- *Leadership Assessment*
- *Leadership Programs*
- *Team Effectiveness*

ORGANIZATIONAL & TALENT CONSULTING

- *Organizational Excellence*
- *Talent Strategy*
- *Culture Transformation*

BOARD SOLUTIONS

- *Board Effectiveness & Governance*
- *Chair & NED Search*
- *Board & CEO Compensation*

TALENT ACQUISITION

- *Talent Acquisition*
- *Talent Assessment*
- *Young Talent*

ORGANIZAÇÕES CAPAZES DE ANTECIPAR, INSPIRAR E EXECUTAR CRIAM MAIS VALOR

Ao longo das últimas décadas, as organizações focaram as suas atenções e recursos a desenvolver as estratégias certas, promover uma gestão financeira rigorosa, criar abordagens de marketing e vendas impactantes e a otimizar as suas operações. O desenvolvimento económico a que assistimos neste período demonstra a capacidade dos gestores e dos seus colaboradores de promover um enorme e contínuo crescimento.

No entanto, os últimos anos de disrupção têm posto à prova as organizações e o seus líderes. As fórmulas de sucesso precisaram de ser revisitadas e reajustadas. Neste contexto, as empresas que demonstraram mais sucesso foram as que melhor se adaptaram, adotando os comportamentos organizacionais que as tornaram capazes de antecipar, inspirar e entregar de forma consistente.

Em síntese, organizações com rotinas consolidadas que permitem executar uma estratégia de forma

alinhada e, em paralelo, promover um ajustamento contínuo a novos contextos de mercado conseguem criar mais valor para os seus acionistas e demais stakeholders. Os estudos apontam para um EBITDA 2,2 vezes superior, duplicação do Return on Invested Capital (ROIC) e um Total Return to Shareholders (TRS) 3 vezes melhor.

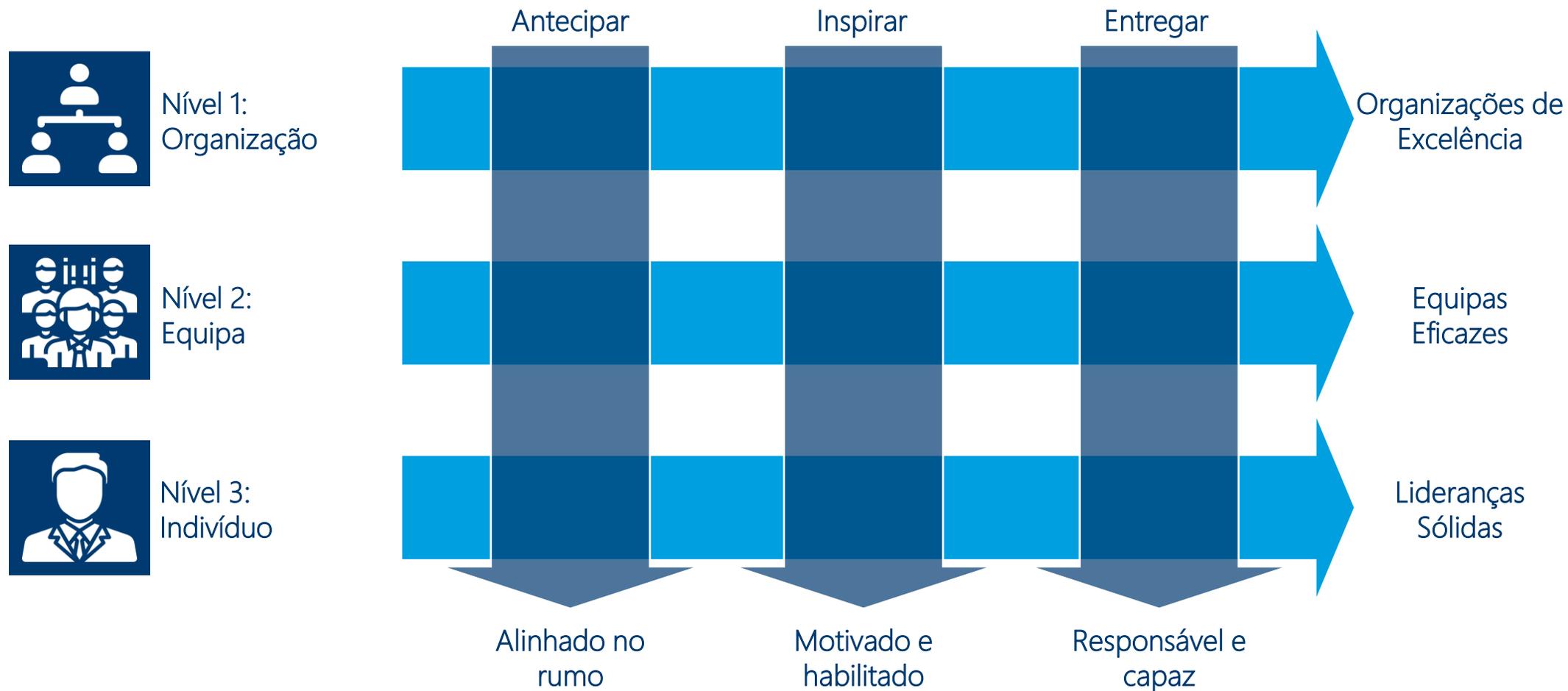
O nosso modelo de Organizational Excellence procura trabalhar de forma direcionada nestes comportamentos e rotinas.

