



INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA  
STATISTICS PORTUGAL

# Práticas de Gestão 2016



Estatísticas  
oficiais

Edição 2018

## [ FICHA TÉCNICA ]

**Título** | Práticas de Gestão 2016

**Editor** | Instituto Nacional de Estatística, I.P.  
Av. António José de Almeida  
1000-043 Lisboa  
Portugal  
Telefone: 21 842 61 00 | Fax: 21 845 40 84

**Presidente do Conselho Diretivo** | Francisco Lima

**Design e Composição** | Instituto Nacional de Estatística, I.P.

**ISSN** | 2184-240X

**ISBN** | 978-989-25-0476-6

**Periodicidade** | Trienal



**218 440 695**

O INE, I.P. na Internet | [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

## [ NOTA INTRODUTÓRIA ]



O INE lançou em junho de 2017, o Inquérito às Práticas de Gestão (IPG), uma operação estatística inédita, com o objetivo de recolher informação que permitisse caracterizar as práticas de gestão das empresas, tendo 2016 como ano de referência. O inquérito teve uma natureza qualitativa e 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 questionário 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 das respostas. O inquérito foi lançado a uma amostra de 4 469 sociedades economicamente ativas, tendo sido consideradas neste estudo 3 875 respostas válidas (86,7%). O INE divulgou os principais resultados do inquérito através de um destaque à comunicação social em novembro de 2017 ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)).



## [ INTRODUCTION ]

Statistics Portugal launched in June 2017 the - innovative and differentiating - Management Practices Survey (MPS), with the main purpose to obtain information on management practices in 2016. The survey, of a qualitative nature, falls within the scope of a range of statistical operations intended to disseminate information on factors that, although with no explicit monetary reflection on enterprises accounting, constrain their competitiveness in a context of growing integration within the overall economy.

The questionnaire was targeted to the top managers of enterprises incorporated under the legal form of companies, with the aim to know the management practices and their variability according to a set of characteristics of the company. MPS focused on three main areas: A - Characterization of the company; B - Company management practices and C - Information about the top management member responsible for the information. The survey went from June 12 to August 30, 2017, with 2016 as the reference period of the responses. The survey was launched on a sample of 4 469 non-financial economically active companies, with 3 875 valid responses used in this study (86.7%). Statistics Portugal released the main results of the survey through a press release in November 2017 ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)).



À informação obtida com o inquérito juntou-se informação prestada pelas mesmas empresas no âmbito da Informação Empresarial Simplificada (base fundamental do Sistema de Contas Integradas das Empresas - SCIE), do Relatório Único (Quadros de Pessoal - QP) e do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas (IUTICE). Deste modo, evitou-se acrescentar no inquérito original às práticas de gestão quesitos redundantes tendo em conta a informação das empresas já fornecida nos âmbitos atrás referidos. Também em consequência deste cruzamento de fontes informativas, ampliou-se o conteúdo analítico para estabelecer regularidades estatísticas sobre as práticas de gestão nas empresas.

Adicionalmente, foi criado um indicador compósito para sintetizar a informação sobre o tipo de práticas de gestão das empresas (mais ou menos estruturadas), e assim tornar mais inteligível a leitura dos resultados obtidos.

O INE expressa os seus agradecimentos a todos quantos contribuíram para a elaboração desta publicação. Agradecem-se igualmente as críticas e/ou sugestões que venham a ser formuladas pelos utilizadores e que contribuam para a valorização de edições futuras.

Maio de 2018

The information obtained from the survey was complemented with information provided by the same companies in the scope of the Simplified Business Information (main source of the Integrated Business Accounts System - IBAS), the Single Report (Quadros de Pessoal - QP) and the Survey on Information and Communication Technologies Usage in Enterprises (IUTICE). In this way, it was avoided adding in the original management practices survey redundant questions taking into account the information of the companies already provided in the abovementioned statistical operations. Also as a result of this micro data linking between sources of information, the analytical content was expanded to establish statistical regularities about management practices in companies.

Based on the results already disclosed, a composite indicator was created, which synthesizes information about the type of management practices carried out by the companies (more or less structured).

Statistics Portugal would like to acknowledge all those who have contributed to this publication. We would also like to thank and welcome all the suggestions aiming the improvement of future editions.

May 2018

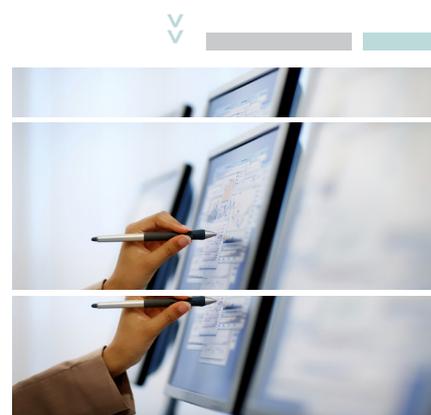
## [ SUMÁRIO EXECUTIVO ]

O Inquérito às Práticas de Gestão, 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.

A população alvo deste inquérito compreendeu 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 microempresas com menos de 5 pessoas ao serviço.

Alguns dos resultados obtidos foram preliminarmente divulgados no destaque ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)) publicado em novembro de 2017, tendo sido salientados 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);



## [ EXECUTIVE SUMMARY ]

The Management Practices Survey, of a qualitative nature, falls within the scope of a range of statistical operations intended to disseminate information on factors that, although with no explicit monetary reflection on enterprises accounting, constrain their competitiveness in a context of growing integration within the overall economy.

The target population of this survey includes active non-financial companies having their head office in Portugal, classified in sections A to S (excluding sections K and O) of the Portuguese Classification of Economic Activities, Revision 3 (CAE-Rev.3), excluding micro enterprises with less than five employees.

Some of the results obtained were preliminarily disclosed in the press release ([www.ine.pt](http://www.ine.pt)) published in November 2017, and the following were highlighted:

- In 61.0% of the companies, top managers had a bachelor's or higher degree. This percentage was 82.9% in large enterprises and 43.7% in micro enterprises;
- In about 70% of the companies, the top manager performed functions on an exclusive basis (60.6% in micro enterprises and 78.4% in large enterprises);

- A quase totalidade das sociedades referiu estabelecer objetivos para o seu desempenho, em geral por elas considerados moderadamente ambiciosos, e cerca de 43% declarou que estabelecia 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 do pessoal ao serviço com funções de gestão. Essa percentagem diminuiu para 44,3% no caso do pessoal ao serviço sem funções de gestão.

Com base num indicador compósito (*gscore*) de práticas de gestão, com uma escala compreendida entre 0 e 1, as sociedades foram divididas em dois grupos, empresas com práticas de gestão mais estruturadas (*gscore* igual ou superior a 0,5 pontos) e empresas com práticas de gestão menos estruturadas (*gscore* inferior a 0,5 pontos).

As sociedades com práticas de gestão mais estruturadas apresentaram no geral um melhor desempenho económico entre 2010-2016. É também neste conjunto de sociedades que se registaram rácios de rentabilidade superiores. Entre 2010 e 2016, estas sociedades apresentaram um valor mediano de taxas de crescimento do volume de negócios e do valor acrescentado bruto (2,9% e 4,6% em 2016, respetivamente) sempre superiores às restantes sociedades (2,2% e 3,5%, respetivamente). Também a taxa de investimento foi superior nas sociedades com um *gscore* igual ou superior a 0,5 pontos face às restantes sociedades (20,2% e 11,9%, respetivamente).



- Almost all companies reported setting targets for their performance, which they considered to be moderately ambitious, and about 43% stated that they established and monitored performance indicators on a monthly or quarterly basis;
- Less than half (44.9%) of the companies reported awarding performance bonuses to persons employed for meeting the company's defined objectives;
- In about 51% of the companies no promotions were awarded to employees with management functions. This percentage decreased to 44.3% in the case of employees with no management functions.

Based on a composite indicator (*gscore*) of management practices, with a scale between 0 and 1, the companies were split in two different groups, companies with more structured management practices (*gscore* equal to or greater than 0.5 points) and companies with less structured management practices (*gscore* lower than 0.5 points).

In general, companies with more structured management practices presented a better economic performance between 2010-2016. It is also in these companies that higher profitability ratios were registered. Between 2010 and 2016, these companies had a higher median value of turnover and gross value added growth rates (2.9% and 4.6% in 2016, respectively) compared to the other companies (2.2% and 3.5%, respectively). Similarly, the investment rate was higher in companies with a *gscore* equal to or greater than 0.5 points compared to the remaining companies: 20.2% and 11.9%, respectively.

No período 2010-2016, o peso do número de trabalhadores com habilitações superiores (grau de licenciatura ou superior) registou um crescimento mais elevado nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas, 18,5% em 2016, comparativamente às restantes sociedades da amostra (11,4% no mesmo ano).

As sociedades com menores níveis de habilitação dos seus trabalhadores, medido pelo *rhscore*, tendem a apresentar práticas de gestão menos estruturadas. E as sociedades com níveis de utilização de tecnologias de informação e comunicação superiores, medido pelo *tic\_score*, tendem a apresentar práticas de gestão mais estruturadas.

Para analisar a relevância do *gscore* no desempenho económico das empresas ensaiaram-se algumas regressões lineares, em que a variável dependente considerada foi o logaritmo natural do valor acrescentado bruto (VAB). Entre os regressores foi incluído o *gscore*. Os resultados apurados indiciam que a qualidade das práticas de gestão (*gscore*) influencia significativamente os indicadores de desempenho económico considerados.

During the period 2010-2016, the weight of the number of persons employed with higher education (undergraduate degree or higher) had a higher growth than in the companies with more structured management practices (18.5% in 2016) than in the remaining companies of the sample (11.4% in the same period).

The companies with persons employed with lower education, measured by *rhscore*, tend to present less structured management practices. And companies with higher uses of technologies information and communication, measured by *tic\_score*, tend to present more structured management practices.

In order to analyze the relevance of the *gscore* in the economic performance of the companies, some linear regressions were tested, in which the dependent variable considered was the natural logarithm of the gross value added (GVA). The *gscore* was included in the regressors. The results obtained indicate a significant relationship between management quality (*gscore*) and the economic performance of the companies.



## SINAIS CONVENCIONAIS, SIGLAS E INFORMAÇÃO AOS UTILIZADORES

### Sinais convencionais:

...	Valor confidencial
//	Não aplicável

### Siglas:

%	Percentagem
CAE Rev.3	Classificação Portuguesa das Atividades Económicas, Revisão 3
EBE	Excedente bruto de exploração
FBCF	Formação bruta de capital fixo
INE	Instituto Nacional de Estatística
IPG	Inquérito às Práticas de Gestão
IUTICE	Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas
N.º	Número
PAT	Produtividade aparente do trabalho
p.p.	Pontos percentuais
QP	Quadros de pessoal
RLP	Resultados líquidos do período
Tx. Var.	Taxa de variação
VAB	Valor acrescentado bruto
VVN	Volume de negócios
SCIE	Sistema de Contas Integradas das Empresas

### Informação aos utilizadores:

Por questões de arredondamento, os totais podem não corresponder à soma das parcelas;

Os dados divulgados nesta publicação bem como outra informação relativa às Estatísticas das Empresas encontra-se disponível no Portal das Estatísticas Oficiais em: [www.ine.pt](http://www.ine.pt)



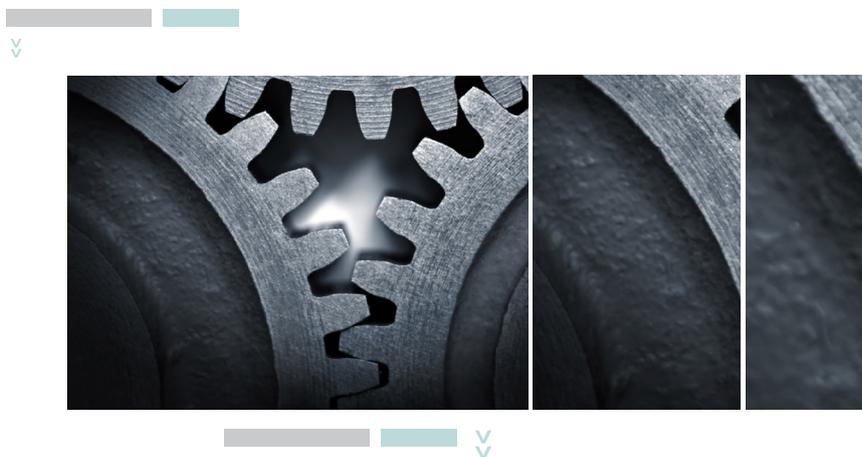


## [ ÍNDICE ]

pág.

3 >	NOTA INTRODUTÓRIA   INTRODUCTION
5 >	SUMÁRIO EXECUTIVO   EXECUTIVE SUMMARY
9 >	SINAIS CONVENCIONAIS, SIGLAS E INFORMAÇÃO AOS UTILIZADORES
13 >	1. ENQUADRAMENTO
15 >	1.1 Variáveis de estratificação dos resultados
16 >	1.2 Criação do indicador composto <i>gscore</i>
16 >	1.3. Testes de sensibilidade ao <i>gscore</i>
17 >	1.4. Estratificação por <i>gscore</i>
19 >	2. PERFIL DE GESTÃO DAS SOCIEDADES
21 >	2.1. Representatividade dos principais indicadores económicas
21 >	2.2. Principais indicadores económicos por tipo de práticas de gestão em 2016
27 >	2.3. Evolução dos principais indicadores económico-financeiros por tipo de práticas de gestão
29 >	2.4. Caracterização do pessoal ao serviço
33 >	3. PERFIL DO GESTOR DE TOPO
39 >	4. SOCIEDADES E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO
43 >	5. RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES: <i>GSCORE</i> , <i>RHSCORE</i> E <i>TIC_SCORE</i>
47 >	6. PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO ECONÓMICO DAS SOCIEDADES
53 >	NOTA METODOLÓGICA, BIBLIOGRAFIA, CONCEITOS E DEFINIÇÕES E ANEXOS





**[ 1. ENQUADRAMENTO ]**



O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) foi dirigido aos gestores de topo de empresas não financeiras constituídas sob a forma jurídica de sociedade, para conhecer as práticas de gestão em função de um conjunto de características. O questionário 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 a uma amostra de 4 469 sociedades economicamente ativas, tendo sido consideradas neste estudo 3 875 respostas válidas (86,7%).

### 1.1. VARIÁVEIS DE ESTRATIFICAÇÃO DOS RESULTADOS

Os principais resultados obtidos foram segmentados de acordo com quatro variáveis de estrato: idade da empresa, pertença a um grupo económico, dimensão da empresa e setor de atividade económica.

Figura 1.1.1. >> Caracterização das sociedades do IPG (2016)

Agregação	N.º	%
<b>Total das sociedades</b>		
Total das sociedades	3 875	100,0%
<b>Idade da sociedade</b>		
Jovens	578	14,9%
Adultas	1 477	38,1%
Seniores	1 820	47,0%
<b>Grupo económico</b>		
Pertence	1 794	46,3%
Não pertence	2 081	53,7%
<b>Dimensão</b>		
Micro	733	18,9%
Pequena e média	2 234	57,7%
Grande	908	23,4%
<b>Atividade económica</b>		
Agricultura, silvicultura e pesca	174	4,5%
Indústria	1 697	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	191	4,9%
Transportes e armazenagem; atividades de informação e comunicação	476	12,3%
Outras atividades de serviços	378	9,8%

Fonte: INE, IPG

## 1.2. CRIAÇÃO DO INDICADOR COMPÓSITO *GSCORE*

Este inquérito permitiu obter um conjunto significativo de informação sobre várias áreas da gestão das empresas em Portugal, que possibilitou a criação de um indicador sintético que permitisse relacionar as práticas de gestão com o desempenho económico das empresas.

Tendo como referência o indicador criado por técnicos do *Bureau of Census* dos Estados Unidos da América, a partir de um inquérito similar dirigido a cerca de 32 mil empresas daquele país<sup>1</sup>, construiu-se um indicador com base na informação recolhida pelo inquérito às práticas de gestão, adiante designado por *gscore*.

O *gscore* é obtido para cada empresa através da média simples das pontuações atribuídas às respostas a 23 questões do módulo B do questionário (ver a lista completa de questões utilizadas na nota metodológica). A pontuação de cada resposta varia entre 0 e 1, sendo o valor máximo atribuído à opção de resposta considerada como a 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 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.

## 1.3. TESTES DE SENSIBILIDADE AO *GSCORE*

O *gscore* é um indicador que traduz, em certa medida, a qualidade das práticas de gestão de uma empresa, sendo por isso alvo de uma interpretação subjetiva. De forma a mitigar esta fragilidade foi efetuada uma análise de sensibilidade, baseada na alteração das pontuações atribuídas às questões que poderiam suscitar mais dúvidas.

