

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Contributo do Ínterim Management para a Gestão das Empresas**

Rui Manuel Vicente Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora  
Auxiliar Convidado ISCTE-IUL

Outubro, 2023



# iscte

BUSINESS  
SCHOOL

---

**Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral**

**Contributo do *Ínterim Management* para a Gestão das Empresas**

Rui Manuel Vicente Martins

Mestrado em Gestão

Orientadora:

Doutora Andrea Maria Flores Oliveira Fontes, Professora  
Auxiliar Convidada ISCTE-IUL

Outubro, 2023



## Agradecimentos

Em primeiro lugar agradecer á Elsa, minha Mulher e companheira de vida de mais de um quarto de Século e aos meus filhos Manuel e António por existirem e serem como são, competentes, focados, dedicados de corpo e alma e sempre preocupados em fazer melhor. Foram muito importantes na força que me transmitiram mesmo na ausência de modo a me obrigar a ir buscar forças e motivação quando faltavam e me forçar a deixar o legado de nunca parar de aprender e querer saber sempre mais.

Em segundo lugar aos meus pais pelo apoio sempre presente e na força transmitida para concluir uma tarefa muito solitária como esta de fazer uma Tese ou Dissertação.

Em terceiro lugar á minha orientadora Dra. Andrea Fontes primeiro por ter aceitado entrar comigo neste desafio e depois pelos seus inputs, orientação, *Insights* e elevado grau de exigência que me ajudaram a superar as dificuldades naturais de se fazer uma tese sobre um tema pouco conhecido em Portugal.

Em quarto lugar agradecer á AIM Portugal e sua direção da qual faço parte com muita honra, me ter despertado para o tema do *Ínterim Management* e me ter levado a escolher este tema para a minha tese e claro pela ajuda proporcionada.

Referir que a nível pessoal este desafio muitas vezes solitário foi uma grande aprendizagem, revendo-me em muitos dos temas referidos ao longo da elaboração da tese, que vai permitir levar novos insights e ensinamentos para os próximos projectos e para a vida.

Agradecer desde já a quem vai ler este documento a paciência para o fazer e espero que se divirta e acima de tudo que tire ensinamentos do mesmo.

Parafraseando o meu avô Joaquim de quem tenho muitas saudades  
Um grande Bem-haja a todos



## Resumo

O presente estudo é sobre o contributo do *Ínterim Management* para a gestão das empresas em Portugal e pretende evidenciar de que modo as intervenções ou missões dos *Ínterim Managers* contribuíram para melhorar o Desempenho e/ou o *Profit*.

Acrescentar que o *Ínterim Management* ainda é pouco conhecido em Portugal e referir que está numa fase inicial do seu percurso.

Os Métodos usados foram simultaneamente, o Quantitativo com a realização de dois *Survey's*, um para *Ínterim Managers* e outro para empresas, elaborados com recurso a plataforma online *Qualtrics* e distribuído através da rede profissional *LinkedIn* em Grupos de *Ínterim Managers* e mensagem direta, onde se obteve uma amostra de 19 participantes, e o Qualitativo tendo sido realizadas duas entrevistas a *Ínterim Managers*.

Os dados quantitativos do *Survey* foram analisados com recurso ao *Software SPSS*, os dados qualitativos das entrevistas foram analisados com recurso ao *Software MAXQDA*.

Os resultados obtidos indicam que foram encontradas evidências positivas do contributo do *Ínterim Management* para a gestão das empresas em Portugal e mais especificamente no Desempenho e/ou *Profit*. Referir também que como esperado, a nível da perceção entre a empresa e o *Ínterim Manager* não foram encontradas diferenças quantitativas significativas, mas encontradas diferenças qualitativas derivado essencialmente do contexto.

*Palavras-chave: Ínterim Management; Ínterim Manager; Empresas; Business Management; Desempenho; Profit;*





## **Abstract**

This study is about the contribution of *Interim Management* to the management of companies in Portugal and aims to show how the interventions or missions of *Interim Managers* have contributed to the improvement of performance and/or profit.

It should be added that *Interim Management* is still little known in Portugal and is at an early stage of its development.

The methods used were both quantitative, with two surveys, one for Interim Managers and the other for companies, created using the online platform Qualtrics and distributed via LinkedIn in Interim Manager groups and direct messages, with a sample of 19 participants, and qualitative, with two interviews with *Interim Managers*.

Quantitative data from the survey was analyzed using SPSS software and qualitative data from the interviews was analyzed using MAXQDA software.

The results obtained indicate that there is positive evidence of the contribution of interim management to the management of companies in Portugal and, more specifically, to performance and/or profit. It should also be noted that, as expected, no significant quantitative differences were found in terms of perception between the company and the *Interim Manager*, but qualitative differences were found, mainly due to the context.

*Keywords: Interim Management; Interim Manager; Companies; Business Management; Performance; Profit;*



## Índice

Introdução .....	1
Capítulo I. Revisão de Literatura.....	2
1.1. O Conceito de <i>Ínterim Management</i> .....	2
1.2. A História do <i>Ínterim Management</i> .....	4
1.3. O <i>Ínterim Management</i> como solução para as empresas .....	5
1.4. Diferença entre <i>Ínterim Management</i> e Consultoria .....	6
1.5. O Papel do <i>Ínterim Manager</i> .....	6
1.6. O Enquadramento do <i>Ínterim Manager</i> no contexto português.....	7
Capítulo II - Método.....	9
2.1. Objectivos e questões de investigação .....	9
2.2. Metodologia .....	9
2.3. Instrumentos .....	10
2.4. Amostra .....	11
Capítulo III - Resultados .....	13
3.1. Análise Quantitativa.....	14
3.2. Análise Qualitativa .....	19
Capítulo IV - Discussão.....	32
Capítulo V - Conclusão.....	41
Referências Bibliográficas .....	42
Anexos .....	44



## Índice de Figuras

Figura 1.1 Evolução de Entrevista de IM 1

Figura 1.2 Evolução de Entrevista de IM 2

Figura 1.3 *Cloud de Words* (extraído do MAXQDA) da Entrevista de IM 2

Figura 1.4 *Cloud de Words* (extraído do MAXQDA) da Entrevista de IM 1

Figura 1.5 Comparativo Países (Extraído Hofstede-insights)

Figura 1.6 Comparativo Países Power Distance (Extraído Hofstede-insights)

Figura 1.7 Comparativo Países Individualism (Extraído Hofstede-insights)

Figura 1.8 Comparativo Países Masculinity (Extraído Hofstede-insights)

Figura 1.9 Comparativo Países Uncertainty Avoidance (Extraído Hofstede-insights)

Figura 1.10 Comparativo Países Long Term Orientation (Extraído Hofstede-insights)



## **Glossário de Siglas**

IM – *Ínterim Management*

IM's – *Ínterim Managers*





## Introdução

O Conceito de *Ínterim Management* define-se como uma possível rápida e inovadora forma de contratos temporários, definidos no tempo, de modo a mitigar competências específicas inexistentes ou que ajudem na realização de projectos e/ou substituição de membros de administração. Desta forma as empresas podem melhorar os seus resultados, através por exemplo do recurso ao *Outsourcing*, permitindo também minimizar os contratos a longo termo, reduzir custos e contornar dificuldade legais (Russam,2005).

O Conceito de *Ínterim Manager* pode definir-se como um Gestor de Topo com larga experiência em funções executivas e que actua no curto prazo pondo em prática metodologias e processos de modo a auxiliar na gestão de uma organização com vista a resoluções de problemas, melhoria de desempenho e concretização de novos projectos (Ferreira e Martinez e Nunes e Duarte, 2015).

O conceito de *Ínterim Management* surgiu e teve o seu início nos anos 80 na Holanda, espalhou-se para Alemanha e Reino Unido e tem vindo desde aí ter um crescimento forte na Europa, sendo considerado ao longo dos anos uma das formas de trabalho mais desejada por muitos indivíduos ligados mais especificamente às áreas de Gestão (Ferreira et al., 2015).

O Conceito ainda é pouco conhecido em Portugal, daí o desafio acrescido do presente estudo ao pretender analisar o contributo do *Ínterim Management* para a gestão das empresas em Portugal e mais especificamente evidenciar de que modo as intervenções ou missões dos *Ínterim Managers* contribuíram para melhorar o Desempenho e/ou o *Profit*.

Esta dissertação está organizada pela seguinte estrutura: em primeiro lugar, é apresentada uma revisão de literatura existente e disponível sobre o tema. Segue-se a descrição do método utilizado na investigação, descrevendo-se os instrumentos de recolha de dados e a amostra recolhida assim como o seu tratamento. Em seguida são apresentados os resultados e a consequente discussão sobre os mesmos. A dissertação é finalizada com as conclusões da investigação, sugestões para futuras investigações e limitações do presente estudo.

## Capítulo I. Revisão de Literatura

### 1.1. O conceito de *Ínterim Management*

O conceito de *Ínterim Management* pode definir-se como uma rápida e inovadora forma de contratos bem definidos no tempo de modo a mitigar competências específicas inexistentes nas empresas ou que ajudem na realização de projectos e/ou substituição de membros de administração. Desta forma as empresas podem melhorar os seus resultados através do recurso ao Outsourcing, permitindo também minimizar os contratos a longo termo, reduzir custos e contornar dificuldade legais (Russam,2005). Hoje apresenta também soluções ao nível de estratégia operacional, contribuindo para a melhoria do desempenho de uma organização, para lidar com mudanças estruturais e organizacionais e para colaborar na concretização de novos projectos (Ferreira et al., 2015).

Rawat (2009) considera que um *Ínterim Manager* (IM) é um elemento-chave e fundamental para a melhoria e desenvolvimento de uma organização e o *Ínterim Management* permite manter um cargo ou substituir um vago (Sève, 2009).

A tipologia de colaboração é definida com um contrato que pode ser celebrado com duas partes *Ínterim Manager* e Empresa ou três partes *Ínterim Manager*, agência que fornece *Ínterim Manager* e Empresa.

Assim, o *Ínterim Management* é um conceito baseado na confiança, em um contexto formalizado, claro e preciso da missão entre os *stakeholders*, com gestores competentes e reconhecidos com uma metodologia de acompanhamento, factores chave para o sucesso de qualquer missão (Coudray, 2007).

O *Ínterim Management* também está ao nível de Gestão Intermédia na medida em que *Ínterim Managers* estão a iniciar nesta profissão com um perfil mais jovem com idades entre 30 e 45 anos de idade, mas ainda assim competentes no seu domínio de conhecimento, e dependendo do tipo de missão, a necessidade de ter 15 ou 20 anos de experiência não é necessariamente obrigatório, por exemplo em cargos como gestores de vendas e gestores de logística (Pompey, 2008).

Dependendo dos projectos e do sucesso dos mesmos pode haver interesse de ambas as partes em continuar a colaborar de maneira mais duradora e não temporária com a integração na empresa por parte do *Ínterim Manager* em que 10 a 20% dos *Ínterim Managers* assinam, no final das suas missões, um contrato sem termo (Martin, 2009).

De acordo com os *Ínterim Managers* entrevistados por (lemanagementdetransition.com ,2009), a grande maioria acha a sua profissão muito gratificante, com uma visão positiva e que pretende continuar a exercer por muitos anos, mesmo depois de ter passado a idade de reforma.

Resumidamente, em termos de definição, um *Ínterim Manager* é um Gestor de Topo com larga experiência em funções executivas, que actua no curto prazo, pondo em prática metodologias e

processos de modo a auxiliar na gestão de uma organização com vista a resoluções de problemas, melhoria de desempenho e concretização de novos projectos (Ferreira e al.,2015).

## 1.2. A História do *Ínterim Management*

O *Ínterim Management* tem as suas origens mais remotas na antiguidade clássica (mais precisamente no século III a.c.) com os empreiteiros romanos, que eram contratados para construir e manter edifícios públicos, fornecer elementos para as incursões dos exércitos no exterior ou recolher certos impostos.

A necessidade de tempo de trabalho sempre existiu, porém foi somente no início do século XX, que se começou a falar de trabalho temporário, também chamado de trabalho *Ínterim*. Anteriormente, o trabalho temporário era apenas para a indústria em que o trabalhador temporário oferecia os seus serviços por um salário.

O *Ínterim Management* teve início nos anos 80 na Holanda, espalhou-se para Alemanha e Reino Unido e tem vindo a ter um crescimento forte na Europa, sendo ao longo dos anos uma das formas de trabalho mais desejada por muitos indivíduos ligados mais especificamente às áreas de gestão (Ferreira e al., 2015).

Até recentemente, o *Ínterim Management* sofria de uma imagem estereotipada sendo associado a trabalho não qualificado (Russell & Daniell, 2005), no entanto, atualmente a mentalidade no mundo do trabalho tem vindo a evoluir e conseqüentemente, o trabalho de *Ínterim Manager* está em cargos de executivos e posições de topo nas empresas (Rawat, 2009).

- O *Ínterim Management* tem evoluído muito rapidamente, devido essencialmente a três fatores :
- a) em primeiro lugar, pelo número de pessoas seniores disponíveis que tem vindo a aumentar no mercado de trabalho devido a desemprego ou reforma antecipada, e, que por vontade de querer continuar a exercer uma profissão estão a dedicar-se ao empreendedorismo, consultoria ou *Ínterim Management* de modo a disponibilizar as suas competências e senioridade para as empresas;
  - b) em segundo lugar, a difusão do *Ínterim Management* na Europa deve-se principalmente à consultoria e recrutamento internacional de empresas que importando o conceito de *Ínterim Management*, estabeleceram-se nos países através da criação de estruturas/divisões especializadas em *Ínterim Management*, o que tem contribuído para a sua implantação e difusão (Starkloff & Briere, 2010);
  - c) em terceiro lugar, o contexto da globalização é também um dos motivos do surgimento da *Ínterim Management*.

O Valor estimado da dimensão desta indústria no Reino Unido, segundo dados da *Ínterim Management Association*, é de 1,7 Biliões de Euros em 2015, sendo 15 vezes maior do que em 1990, devido à crescente procura das empresas por maior flexibilidade e maior rapidez de resposta a um problema (Whitehead, 1997).

Em Portugal o conceito de *Ínterim Management* ainda é pouco conhecido devido ao tecido empresarial ser de pequenas e médias empresas e microempresas, estando ainda numa fase muito precoce, havendo, portanto, um longo caminho a percorrer, mas com muitas oportunidades por explorar para os *Ínterim Managers*.

### **1.3. O *Ínterim Management* como solução para as empresas**

O *Ínterim Management* é uma boa solução para as organizações em que tempo, qualidade e custo são essenciais para o processo de tomada de decisão. A disponibilidade imediata, qualidade elevada e um custo relativamente acessível dos *Ínterim Managers* em comparação com outras soluções, permite ter resposta para os desafios, sendo um veículo fundamental para o desenvolvimento de uma organização (Sherman, 1992; Redman & Snape, 1993).

Em tempos de crise, os *Ínterim Managers* podem ser uma solução para garantir a sobrevivência de uma empresa, pois possuem experiência em várias áreas de gestão com competências técnicas variadas e conseguem ter uma perspetiva externa às organizações conseguindo detetar os problemas mais rapidamente, com distanciamento, propondo soluções e passando rapidamente para a implementação das medidas correctivas para os problemas identificados. Desta forma conseguem sobreviver, reagir e adaptar-se eficazmente nos mercados cada vez mais competitivos, em que a flexibilidade laboral são fatores críticos nesta adaptação continua por parte das empresas.

#### **1.4. A diferença entre *Ínterim Management* e Consultoria**

É importante clarificar as diferenças entre *Ínterim Management* e Consultoria, que podem parecer processos parecidos, mas na realidade não são, pois, um *Ínterim Manager* desenvolve soluções para problemas e foca-se na sua implementação e aplicação, enquanto um consultor foca-se numa área mais concetual e analítica (Ferreira e al., 2015).

O Consultor tem a missão de analisar um problema enfrentado por uma organização e propor algumas soluções ou recomendações baseadas no diagnóstico, na sua *expertise*, no *benchmarking*, suportada em teorias e métodos, sem participar a um nível operacional para a resolução do problema. Nos casos em que é necessário implementar ações corretivas a solução mais correcta será optar por recorrer a *Ínterim Managers* para implementação das mesmas.

O *Ínterim Manager* tem um papel completamente operacional com uma abordagem 'prática', o que significa que não apenas dá conselhos à direção, mas também entra em ação de acordo com um método específico e definido (Sève, 2009).

Segundo Hogg um consultor é visto como outsider à organização enquanto um *Ínterim Manager* é visto como um insider (Hogg, 1989).

Em resumo pode-se dizer que um Consultor pode ser um *Ínterim Manager*, mas um *Ínterim Manager* não poder ser um consultor.

