

Inquérito às Práticas de Gestão

2016

Práticas de gestão contam significativamente para o desempenho económico das empresas

O INE promoveu um inquérito inédito junto de uma amostra de empresas, constituídas sob a forma jurídica de sociedade, que permitiram obter perto de 4 mil respostas válidas para apurar informação sobre práticas e características de gestão em 2016. Alguns dos resultados apurados foram os seguintes:

- Em 61,0% das sociedades os gestores de topo possuíam grau de licenciatura ou superior. Esta percentagem atingia 82,9% nas grandes empresas e 43,7% nas micro empresas.
- Em cerca de 70% das sociedades, o gestor de topo exercia a função em exclusividade (60,6% nas micro empresas e 78,4% nas grandes empresas).
- A quase totalidade das sociedades referiu possuir objetivos para o seu desempenho, em geral por elas considerados moderadamente ambiciosos, e cerca de 43% declarou que possuía e monitorizava indicadores de desempenho com uma frequência mensal ou trimestral.
- Menos de metade (44,9%) das sociedades referiu ter atribuído prémios de desempenho às pessoas ao serviço pelo cumprimento dos objetivos definidos para a empresa.
- Em cerca de 51% das sociedades não houve lugar a qualquer promoção de pessoal ao serviço com funções de gestão. Essa percentagem diminuiu para 44,3% no caso do pessoal ao serviço sem funções de gestão.

Combinando a informação deste inquérito com informação reportada ao INE noutras operações estatísticas, os resultados apurados indiciam a existência de uma relação significativa entre a qualidade da gestão e o desempenho económico das empresas.

O INE apresenta os principais resultados do Inquérito às Práticas de Gestão, realizado pela primeira vez no âmbito do Sistema Estatístico Nacional.

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. Assim, há cerca de dois anos, o INE promoveu o inquérito sobre custos de contexto e para o qual se perspetiva uma nova edição em 2018. Também neste caso, pretende-se repetir esta operação estatística previsivelmente daqui a três anos, o que naturalmente permitirá acrescentar as potencialidades analíticas dos resultados alcançados nesta primeira edição.

De forma a obter uma medida sintética da qualidade da gestão foi construído um indicador (*gscore*) tomando como referência um indicador concebido para um inquérito similar do *Bureau of Census* dos Estados Unidos (ver caixa apresentada no final deste destaque).

O inquérito foi dirigido aos gestores de topo de empresas constituídas sob a forma jurídica de sociedade, para conhecer as práticas de gestão e a sua variabilidade em função de um conjunto de características das empresas. Integrou três módulos principais: A - Caracterização da empresa; B - Práticas de gestão da empresa e C - Informação sobre o membro da gestão de topo responsável pela informação. Foi realizado entre 12 de junho e 30 de agosto de 2017, tendo o ano 2016 como período de referência para as respostas. O inquérito foi lançado junto de uma amostra de 4 469 sociedades economicamente ativas, tendo sido consideradas neste estudo 3 875 respostas válidas (86,7%).

Os principais resultados obtidos foram segmentados de acordo com quatro variáveis de estratificação: Idade da empresa, Pertença a um grupo económico, Dimensão da empresa e Atividade económica. Em anexo encontra-se o questionário efetuado bem como um conjunto mais vasto de quadros de resultados além dos incluídos neste destaque.

A. CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

85,1% das sociedades tinham mais de 5 anos de idade em 2016

Figura 1 – Caracterização das sociedades, 2016

Agregação	Total	Peso %
Total das sociedades		
Total das sociedades	3875	100,0%
Idade da empresa		
Jovens	578	14,9%
Adultas	1477	38,1%
Seniores	1820	47,0%
Grupo económico		
Pertence	1794	46,3%
Não pertence	2081	53,7%
Dimensão da empresa		
Micro	733	18,9%
Pequena e média	2234	57,7%
Grande	908	23,4%
Atividade económica		
Agricultura, silvicultura e pesca	174	4,5%
Indústria	1697	43,8%
Energia, água e saneamento	236	6,1%
Construção e imobiliárias	225	5,8%
Comércio e reparação de veículos	498	12,9%
Alojamento e restauração	269	6,9%
Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	398	10,3%
Outras atividades de serviços	378	9,8%

Do total de sociedades respondentes, cerca de 85% tinham mais de 5 anos de idade em 2016, cerca de 46% pertenciam a um grupo económico e 76,6% eram micro, pequenas e médias empresas. Os setores da Indústria, Comércio e Transportes concentraram cerca de 67% das respostas.

Em 2016 as decisões de gestão foram tomadas, na sua maioria, na própria empresa

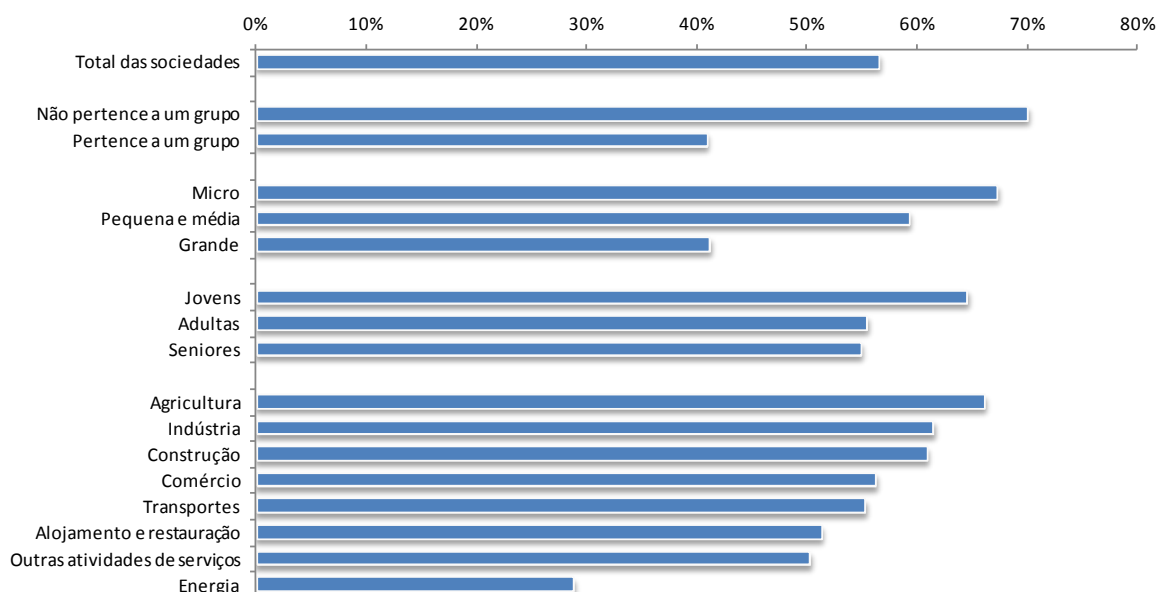
Figura 2 – Entidades onde foram tomadas as decisões de gestão das sociedades, 2016