Os resultados do Organizational Excellence Index ilustram que as empresas Portuguesas estão no caminho certo. O estudo também demonstra que existe um enorme potencial para focar numa gestão mais consciente e proativa dos comportamentos organizativos que podem atuar como catalisador da criação de valor.

Pedro Meda
Partner



ANTECIPAR, INSPIRAR E ENTREGAR – AS 3 DIMENSÕES DE LIDERANÇA AOS 3 NÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO



O MODELO DE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE PERMITE IDENTIFICAR OS COMPORTAMENTOS CRÍTICOS PARA UM ELEVADO DESEMPENHO



- 1**
- Market Intelligence
 - Challenging Vision
 - Clear Goals
 - People Alignment
 - Financial and Risk Management

- 2**
- Sustainability
 - Customer Focus
 - External Knowledge and Benchmark
 - Social Responsibility
 - Ecosystems and Partnerships

- 3**
- Organizational Collaboration
 - Rewards and Recognition
 - Talent Development
 - Skills and Talent
 - Diversity & Inclusion

- 4**
- Trust & Transparency
 - Openness and Learning
 - Meaningful Values
 - Improvement and Innovation
 - Organizational Agility

- 5**
- Standards of Excellency
 - Processes Efficiency
 - Organizational Clarity
 - Empowerment and Accountability
 - Monitor and Control Systems
 - Technology-driven enablement

- 6**
- Top Management Leadership
 - Middle Management Leadership
 - Quality of Talent Pool
 - Leadership Development

○ Organizational Excellence Index caracteriza-se pelo resultado agregado destas 6 dimensões

O ESTUDO VISA OBTER A PERSPETIVA DE LÍDERES EMPRESARIAIS NACIONAIS SOBRE O ESTADO DA ORGANIZATIONAL EXCELLENCE EM PORTUGAL

80

**LÍDERES DE NEGÓCIO
EXECUTIVOS C-LEVEL**

7+

**SETORES DE
ATIVIDADE**

(Saúde, Financeiro e Seguros, Imobiliário, Retalho, Construção, Serviços, Indústrias Transformadoras...)

**DE PMEs A
EMPRESAS COTADAS
NO PSI-20**

PRINCIPAIS CONCLUSÕES

Os dois últimos anos são percecionados pelos líderes de negócio nacionais como anos de **desempenho positivo**.

Esta **apreciação favorável** estende-se à **excelência organizacional** exibida. O Organizational Excellence Index aponta níveis de maturidade mais elevados nas dimensões de **Challenging Purpose** (capacidade para antecipar tendências e mudanças, mostrando-se capaz de comunicar e mobilizar a organização em torno de uma visão e objetivos comuns), **Change Agility** (agilidade de adaptação à mudança, num ambiente de inovação contínua, confiança, abertura e flexibilidade) e **Stakeholder Value** (gestão de relações com stakeholders, entregando valor acrescentado a clientes, parceiros e outros)

Percebemos também que existe uma **diferença significativa** entre o nível de **Organizational Excellence** de empresas que relatam **elevado desempenho** nos últimos dois anos quando comparadas com empresas que relatam **desempenhos mais baixos**. Estes resultados confirmam os estudos internacionais sobre a relação direta entre a capacidade de criação de valor e o nível de proficiência nos comportamentos subjacentes à excelência organizacional.

