

27 de julho de 2023

## INQUÉRITO ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO

2022

### Introdução

A Direção Regional de Estatística da Madeira (DREM) publica hoje, os principais resultados obtidos com o Inquérito às Práticas de Gestão (IPG), relativos ao ano de referência de 2022.

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

Os principais resultados agora divulgados foram apurados com base, apenas, no conjunto das 749 respostas válidas obtidas, junto de sociedades com sede na Região, tendo sido segmentados por quatro variáveis de estratificação: Idade da empresa, Pertença a um grupo económico, Dimensão da empresa e Atividade económica. O IPG já se tinha realizado na RAM para o ano de referência de 2016, mas com uma dimensão amostral que não permitia apurar resultados regionais. Para esta edição de 2022, a DREM solicitou ao Instituto Nacional de Estatística (INE) um redimensionamento da amostra para a RAM, que permitisse a obtenção de dados para a Região Autónoma, pelo que é a primeira vez que este tipo de caracterização das sociedades com sede na RAM fica disponível. De notar que além dos quadros de resultados incluídos neste Em Foco, é disponibilizado também um vasto conjunto de quadros na respetiva secção do IPG no portal de internet da DREM.

### ➤ 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 formação do pessoal ao serviço e a introdução de programas de melhoria da qualidade.



**Direção Regional de Estatística da Madeira**

*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

## 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.

### A. CARACTERIZAÇÃO DAS SOCIEDADES RESPONDENTES

Em 2022, as sociedades respondentes ao IPG tinham 20 ou mais anos de idade (43,6%), não pertenciam a um grupo económico (62,0%) e eram micro, pequenas e médias empresas (97,0%). Do total de pessoas ao serviço nas sociedades respondentes, 36,6% eram do sexo feminino, tendo esta percentagem atingido o maior valor no setor “Outras atividades de serviços” (59,8%), em contraste com o menor valor no setor da “Construção” (6,8%). Do total de pessoas ao serviço, 15% desempenhavam funções de gestão em 2022.

**62,0% DAS SOCIEDADES NÃO PERTENCIAM A UM GRUPO ECONÓMICO E 43,6% TINHAM 20 OU MAIS ANOS DE IDADE**

Figura 1 – Caracterização das sociedades respondentes, 2022

Agregação	Sociedades		Pessoas ao serviço						
			Por sexo		Por funções de gestão				
	N.º	% do total de sociedades	Mulheres	Homens	Com funções de gestão de topo	Com funções de gestão intermédia	Com funções de gestão operacional	Sem funções de gestão	
<b>Total das sociedades</b>									
Total das sociedades	769	100,0	36,6	63,4	3,8	3,5	7,7	85,0	
<b>Idade</b>									
Jovens (≤ 5 anos)	127	16,5	22,7	77,3	7,1	5,4	7,3	80,2	
Adultas (≥6 anos e ≤ 19 anos)	307	39,9	38,7	61,3	4,3	3,5	7,2	85,0	
Seniores (≥ 20 anos)	335	43,6	37,1	62,9	3,2	3,3	8,0	85,5	
<b>Grupo económico</b>									
Pertence	292	38,0	38,3	61,7	2,6	3,4	8,3	85,7	
Não pertence	477	62,0	33,1	66,9	6,4	3,7	6,4	83,5	
<b>Dimensão</b>									
Micro	235	30,6	35,3	64,7	20,3	6,0	7,3	66,4	
Pequena e média	511	66,4	34,9	65,1	4,4	4,6	8,6	82,4	
Grande	23	3,0	39,5	60,5	1,0	1,5	6,2	91,4	
<b>Atividade económica</b>									
Agricultura, silvicultura e pesca	39	5,1	19,5	80,5	7,9	3,1	4,1	84,8	
Indústria	154	20,0	29,6	70,4	7,2	4,8	6,5	81,5	
Energia, água e saneamento	12	1,6	15,0	85,0	2,3	2,5	8,2	87,0	
Construção e imobiliárias	107	13,9	6,8	93,2	3,0	2,5	4,5	90,0	
Comércio e reparação de veículos	133	17,3	42,7	57,3	4,7	4,3	9,4	81,5	
Alojamento e restauração	111	14,4	51,8	48,2	2,4	3,3	9,8	84,5	
Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	98	12,7	21,8	78,2	5,6	4,9	8,2	81,3	
Outras atividades de serviços	115	15,0	59,8	40,2	3,0	3,0	6,9	87,0	

Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

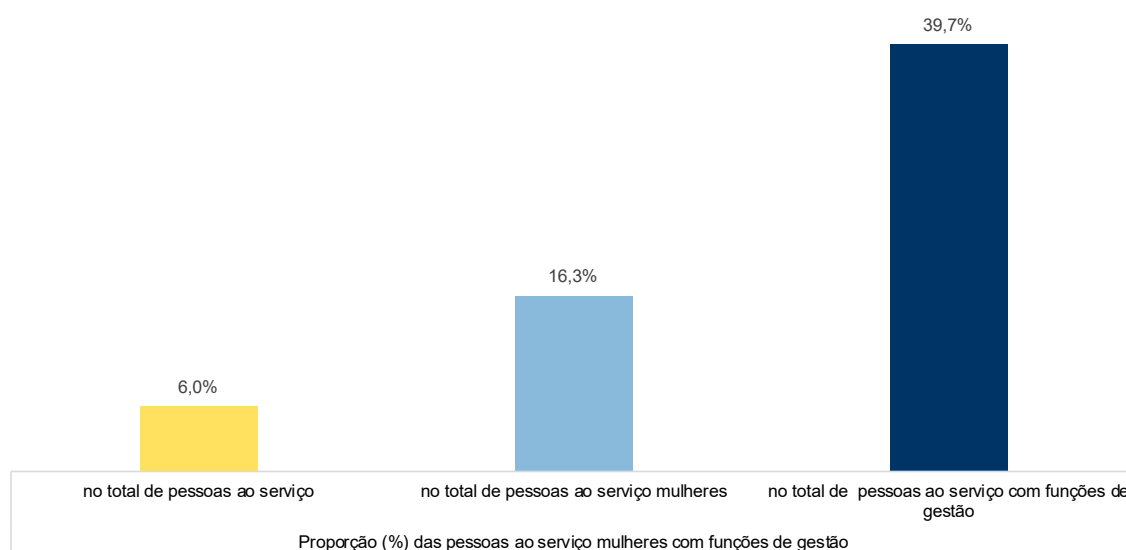


**Direção Regional de Estatística da Madeira**  
*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

Em 2022, 39,7% do total de pessoas ao serviço com funções de gestão nas sociedades respondentes eram mulheres. As mulheres com cargos de gestão representavam 16,3% do total de pessoas ao serviço do sexo feminino e apenas 6,0% do total de pessoas ao serviço nas sociedades respondentes em 2022. A proporção de mulheres com funções de gestão de topo no total de pessoas ao serviço com funções de gestão de topo foi de 27,0%. No País, pela mesma ordem, estas percentagens eram de 37,8%, 9,5%, 4,4% e 29,0%.