Foram selecionadas para teste, 4 das 23 questões. Observou-se que, independentemente das alterações efetuadas à ponderação das opções de resposta, as conclusões gerais ao nível dos estratos considerados não se alteraram, permitindo assim obter conforto na utilização do indicador.

Por exemplo, na questão 32 (“Indique o que melhor descrevia o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço da empresa, em 2016”) foram simuladas duas hipóteses:

<sup>1</sup> O trabalho desenvolvido pelo *Bureau of Census* dos EUA está disponível em <https://www.census.gov/en.html>.

- **Hipótese 1:** Inverter a escala de ponderação, considerando não ter objetivos como a melhor prática de gestão;
- **Hipótese 2:** Considerar a melhor prática de gestão, ter uma combinação de objetivos de curto e longo prazo.

Em ambas as situações, não se verificaram diferenças significativas face ao valor de *gscore* inicialmente calculado.

Figura 1.3.1. >> Valor do *gscore* por hipóteses de ponderação da questão 32

	<i>Gscore</i>	Diferença face ao valor inicial
Valor inicial	0,4316	//
Hipótese 1	0,4098	-0,0218
Hipótese 2	0,4303	-0,0013

Fonte: INE, IPG

#### 1.4. ESTRATIFICAÇÃO POR *GSCORE*

Com base no indicador *gscore*, as sociedades respondentes foram divididas em dois grupos:

- Práticas de gestão mais estruturadas: *gscore* igual ou superior a 0,5;
- Práticas de gestão menos estruturadas: *gscore* inferior a 0,5.

O primeiro grupo, abrangeu 31,6% e o segundo 68,4% das empresas.

Figura 1.4.1. >> Caracterização das sociedades por classe de *gscore* e dimensão da empresa (2016)

Agregação	Total		Práticas de gestão menos estruturadas		Práticas de gestão mais estruturadas	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Total das sociedades	3 875	100%	2 651	68,4%	1 224	31,6%
Micro	733	18,9%	693	26,1%	40	3,3%
Pequena e média	2 234	57,7%	1 669	63,0%	565	46,2%
Grande	908	23,4%	289	10,9%	619	50,6%

Fonte: INE, IPG





## 2. PERFIL DE GESTÃO DAS SOCIEDADES



Para caracterizar a relação entre as práticas de gestão e as características económicas das sociedades, acrescentou-se à informação recolhida pelo IPG informação obtida no âmbito do Sistema de Contas Integradas das Empresas (SCIE) e dos Quadros de Pessoal (QP).

## 2.1. REPRESENTATIVIDADE DOS PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS

Tendo como referência o SCIE respeitante a 2016, a tabela seguinte indica que, embora as 3 875 empresas que responderam ao IPG fossem apenas 1% do número de sociedades não financeiras, representaram parcelas consideravelmente maiores em três variáveis fundamentais, volume de negócios (VVN), pessoas ao serviço e valor acrescentado bruto (VAB).

Figura 2.1.1. >> Representatividade dos indicadores económicos do IPG face ao SCIE de 2016

Variáveis	IPG 2016	SCIE (sociedades não financeiras)	Peso do IPG no SCIE (%)
Número de empresas	3 875	380 935	1,0%
Volume de negócios (10 <sup>3</sup> Euros)	154 148 019	325 886 285	47,3%
Número de pessoas ao serviço	830 543	2 804 923	29,6%
Valor acrescentado bruto (10 <sup>3</sup> Euros)	34 322 670	78 953 433	43,5%

Fonte: INE, IPG e SCIE

## 2.2. PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICOS POR TIPO DE PRÁTICAS DE GESTÃO EM 2016

Como referido anteriormente, para cada uma das sociedades que responderam ao Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) foi calculada a variável *gscore*. De acordo com o valor obtido para o *gscore*, as sociedades foram divididas em dois grupos, tendo em conta as suas práticas de gestão mais ou menos estruturadas.

Foi efetuado o cruzamento das sociedades do IPG com os dados definitivos do SCIE de 2016 de forma a traçar um perfil associado a cada um dos tipos de prática de gestão – mais ou menos estruturada.

Figura 2.2.1. &gt;&gt; Principais indicadores económicos por tipo de sociedade (2016)

Tipo de práticas de gestão	menos estruturadas	mais estruturadas	TOTAL
Número de sociedades	2 651	1 224	3 875
Dimensão média (Nº)	102	458	214
Volume de negócios médio (10 <sup>3</sup> Euros)	10 924	102 278	39 780

Fonte: INE, IPG e SCIE

## SOCIEDADES COM PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS ESTRUTURADAS APRESENTARAM EM GERAL UM MELHOR DESEMPENHO ECONÓMICO EM 2016

Em 2016, o volume de negócios por sociedade foi sempre mais do dobro nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas (atingindo 2,1, 3,0 e 3,4 vezes mais, respetivamente nas empresas micro, pequena e média e de grande dimensão).

Também no valor acrescentado bruto por sociedade, o valor foi sempre superior nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas. Para as empresas de pequena e média dimensão, a diferença entre sociedades com *gscore* inferior a 0,5 e igual ou superior a 0,5 é mais significativa (2,8 vezes mais).

No geral, as sociedades com práticas de gestão mais estruturadas apresentaram uma dimensão média superior face às restantes sociedades, à exceção das empresas de micro dimensão.

A produtividade aparente do trabalho (PAT), medida pelo VAB gerado por cada pessoa ao serviço da empresa, também foi mais elevada nas sociedades com *gscore* mais alto. Em 2016, as empresas de grande dimensão com *gscore* igual ou superior a 0,5 pontos registaram uma produtividade de 47,6 mil euros por pessoa ao serviço (2 vezes superior à produtividade registada pelas restantes empresas de grande dimensão).

No que se refere aos resultados líquidos (RLP) por dimensão de empresa, foram as sociedades com práticas mais estruturadas que apresentaram os valores mais elevados. É de salientar o comportamento das sociedades de micro dimensão com *gscore* superior, que apresentaram em termos absolutos resultados líquidos 37,7 vezes superiores às restantes sociedades de micro dimensão.

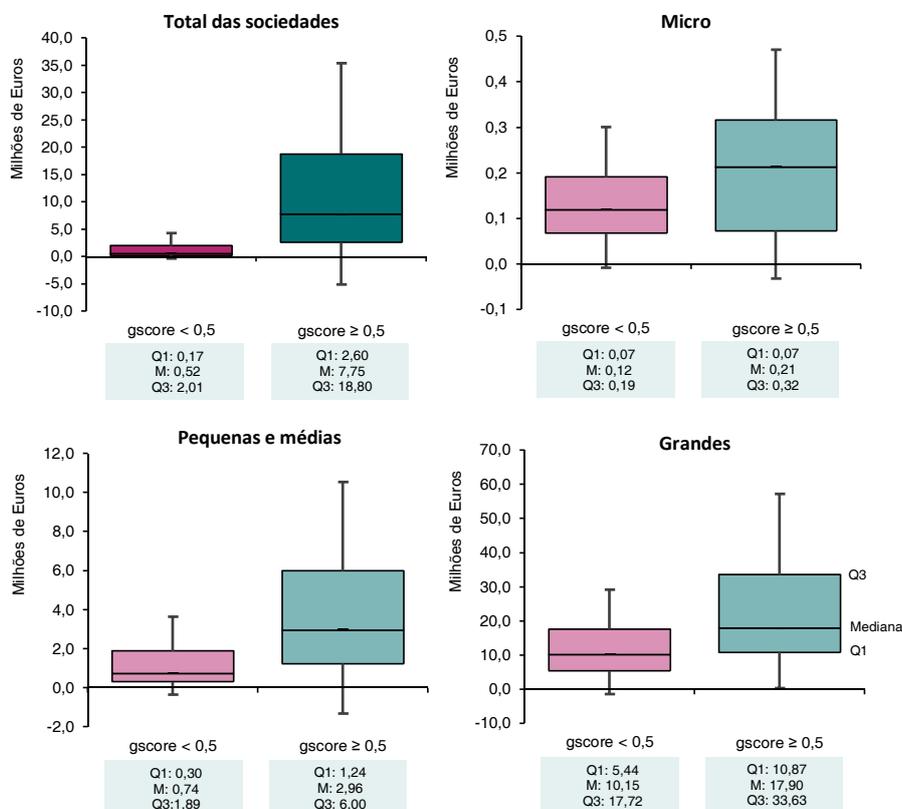
Figura 2.2.2. >> Variáveis económico-financeiras por dimensão da empresa (2016)

Dimensão	Micro		Pequena e média		Grande		TOTAL	
	menos estruturadas	mais estruturadas						
VVN (10 <sup>3</sup> Euros)	654	1 400	654	24 059	52 341	180 192	10 924	102 278
VAB por empresa (10 <sup>3</sup> Euros)	155	270	1 538	4 262	15 644	39 916	2 714	22 162
Dimensão média	6	5	48	81	642	831	102	458
PAT (10 <sup>3</sup> Euros / pessoa ao serviço)	25	54	32	53	24	48	27	48
RLP por empresa (10 <sup>3</sup> Euros)	- 12	432	220	1 362	1 658	8 733	316	5 059

Fonte: INE, IPG e SCIE

No que se refere à distribuição do VAB por dimensão, as sociedades com *gscore* igual ou superior a 0,5 registaram maiores amplitudes interquartis. Considerando separadamente três escalões de dimensão, micro, pequenas e médias e grandes empresas, em todos, a amplitude interquartil é maior entre o grupo com *gscore* superior.

Figura 2.2.3. >> Distribuição do VAB por dimensão da empresa (2016)



Fonte: INE, IPG e SCIE

Para todos os grupos de idade, o valor médio do volume de negócios, do VAB e da dimensão média foi sempre superior nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas (*gscore* igual ou superior a 0,5).

No que se refere à produtividade aparente do trabalho, foram também as sociedades com *gscore* igual ou superior a 0,5 as que registaram maiores produtividades e, dentro destas, as sociedades adultas apresentaram o valor mais elevado.

A intensidade capitalística apresentou uma relação decrescente com a idade da empresa, quer nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas, quer nas sociedades com práticas de gestão menos estruturadas.

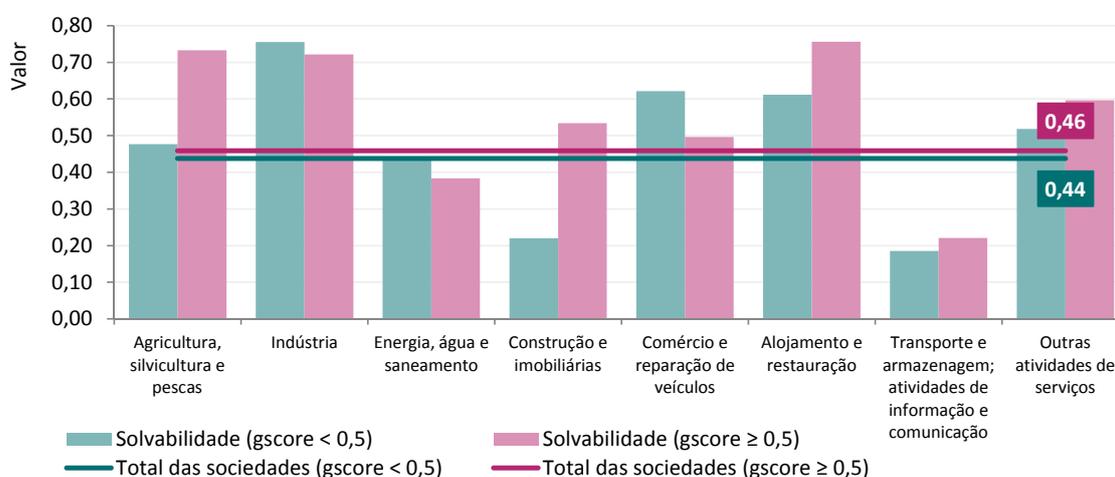
Figura 2.2.4. >> Variáveis económico-financeiras por dimensão da empresa (2016)

Dimensão	Jovens		Adultas		Seniores		TOTAL	
	menos estruturadas	mais estruturadas						
VVN (10 <sup>3</sup> Euros)	4 419	20 533	10 171	73 649	14 413	131 120	10 924	102 278
VAB por empresa (10 <sup>3</sup> Euros)	1 337	4 990	2 634	19 397	3 378	26 292	2 714	22 162
Dimensão média	45	109	95	299	133	602	102	458
PAT (10 <sup>3</sup> Euros/ pessoa ao serviço)	29	46	28	64	25	43	27	48
RLP por empresa (10 <sup>3</sup> Euros)	110	166	61	145	40	85	53	100

Fonte: INE, IPG e SCIE

Na maioria das atividades económicas, as sociedades com práticas de gestão mais estruturadas apresentaram uma solvabilidade superior. Em 2016, o Alojamento e restauração apresentou o rácio de solvabilidade mais elevado (0,76).

Figura 2.2.5. >> Solvabilidade por atividade económica (2016)

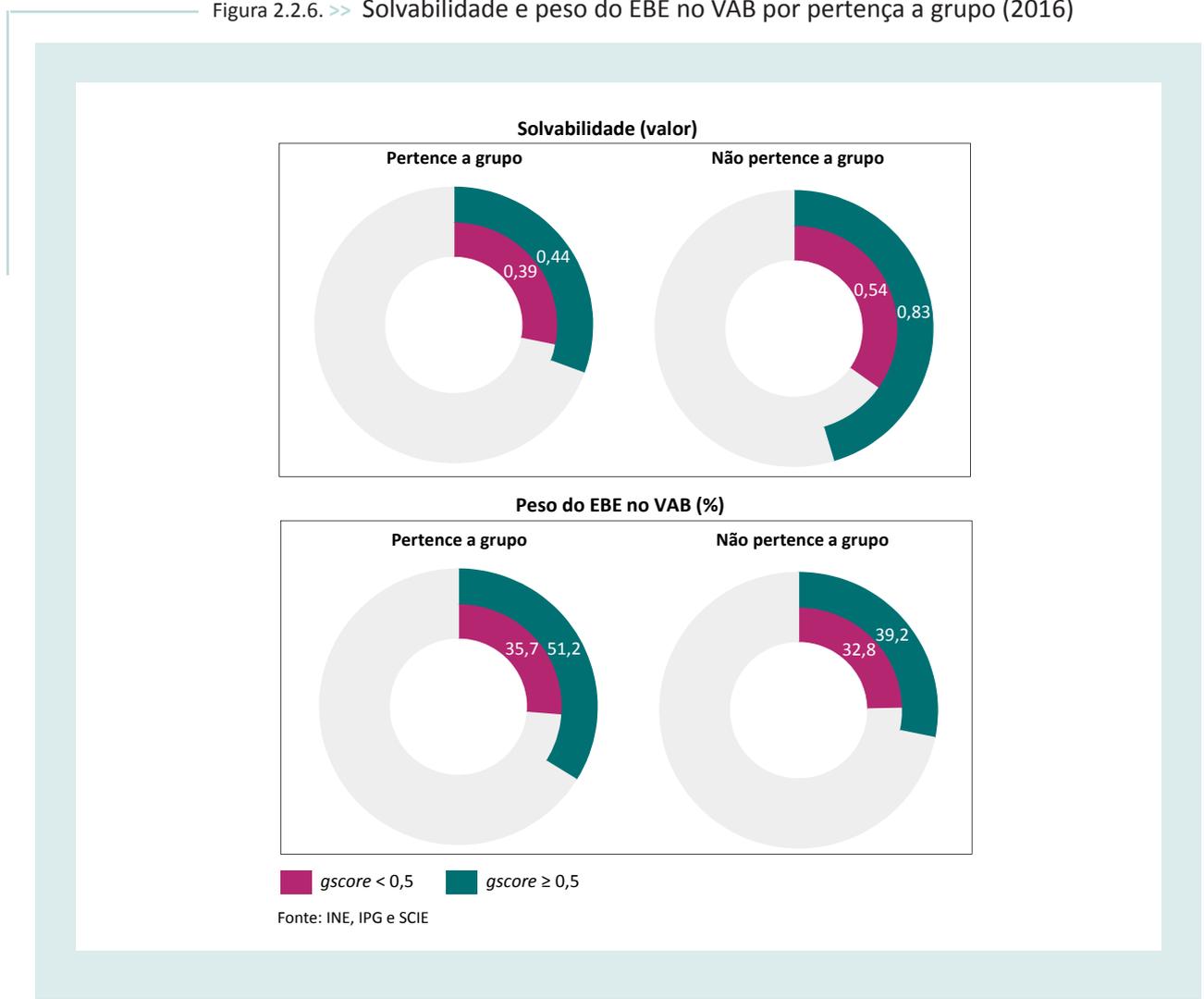


Fonte: INE, IPG e SCIE

A solvabilidade foi superior nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas, independente destas pertencerem ou não a um grupo.