Especificamente, identificamos que existem **5 comportamentos fundamentais** que todas as organizações de elevado desempenho em Portugal exibem: antecipar tendências, gerir eficazmente recursos financeiros, focar em elevados padrões de desempenho, melhoria contínua, e lideranças de topo com as

competências necessárias.

O Organizational Excellence Index indica igualmente que não existe um caminho único. A par dos comportamentos fundamentais, as restantes rotinas em que as organizações têm de atingir níveis de proficiência elevados **dependem do seu contexto específico**, nomeadamente do seu ponto de partida, da estratégia e cultura.

Isso não implica, no entanto, que as empresas devem focar em todos os comportamentos da mesma forma. Por exemplo, o estudo indica que existem duas dimensões que podem ter um impacto desproporcionalmente positivo quando melhorados: **Consistent Delivery** (capacidade para entrega de forma consistente e eficiente estabelecendo padrões de alto desempenho) e **Great Leadership** (presença de uma pool de lideranças de elevada qualidade com capacidade para fazer face aos desafios da organização e desenvolver líderes para o futuro).

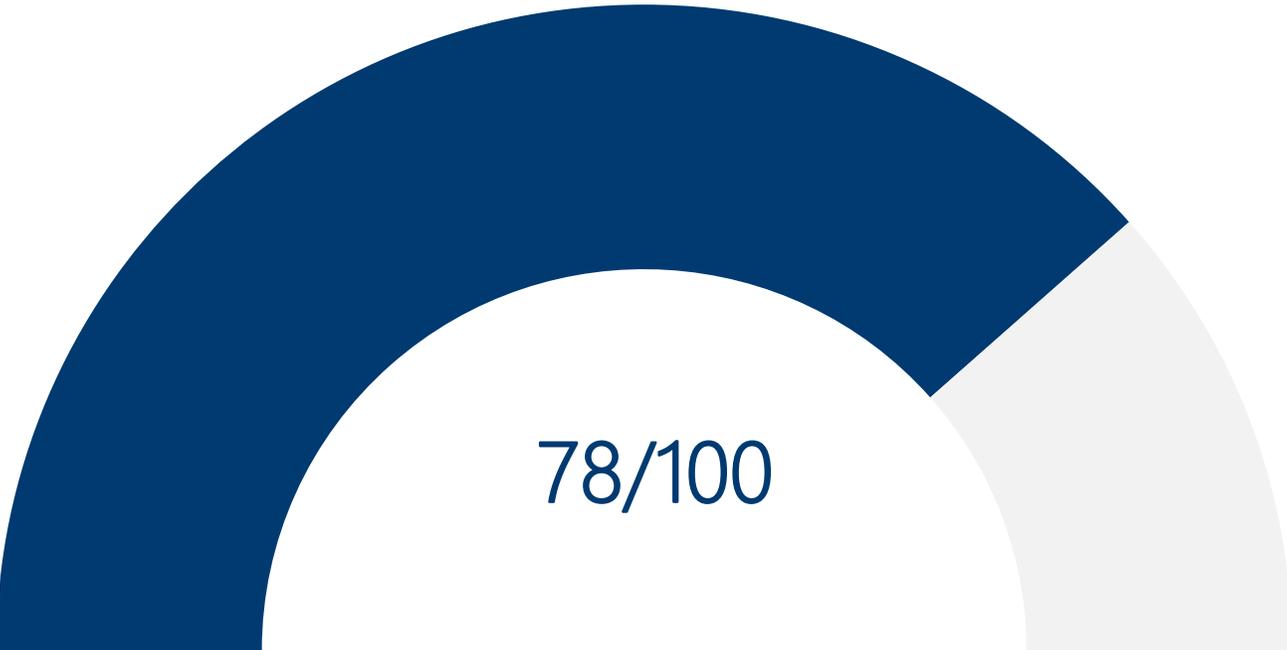
Por último, uma mensagem sobre o futuro. Os CEOs e Administradores consultados relatam uma menor preparação das organizações para enfrentar os desafios que os esperam nos próximos anos. Estes líderes antecipam que as organizações têm de funcionar de uma forma cada vez mais descentralizada para fazer face aos desafios, elegendo **Talent Management** como a dimensão que vai requerer maior atenção.

