



27 de julho de 2023

Inquérito às Práticas de Gestão

2022

INCENTIVO À AUTONOMIA DOS TRABALHADORES DESTACOU-SE COMO PRINCIPAL PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em 2022, 62,6% das sociedades respondentes ao inquérito às práticas de gestão estavam integradas em grupos económicos e 51,3% tinham 20 ou mais anos de idade. As mulheres representavam quase 38% das pessoas ao serviço com funções de gestão e 29,0% das pessoas ao serviço com funções de gestão de topo. Mais de metade das sociedades eram detidas pelos fundadores ou por familiares dos fundadores.

Em 62,6% das sociedades, o gestor de topo possuía grau de licenciatura ou superior, proporção que atingiu 81,9% nas sociedades de grande dimensão e 38,9% nas de dimensão micro. O gestor de topo exercia a função em exclusividade, em mais de 73% das sociedades. Para mais de 60% das sociedades, o que melhor descrevia o gestor de topo era a Tomada de decisões e o Assumir de responsabilidades. Em 54,7% das sociedades, o gestor de topo assumiu um estilo de liderança democrático e centrado na equipa.

O incentivo à autonomia dos trabalhadores foi a principal prática de gestão de recursos humanos, mencionada por 45,5% das sociedades. Cerca de 97% das sociedades referiram ter objetivos definidos e 48,2% indicaram ter atribuído prémios de desempenho às pessoas ao serviço pelo cumprimento dos mesmos.

Em menos de 40% das sociedades não houve lugar a qualquer promoção das pessoas ao serviço.

O Instituto Nacional de Estatística, I. P. (INE) divulga os principais resultados obtidos com o Inquérito às Práticas de Gestão (IPG), relativos ao ano de referência 2022. Esta divulgação vem atualizar os resultados da primeira edição, realizada em 2017 (ano de referência 2016).

O inquérito, de natureza qualitativa, insere-se num conjunto de operações estatísticas que visam disponibilizar informação sobre fatores que, não tendo explicitamente uma tradução monetária na contabilidade das empresas, condicionam a sua competitividade num contexto de crescente integração na economia global.



O inquérito foi dirigido a um dos membros da gestão de topo, preferencialmente ao gestor de topo, com perfeito conhecimento da atividade da empresa, visando obter a perceção dos mesmos relativamente às práticas de gestão das empresas que gerem.

Os principais resultados agora divulgados foram apurados com base no conjunto das 3 254 respostas válidas obtidas, tendo sido segmentados por quatro variáveis de estratificação: Idade da empresa, Pertença a um grupo económico, Dimensão da empresa e Atividade económica. Em anexo, encontra-se um conjunto mais vasto de quadros de resultados além dos incluídos neste destaque.

>> PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS

Como se definem?

As práticas de gestão referem-se aos métodos e técnicas de trabalho utilizados pelos gestores da empresa com vista a melhorar a eficácia e a otimizar a utilização dos recursos, tais como a motivação, o apoio e a formação do pessoal ao serviço e a introdução de programas de melhoria da qualidade.

>> MEMBROS DA GESTÃO DE TOPO E GESTOR DE TOPO

Quem são?

Os membros da gestão de topo englobam o gestor de topo e os gestores seniores que a ele reportam diretamente e são responsáveis por assegurar as funções de suporte ao negócio principal da empresa.

O gestor de topo é o gestor que numa empresa ocupa o topo hierárquico, não estando subordinado a nenhuma outra pessoa, e a quem cabe a concretização da missão da empresa através da fixação de objetivos e de estratégias para os atingir, bem como a articulação das diferentes áreas funcionais da empresa.

1. CARACTERIZAÇÃO DAS SOCIEDADES RESPONDENTES

Em 2022, mais de metade das sociedades respondentes ao IPG tinham 20 ou mais anos de idade (51,3%), estavam integradas em grupos económicos (62,6%) e eram micro, pequenas e médias empresas (65,4%). O setor da *Indústria* concentrava 44,8% das sociedades respondentes, logo seguido do *Comércio* com 13,8%. Do total de pessoas ao serviço nas sociedades respondentes, 46,3% eram do sexo feminino, tendo esta percentagem atingido o maior valor no setor do *Alojamento e restauração* (60,5%), em contraste com o menor valor no setor da *Construção* (12,5%). Do total de pessoas ao serviço, 11,7% desempenhavam funções de gestão em 2022.

**62,6% DAS SOCIEDADES
ESTAVAM INTEGRADAS EM
GRUPOS ECONÓMICOS E 51,3%
TINHAM 20 OU MAIS ANOS DE
IDADE**

Quadro 1. Caracterização das sociedades respondentes, 2022

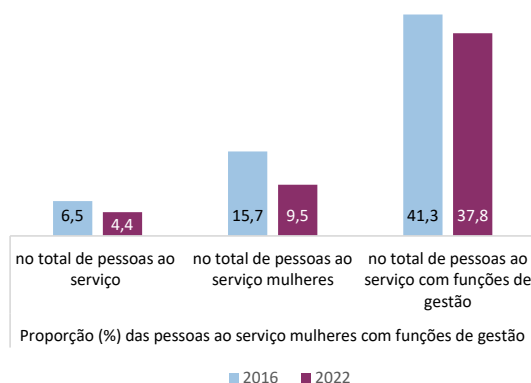
Agregação	Sociedades		Pessoas ao serviço					
			Por sexo		Por funções de gestão			
					Mulheres	Homens	Com funções de gestão de topo	Com funções de gestão intermédia
	Nº	% do total de sociedades	% do total de pessoas ao serviço					
Total das sociedades								
Total das sociedades	3 254	100,0	46,3	53,7	1,4	3,2	7,1	88,3
Idade								
Jovens (1≤Idade≤5)	557	17,1	42,1	57,9	2,1	3,0	6,9	88,0
Adultas (6≤Idade≤19)	1 027	31,6	43,5	56,5	1,6	3,7	7,1	87,6
Séniore (Idade≥20)	1 670	51,3	47,5	52,5	1,3	3,1	7,1	88,5
Grupo económico								
Pertence	2 038	62,6	46,6	53,4	1,3	3,3	7,4	88,1
Não pertence	1 216	37,4	44,7	55,3	2,2	2,7	5,4	89,7
Dimensão								
Micro (NPS < 10 e VVN ≤ 2.000.000 €)	506	15,6	31,3	68,7	19,1	6,7	9,8	64,4
Pequena e média (NPS < 250 e VVN ≤ 50.000.000 €)	1 620	49,8	35,6	64,4	3,8	5,1	8,9	82,2
Grande (NPS ≥ 250 ou VVN > 50.000.000 €)	1 128	34,7	47,7	52,3	1,0	2,9	6,9	89,2
Atividade económica								
Agricultura, silvicultura e pesca	110	3,4	31,0	69,0	2,2	2,5	4,5	90,8
Indústria	1 459	44,8	41,1	58,9	2,2	4,2	7,4	86,1
Energia, água e saneamento	182	5,6	24,6	75,4	1,9	3,6	8,3	86,2
Construção e imobiliárias	191	5,9	12,5	87,5	1,7	5,1	9,2	84,0
Comércio e reparação de veículos	449	13,8	58,4	41,6	1,2	2,7	6,6	89,5
Alojamento e restauração	139	4,3	60,5	39,5	1,1	2,6	9,8	86,5
Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	373	11,5	29,7	70,3	1,4	3,9	11,7	82,9
Outras atividades de serviços	351	10,8	56,3	43,7	0,7	2,1	4,1	93,1

Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

Em 2022, 37,8% do total de pessoas ao serviço com funções de gestão nas sociedades respondentes eram mulheres, menos 3,5 p.p. face a 2016. As mulheres com cargos de gestão representavam 9,5% do total de pessoas ao serviço do sexo feminino (-6,2 p.p. face a 2016) e apenas 4,4% do total de pessoas ao serviço nas sociedades respondentes em 2022 (-2,1 p.p. face a 2016). Pese embora a tendência decrescente, a proporção de mulheres com funções de gestão de topo no total de pessoas ao serviço com este tipo de funções foi 29,0% (+2,1 p.p. que em 2016).

37,8% DAS PESSOAS AO SERVIÇO COM FUNÇÕES DE GESTÃO, ERAM MULHERES

Figura 1. Proporção das mulheres com funções de gestão, 2016 e 2022



Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

As principais decisões de gestão foram tomadas apenas na empresa inquirida, com proporções superiores a 50%, excepto nas decisões relativas a novos mercados de atuação (46,2%). Para cada um dos tipos de decisões, a percentagem de sociedades que referiram não terem sido tomadas decisões diminuiu, face a 2016, destacando-se a decisão de alterações salariais das pessoas ao serviço (-11,2 p.p.).

A MAIORIA DAS DECISÕES DE GESTÃO FORAM TOMADAS APENAS NA PRÓPRIA EMPRESA

Quadro 2. Tomada de decisões de gestão, 2016 e 2022

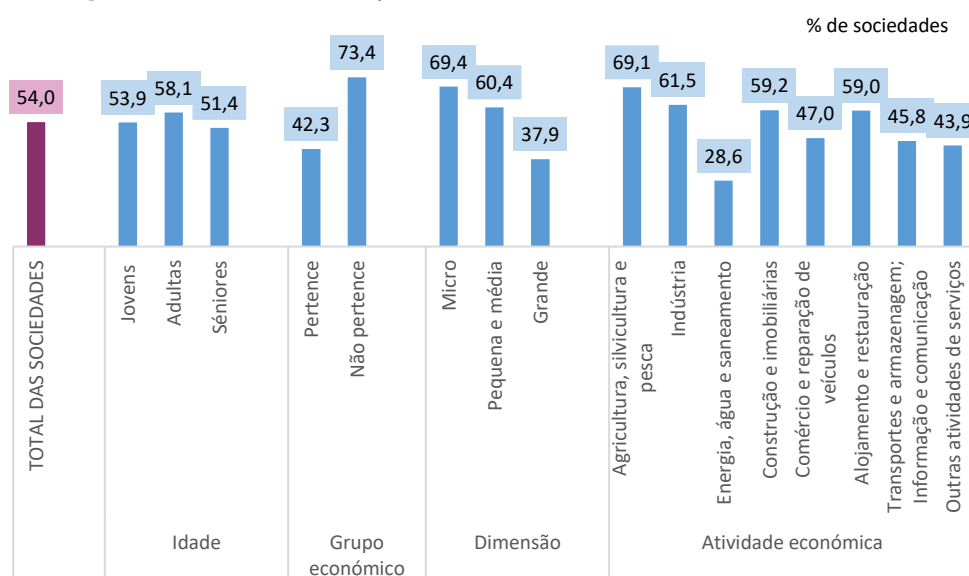
Componente	Apenas na empresa inquirida		Apenas na empresa cabeça de grupo		Na empresa inquirida e na empresa cabeça de grupo		Não foram tomadas decisões	
	2022	variação face a 2016	2022	variação face a 2016	2022	variação face a 2016	2022	variação face a 2016
	% de sociedades	p.p.	% de sociedades	p.p.	% de sociedades	p.p.	% de sociedades	p.p.
Contratação de pessoas ao serviço da empresa	70,5	1,2	2,2	0,6	20,7	3,5	6,6	-5,2
Alterações salariais das pessoas ao serviço da empresa	68,0	6,6	3,4	0,7	23,2	3,9	5,3	-11,2
Introdução de novos bens e/ou serviços na empresa	57,8	1,6	3,7	1,3	18,1	0,6	20,3	-3,5
Revisão do preço dos bens e/ou serviços da empresa	68,7	5,4	4,2	1,3	17,9	1,8	9,3	-8,5
Publicidade dos bens e/ou serviços da empresa	55,1	1,2	4,9	1,2	15,5	0,7	24,6	-3,2
Novos mercados de atuação da empresa	46,2	-0,4	6,0	1,6	14,2	-0,1	33,6	-1,1

Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

Em 2022, 54,0% das sociedades eram detidas pelos seus fundadores ou por membros das famílias dos fundadores (-2,6 p.p. face ao observado em 2016). Esta percentagem foi superior nas sociedades adultas, com idade entre 6 e 19 anos (58,1%, superior em 2,7 p.p. ao valor de 2016), nas sociedades não inseridas em grupos económicos (73,4%, mais 3,4 p.p. que em 2016), nas sociedades micro (69,4%, +2,1 p.p. face a 2016) e nas sociedades da *Agricultura, silvicultura e pesca* (69,1%, superior em 3,0 p.p. ao valor de 2016).