**39,7% DAS PESSOAS AO SERVIÇO COM FUNÇÕES DE GESTÃO, ERAM MULHERES**

**Figura 2 – Proporção das mulheres com funções de gestão, 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

Em 2022, 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 43,8% das sociedades. Cerca de 49% do total das sociedades referiram não ter tomado decisões relativamente a “Novos mercados de atuação da empresa”.

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

**Figura 3 – Entidades onde foram tomadas as decisões de gestão das sociedades, 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
Contratação de pessoas ao serviço da empresa	74,4%	2,1%	10,4%	13,1%
Alterações salariais das pessoas ao serviço da empresa	73,2%	2,0%	12,0%	12,8%
Introdução de novos bens e/ou serviços na empresa	60,6%	1,1%	9,3%	29,0%
Revisão do preço dos bens e/ou serviços da empresa	72,0%	1,1%	10,3%	16,7%
Publicidade dos bens e/ou serviços da empresa	57,0%	1,6%	9,1%	32,3%
Novos mercados de atuação da empresa	43,8%	0,8%	6,9%	48,5%

Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

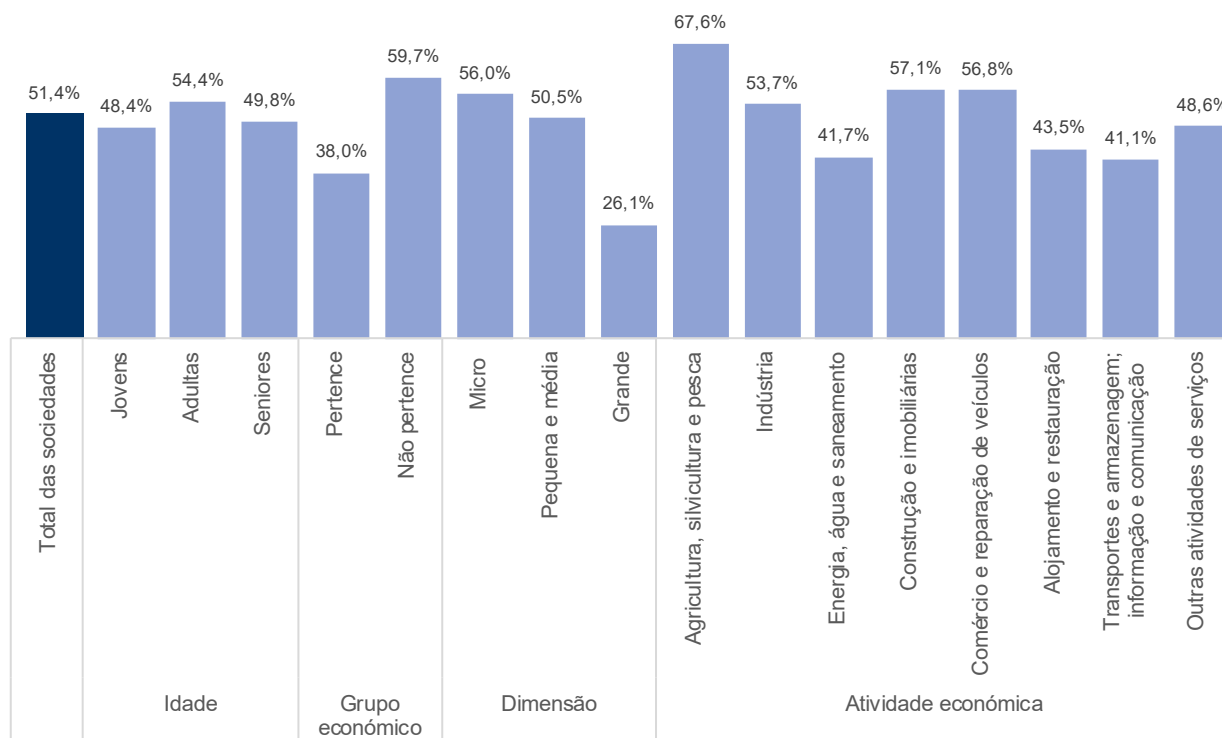


**Direção Regional de Estatística da Madeira**  
*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

A maioria das sociedades (51,4%) era detida pelos seus fundadores ou por membros das suas famílias. Apenas nas sociedades jovens (6 a 19 anos) a percentagem das detidas por fundadores ou familiares de fundadores aumenta para 54,4%, enquanto nas sociedades jovens (até 5 anos) e seniores (20 ou mais anos) a percentagem diminui para 48,4% e 49,8% respetivamente. Quanto maior a dimensão da empresa menor a percentagem de empresas detidas pelos fundadores ou pelas suas famílias. Em 59,7% das empresas não pertencentes a um grupo observou-se o controlo por parte dos fundadores, face a apenas 38,0% nas empresas integradas num grupo.