OS EXECUTIVOS PORTUGUESES MOSTRAM-SE SATISFEITOS COM O DESEMPENHO DAS SUAS EMPRESAS NOS ÚLTIMOS DOIS ANOS

Desempenho Passado

Tendo em conta o mercado em que está inserido, em quanto avalia o desempenho da sua organização nos últimos dois anos?

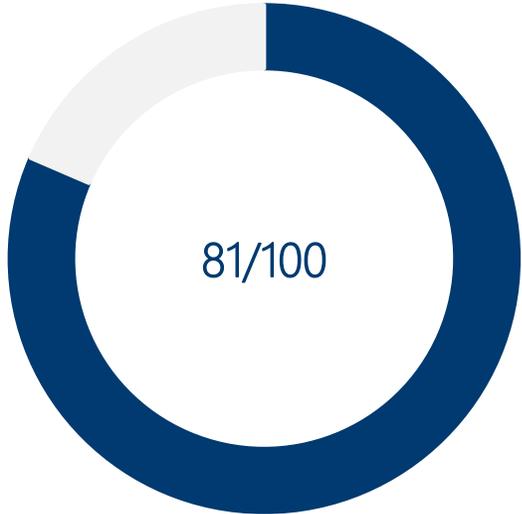
78/100

A donut chart representing a score of 78 out of 100. The dark blue segment, representing the score, covers approximately 78% of the circle, while the remaining 22% is a light grey segment.

Satisfação

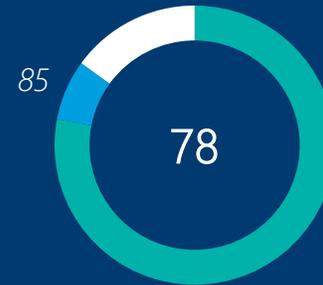
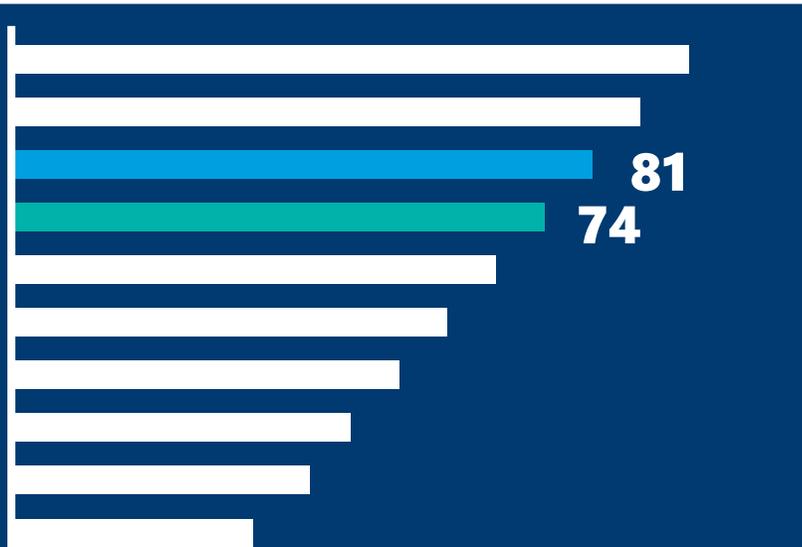
Em geral, em quanto avalia o seu nível de satisfação por trabalhar na sua organização?

81/100

A donut chart representing a score of 81 out of 100. The dark blue segment, representing the score, covers approximately 81% of the circle, while the remaining 19% is a light grey segment.

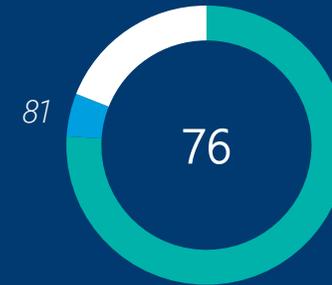
AS EMPRESAS PORTUGUESAS APRESENTAM UM ÍNDICE DE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE DE 74, DESTACANDO-SE AS DIMENSÕES CHALLENGING PURPOSE, STAKEHOLDER VALUE E CHANGE AGILITY