#### **1.5. O Papel do *Ínterim Manager***

O *Ínterim Manager* é integrado na empresa, com um papel totalmente operacional e totalmente focado nos interesses da empresa. Este entrará em ação rapidamente com o apoio dos recursos da empresa, não sendo apenas um conselheiro, mas um líder que passa de análises para ações. Desta forma não traz simplesmente métodos e processos, mas também responsabilidade directa sobre pessoas e resultados da empresa (Coudray, 2007).

A contribuição de um *Ínterim Manager* é sua capacidade de gestão de um projeto, uma equipa, uma subsidiária, com eficiência, integrado no organograma ou não, tendo diretamente um controlo sobre a equipa interna da empresa, e vai liderar diretamente ao motivar, animar, tranquilizar, treinar. Os seus dons não se limitam às experiências de gestão e às competências técnicas para as quais foram escolhidos, mas também à sua energia e sua capacidade de mobilizar colaboradores para um objetivo comum. Acresce o facto de, pela sua vida limitada dentro da empresa, possui a liberdade de impor o que deve ser feito, sem levar em conta as consequências potenciais sobre o seu futuro na

organização (Coudray, 2007).

Graças à pontualidade da missão e à ausência de rivalidade interna, o *Ínterim Manager* não vai perder tempo a fazer política, concentrando 100% da sua energia na sua missão, fazendo “acontecer”, concentrando - se apenas nos objetivos profissionais (Coudray, 2007).

O *Ínterim Manager* gosta principalmente de obter resultados fazendo acontecer, sendo focado no essencial o que economiza muito tempo na obtenção de resultados (Coudray, 2007).

O *Ínterim Manager* estará rapidamente apto porque tendo tido missões semelhantes vai ser imediatamente operacional, tomar decisões e agir assim que entrar em funções, enquanto toma conhecimento da situação e avança com a implementação, criando uma verdadeira dinâmica de mudança (Coudray, 2007).

O *Ínterim Manager* aceita o trabalho para depois no final devolvê-lo como era antes (Lamotte, 2009) e como o *Ínterim Manager* não tem passado nem futuro na empresa cliente, pode sair depois de ter atingido os objetivos propostos para a missão (Coudray, 2007).

Na realidade, os *Ínterim Managers* como não são colocados nas empresas para fazer carreira, nem tem problemas acumulados ao longo dos anos com a hierarquia, são mais bem aceites do que um recrutamento para posição permanente que desencadearia resistência de colaboradores na empresa (Coudray, 2007).

### **1.6. O enquadramento do *Ínterim Management* no contexto português**

O *Ínterim Management* sendo uma prática relativamente recente em Portugal leva a que seja importante perceber como o contexto nacional pode funcionar como um obstáculo ou facilitador desta prática, enquadrado no modelo de Hofstede caracterizado em seguida.

O modelo de Hofstede estudou a multiculturalidade aplicada à gestão, na medida em que avaliou o perfil cultural dos países com dimensões quantificáveis, dados recolhidos de um *Survey* efectuado numa empresa multinacional presente em vários países e geografias, em dois períodos, entre 1967 e 1969, e, entre 1971 e 1973.

O trabalho de Hofstede identificou cinco dimensões importantes da cultura nacional (Hofstede, 1984):

1) Distância ao poder: está diretamente relacionada com a maneira encontrada pelas diferentes sociedades em lidar com as questões de desigualdade entre os indivíduos.

Portugal tem um elevado grau (63) de distância ao poder o que significa aceitação da hierarquia e privilégios derivado de mais poder;

2) Masculinidade versus feminilidade: está diretamente relacionada com os papéis dominantes na

sociedade de modo mais atribuído ao género feminino como por exemplo a preocupação com a qualidade de vida, solidariedade e cuidado com os outros, ou mais atribuído ao género masculino como por exemplo a auto-realização, assertividade, competitividade e realização material.

Portugal tem um baixo grau (31) característico da feminilidade onde as palavra-chave são consenso, compromisso e negociação;

3) Individualismo versus coletivismo: está diretamente relacionada com o que é mais importante para os indivíduos o “eu” ou o “nós”.

Portugal tem um baixo grau (27) característico de colectivismo em que o grupo mais importante que o individual;

4) Evitamento da incerteza: está diretamente relacionada com a maneira como sentem e lidam com a incerteza;

Portugal tem um elevado grau (99) de evitamento da incerteza, sendo esta a dimensão mais característica e que claramente melhor define, caracterizada por rigidez e necessidade de regras, crenças e comportamentos, em que a segurança é muito importante na motivação individual;

5) Orientação de longo versus curto prazo: está diretamente relacionada com a maneira como se valorizam os resultados a curto ou a longo prazo.

Portugal tem um baixo grau (28) característico de valorização do curto prazo com obtenção de resultados rapidamente, preferindo o normativo ao pragmatismo;

Tendo por base o referido deste modelo, o contexto do país e da empresa é uma variável a ter em conta e que requer do *Ínterim Manager* uma análise cuidada e preparação prévia, porque vai ser um desafio acrescido na sua adaptação ainda mais se estiver em um país diferente da sua origem e vai influenciar em larga medida o desempenho, exigindo sempre muita atenção para uma missão bem-sucedida.

Este modelo permite entender os desafios que um *Ínterim Management* tem de enfrentar tendo em conta o país e sociedade onde vai desenvolver as missões, sendo um aspecto fulcral a sua rápida adaptação com vista a obtenção de bons resultados.



## **Capítulo II - Método**

O Objectivo principal como já referido é evidenciar o contributo do *Ínterim Management* na gestão das empresas em Portugal.

Os objectivos mais específicos/parciais prendem-se com as evidências desse mesmo contributo em termos de Desempenho e/ou *Profit*. Foi adotada uma abordagem mista, isto é, quantitativa e qualitativa.

### **2.1. Objectivos e questões de investigação**

Os objectivos quer dos questionários quer das entrevistas tiveram por base a obtenção e recolha de informação de forma a poder relacionar e confirmar com a literatura existente e consultada.

As questões de Investigação (Estudo Qualitativo) sobre os contributos dos IM's na gestão das empresas em Portugal foram colocadas nas entrevistas.

As Hipóteses (Estudo Quantitativo) sobre os contributos dos IM's na gestão das empresas em Portugal foram colocadas nos Surveys.

De seguida, detalham-se as opções metodológicas tomadas, os instrumentos utilizados e a descrição da amostra recolhida.

### **2.2. Metodologia**

Os Participantes são *Ínterim Managers* e Empresas onde foram feitas as missões. A forma de recrutamento dos participantes foi através da Associação de *Ínterim Management* de Portugal que disponibilizou o acesso a IM's depois do devido consentimento dos mesmos.

O *Survey* foi elaborado com recurso à plataforma online *Qualtrics*, e distribuído através de redes sociais, maioritariamente a rede profissional *LinkedIn*, apelando à sua participação, por via de Grupos de *Ínterim Managers* e mensagem direta.

Nas instruções do *Survey*, esclareceu-se o propósito da investigação, garantindo o anonimato e confidencialidade das respostas obtidas, apelando ainda à sinceridade.

A entrevista segundo guião que se encontra no anexo C foi semiestruturada e foi efetuada a dois *Ínterim Managers*.

A nível de Análise de dados tratou-se os Quantitativos com recurso a *SPSS (Software)* e os Qualitativos obtidos nas entrevistas com recurso a análise de conteúdo com *Software MAXQDA*.

### 2.3. Instrumentos

O *Survey* no anexo A está dividido em três grandes blocos:

1. Primeiro, com a questão da Titularidade sobre há quantos anos exerce *Ínterim Management* ou há quantos anos é proprietário/ Director Geral/ Director da empresa;
2. Segundo, com cinco questões associadas a variáveis independentes sociodemográficas: idade, género, nacionalidade, país de residência;
3. Terceiro, com um conjunto de 18 questões específicas sobre as missões de *Ínterim Management*;
  - 3.1. Especialidades - principais especialidades funcionais como *Ínterim Manager*;
  - 3.2. Missões de *Ínterim Management* no último ano comercial;
  - 3.3. Atualmente participa numa missão de *Ínterim Management*;
  - 3.4. Honorário / dia da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.5. Canal de recrutamento da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.6. Categoria de empresa da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.7. Sector empresarial da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.8. Dimensão da empresa da sua última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.9. Volume de Negócios da empresa da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.10. Função de gestão que exerceu na sua última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.11. Área de intervenção da sua última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.12. Resultado da área de intervenção selecionada como avalia o Resultado;
  - 3.13. Duração da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.14. Impacto da última missão de *Ínterim Management* em termos de *Lucro (Profit)* da empresa;
  - 3.15. Tipos de obstáculos mais significativos na condução da última missão de *Ínterim Management*
  - 3.16. Três maiores desafios de um mandato de *Ínterim Management*;
  - 3.17. Tipo de competências adquiridas em resultado da última missão de *Ínterim Management*;
  - 3.18. *Learning* dos Projectos / Missões de *Ínterim Management* que teve e se pudesse alterar algo o que alteraria.

De seguida, na realização desta pesquisa empírica, foram utilizados dois questionários diferentes, um para *Ínterim Managers* e outro para a Empresa onde foram feitas missões.

- a. *Ínterim Managers*
- b. *Empresas*

A entrevista segundo o guião que se encontra no anexo C efectuada a dois *Ínterim Managers* pertencentes à AIM P (Associação de *Ínterim Management* de Portugal) com larga experiência de missões de *Ínterim Management* foi semiestruturada e com recurso à Plataforma Zoom, depois de respectiva aceitação, tendo sido gravada e transcrita para Word.

#### **2.4. Amostra**

Importa começar por verificar certas características genéricas da amostra, antes de se iniciar a análise dos resultados.

A amostra final do *Survey* para *Ínterim Managers* foi de 19 *Ínterim Managers* a seguir caracterizada:

A nível da questão sobre há quantos anos exercem *Ínterim Management* teve a seguinte distribuição: dois casos (10,5%) com 20 anos, um caso (5,3%) com 15 anos e um caso (5,3%) com 14 anos, três casos (15,8%) com 10 anos, um caso (5,3%) com 8 anos, um caso (5,3%) com 6 anos, um caso (5,3%) com 5 anos, dois casos (10,5%) com 4 anos, três casos (15,8%) com 3 anos, dois casos (10,5%) com 2 anos e finalmente dois casos (10,5%) com 0 anos.

Dos 19 IM's, 2 (10,5%) são do sexo feminino e 17 (89,5%) do sexo masculino.

A idade dos IM's compreende-se entre os 44 e os 66 anos estando o maior peso da amostra na idade dos 50 anos representando 15,8% do peso Total.

A Nacionalidade referida da quase da totalidade dos inquiridos foi a Portuguesa (94,7%), apenas uma refere Nacionalidade Brasileira (5,3%).

A amostra final do *Survey* para empresas que recorreram a *Ínterim Managers* foi de três, a seguir caracterizada:

A nível da questão há quantos anos é proprietário /Director Geral da empresa um (33,3%) respondeu 25 anos, um (33,3%) respondeu 3 anos, e o terceiro respondeu 4 anos.

A nível da questão sobre idade 1 (33,3%) respondeu 50 anos, 1 (33,3%) respondeu 51 anos e o último inquirido não respondeu.

A nível da questão sobre idade, um dos inquiridos tinha 50 anos, outro tinha 51 anos e o terceiro não respondeu.

A nível de sexo/género a totalidade dos respondentes é do sexo masculino.

A nível de nacionalidade todos os inquiridos são de nacionalidade portuguesa e residem em Portugal.

De salientar que por ser um tema pouco conhecido em Portugal, gerou limitações em termos da

dimensão da amostra possível para ser trabalhada na recolha, tratamento e análise dos dados.

Simultaneamente, em paralelo foram realizadas duas entrevistas a *Ínterim Managers* transcritas no anexo C.

### **Capítulo III - Resultados**

Ao longo do presente capítulo apresenta-se agora, de forma autónoma e rigorosa, os resultados obtidos mediante a aplicação dos instrumentos de recolha de dados.

A nível de Análise de dados tratou-se os quantitativos com recurso a SPSS (Software) e qualitativos com recurso a análise de conteúdo com *Software* MAXQDA.

Foram encontradas evidências positivas da intervenção do IM em Desempenho e/ou *Profit* e como esperado não se encontraram diferenças quantitativas entre a perceção do cliente (empresa) e do IM, no entanto, foram encontradas diferenças qualitativas na perceção de ambos (Contexto) decorrente dos *Surveys* e das Entrevistas.

Este estudo e os resultados obtidos vão permitir evidenciar o contributo do *Ínterim Management* para a gestão das empresas e conseguir associar com os temas descritos na revisão da literatura.

### 3.1 Análise Quantitativa

Ao longo do presente capítulo apresenta-se agora, de forma autónoma e rigorosa, os resultados obtidos mediante a aplicação dos instrumentos de recolha de dados usando o software *Qualtrics* onde foram elaborados os *Surveys* e depois usou-se para difusão dos mesmos maioritariamente a rede profissional *LinkedIn*, apelando à sua participação quer por via de Grupos de *Ínterim Managers* quer mensagem direta.

As informações recolhidas das respostas obtidas do *Qualtrics* foram depois tratadas usando o Software *SPSS Statistics* dividindo o tratamento em duas partes distintas o *Survey* para *Ínterim Managers* e o *Survey* para empresas que tenham recorrido a *Ínterim Managers* para suprir necessidades decorrentes da sua actividade.

#### *Survey* para *Ínterim Managers*

Iniciando a análise pelo *Survey* para *Ínterim Managers* no software *SPSS* decidiu-se usar a estatística descritiva e mais concretamente as frequências.

Do relatório gerado pelo software do tratamento dos dados das respostas da amostra de 19 *Ínterim Managers*, em anexo A foi possível retirar as seguintes extrações e conclusões dos dados analisados:

As principais especialidades funcionais identificadas nas amostras foram:

Com uma resposta, referiram; Contabilidade/Auditoria, Marketing, Produção, Fabrico, *Business Transformation* e IT Informática;

Com duas respostas, referiram Vendas;

Com três respostas, referiram Engenharia, Finanças, Recursos Humanos e Logística;

*Procurement, Quality Management e Supply Chain Management;*

Com quatro respostas, referiram Operações;

Com onze respostas, referiram Gestão/General Management.

Destes dados conclui-se que os *Ínterim Managers* analisados têm polivalência em termos das especialidades, salientando que a especialidade com valor mais expressivo com 11 respostas referidas foi a Gestão/General Management, ou seja, cargos direção, topo da hierarquia.

No último ano comercial sete (36,8%) responderam abaixo de 20 % de dias faturados em % do total de dias úteis, valor que significa poucos dias trabalhados em missões no ano.

A nível de participação em missões de *Ínterim Management* as respostas foram: oito (42,1%) referiram neste momento procuram uma missão e dois (10,5%) referiram participam numa missão, mas a part-time, restantes não responderam.

A nível de honorários/dia da última missão as respostas foram: cinco referiram (26,3%) menos de €300; quatro referiram (21,1%) entre €300e 500€; três (15,8%) referiram entre €501-€1000; um (5,3%) referiu entre €1001 e €1500, seis não identificaram valor.

A nível de canal de Recrutamento da última missão as respostas foram: sete referiram (36,8%) através de *Networking* pessoal sendo o valor mais expressivo e característico do *Interim Management*, todas as restantes categorias referiram através: de Consultor Empresarial; de *Executive Search*; de Portal *Online* de *Interim Management*; de Fornecedores de Serviços de *Interim Management*; de Actividades pessoais de *Marketing* e de *Social Media* (ex.*Linkedin*).

A Nível de tipo de empresa as repostas foram: seis (31,6%) referiram PME; seis referiram (31,6%) empresa familiar; um (5,3%) referiu Start-up e seis (31,6%) não caracterizaram a Empresa.

A nível de sector empresarial as repostas foram: duas (10,5%) referiram industrial; duas (10,5%) referiram Transportes e Logística; seis (31,6%) não identificaram o sector e todos os nove restantes sectores tiveram a mesma quantidade e mesmo peso 1 (5,3%).

A nível de dimensão da empresa da última missão de *Interim Management* as repostas foram: quatro (21,1%) referiram entre 101-250 empregados; três 3 (15,8%) referiram menos de 50 empregados; dois (10,5%) referiram entre 251-500 empregados; seis (31,6%) não identificaram dimensão; restantes categorias 51-100 empregados; 501-1000 Empregados; 1001-5000 Empregados e 5001-10000 Empregados com uma (5,3%) resposta cada.

A nível de Volume de negócios da empresa da última missão de *Interim Management* as repostas foram: três (15,8%) referiram entre €20;1-50 Milhões; três (15,8%) referiram entre €50;1-150 Milhões; dois (10,5%) referiram entre €150;1-500; dois (10,5%) referiram menos de 2 Milhões e um (5,3%) referiu entre €500;1-1.000 Milhões.

A Nível de Função de gestão exercida as repostas foram: oito (42,1%) exerceram funções de CFO/COO/CDO/CMO/DIRECTOR; três (15,8%) exerceram funções de Gestor de projecto; um (5,3%) exerceu funções de CEO/Director Executivo/Director Geral; um (5,3%) exerceu funções de Gestor de Programa.