**51,4% DAS SOCIEDADES ERAM DETIDAS PELOS FUNDADORES OU POR FAMILIARES DOS FUNDADORES**

**Figura 4 – Sociedades (%) detidas por fundadores ou familiares de fundadores, 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

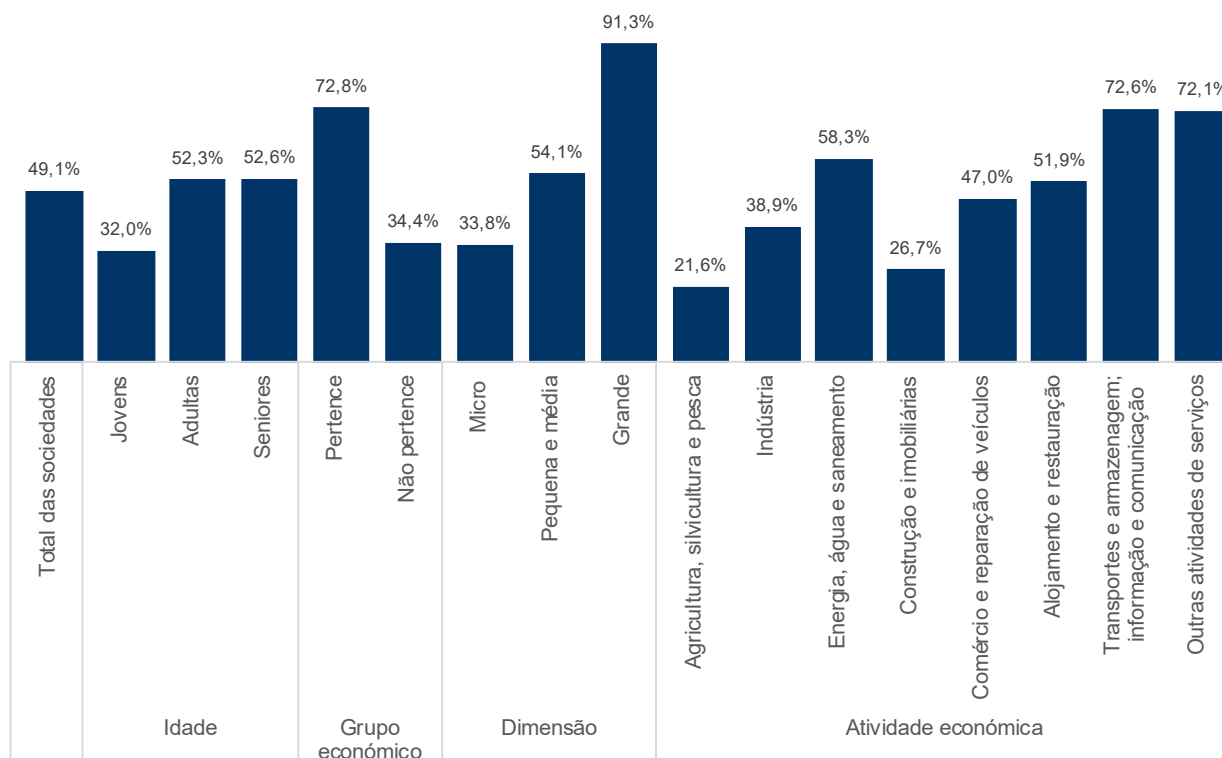
Em 2022, em 49,1% das sociedades os gestores de topo tinham grau académico de licenciatura ou superior (62,6% no País). Nas sociedades seniores (com 20 ou mais anos de idade), esta percentagem foi de 52,6%, nas sociedades integradas num grupo económico atingiu os 72,8% e nas sociedades de grande dimensão os 91,3%. Os setores do “Transportes”,

**91,3% DAS SOCIEDADES DE GRANDE DIMENSÃO TINHAM GESTORES DE TOPO COM GRAU ACADÉMICO DE LICENCIATURA OU SUPERIOR**



“Outras atividades de serviços” e da “Energia, água e saneamento” destacaram-se com 72,6%, 72,1% e 58,3% de sociedades com gestores de topo com grau de licenciatura ou superior.

**Figura 5 – Sociedades (%) com gestores de topo com grau académico de licenciatura, 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

### O GESTOR DE TOPO EXERCIA A SUA FUNÇÃO EM EXCLUSIVIDADE EM 71,4% DAS SOCIEDADES

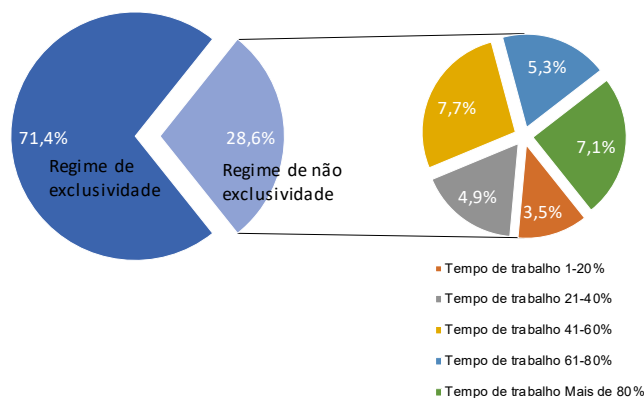
Em 2022, o gestor de topo exercia a função em exclusividade em 71,4% das sociedades (73,2% no País). Esta percentagem tendeu a aumentar à medida que a idade da empresa era superior (74,5% nas seniores e 67,2% nas jovens) e à medida que a dimensão da empresa era superior (82,6% nas grandes e 68,9% nas micro). Entre as sociedades em que o gestor de topo não exercia esta função em exclusividade, em 12,4% o tempo de trabalho afeto às funções de gestor de topo era superior a 60%.



**Figura 6 – Regime de exclusividade do gestor de topo, 2022**

Agregação	Sim	Não
	% de Sociedades	
<b>Total das sociedades</b>		
Total das sociedades	71,4%	28,6%
<b>Idade da empresa</b>		
Jovens	67,2%	32,8%
Adultas	69,8%	30,2%
Seniores	74,5%	25,5%
<b>Grupo económico</b>		
Pertence	64,8%	35,2%
Não pertence	75,5%	24,5%
<b>Dimensão da empresa</b>		
Micro	68,9%	31,1%
Pequena e média	72,1%	27,9%
Grande	82,6%	17,4%

Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão



**PARA PELO MENOS 2/3 DAS SOCIEDADES O QUE MELHOR DESCREVIA O GESTOR DE TOPO ERA O ASSUMIR DE RESPONSABILIDADES E A TOMADA DE DECISÕES**

As três características que melhor descreviam o gestor de topo em funções em 2022 foram "Assumir as responsabilidades" (mencionada por 70,0% das sociedades), "Tomar decisões" (66,6%), e "Liderar pelo exemplo" (44,5%). Contrariamente, as características menos referidas foram "Oferecer feedback" (7,5%), "Pedir ajuda se necessário" (15,4%) e "Saber reconhecer os méritos" (15,5%). No País, as características predominantes foram "Tomar decisões" (69,0%), "Assumir as responsabilidades" (64,9%) e "Liderar pelo exemplo" (46,8%), contrariamente a "Oferecer feedback" (7,0%), "Reconhecer e respeitar os limites entre chefia e subordinado" (13,8%) e "Pedir ajuda se necessário" (13,8%).