**ORGANIZATIONAL EXCELLENCE INDEX
RESULTADO GLOBAL**



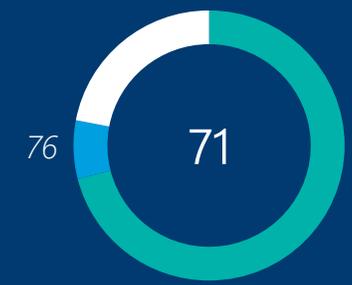
Challenging Purpose

Capacidade para antecipar tendências e mudanças, mostrando-se capaz de comunicar e mobilizar a organização em torno de uma visão e objetivos comuns



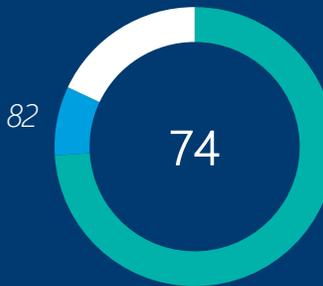
Stakeholder Value

Capacidade de gerir relações com stakeholders, entregando valor acrescentado a clientes, parceiros e outros



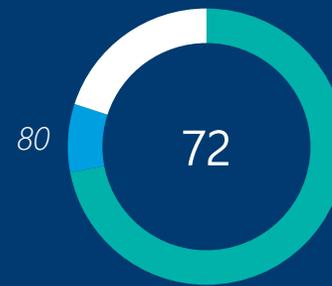
Talent Management

Capacidade para moldar uma equipa coesa e de alto desempenho, envolvida, motivada e colaborativa



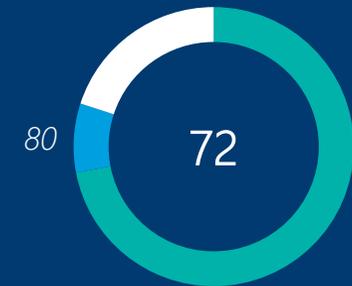
Change Agility

Agilidade de adaptação à mudança, num ambiente de inovação contínua, confiança, abertura e flexibilidade



Consistent Delivery

Capacidade para entregar de forma consistente e eficiente estabelecendo padrões de alto desempenho



Great Leadership

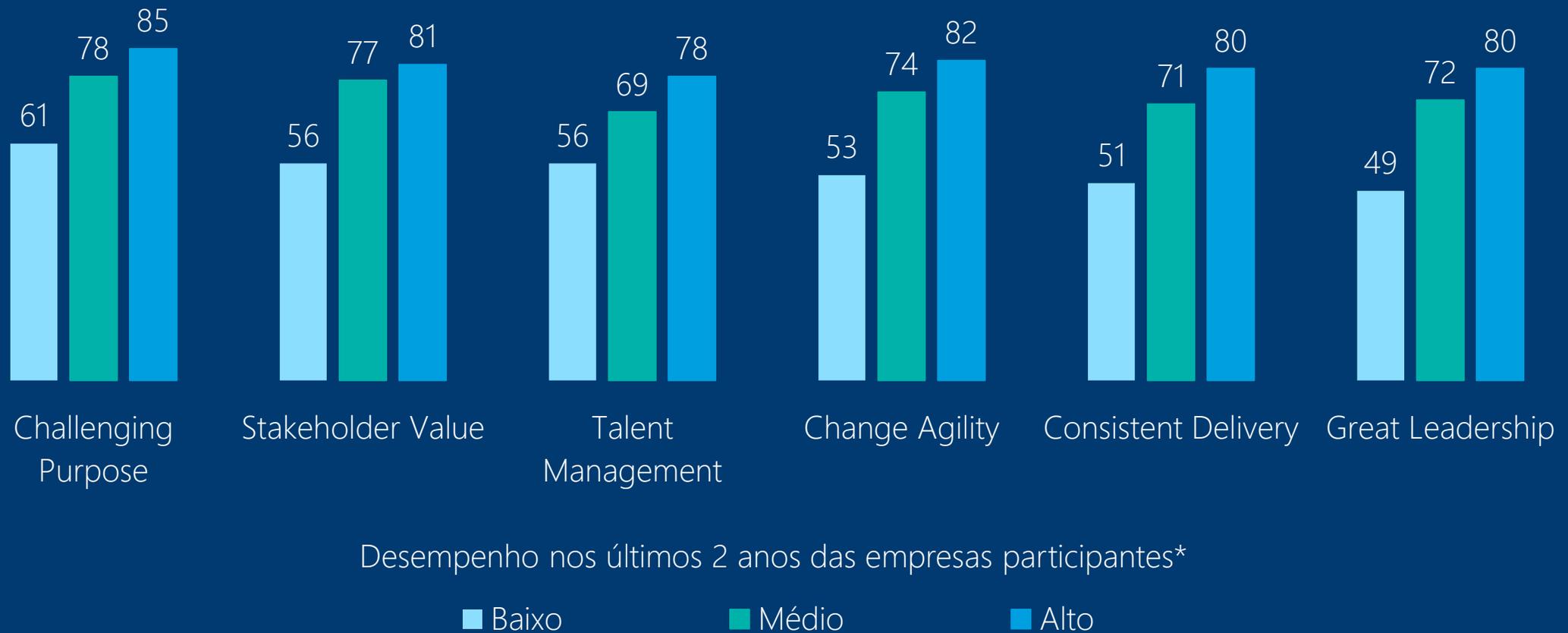
Presença de uma pool de lideranças de elevada qualidade com capacidade para fazer face aos desafios da organização e desenvolver líderes para o futuro