A nível de intervenção da última missão de *Interim Management* as repostas foram: Com três respostas, referiram Gestão de Empresas e Otimização de Processos; Com duas respostas, referiram Continuidade de Negócio; Desenvolvimento de Negócio; Gestão de Mudança; Expansão Internacional; Marketing; Melhoria de Rentabilidade e Vendas; Com uma resposta, referiram Transformação; Consultadoria; Digitalização de Empresas; Gestão Geral; Desenvolvimento de Recursos Humanos; Integração Pós-Fusão; Aprovisionamento/Compras; Gestão de Projectos; Reestruturação; Start-up e Operações.

A nível da Área de Intervenção selecionada e avaliação do resultado, as repostas foram: três (15,8%) referiram que aumentou muito; dez (52,6%) referiram que aumentou; e seis (31,6%) não avaliaram.

A nível de duração da última missão de *Interim Management* as repostas foram: três (15,8%) referiram 6 meses; três (15,8%) referiram mais de 24 meses; quatro (21,0%) referiram 3-4 meses; dois

(10;5%) referiram 9-10 meses; um (5;3%) referiu menos de 3 meses; um (5;3%) referiu menos 7-8 meses; um (5;3%) referiu menos 13-18 meses; seis (31;6%) não responderam.

A nível da última missão de *Ínterim Management* em termos de impacto no *Lucro&profit* da Empresa as respostas foram: 11 (57;9%) referiram que aumentou; um (5;3%) referiu sem alteração e sete (36;8%) não avaliaram.

A nível de tipos de obstáculos mais significativos na condução as repostas foram: cinco (26;3%) referiram Conflitos entre os principais *Stakeholders*; sete (36;8%) referiram Carência de competências críticas na organização; sete (36;8%) referiram Resistência à Mudança; dois (10;5%) referiram Desmotivação das Equipas; um (5;3%) referiu preparação da saída/sucessão na conclusão da missão; um (5;3%) não identificou.

A nível de três maiores desafios de um mandato de *Ínterim Management* as respostas foram:

- a) Como primeiro desafio: dois (10;5%) referiram Resistência à Mudança; e restantes com mesmo peso, um (5;3%), referiram, Comunicação e entendimento dos *stakeholders* sobre o papel e os objetivos do IM; Definição do âmbito; Ganhar confiança; Gestão estratégica da empresa; Reduzido "*awareness*"; Tempo; *Timeframe* e por último Transparência.
- b) Como segundo desafio: todos com mesmo peso, um (5;3%), referiram Definição do Escopo do trabalho do IM pela direção do empreendimento; Duração; empatia com equipa; Falta de competências técnicas; Gestão de operações; Independência; Integração; Integração na equipa; Objectivos claros e bem definidos e por Último Plano de Comunicação.
- c) Como terceiro desafio: todos com mesmo peso, um (5;3%), referiram Abertura à mudança; Barreiras à execução; Capacidade de decisão; Chefes e não Leaders; Comprometimento dos *stakeholders* com a Governança para a execução do trabalho do IM; Gestão estratégica de pessoas; Má gestão de RH; Rapidez e vícios.

A nível de competências adquiridas em resultados da última missão de *Ínterim Management* foram identificadas três e pela ordem a seguir referida, as respostas foram:

a) Como primeira competência: todos com mesmo peso um (5;3%) referiram Adaptação a novos entornos industriais; Consolidar "*expertise*"; Digitais; Gestão de ESG; Gestão de expectativas; Maior conhecimento no mercado de PP; Maturidade; Rápido Ajustamento.

b) Como segunda competência: todos com mesmo peso um (5;3%) referiram Competência nos processos de injeção de plásticos; Comunicacionais; Disciplina; Flexibilidade; Gestão de culturas; Mais "*Networking*"; Paciência para "levar a água ao meu moínho"; Transformação Digital.

c) Como terceira competência: todos com mesmo peso um (5;3%) referiram 4 time zones; Adaptabilidade; Autonomia; Gerenciamento de Diversidade; Liderança; Liderar pelo exemplo;



*Networking com stakeholders* na área do plástico (máquinas de injeção e matérias-primas).

A nível de projectos /Missões de *Ínterim Management* efectuados; e se pudesse alterar algo; o que seria alterado; as respostas foram:

- a) Como primeira alteração: todos com mesmo peso (5;3%) cinco respostas; referiram Entendimento mútuo do Escopo de trabalho a ser desenvolvido; Maior Rapidez; Só com uma resposta: melhorar a comunicação para com os principais *stakeholders*; Tempo de resposta; Todas foram concluídas nos termos dos objetivos fixados.
- b) Como segunda alteração: todos com mesmo peso (5;3%) quatro respostas, referiram Confirmação dos recursos disponibilizados para os projetos; Gestão do tempo; Maior Adaptabilidade e nos prazos fixados.
- c) Como terceira alteração: todos com mesmo peso (5;3%) quatro respostas, referiram com os ajustamentos acordados; *Engajamento* formal dos *stakeholders*; Gestão da informação; maior rapidez de decisão.

*Survey* para empresas que utilizaram *Ínterim Managers*

Do relatório gerado pelo software SPSS Statistics do tratamento dos dados das respostas da amostra de três empresas que recorreram a *Ínterim Managers* tendo por base o questionário incluído como anexo B, foram obtidas as seguintes respostas :

Sobre As Principais especialidades foram referidas Gestão/General Management e Recursos Humanos.

Sobre a dimensão da empresa foram referidas PME(SME) e Grande Empresa.

Sobre o sector empresarial foram referidas Moda/Luxo e Prestação de Serviços.

Sobre a dimensão de facturação foram referidas menos de 2€Milhões, e, entre €20Milhões-€50 Milhões;

Sobre a avaliação do impacto do *Ínterim Management* 2 avaliaram muito positivo, um não avaliou.

Sobre a experiência de missões de *Ínterim Management* na empresa no último ano um referiu abaixo de 20%, um referiu entre 20%-40% e um não avaliou.

Sobre Se actualmente tem alguma missão em curso de *Ínterim Management* na empresa um referiu a tempo inteiro, um respondeu não neste momento, um não avaliou.

Sobre Honorário/dia da última missão dois referiram menos de 300€ dia, um não avaliou.

Sobre Canal de recrutamento de procura de *Ínterim Manager* para última missão na sua empresa um respondeu através de Consultor Empresarial, um respondeu através de *Executive*

*Search* e um não respondeu.

Sobre Função de gestão exercida na última missão na empresa, um respondeu CFO/COO/CDO/CMO/Director, um respondeu Gestor de projecto e um não respondeu.

Sobre a área de intervenção da última missão exercida na empresa, um respondeu continuidade de negócio, um respondeu desenvolvimento de negócio e um não respondeu.

Sobre a área de intervenção da última missão exercida na empresa e o resultado avaliado na empresa um avaliou que aumentou muito, um avaliou que aumentou e um não avaliou.

Sobre a duração da última missão exercida na empresa, um respondeu entre 3-4 meses, um respondeu mais de 24 meses e um não avaliou.

Sobre a última missão exercida em termos de impacto no Lucro (*Profit*) da empresa, um avaliou que aumentou muito, um avaliou que aumentou e um não avaliou.

Sobre tipos de obstáculos mais significativos na condução da última missão na empresa dois referiram resistência á mudança, um não avaliou.

Sobre maiores desafios de um mandato de *Ínterim Manager* na empresa um referiu comunicação, um referiu desmotivação do quadro e um referiu resistência à mudança.

Sobre Projectos de *Ínterim Manager* na empresa se pudesse alterar algo o que alteraria um referiu maior delegação, um referiu adaptabilidade e um referiu flexibilidade.

## 3.2 Análise Qualitativa

### 3.2.1 Análise com base nas perguntas abertas dos Surveys

As informações recolhidas das respostas obtidas do *Survey* para *Ínterim Managers* e o *Survey* para empresas que tenham recorrido a *Ínterim Managers* para suprir necessidades decorrentes da sua actividade permitiram, por serem perguntas abertas, efetuar o tratamento qualitativo que a seguir se descreve:

a) Quais os três maiores desafios de um mandato de *Ínterim Management* ?

Nesta questão aberta destaca-se como o principal factor referido pelos *Ínterim Managers* a resistência á mudança com duas respostas; depois com o mesmo número de respostas foram referidas Comunicação e entendimento dos *stakeholders* sobre o papel e os objetivos do IM; Definição do âmbito da missão; Ganhar confiança; Gestão estratégica da empresa; Reduzido "*awareness*"; Tempo; *Timeframe*; Transparência; Definição do Escopo do trabalho do IM pela direção do empreendimento; Duração; empatia com equipa; Falta de competências técnicas; Gestão de operações; Independência; Integração; Integração na equipa; Objectivos claros e bem definidos; Plano de Comunicação Abertura à mudança; Barreiras à execução; Capacidade de decisão; Chefes e não Leaders; Comprometimento dos *stakeholders* com a Governança para a execução do trabalho do IM; Gestão estratégica de pessoas; Má gestão de RH; Rapidez; Vícios.

b) Que tipo de competências que adquiriu em resultado da sua última missão de *Ínterim Management*?

Nesta questão aberta sobre o tipo de competências adquiridas foram referidas pelos IM's sem prevalência de nenhuma: Adaptação a novos entornos industriais; Consolidar "*expertise*"; Digitais; Gestão de ESG; Gestão de expectativas; Maior conhecimento no mercado de PP; Maturidade; Rápido Ajustamento; Competência nos processos de injeção de plásticos; Comunicacionais; Disciplina; Flexibilidade; gestão de culturas; Mais "*networking*"; Paciência para "levar a água ao meu moinho"; Transformação Digital 4, time zones; Adaptabilidade; Autonomia; Gerenciamento de Diversidade; Liderança; Liderar pelo exemplo; *networking* com *stakeholders* na área do plástico (máquinas de injeção e matérias-primas)

c) Pensando nos Projectos / Missões de *Ínterim Management* que já teve e se pudesse alterar algo o que alteraria?

A esta questão aberta foram referidas pelos *Ínterim Managers* sem prevalência de nenhuma : Entendimento mútuo do Escopo de trabalho a ser desenvolvido; Maior Rapidez; melhorar a comunicação para com os principais *stakeholders*; Tempo de resposta; Todas foram concluídas nos termos dos

objetivos fixados; Confirmação dos recursos disponibilizados para os projetos; Gestão do tempo; Maior Adaptabilidade; Nos prazos fixados; Com os ajustamentos acordados; Engajamento formal dos *stakeholders*; Gestão da informação; Maior rapidez de decisão.

### 3.2.2 Análise das Entrevistas

As informações das entrevistas efectuadas aos *Ínterim Managers* foram recolhidas com base na utilização do software Zoom; tendo sido dada a autorização dos intervenientes para a gravação das mesmas. Posteriormente utilizou-se um software para converter Áudio a texto e o software MAXQDA para se fazer a análise e tratamento do conteúdo.

Da análise da informação usando o software MAXQDA foi possível obter os resultados que a seguir se descrevem, podendo -se fazer correlação com a revisão da literatura e com os conceitos referidos:

#### a) O Conceito de *Ínterim Manager*

Nas entrevistas foi referido e evidenciado o conceito de *Ínterim Management* como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

O *Ínterim Management* é efetivamente uma ferramenta de gestão que está ao serviço dos empresários nomeadamente os pequenos e médios empresários, que são cerca de mais de 95% do nosso tecido empresarial, que tem necessidade do *Ínterim management* como pão para a boca, porque precisam de resolver problemas e nada melhor do que ir buscar gente competente, com track record, que já desempenhou e desenvolveu carreiras para noutros setores e portanto tem experiência efetiva com vitórias e fracassos para agarrar no problema que esse empresário tem na empresa, rapidamente fazer a análise e apresentar uma solução comprometendo-se com essa mesma solução.- IM 1

"*Ínterim management* igual delivery." - IM 1

#### b) *Ínterim Management* e Trabalho Temporário

Nas entrevistas foi referido e evidenciado o conceito de *Ínterim Management* e identificação com trabalho temporário como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Porque há malta que confunda o *Ínterim management* com o trabalho temporário." - IM 1

"No fundo formalmente, vamos lá ver, formal e administrativamente falando, pode ter algumas semelhanças, mas do ponto de vista do objeto; não tem." - IM1

"Mas, se calhar, mas é algo que nós temos que pensar um bocadinho..., porque muita gente, como aqui os tenho lá o *Ínterim Management*, pensa que é trabalho temporário, é trabalho temporário, é trabalho temporário no tempo, mas não é." - IM2

#### c) Diferença entre *Ínterim Management* e Consultoria

Nas entrevistas foi referido e evidenciado a diferença entre *Ínterim Management* e Consultoria com muita relevância adaptando para o mercado português como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"E evidentemente, eu costumo, para facilitar-te desdramatizando o conceito, costumo dizer que a diferença de um consultor para um *Ínterim Manager* é que o consultor vende a receita e o *Ínterim Manager* vende a receita e faz o tratamento." - IM 1

#### d) *Ínterim Management* em Portugal

Nas entrevistas foi referido o estado precoce do *Ínterim Management* em Portugal como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Aliás, em 2020 lançámos uma ação que era o *Ínterim Management Solidário*, o Paulo já deve ter falado um pouco sobre isso, em que tentámos divulgar isso pelas empresas, aquelas que nos franqueavam a porta, para explicar o que é isso." - IM 2

"E, portanto, repara, este último ano de 2021, repara, tem indicado muito mais esta questão da divulgação do *Ínterim Management* do que propriamente com a preocupação de estar aqui a fazer." - IM 2

"Quem é que aqui sabe o que é *Ínterim Management*, levanta o braço, nem um." - IM 2

"Cá é que o *Ínterim Management* começa a dar os primeiros passos e estes passos vão muito nesta direção." - IM 1

"Tem que se partir pedra para explicar o que é que é o *ínterim management*." - IM 1

"Nós temos aqui em Braga uma grande empresa que é a DSTPA, que é um grupo bastante, bastante grande, tem várias áreas de intervenção e eu mandei-lhes um e-mail para a administração a falar sobre *Ínterim Management*, dar-lhe uma noção daquilo que era o entre mim mesma e respondeu lá à senhora da administração, secretária da direção, a dizer, ah, e tal, é um conceito interessante, mas neste momento não precisamos." - IM 2

"Muitos dos clientes, portanto muitos dos empresários, tem medo de agora com a incerteza..." - IM 2

#### e) Contacto com *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referido o contacto com *Ínterim Management* como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"eu a partir daí de 2015 passei-me a dedicar-me a full-time ao *Ínterim Management*, que é um conceito que eu conhecia desde os anos 90, porque eu tive a sorte de ter gente da família, gente amiga, que também trabalhava com corporações americanas, e, portanto, esse conceito do *Ínterim Management* no mundo anglo-saxónico já é muito normal há muito tempo." - IM 2

#### f) *Ínterim Management* e Resultados

Nas entrevistas foi referido o *Ínterim Management* associado a resultados com muita relevância como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Até por uma questão muito simples porque alguma parte, até eu já tive isso na minha experiência, alguma parte do meu *Ínterim*, portanto dos meus honorários, estão diretamente ligados, portanto diretamente afetados ao atingimento dos objetivos que eu propus." - IM 1

"E, portanto, uma das formas de eu medir, de eu medir objetivamente o resultado, é encontrar um KPI, portanto, o indicador das falhas do processamento por mês." - IM 1

"..., portanto, isso já é uma medição do resultado." - IM 1

"E objectivo, bastante objectivo." - IM 1

"Eu procuro sempre encontrar formas de traduzir as ações em KPI e em dados concretos que o cliente perceba." - IM 1

"*Delivery* de resultado." - IM 1

#### g) Características do *Ínterim Management*

Nas entrevistas foram referidas algumas características típicas do *Ínterim Management* como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Portanto, tenho uma visão ampla, uma visão holística daquilo que é uma unidade industrial, desde as matérias-primas até a execução da fatura, até a conversão da fatura em cash." - IM 1

"E isso também é o que nos dá, não só aprimorar as nossas capacidades técnicas, como também uma coisa muito importante, que é a nossa inteligência emocional, que é muito importante e que eu diria que no *Ínterim Management* é crucial porque nós temos que ter capacidade de nos adaptarmos aos diversos desafios e ambientes e contextos, não é?" - IM 1

"Também temos que ter essa flexibilidade e só a maturidade emocional é que nos, é que nos dá isso." - IM 1

"E, portanto, como eu dizia, epá, este desafio constante, o chegar, o poder ajudar, o poder rapidamente entregar valor, percebe?" - IM 1