**Figura 7 – Características que definem o gestor de topo da empresa, 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão



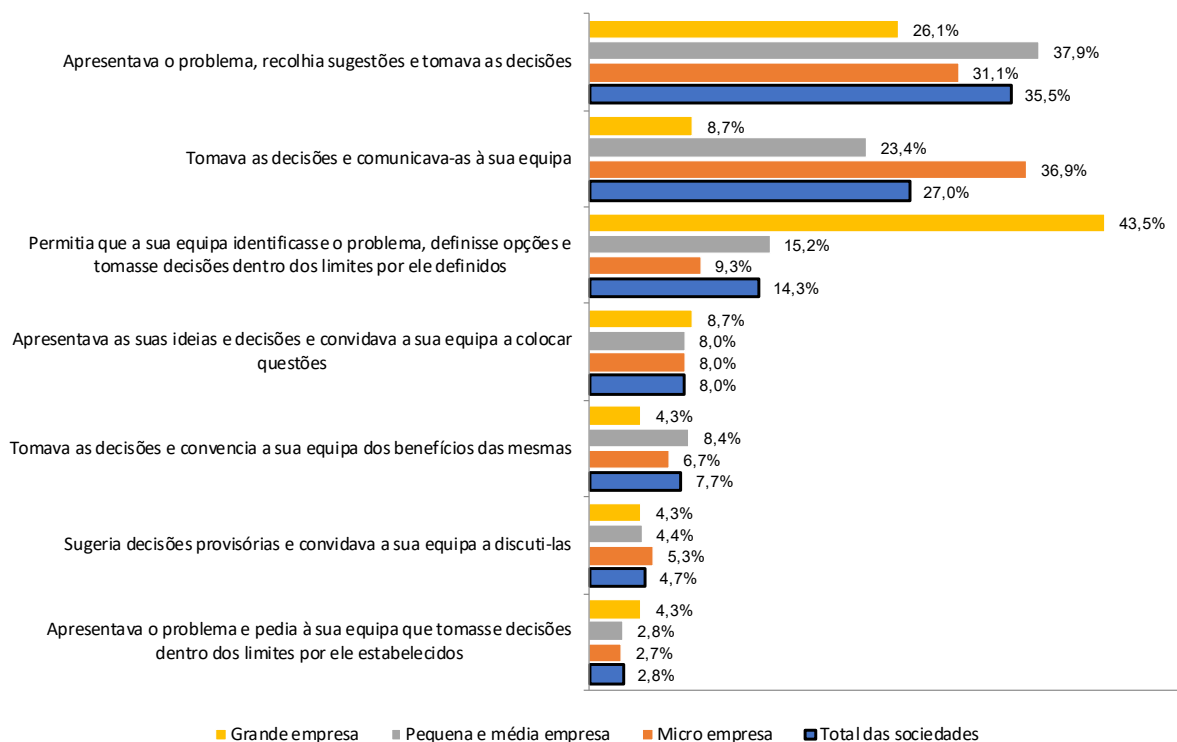
**Direção Regional de Estatística da Madeira**  
*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

**EM CERCA DE METADE DAS SOCIEDADES, O GESTOR DE TOPO ASSUMIU UM ESTILO DE LIDERANÇA DEMOCRÁTICO E CENTRADO NA EQUIPA**

Para 35,5% 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. Logo de seguida, o segundo estilo de liderança mais referido (por 27,0% das sociedades) foi aquele em que o gestor de topo tomava as decisões e comunica-as à sua equipa. O terceiro estilo mais comum (14,3% 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.

O primeiro e terceiro estilos são, em ambos os casos, e de acordo com a teoria desenvolvida por Tannenbaum e Schmidt<sup>1</sup>, dois estilos de liderança mais democráticos e centrados na equipa. De notar, que no País são estes estilos os predominantes.

**Figura 8 – Estilo de liderança do gestor de topo nas sociedades (%), 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

<sup>1</sup> 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.



## B. PRÁTICAS DE GESTÃO DAS SOCIEDADES RESPONDENTES

**EM 58% DAS SOCIEDADES, O CALENDÁRIO DOS OBJETIVOS DEFINIDOS RESULTOU DE UMA COMBINAÇÃO DE CURTO E LONGO PRAZO**

Para mais de 58% das sociedades, o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço resultou de uma combinação de curto e longo prazo (58,2% nas jovens e 59,6% nas seniores). Os objetivos essencialmente de curto prazo foram mais expressivos nas empresas não pertencentes a um grupo (26,4%) do que nas pertencentes a um grupo (13,6%). Cerca de 70% das empresas pertencentes a um grupo combinam objetivos de curto e longo prazo. Esta opção aumenta com o aumento da dimensão da empresa (48,9% nas micro face a 73,9% nas grandes), enquanto os objetivos essencialmente de curto prazo foram mais expressivos nas empresas de menor dimensão (26,7% nas micro face a 8,7% nas grandes). Em todos os setores de atividade económica, a maioria das empresas respondeu privilegiar a combinação de objetivos de curto e longo prazo para o principal bem e/ou serviço.

**Figura 9 - Calendário dos objetivos nas sociedades (%), 2022**

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
%				
<b>Total das sociedades</b>				
Total das sociedades	21,5	16,4	58,2	3,9
<b>Idade</b>				
Jovens	23,0	14,8	58,2	4,1
Adultas	22,5	16,4	56,7	4,4
Seniores	20,1	17,0	59,6	3,3
<b>Grupo económico</b>				
Pertence	13,6	15,7	69,7	1,0
Não pertence	26,4	16,9	51,1	5,6
<b>Dimensão</b>				
Micro	26,7	17,8	48,9	6,7
Pequena e média	19,8	15,8	61,7	2,8
Grande	8,7	17,4	73,9	0,0

Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**67,8% DAS SOCIEDADES CONSIDERARAM OS OBJETIVOS ESTABELECIDOS PARA A EMPRESA MODERADAMENTE AMBICIOSOS**