O peso do EBE no VAB, que corresponde à parte do valor criado que se destina a remunerar o capital, foi superior nas sociedades com *gscore* igual ou superior a 0,5. Dentro destas, foram as que pertencem a um grupo económico as que mais se destacaram.

Figura 2.2.6. >> Solvabilidade e peso do EBE no VAB por pertença a grupo (2016)



### RÁCIOS DE RENDIBILIDADE SUPERIORES NAS SOCIEDADES COM PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS ESTRUTURADAS

Em termos globais, foram as sociedades com práticas de gestão mais estruturadas que apresentaram as rendibilidades mais elevadas. Em 2016, este grupo de sociedades registou 4,01%, 12,74% e 6,68% de rendibilidade do ativo, capital próprio e vendas, respetivamente.

Por dimensão, verificou-se a mesma superioridade nos rácios de rentabilidade para as sociedades com *gscore* igual ou superior a 0,5. As sociedades de dimensão micro e com *gscore* inferior a 0,5, apresentaram rentabilidades negativas do ativo e do capital próprio.

Figura 2.2.7. >> Principais indicadores de rentabilidade (2016)

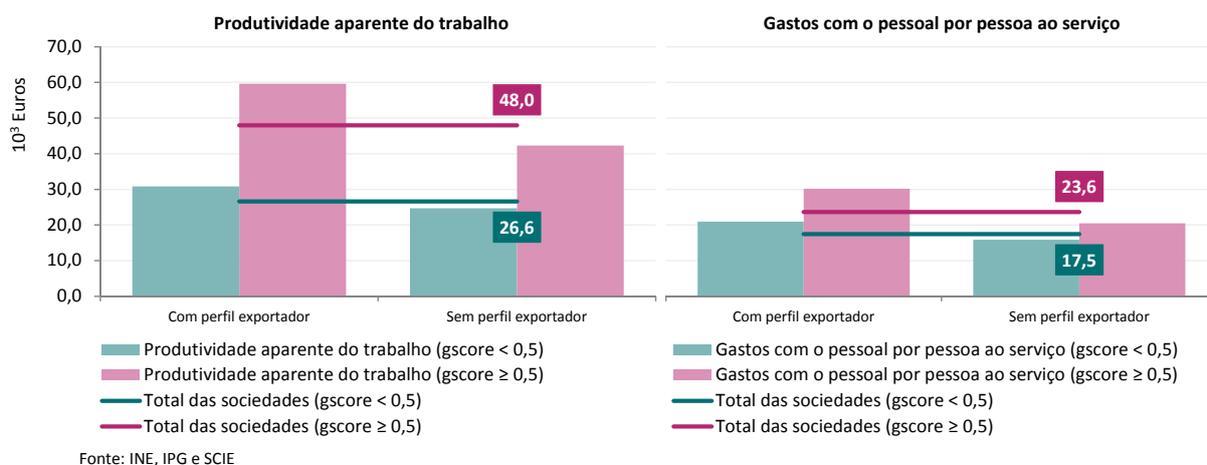
Dimensão	Micro		Pequena e média		Grande		Total das sociedades	
Rendibilidade do Ativo (valor)	0,77		3,70		3,65		3,64	
Rendibilidade do capital próprio (valor)	1,88		11,20		11,85		11,66	
Rendibilidade operacional das vendas (valor)	3,67		6,29		6,46		6,42	
Tipo de práticas de gestão	menos estruturadas		mais estruturadas		menos estruturadas		mais estruturadas	
Rendibilidade do Ativo (valor)	-0,85	7,66	2,38	5,03	2,17	3,89	2,18	4,01
Rendibilidade do capital próprio (valor)	-2,90	8,45	7,99	13,86	7,03	12,62	7,17	12,74
Rendibilidade operacional das vendas (valor)	0,06	32,87	5,20	7,37	5,50	6,59	5,28	6,68

Fonte: INE, IPG e SCIE

Numa análise comparativa entre as sociedades com e sem perfil exportador<sup>2</sup>, a produtividade aparente do trabalho e os gastos com pessoal por pessoa ao serviço apresentaram um comportamento distinto. As sociedades com perfil exportador e práticas de gestão mais estruturadas apresentaram as produtividades e gastos com pessoal per capita mais elevados, 59,7 mil e 30,2 mil euros, respetivamente.

Considerando o total das sociedades com *gscore* igual ou superior a 0,5, esses valores foram de 48,0 e 23,6, respetivamente.

Figura 2.2.8. >> Produtividade aparente do trabalho e gastos com pessoal por pessoa ao serviço, perfil exportador (2016)



<sup>2</sup> 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. As restantes sociedades, que não cumpriam os critérios anteriores, foram classificadas de sociedades sem perfil exportador.

### 2.3. EVOLUÇÃO DOS PRINCIPAIS INDICADORES ECONÓMICO-FINANCEIROS POR TIPO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Neste subcapítulo, foi realizado o cruzamento da amostra do IPG com o SCIE para os vários anos em análise. Deste cruzamento resultaram 3 097 sociedades comuns, o que permitiu analisar a evolução de alguns indicadores económico-financeiros, segundo o tipo de práticas de gestão.

#### SOCIEDADES COM PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS ESTRUTURADAS APRESENTARAM, EM MÉDIA, MAIORES TAXAS DE CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS E DO VAB

Ambos os tipos de sociedades, com práticas de gestão mais e menos estruturadas, apresentaram uma melhoria no pessoal ao serviço e VAB por sociedade em 2016, comparativamente ao ano 2010. O volume de negócios médio manteve-se no mesmo nível nos dois anos.

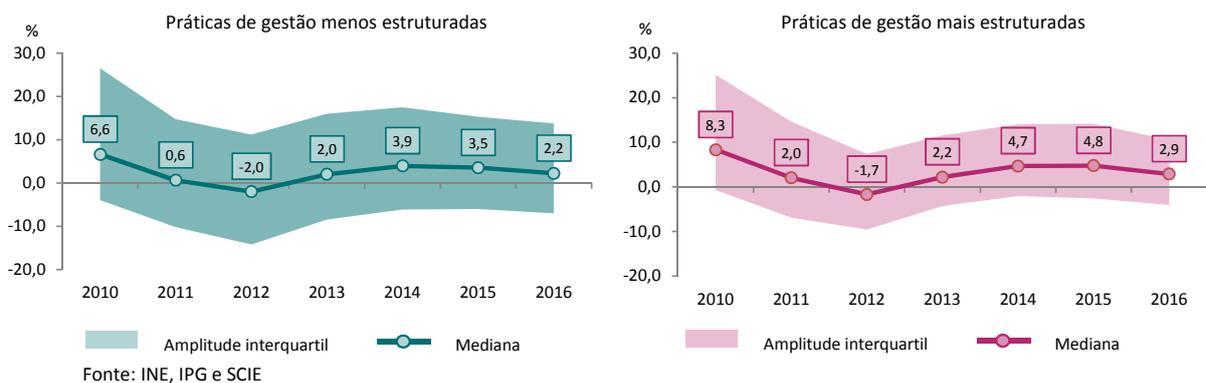
Figura 2.3.1. >> Principais indicadores económicos por tipo de *gscore* (2010 e 2016)

Dimensão	2016		2010		Tx. var média anual (%)	
	menos estruturadas	mais estruturadas	menos estruturadas	mais estruturadas	menos estruturadas	mais estruturadas
Pessoal ao serviço por sociedade (n.º)	121	498	104	434	2,6	2,3
Volume de negócios por sociedade (10 <sup>3</sup> Euros)	73 175	110 756	73 195	110 996	0,0	0,0
VAB por sociedade (10 <sup>3</sup> Euros)	32 671	24 124	31 504	23 086	0,6	0,7

Fonte: INE, IPG e SCIE

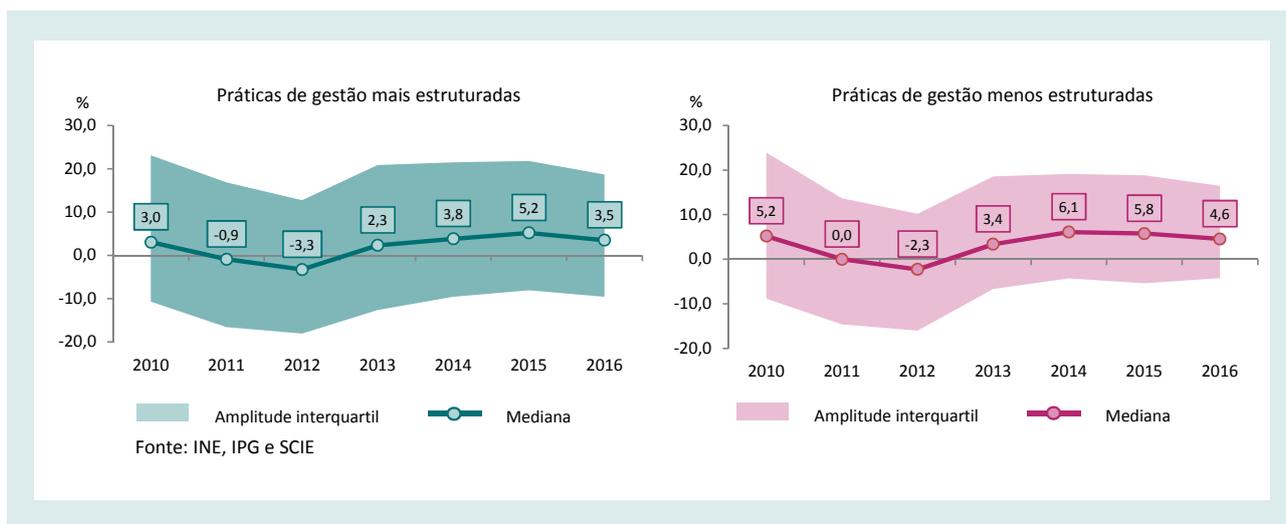
A taxa de crescimento do volume de negócios apresentou uma tendência idêntica em ambos os grupos de sociedade de acordo com o *gscore*. No entanto, em termos medianos, as sociedades com práticas de gestão mais estruturadas apresentaram maiores taxas e a amplitude interquartil foi inferior em todos os anos.

Figura 2.3.2. >> Distribuição por quartis da taxa de crescimento do volume de negócios (2010-2016)



A taxa de crescimento do VAB também apresentou uma tendência idêntica em ambos os grupos de sociedades de acordo com o *gscore* e semelhante à do volume de negócios. A mediana das sociedades com práticas de gestão mais estruturadas foi sempre superior e a amplitude interquartil inferior no período em análise.

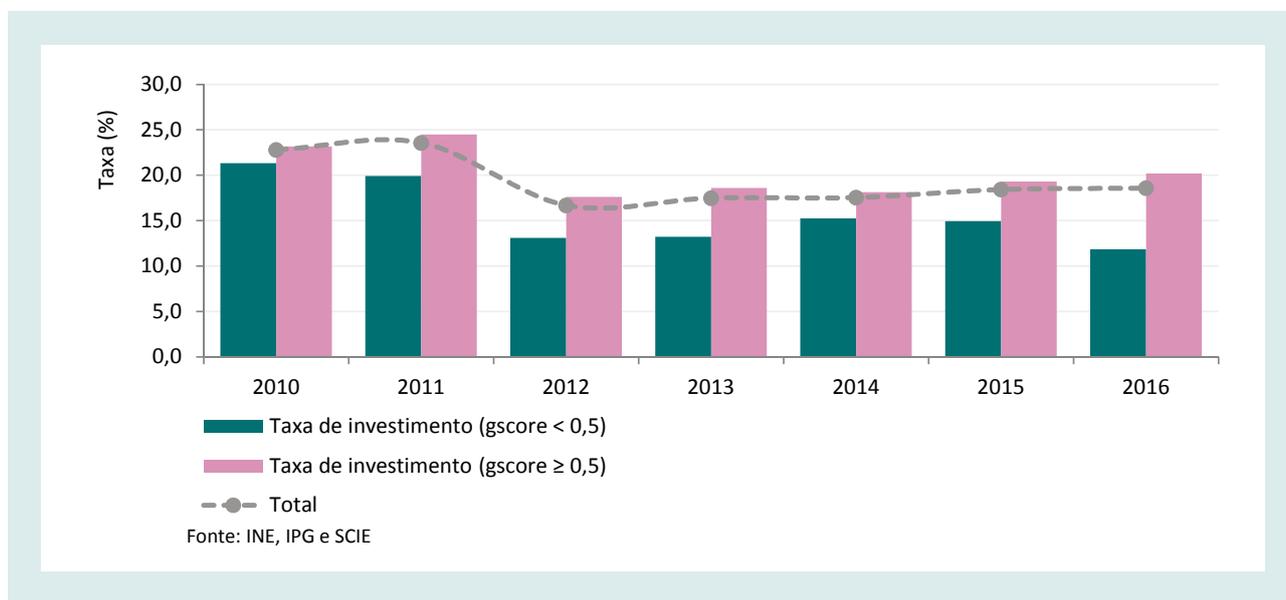
Figura 2.3.3. >> Distribuição por quartis da taxa de crescimento do VAB (2010-2016)



### A TAXA DE INVESTIMENTO FOI SUPERIOR NAS SOCIEDADES COM PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS ESTRUTURADAS

Entre 2010 e 2016, a taxa de investimento foi superior nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas, registando no último ano em análise o valor de 20,2% (+0,9 p.p. face a 2015). As restantes sociedades apresentaram uma taxa de investimento de 11,9% em 2016 (-3,0 p.p. face ao ano anterior).

Figura 2.3.4. >> Taxa de investimento por grupo de *gscore* (2010-2016)



## 2.4. CARACTERIZAÇÃO DO PESSOAL AO SERVIÇO

Para avaliar em que medida se distinguem os trabalhadores das empresas com práticas de gestão mais estruturadas dos que trabalhavam nas empresas com práticas de gestão menos estruturadas, analisou-se a relação entre o *gscore* (indicador de práticas de gestão) e as habilitações dos trabalhadores. Para esse efeito, procedeu-se ao cruzamento da amostra do IPG com os Quadros de Pessoal (QP) para o ano 2016 de que resultaram 3 641 sociedades comuns.

Figura 2.4.1. >> Sociedades comuns e exclusivas do IPG 2016 face aos QP 2016

	Total das sociedades	Sociedades exclusivas		Sociedades comuns aos QP	
	N.º	N.º	%	N.º	%
IPG	3 875	234	6,0%	3 641	94,0%

Fonte: INE, IPG e QP

Para cada uma das empresas comuns foi calculado um novo indicador, designado *rhscore*<sup>3</sup>. Em empresas com habilitações dos seus trabalhadores mais elevadas a variável *rhscore* assumiu valores mais perto de 1 e, pelo contrário, em empresas com trabalhadores com menores habilitações, esta variável assumiu valores mais próximos de zero.