"E nós temos que saber fazer isto de forma transparente, com ética, ou seja, saber o que está bem, o que está mal, o que está certo e o que está errado, procurar ser justos e equitativos nas medidas que aplicamos, e pronto, e tendo um sentido crítico apurado e esta perspicácia apurada para sentir e perceber, por exemplo, eu posso ter uma ação que seria muito interessante aplicar para um determinado momento, mas dado o contexto e a altura quente que se vive, talvez seja melhor resfriar e pôr um bocadinho mais à frente, para você se fazer entender." - IM 1

"Mas que, depois as coisas têm que ser priorizadas, lá está, a capacidade de estabelecer prioridades é muito importante, fazendo tarefas em simultâneo, mas há umas que têm que ser mais prioritárias do que outras, tudo isso é aquilo que..." - IM 1

"Ou mesmo, ou RM, quando já me aconteceu estar num projeto e no diagnóstico que eu faço, que a primeira coisa que faço é vou tirar a fotografia, não é?" - IM 1

"O que eu vendo é conhecimento, profundo, é conhecimento." - IM 1

"E no diagnóstico são identificadas uma série de necessidades que a priori o empresário não tinha percebido bem que elas existiam." - IM 1

"Enfim, portanto, quando eu chego, outra figura de estilo que eu gosto de utilizar é ajudar a pessoa a arrumar a casa, não é?" - IM 1

#### h) Vantagens do *Ínterim Management*

Nas entrevistas foram referidas vantagens do *Ínterim Management* como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Portanto, a questão da vantagem eu penso que é esta riqueza que nós vamos adquirindo em trabalhar em diversas realidades, em conhecer diversas experiências." - IM 1

"É, exatamente por causa da, lá está, da aventura se quiser, do desafio permanente se quiser, da falta de monotonia, portanto, da ausência de monotonia, porque muitas vezes um dos males que acontecem nas corporações é que depois a pessoa a partir de uma certa altura vai cristalizando porque os desafios não vão aparecendo." - IM 1

"Portanto, é um desafio permanente poder se ir a dizer, epá, é cansativo e desgastante." - IM 1

"Que é uma das vantagens do *Ínterim Management*, quando eu vendo este conceito aos potenciais clientes, é que um gestor, sênior, experiente, que está focado em resolver o problema e atingir o objetivo, epá, é do tato de que explica assim, não é?" - IM 1

"A vantagem é toda, do meu ponto de vista, eu penso que transmiti do início que é a componente do desafio constante, da ausência de monotonia." - IM 1

"A componente para as empresas cliente é que têm a oportunidade de comprar um resultado mais rápido e mais efetivo e mais plausível." - IM 1

"E eu estar sempre vivo com isso, estou sempre vivo, desperto e alerta e sempre auto motivado, etc." - IM 1

#### *i) Desvantagens do *Ínterim Management**

Nas entrevistas foram referidas algumas desvantagens do *Ínterim Management* como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Também tem ao seu lado os tais períodos de inatividade." - IM 1

"Em termos de desvantagem, e é uma desvantagem forte, é que poderá haver aqui períodos em que de inatividade e, portanto, o *Ínterim Management* tem que ter algum suporte financeiro que lhe permita suprir as necessidades naqueles períodos de inatividade que possa vir a ter." - IM 1

"Porque oscila muito entre períodos de grande intensidade de atividade para períodos de acalmia." - IM 1

"Quem não souber ser autodisciplinado e auto motivado, pode funcionar como uma grande desmotivação e uma grande depressão até, não é?" - IM 1

#### *j) Obstáculos no *Ínterim Management**

Nas entrevistas foram referidos os obstáculos nas novas missões, como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Tinha aqui conflitos entre os principais *stakeholders*, carência de competências críticas na organização, resistência à mudança, desmotivação das equipas, preparação da saída e sucessão, portanto, na conclusão da missão, né?" - IM 1

"Por isso é que é muito importante o dono da empresa estar envolvido de corpo e alma com isto e ser ele, conjuntamente comigo, informar as suas pessoas, informar a sua empresa internamente de que a partir do dia tal, tal, tal, vem para aqui o senhor, tal, fazer este trabalho assim, assim, ajudar a melhorar as coisas de forma transparente e particular para que não haja dúvidas." - IM 2

"Este senhor, este senhor não fez; não faz; nem fará parte dos nossos quadros da empresa; ele vem aqui ajudar-nos como uns olhos externos; uma pessoa experimentada; uma pessoa com experiência que nos vem ajudar a sermos mais eficientes e a melhorar isto para lhe dar aqui um..." - IM 2

"Porque eu já cheguei em várias situações em que chega à empresa e a malta não sabe o que é que eu estou ali a fazer; percebe?" - IM 1

"Mas nós temos que estar preparados para tudo; não é?" - IM 1

#### k) Desafios do *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referido alguns desafios do *Ínterim Management* como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Num processo de transformação, a resistência à mudança é o principal..." - IM 1

"Há sempre resistência à mudança." - IM 2

"Essas resistências tornam-se mais evidentes quando acontece um processo de transformação, nomeadamente quando há postos de trabalho a risco." - IM 1

"E, portanto, fomos transparentes." - IM 2

"Sentir os vários atores, isso é muito importante, com quem é que vou colaborar, com quem é que vou trabalhar, quem é que vão ser as forças de bloqueio, quem é que vão ser as forças que vão facilitar o trabalho, tudo isso são questões, epá, que lá está, que só a experiência nos habilita." - IM 2

"Todas essas existem e existe uma que é o medo e a desconfiança, ou seja, o que é que este tipo vem para aqui fazer?" - IM 1

"Lá está a tal experiência, o tal traquejo, o tal jogo de cintura, o saber jogar em vários tabuleiros, etc.," - IM 1

"O desafio fundamental para mim é, primeiro, haver sintonia e confiança do meu cliente, do dono do processo, ou seja, do empresário, do gestor, da pessoa que me contratou." - IM 1

"Ou seja, termos uma sintonia e uma relação de confiança." - IM 2

"Depois tem que haver a plena consciência do dono do processo de que algumas das coisas que nós vamos fazer implicam dor, implicam oportunidade." - IM 2

"A mudança implica dor." - IM 1

#### l) O Papel do *Ínterim Management/ Ínterim Manager*

Nas entrevistas foi referido alguns pontos do Papel do *Ínterim Management* como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Eu acho que essa resistência à mudança, e só para dizer que em qualquer projeto que acontece, essa resistência à mudança pode ser minimizada e é sempre uma coisa que eu faço, é criar um plano de comunicação e dizer, ok, nós vamos fazer isso, ser transparente." - IM 2

"A maior parte dos projetos que eu tenho envolvido, pronto, o envolver, construir uma equipa interna de trabalho é fundamental porque tranquiliza as coisas, alisa a comunicação entre os universos." - IM 2

"Portanto, alinhar, e neste caso com este contrato fizemos isso, estávamos, pronto, fomos claros a dizer que haveria alguma perda, perda de postos de trabalho." - IM 2

"O que normalmente eu vou depois, o que eu faço é que com a direção da empresa, com a administração, ter reuniões de *steering*, portanto, ter reuniões em que, aí com a administração normalmente são quinzenais, em que fazemos uma análise do progresso do projeto e tomamos decisões relativamente a situações que tenham surgido, ou constrangimentos que tenham



surgido, ou decisões que haja que serem tomadas por uma razão qualquer, inclusive pode ser até algum enviesamento do projeto que haja necessidade de introduzir, porque aquilo que estava a ser pensado inicialmente já não faz sentido ou coisa que vai." - IM 2

"E portanto trabalho muito nessa base e portanto resistência à mudança, claramente sim, mas ter aqui uma informação clara daquilo que se pretende com o projeto, com aquilo que se está a fazer, quais são os objetivos que se pretende atingir e qual é o impacto que se espera para a empresa, isso é fundamental e é uma ferramenta crítica no bom andamento do projeto." - IM 2

"Mas, quer dizer, em geral eu penso que se o âmbito do projeto for bem analisado, se houver um diagnóstico, porque repare, a questão do diagnóstico é importante." - IM 2

"E nós termos uma conversa não só com a administração que nos vai dizer aquilo que pretende fazer, mas antes de avançar para o projeto propriamente dito, termos a oportunidade de falarmos com as chefias intermedias, falarmos com as pessoas que estão no terreno." - IM 2

"Os paradigmas da gestão, no meu caso o que vou colocar são, planear, organizar, dirigir e controlar, ok?" - IM 1

"Mas que, depois as coisas têm que ser priorizadas, lá está, a capacidade de estabelecer prioridades é muito importante, fazendo tarefas em simultâneo, mas há umas que têm que ser mais prioritárias do que outras, tudo isso é aquilo que..." - IM 2

"E muito importante, o *Ínterim Manager* dentro de uma organização funciona um bocadinho também como um mentor, pode ser um coach e um mentor." - IM 1

"E portanto, mas aí também entra em linha de conta outro fator muito importante que é a comunicação interna." - IM 1

"O agregador, conseguiu juntar ali as peças." - IM 1

"Portanto, procurar não levar as coisas a peito, ou seja, procurar não tornar as coisas emocionais, estabelecer a empatia, eu sou um tipo que gosto, mas isso faz parte do meu feitio, não é?" - IM 1

#### m) Resumo do *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referido um conceito que penso que resume o conceito de *Ínterim Management* como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*

"No fundo, isto eu resumo a um termo que se utiliza muito em consultadoria, que é o *delivery*." - IM 1

"Portanto, o *Ínterim Management* é igual a *delivery*." - IM 1

#### n) Evolução para o *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referido a evolução para ser *Ínterim Manager* com muita relevância como se pode analisar e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Portanto, ao longo da minha vida, como lhe disse, fui diretor de primeira linha de multinacionais em que chefei equipas de 50 pessoas, com fábricas com 2 mil pessoas, e fechei fábricas com 2 mil pessoas, para estar a ver o que é que se implica em termos de *stakeholders*, de sindicatos, relações laborais, toda a parte política, etc." - IM 1

"Mas a mim, o que me, digamos, motiva e o que me entusiasma é exatamente, epá, eu com toda a experiência que adquiri, repito, isso é muito importante, o *Ínterim Management* não pode ser um miúdo que acaba de sair da escola, não é?" - IM 1

o) Futuro do *Ínterim Management* em Portugal

Nas entrevistas foi referido o futuro do *Ínterim Management* como se pode e constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers* e relacionando para a revisão da Literatura:

"Muitos dos clientes, portanto muitos dos empresários, tem medo de agora com a incerteza..." - IM 1

"Nós temos um tecido empresarial muito conservador, para não deixar de falar outra coisa." - IM 1

p) Honorários *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referida a questão dos Honorários, como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Normalmente o que eu faço é ter um valor fixo, um valor que me cubra os custos fixos e algo mais, portanto, e depois ter um *success fee*, prefiro trabalhar assim nesta base a ter uma remuneração diária, na base diária." - IM 2

"Por acaso com esta empresa de tecnologia e informação, como fizemos lá vários trabalhos consecutivos, fazemos um pacote de, olha, fazermos isto é x, avançamos para esta fase da y e portanto dávamos assim um valor mais global, porque também, repara, assim em trabalhos, em ter uma caixa diária para um projeto que tem alguma duração, evidentemente nós podemos sempre converter o valor para uma caixa diária, mas quer dizer, não é essa a abordagem, normalmente eu prefiro ter esta abordagem, ter um valor fixo, porque isso também do ponto de vista da empresa, eu fico mais confortável, evidentemente do ponto de vista do *ínterim management*, é um risco maior." - IM 1

"Se eu estiver a trabalhar todos os dias numa base mensal, o honorário para você ter uma ideia andará entre os 250 a 300, dia." - IM 1

"Se for, se for, imagine, você tem uma empresa e quer um apoio, um apoio quinzenal ou mensal, e o honorário sobe e pode andar ali nos 800 dia"- IM 1

q) Network no *Ínterim Management*

Nas entrevistas foi referido a questão do Network na obtenção de novas missões como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Eu, todas as missões que eu tenho conseguido, é através do network, é através, ou sou grato por empresários que, pronto, alguém lhe deu o contacto e, portanto, me aborda, ou então, pronto, eu já fiz alguma coisa com alguém que me recomenda e, portanto, é por aí porque estamos a falar aqui de um canal, porque os *providers* do *Ínterim Management* também começam agora a aparecer, não é?" - IM 1

"E, portanto, isto vai muito mais por esta via do *networking*, da recomendação do que por outra coisa, utilizando um outro canal." - IM 1

"Passa-palavra, exatamente." - IM 1

"E eu também, atenção, eu também ajudo outras pessoas, por exemplo, imagine, eu sei de uma empresa que precisa de uma reestruturação na área financeira, ou logística, ou não sei o quê." - IM 1

"É assim que eu faço, eu ainda há tempos também encaminhei um amigo meu para a área da logística, que são áreas..." - IM 1

r) *Learning* do *Ínterim Manager* depois de concluir Projectos/Missões

Nas entrevistas foi referido a questão do *Learning* depois de concluir missões como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*:

"Vamos lá ver, não é tanta mais competência, são experiências mais, são novas experiências, são novas formas de olhar para um setor e perceber as suas características." - IM 1

"E, portanto, eu depois de saber isso, se calhar abordava o tema de outra maneira, porque nós devemos estar sempre recetivos para aprender e para assumir os nossos erros e as nossas, as nossas imponderações, digamos assim." - IM 1

"E, portanto, depois de conhecermos o filme todo, a gente se voltasse atrás, pá, éramos capazes de fazer um bocadinho melhor e mais, isso é natural, não é?" - IM 1

"E é essa especificidade, essa experiência que para mim me torna mais rico e que eu acho mais interessante e aquilo que eu acho também muito mais atrativo nesta atividade do *Ínterim Manager*." - IM 1

"E por isso, e isso também é um dos factores que faz com que eu não me sente em cima da minha soberba e do meu convencimento, ou seja, eu nunca estou convencido que sei tudo." - IM 1

"E isto é uma das coisas que a mim me deixa completamente perplexo, é que no mundo civilizado, no mundo anglo-saxónico ou nos países do Norte, ou no Japão, que é um dos países mais civilizados da Ásia, as sociedades desenvolvidas convivem os mais velhos e os mais novos." - IM 1

s) Recomendações para *Ínterim Manager* a começar

Nas entrevistas foram referidas algumas recomendações para o *Ínterim Manager* em início de funções como se pode constatar nas seguintes citações dos *Ínterim Managers*

"Sim, primeiro ter um espírito sempre curioso e aberto e pôr ao serviço do novo desafio tudo aquilo que nós aprendemos no passado, mas não se deixar toldar pelos preconceitos e pelas coisas que correram bem ou mal nos outros sítios, porque nos outros sítios era um outro tempo, uma outra circunstância, com outros actores e, portanto, o que vem agora de novo é uma circunstância diferente, ok?" - IM 1

"E essa, penso, que é crítica e essa é aquilo que eu dava como recomendação a qualquer pessoa que se quisesse abalançar nesta área, era garantir esta..." "Uma estabilidade financeira, pelo menos para alguns meses, de forma que isto não lhe o obrigue a aceitar qualquer coisa, a qualquer custo estar pressionado com essa situação." - IM 1

"Se não for generalista, não tem que ser em gestão da empresa, mas numa área específica, ou nas finanças, ou no marketing, mas naquela área que eles tenham, seja um excelente profissional." - IM 1

"Isso é fundamental, porque isso também vai-lhe permitir encurtar aqueles períodos de inatividade que ele possa vir a ter." - IM 1

"Portanto devemos abordar a coisa de peito aberto, depois ser serenos, primeiro na primeira fase ouvir, escutar, saber ouvir bem, ter uma especial atenção em identificar quem são os actores formalmente mandatados para mandar e os líderes informais que também existem, os líderes

informais dentro das organizações que são depois aquelas pessoas que vão influenciar os outros no balneário, não é? - IM 1

Então, tentar ser o mais objetivo e imparcial possível, ser justo nas coisas, quando procura implementar um cenário, digamos, um caminho a percorrer, pode ser ajustar aqui um procedimento, criar uma política, enfim, gerir aqui uma equipe, etc." - IM 2

"Às vezes quando queremos ser demasiado perfeitos não fazemos aquilo que é possível fazer, pronto." - IM 1

"Eu gosto de estabelecer empatia com os outros, está para facilitar na comunicação, mas não deixo que a emoção me turve as coisas, percebe?" - IM 1

"E depois dizer assim, nada é um desafio que não esteja à altura de a gente dar a volta." - IM 1

"Porque temos que ser justos e equitativos nas coisas que fazemos." - IM 1

"Os mais velhos são fundamentais no crescimento e no desenvolvimento dos mais novos." - IM 1

As figuras 1.1 e 1.2 extraídas do *software* MAXQDA a seguir incluídas com título *Single Model* permitem de forma muito visual identificar ao longo da evolução das entrevistas o momento em que os tópicos característicos do *Ínterim Management* são referidos assim como a ligação e sequência dos mesmos.