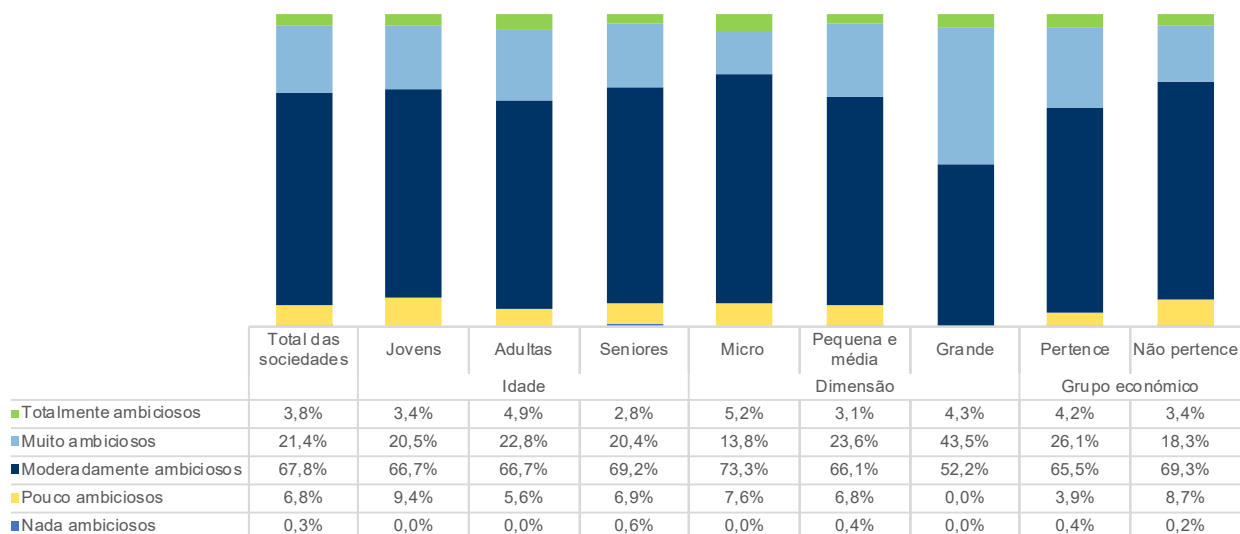
Cerca de 68% das sociedades respondentes, consideraram os objetivos estabelecidos para a empresa, em 2022, moderadamente ambiciosos e 21,4% muito ambiciosos. Apenas 0,3% consideraram os objetivos estabelecidos nada ambiciosos. A percentagem de sociedades que consideraram os objetivos muito ambiciosos foi superior nas sociedades micro (73,3%) e nas sociedades não integradas num grupo económico (69,3%).

No País, cerca de 60%, das sociedades respondentes consideram os objetivos estabelecidos para a empresa, moderadamente ambiciosos e 31,0% muito ambiciosos.



**Direção Regional de Estatística da Madeira**  
"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"

**Figura 10 – Grau de ambição dos objetivos, por idade das sociedades (%), 2022**



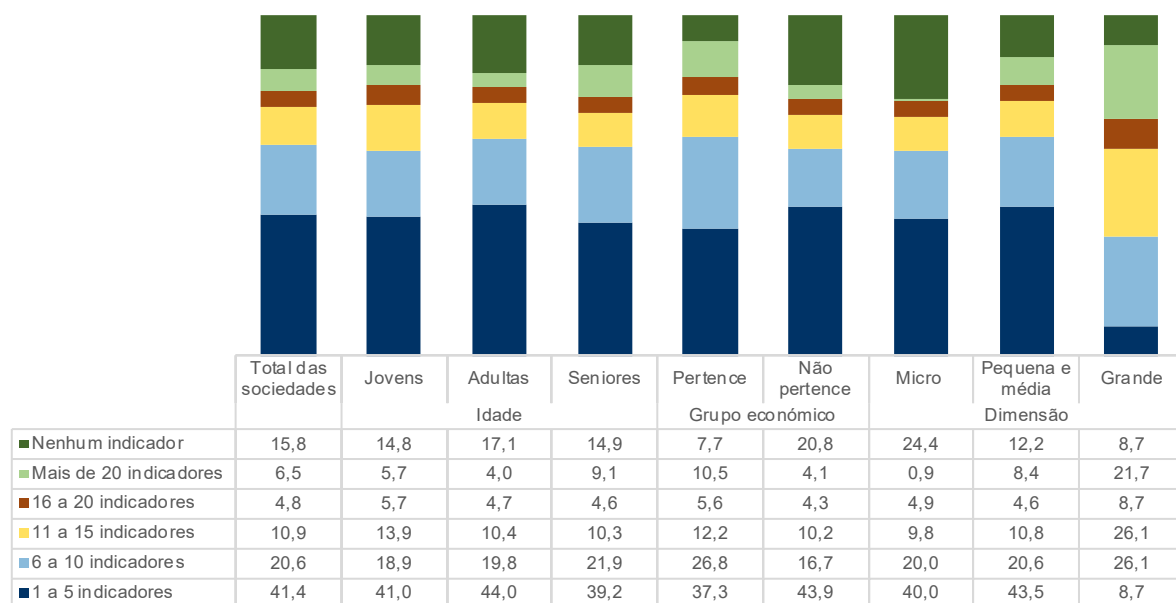
Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**60,9% DAS SOCIEDADES DE GRANDE DIMENSÃO MONITORIZARAM ENTRE 6 E 20 INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO**

Mais de metade das sociedades (61,9%) respondeu monitorizar até 10 indicadores-chave de desempenho em 2022 (54,8% no País). A proporção de empresas que monitorizavam entre 1 a 5 indicadores foi superior entre as empresas jovens (41,0% face a 39,2% nas seniores), entre as empresas não pertencentes a um grupo (43,9% face a 37,3% nas pertencentes) e entre as micro empresas (40,0% face a 8,7% 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 (9,1% face a 4,0% nas adultas), nas empresas pertencentes a um grupo (10,5% face a 4,1% nas não pertencentes) e nas grandes empresas (21,7% face a 0,9% nas microempresas).