A DIMENSÃO DE CHALLENGING PURPOSE APRESENTA O MAIOR NÚMERO DE COMPORTAMENTOS NO TOP 5, ENQUANTO QUE GREAT LEADERSHIP E CONSISTENT DELIVERY OCUPAM A MAIORIA DO BOTTOM 5

Top 5 - Características com melhor avaliação		Média	NAD*	Bottom 5 - Características com pior avaliação		Média	NAD*
SV	A minha organização é orientada para o cliente, compreendendo e satisfazendo as suas necessidades.	83	86	CD	A minha organização é eficiente na gestão dos seus processos e recursos, minimizando os procedimentos desnecessários.	65	74
CP	A minha organização gere eficazmente os seus recursos financeiros, gerindo o risco de forma eficiente.	82	88	GL	A minha organização tem uma pool de talento com alto potencial para assumir funções de liderança no futuro.	68	75
CD	A minha organização rege-se por elevados padrões de desempenho, exigindo a excelência nos resultados a alcançar.	80	87	GL	A minha organização demonstra capacidade para desenvolver líderes para o futuro.	69	76
CP	A minha organização tem um propósito e uma visão de futuro clara e desafiante, que gera entusiasmo e compromisso.	80	86	TM	A minha organização tem as competências, os skills e o talento certos para fazer face aos desafios atuais e futuros.	70	76
CP	A minha organização antecipa as tendências e mudanças no mercado e a forma como estas impactam na evolução futura do negócio.	80	86	CD	A minha organização fomenta a autonomia e a responsabilização, assegurando que as decisões são tomadas ao nível adequado.	70	81

* NAD: Normal de Alto Desempenho

UMA MELHORIA DA EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL PODE PROMOVER UM DESEMPENHO SUPERIOR



* Baseado na auto-avaliação dos participantes do estudo

O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA ORGANIZACIONAL

4 QUESTÕES-CHAVE

1	Existem comportamentos organizacionais de base transversais às empresas de elevado desempenho?
2	Os comportamentos organizacionais são igualmente críticos para diferentes organizações?
3	Quais as dimensões de excelência organizacional com o impacto mais direto no desempenho futuro?
4	Quais as dimensões que mais preocupam os líderes face aos desafios futuros?

1

ORGANIZAÇÕES COM DESEMPENHO ELEVADO DEMONSTRAM PROFICIÊNCIA EM 5 COMPORTAMENTOS FUNDAMENTAIS

Todas as empresas que relatam elevado desempenho apresentam um elevado nível de proficiência em 5 comportamentos

A análise indica que estes comportamentos podem constituir um requisito base para atingir um alto desempenho

Antecipação de tendências e impactos na evolução futura do negócio

Gestão eficaz dos recursos financeiros, controlando o risco de forma eficiente

Elevados padrões de desempenho, exigindo a excelência nos resultados

Foco em inovação e melhoria contínua dos seus processos, desafiando o status-quo

Liderança com competências necessárias para fazer face aos desafios estratégicos

2

EXCLUINDO OS COMPORTAMENTOS FUNDAMENTAIS, A IMPORTÂNCIA DOS RESTANTES COMPORTAMENTOS VARIA EM FUNÇÃO DO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Comportamentos exibidos por organizações de elevado desempenho
- Exemplos de Organizações de elevado desempenho