As figuras 1.3 e 1.4 extraídas do *software* MAXQDA a seguir incluídas com título *Cloud de Words* permitem de forma muito visual identificar nas entrevistas os tópicos característicos do *Ínterim Management* que são mais referidos assim como a ligação e sequência dos mesmos formando de forma muito visual no primeiro caso a palavra trabalho e no segundo a palavra *Management*.

# Single-Case Model

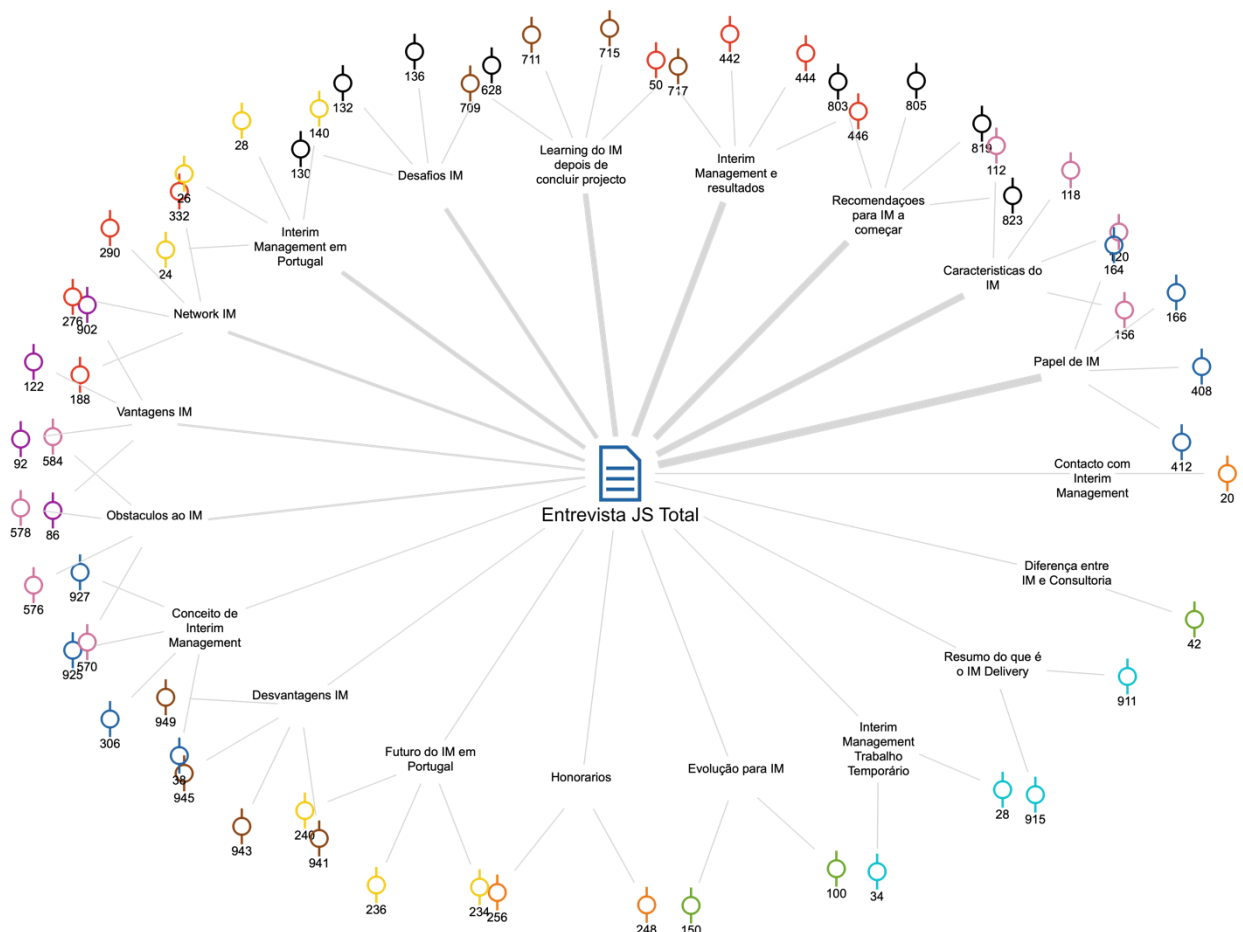


Figura 1.1 Evolução de Entrevista de IM 1

# Single-Case Model

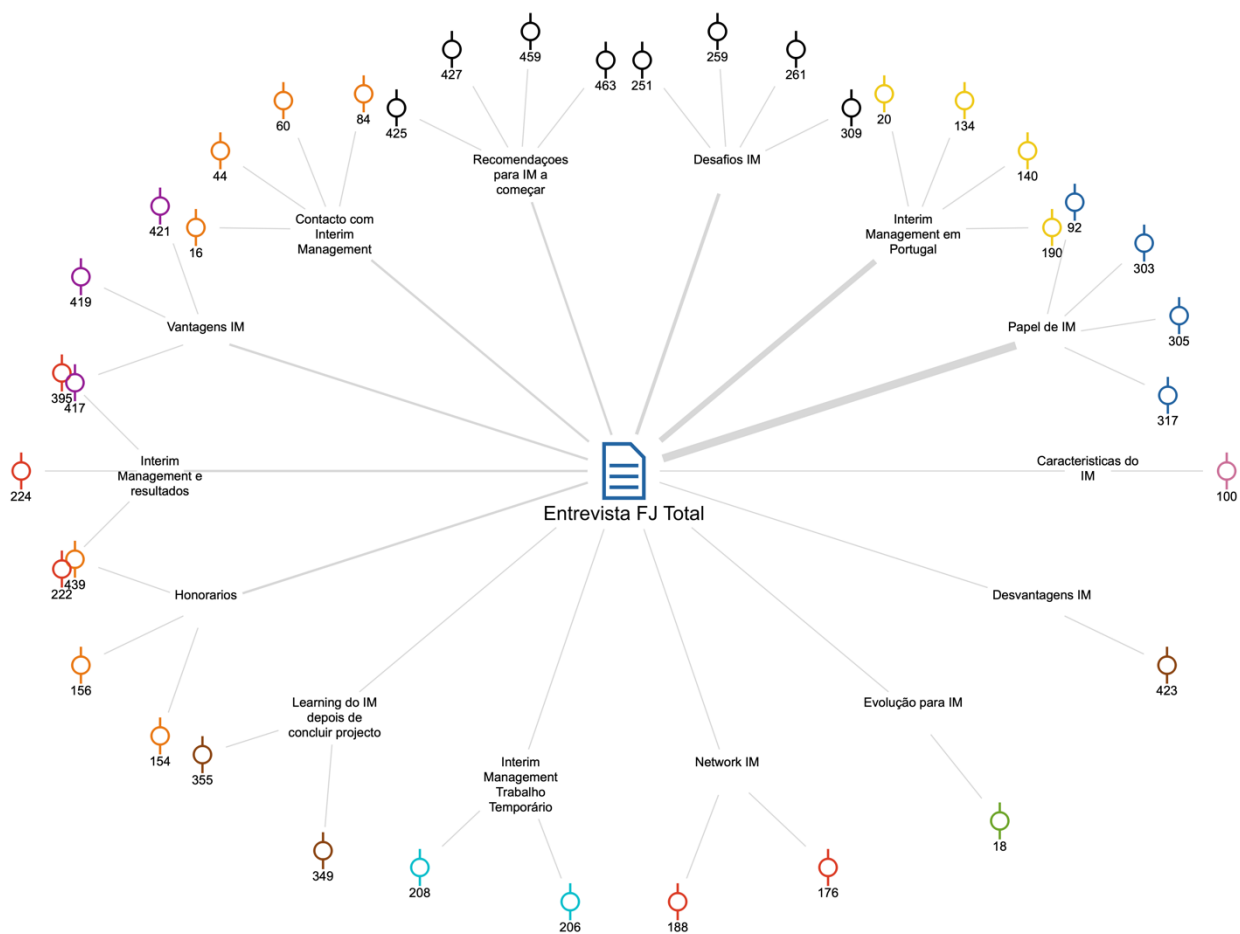


Figura 1.2 Evolução de Entrevista de IM 2



## Capítulo IV – Discussão

O Objectivo principal deste estudo é evidenciar o contributo do *Ínterim Management* para as empresas em Portugal. Os objectivos mais específicos/parciais prendem-se com as evidências desse mesmo contributo em termos de Desempenho e/ou *Profit* em consequência das Intervenções efectuadas.

Um objectivo secundário é o de aferir, até que ponto, apesar de ser uma profissão que está a dar os primeiros passos em Portugal e pouco conhecida, verificar se o contributo e impacto seria possível de identificar nas empresas, propondo fazer a ligação para a revisão de literatura apresentada.

A nível de resultados obtidos e do tratamento dos dados das respostas da amostra destacam-se os seguintes: de 19 *Ínterim Managers* foi possível observar que a especialidade mais referida foi a Gestão/General Management e a Nível de Função de gestão exercida responderam que exerceram funções de CFO/COO/CDO/CMO/DIRECTOR e também funções de CEO / Director Executivo/ Director Geral; que vai de encontro ao referido por (Ferreira e al.; 2015) que define que ;resumidamente em termos de definição um *Ínterim Manager* é um Gestor de Topo com larga experiência em funções executivas; que actua no curto prazo pondo em prática metodologias e processos de modo a auxiliar na gestão de uma organização com vista a resoluções de problemas; melhoria de desempenho e concretização de novos projectos assim com referido por Rawat (2009) o trabalho de *Ínterim Manager* está em cargos de executivos e posições de topo nas empresas.

No entanto foram referidas mais especialidades funcionais como por exemplo Contabilidade/Auditoria; Engenharia; Finanças; Recursos Humanos; IT; Informática; Logística; Operações; *Procurement*; *Quality Management*; *Supply Chain Management*; Produção; Fabrico; Vendas; *Business Transformation*; podendo-se concluir que os *Ínterim Managers* analisados apresentam um leque alargado de especialidades podendo considerar-se que os *Ínterim Managers* são uma mais-valia para as empresas portuguesas.

Nos Resultados obtidos do tratamento dos dados das respostas dos *Ínterim Managers* foi possível observar também que no último ano comercial; tiveram abaixo de 20 % de dias Facturados em % do total de dias úteis; ou seja; poucas missões. A nível de participação em missões de *Ínterim Management* quase em maioria responderam que neste momento procuram uma missão; e minoria responderam que participam numa missão; mas a part-time. decorrente deste dado pode se concluir sobre o estado ainda inicial do *Ínterim Management* em Portugal.

Nos Resultados obtidos dos *Surveys* e entrevistas foi possível observar que o canal de Recrutamento da última missão de IM com o valor mais significativo referido foi *Networking* pessoal, sendo esta uma característica comum do *Ínterim Management* pelo facto de ser um facilitador de obtenção de novas missões pela confiança acrescida que tem para as empresas a referência dos



*profissionais pelos seus pares de Interim Management.*

Mais concretamente nos Resultados obtidos do tratamento dos dados das respostas da amostra *Interim Managers* foi possível observar que a nível da última intervenção foi referido e avaliado por 13 respostas de 19 que o resultado aumentou muito/aumentou, e do impacto no Lucro & *Profit* na Empresa foi referido e avaliado por 11 respostas de 19 que aumentou. Na amostra do lado das empresas que tenham recorrido a *Interim Managers* a nível de intervenção da última missão exercida na empresa; o resultado avaliado referido foi que 1 em 3 aumentou muito e 1 em 3 aumentou; e a nível da última missão exercida em termos de impacto no Lucro & *Profit* da empresa 1 em 3 avaliou que aumentou muito e 1 em 3 aumentou.

Adicionalmente decorrente do que foi observado e constatado das respostas, quer por parte do *Interim Managers*, quer por parte das empresas, é possível relacionar e assumir como incremental ao conhecido acerca do tema sobre o contributo do *Interim Management* nas empresas em Portugal e mais especificamente no Desempenho e/ou *Profit*, entroncando no objectivo principal deste estudo que é o de evidenciar esse contributo.

Decorrente do acima referido pode-se observar e constatar o impacto e o contributo que o *Interim Manager* tem sobre o resultado e *Profit*, podendo ser relacionado com a literatura e por exemplo, com o referido por Coudray “o *Interim Manager* gosta principalmente de obter resultados, fazendo acontecer e como é focado no essencial, economiza muito tempo na obtenção de resultados entrando em ação rapidamente com o auxílio dos recursos da empresa, não sendo apenas um conselheiro, vai de análises para ações, não trazendo apenas métodos e processos, mas também liderar pessoas e influenciar os resultados da empresa”(2007,p.22-23).

### **O enquadramento Cultural**

O Modelo de Hofstede (Hofstede; 1980) caracterizado com as suas cinco dimensões: distância ao poder ou distancia hierárquica; Masculinidade versus feminilidade; Individualismo versus coletivismo; evitamento da incerteza e finalmente orientação de longo versus curto prazo.

No caso de Portugal, a nível das cinco dimensões referidas em cima, o *Interim Manager* para ter sucesso em qualquer missão terá que:

- a) Gerir bem a questão da hierarquia e a aceitação da mesma sendo muito importante na entrada na missão ter o devido e correto enquadramento por parte da direção da empresa que irá facilitar a integração na missão assim como o sucesso da mesma;
- b) Usar e gerir sempre com rigor consenso, compromisso e negociação;
- c) Privilegiar o colectivismo em que o grupo é mais importante que o individual;

- d) Evitar a incerteza definindo regras, mas respeitando crenças e comportamentos e transmitindo segurança que é muito importante na motivação individual;
- e) Valorizar o curto prazo com obtenção de resultados rapidamente, preferindo o normativo ao pragmatismo.

Resumindo no caso de missões efectuadas em Portugal em meu entender e tendo em conta o grau das características das cinco dimensões acima referidas, o *Ínterim Manager* terá de aceitar a hierarquia, enveredar pelo Consenso, compromisso e negociação, ser solidário e ter cuidado com os outros, valorizar o grupo, respeitar as regras vigentes, valorizar o curto prazo e obter resultados rapidamente. É ainda muito importante saber ultrapassar a resistência à entrada numa cultura com as características acima mencionadas. No entanto uma característica já referida é a capacidade de adaptação dos *Ínterim Managers*, o que permite efetuar missões em diferentes e diversos tipos de empresas, contextos e países.

Seguidamente apresenta-se um comparativo das dimensões do modelo de Hofstede por países, tendo sido escolhido neste caso Holanda, Portugal, e Reino Unido.

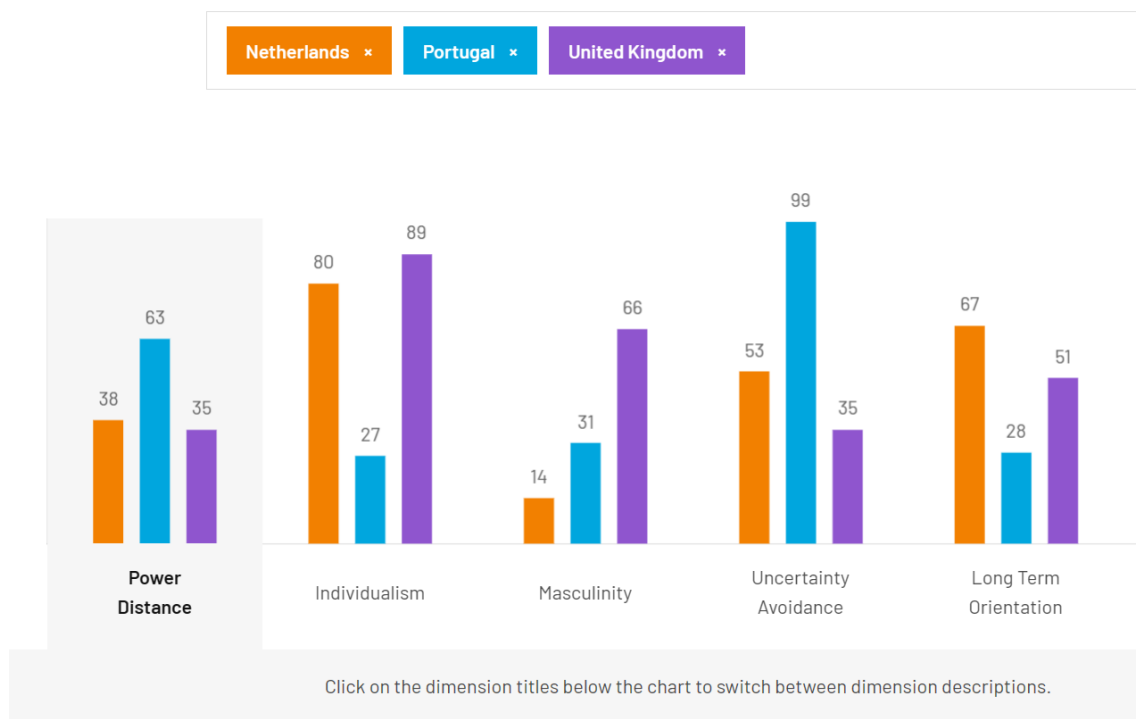


Figura 1.5 Comparativo Países  
(Extraído Hofstede-insights)