Total das sociedades				
Componente	Apenas na empresa inquirida	Apenas na empresa cabeça de grupo	Na empresa inquirida e na empresa cabeça de grupo	Não foram tomadas decisões
Contratação de pessoas ao serviço da empresa	69,3%	1,6%	17,3%	11,8%
Alterações salariais das pessoas ao serviço da empresa	61,4%	2,7%	19,4%	16,5%
Introdução de novos bens e/ou serviços na empresa	56,2%	2,4%	17,5%	23,9%
Revisão do preço dos bens e/ou serviços da empresa	63,3%	2,9%	16,1%	17,8%
Publicidade dos bens e/ou serviços da empresa	53,8%	3,7%	14,8%	27,8%
Novos mercados de atuação da empresa	46,6%	4,4%	14,3%	34,7%

Em 2016, as decisões relacionadas com a gestão foram tomadas maioritariamente apenas na empresa inquirida, à exceção das decisões relacionadas com “Novos mercados de atuação da empresa”, referidas por 46,6% das sociedades. Cerca de 35% do total das sociedades referiram não ter tomado decisões relativamente a “Novos mercados de atuação da empresa”.

Em 2016 mais de 50% do total de sociedades eram detidas pelos fundadores ou seus familiares

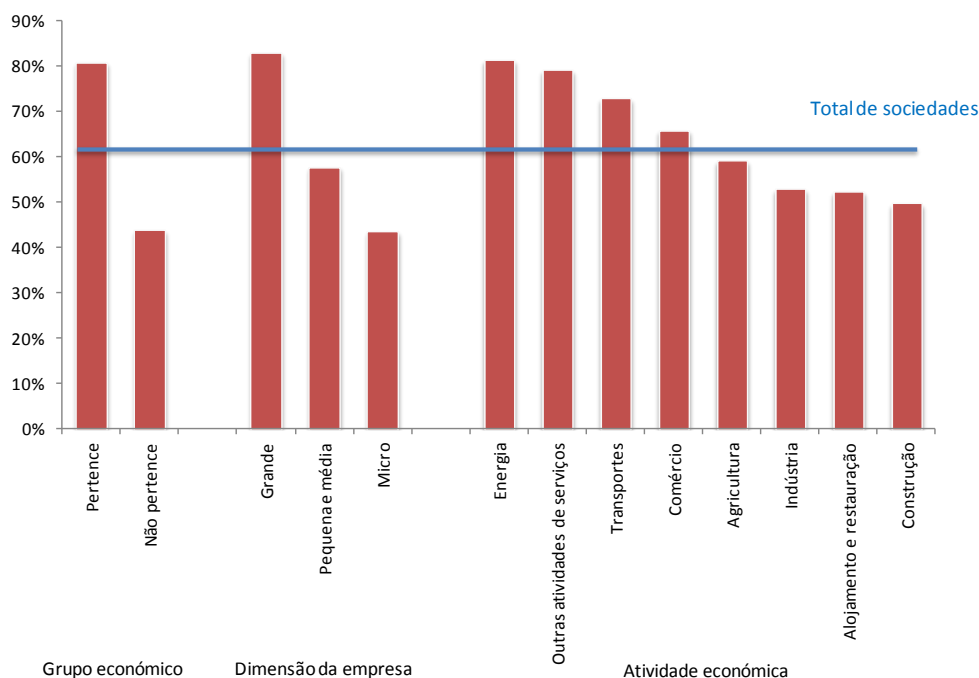
Figura 3 – Sociedades (%) detidas por fundadores ou familiares de fundadores, 2016



A maioria das sociedades (56,5%) era detida em 50% ou mais pelos seus fundadores ou por membros das suas famílias. Entre as mais jovens, a percentagem das detidas por fundadores ou familiares de fundadores aumentava para 64,5%, enquanto nas sociedades com mais idade a percentagem diminuía para 54,9%. Quanto maior a idade e a dimensão da empresa menor a percentagem de empresas detidas pelos fundadores ou pelas suas famílias. Em 70% das empresas não pertencentes a um grupo observou-se o controlo por parte dos fundadores, face a apenas 40,9% nas empresas integradas num grupo.

A maioria dos gestores de topo detinha grau de licenciatura

Figura 4 – Sociedades (%) com gestores de topo com grau académico de licenciatura, 2016



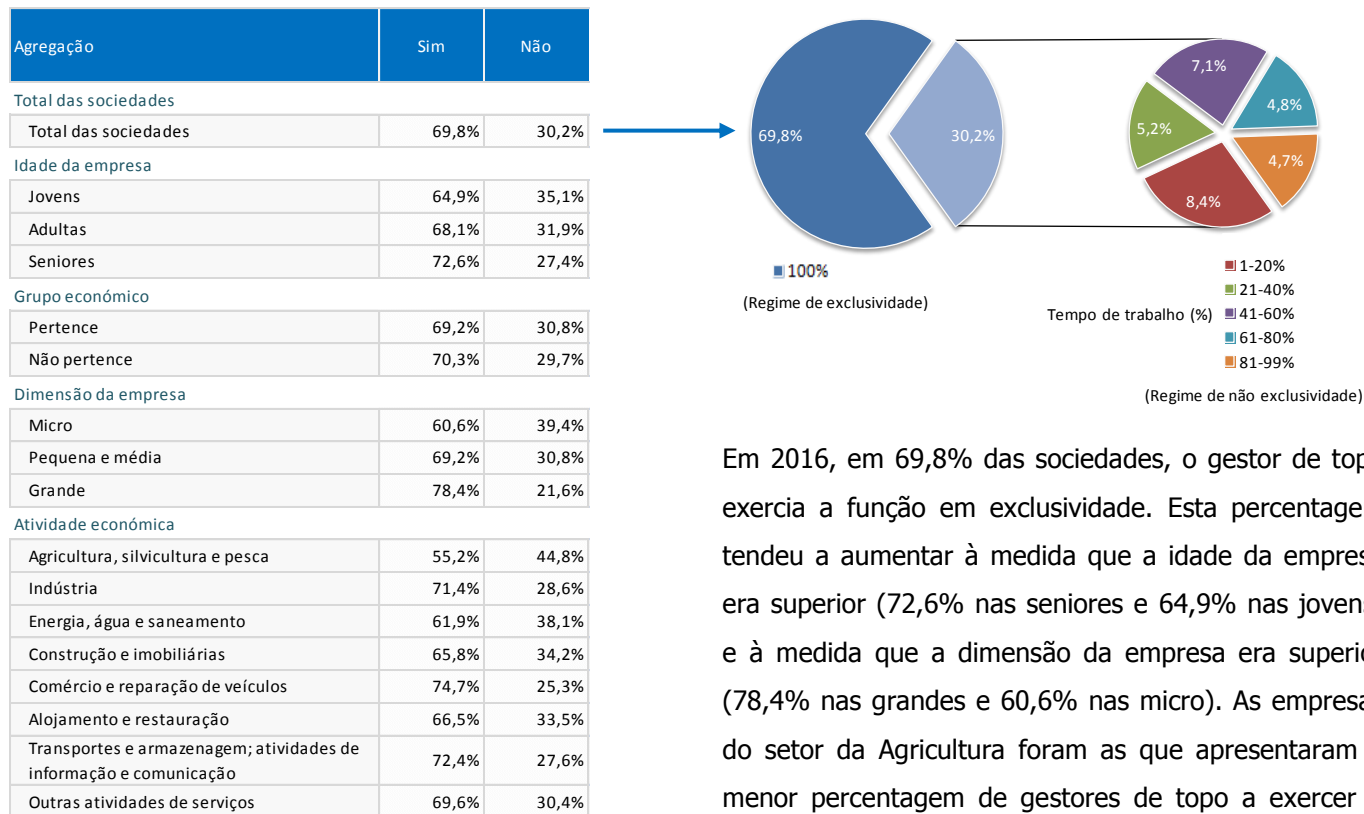
Em 2016, em 61,0% das sociedades os gestores de topo tinham grau académico de licenciatura ou superior.