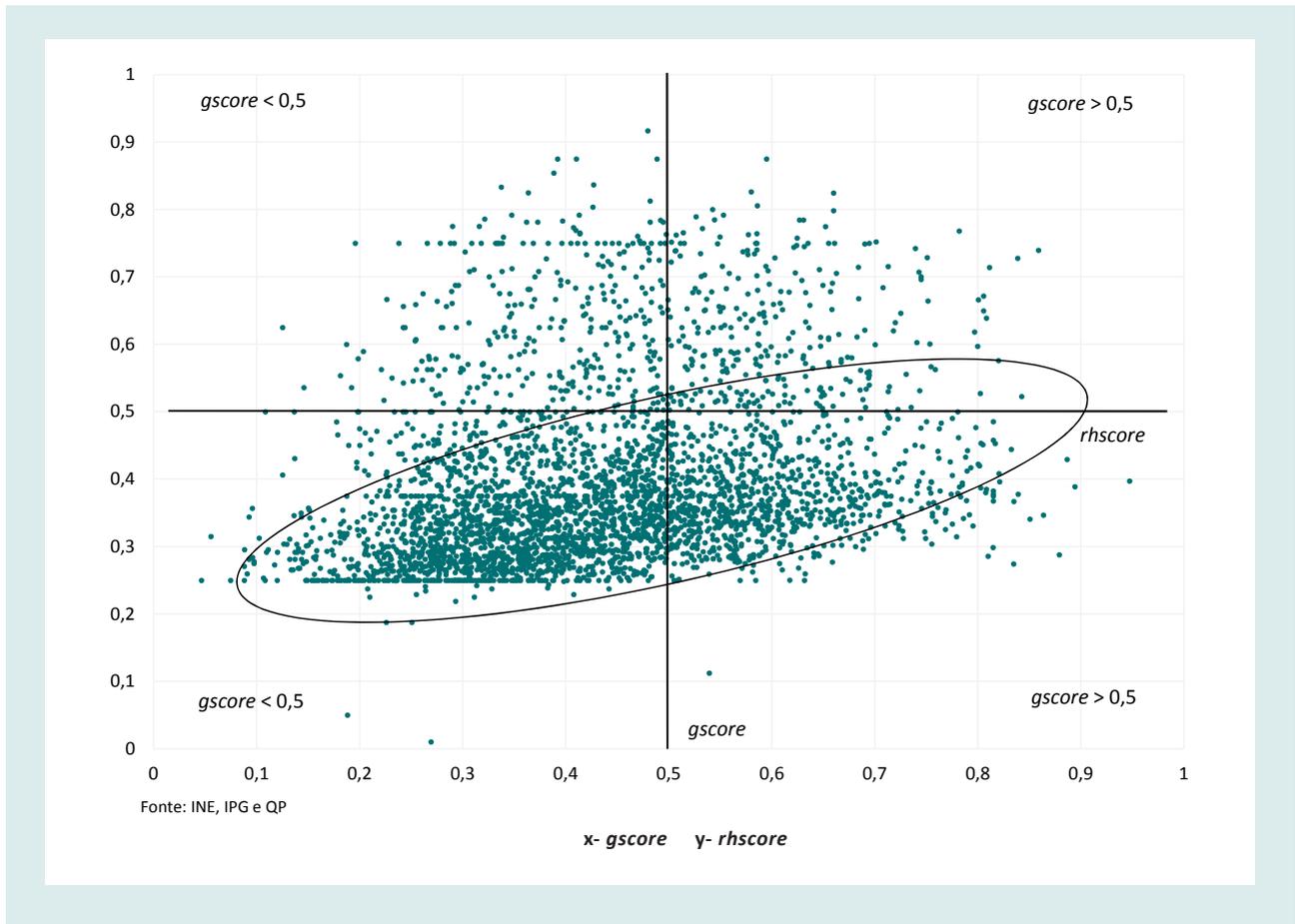
No gráfico seguinte, observa-se a relação entre empresas com práticas de gestão mais ou menos estruturadas e o perfil de habilitações dos trabalhadores.

Em geral, as sociedades com menores níveis de habilitação dos seus trabalhadores, ou seja, *rhscore* próximo do nível mínimo de habilitações, tenderam a apresentar um valor de *gscore* também mais baixo.

Refira-se que os dados recolhidos apontam para uma elevada concentração de empresas em valores próximos de 0,25 de *rhscore* refletindo a existência de muitos trabalhadores com 9º ano de escolaridade.

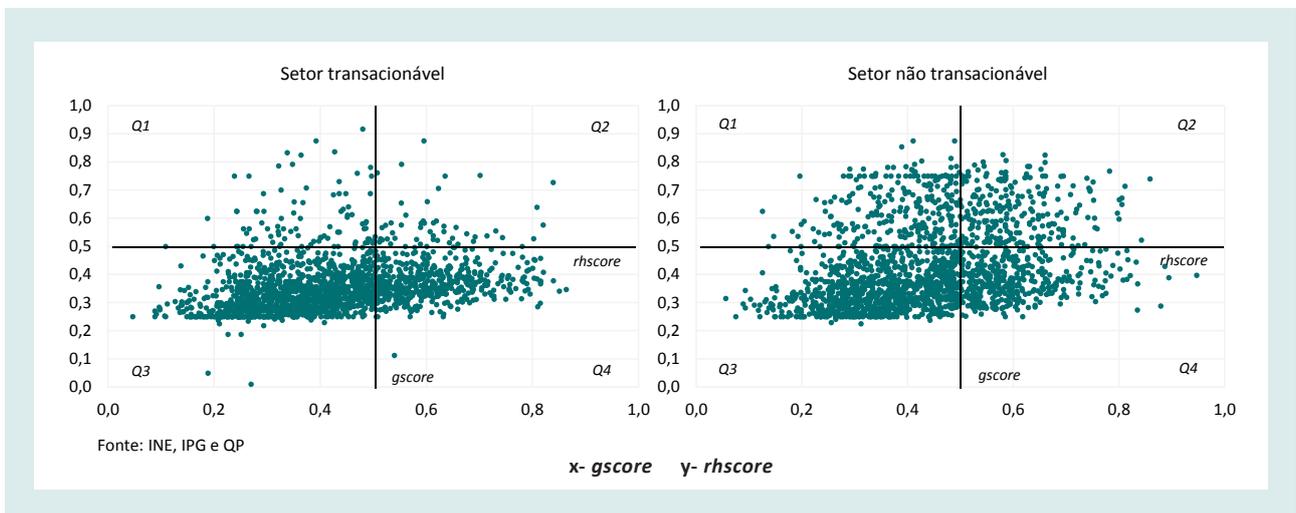
<sup>3</sup> O indicador *rhscore* varia entre 0 e 1 e foi calculado com base nas habilitações médias dos trabalhadores da empresa, ponderado pelo número de trabalhadores que cada empresa tinha em cada um dos estratos de habilitação. A classe de habilitação superior (doutoramento) equivale a uma pontuação de 1.

Figura 2.4.2. >> Relação entre o *gscore* e o *rhscore* em 2016



Considerando as sociedades por tipo de setor, transacionável e não transacionável<sup>4</sup>, verifica-se que existe uma menor dispersão das sociedades do setor transacionável, concentrando-se sobretudo no terceiro quadrante (Q3), que corresponde a sociedades com *gscore* e *rhscore* inferiores a 0,5 pontos. As restantes sociedades, do setor não transacionável, apresentaram uma maior dispersão dos pontos.

Figura 2.4.3. >> Relação entre o *gscore* e o *rhscore* das sociedades do setor transacionável e não transacionável em 2016



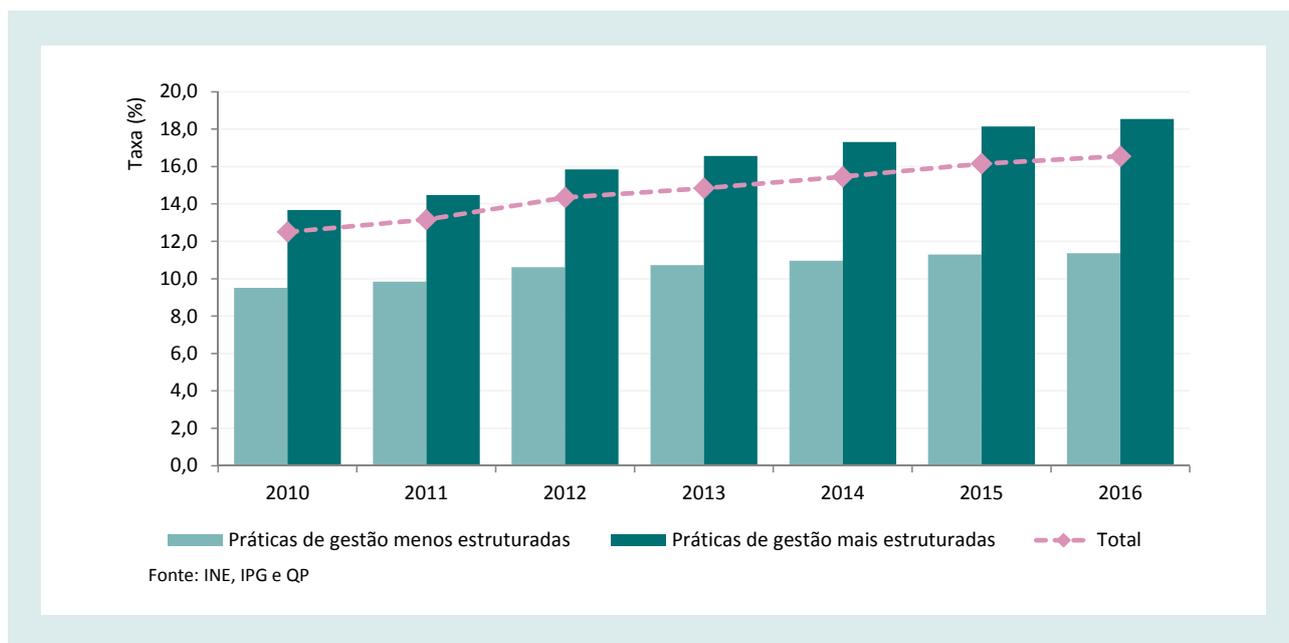
<sup>4</sup> No setor transacionável consideram-se as seções de Agricultura e pescas (A), Indústria extrativa (B) e Indústria transformadora (C) da CAE-Rev.3 e no setor não transacionável as restantes seções de atividade económica.

## EMPRESAS COM PRÁTICAS DE GESTÃO MAIS ESTRUTURADAS EVIDENCIARAM UM CRESCIMENTO MAIS ELEVADO NO NÚMERO DE TRABALHADORES COM HABILITAÇÕES SUPERIORES

Procedeu-se igualmente ao cruzamento da amostra do IPG com a informação dos QP, para o período entre 2010-2016. Deste cruzamento resultaram 2 735 sociedades comuns, 1 749 sociedades com práticas de gestão menos estruturadas e 986 sociedades com práticas de gestão mais estruturadas, em 2016.

Observou-se um maior aumento no peso do número de trabalhadores com habilitações superiores<sup>5</sup> (licenciatura ou mais) nas sociedades com práticas de gestão mais estruturadas. Em 2016, estas sociedades possuíam 18,5% de trabalhadores com habilitações superiores.

Figura 2.4.4. >> Percentagem média de trabalhadores com habilitações superiores por tipo de *gscore* (2010-2016)



<sup>5</sup> Para o cálculo da percentagem de trabalhadores com ensino superior foram considerados apenas os trabalhadores com informação observada na variável de habilitações dos Quadros de Pessoal.





### [ 3. PERFIL DO GESTOR DE TOPO ]



Neste capítulo, e dado que o IPG foi dirigido aos gestores de topo, considerou-se relevante, para além da caracterização do perfil das sociedades, caracterizar também o perfil dos gestores de topo das empresas. Com base nas respostas obtidas no IPG à questão da “Função do membro da gestão de topo na empresa”, foi feita uma agregação por categorias das funções dos responsáveis pela prestação da informação ao INE.

O seguinte quadro, desagregado por género, caracteriza o responsável pela informação prestada ao INE no âmbito do IPG, nas sociedades em 2016.

Figura 3.1. >> Caracterização do responsável pela informação nas sociedades (2016)

Função	Feminino	Masculino	Total	Peso (%)
<b>Total das sociedades</b>	<b>986</b>	<b>2 889</b>	<b>3 875</b>	<b>100,0%</b>
Gerente/Sócio/Sócio-Gerente	240	1 091	1 331	34,3%
Administrador(a)/Presidente	184	964	1 148	29,6%
Diretor Financeiro e Administrativo	230	430	660	17,0%
Diretor Executivo	211	238	449	11,6%
Contabilista Certificado	62	75	137	3,5%
Sem Função de Gestão	37	30	67	1,7%
Diretor de Produção	6	39	45	1,2%
Assessor/Auditor/Consultor	14	20	34	0,9%
Não especificado	2	2	4	0,1%

Fonte: INE, IPG

Foram considerados como “Gestores de topo” as categorias “Administrador(a)/Presidente” e “Gerente/Sócio/Sócio-Gerente”, representando 64,0% das funções dos respondentes.

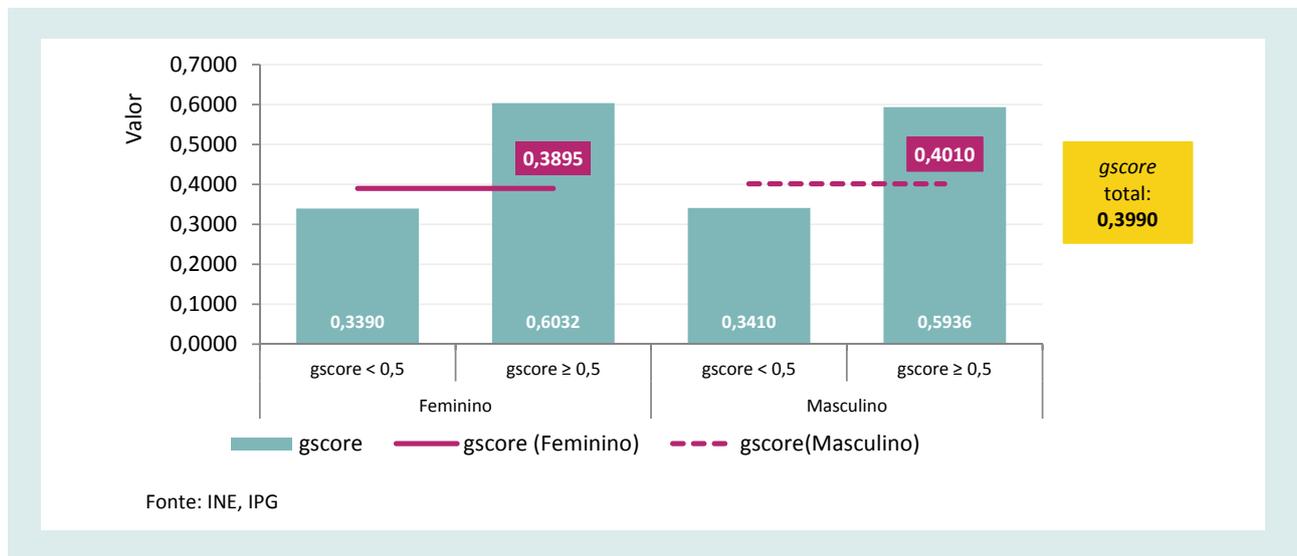
Figura 3.2. >> Caracterização do gestor de topo nas sociedades (2016)

Função	Feminino	Masculino	Total	Peso (%)
<b>Total das sociedades</b>	<b>424</b>	<b>2 055</b>	<b>2 479</b>	<b>100,0%</b>
Administrador(a)/Presidente	184	964	1 148	46,3%
Gerente/Sócio/Sócio-Gerente	240	1 091	1 331	53,7%

Fonte: INE, IPG

O *gscore* médio das empresas, tendo em conta o género do responsável pela gestão de topo, não apresentou diferenças significativas segundo o género.

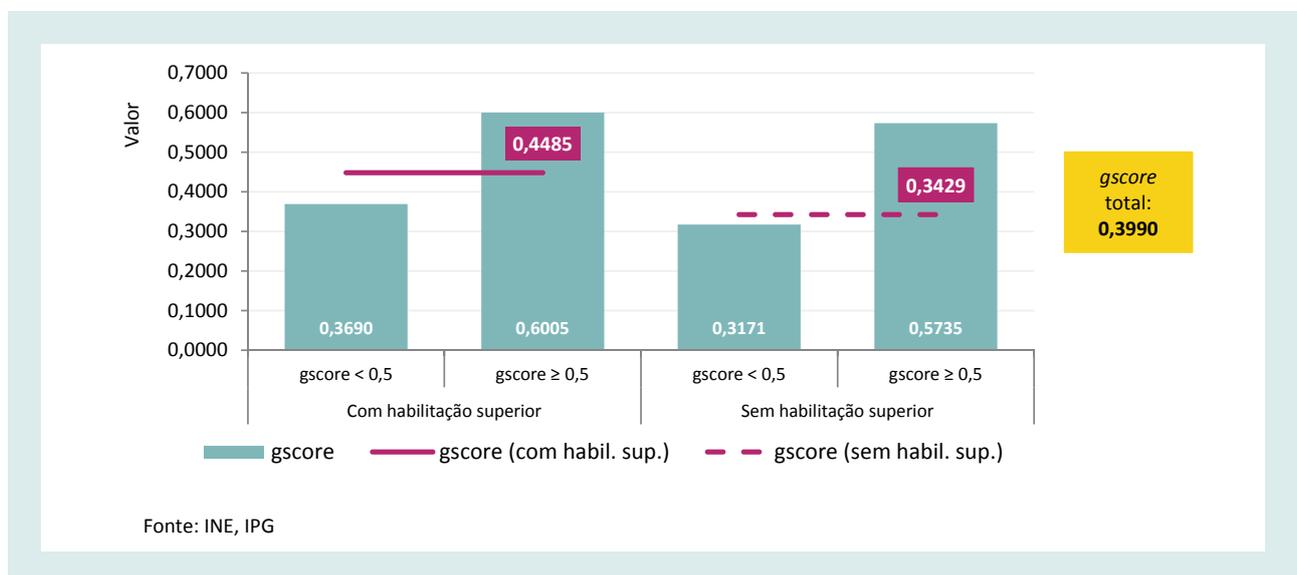
Figura 3.3. >> *Gscore* médio por género do gestor de topo e tipo de práticas de gestão (2016)



Com base nas respostas à questão se o gestor de topo detinha grau académico de licenciatura ou superior, verificou-se que 1 317 (53,1%) detinham essa habilitação, enquanto 1 162 (46,9%) possuíam habilitações inferiores. Observou-se que as sociedades com gestores de topo com habilitações superiores (licenciatura ou mais) apresentaram um *gscore* médio de 0,4485 (+0,1 pontos face ao restante grupo de empresas).