	Organização #1	Organização #2	Organização #3	
Outros comportamentos críticos	<ul style="list-style-type: none"> Propósito e uma visão de futuro clara Parcerias estratégicas Autonomia e responsabilização Uso de tecnologia em processos-chave 	<ul style="list-style-type: none"> Propósito e uma visão de futuro clara Estratégias e objetivos claros Criação de clima de confiança e respeito mútuo Criação de pool de talento de alto potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento proativo de colaboradores Autonomia e responsabilização Criação de clima de confiança e respeito mútuo Criação de pool de talento de alto potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Comportamentos relevantes para atingir elevado desempenho variam entre função do ponto de partida, estratégia e cultura da organização Não é necessário exibir elevada proficiência em todos os comportamentos
Comportamentos fundamentais	<ul style="list-style-type: none"> Antecipação de tendências e impactos no negócio Gestão eficaz dos recursos financeiros Elevados padrões de desempenho Foco em inovação e melhoria contínua, desafiando o status-quo Liderança com competências necessárias para fazer face aos desafios estratégicos 			

3

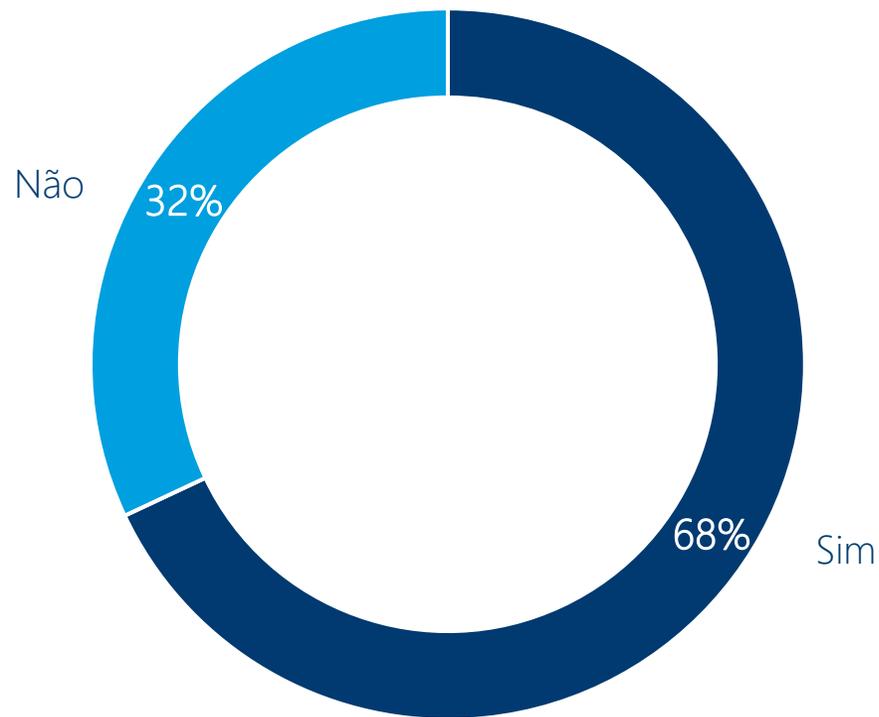
UMA MELHORIA NAS DIMENSÕES DE CONSISTENT DELIVERY E GREAT LEADERSHIP TEM, TENDENCIALMENTE, UM IMPACTO MAIS DIRETO NO DESEMPENHO DAS ORGANIZAÇÕES



4

OS EXECUTIVOS PORTUGUESES CONSIDERAM QUE A GESTÃO DE TALENTO VAI AUMENTAR DE IMPORTÂNCIA NO FUTURO

Percentagem de Executivos Portugueses que consideram a Gestão de Talento como uma das três principais prioridades para fazer face aos desafios do futuro



- Gestão de Talento eficaz considerada com crítica para vencer no futuro
- Dimensão com resultados mais baixos no Organizational Excellence Index (71)
- Necessidade de melhorar:
 - Identificação de competências críticas
 - Oportunidades de desenvolvimento
 - Meritocracia
 - Capacidade de colaboração
 - Diversidade e Inclusão

COMO PODEM AS ORGANIZAÇÕES INICIAR O CAMINHO PARA A EXCELÊNCIA?