**Figura 11 – Indicadores-chave monitorizados nas sociedades (%), 2022**



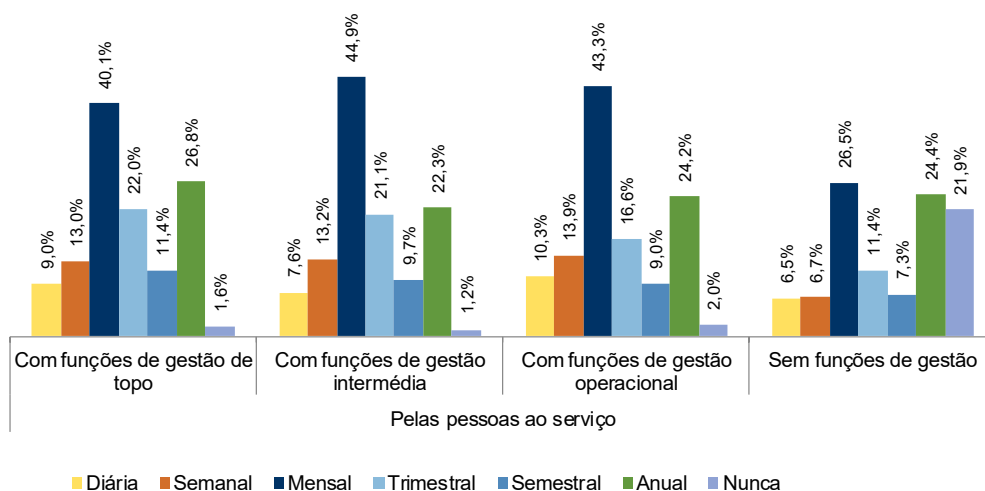
Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**AS PESSOAS COM FUNÇÕES DE GESTÃO DE TOPO AVALIARAM OS INDICADORES-CHAVE DE DESEMPENHO NUMA BASE MENSAL EM 40,1% DAS SOCIEDADES**

Em 2022, 21,9% das sociedades referiram que as pessoas ao serviço sem funções de gestão nunca avaliaram os indicadores-chave de desempenho da empresa (24,3% no País). 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 40,1% das sociedades, pelas pessoas com funções de gestão intermédia em 44,9% das sociedades e pelas pessoas com funções de gestão operacional em 43,3% das sociedades.



**Figura 12 – Periodicidade de avaliação dos indicadores chave nas sociedades (%), 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**O INCENTIVO À AUTONOMIA DOS TRABALHADORES FOI A PRINCIPAL PRÁTICA DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS, ESCOLHIDA POR 38,9% DAS SOCIEDADES**

O incentivo à autonomia dos trabalhadores foi a principal prática de gestão de recursos humanos em 2022, levada a cabo por 38,9% das sociedades respondentes, seguida da aposta na contratação de quadros especialistas, escolhida por 28,2% das sociedades. Apenas 11,6% das sociedades referiram não ter levado a cabo nenhuma prática de gestão em 2022.

No País, as principais práticas de gestão de recursos humanos foram as mesmas que na RAM, embora com percentagens distintas. Com efeito, o incentivo à autonomia dos trabalhadores foi levado a cabo por 45,0% de sociedades respondentes no País, seguido da contratação de quadros especialistas, indicado por 42,1% das sociedades. 8,5% das sociedades do País não levaram a efeito nenhuma prática de gestão.



**Figura 13 – Práticas de gestão de recursos humanos nas sociedades (%), 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**PARA 60,9% DAS SOCIEDADES DE GRANDE DIMENSÃO, A CONTRATAÇÃO DE ESPECIALISTAS FOI A PRINCIPAL PRÁTICA DE GESTÃO**

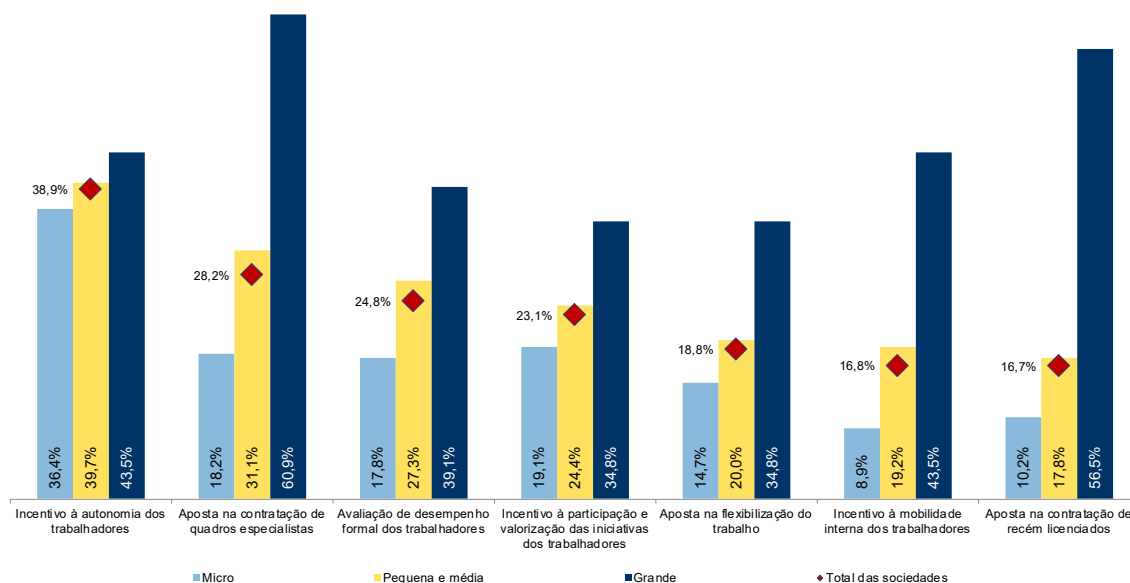
Entre as 7 práticas de gestão de recursos humanos mais escolhidas nas grandes sociedades destacam-se a contratação de quadros especialistas (60,9%), a aposta na contratação recém licenciados com vista à sua formação e retenção na empresa (56,5%), a atribuição de ações das empresas e/ou a participação nos lucros e/ou prémios de desempenho (56,5%), o incentivo à autonomia dos trabalhadores (43,5%), o incentivo à mobilidade interna dos trabalhadores (43,5%) e oportunidades de desenvolvimento que aumentem as possibilidades de promoção dos trabalhadores e de progressão na carreira (43,5%). O incentivo à autonomia dos trabalhadores foi a prática de gestão de recursos humanos mais valorizada entre as sociedades de pequena e média dimensão (39,7%) e nas micro (36,4%).