**54,0% DAS SOCIEDADES ERAM
DETIDAS PELOS FUNDADORES
OU POR FAMILIARES DOS
FUNDADORES**

Figura 2. Sociedades detidas por fundadores ou familiares de fundadores, 2022

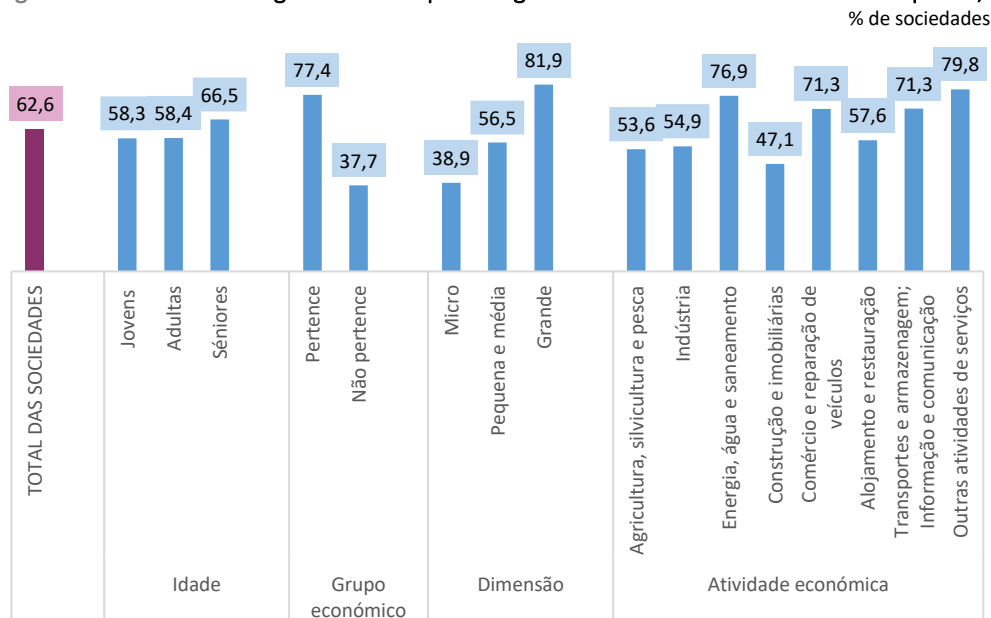


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

Em 2022, 62,6% das sociedades tinham gestores de topo com grau académico de licenciatura ou superior (+1,6 p.p. face a 2016). Nas sociedades séniores (com 20 ou mais anos de idade) esta percentagem foi 66,5% (61,6% em 2016), nas sociedades integradas em grupos económicos atingiu 77,4% (80,8% em 2016) e nas sociedades de grande dimensão 81,9% (82,9% em 2016). Os setores das *Outras atividades de serviços* e da *Energia, água e saneamento* destacaram-se com, respetivamente, 79,8% e 76,9% de sociedades com gestores de topo com grau de licenciatura ou superior.

**CERCA DE 82% DAS SOCIEDADES
DE GRANDE DIMENSÃO TINHAM
GESTORES DE TOPO COM GRAU
ACADÉMICO DE LICENCIATURA
OU SUPERIOR**

Figura 3. Sociedades com gestores de topo com grau académico de licenciatura ou superior, 2022



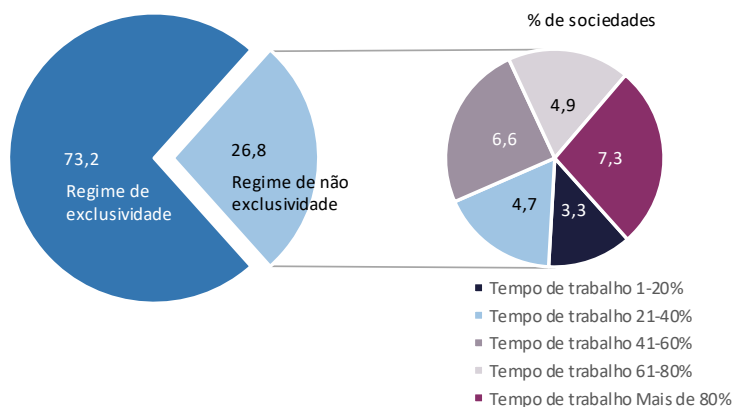
Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

EM 73,2% DAS SOCIEDADES, O GESTOR DE TOPO EXERCI A SUA FUNÇÃO EM EXCLUSIVIDADE

Em 2022, o gestor de topo exercia a função em exclusividade em 73,2% das sociedades respondentes (+3,4 p.p. que em 2016). Esta percentagem tendeu a aumentar com a idade das sociedades (69,5% nas jovens e 75,7% nas seniores) e com a sua dimensão (70,0% nas micro e 78,8% nas grandes). Entre as sociedades em que o gestor de topo não exercia esta função em exclusividade, em 12,1% o tempo de trabalho afeto às funções de gestor de topo era superior a 60%.

Figura 4. Regime de exclusividade do gestor de topo, 2022

Agregação	Sim	Não
	% de sociedades	
Total das sociedades		
Total das sociedades	73,2	26,8
Idade		
Jovens (1≤idade≤5)	69,5	30,5
Adultas (6≤idade≤19)	71,1	28,9
Séniore (idade≥20)	75,7	24,3
Grupo económico		
Pertence	70,5	29,5
Não pertence	77,8	22,2
Dimensão		
Micro	70,0	30,0
Pequena e média	70,3	29,7
Grande	78,8	21,2

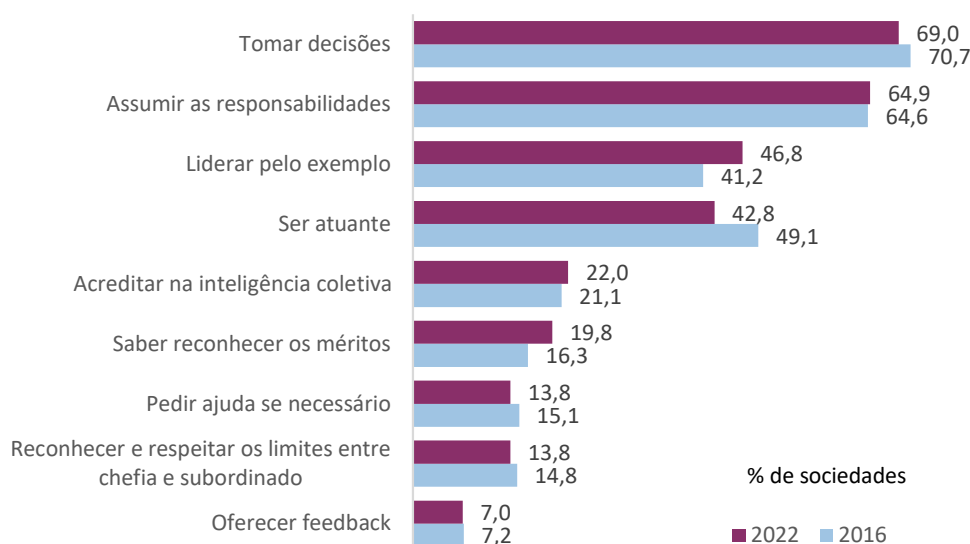


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

PARA MAIS DE 60% DAS SOCIEDADES O QUE MELHOR DESCREVIA O GESTOR DE TOPO ERA A TOMADA DE DECISÕES E O ASSUMIR DE RESPONSABILIDADES

As três características que melhor descreviam o gestor de topo em funções em 2022 foram “Tomar decisões”, “Assumir as responsabilidades” e “Liderar pelo exemplo”, mencionadas por 69,0%, 64,9% e 46,8% das sociedades, respetivamente. A quarta característica mais referida, por 42,8% das sociedades, foi “Ser atuante”, percentagem inferior em 6,3 p.p. à observada em 2016, ano em que esta característica foi a terceira mais referida.