Este valor sobe para os 80,8% no caso de empresas pertencentes a grupos, 82,9% no caso das grandes empresas e 81,4% nas empresas do setor energético.

Em sentido oposto, nas empresas que não pertenciam a grupos, 56,1% dos gestores de topo não possuíam esta habilitação, bem como em 56,3% das micro empresas e 50,2% no caso das empresas do setor da Construção e imobiliárias.

Cerca de 70% dos gestores de topo das sociedades exercia essa função em regime de exclusividade

Figura 5 – Regime de exclusividade dos gestores de topo das sociedades (%), 2016



Em 2016, em 69,8% das sociedades, o gestor de topo exercia a função em exclusividade. Esta percentagem tendeu a aumentar à medida que a idade da empresa era superior (72,6% nas seniores e 64,9% nas jovens) e à medida que a dimensão da empresa era superior (78,4% nas grandes e 60,6% nas micro). As empresas do setor da Agricultura foram as que apresentaram a menor percentagem de gestores de topo a exercer a sua função em exclusividade (55,2%).

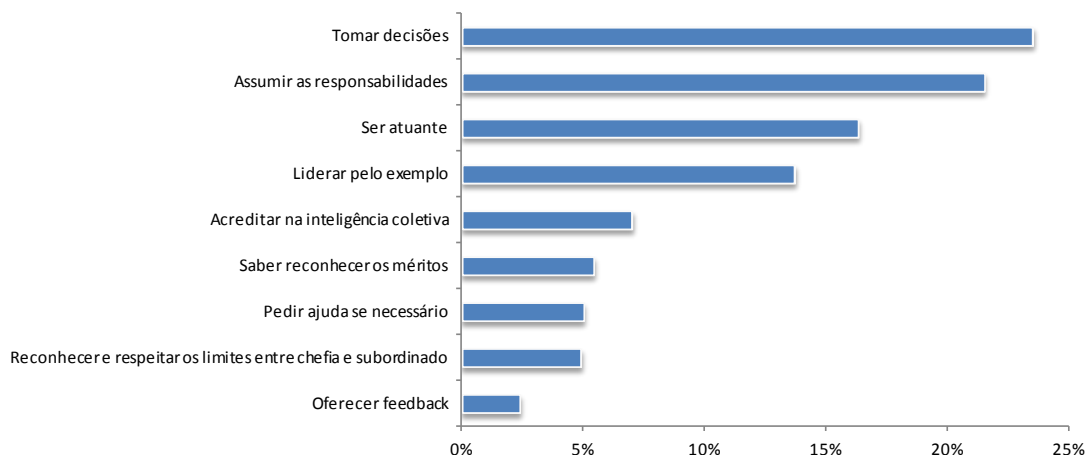
Figura 6 – Sociedades (%) com gestores de topo em regime de não exclusividade, 2016

Agregação	1-20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Total das sociedades					
Total das sociedades	15,7%	15,8%	23,4%	17,2%	27,9%
Idade da empresa					
Jovens	18,2%	16,7%	24,1%	15,8%	25,1%
Adultas	16,8%	16,8%	23,1%	17,4%	25,9%
Seniores	13,7%	14,5%	23,3%	17,7%	30,9%
Grupo económico					
Pertence	21,7%	16,1%	23,1%	15,6%	23,5%
Não pertence	10,3%	15,5%	23,6%	18,7%	31,8%
Dimensão da empresa					
Micro	18,0%	19,7%	18,0%	17,6%	26,6%
Pequena e média	16,0%	15,0%	25,2%	16,6%	27,2%
Grande	11,2%	12,8%	25,0%	18,9%	32,1%

Cerca de 69% das sociedades em que o gestor de topo não exercia a sua função em exclusividade, referiram que o tempo de trabalho afeto às suas funções como gestor de topo foi superior a 40% em 2016, sendo que para 27,9% das sociedades foi superior a 80%.

Um gestor de topo caracterizava-se por tomar decisões e assumir as responsabilidades

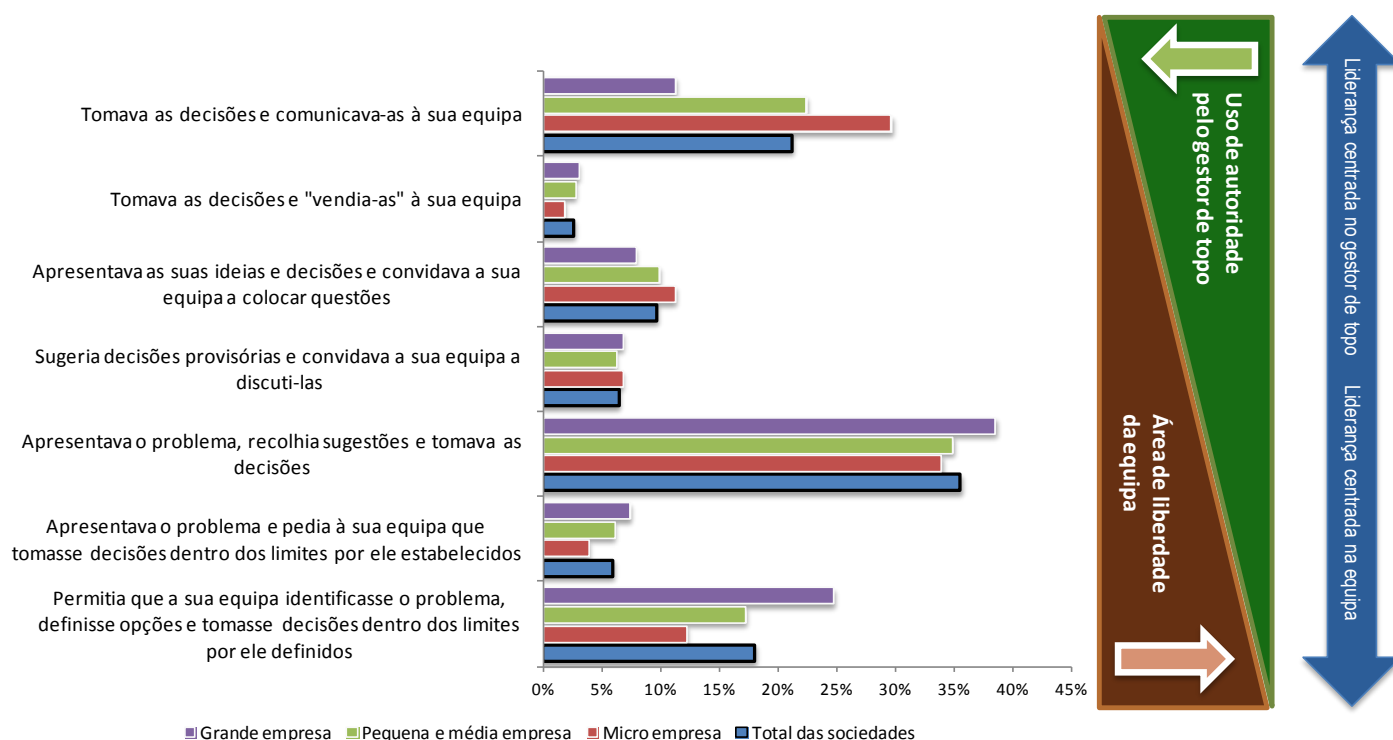
Figura 7 – Características que definem o gestor de topo da empresa, 2016