**Direção Regional de Estatística da Madeira**

*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

**Figura 14 – TOP 7 práticas de gestão de recursos humanos, por dimensão das sociedades (%), 2022**



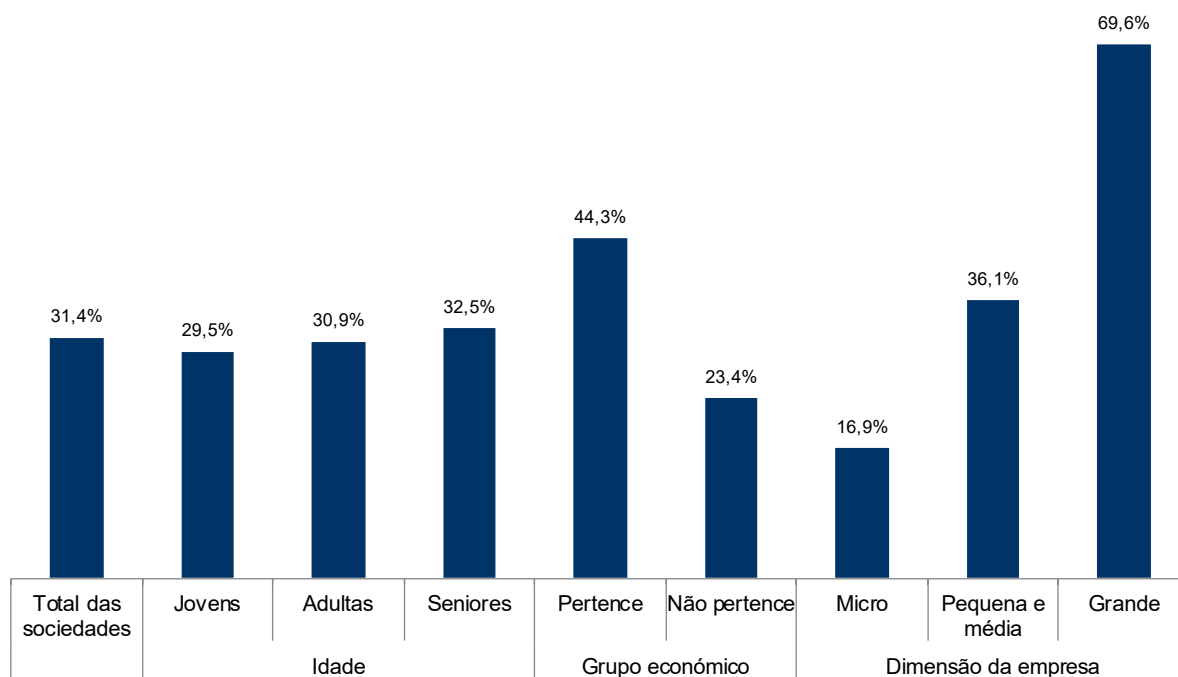
Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**31,4% DAS SOCIEDADES ATRIBUÍRAM PRÉMIOS DE DESEMPENHO AOS SEUS TRABALHADORES**

Em 2022, menos de um terço (31,4%) 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, mais de 44% referiu ter atribuído prémios de desempenho, enquanto nas grandes empresas esta percentagem rondou os 70%. Observou-se que a atribuição de prémios foi crescente com a idade da empresa (29,5% nas jovens face a 32,5% nas seniores).



**Figura 15 – Sociedades (%) que atribuíram prémios de desempenho, 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

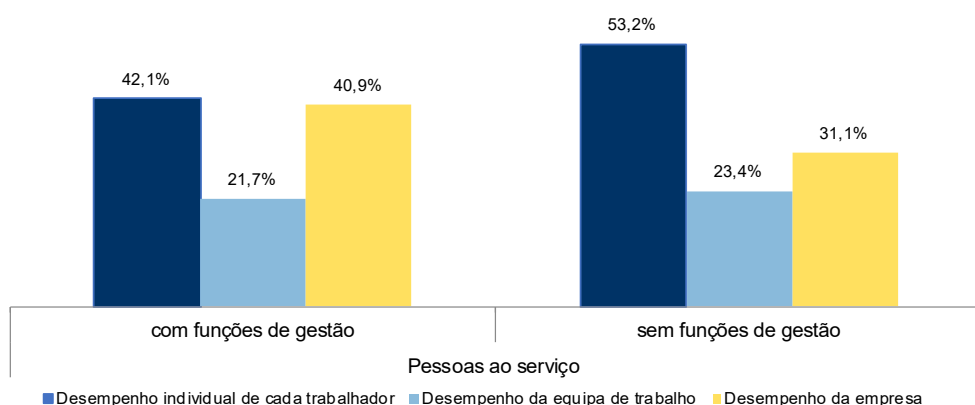
**O DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS TRABALHADORES FOI O PRINCIPAL CRITÉRIO DE ATRIBUIÇÃO DE PRÉMIOS DE DESEMPENHO**

Os prémios de desempenho anuais atribuídos pelo total das sociedades às pessoas ao serviço com e sem funções de gestão basearam-se em qualquer dos casos, no desempenho individual de cada trabalhador, em 42,1% e 53,2% das sociedades, respetivamente.

O desempenho de empresa foi o segundo critério mais mencionado (40,9% nas pessoas com funções de gestão e 31,1% nas pessoas sem funções de gestão), surgindo por último o desempenho de equipa de trabalho (21,7% nas pessoas com funções de gestão e 23,4% nas pessoas sem funções de gestão).



**Figura 16 – Critérios de atribuição dos prémios de desempenho nas sociedades (%), 2022**



Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão

**33,1% DAS SOCIEDADES REFERIRAM QUE AS PESSOAS COM FUNÇÃO DE GESTÃO FORAM PROMOVIDAS APENAS COM BASE NO DESEMPENHO E CAPACIDADES**

Em 33,1% das sociedades, as promoções das pessoas ao serviço com funções de gestão foram baseadas apenas no desempenho e nas capacidades, sendo que no caso dos sem funções de gestão que foram promovidos em 2022, essa percentagem foi de 36,0%.