Figura 5. Características que descreviam o gestor de topo, 2016 e 2022¹



Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

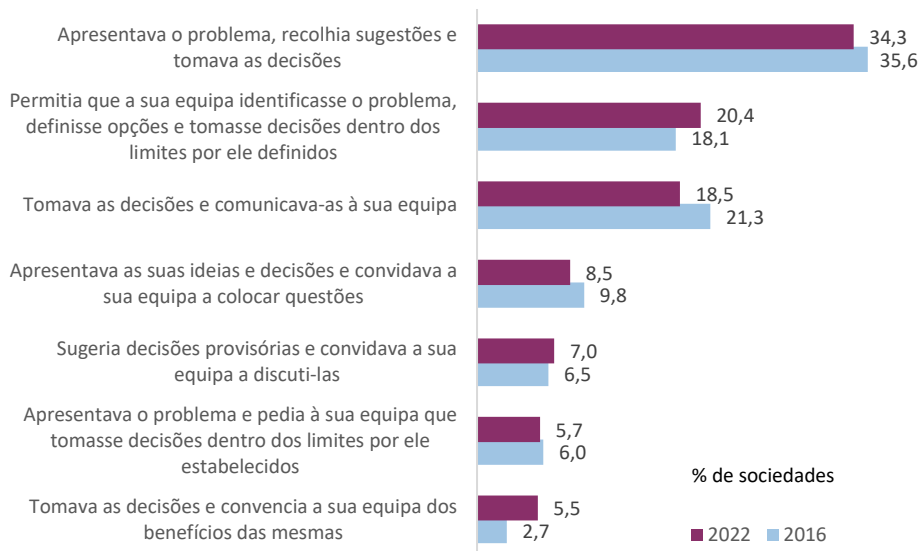
EM 54,7% DAS SOCIEDADES, O GESTOR DE TOPO ASSUMIU UM ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO E CENTRADO NA EQUIPA

Para 34,3% das sociedades respondentes, o estilo de liderança que mais prevaleceu, em 2022, foi aquele em que o gestor de topo apresentava o problema, recolhia sugestões e tomava decisões. O segundo estilo de liderança mais referido (por 20,4% das sociedades) foi aquele em que o gestor de topo permitia que a sua equipa identificasse o problema, definisse opções e tomasse decisões dentro dos limites por ele definidos. Ambos os casos, de acordo com a teoria desenvolvida por *Tannenbaum e Schmidt*², correspondem a estilos de liderança mais democráticos e centrados na equipa.

¹ O somatório das percentagens é superior a 100% porque se trata de uma pergunta em que a empresa pode assinalar mais do que uma opção. O mesmo se aplica às figuras 10, 11, 12 e 14.

² Na teoria desenvolvida por *Tannenbaum e Schmidt*, cada tipo de comportamento está relacionado com o grau de autoridade utilizado pelo gestor de topo e o grau de liberdade disponível para a equipa na tomada de decisões, sendo que as diferentes variações de práticas de liderança se posicionam entre um estilo autocrático e um democrático. Ver referência bibliográfica [Tannenbaum, Harvard Bus Rev. 1973, May, 162](#).

Figura 6. Estilo de liderança do gestor de topo, 2016 e 2022



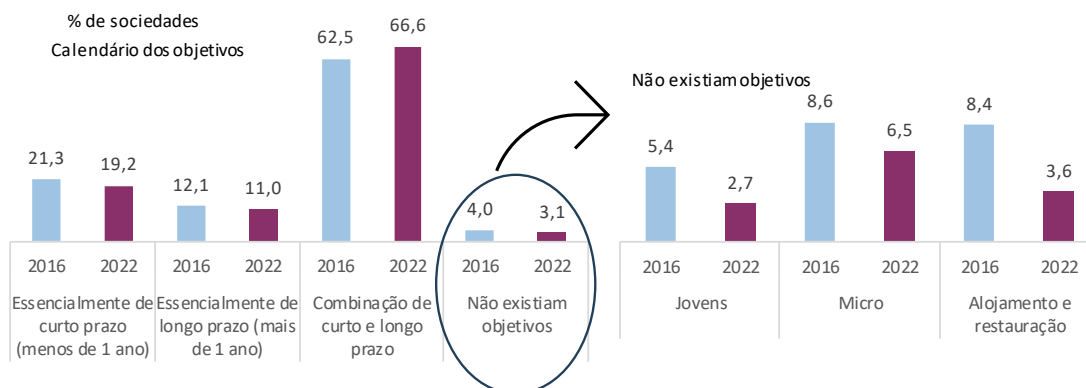
Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

2. PRÁTICAS DE GESTÃO DAS SOCIEDADES RESPONDENTES

EM MAIS DE 66% DAS SOCIEDADES, O CALENDÁRIO DOS OBJETIVOS DEFINIDOS RESULTOU DE UMA COMBINAÇÃO DE CURTO E LONGO PRAZO

Para 66,6% das sociedades respondentes, o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço produzido resultou de uma combinação de curto e longo prazo, refletindo um incremento de 4,1 p.p. face a 2016, em detrimento dos objetivos essencialmente de curto prazo e de longo prazo que decresceram 2,1 p.p. e 1.1 p.p., respetivamente. Também a percentagem de empresas que referiram não ter objetivos decresceu, passando de 4,0% em 2016 para 3,1% em 2022, sendo este decréscimo mais evidente entre as sociedades jovens, as micro e as sociedades do setor do *Alojamento e restauração* (-2,7 p.p., -2,1 p.p. e -4,8 p.p. face a 2016, respetivamente).