Segundo as sociedades respondentes, as três características que melhor descreviam o gestor de topo eram "Tomar decisões" (23,6% das respostas), "Assumir as responsabilidades" (21,5%) e "Ser atuante" (16,4%). Contrariamente, as características menos referidas foram "Oferecer feedback" (2,4%), "Reconhecer e respeitar os limites entre chefia e subordinado" (4,9%) e "Pedir ajuda se necessário" (5,0%).

Em geral as decisões de gestão eram tomadas de forma participativa

Figura 8 – Estilo de liderança do gestor de topo nas sociedades (%), 2016



A questão relativa ao estilo de liderança foi baseada na teoria desenvolvida por [Tannenbaum e Schmidt](#), em que 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. As respostas recolhidas revelaram que, em 2016, o estilo de liderança mais referido pelas sociedades como sendo o que prevalecia na empresa foi aquele em que o gestor de topo apresentava o problema, recolhia sugestões e tomava decisões (35,6% das respostas), ou seja, uma liderança mais centrada na equipa.

B. PRÁTICAS DE GESTÃO DAS EMPRESAS

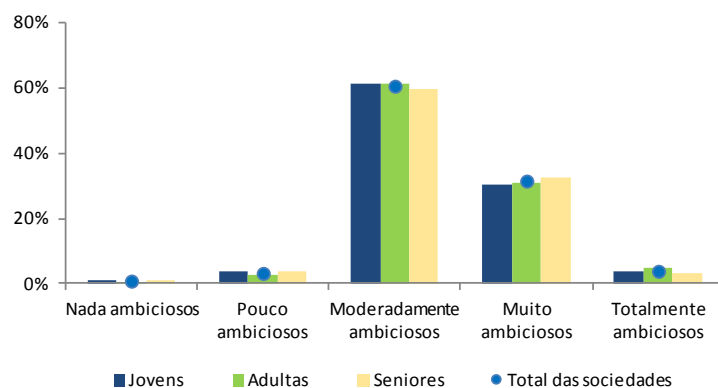
Figura 9 - Calendário dos objetivos nas sociedades (%), 2016

Para 4,0% do total das sociedades não existiram objetivos

Agregação	Essencialmente de curto prazo (menos de 1 ano)	Essencialmente de longo prazo (mais de 1 ano)	Combinação de curto e longo prazo	Não existiam objetivos
Total das sociedades				
Total das sociedades	21,3%	12,1%	62,5%	4,0%
Idade da empresa				
Jovens	25,6%	11,9%	57,1%	5,4%
Adultas	20,7%	13,8%	61,9%	3,5%
Seniores	20,4%	10,8%	64,7%	4,0%
Grupo económico				
Pertence	15,7%	11,9%	70,6%	1,8%
Não pertence	26,1%	12,3%	55,6%	6,0%
Dimensão da empresa				
Micro	27,7%	10,9%	52,8%	8,6%
Pequena e média	21,9%	12,9%	61,3%	3,8%
Grande	14,6%	11,2%	73,3%	0,8%

Para mais de 62% das sociedades o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço produzido resultou de uma combinação de curto e longo prazo, mais evidente à medida que aumenta a idade da empresa (57,1% nas jovens e 64,7% nas seniores). Os objetivos essencialmente de curto prazo foram mais expressivos nas empresas não pertencentes a um grupo (26,1%) do que nas pertencentes a um grupo (15,7%). Cerca de 71% das empresas pertencentes a um grupo combinavam objetivos de curto e longo prazo. Esta opção aumenta com o aumento da dimensão da empresa (52,8% nas micro face a 73,3% nas grandes), enquanto os objetivos essencialmente de curto prazo foram mais expressivos nas empresas de menor dimensão (27,7% nas micro face a 14,6% nas grandes).

Figura 10 – Grau de ambição dos objetivos, por idade das sociedades (%), 2016



Cerca de 61% das sociedades avaliaram os objetivos estabelecidos para 2016 como moderadamente ambiciosos. Esta perceção era maior nas empresas com menos idade (61,4% nas jovens e 59,8% nas seniores). A perceção de objetivos muito ambiciosos foi superior nas empresas com mais idade (32,4% nas seniores face a 30,3% nas jovens).

Cerca de 15% das sociedades referiram não ter monitorizado nenhum indicador chave de desempenho em 2016

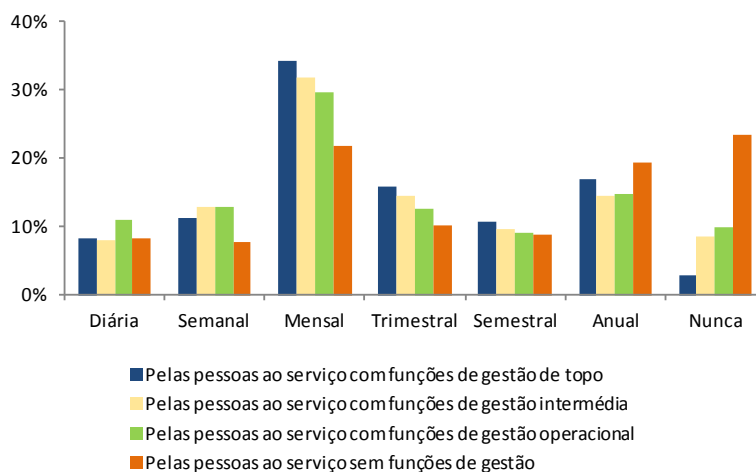
Figura 11 – Indicadores chave monitorizados nas sociedades (%), 2016