**Figura 17 – Critérios de promoção das pessoas ao serviço nas sociedades (%), 2022**

Agregação	Componente	Apenas no desempenho e capacidades	Em parte, no desempenho e capacidades e, em parte, noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares)	Principalmente noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares)	As pessoas ao serviço não foram promovidas
<b>Total das sociedades</b>					
Total das sociedades	Com funções de gestão	33,1	11,2	0,7	55,0
	Sem funções de gestão	36,0	13,1	1,1	49,9
<b>Idade</b>					
Jovens	Com funções de gestão	27,0	9,8	0,8	62,3
	Sem funções de gestão	31,4	14,0	0,8	53,7
Adultas	Com funções de gestão	32,6	12,1	0,0	55,4
	Sem funções de gestão	36,6	12,4	0,7	50,3
Seniores	Com funções de gestão	35,9	10,9	1,2	52,0
	Sem funções de gestão	37,1	13,4	1,5	48,0
<b>Grupo económico</b>					
Pertence	Com funções de gestão	47,4	14,6	1,4	36,6
	Sem funções de gestão	47,4	15,7	0,3	36,6
Não pertence	Com funções de gestão	24,2	9,1	0,2	66,5
	Sem funções de gestão	28,9	11,5	1,5	58,1
<b>Dimensão</b>					
Micro	Com funções de gestão	20,9	8,0	0,4	70,7
	Sem funções de gestão	26,8	8,0	0,4	64,7
Pequena e média	Com funções de gestão	36,9	12,2	0,8	50,1
	Sem funções de gestão	38,9	14,8	1,4	44,9
Grande	Com funções de gestão	69,6	21,7	0,0	8,7
	Sem funções de gestão	60,9	26,1	0,0	13,0

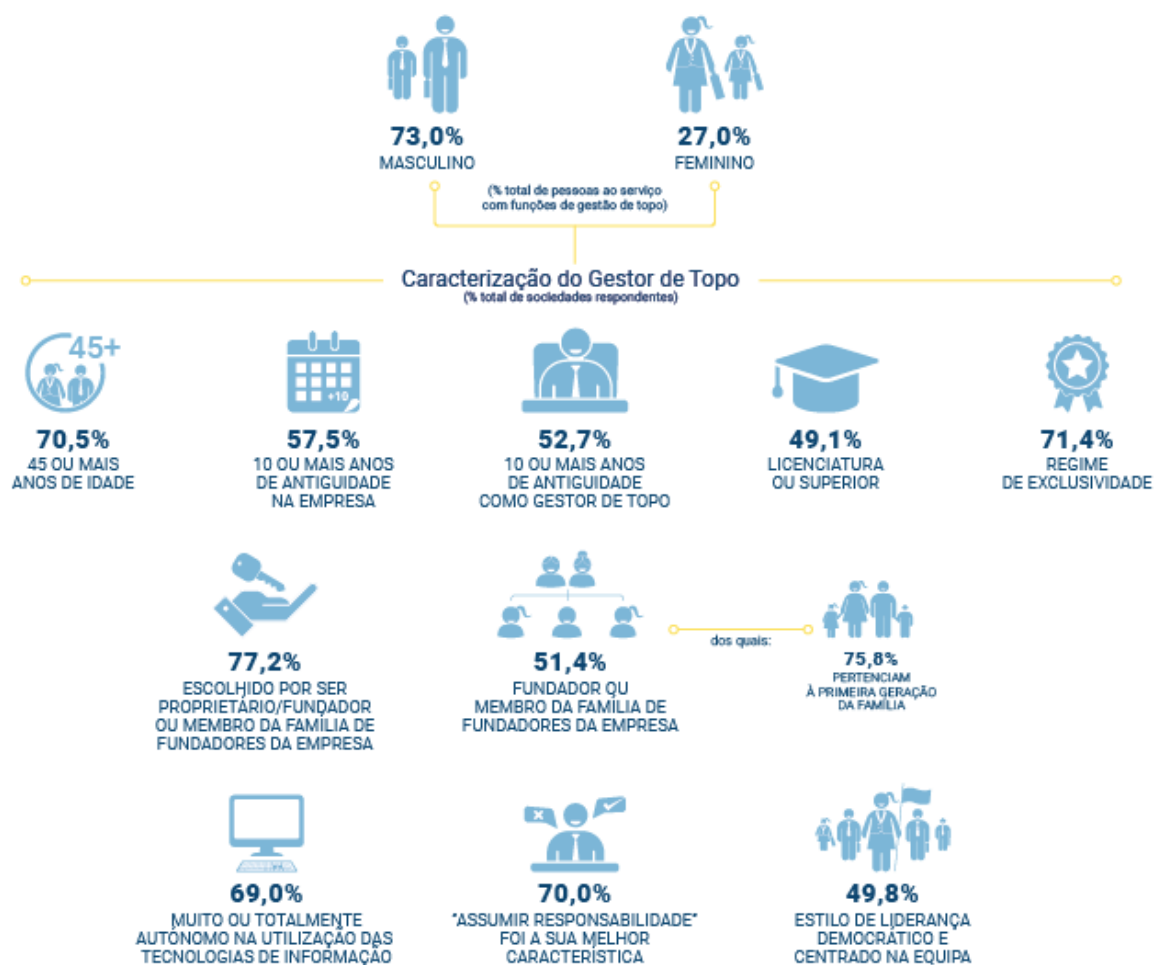
Fonte: INE/DREM, Inquérito às Práticas de Gestão



**Direção Regional de Estatística da Madeira**  
*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

## Pessoas ao Serviço com Funções de Gestão de Topo, na R.A. Madeira

2022



**Direção Regional de Estatística da Madeira**

*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

## Nota metodológica:

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 conhecer 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. Foi selecionada uma amostra aleatória de 769 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 749 respostas válidas, correspondentes a 97,4% do total da amostra.

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 (Divisão da CAE Rev.3 01 a 03), Indústria (Divisão da CAE Rev.3 05 a 33), Energia, água e saneamento (Divisão da CAE Rev.3 35 a 39), Construção e imobiliárias (Divisão da CAE Rev.3 41 a 43; 68), Comércio e reparação de veículos (Divisão da CAE Rev.3 45 a 47), Alojamento e restauração (Divisão da CAE Rev.3 55 a 56), Transportes e armazenagem e Atividades de informação e comunicação (Divisão da CAE Rev.3 49 a 53; 58 a 63) e Outras atividades de serviços (Divisão da CAE Rev.3 69 a 75; 77 a 82; 85 a 88; 90 a 96).

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



**Direção Regional de Estatística da Madeira**

*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*

**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 da DREM em: <https://estatistica.madeira.gov.pt>

### **AGRADECIMENTOS**

O INE/DREM agradecem 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.



**Direção Regional de Estatística da Madeira**

*"Uma porta aberta para um universo de informação estatística"*