Figura 7. Calendário dos objetivos estabelecidos, 2016 e 2022

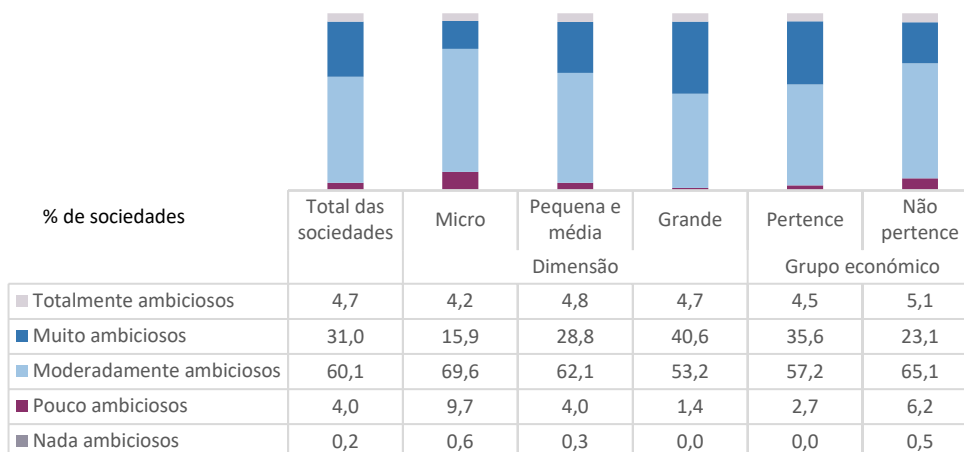


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

60,1% DAS SOCIEDADES CONSIDERARAM OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS PARA A EMPRESA MODERADAMENTE AMBICIOSOS

Cerca de 60% das sociedades respondentes consideraram os objetivos estabelecidos para a empresa, em 2022, moderadamente ambiciosos e 31,0% muito ambiciosos (0,5 p.p. abaixo do observado em 2016, em ambos os casos). Apenas 0,2% consideraram os objetivos estabelecidos nada ambiciosos (-0,6 p.p. que em 2016). A percentagem de sociedades que consideraram os objetivos muito ambiciosos foi superior nas sociedades de grande dimensão (40,6%) e nas sociedades integradas em grupos económicos (35,6%).

Figura 8. Grau de ambição dos objetivos estabelecidos, 2022

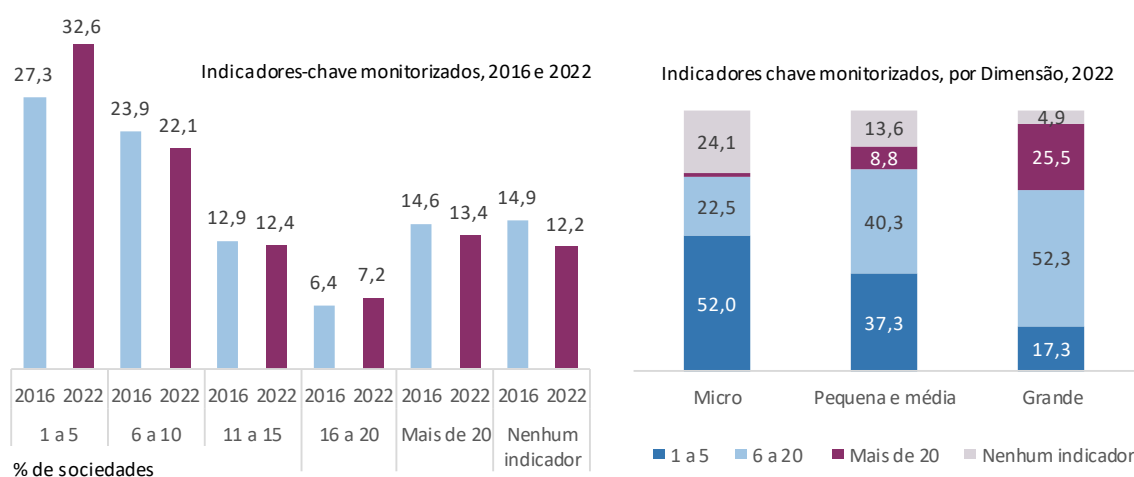


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

52,3% DAS SOCIEDADES DE GRANDE DIMENSÃO MONITORIZARAM ENTRE 6 E 20 INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO

Mais de metade das sociedades (54,8%) referiram monitorizar até 10 indicadores-chave de desempenho em 2022 (+3,6 p.p. que em 2016). A proporção de sociedades que monitorizavam entre 1 a 5 indicadores foi superior entre as de dimensão micro (52,0% face a 17,3% nas de grande dimensão). A situação inverte-se com o aumento do número de indicadores monitorizados. A percentagem de sociedades que monitorizaram mais de 20 indicadores foi 25,5% nas de grande dimensão face a 1,4% nas micro. A percentagem de sociedades que referiram não monitorizar nenhum indicador foi 12,2% em 2022 (14,9% em 2016), tendo sido consideravelmente mais elevada entre as sociedades de dimensão micro (24,1%), quando comparada com as de grande dimensão (4,9%).

Figura 9. Indicadores-chave de desempenho monitorizados, 2016 e 2022

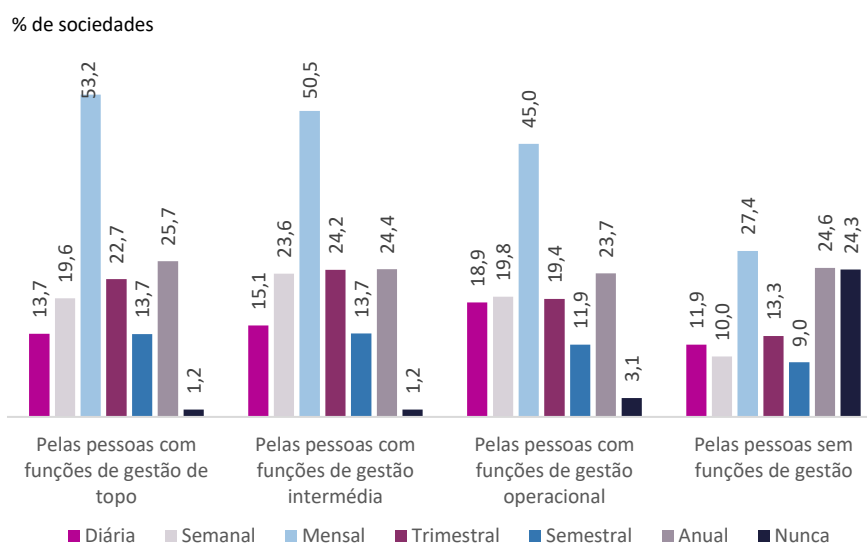


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

EM 53,2% DAS SOCIEDADES, AS PESSOAS COM FUNÇÕES DE GESTÃO DE TOPO AVALIARAM OS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO NUMA BASE MENSAL

Em 2022, 24,3% das sociedades referiram que as pessoas ao serviço sem funções de gestão nunca avaliaram os indicadores-chave de desempenho da empresa, percentagem, ainda assim, inferior à observada em 2016 (27,7%). Esta percentagem decresce consideravelmente com o aumento do grau de responsabilidade da função dos trabalhadores. A avaliação dos indicadores-chave de desempenho numa base mensal foi a mais referida pelas sociedades, aumentando com o grau de responsabilidade da função desempenhada. Os indicadores foram avaliados numa base mensal pelas pessoas com funções de gestão de topo em 53,2% das sociedades, pelas pessoas com funções de gestão intermédia em 50,5% das sociedades e pelas pessoas com funções de gestão operacional em 45,0% das sociedades.