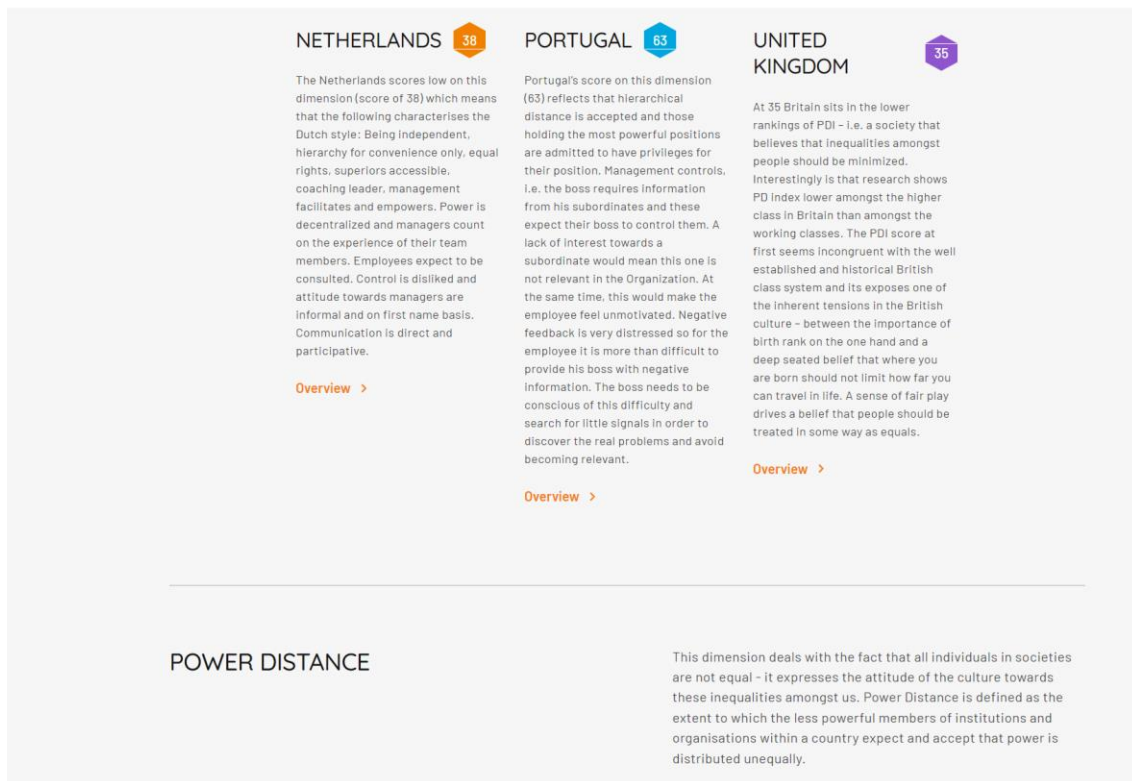


Figura 1.6 Comparativo Países *Power Distance*

(Extraído Hofstede-insights)

A dimensão da distância ao poder ou distância hierárquica apresenta valor alto para Portugal, ou seja, alta distância ao poder, e valor baixo para Holanda e Reino Unido com valores semelhantes.

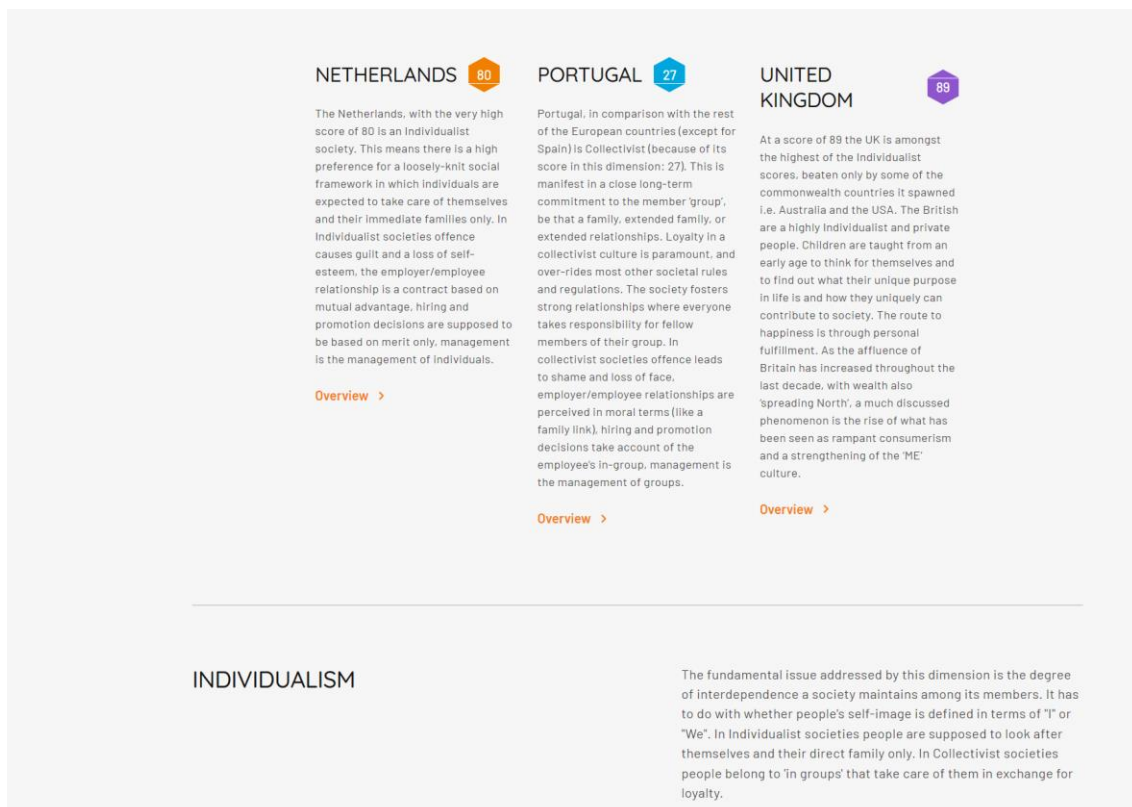


Figura 1.7 Comparativo Países *Individualism*

(Extraído Hofstede-insights)

A dimensão Individualismo versus coletivismo apresenta valor baixo para Portugal, ou seja, em Portugal valoriza-se o coletivismo enquanto tanto na Holanda como no Reino Unido com valores semelhantes se valoriza o individualismo.

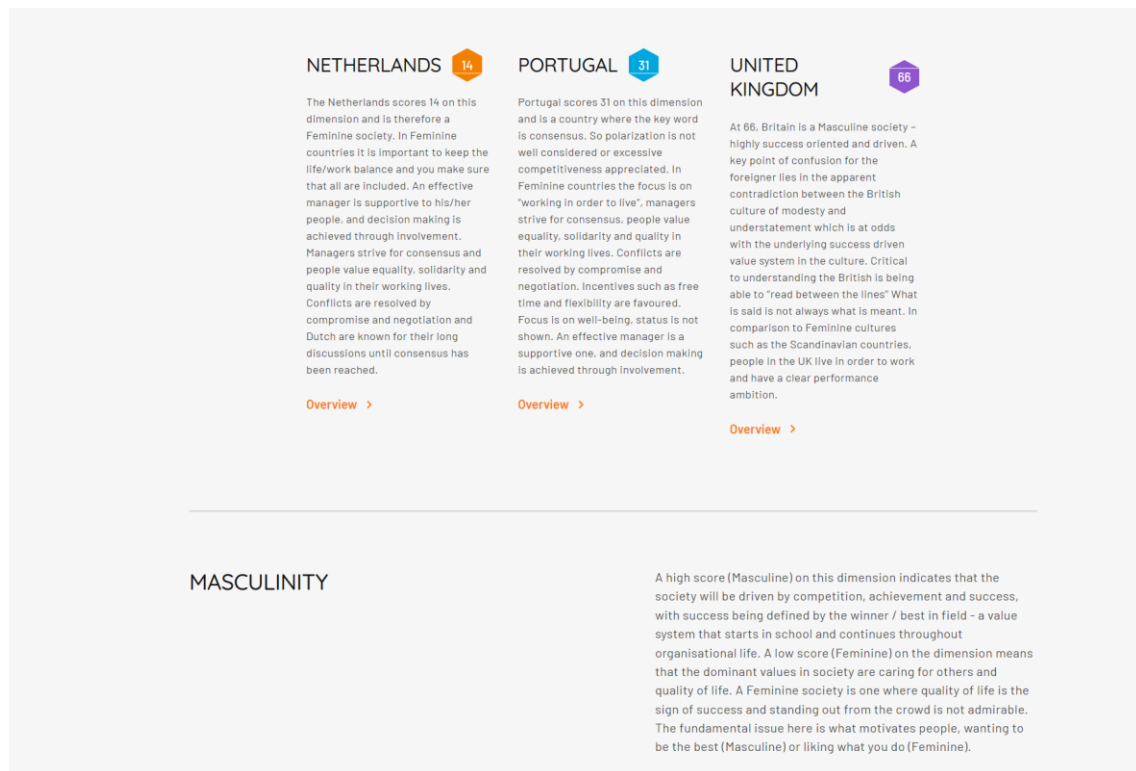


Figura 1.8 Comparativo Países *Masculinity*

(Extraído Hofstede-insights)

A dimensão Masculinidade versus feminilidade apresenta valor baixo para Portugal, ou seja, feminilidade, ainda mais baixo para Holanda e alta para Reino Unido, ou seja, masculinidade.

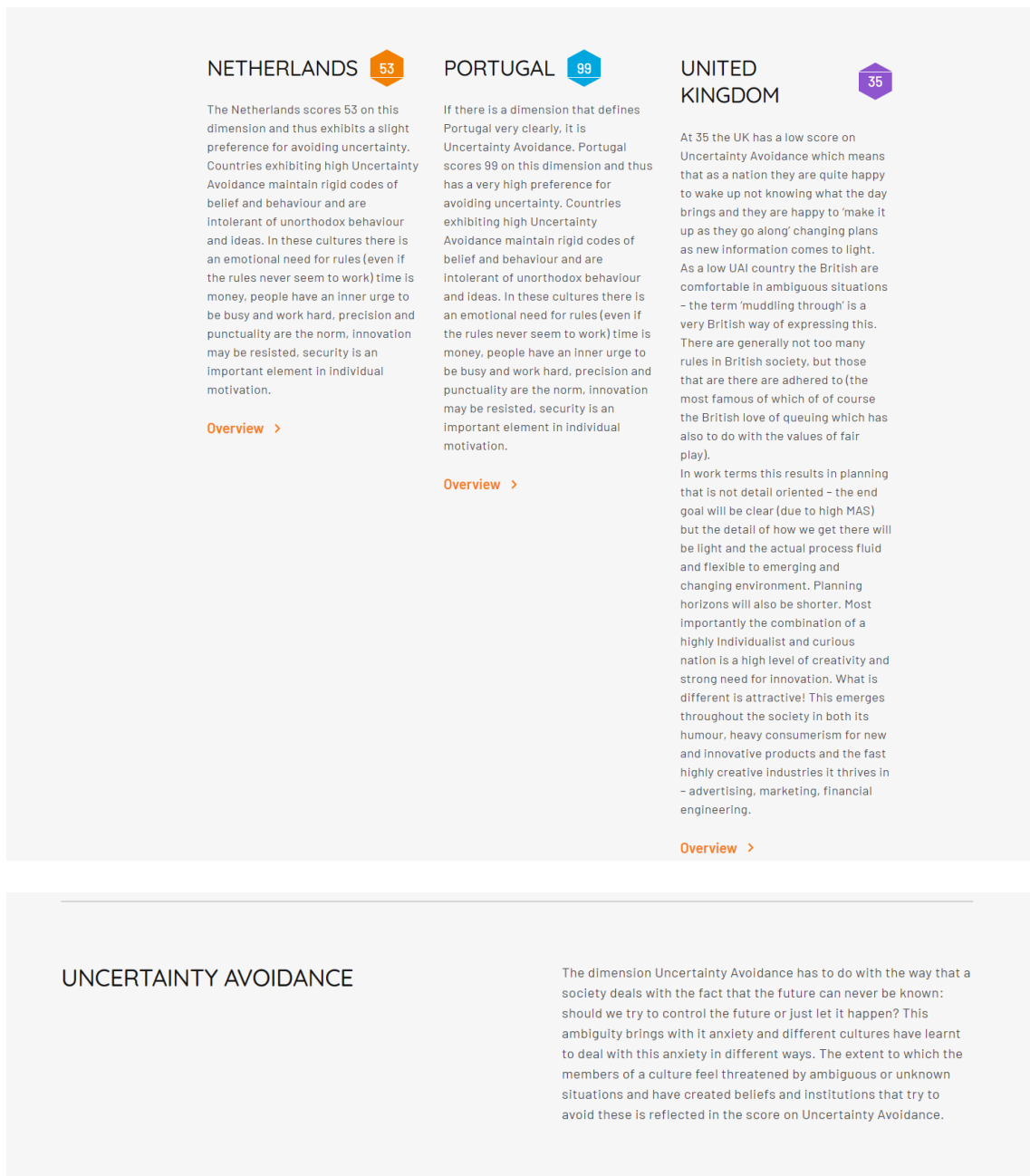


Figura 1.9 Comparativo Países *Uncertainty Avoidance*  
(Extraído Hofstede-insights)

A dimensão evitamento da incerteza apresenta valor muito alto para Portugal, ou seja, alta aversão à incerteza, sendo a que mais vincadamente define Portugal, quando comparada com Holanda e Reino Unido.

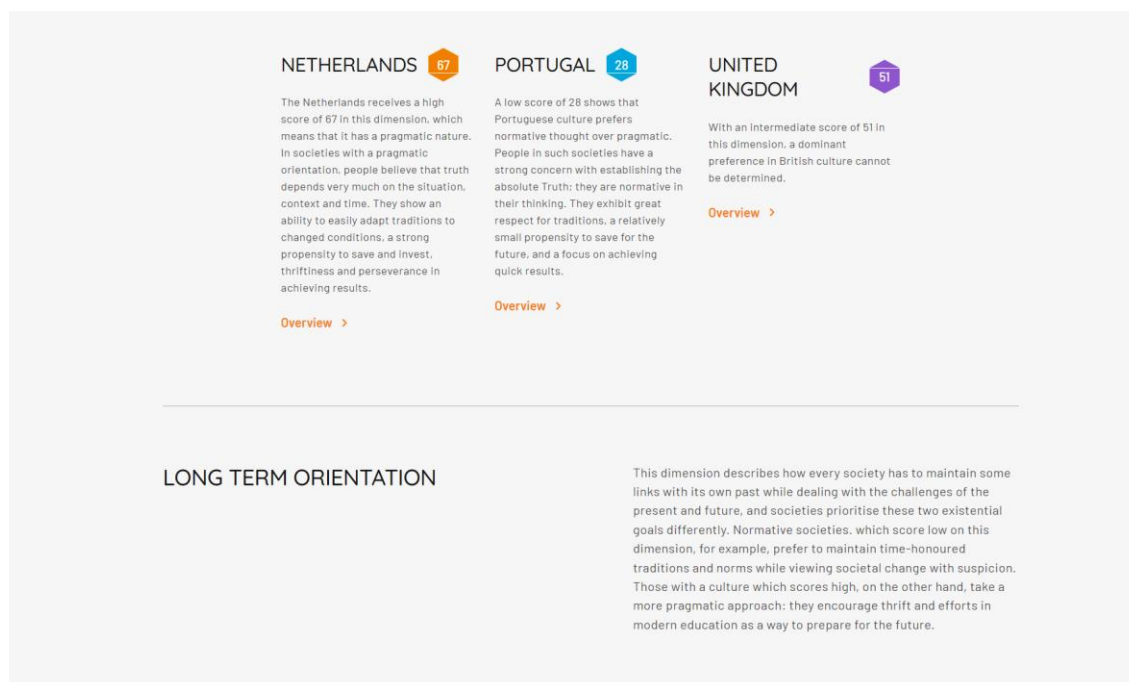


Figura 1.10 Comparativo Países *Long Term Orientation*

(Extraído Hofstede-insights)

A dimensão orientação de longo versus curto prazo apresenta valor baixo para Portugal, ou seja, valoriza-se o curto prazo, em oposição ao Reino Unido e Holanda, que valorizam longo prazo.

### Obstáculos e Barreiras

Os obstáculos mais importantes referidos nos *Surveys* e nas entrevistas pelos *IM's* foram: Comunicação e entendimento dos *Stakeholders* sobre o papel e os objetivos do IM; conflitos entre os principais *Stakeholders*; resistência à Mudança; carência de competências críticas na organização; desmotivação das Equipas e barreiras à execução.