Agregação	1 a 5 indicadores	6 a 10 indicadores	11 a 15 indicadores	16 a 20 indicadores	Mais de 20 indicadores	Nenhum indicador
Total das sociedades						
Total das sociedades	27,3%	23,9%	12,9%	6,4%	14,6%	14,9%
Idade da empresa						
Jovens	33,2%	22,7%	12,1%	5,4%	7,8%	18,9%
Adultas	29,4%	23,6%	11,0%	7,4%	13,8%	14,7%
Seniores	23,7%	24,5%	14,7%	5,9%	17,4%	13,8%
Grupo económico						
Pertence	20,5%	26,1%	13,8%	9,1%	24,2%	6,4%
Não pertence	33,2%	22,0%	12,2%	4,1%	6,3%	22,2%
Dimensão da empresa						
Micro	38,5%	17,5%	10,1%	2,6%	3,4%	28,0%
Pequena e média	28,6%	25,8%	13,0%	6,2%	11,1%	15,2%
Grande	15,1%	24,3%	14,9%	10,0%	32,2%	3,5%
Atividade económica						
Agricultura, silvicultura e pesca	40,8%	19,5%	6,3%	5,7%	6,9%	20,7%
Indústria	27,5%	23,3%	13,8%	6,1%	13,1%	16,1%
Energia, água e saneamento	28,4%	18,2%	6,8%	7,6%	27,1%	11,9%
Construção e imobiliárias	32,0%	23,1%	13,3%	4,4%	6,7%	20,4%
Comércio e reparação de veículos	21,7%	25,9%	15,3%	9,0%	16,1%	12,0%
Alojamento e restauração	24,5%	22,7%	14,9%	7,1%	19,3%	11,5%
Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	26,6%	26,9%	13,1%	4,8%	13,8%	14,8%
Outras atividades de serviços	26,7%	27,5%	10,8%	6,3%	16,9%	11,6%

Mais de metade das sociedades (51,2%) respondeu que monitorizava até 10 indicadores chave de desempenho em 2016. A proporção de empresas que monitorizavam entre 1 a 5 indicadores foi superior entre as empresas jovens (33,2% face a 23,7% nas seniores), entre as empresas não pertencentes a um grupo (33,2% face a 20,5% nas pertencentes) e entre as micro empresas (38,5% face a 15,1% nas grandes). A situação tem tendência a inverter-se à medida que aumenta o número de indicadores monitorizados. A percentagem de empresas que monitorizaram mais de 20 indicadores foi superior nas empresas seniores (17,4% face a 7,8% nas jovens), nas empresas pertencentes a um grupo (24,2% face a 6,3% nas não pertencentes) e nas grandes empresas (32,2% face a 3,4% nas micro empresas). A proporção de empresas que monitorizava até 5 indicadores concentrou-se essencialmente no setor da Agricultura (40,8%), enquanto acima de 20 indicadores se concentrava essencialmente no setor da Energia (27,1%).

A avaliação mensal dos indicadores chave de desempenho foi a mais escolhida pelas sociedades, tendo sido mais evidente entre as pessoas ao serviço com funções de gestão de topo

Figura 12 – Periodicidade de avaliação dos indicadores chave nas sociedades (%), 2016



Mais de 23% das sociedades referiram que as pessoas ao serviço sem funções de gestão nunca avaliaram os indicadores chave de desempenho da empresa, em 2016. Esta percentagem decresce à medida que aumenta o grau de responsabilidade dos trabalhadores na empresa. A avaliação dos indicadores numa base mensal foi a que registou maior número de respostas por parte das empresas. O pessoal ao serviço com funções de gestão de topo privilegiava a avaliação mensal, tendo sido também os que apresentaram maior percentagem na avaliação trimestral e semestral dos indicadores chave de desempenho.

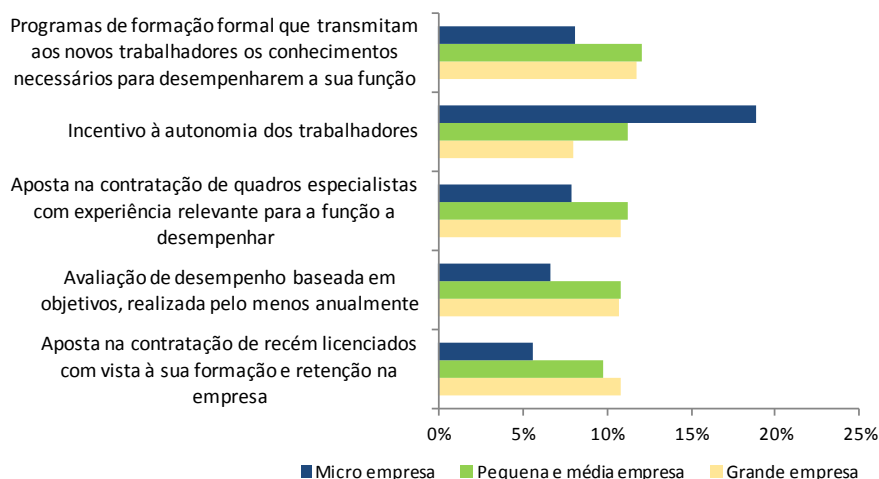
Cerca de 12% das sociedades apostou em programas de formação dos novos colaboradores em 2016

Figura 13 – Práticas de gestão de recursos humanos nas sociedades (%), 2016



A prática de gestão de recursos humanos para promover o capital humano mais referida pelas sociedades foi os "Programas de formação formal que transmitam aos novos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função" (11,6%), logo seguida da "Aposta na contratação de quadros especialistas com experiência relevante para a função a desempenhar" e do "Incentivo à autonomia dos trabalhadores" ambas com 10,7% das respostas.

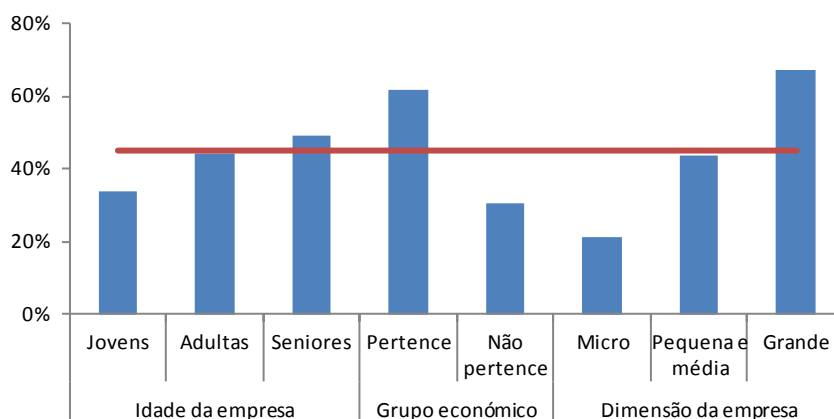
Figura 14 – TOP 5 práticas de gestão de recursos humanos, por dimensão das sociedades (%), 2016



Nas micro empresas apostou-se mais no "Incentivo à autonomia dos trabalhadores", com 18,9% das respostas. Foram as grandes empresas quem mais investiu na "Aposta na contratação de recém licenciados com vista à sua formação e retenção na empresa" (10,8% das respostas, face a 5,6% nas micro empresas). As pequenas e médias empresas foram as que mais valorizaram os "Programas de formação formal que transmitam aos novos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função" (12,1%) e a "Aposta na contratação de quadros especialistas com experiência relevante para a função a desempenhar" (11,2%).