Registe-se que a proporção de pessoal ao serviço com habilitação superior no conjunto das empresas do IPG era 16.5% em 2016 (18,6% nas empresas com práticas de gestão mais estruturadas e 11,7% nas restantes).

Figura 3.4. >> *Gscore* médio por tipo de habilitação do gestor de topo e tipo de práticas de gestão (2016)



Com base na resposta à questão “Antiguidade (em nº de anos) na função que exerce na empresa” foi criada uma nova variável com três estratos, que indica a antiguidade com que o gestor de topo exerce aquela função: até 5 anos; entre 6 a 20 anos; mais do que 20 anos.

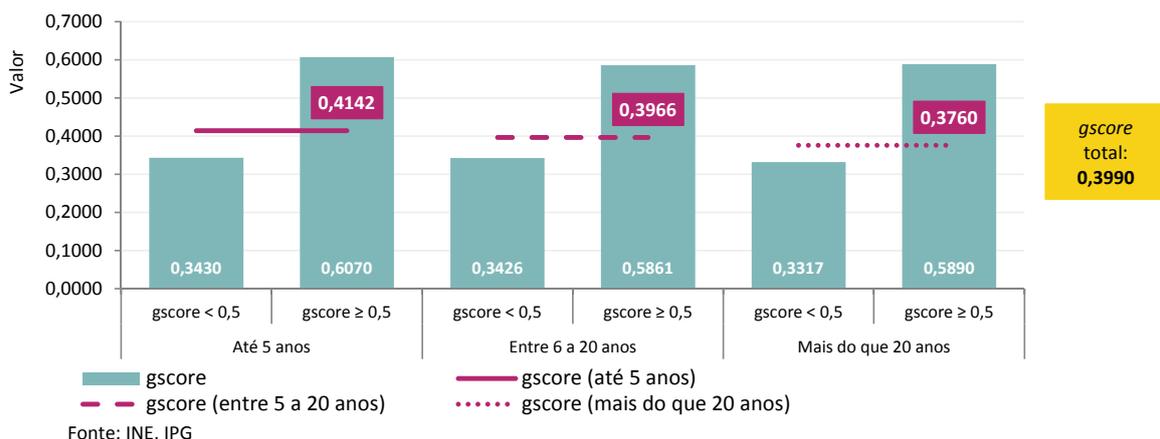
Figura 3.5. >> Número de gestores de topo por antiguidade (2016)

Antiguidade	Número	Peso (%)
Total das sociedades	2 479	100,0%
Até 5 anos	856	34,5%
Entre 6 a 20 anos	1 176	47,4%
Mais do que 20 anos	447	18,0%

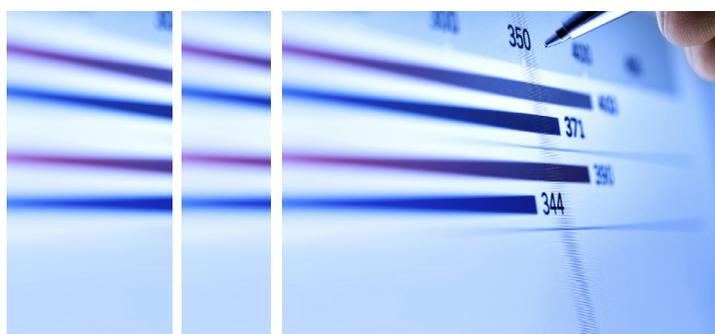
Fonte: INE, IPG

O *gscore* foi superior nas sociedades em que o gestor de topo se encontra há menos anos em funções (até 5 anos), decrescendo à medida que o número de anos de antiguidade aumenta.

Figura 3.6. >> *Gscore* médio por antiguidade do gestor de topo na empresa e tipo de práticas de gestão (2016)







## 4. SOCIEDADES E AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



Com o objetivo de analisar a relação entre as práticas de gestão e o maior ou menor recurso às tecnologias de informação e comunicação, foi efetuado um cruzamento das respostas ao IPG com as respostas ao Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Empresas (IUTICE) para o ano 2016, de que resultaram 1 279 empresas comuns.

Para a construção do indicador de tecnologias de informação e comunicação mais ou menos intensivas, foram utilizadas as respostas a questões como: A empresa tem *website*? O pessoal ao serviço da empresa tem acesso remoto a *e-mail*, documentos e a aplicações da empresa? A empresa tem pessoas especializadas em tecnologias de informação e comunicação (TIC)? A empresa promoveu formação em TIC ao seu pessoal ao serviço?

Figura 4.1. >> Sociedades comuns e exclusivas do IPG 2016 face ao IUTICE 2016

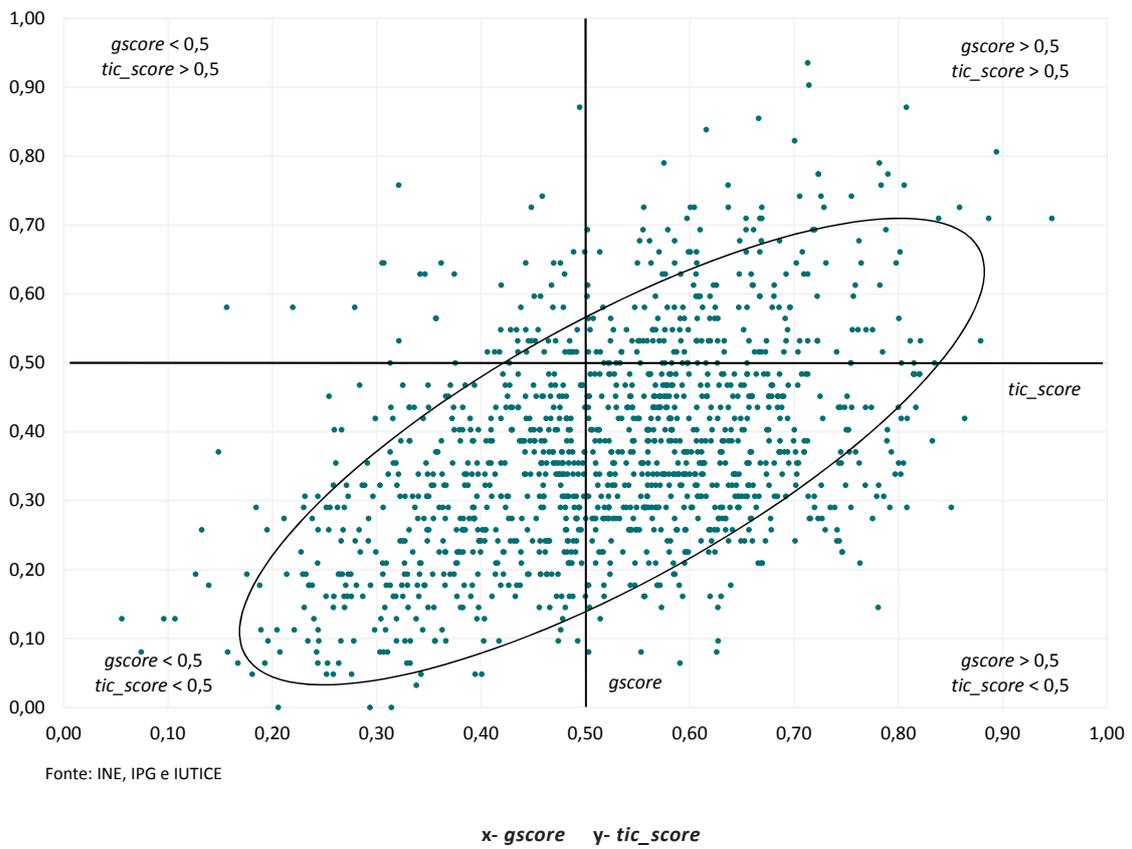
	Total de sociedades	Sociedades exclusivas do IPG		Sociedades comuns ao IUTICE	
	N.º	N.º	%	N.º	%
Inquérito às Práticas de Gestão (IPG)	3 875	2 596	67,0%	1 279	33,0%
Práticas de gestão menos estruturadas ( <i>gscore</i> < 0,5)	2 651	2 105	79,4%	546	20,6%
Práticas de gestão mais estruturadas ( <i>gscore</i> ≥ 0,5)	1 224	491	40,1%	733	59,9%

Fonte: INE, IPG e IUTICE

De acordo com o referido, para cada uma das empresas comuns foi calculado o indicador<sup>6</sup>, designado *tic\_score*, com leitura semelhante ao *gscore*. Em empresas com níveis mais intensivos de tecnologia de informação e comunicação a variável *tic\_score* assumiu valores mais próximos de 1 e, pelo contrário, em empresas com níveis menos intensivos nestas tecnologias, esta variável registou valores mais perto de zero. No gráfico seguinte observa-se a relação entre empresas com práticas de gestão mais ou menos estruturadas e o seu perfil tecnológico. No geral, as sociedades com níveis de utilização de tecnologias de informação e comunicação superiores, ou seja, *tic\_score* próximo do valor máximo para este indicador, tendem a apresentar um valor de *gscore* também mais elevado.

<sup>6</sup> O indicador *tic\_score* varia entre 0 e 1 e foi calculado com base nas respostas às questões dos módulos B.1, B.3, B.5, B.7, B.8, B.9, B.10, B.11, B.12, B.13, B.14, B.15, C.1, C.2, C.3, D.1, D.2, E.1, F.1, F.4, F.6, F.8, F.9, F.10, F.11, G.1 e G.2 do inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas (IUTICE) de 2016.

Figura 4.2. >> Relação entre o *gscore* e o *tic\_score* em 2016





**5. RELAÇÃO ENTRE OS INDICADORES:  
*GSCORE, RHSCORE E TIC\_SCORE***



Para analisar a relação entre as práticas de gestão, recursos humanos e recurso a tecnologias de informação e comunicação, foi efetuado um cruzamento das respostas do IPG – variável *gscore*, com o indicador de qualificação de recursos humanos – variável *rhscore* e com o indicador de tecnologias de informação e comunicação mais ou menos intensivas – variável *tic\_score*, de que resultaram 1 235 empresas comuns.

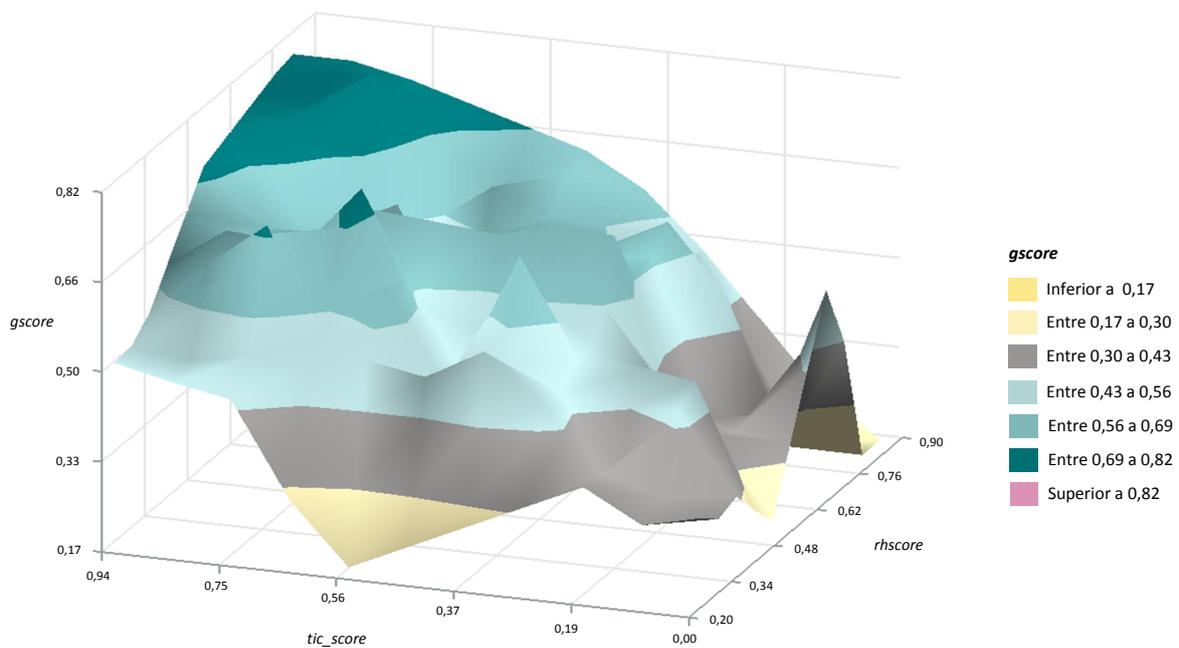
Figura 5.1. >> Caracterização das sociedades por classe de *gscore*, *rhscore* e *tic\_score* (2016)

Valor do indicador	<i>gscore</i>	<i>rhscore</i>	<i>tic_score</i>
Total das sociedades (N.º)	1.235	1.235	1.235
< 0,5	516	988	979
≥ 0,5	719	247	256

Fonte: INE, IPG

O gráfico seguinte representa a relação entre as empresas do IPG com práticas mais ou menos estruturadas, com pessoas ao serviço com mais ou menos habilitações e com níveis tecnológicos mais ou menos intensivos, indiciando uma correlação positiva entre os três indicadores.

Figura 5.2. >> Relação entre os indicadores *gscore*, *rhscore* e *tic\_score* (2016)







**[ 6. PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO  
ECONÓMICO 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 informação sobre várias áreas da gestão das empresas em Portugal. É difícil reunir toda a informação obtida num indicador de síntese para estabelecer uma conexão entre práticas de gestão e a performance económica. Em todo o 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* designado por *gscore*.

Como já foi referido anteriormente, o *gscore* foi obtido para cada empresa através da média simples das pontuações atribuídas às respostas a 23 questões do inquérito (ver a lista na nota metodológica). 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.

A aplicação econométrica desta publicação apresenta algumas diferenças face à publicada no destaque do Inquérito às Práticas de Gestão de novembro de 2017, uma vez que o INE dispõe de informação mais atualizada do Sistema de Contas Integradas das Empresas e dos Quadros de Pessoal. Estas alterações justificam as diferenças, embora não significativas, nos resultados agora obtidos.

Para ter uma noção do grau de relevância do *gscore* no desempenho económico ensaiou-se algumas regressões lineares com dados atualizados de 2016 do SCIE, em que a variável dependente considerada foi o (logaritmo natural do) Valor Acrescentado Bruto por trabalhador de cada empresa ( $\ln(VAB/nps)$ ), tomado como indicador de desempenho económico, e entre os regressores foi incluído o *gscore*. Subjacente a esta regressão esteve a seguinte função de produção:

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

Onde  $Y_i$  corresponde à variável dependente (VAB da empresa  $i$ ),  $A$ ,  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  e  $\delta_j$  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),  $g_i$  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. 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) e 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 empresas com VAB positivo (total de 3 620 observações), para as quais foi possível reunir informação sobre todas as características consideradas.

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

Na tabela seguinte são apresentados os resultados, considerando como variável dependente o logaritmo da produtividade. Estes resultados indiciam que a variável associada à qualidade das práticas de gestão (*gscore*) influencia significativamente o indicador de desempenho económico considerado: a produtividade.

Figura 6.1. >> Resultados obtidos das regressões lineares

	ln(VAB/nps)	
	(1)	(2)
ln(A)	9,212*** (0,0463)	8,775*** (0,0895)
<b>gscore</b>	<b>2,475***</b> <b>(0,101)</b>	<b>1,638***</b> <b>(0,112)</b>
jovem		-0,0511 (0,0439)
adulta		0,0585** (0,0296)
grupo		0,190*** (0,0285)
micro		-0,485*** (0,0407)
grande		0,507*** (0,0441)
p_export		0,0797*** (0,0263)
ln (ativo/nps)		0,136*** (0,0060)
% hab_sup		0,00917*** (0,0006)
antig		0,0160*** (0,0025)
ln (nps)		-0,399*** (0,0141)
Observações	3 640	3 610
R <sup>2</sup>	0,142	0,447

**Nota:** Níveis de significância: \*\*\*, 1%; \*\*, 5%; \*, 10%. Desvio padrão em parênteses. A variável dependente dos modelos é o logaritmo natural da produtividade ajustada.