Com o objetivo de ultrapassar os obstáculos acima referidos é importante fazer uma clara definição do âmbito e objetivos da missão pelo IM com a direção da empresa de modo a obter compromisso, suportado com um plano de comunicação claro e simples para conseguir uma rápida Integração na empresa analisando as individualidades, promovendo a empatia e espírito de equipa, de modo a provocar a abertura à mudança e, finalmente, fazer reuniões regulares de acompanhamento da missão de modo a controlar desvios versus os objetivos iniciais definidos.

Quantos às barreiras para quem quer iniciar percurso como *Ínterim Manager* destaca-se como mais significativo, o período de inatividade entre missões que normalmente acontece. De modo a ultrapassar esta barreira salienta-se a necessidade de criar uma boa estabilidade e suporte financeiro de modo a não causar ansiedade na obtenção de novas missões, nem origine aceitação de projectos

desenquadrados com o perfil, e, também alimentar continuamente a rede de contactos de modo a obter novas missões para encurtar esses períodos de paragem.

### **Limitações e Estudos Futuros**

O presente estudo apresenta limitações como qualquer outro; nomeadamente na dimensão da amostra final efectivamente menor que o planeado. Este facto deveu-se essencialmente ao facto de o *Ínterim Management* em Portugal estar a dar os primeiros passos; não querendo deixar de salientar e reforçar o esforço contínuo desenvolvido ao fazer repetidas publicações no *LinkedIn* de modo a aumentar o número de respostas e consequentemente a dimensão da amostra, assim como ter solicitado colaboração da associação de *Ínterim Management* de Portugal, a qual agradeço, na divulgação do *Survey* junto da sua rede de associados e rede de contactos.

Outra limitação tem que ver com o acesso a informação das empresas; salienta-se obter informação que permita fazer uma comparação pré e pós intervenções dos *Ínterim Managers* que tornaria a análise mais rica e com evidências do seu sucesso.

Não obstante terem sido solicitados dados quantitativos, nomeadamente faturação/lucro e atestada a confidencialidade dos mesmos não houve disponibilidade por parte das empresas. Mesmo na posição de profissional de IM, até agora não foi disponibilizada esta informação por nenhuma empresa cliente.

A nível de estudos futuros seria importante repetir as presentes análises para verificar se existem evoluções no grau de desenvolvimento *do Interim Management*. Sugere-se também uma amostra maior, logo com resultados enriquecidos; idealmente com mais informação disponibilizada por parte das empresas.

### **Implicações Práticas**

Este estudo além de se propor evidenciar o contributo do *Ínterim Management* para as empresas em meu entender vai permitir também atuar em três vectores:

Primeiro, a divulgação em Portugal ao introduzir o conceito de *Ínterim Management*, tipificando-o, caracterizando-o e desmistificando-o de modo a ser percebido como uma mais-valia para as empresas com todas as potencialidades agregadas, de modo a ultrapassar barreiras, resistências e inseguranças devido a alterações de status-quo por parte dos directores/patrões e colaboradores;

Segundo, muito importante ajudar os *Ínterim Managers* de modo a estarem mais bem

preparados e atentos nas missões presentes e futuras de modo a alcançar melhores resultados;

Terceiro, fomentar e aumentar a comunidade de Ínterim Management em Portugal.



## Capítulo V – Conclusão

O Objectivo principal deste estudo foi evidenciar o contributo do *Ínterim Management* nas empresas em Portugal.

Os resultados da análise qualitativa e quantitativa dos dados, permitiram evidenciar e validar o objectivo o contributo do *Ínterim Management* em Portugal e de que modo as missões de *Ínterim Managers* contribuíram para melhorar o Desempenho e/ou o *Profit* das empresas que foram alvo das intervenções com base nas respostas obtidas nos *Surveys* e entrevistas tendo sido encontradas evidências positivas e significativas das intervenções, sendo coincidentes entre *Ínterim Managers* e empresas.

Também foram encontradas evidências de muitas semelhanças da profissão a nível de desafios descritas nos *Surveys* e entrevistas comparando com outros países presente na revisão da literatura efectuada, ainda que em fase mais embrionária do desenvolvimento.

O presente estudo apresenta limitações como qualquer outro nomeadamente na dimensão da amostra, sendo reflexo do estágio precoce do *Ínterim Manager* em Portugal, apesar dos meus esforços contínuos desenvolvidos para aumentar a amostra tendo inclusive ter tido cumulativamente a colaboração da associação de *Ínterim Management* de Portugal.

O *Ínterim Management* tem um caminho longo, mas promissor a percorrer em Portugal. No entanto ficou evidenciado de que maneira as empresas portuguesas já aproveitam, mas que podem aproveitar ainda mais o potencial desta profissão para desenvolvimento das mesmas e ultrapassando os desafios futuros.

Acredita-se que este estudo possa evidenciar o contributo do *Ínterim Management* para a gestão das empresas e permitir a difusão do conceito junto das empresas assim como pretende ser um instrumento de ajuda na comunidade actual e futura de *Ínterim Managers*.

## Referências Bibliográficas

- AIM Portugal; Publicações; História do *Ínterim Management*; retirado a 12 de setembro 2023; de <https://aimp.pt/>
- Coudray; F. (2007); *Le management de transition; un nouvel outil managérial: mode d'emploi et bonnes pratiques*; France; Cahier de l'Académie 8.
- Ferreira; A. I.; Martinez; L. F.; Nunes; F. G.; Duarte; H.; 2015. *GRH para Gestores*. 1ª Edição. Lisboa: Editora RH; pp. 493-510.
- Hofstede Insights; Country Comparison Tool; Portugal; retirado a 12 de setembro 2023; de <https://www.hofstede-insights.com/>; <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=portugal>
- <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=netherlands%2Cportugal%2Cunited+kingdom>
- Hogg; C. (1989); *Executives for Hire*; Director; 43(3); pp. 134-138.
- Lamotte; C. (2009); *Des experts à la carte*; Economie; France; Le Point.
- Hofstede; G. (1980); *Culture's consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede; G. (1984); *Cultural dimensions in management and planning*; Asia Pacific Journal of Management; 1(2); 81-99.
- Pompey; J. (2008); *Profession: manager mercenaire*; Perso Carrière; France; L'Expansion.
- Rawat; V. (2009); *Ínterim Management: Provision and management resources and skills*; Global India Publications; Índia.
- Redman; T. & Snape; E. (1993); *Managers for hire: the use of Ínterim managers*; Recruitment; Retention and selection; 2(2); pp.3-7.
- Jaussoin; R.; Brossault; R. (2010). *Ínterim Management: Leadership and Management in international Context*. [Tese de Mestrado, Linnaeus University].
- Russam; C. (2005); *Flexible resourcing: the strategic case for Ínterim manager*; Strategic Change; 14; pp.157-163.
- Russell; D. & Daniell; I. (2005); *Ínterim Management: The New Career Choice for Senior Managers*; 2. ed; England; Aveton books.
- Sève; M. (2009); *Manager de transition; un métier appelé à durer*; France; Les Echos; Le Quotidien de l'Economie.
- Sherman; B. (1992); *Temporary executives: beyond the stop-gap solution*; Human Resources; 5; pp.84-86.
- Whitehead; M. (1997); *Mind the gap*; People Management; 3(20); pp. 40-42.



## Anexos

### Anexo A

#### Folha de rosto do questionário



### Rui Vicente - IM - Survey Íterim Manager

---

#### Start of Block: Consent



Consent O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão no ISCTE Business School e tem por objetivo estudar o Contributo do Íterim Management para a Gestão das Empresas.

A sua participação consiste no preenchimento de um questionário online; com uma duração aproximada de 20 minutos; no qual pedimos que responda a algumas perguntas. O estudo é realizado sob coordenação da Prof.ª Dr.ª Andrea Fontes ( andrea\_fontes@iscte.pt ) que poderá contactar caso deseje colocar alguma dúvida ou partilhar algum comentário. A participação neste estudo será muito valorizada e é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar; pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária; a participação é também **anónima** e **confidencial**. Os dados recolhidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e publicação científica. Nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar. Face a estas informações; por favor indique se aceita participar neste estudo e clique no botão do canto inferior esquerdo para continuar na página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo; consentindo participar.

- ACEITO (1)
- NÃO ACEITO (0)

#### End of Block: Consent

---

#### Start of Block: Titularidade

1. Há quantos anos exerce íterim management?

\_\_\_\_\_

#### End of Block: Titularidade

---

#### Start of Block: Sociodemographics

Idade 2 - Que idade tem?

---



Género 3 - Qual é o seu sexo/género?

- Feminino (1)
- Masculino (2)
- Outro (3)
- Não respondo (4)



Nacionalidade 4 - Qual é a sua nacionalidade?

- Portuguesa (1)
- Outra. Favor Especificar (2) \_\_\_\_\_

Residência 5. Qual é o seu país ou região de residência?

- Portugal (1)
- Outra (2) \_\_\_\_\_

End of Block: Sociodemographics

---

Start of Block: Ínterim Management

Especialidades 6. Quais as suas principais especialidades funcionais como Ínterim Manager?

- Contabilidade / Auditoria (1)
  - Gestão / General Management (2)
  - Comunicação / Relações Públicas (3)
  - Engenharia (4)
  - Finanças (5)
  - Recursos Humanos (6)
  - IT - Informática (7)
  - Direito / Advocacia (8)
  - Logística (9)
  - Marketing (10)
  - Operações (11)
  - Procurement (12)
  - Quality Management (13)
  - Pesquisa & Desenvolvimento (14)
  - Supply Chain Management (15)
  - Produção / Fabrico (16)
  - Vendas (17)
  - Outra (favor especificar) (18)
-

Missões 7. Qual foi a sua experiência de Ínterim Management no último ano comercial?

Experiência: Total de dias faturados em % do total de dias úteis

- Abaixo de 20% (1)
  - 20% - 40% (2)
  - 41% - 60% (3)
  - 61% - 80% (4)
  - 81% - 100% (5)
  - Mais de 100% (6)
- 

Missão 8. Atualmente participa numa missão de Ínterim Management?

- Sim; a tempo inteiro (1)
  - Sim; part-time (2)
  - Não; neste momento procuro uma missão (3)
  - Não; embora; tenha um contrato para uma missão futura (7)
  - Não; atualmente estou em período sabático (8)
- 

Honorário 9. Qual foi o honorário/dia da sua última missão de Ínterim Management?

O honorário/dia em €

- Menos de €300 (1)
  - €300 - 500 (2)
  - €501 - €1000 (3)
  - €1.001 - €1.500 (4)
  - €1.501 - €2000 (5)
  - Mais de €2.000 (6)
-

Canal 10. Em que canal de recrutamento conseguiu a sua última missão de Ínterim Management?

- Consultor empresarial (1)
  - Empresas de consultadoria Camaras de comércio (2)
  - Executive Search (3)
  - Portal Online de Ínterim Management (4)
  - Fornecedores de serviços de Ínterim Management (5)
  - Advogados (6)
  - Associações nacionais (7)
  - Actividades pessoais de Marketing (por ex. website; mailings) (8)
  - Networking pessoal (9)
  - Private Equity (10)
  - Social Media (por ex. LinkedIn) (11)
  - Outra (favor especificar) (12) \_\_\_\_\_
- 

Categoria 11. Em que tipo de empresa exerceu a sua última missão de Ínterim Management?

- PME (SME) (1)
  - Empresa familiar (2)
  - Grande empresa (3)
  - Start-up (4)
  - Sector Público (5)
  - Parceria Público-Privada Entidade (6)
  - Sem Fins Lucrativos (7)
-



Sector 12. Em que setor empresarial foi sua última missão de Ínterim Management?

- Aviação / Indústria Aeroespacial (1)
- Automóvel (2)
- Banca (3)
- Biotech (4)
- Construção (5)
- Indústria Química (6)
- Educação (7)
- Energia (8)
- Produção de Equipamentos / Engenharia Mecânica (9)
- Tecnologia Ambiental / Energias Renováveis (10)
- Gestão de Edifícios / Instalações (11)
- Moda / Luxo (12)
- Bens de Consumo Embalados (13)
- Serviços Financeiros (14)
- Alimentação (15)
- Sector Público / Estado (16)
- Saúde (17)
- Hotelaria / Turismo (18)
- Industrial (19)
- Seguros (20)
- IT / Internet / Tecnologias (21)
- Media / Publicação (22)

- Equipamentos Médicos / Tecnologias (23)
  - Organização Não Governamental (ONG) (24)
  - Papel / Embalagem (25)
  - Farmacêutica (26)
  - Plástica / Borracha (27)
  - Imobiliário (28)
  - Telecomunicações (29)
  - Prestação de Serviços (30)
  - Transportes / Logística (31)
  - Madeira / Mobiliário (32)
  - Outra (favor especificar) (33) \_\_\_\_\_
- 

Dimensão 13. Qual é a dimensão da empresa da sua última missão de Ínterim Management?

- Menos de 50 empregados (1)
  - 51 - 100 empregados (2)
  - 101 - 250 empregados (3)
  - 251 - 500 empregados (4)
  - 501 - 1.000 empregados (5)
  - 1.001 - 5.000 empregados (6)
  - 5.001 - 10.000 empregados (7)
  - Mais de 10.000 empregados (8)
  - Não respondo (9)
-

Volume de Negócios 14.  
Ínterim Management?

Qual é o volume de negócios da empresa da sua última missão de

- Menos de €2 mi (1)
  - €2.1 - €20 mi (2)
  - €20.1 - € 50 mi (3)
  - €50.1 - €150 mi (4)
  - €150.1 - €500 mi (5)
  - €500.1 - €1.000 mi. (6)
  - Mais de €1.000 mi. (7)
  - Não respondo (8)
- 

Função 15. Qual foi a função de gestão que exerceu na sua última missão de Ínterim Management?

- Supervisão / Membro do Conselho de Supervisão (1)
  - CEO / Diretor Executivo / Diretor Geral (2)
  - CFO / COO / CDO / CMO / Diretor (3)
  - Chefe de Departamento (4)
  - Gestor de Projeto (5)
  - Gestor de Programa (6)
  - Outra (favor especificar) (7) \_\_\_\_\_
-

Areas 16. a) Qual foi a área de intervenção da sua última missão de Íterim Management?

- Continuidade do Negócio (1)
- Desenvolvimento de Negócios (2)
- Gestão de mudança (3)
- Transformação (4)
- Cessão de Empresas (5)
- Formação (6)
- Gestão de Empresas (7)
- Consultadoria (8)
- Sustentabilidade (9)
- Redução de Custos (11)
- Digitalização de Empresas (12)
- Redução / Downsizing (13)
- E-Commerce (14)
- Implementação Software (15)
- Sucessão Familiar (16)
- Gestão Geral (17)
- Desenvolvimento de Recursos Humanos (18)
- Expansão Internacional (19)
- Marketing (20)

- Fusões & Aquisições (21)
  - Outsourcing e Insourcing (22)
  - Integração Pós-Fusão (23)
  - Otimização de Processos (24)
  - Aprovisionamento / Compras (25)
  - Melhoria de Rentabilidade (26)
  - Gestão de Projetos (27)
  - Relocalização de Produção (28)
  - Reestruturação (29)
  - Vendas (30)
  - Start-up (31)
  - Desenvolvimento da Cadeia de Abastecimento (32)
  - Renovação (33)
  - Outro (favor especificar) (34)
-

Resultado 16. b) Da área de intervenção selecionada como avalia o Resultado?

- Aumentou Muito (1)
  - Aumentou (2)
  - Sem alteração (3)
  - Diminuiu (4)
  - Diminuiu Muito (5)
- 

Duração 17. Qual a duração da sua última missão de Ínterim Management?

- Menos de 3 meses (1)
  - 3 - 4 meses (2)
  - 5 - 6 meses (3)
  - 7 - 8 meses (4)
  - 9 - 10 meses (5)
  - 11 - 12 meses (6)
  - 13 - 18 meses (7)
  - 19 - 24 meses (8)
  - Mais de 24 meses (9)
-

Impacto 18. Como avalia a última missão de *Ínterim Management* em termos de impacto no Lucro(Profit) da empresa?

- Aumentou Muito (1)
  - Aumentou (2)
  - Sem alteração (3)
  - Algo negativo (4)
  - Muito negativo (5)
- 

Obstáculos 19. Quais os tipos de obstáculos mais significativos na condução da sua última missão de *Ínterim Management*?  
(Selecionar os três mais relevantes)

- Conflitos entre os principais stakeholders (1)
  - Carência de competências críticas na organização (2)
  - Resistência à mudança (3)
  - Desmotivação das equipas (4)
  - Preparação da saída/sucessão; na conclusão da missão (5)
  - Nenhum dos anteriores (6)
  - Outro (favor especificar) (9) \_\_\_\_\_
- 

Desafios 20. Quais são para si os três maiores desafios de um mandato de *Ínterim Management*?