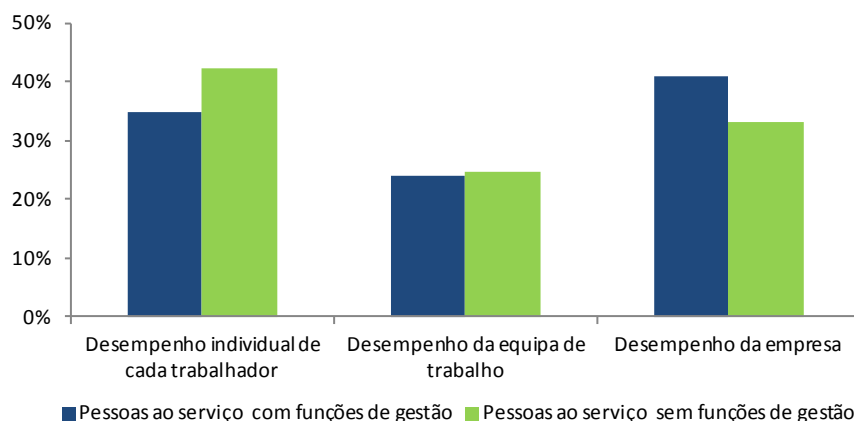
Cerca de 45% das sociedades atribuíram prémios de desempenho em 2016

Figura 15 – Sociedades (%) que atribuíram prémios de desempenho, 2016



Em 2016, menos de metade (44,9%) das sociedades referiu ter atribuído prémios de desempenho às pessoas ao serviço pelo cumprimento dos objetivos definidos para a empresa. Já nas sociedades pertencentes a um grupo económico e nas grandes empresas, mais de 60% referiu ter atribuído prémios de desempenho (61,8% e 63,7%, respetivamente). Observou-se que a atribuição de prémios foi crescente com a idade da empresa (33,7% nas jovens face a 49,1% nas seniores).

Figura 16 – Critérios de atribuição dos prémios de desempenho nas sociedades (%), 2016



Os prémios de desempenho anuais atribuídos pelo total das sociedades às pessoas ao serviço com funções de gestão basearam-se, em primeira instância, no desempenho da própria empresa, com 41,1% das respostas. Contrariamente, os prémios das pessoas ao serviço sem funções de gestão basearam-se primeiro no desempenho individual de cada trabalhador (42,2%) e só depois no desempenho da empresa (33,1%).

Em cerca de 56% das sociedades, as pessoas ao serviço sem funções de gestão foram promovidas

Figura 17 – Critérios de promoção das pessoas ao serviço nas sociedades (%), 2016

Agregação	Componente	Apenas no desempenho e capacidades	Em parte, no desempenho e capacidades e, em parte, noutros fatores	Principalmente noutros fatores	As pessoas ao serviço não foram promovidas
Total das sociedades					
Total das sociedades	Pessoas ao serviço com funções de gestão	39,9%	7,5%	1,4%	51,3%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	44,1%	9,4%	2,2%	44,3%
Grupo económico					
Pertence	Pessoas ao serviço com funções de gestão	56,6%	7,4%	1,0%	35,0%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	58,2%	9,8%	1,5%	30,4%
Não pertence	Pessoas ao serviço com funções de gestão	25,5%	7,5%	1,8%	65,3%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	31,9%	9,0%	2,8%	56,2%
Dimensão da empresa					
Micro	Pessoas ao serviço com funções de gestão	18,8%	4,1%	1,6%	75,4%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	20,9%	3,4%	2,6%	73,1%
Pequena e média	Pessoas ao serviço com funções de gestão	37,1%	6,9%	1,7%	54,4%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	42,0%	9,8%	2,3%	45,9%
Grande	Pessoas ao serviço com funções de gestão	63,8%	11,6%	0,7%	24,0%
	Pessoas ao serviço sem funções de gestão	68,1%	13,2%	1,7%	17,1%

Em mais de metade das sociedades (51,3%), as pessoas ao serviço com funções de gestão não foram promovidas em 2016. Em cerca de 40% das sociedades, as promoções das pessoas ao serviço com funções de gestão foram baseadas apenas no desempenho e nas capacidades. Contrariamente, a percentagem de sociedades com pessoas ao serviço sem funções de gestão promovidas em 2016 superou os 55%, sendo que em 44,1% das sociedades o foram com base apenas no desempenho e capacidades.

A pertença a um grupo económico foi um fator decisivo para a probabilidade da empresa efetuar promoções. Em média, em cerca de 67% das sociedades integradas num grupo, houve promoções do pessoal ao serviço, face a cerca de 39% nas empresas não pertencentes a um grupo.

A promoção das pessoas foi proporcional à dimensão da empresa: quanto maior a dimensão, maior a proporção de sociedades a referir a promoção de pessoal ao serviço (em média, cerca de 80% das grandes empresas promoveram o seu pessoal, face a cerca de 26% nas micro empresas).

Foi nas empresas não pertencentes a um grupo económico que se observou a maior discrepância entre as pessoas ao serviço que não foram promovidas em 2016, mais 9 p.p. nas pessoas com funções de gestão face às pessoas sem funções de gestão. Nas pequenas e médias empresas este diferencial foi igualmente significativo, mais 8,5 p.p. nas pessoas com funções de gestão face às pessoas sem funções de gestão.

C. CARACTERIZAÇÃO DO MEMBRO DA GESTÃO DE TOPO RESPONSÁVEL PELA INFORMAÇÃO

Gestores de Topo aderiram ao Inquérito às Práticas de Gestão

Figura 18 – Caracterização do responsável pela informação nas sociedades (%), 2016

Função do responsável pela informação agregada por categorias	Peso no total			Dimensão da empresa		
	Respostas	Pessoas ao serviço	Volume de negócios	Micro	Pequena e média	Grande
Administrador(a)/Presidente	29,6%	32,5%	38,0%	14,7%	31,8%	36,3%
Diretor Financeiro e Administrativo	17,0%	29,7%	25,8%	4,6%	16,1%	29,3%
Diretor Executivo	11,6%	24,8%	26,0%	4,5%	9,8%	21,8%
Gerente/Sócio/Sócio-Gerente	34,3%	7,7%	4,4%	67,9%	34,6%	6,5%
Contabilista Certificado	3,5%	2,7%	2,3%	3,7%	3,8%	2,6%
Assessor/Auditor/Consultor	0,9%	1,4%	2,1%	0,3%	0,7%	1,8%
Diretor de Produção	1,2%	0,5%	0,8%	0,8%	1,4%	0,9%
Sem função de gestão	1,7%	0,3%	0,6%	3,3%	1,7%	0,7%
Não especificado	0,1%	0,4%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Os Gestores de Topo das Empresas revelaram uma grande adesão ao Inquérito às Práticas de Gestão (IPG). Com base nas respostas obtidas à questão “Função do membro da gestão de topo na empresa”, foi feita uma agregação por categorias das funções dos responsáveis pela prestação da informação reportada ao INE. Foram considerados como “Membros da Gestão de Topo” as categorias: Administrador/Presidente, Gerente/Sócio/Sócio-Gerente, Diretor

Financeiro e Administrativo, Diretor Executivo. Foram consideradas como “Gestor de Topo” as categorias: Administrador/Presidente e Gerente/Sócio/Sócio-Gerente.