A especificação dos modelos 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.

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 dos Estados Unidos da América, atrás referido.

Adicionalmente, tendo ainda como referência a equação (2), foram efetuadas regressões para subconjuntos de empresas tendo em atenção as suas características individuais, idade e dimensão da empresa, pertença a um grupo económico ou não e perfil exportador.

Por exemplo, considerando a coluna 1 da figura 6.2, no caso das 518 empresas “jovens”, o coeficiente da regressão do *gscore* é 1,145 e o desvio padrão associado é 0,350 indiciando que esta variável é relevante para a explicação do comportamento do logaritmo natural da produtividade neste subconjunto. A tabela seguinte mostra que, em todos os casos considerados, o indicador *gscore* é estatisticamente significativo.

Figura 6.2. >> Resultados obtidos da regressão linear por característica

Característica	ln(VAB/nps)	
	Observações	(1)
<b>Idade</b>		
Jovem	518	1,145*** (0,350)
Adulta	1 361	1,766*** (0,194)
Senior	1 731	1,582*** (0,144)
<b>Dimensão</b>		
Micro empresa	651	1,639*** (0,295)
Pequena e média empresa	2 088	1,540*** (0,145)
Grande empresa	871	1,256*** (0,204)
<b>Grupo económico</b>		
Pertence	1 666	1,897*** (0,168)
Não pertence	1 944	1,304*** (0,146)
<b>Perfil exportador</b>		
Sim	1 245	1,483*** (0,183)
Não	2 365	1,749*** (0,141)

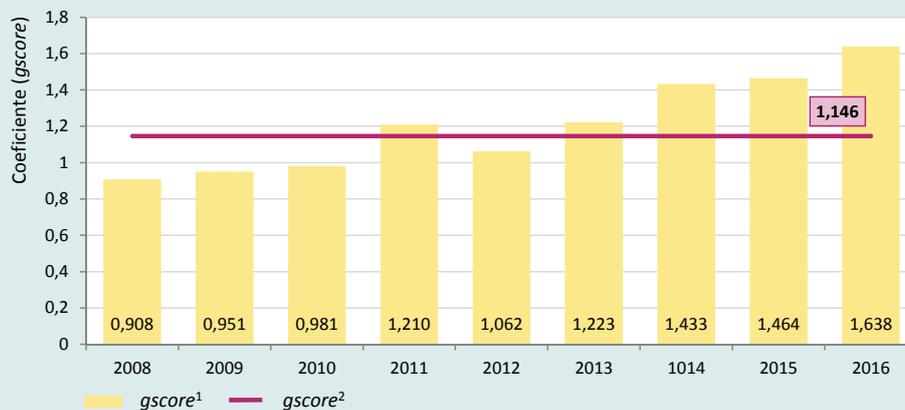
**Nota:** Níveis de significância: \*\*\*, 1%; \*\*, 5%; \*, 10%. Desvio padrão em parênteses. A variável dependente dos modelos é o logaritmo natural da produtividade ajustada (coluna 1). As regressões também incluem as restantes variáveis explicativas apresentadas na tabela anterior.

## PRÁTICAS DE GESTÃO E DESEMPENHO ECONÓMICO DAS EMPRESAS DESDE 2008

O *gscore* observado para o ano de 2016 pode traduzir uma característica relativamente estrutural da empresa. Tendo presente esta possibilidade, efetuaram-se regressões para cada um dos anos do período de 2008 a 2015, tendo como variável dependente o logaritmo natural do VAB por trabalhador de cada empresa em cada ano e como regressores, além do *gscore* de 2016, as características individuais das empresas, indicadas na coluna 1 da figura 6.1.

Adicionalmente, efetuou-se uma regressão tendo como variável dependente o logaritmo natural do valor médio anual do VAB por trabalhador de cada empresa no período de 2008 a 2016. Neste último caso o valor estimado para o coeficiente do *gscore* foi 1,146 e foi estatisticamente significativo como, de resto, para qualquer um dos anos considerados.

Figura 6.3. >> Resultados obtidos da regressão linear por ano



Notas: <sup>1</sup>Valor do coeficiente *gscore* estimado para cada um dos anos sendo a variável dependente o logaritmo natural da produtividade (VAB/nps). <sup>2</sup>Valor do coeficiente *gscore* estimado para o logaritmo natural da produtividade média entre 2008 e 2016 (VAB/nps).

Variável	ln(VAB/nps)									
Ano	2008-2016	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>gscore</b>	1,146*** (0,107)	0,908*** (0,133)	0,951*** (0,133)	0,981*** (0,133)	1,210*** (0,131)	1,062*** (0,134)	1,223*** (0,128)	1,433*** (0,126)	1,464*** (0,124)	1,638*** (0,112)
Observações	2 787	2 803	2 884	2 994	3 125	3 268	3 413	3 550	3 610	3 610
R <sup>2</sup>	0,542	0,405	0,385	0,371	0,403	0,388	0,401	0,405	0,398	0,447

Nota: Níveis de significância: \*\*\*, 1%; \*\*, 5%; \*, 10%. Desvio padrão em parênteses. A variável dependente dos modelos é o logaritmo natural da produtividade ajustada. As regressões também incluem as restantes variáveis explicativas apresentadas na coluna 1 da tabela 6.1.

Finalmente, é importante referir que, embora a evidência empírica destes resultados aponte para uma forte associação entre práticas de gestão e performance económica, existirão muito provavelmente efeitos de causalidade nos dois sentidos. Efetivamente, empresas de maior dimensão, pertencentes a grupos, com algum grau de senioridade no mercado, com elevada qualificação de recursos humanos e utilizando tecnologias de informação mais sofisticadas tendem não só a ser aquelas com melhor performance económica, mas também as que exibem práticas de gestão mais estruturadas. A qualidade das práticas de gestão é um dos elementos importantes mas obviamente não o único que caracterizam empresas de sucesso.



**[ NOTA METODOLÓGICA, BIBLIOGRAFIA,  
CONCEITOS E DEFINIÇÕES e ANEXOS ]**



## NOTA METODOLÓGICA

As 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.

O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) pretendeu 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 compreendeu 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:

- 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);
- 3 Grupos de dimensão da empresa: Micro empresa ( $5 \leq$  Número de pessoas ao serviço  $< 10$  e volume de negócios  $\leq 2\,000\,000\text{€}$ ); Pequena e Média empresa ( $10 \leq$  Número de pessoas ao serviço  $< 250$  e Volume de negócios  $\leq 50\,000\,000\text{€}$ ) e Grande empresa (Número de pessoas ao serviço  $\geq 250$  ou Volume de negócios  $> 50\,000\,000\text{€}$ );
- 3 Grupos de idade da empresa: Jovens ( $1 \leq$  Idade  $\leq 5$ ); Adultas ( $6 \leq$  Idade  $\leq 19$ ) e Seniores (Idade  $\geq 20$ );
- Pertença ou não a um grupo de empresas.

Neste estudo foram ainda 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.

Para algumas variáveis são apresentadas a mediana, e o 1º e 3º quartis da sua distribuição. Numa distribuição de uma variável, ordenada por ordem crescente de valores, o 1º quartil (Q1) corresponde ao valor que limita os primeiros 25% da distribuição, a mediana (M) a 50% e o 3º quartil (Q3) a 75%. Os valores apresentados nesta publicação não incluem tratamento de outliers.

O questionário permitiu obter muita informação sobre várias facetas da gestão das empresas em Portugal e um dos objetivos com esta informação foi criar um indicador sintético que permitisse relacionar práticas de gestão e performance económica, designado de *gscore*. Dessa forma, este indicador traduz em certa medida a qualidade das práticas de gestão de uma empresa, incluindo 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.

O *gscore* é obtido para cada empresa através da média simples das pontuações atribuídas às respostas a 23 questões do módulo B do inquérito.

À semelhança do indicador *gscore*, foram criados outros dois indicadores, designados:

- Indicador *rhscore*: varia entre 0 e 1 e foi calculado com base nas habilitações médias dos trabalhadores da empresa, ponderado pelo número de trabalhadores que cada empresa tinha em cada um dos estratos de habilitação. A classe de habilitação superior (doutoramento) equivale a uma pontuação de 1;

- Indicador *tic\_score*: varia entre 0 e 1 e foi calculado com base nas respostas às questões dos módulos B.1, B.3, B.5, B.7, B.8, B.9, B.10, B.11, B.12, B.13, B.14, B.15, C.1, C.2, C.3, D.1, D.2, E.1, F.1, F.4, F.6, F.8, F.9, F.10, F.11, G.1 e G.2 do inquérito à Utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação nas Empresas (IUTICE) de 2016.

A aplicação econométrica desta Publicação apresenta algumas diferenças face à já publicada no destaque do Inquérito às Práticas de Gestão de novembro de 2017, uma vez que o INE dispõe de informação mais atualizada do Sistema de Contas Integradas das Empresas e dos Quadros de Pessoal. Adicionalmente, esta aplicação integra uma nova variável *dummy* referente à habilitação do gestor de topo. Desta forma, estas alterações justificam as diferenças nos resultados das estimações econométricas obtidas entre as duas aplicações.

## BIBLIOGRAFIA

Census Bureau (2015). Management and Organizational Practices Survey (MOPS), Estados Unidos da América.

European Bank for Reconstruction and Development (2009). Management, Organization and Innovation (MOI) Survey.

Statistics Canada (2012) Survey of Innovation and Business Strategy, Canadá.

Tannenbaum, Robert; Schmidt, Warren (1973). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review.

The Management Project (2010) World Management Survey, Reino Unido.

World Bank (2011) Sri Lanka - Management Practices Survey, Sri Lanka.

## CONCEITOS E DEFINIÇÕES

**AUTONOMIA FINANCEIRA:** expressa a autonomia financeira global de uma empresa indicando em que medida o ativo total líquido é financiado pelos capitais dos próprios acionistas/sócios da empresa.

$$\frac{\text{capital próprio}}{\text{total do ativo}}$$

**DIMENSÃO MÉDIA:** reflete a dimensão média da empresa no que se refere ao pessoal ao serviço.

$$\frac{\text{pessoal ao serviço}}{\text{número de empresas}}$$

**GASTOS COM O PESSOAL:** valor que corresponde às remunerações fixas ou periódicas atribuídas ao pessoal ao serviço, qualquer que seja a sua função na empresa, e os encargos sociais pagos pela empresa: pensões e prémios para pensões, encargos obrigatórios sobre remunerações, seguros de acidentes no trabalho e doenças profissionais, custos de ação social e outros gastos com o pessoal (onde se incluem, basicamente, os gastos de recrutamento e seleção, de formação profissional e de medicina no trabalho, os seguros de doença, as indemnizações por despedimento e os complementos facultativos de reforma).

**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.

INTENSIDADE CAPITALÍSTICA: corresponde à soma dos ativos fixos tangíveis, ativos intangíveis (não inclui goodwill) e propriedades de investimento a dividir pelo pessoal ao serviço.

$$\frac{\text{ativos fixos tangíveis} + \text{ativos intangíveis} + \text{propriedades de investimento}}{\text{pessoal ao serviço}}$$

PESO DO EXCEDENTE BRUTO DE EXPLORAÇÃO (EBE) NO VABPM: corresponde ao quociente entre o EBE e o VAB a preços de mercado, e indica a parte do valor criado que se destina a remunerar o capital.

$$\frac{\text{excedente bruto de exploração}}{\text{VABpm}} \times 100$$

PESSOAL AO SERVIÇO: indivíduos 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 (por exemplo: trabalhadores temporários); iv) os trabalhadores independentes (por exemplo: prestadores de serviços, também designados por “recibos verdes”).

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 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 seção, chefes de equipa ou gestores de linha.

**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.

**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.

**PRODUTIVIDADE APARENTE DO TRABALHO:** representa a contribuição do fator trabalho utilizado pela empresa, medida pelo VAB gerado por cada unidade de pessoal ao serviço.

$$\frac{\text{VABcf}}{\text{pessoal ao serviço}}$$

**RENDIBILIDADE DAS VENDAS:** mede a capacidade da empresa para gerar resultados líquidos a partir das vendas e das prestações de serviços.

$$\frac{\text{resultado líquido do período}}{\text{volume de negócios}} \times 100$$

**RENDIBILIDADE DO ATIVO:** expressa a taxa de retorno dos capitais investidos na empresa, ou seja, a rendibilidade da empresa do ponto de vista do investidor.

$$\frac{\text{resultado líquido do período}}{\text{ativo líquido}} \times 100$$

**RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO:** permite avaliar se a rendibilidade do capital próprio se situa a um nível aceitável comparativamente às taxas de rendibilidade do mercado de capitais e ao gasto de financiamento.

$$\frac{\text{resultado líquido do período}}{\text{capital próprio}} \times 100$$

**RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO:** representa valor líquido de impostos, positivo ou negativo (em caso de prejuízo), gerado pela empresa no decurso do seu exercício económico, coincidente ou não com o ano civil.

**SOLVABILIDADE:** avalia a capacidade da empresa para solver as responsabilidades assumidas a curto, médio e longo prazo. Este indicador evidencia o grau de independência da empresa em relação aos credores; quanto maior o seu valor, mais garantias terão os credores de receber o seu capital e maior poder de negociação terá a empresa para contrair novos financiamentos.

$$\frac{\text{capital próprio}}{\text{total do passivo}}$$

**TAXA DE INVESTIMENTO:** representa o peso da formação bruta de capital fixo em relação ao valor acrescentado bruto.

$$\frac{\text{formação bruta de capital fixo}}{\text{VABcf}} \times 100$$

**VALOR ACRESCENTADO BRUTO A CUSTO DE FATORES (VABcf):** valor de produção deduzido das compras de bens e serviços (excluindo as mercadorias) mais ou menos, consoante a variação positiva ou negativa dos stocks de matérias-primas subsidiárias e de consumo, e deduzidos de outros impostos sobre a produção ligados ao volume de negócios mas não dedutíveis. Representa a fração que fica para distribuição do VAB, após o pagamento de todos os impostos sobre a produção e o recebimento de todos os subsídios sobre a produção.

**VALOR ACRESCENTADO BRUTO A PREÇOS DE MERCADO (VABpm):** corresponde ao valor criado pelo processo produtivo durante o período de referência e é obtido pela diferença entre a produção e os consumos intermédios.

**VOLUME DE NEGÓCIOS (VVN):** valor líquido das vendas e prestações de serviços respeitantes às atividades normais da empresa, após as reduções em vendas e não incluindo nem o imposto sobre o valor acrescentado nem outros impostos diretamente relacionados com as vendas e prestações de serviços. Corresponde ao somatório das contas 71 e 72 do Sistema de Normalização Contabilística (SNC).



O Inquérito às Práticas de Gestão (IPG) pretende avaliar a importância que as práticas de gestão têm na produtividade das empresas, e noutros indicadores chave de desempenho, e em que medida contribuem para as diferenças de produtividade existentes entre as empresas. Neste contexto, o INE solicita a sua participação, através do preenchimento do seguinte questionário por um dos membros da Gestão de Topo com perfeito conhecimento da empresa e das suas práticas de gestão.