Figura 10. Periodicidade de avaliação dos indicadores-chave de desempenho, 2022

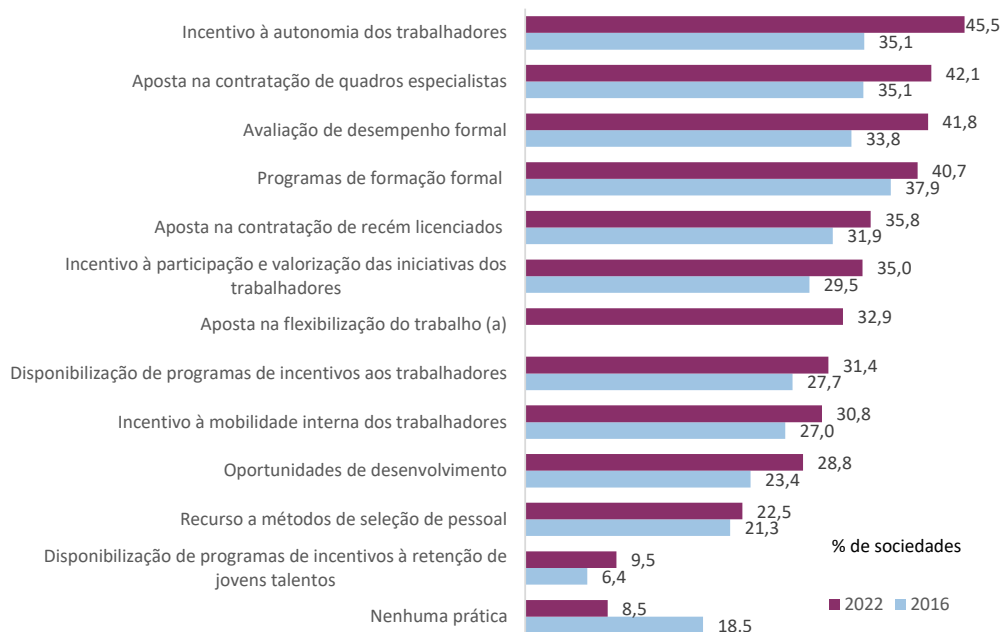


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

O INCENTIVO À AUTONOMIA DOS TRABALHADORES FOI A PRINCIPAL PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, REFERIDA POR 45,5% DAS SOCIEDADES

O incentivo à autonomia dos trabalhadores foi a principal prática de gestão de recursos humanos em 2022, levada a cabo por 45,5% das sociedades respondentes (+10,4 p.p. que em 2016), logo seguida da aposta na contratação de quadros especialistas, indicada por 42,1% das sociedades (+7,0 p.p. que em 2016). Apenas 8,5% das sociedades referiram não ter levado a cabo nenhuma prática de gestão em 2022, percentagem consideravelmente inferior à observada em 2016 (18,5%).

Figura 11. Práticas de gestão de recursos humanos, 2016 e 2022



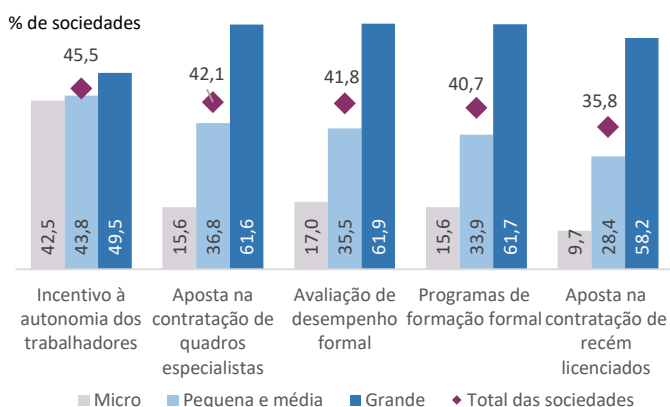
(a) Opção de resposta inexistente na primeira edição do inquérito.

Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

PARA 61,9% DAS SOCIEDADES DE GRANDE DIMENSÃO, A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FORMAL FOI A PRINCIPAL PRÁTICA DE GESTÃO

Entre as 5 práticas de gestão de recursos humanos mais escolhidas, mais de 61% das sociedades de grande dimensão privilegiaram a avaliação de desempenho formal (61,9%), os programas de formação formal (61,7%) e a aposta na contratação de quadros especialistas (61,6%). O incentivo à autonomia dos trabalhadores foi a prática de gestão de recursos humanos mais valorizada entre as sociedades de pequena e média dimensão (43,8%) e as micro (42,5%).

Figura 12. Top 5 Práticas de gestão de recursos humanos, por dimensão, 2022

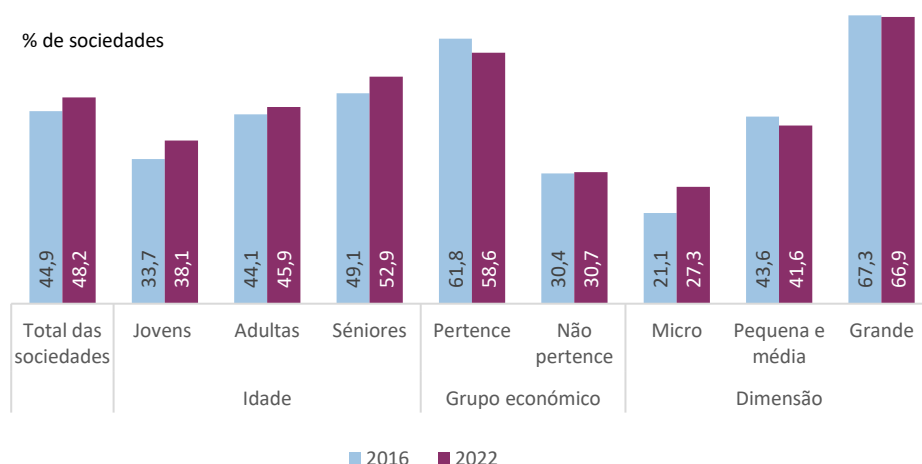


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

48,2% DAS SOCIEDADES ATRIBUÍRAM PRÉMIOS DE DESEMPENHO AOS SEUS TRABALHADORES

Em 2022, 48,2% das sociedades atribuíram prémios de desempenho aos seus trabalhadores (+3,3 p.p. que em 2016). Mais de metade das sociedades com pelo menos 20 anos de idade, integradas em grupos económicos e de grande dimensão atribuíram prémios de desempenho (52,9%, 58,6% e 66,9% respetivamente). Ainda assim, destaca-se o crescimento da percentagem de sociedades jovens e de dimensão micro a atribuir prémios de desempenho em 2022: +4,4 p.p. e +6,2 p.p. face a 2016, respetivamente.