Com base nos resultados obtidos observou-se que 64,0% das respostas tiveram como fonte de informação o “Gestor de Topo” da empresa, correspondendo a 40,3% do total do número de pessoas ao serviço das sociedades. Esta percentagem subia para 92,6% quando se considerava a totalidade dos “Membros da Gestão de Topo”, correspondendo a 95% do número total do número de pessoas ao serviço das sociedades.

A evidência empírica indicia que as práticas de gestão contam para o desempenho económico das empresas

O inquérito às práticas de gestão permitiu obter muita informação sobre várias facetas da gestão das empresas em Portugal. É difícil reunir toda a riqueza da informação obtida num indicador de síntese que permita estabelecer uma conexão entre práticas de gestão e performance económica. Em todo caso, tendo como referência o indicador criado por técnicos do *Bureau of Census* dos Estados Unidos, a partir de um inquérito similar que efetuaram a cerca de 32 mil empresas daquele país, disponível em <https://www.census.gov/en.html>, construiu-se um indicador *ad hoc* adiante designado por *gscore*.

O *gscore* é obtido para cada empresa através da média simples das pontuações atribuídas às respostas a 23 questões do inquérito (ver a lista na nota técnica). A pontuação de cada resposta varia entre 0 e 1, sendo o valor máximo atribuído à opção de resposta que corresponde à prática mais estruturada e o mínimo à menos estruturada. Se houver mais que duas opções de resposta, as opções intermédias, depois de ordenadas por ordem crescente de qualidade da prática de gestão, são pontuadas de modo uniforme com valores intermédios entre 0 e 1. Assim, se houver três opções, a pior opção terá a pontuação nula, a opção intermédia receberá uma pontuação de 0,5 e a melhor, 1. Se houver 4 opções, serão pontuadas respetivamente por ordem crescente de qualidade com 0, 1/3, 2/3 e 1. Desta forma, o *gscore* tem uma escala compreendida entre 0 e 1.

Para ter uma noção do grau de relevância do *gscore* no desempenho económico ensaiou-se uma regressão linear, em que a variável dependente considerada foi o (logaritmo natural do) Valor Acrescentado Bruto por trabalhador de cada empresa, tomado como indicador de desempenho económico, e entre os regressores foi incluído o *gscore*. Subjacente a esta regressão esteve a função de produção seguinte:

$$(1) \quad Y_i = AK_i^\alpha L_i^\beta e^{\gamma g_i} \prod_j e^{\delta_j x_{i,j}}$$

Onde Y_i corresponde ao VAB da empresa i , A , α , γ e δ_j são parâmetros, K_i é o capital da empresa i (aproximado pelo valor líquido do ativo não corrente), L_i corresponde ao nível de emprego na empresa i (aproximado pelo número de pessoas ao serviço - NPS), g_i é o *gscore* da empresa i , e $x_{i,j}$ é o valor associado a uma característica j da empresa i .

As características consideradas dividem-se em dois grupos. No primeiro grupo, as características foram associadas a variáveis *dummy* com valor um ou zero, consoante se manifeste ou não a característica em causa na empresa *i*. Neste grupo incluíram-se as seguintes características: idade da empresa (*jovem* - menos de 5 anos de existência e *adulta* - entre 6 e 19 anos de existência); pertença a um grupo empresarial (*grupo*); dimensão da empresa, de acordo com a classificação estatística de *micro* ou *grande* (esta classificação baseia-se simultaneamente no nível de emprego e no volume de negócios); ter perfil exportador (*p_export*). No segundo grupo, para cada empresa, consideraram-se as seguintes características: percentagem do pessoal ao serviço com pelo menos licenciatura sobre o total (*% hab_sup*), a antiguidade média do pessoal ao serviço (*antig*), medida em número de anos ao serviço da empresa, e o logaritmo natural do pessoal ao serviço (*ln(NPS)*) e do ativo por pessoa ao serviço (*ln(ativo/NPS)*).

Dividindo por L_i e aplicando logaritmos naturais a (1), obtém-se a expressão seguinte (2) que se reteve como referência para a regressão linear com o método dos mínimos quadrados ordinários efetuada com 3620 observações correspondentes às empresas com VAB positivo, para as quais foi possível reunir informação sobre todas as características consideradas.

$$(2) \quad \ln\left(\frac{Y_i}{L_i}\right) = \ln(A) + \alpha \ln\left(\frac{K_i}{L_i}\right) + (\beta + \alpha - 1) \ln(L_i) + \gamma g_i + \sum_j \delta_j x_{i,j}$$

A tabela seguinte indica os resultados obtidos.

Tabela 1: Resultados obtidos da regressão linear

Variável	ln (VAB / NPS) N = 3620 R ² = 0,43		
	Coefficiente	Estatística t	valor-P
ln(A)	8,81	94,83	0,00
gscore	1,68	14,51	0,00
<i>jovem</i>	-0,02	-0,37	0,71
<i>adulta</i>	0,06	1,82	0,07
<i>grupo</i>	0,20	6,86	0,00
<i>micro</i>	-0,52	-12,47	0,00
<i>grande</i>	0,52	11,33	0,00
<i>p_export</i>	0,09	3,38	0,00
ln(ativo/NPS)	0,13	21,23	0,00
% hab_sup	0,92	15,70	0,00
<i>antig</i>	0,02	6,79	0,00
ln(NPS)	-0,27	-18,52	0,00

Estes resultados indiciam que a variável associada à qualidade das práticas de gestão (*gscore*) influencia significativamente o indicador de desempenho económico considerado.

A especificação e o estimador utilizado podem naturalmente ser aperfeiçoados, nomeadamente, no sentido de identificar efeitos cruzados entre os regressores e para tomar em conta as propriedades estatísticas da variável aleatória residual subjacente à aplicação do método de estimação baseado na expressão (2). Também o próprio indicador de desempenho económico poderá ser diferente, em função de objetivos específicos de análise e outros indicadores de qualidade de gestão podem ser construídos.

Nesse sentido, em condições que salvaguardem o segredo estatístico, o INE está a construir uma base de dados a partir da informação recolhida pelo inquérito para disponibilizar a investigadores que se manifestem interessados.

Em todo o caso, é importante referir que, o forte indício que se obteve da relevância das práticas de gestão para o desempenho económico das empresas, está em linha com os resultados obtidos com o inquérito similar atrás referido nos EUA.