DIAGNOSTICAR

Quais os comportamentos com maior margem para melhoria?

1

PRIORIZAR

Dos comportamentos identificados, quais os mais prioritários para fazer face aos desafios de futuro?

2

PLANEAR

Quais as iniciativas para promover a melhoria das áreas priorizadas?

3

TRANSFORMAR

Como garantir uma mudança eficaz?

4

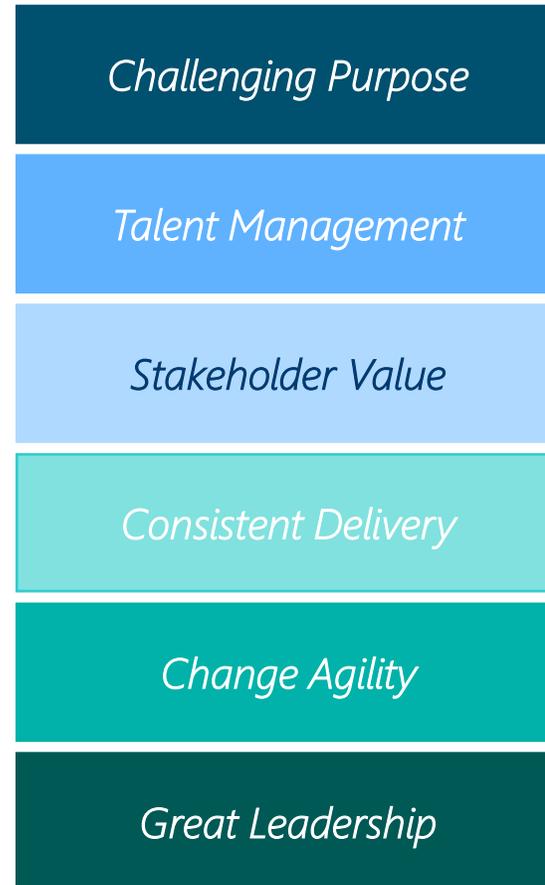
A TRANSFORMAÇÃO PODE SER PROMOVIDA POR INICIATIVAS DIRECIONADAS

GET THE BASICS RIGHT

Trabalhando nos comportamentos e dimensões base de sucesso

GET READY FOR THE FUTURE

Trabalhando nos comportamentos e dimensões que vão preparar a organização para os desafios de futuro



- Advisory Boards
- Top Team Coaching
- ...
- Succession & Career Planning
- Talent Scouting & Mapping
- ...
- Stakeholder Mapping
- Client Structures and Journeys
- ...
- Performance Appraisal and Management
- Organizational Design
- ...
- Agile Governance Model
- Role Modelling & Feedback Systems
- ...
- Leadership Mapping & Assessment
- Leadership Development Programs
- ...

A IMPORTÂNCIA DE AGIR AGORA

Tendo em conta o mercado em que está inserido, em quanto avalia a preparação da sua organização para os desafios do futuro?

72/100 ▼ *

Preparação para o Futuro

* Face ao desempenho passado

OS LÍDERES NACIONAIS ACREDITAM QUE AS SUAS ORGANIZAÇÕES ESTÃO MENOS PREPARADAS PARA O FUTURO

CONCLUSÃO: 6 MENSAGENS-CHAVE

1

LÍDERES DEMONSTRAM-SE **SATISFEITOS** COM O DESEMPENHO DAS SUAS EMPRESAS (78/100)

2

EMPRESAS COM ÍNDICE DE ORGANIZATIONAL EXCELLENCE MAIS ALTO APRESENTAM **MELHOR DESEMPENHO**

3

EMPRESAS DE ALTO DESEMPENHO APRESENTAM **5 COMPORTAMENTOS BASE TRANSVERSAIS**

4

CADA **CONTEXTO** REQUER A PRIORIZAÇÃO DE DIFERENTES COMPORTAMENTOS ORGANIZACIONAIS

5

CONSISTENT DELIVERY E **LEADERSHIP** COMO DIMENSÕES DE IMPACTO MAIS DIRETO

6

MENOR CONFIANÇA NO FUTURO (72/100), COM **TALENT MANAGEMENT** A ASSUMIR MAIOR PRIORIDADE

66 ESCRITÓRIOS, 32 PAÍSES





ODGERS BERNDTSON

ORGANIZATIONAL EXCELLENCE INDEX PORTUGAL