Figura 13. Atribuição de prémios de desempenho às pessoas ao serviço, 2016 e 2022

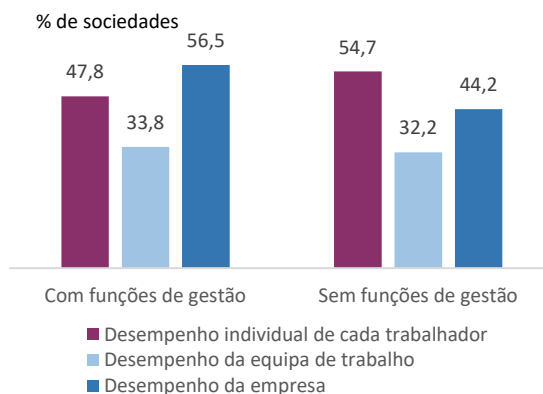


Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

A atribuição de prémios de desempenho anuais às pessoas com funções de gestão baseou-se, para 56,5% das sociedades, no desempenho da empresa e para 47,8% das sociedades no desempenho individual do trabalhador. Já a atribuição de prémios de desempenho aos trabalhadores sem cargos de gestão baseou-se, para a maioria das sociedades (54,7%), no desempenho individual do trabalhador. O desempenho da equipa de trabalho como critério de atribuição de prémios de desempenho foi referido por menos de 35% das sociedades.

O DESEMPENHO DA EMPRESA E O DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS TRABALHADORES FORAM OS PRINCIPAIS CRITÉRIOS DE ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIOS DE DESEMPENHO

Figura 14. Critérios de atribuição de prémios de desempenho às pessoas ao serviço, 2022



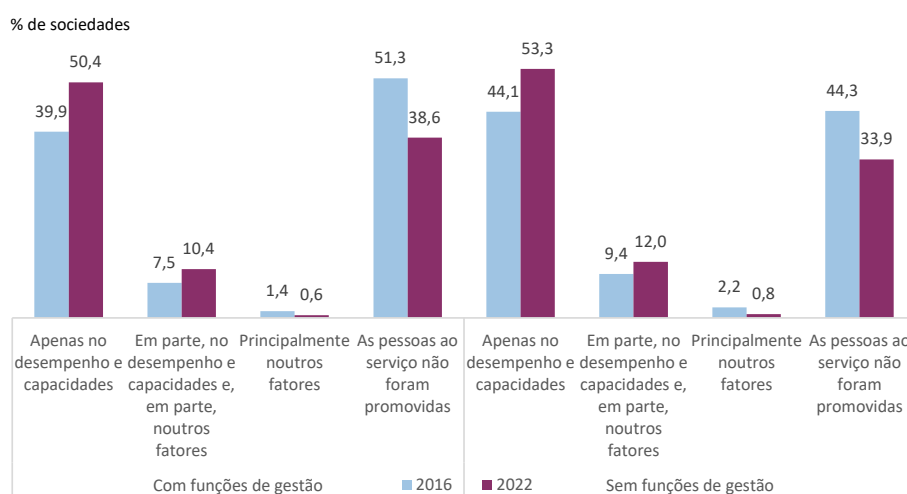
Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão

MAIS DE 50% DAS SOCIEDADES REFERIRAM QUE AS PESSOAS FORAM PROMOVIDAS APENAS COM BASE NO DESEMPENHO E CAPACIDADES

Em mais de metade das sociedades, as pessoas foram promovidas apenas com base no desempenho e capacidades, 50,4% no caso das pessoas com funções de gestão e 53,3% no caso do pessoal sem cargos de gestão (em 2016 estas percentagens situaram-se abaixo dos 50%).

Face aos resultados de 2016, a percentagem de sociedades que referiram não ter promovido as pessoas ao serviço em 2022 decresceu consideravelmente, -12,7 p.p. no caso das pessoas com funções de gestão e -10,4 p.p. no caso das pessoas sem cargos de gestão.

Figura 15. Critérios de promoção das pessoas ao serviço, 2016 e 2022



Fonte: INE, Inquérito às Práticas de Gestão



>> Pessoas ao serviço com funções de gestão de topo em 2022

(% do total de pessoas ao serviço com funções de gestão de topo)



71,0%
Masculino



29,0%
Feminino

>> Caracterização do Gestor de topo em 2022

(% do total de sociedades respondentes)



78,4%
45 ou mais
anos de idade



60,2%
10 ou mais anos
de antiguidade
na empresa



51,4%
10 ou mais anos
de antiguidade
como gestor
de topo



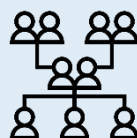
62,6%
Licenciatura
ou superior



73,2%
Regime de
exclusividade



56,1%
Escolhido por ser
proprietário/fundador
ou membro da família de
fundadores da empresa



42,7%
Fundador
ou membro da família
de fundadores da empresa



Dos quais: 72,9%
pertenciam à primeira
geração da família



77,4%
Muito ou totalmente
autónomo na utilização das
tecnologias de informação



69,0%
“Tomar decisões”
foi a sua melhor
característica



54,7%
Estilo de liderança
democrático e
centrado na equipa

NOTA TÉCNICA

O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) foi dirigido a um dos membros da gestão de topo, com perfeito conhecimento da atividade das empresas, visando obter a perceção dos mesmos relativamente às práticas de gestão das empresas que gerem.

A informação obtida resultou de um inquérito amostral à população de sociedades não financeiras ativas, com sede em Portugal, classificadas nas secções A a S (excluindo as secções K e O) da Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3), excluindo as sociedades com menos de 5 pessoas ao serviço. Para efeitos da seleção da amostra, a base de amostragem foi estratificada por 4 variáveis: setor de atividade económica, dimensão da empresa, pertença a um grupo económico e idade da empresa. Informação metodológica adicional poderá ser consultada no documento metodológico da operação estatística disponível no Portal das Estatísticas Oficiais. A recolha da informação decorreu entre 28 de fevereiro e 16 de maio de 2023, junto de uma amostra de 4 423 sociedades, tendo sido obtidas 3 254 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de respostas válidas de 73,6% e representando 79,3% do pessoal ao serviço amostral e 82,6% do volume de negócios amostral.