Adicionalmente, tendo ainda como referência a equação (2), foram efetuadas regressões para subconjuntos de empresas tendo em atenção as suas características individuais. Por exemplo, no caso das 522 empresas "jovens", o coeficiente da regressão do *gscore* é 1,25 e a estatística t associada é 3,67 indiciando que esta variável é relevante para a explicação do comportamento do (logaritmo natural do) rácio entre o VAB e o pessoal ao serviço neste subconjunto. A tabela seguinte mostra que, em todos os casos considerados, a variável *gscore* é muito significativa.

Tabela 2: Resultados obtidos da regressão linear por característica

Característica	ln (VAB / NPS)		
	Coeficiente <i>gscore</i>	Estatística t	valor-P
Idade			
Jovem (N = 522)	1,25	3,67	0,00
Adulta (N = 1371)	1,80	8,86	0,00
Senior (N = 1727)	1,63	10,70	0,00
Dimensão			
Micro empresa (N = 664)	1,56	4,88	0,00
Pequena e média empresa (N = 2089)	1,64	11,01	0,00
Grande empresa (N = 867)	1,13	5,39	0,00
Grupo económico			
Pertence (N = 1670)	1,91	11,16	0,00
Não pertence (N = 1950)	1,42	9,16	0,00
Perfil exportador			
Sim (N = 1245)	1,49	8,16	0,00
Não (N = 2375)	1,81	12,21	0,00

Nota metodológica:

O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) pretende conhecer a perceção que os membros da gestão de topo têm relativamente às práticas de gestão das empresas que gerem, bem como avaliar a importância dessas práticas na produtividade das empresas e noutros indicadores chave que permitam avaliar as diferenças de produtividade existentes entre as empresas portuguesas e, numa fase posterior, entre os diferentes países.

A população alvo deste inquérito compreende as sociedades não financeiras ativas, com sede em Portugal, classificadas nas secções A a S (excluindo as secções K e O) da Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE-Rev.3), excluindo as sociedades classificadas como microempresas com menos de 5 pessoas ao serviço.

Para a constituição da base de amostragem foram consideradas as sociedades não financeiras ativas em 2016, excluindo as sociedades classificadas como microempresas com menos de 5 pessoas ao serviço. Foi selecionada uma amostra aleatória de 4 469 empresas, representativa por setor de atividade, dimensão da empresa, pertença ou não a um grupo económico e idade da empresa. Para efeitos deste estudo foram consideradas 3 875 respostas válidas, correspondentes a 86,7% do total da amostra.

Para efeitos de divulgação foram considerados:

A) 8 Grupos de atividade económica: Agricultura, silvicultura e pesca (secção A da CAE Rev.3), Indústria (secções B e C), Energia, água e saneamento (secções D e E), Construção e imobiliárias (secções F e L), Comércio e reparação de veículos (secção G), Transportes e armazenagem e Atividades de informação e comunicação (secções H e J), Alojamento e restauração (secção I) e Outras atividades de serviços (secções M a S);

B) 3 Grupos de dimensão da empresa: Micro empresa ($5 \leq \text{Número de pessoas ao serviço} < 10$ e Volume de negócios $\leq 2\,000\,000\text{€}$); Pequena e Média empresa ($10 \leq \text{Número de pessoas ao serviço} < 250$ e Volume de negócios $\leq 50\,000\,000\text{€}$) e Grande empresa ($\text{Número de pessoas ao serviço} \geq 250$ ou Volume de negócios $> 50\,000\,000\text{€}$);

C) 3 Grupos de idade da empresa: Jovens ($1 \leq \text{Idade} \leq 5$); Adultas ($6 \leq \text{Idade} \leq 19$) e Seniores ($\text{Idade} \geq 20$);

D) Pertença ou não a um grupo de empresas.

Neste estudo foram consideradas como **sociedades com perfil exportador**, aquelas que exportam bens e serviços e que cumprem os seguintes critérios: (i) Sociedades em que pelo menos 50% do volume de negócios é proveniente das exportações de bens e serviços, ou (ii) Sociedades em que pelo menos 10% do volume de negócios é proveniente das exportações de bens e serviços e o valor das exportações de bens e serviços superior a 150 mil euros.

Principais conceitos:

Práticas de Gestão: Referem-se aos métodos e técnicas de trabalho utilizados pelos gestores da empresa com vista a melhorar a eficácia dos sistemas de trabalho e a otimizar a utilização dos recursos da empresa. Alguns exemplos de práticas de gestão incluem a motivação, apoio e formação das pessoas ao serviço, a introdução de programas de melhoria da qualidade, entre outras.

Pessoas ao serviço com funções de gestão: Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que no período de referência, participaram na atividade da empresa, exercendo funções de planeamento, organização, liderança e controlo.

Pessoas ao serviço sem funções de gestão: Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que no período de referência estejam abaixo de todos os gestores na estrutura organizacional da empresa.

Principais conceitos (continuação):

Pessoas ao serviço com funções de gestão de topo: Compreende o gestor de topo e os vários gestores seniores que lhe reportam diretamente. Normalmente, estes gestores seniores são responsáveis por assegurar a gestão de funções de suporte ao negócio principal, nomeadamente marketing, finanças, operações, recursos humanos e tecnologias de informação.

Pessoas ao serviço com funções de gestão intermédia: Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que na estrutura organizacional estão num nível intermédio entre os gestores de topo e os gestores da base hierárquica. O seu principal papel consiste na obtenção dos planos da gestão de topo e pô-los em prática no seu departamento, unidade, divisão ou secção, alinhando as ações organizacionais com os objetivos estratégicos.

Pessoas ao serviço com funções de gestão operacional: Compreende o indivíduo e/ou indivíduos com o cargo de gestão mais baixo em termos hierárquicos. Na estrutura organizacional da empresa situam-se logo acima dos trabalhadores sem funções de gestão e abaixo de todos os restantes gestores. São também chamados de supervisores, chefes de secção, chefes de equipa ou gestores de linha.

Gestor de topo da empresa: Pessoa que numa empresa ocupa o topo hierárquico, não sendo subordinado de nenhuma outra pessoa. Cabe ao gestor de topo a concretização da missão da empresa através da fixação de objetivos estratégicos e de estratégias para os atingir, bem como a integração entre as diferentes áreas funcionais da empresa. Muitas vezes é dada a designação de CEO (Chief Executive Officer) ao gestor de topo.

Questionário:



Inquérito às Práticas de Gestão

As questões utilizadas para cálculo do *gscore* foram as seguintes questões do Módulo B – Práticas de Gestão: 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 e 55.

Bibliografia:

[World Management Survey, 2015](#)

[World Bank, Management Practices Survey, 2011](#)

[European Bank, Management, Organisation and Innovation Survey, 2009](#)

[Census Bureau, Management and Organizational Practices Survey, 2015](#)

[Statistics Canada, Survey of Innovation and Business Strategy, 2012](#)

[Leadership Continuum Theory by Tannenbaum and Schmidt, 1958](#)