A1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - ORGANIZAÇÃO E TOMADA DE DECISÃO				
<b>1. Indique se a empresa pertencia a um grupo de empresas, em 2016</b> <span style="float: right;">V0100</span>				
Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 4 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
<b>2. Indique se a empresa era controlada por outra empresa do grupo, em 2016</b> <span style="float: right;">V0200</span>				
Sim <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 4 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
<b>3. Indique qual a localização da Cabeça de Grupo Global do grupo a que a empresa pertencia, em 2016</b> <span style="float: right;">V0300</span>				
<i>(escolha apenas uma opção)</i>				
Portugal <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
Outro país da UE <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
Outro país fora da UE <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span>				
<b>4. Indique quantos níveis hierárquicos existiam na estrutura orgânica da empresa, em 2016</b>				
<i>(escolha apenas uma opção)</i>				
	1 - 2	3 - 4	5 - 6	Mais de 6
Níveis hierárquicos (Nº)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>5. Indique se, e onde, foram tomadas as seguintes decisões da empresa, em 2016</b>				
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>				
	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	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alterações salariais das pessoas ao serviço da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Introdução de novos bens e/ou serviços na empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisão do preço dos bens e/ou serviços da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Publicidade dos bens e/ou serviços da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Novos mercados de atuação da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

A2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - PESSOAS AO SERVIÇO										
<b>6. De acordo com a Informação Empresarial Simplificada (IES) disponível no momento, a empresa apresentava o seguinte quadro de pessoal. Se estes valores não forem os mais recentes, por favor, atualize-os</b>										
<i>(Nota: estes valores deverão ser tidos como referência no preenchimento das restantes questões deste módulo)</i>										
Pessoas ao serviço (Nº)					V0610	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pessoas ao serviço do sexo feminino (Nº)					V0620	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>7. Indique a melhor estimativa do número de pessoas ao serviço que exerciam funções de gestão, em 2016</b>										
<i>(preencha todas as opções aplicáveis)</i>										
			Com funções de gestão de topo		Com funções de gestão intermédia		Com funções de gestão operacional			
Pessoas ao serviço (Nº)	V0710	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V0720	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V0730	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>8. Indique a melhor estimativa do número de pessoas ao serviço do sexo feminino que exerciam funções de gestão, em 2016</b>										
<i>(preencha todas as opções aplicáveis)</i>										
			Com funções de gestão de topo		Com funções de gestão intermédia		Com funções de gestão operacional			
Pessoas ao serviço do sexo feminino (Nº)	V0810	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V0820	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V0830	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>9. Indique a melhor estimativa da idade média das pessoas ao serviço da empresa, em 2016</b>										
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>										
		Menos de 25 anos	25 - 34 anos	35 - 44 anos	45 - 54 anos	55 - 64 anos	Mais de 64 anos	Não aplicável		
Com funções de gestão	V0910	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem funções de gestão	V0920	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>10. Indique a melhor estimativa do número médio de anos de antiguidade das pessoas ao serviço na empresa, em 2016</b>										
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>										
		Menos de 1 ano	1 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	Mais de 24 anos	Não aplicável	
Com funções de gestão	V1010	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem funções de gestão	V1020	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>11. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço que tinham grau académico de licenciatura ou superior, em 2016</b>										
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>										
		0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%	Não aplicável		
Com funções de gestão	V1110	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem funções de gestão	V1120	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>12. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço com contratos de trabalho sem termo, em 2016</b>										
<i>(escolha apenas uma opção)</i>										
		0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%			
Pessoas ao serviço (%)	V1200	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>13. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço afetas aos seguintes tipos de horário, em 2016</b>										
					Horário fixo		Outros			
Pessoas ao serviço (%)	V1310	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	V1320	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>14. Indique se a empresa tinha comissão de trabalhadores, em 2016</b>										
							V1400	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sim								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não								<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**A3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - GESTÃO E LIDERANÇA**

**15. Indique se a empresa era detida em 50% ou mais pelos seus fundadores ou por membros da família de fundadores, em 2016** V1500

Sim (exemplo: era detida pelos filhos, irmãos, etc.)

Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 19

---

**16. Indique quantas pessoas ao serviço com funções de gestão de topo e/ou intermédia eram também fundadores ou membros da família de fundadores, em 2016**

	Com funções de gestão de topo	Com funções de gestão intermédia	
Pessoas ao serviço (Nº)	V1610 <input type="text"/>	V1620 <input type="text"/>	<input type="text"/>

---

**17. Indique se o gestor de topo da empresa era também o fundador ou membro da família de fundadores, em 2016** V1700

Sim

Não ==> Se respondeu NÃO avance para a questão 19

---

**18. Indique a que geração da família pertencia o gestor de topo da empresa, em 2016** V1800

(escolha apenas uma opção)

Primeira geração

Segunda geração

Terceira geração

Quarta geração ou superior

**A3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA - GESTÃO E LIDERANÇA (continuação)**

**19. Indique a idade aproximada do gestor de topo da empresa, em 2016** V1900

(escolha apenas uma opção)

	Menos de 25 anos	25 - 34 anos	35 - 44 anos	45 - 54 anos	55 - 64 anos	Mais de 64 anos
Idade do gestor de topo (Nº Anos)	V1900 <input type="text"/>	<input type="checkbox"/>				

---

**20. Indique se o gestor de topo da empresa tinha grau académico de licenciatura ou superior, em 2016** V2000

Sim

Não

---

**21. Indique a melhor estimativa do número de anos de antiguidade do gestor de topo da empresa, em 2016** V2100

(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)

	Menos de 1 ano	1 - 4 anos	5 - 9 anos	10 - 14 anos	15 - 19 anos	20 - 24 anos	Mais de 24 anos
Antiguidade na empresa	V2110 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
Antiguidade na empresa, como gestor de topo	V2120 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					

---

**22. Indique se o gestor de topo da empresa exercia esta função em exclusividade, em 2016** V2200

Sim ==> Se respondeu SIM avance para a questão 24

Não

---

**23. Indique a melhor estimativa da percentagem do tempo de trabalho afeto às funções como gestor de topo da empresa, em 2016** V2300

(escolha apenas uma opção)

	0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Tempo de trabalho (%)	V2300 <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				

---

**24. Indique de que forma foi escolhido o gestor de topo da empresa, em funções em 2016** V2400

(escolha apenas uma opção)

Foi escolhido por ser o proprietário/fundador da empresa

Foi escolhido por ser membro da família de fundadores

Foi escolhido por outros proprietários/accionistas

Foi escolhido pela empresa cabeça de grupo

Foi escolhido através de um processo de recrutamento

<p><b>25. Avalie o grau de autonomia do gestor de topo relativamente à compreensão e utilização das tecnologias de informação, em 2016</b> <span style="float: right;">V2500</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Nada autónomo <span style="float: right;">1 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Pouco autónomo <span style="float: right;">2 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Moderadamente autónomo <span style="float: right;">3 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Muito autónomo <span style="float: right;">4 <input type="checkbox"/></span></p> <p>Totalmente autónomo <span style="float: right;">5 <input type="checkbox"/></span></p>
<p><b>26. Indique as três características que melhor descreviam o gestor de topo da empresa, em funções em 2016</b> <span style="float: right;">V2600</span></p> <p><i>(escolha apenas três opções)</i></p> <p>Ser atuante <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Assumir as responsabilidades <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Liderar pelo exemplo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Pedir ajuda se necessário <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Acreditar na inteligência coletiva <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Tomar decisões <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Saber reconhecer os méritos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Oferecer feedback <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Reconhecer e respeitar os limites entre chefia e subordinado <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>
<p><b>27. Indique qual das seguintes afirmações melhor descrevia o estilo de liderança que prevalecia na empresa, em 2016</b> <span style="float: right;">V2700</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>O gestor de topo tomava as decisões e comunicava-as à sua equipa <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo apresentava o problema, recolhia sugestões e tomava as decisões <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo tomava as decisões e convencia a sua equipa dos benefícios das mesmas <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo sugeria decisões provisórias e convidava a sua equipa a discuti-las <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo permitia que a sua equipa identificasse o problema, definisse opções e tomasse decisões dentro dos limites por ele definidos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo apresentava o problema e pedia à sua equipa que tomasse decisões dentro dos limites por ele estabelecidos <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>O gestor de topo apresentava as suas ideias e decisões e convidava a sua equipa a colocar questões <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>

<b>B1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO</b>	
<p><b>28. Indique o que melhor descrevia a postura estratégica da empresa, em 2016</b> <span style="float: right;">V2800</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Estratégia de sobrevivência (redução de custos, desinvestimento) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Estratégia de manutenção (estabilidade, especialização, nicho) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Estratégia de crescimento (inovação, joint-venture, internacionalização, expansão) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Estratégia de desenvolvimento (de mercado, de bens e/ou serviços, fusão ou associação com outras empresas) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>29. Indique qual das seguintes estratégias competitivas de posicionamento no mercado foi a mais importante para a empresa, em 2016</b> <span style="float: right;">V2900</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Diferenciação <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Custo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Foco <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>30. Indique o que melhor descrevia a orientação da empresa no que respeita aos bens e/ou serviços, em 2016</b> <span style="float: right;">V3000</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Aposta em bens e/ou serviços já existentes <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Aposta em novos bens e/ou serviços <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Ambas <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>31. Indique o que melhor descrevia a orientação da empresa no que respeita à organização e práticas de gestão, em 2016</b> <span style="float: right;">V3100</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Aposta na organização e práticas de gestão já existentes <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Aposta em novas práticas de gestão e/ou alteração da estrutura organizacional <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Nenhuma orientação <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	
<p><b>32. Indique o que melhor descrevia o calendário dos objetivos estabelecidos para o principal bem e/ou serviço da empresa, em 2016</b> <span style="float: right;">V3200</span></p> <p><i>(escolha apenas uma opção)</i></p> <p>Essencialmente de curto prazo (menos de 1 ano) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Essencialmente de longo prazo (mais de 1 ano) <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Combinação de curto e longo prazo <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p> <p>Não existiam objetivos ==&gt; Se respondeu NÃO EXISTIAM OBJETIVOS avance para a questão 35 <span style="float: right;"><input type="checkbox"/></span></p>	

<b>B1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO (continuação)</b>	
<b>33. Avalie o grau de ambição dos objetivos estabelecidos para a empresa, em 2016</b> <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3300
Nada ambiciosos	1 <input type="checkbox"/>
Pouco ambiciosos	2 <input type="checkbox"/>
Moderadamente ambiciosos	3 <input type="checkbox"/>
Muito ambiciosos	4 <input type="checkbox"/>
Totalmente ambiciosos	5 <input type="checkbox"/>
<b>34. Avalie o grau de sensibilização das pessoas ao serviço, sem funções de gestão, para os objetivos estabelecidos para a empresa, em 2016</b> <i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>	V3400
Nada sensibilizadas	1 <input type="checkbox"/>
Pouco sensibilizadas	2 <input type="checkbox"/>
Moderadamente sensibilizadas	3 <input type="checkbox"/>
Muito sensibilizadas	4 <input type="checkbox"/>
Totalmente sensibilizadas	5 <input type="checkbox"/>
<b>35. Avalie o grau de envolvimento das pessoas ao serviço sem funções de gestão no processo de tomada de decisão no que respeita à afetação de tarefas, em 2016</b> <i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>	V3500
Nada envolvidas	1 <input type="checkbox"/>
Pouco envolvidas	2 <input type="checkbox"/>
Moderadamente envolvidas	3 <input type="checkbox"/>
Muito envolvidas	4 <input type="checkbox"/>
Totalmente envolvidas	5 <input type="checkbox"/>
<b>36. Indique o que melhor descrevia a atuação da empresa quando confrontada com problemas relacionados com os bens e/ou serviços, em 2016</b> <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3600
Resolução do problema sem tomada de ações adicionais	<input type="checkbox"/>
Resolução do problema com tomada de ações para que não acontecesse de novo	<input type="checkbox"/>
Resolução do problema com tomada de ações para que não acontecesse de novo e melhoria dos processos para antecipar problemas semelhantes	<input type="checkbox"/>
Nenhuma ação foi tomada	<input type="checkbox"/>
<b>37. Indique a melhor estimativa do número de indicadores chave de desempenho que foram monitorizados na empresa, em 2016</b> <i>Exemplos: Evolução da margem bruta, evolução do volume de negócios, evolução da carteira de clientes, indicadores de produtividade</i> <i>(escolha apenas uma opção)</i>	V3700
1 a 5	<input type="checkbox"/>
6 a 10	<input type="checkbox"/>
11 a 15	<input type="checkbox"/>
16 a 20	<input type="checkbox"/>
Mais de 20	<input type="checkbox"/>
Nenhum indicador ==> Se respondeu NENHUM avance para a questão 41	<input type="checkbox"/>

<b>B1 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - ESTRATÉGIA, MONITORIZAÇÃO E INFORMAÇÃO (continuação)</b>								
<b>38. Indique com que periodicidade os indicadores chave de desempenho foram recolhidos na empresa, em 2016</b>								V3800
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Diária								<input type="checkbox"/>
Semanal								<input type="checkbox"/>
Mensal								<input type="checkbox"/>
Trimestral								<input type="checkbox"/>
Semestral								<input type="checkbox"/>
Anual								<input type="checkbox"/>
Nunca								<input type="checkbox"/>
<b>39. Indique com que periodicidade os indicadores chave de desempenho foram avaliados pelas pessoas ao serviço da empresa, em 2016</b>								
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
		Diária	Semanal	Mensal	Trimestral	Semestral	Anual	Nunca
Com funções de gestão de topo	V3910	<input type="checkbox"/>						
Com funções de gestão intermédia	V3920	<input type="checkbox"/>						
Com funções de gestão operacional	V3930	<input type="checkbox"/>						
Sem funções de gestão	V3940	<input type="checkbox"/>						
<b>40. Indique de que forma os principais resultados e/ou outros indicadores chave de desempenho da empresa foram divulgados, em 2016</b>								V4000
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Portal interno								<input type="checkbox"/>
E-mail								<input type="checkbox"/>
Newsletter								<input type="checkbox"/>
Cartazes informativos								<input type="checkbox"/>
Quadros afixados em vários locais								<input type="checkbox"/>
Reuniões de equipa								<input type="checkbox"/>
Não houve divulgação de resultados								<input type="checkbox"/>
<b>41. Avalie qual foi o grau de disponibilidade da informação para apoio à tomada de decisão na empresa, em 2016</b>								V4100
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>								
Nada disponível								1 <input type="checkbox"/>
Pouco disponível								2 <input type="checkbox"/>
Moderadamente disponível								3 <input type="checkbox"/>
Muito disponível								4 <input type="checkbox"/>
Totalmente disponível								5 <input type="checkbox"/>
<b>42. Indique de que fontes os gestores da empresa retiraram ensinamentos sobre práticas de gestão, em 2016</b>								V4200
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>								
Consultores								<input type="checkbox"/>
Concorrentes								<input type="checkbox"/>
Fornecedores								<input type="checkbox"/>
Clientes								<input type="checkbox"/>
Associações de comércio, empresariais								<input type="checkbox"/>
Conferências, workshops								<input type="checkbox"/>
Novos trabalhadores								<input type="checkbox"/>
Gerência/Conselho de Administração								<input type="checkbox"/>
Empresa cabeça de grupo global								<input type="checkbox"/>
De nenhuma fonte								<input type="checkbox"/>
<b>43. Indique se a empresa contratou consultores externos para ajudar a melhorar alguma das áreas da gestão, em 2016</b>								V4300
Sim ==> se respondeu SIM avance para a questão 45								
Não								<input type="checkbox"/>
<b>44. Indique qual foi a principal razão para a empresa não ter recorrido à contratação de consultores externos, em 2016</b>								V4400
<i>(escolha apenas uma opção)</i>								
Não necessitava								<input type="checkbox"/>
Demasiado dispendiosos								<input type="checkbox"/>
Não estavam disponíveis								<input type="checkbox"/>
Não eram adequados								<input type="checkbox"/>

<b>B2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>45. Indique que práticas de gestão de recursos humanos foram levadas a cabo na empresa, em 2016</b>						V4500	
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>							
Recurso a pelo menos um dos seguintes métodos de seleção de pessoal: testes psicológicos; testes de aptidão; técnicas de simulação						<input type="checkbox"/>	
Aposta na contratação de recém licenciados com vista à sua formação e retenção na empresa						<input type="checkbox"/>	
Aposta na contratação de quadros especialistas com experiência relevante para a função a desempenhar						<input type="checkbox"/>	
Incentivo à participação e valorização das iniciativas dos trabalhadores						<input type="checkbox"/>	
Incentivo à autonomia dos trabalhadores						<input type="checkbox"/>	
Incentivo à mobilidade interna dos trabalhadores						<input type="checkbox"/>	
Programas de formação formal que transmitam aos novos trabalhadores os conhecimentos necessários para desempenharem a sua função						<input type="checkbox"/>	
Oportunidades de desenvolvimento que aumentem as possibilidades de promoção dos trabalhadores e de progressão na carreira						<input type="checkbox"/>	
Avaliação de desempenho formal dos trabalhadores, baseada em objetivos, realizada pelo menos anualmente						<input type="checkbox"/>	
Disponibilização de pelo menos um dos seguintes programas de incentivos aos trabalhadores: atribuição de ações da empresa, participação nos lucros, prémios de desempenho						<input type="checkbox"/>	
Disponibilização de programas de incentivos à retenção de jovens talentos						<input type="checkbox"/>	
Nenhuma prática						<input type="checkbox"/>	
<b>46. Indique se foram atribuídos prémios de desempenho anuais às pessoas ao serviço pelo cumprimento dos objetivos definidos para a empresa, em 2016</b>						V4600	
Sim						<input type="checkbox"/>	
Não ==> se respondeu NÃO avance para a questão 49						<input type="checkbox"/>	
<b>47. Indique a melhor estimativa da percentagem de pessoas ao serviço que receberam prémios de desempenho anuais, em 2016</b>							
<i>(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)</i>							
		0%	1 - 20%	21-40%	41-60%	61-80%	Mais de 80%
Com funções de gestão	V4710	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sem funções de gestão	V4720	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>48. Indique em que se basearam os prémios de desempenho anuais atribuídos às pessoas ao serviço, em 2016</b>							
<i>(assinale todas as opções aplicáveis)</i>							
		Desempenho individual de cada trabalhador	Desempenho da equipa de trabalho	Desempenho da empresa			
Com funções de gestão	V4810	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
Sem funções de gestão	V4820	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