Para efeitos de divulgação, os resultados obtidos foram segmentados por quatro variáveis de estratificação: Idade da empresa, Pertença a um grupo económico, Dimensão da empresa e Atividade económica:

- A) Idade da empresa: Jovens ($1 \leq \text{Idade} \leq 5$); Adultas ($6 \leq \text{Idade} \leq 19$) e Seniores ($\text{Idade} \geq 20$);
- B) Pertença a um grupo económico: Pertence e Não pertence;
- C) Dimensão da empresa: Micro empresa ($\text{NPS} < 10$ e $\text{VVN} \leq 2.000.000$ €); Pequena e Média empresa ($\text{NPS} < 250$ e $\text{VVN} \leq 50.000.000$ € e que não seja microempresa) e Grande empresa ($\text{NPS} \geq 250$ ou $\text{VVN} > 50.000.000$ €);
- D) Atividade económica: *Agricultura, silvicultura e pesca* (Divisões 01 a 03 da CAE Rev.3), *Indústria* (Divisões 05 a 33 da CAE Rev.3), *Energia, água e saneamento* (Divisões 35 a 39 da CAE Rev.3), *Construção e imobiliárias* (Divisões 41 a 43 e 68 da CAE Rev.3), *Comércio e reparação de veículos* (Divisões 45 a 47 da CAE Rev.3), *Alojamento e restauração* (Divisões 55 a 56 da CAE Rev.3), *Transportes e armazenagem e Atividades de informação e comunicação* (Divisões 49 a 53 e 58 a 63 da CAE Rev.3) e *Outras atividades de serviços* (Divisões 69 a 75; 77 a 82; 85 a 88; 90 a 96 da CAE Rev.3).

Ao longo deste destaque foram feitas algumas comparações com os resultados obtidos na edição anterior, contudo, na leitura destes resultados é conveniente alguma cautela, uma vez que os resultados foram apurados tendo como base as sociedades respondentes, cujas amostras foram selecionadas de forma aleatória, não existindo sobreposição integral das empresas entre as duas edições.



PRINCIPAIS CONCEITOS

Gestor de topo da empresa: Gestor que numa empresa ocupa o topo hierárquico, não estando subordinado a nenhuma outra pessoa, a quem cabe a concretização da missão da empresa através da fixação de objetivos e de estratégias para os atingir, bem como a articulação das diferentes áreas funcionais da empresa.

Indicador-chave de desempenho: Indicador de gestão cujo objetivo é medir o nível de desempenho e sucesso de uma empresa ou de um determinado processo, a partir do *modus operandi* da empresa e dos objetivos alcançados.

Pessoas ao serviço: Pessoas que no período de referência participaram na atividade da empresa/instituição, qualquer que tenha sido a duração dessa participação, nas seguintes condições: a) pessoal ligado à empresa/instituição por um contrato de trabalho, recebendo em contrapartida uma remuneração; b) pessoal ligado à empresa/instituição, que por não estar vinculado por um contrato de trabalho, não recebe uma remuneração regular pelo tempo trabalhado ou trabalho fornecido (p. ex: proprietários-gerentes, familiares não remunerados, membros ativos de cooperativas); c) pessoal com vínculo a outras empresas/instituições que trabalharam na empresa/instituição sendo por esta diretamente remunerados; (d) pessoas nas condições das alíneas anteriores, temporariamente ausentes por um período igual ou inferior a um mês por férias, conflito de trabalho, formação profissional, assim como por doença e acidente de trabalho. Não são consideradas como pessoal ao serviço as pessoas que: i) se encontram nas condições descritas nas alíneas a), b), e c) e estejam temporariamente ausentes por um período superior a um mês; ii) os trabalhadores com vínculo à empresa/instituição deslocados para outras empresas/instituições, sendo nessas diretamente remunerados; iii) os trabalhadores a trabalhar na empresa/instituição e cuja remuneração é suportada por outras empresas/instituições (p. ex: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (p. ex: prestadores de serviços, também designados por "recibos verdes").

Pessoal ao serviço sem funções de gestão: Pessoal ao serviço hierarquicamente dependente de todos os gestores na estrutura organizacional da empresa, no momento de referência.

Pessoal ao serviço com funções de gestão de topo: Pessoal ao serviço com funções de gestão que corresponde ao gestor de topo e aos gestores seniores que a ele reportam diretamente e são responsáveis por assegurar as funções de suporte ao negócio principal da empresa.

Pessoal ao serviço com funções de gestão intermédia: Pessoal ao serviço com funções de gestão que, na estrutura organizacional, estão num nível intermédio entre os gestores de topo e os gestores da base hierárquica e cujo papel principal consiste em pôr em prática os planos da gestão de topo no respetivo departamento, unidade, divisão ou secção, alinhando as ações organizacionais com os objetivos estratégicos.

Pessoal ao serviço com funções de gestão operacional: Pessoal ao serviço com funções de gestão da base hierárquica na estrutura organizacional, logo acima dos trabalhadores sem funções de gestão e abaixo de todos os restantes gestores, a quem são exigidas grandes competências técnicas, sociais e humanas no exercício de atividades de organização do trabalho e liderança de pessoas.



Práticas de gestão: Métodos e técnicas de trabalho utilizados pelos gestores da empresa com vista a melhorar a eficácia e a otimizar a utilização dos recursos, tais como a motivação, o apoio e a formação do pessoal ao serviço, e a introdução de programas de melhoria da qualidade, entre outros.

Prémio de desempenho: Recompensa, pecuniária ou não, que visa distinguir os trabalhadores por mérito profissional, no cumprimento ou superação de objetivos, e resultados individuais ou organizacionais pré-definidos.

Promoção: Passagem a uma categoria superior.

SIGLAS

CAE Rev. 3: Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3

EUR: Euro

INE: Instituto Nacional de Estatística, I. P.

Nº: Número

NPS: Número de pessoas ao serviço

p.p.: pontos percentuais

TV: Taxa de variação

VVN: Volume de negócios

INFORMAÇÃO AOS UTILIZADORES

Por questões relacionadas com o arredondamento dos valores, os totalizadores, em valor ou percentagem, podem não corresponder exatamente à soma das suas parcelas.

Informação adicional encontra-se disponível no Portal das Estatísticas Oficiais em: www.ine.pt

AGRADECIMENTOS

O INE agradece a todos que contribuíram para a elaboração deste estudo, em especial a todas as empresas que facultaram a informação necessária à produção destas estatísticas. Agradecem-se, igualmente, críticas e/ou sugestões que constituam uma mais-valia para a realização de estudos futuros.