**B2 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - RECURSOS HUMANOS (continuação)**

**49. Indique em que se basearam as promoções das pessoas ao serviço da empresa, em 2016**  
*(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)*

	V4910	Com funções de gestão	V4920	Sem funções de gestão
Apenas no desempenho e capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em parte, no desempenho e capacidades e, em parte, noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Principalmente noutros fatores (exemplo: antiguidade ou ligações familiares)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
As pessoas ao serviço não foram promovidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**50. Indique se, em caso de identificação de situações de baixo desempenho, existiu algum tipo de consequência para as pessoas ao serviço, em 2016**

Sim V5000

Não ==> se respondeu NÃO avance para a questão 52

**51. Indique em quanto tempo após a identificação do baixo desempenho as pessoas ao serviço foram sujeitas a cada uma das seguintes consequências, em 2016**  
*(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)*

	V5110	Até 3 meses	Entre 3 e 6 meses	Após 6 meses	Raramente ou nunca
Programa intensivo de formação	<input type="checkbox"/>				
Realocação noutras funções	<input type="checkbox"/>				
Cessaçã do contrato de trabalho	<input type="checkbox"/>				

**52. Indique qual o grau de correspondência das remunerações e benefícios sociais vigentes na empresa face aos definidos na convenção coletiva de trabalho, aplicável directamente ou por via de portaria de extensão**  
*(escolha apenas uma opção para cada uma das categorias)*

	V5210	Iguais	Moderadamente superiores	Muito superiores	Não aplicável
Remunerações	<input type="checkbox"/>				
Benefícios sociais	<input type="checkbox"/>				

**B3 PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA - SISTEMAS DE GESTÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

**53. Indique se a empresa inquirida era certificada, em 2016**

	V5310	Certificação da Qualidade Norma ISO 9001	V5320	Certificação Ambiental Norma ISO 14001
Sim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**54. Indique se a empresa tinha sistema de saúde, higiene e segurança no trabalho, em 2016**

Sim V5400

Não

**55. Indique que iniciativas de responsabilidade social estavam implementadas na empresa, em 2016**  
*(assinale todas as opções aplicáveis)*

V5500

- Auscultação dos trabalhadores (inquéritos de satisfação, caixa de sugestões, e-mails, etc.)
- Divulgação de informação interna (intranet, newsletter, etc.)
- Programa de saúde (posto médico, vacinação contra a gripe, apoio a doentes oncológicos, etc.)
- Apoio a atividades desportivas e culturais (ginásio, encontros desportivos ao ar livre, teatro, pintura, coro, etc.)
- Apoio à família (apoio à natalidade, bolsa no berçário, apoio a crianças com necessidades especiais, etc.)
- Apoio à educação (ofertas de kits escolares, comparticipação nos livros escolares, bolsas de estudo, etc.)
- Protocolos (benefícios/condições especiais no acesso a vários produtos e serviços)
- Team building (encontro anual de trabalhadores, etc.)
- Atividades de Natal (jantar, cabazes, circo, etc.)
- Programa de doação e voluntariado (recolha de sangue, recolha de produtos para pessoas carenciadas, etc.)
- Homenagem aos trabalhadores mais antigos
- Nenhuma iniciativa

**C INFORMAÇÃO DO MEMBRO DA GESTÃO DE TOPO RESPONSÁVEL PELA INFORMAÇÃO**

Relembramos que a informação solicitada neste questionário assume um carácter muito específico, pelo que a mesma deverá ter sido fornecida por um dos membros da Gestão de Topo com perfeito conhecimento da empresa e das suas práticas de gestão.

**56. Nome do membro da gestão de topo responsável pela informação** V5600

**57. Função do membro da gestão de topo na empresa** V5700

**58. E-mail do membro da gestão de topo responsável pela informação** V5800

**59. Antiguidade (em n° de anos) na função que exerce na empresa** V5900

**60. Antiguidade (em n° de anos) na empresa** V6000



Instruções de preenchimento
<p><b>Práticas de gestão</b> - 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.</p>
<p><b>QUADRO A1</b></p> <p><b>Cabeça de grupo global</b> - Unidade institucional, que subindo na cadeia de controlo da empresa, não é controlada por outra unidade institucional.</p> <p><b>Controlo</b> - Poder de determinar a política geral de uma empresa, escolhendo os seus administradores, caso seja necessário.</p> <p><b>Grupo de empresas</b> - Empresas ligadas por vínculos jurídico-financeiros. O grupo de empresas pode comportar uma pluralidade de centros de decisão, nomeadamente no que diz respeito à política de produção, de venda, de benefícios, etc.; pode unificar certos aspetos da gestão financeira e da fiscalidade; constitui uma entidade económica que pode efetuar escolhas que dizem respeito, nomeadamente, às unidades aliadas que o compõem.</p> <p><b>Nível hierárquico</b> - Corresponde à localização das pessoas ao serviço na cadeia hierárquica da empresa. O número de níveis hierárquicos da empresa deverá ser determinado partindo do nível mais baixo da estrutura organizacional e contando, sequencialmente, o número de chefias a que cada nível terá de reportar, até se chegar ao gestor de topo. Exemplo: Numa empresa em que um trabalhador sem funções de chefia (1) reporta ao diretor de unidade (2), que por sua vez reporta ao diretor de departamento (3), que se por sua vez reporta ao vice-presidente (4), que finalmente reporta ao gestor de topo (5), o número de níveis hierárquicos a considerar é de 5.</p>
<p><b>QUADRO A2</b></p> <p><b>Grau académico</b> - Título académico que atesta a posse de uma determinada habilitação académica de nível superior. Aos indivíduos que tenham concluído, respetivamente, um curso de bacharelato, de licenciatura, de mestrado ou de doutoramento são conferidos, respetivamente, os graus de bacharel, de licenciado, de mestre e de doutor.</p> <p><b>Horário de trabalho fixo</b> - Aquele que é definido sem possibilidade de alteração, em geral em termos idênticos para todos os trabalhadores do estabelecimento, com hora de entrada e saída fixa.</p> <p><b>Pessoas ao serviço</b> - Indivíduos 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").</p> <p><b>Pessoas ao serviço sem funções de gestão</b> - Compreende o indivíduo e/ou os indivíduos que no período de referência estejam abaixo de todos os gestores na estrutura organizacional da empresa.</p> <p><b>Pessoas ao serviço com funções de gestão</b> - 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.</p> <p><b>Pessoas ao serviço com funções de gestão de topo</b> - 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. Em pequenas empresas, estas diferentes funções misturam-se sendo muitas vezes a mesma pessoa responsável por mais do que uma função. Em empresas muito pequenas, o proprietário geralmente é quem gere todas as funções, incluindo a coordenação entre elas. Numa grande empresa, que possua várias unidades de negócio, é ainda necessário considerar os gestores seniores responsáveis pela gestão da unidade de negócio. Cada unidade de negócio terá o seu próprio diretor (que reportará ao gestor de topo da empresa), responsável por uma determinada área de mercado, promovendo a venda de bens e/ou serviços da empresa, organizando as estratégias comerciais e de marketing, organizando e planeando os recursos da forma que melhor permita à empresa atingir os seus objetivos.</p> <p><b>Pessoas ao serviço com funções de gestão intermédia</b> - 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.</p> <p><b>Pessoas ao serviço com funções de gestão operacional</b> - 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 seção, chefes de equipa ou gestores de linha. Sendo gestores da base hierárquica, são-lhes exigidas, sobretudo, grandes competências técnicas (devem ser pessoas com profundo conhecimento das tarefas executadas de forma a poderem distribuir trabalho, auxiliar os seus subordinados, etc.) e também grandes competências sociais e humanas que lhes permitam executar adequadamente as atividades de organização e liderança de pessoas. Numa unidade fabril, por exemplo, o supervisor é a pessoa que coordena e supervisiona uma equipa de operários. Num departamento de vendas será a pessoa que coordena uma equipa de vendedores.</p>
<p><b>QUADRO A3</b></p> <p><b>Empresário fundador</b> - Pessoa que fundou a empresa. Corresponde a um empresário em nome individual, ao único proprietário da empresa, ou a uma pessoa detentora de parte do capital da empresa, participando ativamente na gestão da mesma.</p> <p><b>Gestor de topo da empresa</b> - Pessoa que numa empresa ocupa o topo hierárquico, não sendo subordinado de nenhuma outra pessoa. Normalmente, o gestor de topo é o proprietário, o gerente ou presidente do conselho de administração. 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. Nas empresas portuguesas, o CEO corresponde geralmente ao Presidente do Conselho de Administração.</p>

**QUADRO B1**

**Estratégia competitiva de custo** - Neste tipo de estratégia, a empresa centra seus esforços na procura de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com publicidade, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

**Estratégia competitiva de diferenciação** - O objetivo principal desta estratégia é oferecer bens e/ou serviços diferenciados, o que faz com que a empresa invista muito em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de obter uma grande diferenciação do seu produto/serviço face aos seus concorrentes.

**Estratégia competitiva de foco** - Este tipo de estratégia consiste em escolher segmentos ou nichos específicos por meio da diferenciação ou dos custos. A empresa orienta a sua atividade atendendo a necessidades específicas de um determinado grupo, oferecendo, dessa forma, algo considerado único pelos seus clientes.

**Indicador chave de desempenho** - Um Indicador-chave de desempenho é uma ferramenta de gestão cujo objetivo é medir o nível de desempenho e sucesso de uma empresa ou de um determinado processo, focando no "como" e indicando quão bem os processos dessa empresa estão, permitindo que os seus objetivos sejam alcançados. São considerados "veículos de comunicação", uma vez que permitem que os gestores de uma empresa comuniquem, dentro da cadeia de gestão, o quão eficiente um processo é e qual o seu desempenho num determinado período.

**Joint venture** - Entidade econômica constituída conjuntamente por duas ou mais empresas econômica e juridicamente independentes, que exerce as funções de uma empresa ou, pelo menos, uma atividade relativa à produção de bens ou à prestação de serviços.

**QUADRO B2**

**Formação profissional** - Conjunto de atividades através das quais as pessoas adquirem ou aprofundam conhecimentos ou competências profissionais e relacionais, com vista ao exercício de uma ou mais atividades profissionais, a uma melhor adaptação às mudanças tecnológicas e organizacionais e ao reforço da sua empregabilidade.

**Licenciado** - Grau acadêmico conferido aos que têm aprovação em todas as unidades curriculares que integram o plano de estudos do curso de licenciatura e/ou aos que tenham obtido o número de créditos fixado. Titulado por uma carta de curso emitida pelo órgão legal e estatutariamente competente do estabelecimento de ensino superior. Designa também o indivíduo detentor deste grau.

**Mobilidade interna** - Mudança do exercício de funções, ainda que a tempo parcial, em órgão ou serviço a que a LVCR (Lei de vínculos carreiras e remunerações) é aplicável, a qual depende, em regra, do acordo do trabalhador e dos órgãos ou serviços de origem e de destino.

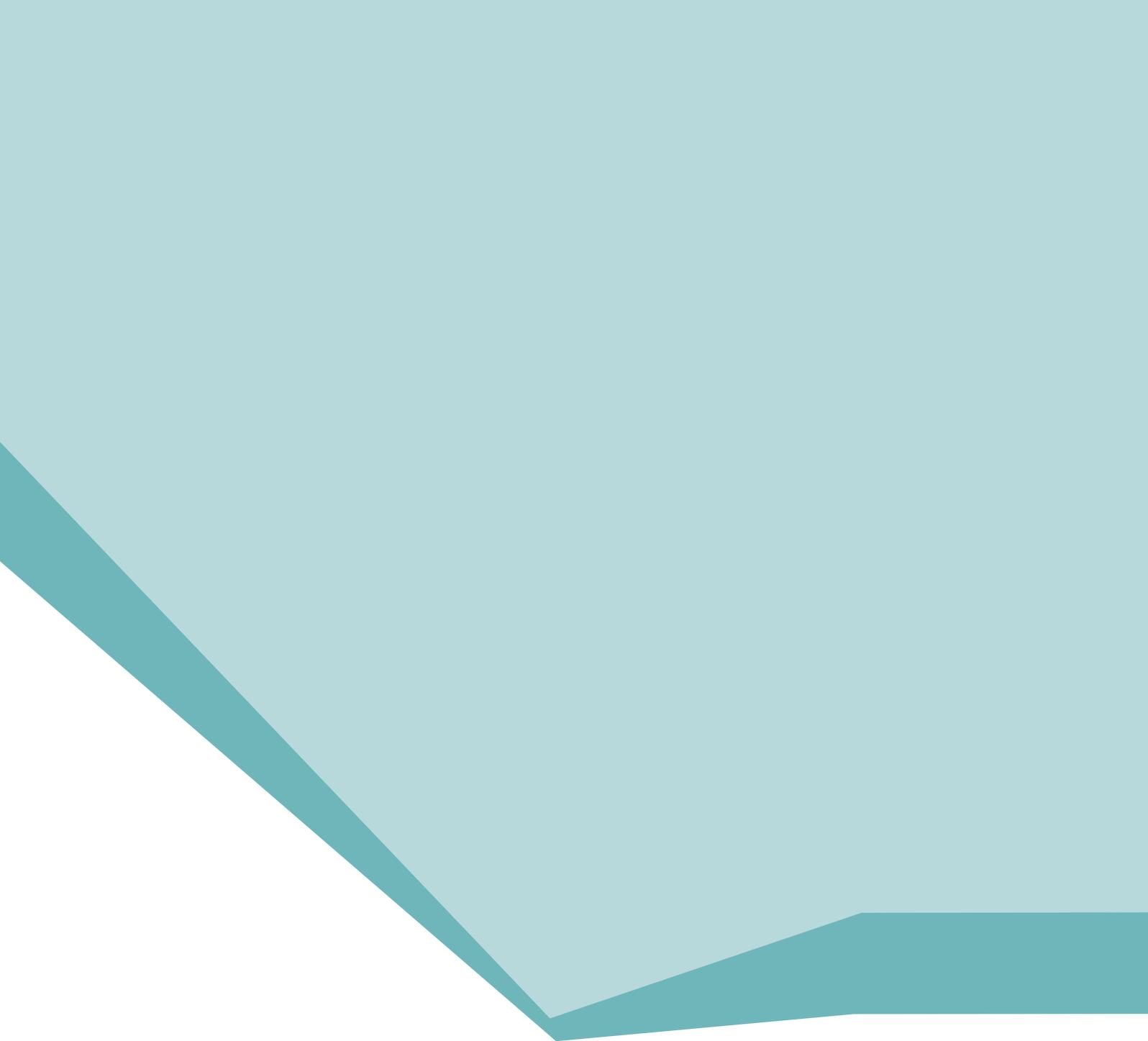
**Promoção** - Passagem a uma categoria superior.

**QUADRO B3**

**Certificação de produto, processo ou serviço** - Meio de garantir a sua conformidade com normas ou outros documentos de referência aplicáveis. O objetivo global da certificação de produtos, processos ou serviços é dar confiança a todas as partes interessadas de que um bem processo ou serviço cumpre os requisitos especificados.

**Responsabilidade social** - Consiste na adoção pelas empresas de posturas, comportamentos e ações voluntárias que promovam a qualidade de vida e o bem-estar do público interno da empresa e a redução do impacto negativo da sua atividade na comunidade e no meio ambiente. Não deve ser confundida com ações compulsórias impostas pelo governo ou por quaisquer incentivos externos (como fiscais, por exemplo). Na maioria das vezes tais ações são acompanhadas pela adoção de uma mudança comportamental e de gestão que envolve maior transparência, ética e valores na relação com seus parceiros.

**Saúde e segurança no trabalho** - Todos os elementos relacionados com a promoção, prevenção e proteção da saúde e segurança dos trabalhadores no trabalho, nas suas atividades atuais ou passadas, em particular acidentes de trabalho, doenças profissionais e outros problemas de saúde e doenças relacionados com o trabalho.



[www.ine.pt](http://www.ine.pt)