- 1. (1) \_\_\_\_\_
  - 2. (4) \_\_\_\_\_
  - 3. (5) \_\_\_\_\_
-

Competências 21. Que tipo de competências adquiriu em resultado da sua última missão de Ínterim Management?  
(Enumerar as três mais relevantes)

1. (4) \_\_\_\_\_

2. (5) \_\_\_\_\_

3. (6) \_\_\_\_\_

---

Learning 22. Pensando nos Projectos / Missões de Ínterim Management que já teve e se pudesse alterar algo o que alteraria?  
(Enumerar as três mais importantes)

1. (1) \_\_\_\_\_

2. (2) \_\_\_\_\_

3. (3) \_\_\_\_\_

End of Block: Ínterim Management

---





Rui Vicente - IM - Survey Empresa

---

Start of Block: Consent



Consent O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão no ISCTE Business School e tem por objetivo estudar o Contributo do Ínterim Management para a Gestão das Empresas.

A sua participação consiste no preenchimento de um questionário online; com uma duração aproximada de 20 minutos; no qual pedimos que responda a algumas perguntas. O estudo é realizado sob coordenação da Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Andrea Fontes ( andrea\_fontes@iscte.pt ) que poderá contactar caso deseje colocar alguma dúvida ou partilhar algum comentário. A participação neste estudo será muito valorizada e é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar; pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. Para além de voluntária; a participação é também **anónima e confidencial**. Os dados recolhidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e publicação científica. Nenhuma resposta será analisada ou reportada individualmente. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar. Face a estas informações; por favor indique se aceita participar neste estudo e clique no botão do canto inferior esquerdo para continuar na página seguinte. O preenchimento do questionário presume que compreendeu e que aceita as condições do presente estudo; consentindo participar.

**ACEITO** (1)

**NÃO ACEITO** (0)

End of Block: Consent

---

Start of Block: Titularidade

1 - Há quantos anos é proprietário/Director Geral/Director da empresa?

\_\_\_\_\_

End of Block: Titularidade

---

Start of Block: Sociodemographics

Idade 2 - Que idade tem?

---



Género 3 - Qual é o seu sexo/género?

- Feminino (1)
- Masculino (2)
- Outro (3)
- Não respondo (4)



Nacionalidade 4 - Qual é a sua nacionalidade?

- Portuguesa (1)
- Outra. Favor Especificar (2) \_\_\_\_\_

Residência 5. Qual é o seu país ou região de residência?

- Portugal (1)
- Outra (2) \_\_\_\_\_

**End of Block: Sociodemographics**

---

**Start of Block: Caracterização da Empresa**

Especialidades 6. Quais as principais especialidades funcionais da sua empresa?

- Contabilidade / Auditoria (1)
  - Gestão / *General Management* (2)
  - Comunicação / Relações Públicas (3)
  - Engenharia (4)
  - Finanças (5)
  - Recursos Humanos (6)
  - IT - Informática (7)
  - Direito / Advocacia (8)
  - Logística (9)
  - Marketing (10)
  - Operações (11)
  - Procurement (12)
  - Quality Management* (13)
  - Pesquisa & Desenvolvimento (14)
  - Supply Chain Management* (15)
  - Produção / Fabrico (16)
  - Vendas (17)
  - Outra (favor especificar) (18)
-

Categoria 7. Em que categoria está a sua empresa?

- PME (SME) (1)
  - Empresa familiar (2)
  - Grande empresa (3)
  - Start-up (4)
  - Sector Público (5)
  - Parceria Público-Privada Entidade (6)
  - Sem Fins Lucrativos (7)
-

Sector 8. Em que setor empresarial está a sua empresa?

- Aviação / Indústria Aeroespacial (1)
- Automóvel (2)
- Banca (3)
- Biotech (4)
- Construção (5)
- Indústria Química (6)
- Educação (7)
- Energia (8)
- Produção de Equipamentos / Engenharia Mecânica (9)
- Tecnologia Ambiental / Energias Renováveis (10)
- Gestão de Edifícios / Instalações (11)
- Moda / Luxo (12)
- Bens de Consumo Embalados (13)
- Serviços Financeiros (14)
- Alimentação (15)
- Sector Público / Estado (16)
- Saúde (17)
- Hotelaria / Turismo (18)
- Industrial (19)
- Seguros (20)
- IT / Internet / Tecnologias (21)
- Media / Publicação (22)

- Equipamentos Médicos / Tecnologias (23)
  - Organização Não Governamental (ONG) (24)
  - Papel / Embalagem (25)
  - Farmacêutica (26)
  - Plástica / Borracha (27)
  - Imobiliário (28)
  - Telecomunicações (29)
  - Prestação de Serviços (30)
  - Transportes / Logística (31)
  - Madeira / Mobiliário (32)
  - Outra (favor especificar) (33) \_\_\_\_\_
- 

Dimensão 9. Qual é a dimensão da sua empresa?

- Menos de 50 empregados (1)
  - 51 - 100 empregados (2)
  - 101 - 250 empregados (3)
  - 251 - 500 empregados (4)
  - 501 - 1.000 empregados (5)
  - 1.001 - 5.000 empregados (6)
  - 5.001 - 10.000 empregados (7)
  - Mais de 10.000 empregados (8)
  - Não respondo (9)
-

Volume de Negócios 10. Qual é o volume de negócios da sua empresa?  
Receita por ano em € (mi. = milhão)

- Menos de €2 mi (1)
- €2.1 - €20 mi (2)
- €20.1 - € 50 mi (3)
- €50.1 - €150 mi (4)
- €150.1 - €500 mi (5)
- €500.1 - €1.000 mi. (6)
- Mais de €1.000 mi. (7)
- Não respondo (8)

End of Block: Caracterização da Empresa

---

Start of Block: Ínterim Management

Impacto de IM 11. Como avalia o impacto do Ínterim Management na sua empresa?

- Muito positivo (1)
  - Algo positivo (2)
  - Sem alteração (3)
  - Algo negativo (4)
  - Muito negativo (5)
  - Sem opinião (6)
-

Missões 12. Qual foi a experiência de missões de Ínterim Management na sua empresa no último ano?  
Total de dias em % do total de dias úteis

- Abaixo de 20% (1)
  - 20% - 40% (2)
  - 41% - 60% (3)
  - 61% - 80% (4)
  - 81% - 100% (5)
  - Mais de 100% (6)
- 

Missão 13. Atualmente tem alguma missão em curso de Ínterim Management na sua empresa?

- Sim; a tempo inteiro (1)
  - Sim; part-time (2)
  - Não; neste momento não (3)
- 

Honorário 14. Qual foi o honorário/dia da última missão de Ínterim Management na sua empresa?  
O honorário/dia em €

- Menos de €300 (1)
  - €300 - 500 (2)
  - €501 - €1000 (3)
  - €1.001 - €1.500 (4)
  - €1.501 - €2000 (5)
  - Mais de €2.000 (6)
-



Canal 15. Em que canal de recrutamento procurou o Ínterim Manager para a ultima missão na sua empresa?

- Consultor empresarial (1)
  - Empresas de consultadoria Camaras de comércio (2)
  - Executive Search (3)
  - Portal Online de Ínterim Management (4)
  - Fornecedores de serviços de Ínterim Management (5)
  - Advogados (6)
  - Associações nacionais (7)
  - Actividades pessoais de Marketing (por ex. website; mailings) (8)
  - Networking pessoal (9)
  - Private Equity (10)
  - Social Media (por ex. LinkedIn) (11)
  - Outra (favor especificar) (12) \_\_\_\_\_
- 

Função 16. Qual foi a função de gestão exercida na última missão de Ínterim Management na sua empresa?

- Supervisão / Membro do Conselho de Supervisão (1)
- CEO / Diretor Executivo / Diretor Geral (2)
- CFO / COO / CDO / CMO / Diretor (3)
- Chefe de Departamento (4)
- Gestor de Projeto (5)
- Gestor de Programa (6)
- Outra (favor especificar) (7) \_\_\_\_\_

Areas 17. a) Qual foi a área de intervenção da última missão de Ínterim Management na sua empresa?

- Continuidade do Negócio (1)
- Desenvolvimento de Negócios (2)
- Gestão de mudança (3)
- Transformação (4)
- Cessão de Empresas (5)
- Formação (6)
- Gestão de Empresas (7)
- Consultadoria (8)
- Sustentabilidade (9)
- Redução de Custos (11)
- Digitalização de Empresas (12)
- Redução / Downsizing (13)
- E-Commerce (14)
- Implementação Software (15)
- Sucessão Familiar (16)
- Gestão Geral (17)
- Desenvolvimento de Recursos Humanos (18)
- Expansão Internacional (19)
- Marketing (20)

- Fusões & Aquisições (21)
  - Outsourcing e *Insourcing* (22)
  - Integração Pós-Fusão (23)
  - Otimização de Processos (24)
  - Aprovisionamento / Compras (25)
  - Melhoria de Rentabilidade (26)
  - Gestão de Projetos (27)
  - Relocalização de Produção (28)
  - Reestruturação (29)
  - Vendas (30)
  - Start-up* (31)
  - Desenvolvimento da Cadeia de Abastecimento (32)
  - Renovação (33)
  - Outro (favor especificar) (34)
-

Resultado 17. b) Da área de intervenção selecionada em 17 a) como avalia o Resultado na empresa?

- Aumentou Muito (1)
  - Aumentou (2)
  - Sem alteração (3)
  - Diminuiu (4)
  - Diminuiu Muito (5)
- 

Duração 18. Qual a duração da última missão de Ínterim Management na sua empresa?

- Menos de 3 meses (1)
  - 3 - 4 meses (2)
  - 5 - 6 meses (3)
  - 7 - 8 meses (4)
  - 9 - 10 meses (5)
  - 11 - 12 meses (6)
  - 13 - 18 meses (7)
  - 19 - 24 meses (8)
  - Mais de 24 meses (9)
-

Impacto 19. Como avalia a ultima missão de Ínterim Management em termos de impacto no Lucro(Profit) da empresa?

- Aumentou Muito (1)
  - Aumentou (2)
  - Sem alteração (3)
  - Algo negativo (4)
  - Muito negativo (5)
- 

Obstáculos 20. Quais os tipos de obstáculos mais significativos na condução da última missão de Ínterim Management na sua empresa?  
(Selecionar os três mais relevantes)

- Conflitos entre os principais stakeholders (1)
  - Carência de competências críticas na organização (2)
  - Resistência à mudança (3)
  - Desmotivação das equipas (4)
  - Preparação da saída/sucessão; na conclusão da missão (5)
  - Nenhum dos anteriores (6)
  - Outro (favor especificar) (9) \_\_\_\_\_
- 

Desafios 21. Quais são para si os três maiores desafios de um mandato de Ínterim Manager na sua empresa?

- 1. (1) \_\_\_\_\_
  - 2. (4) \_\_\_\_\_
  - 3. (5) \_\_\_\_\_
-

Competências 22. Que tipo de competências adquiriu em resultado da última missão de *Ínterim Management* efectuada na sua empresa?  
(Enumerar as três mais relevantes)

- 1. (4) \_\_\_\_\_
  - 2. (5) \_\_\_\_\_
  - 3. (6) \_\_\_\_\_
- 

Learning 23. Pensando nos *Projectos / Missões de Ínterim Management* que já teve na sua empresa se pudesse alterar algo o que alteraria?  
(Enumerar as três mais importantes)

- 1. (1) \_\_\_\_\_
- 2. (2) \_\_\_\_\_
- 3. (3) \_\_\_\_\_

**End of Block: *Ínterim Management***

---

Anexo C

**Rui Vicente - IM – Entrevista a *Ínterim Manager*.**

O presente estudo está a ser desenvolvido no âmbito do Mestrado de Gestão no ISCTE Business School e tem por objetivo estudar o Contributo do *Ínterim Management* para a Gestão das Empresas.

A sua participação nesta entrevista terá uma duração aproximada de 30 minutos na qual pedimos que responda a algumas perguntas.

O estudo é realizado sob coordenação da Prof.<sup>ª</sup> Dr.<sup>ª</sup> Andrea Fontes ( andrea\_fontes@iscte.pt ) que poderá contactar caso deseje colocar alguma dúvida ou partilhar algum comentário.

Os dados recolhidos destinam-se apenas a tratamento estatístico e publicação científica.

**Breve Bio do Entrevistado**

1. Onde e como teve conhecimento /Contacto com o IM? como lhe foi dado a conhecer?
2. Quais as razões que o/ a levaram a optar pelo *Ínterim Management*?
3. Tinha outras alternativas em mente além de IM ? Quais?
4. Qual o perfil que considera que estes profissionais devem ter?

5. Há quantos anos exerce *Ínterim Management* ?

6. Quais as suas principais especialidades funcionais como *Ínterim Manager*?

Contabilidade / Auditoria (1)

Gestão / General Management (2)

Comunicação / Relações Públicas (3)

Engenharia (4)

Finanças (5)

Recursos Humanos (6)

IT - Informática (7)

Direito / Advocacia (8)

Logística (9)

Marketing (10)

Operações (11)

Procurement (12)

Quality Management (13)

Pesquisa & Desenvolvimento (14)

Supply Chain Management (15)

Produção / Fabrico (16)

Vendas (17)

Outra (favor especificar) (18)

7. Qual foi a sua experiência de *Ínterim Management* no último ano comercial?

Experiência: Total de dias faturados em % do total de dias úteis

Abaixo de 20% (1)

20% - 40% (2)

41% - 60% (3)

61% - 80% (4)

81% - 100% (5)

Mais de 100% (6)

8. Atualmente participa numa missão de *Ínterim Management*?

Sim; a tempo inteiro (1)

Sim; part-time (2)

Não; neste momento procuro uma missão (3)

Não; embora; tenha um contrato para uma missão futura (7)

Não; atualmente estou em período sabático (8)

9. Qual foi o honorário/dia da sua última missão de *Ínterim Management*?

O honorário/dia em €

Menos de €300 (1)

€300 - 500 (2)

€501 - €1000 (3)

€1.001 - €1.500 (4)



€1.501 - €2000 (5)

Mais de €2.000 (6)

10. Em que canal de recrutamento conseguiu a sua última missão de *Ínterim Management*?

Consultor empresarial (1)

Empresas de consultadoria Camaras de comércio (2)

Executive Search (3)

Portal Online de *Ínterim Management* (4)

Fornecedores de serviços de *Ínterim Management* (5)

Advogados (6)

Associações nacionais (7)

Actividades pessoais de Marketing (por ex. website; mailings) (8)

Networking pessoal (9)

Private Equity (10)

Social Media (por ex. LinkedIn) (11)

Outra (favor especificar) (12) \_\_\_\_\_

11. Em que tipo de empresa exerceu a sua última missão de *Ínterim Management*?

PME (SME) (1)

Empresa familiar (2)

Grande empresa (3)

Start-up (4)

Sector Público (5)

Parceria Público-Privada Entidade (6)

Sem Fins Lucrativos (7)

12. Em que setor empresarial foi sua última missão de *Ínterim Management*?

Aviação / Indústria Aeroespacial (1)

Automóvel (2)

Banca (3)

Biotech (4)

Construção (5)

Indústria Química (6)

Educação (7)

Energia (8)

Produção de Equipamentos / Engenharia Mecânica (9)

Tecnologia Ambiental / Energias Renováveis (10)

Gestão de Edifícios / Instalações (11)

Moda / Luxo (12)

Bens de Consumo Embalados (13)

Serviços Financeiros (14)

Alimentação (15)

Sector Público / Estado (16)

Saúde (17)

Hotelaria / Turismo (18)  
Industrial (19)  
Seguros (20)  
IT / Internet / Tecnologias (21)  
Media / Publicação (22)  
Equipamentos Médicos / Tecnologias (23)  
Organização Não Governamental (ONG) (24)  
Papel / Embalagem (25)  
Farmacêutica (26)  
Plástica / Borracha (27)  
Imobiliário (28)  
Telecomunicações (29)  
Prestação de Serviços (30)  
Transportes / Logística (31)  
Madeira / Mobiliário (32)  
Outra (favor especificar) (33) \_\_\_\_\_

13. Qual é a dimensão da empresa da sua última missão de *Ínterim Management*?

Menos de 50 empregados (1)  
51 - 100 empregados (2)  
101 - 250 empregados (3)  
251 - 500 empregados (4)  
501 - 1.000 empregados (5)  
1001- 5.000 empregados (6)  
5.001 - 10.000 empregados (7)  
Mais de 10.000 empregados (8)  
Não respondo (9)

14. Qual é o volume de negócios da empresa da sua última missão de *Ínterim Management*?

Menos de €2 mi (1)  
€2.1 - €20 mi (2)  
€20.1 - € 50 mi (3)  
€50.1 - €150 mi (4)  
€150.1 - €500 mi (5)  
€500.1 - €1.000 mi. (6)  
Mais de €1.000 mi. (7)  
Não respondo (8)

15. Qual foi a função de gestão que exerceu na sua última missão de *Ínterim Management*?

Supervisão / Membro do Conselho de Supervisão (1)  
CEO / Diretor Executivo / Diretor Geral (2)  
CFO / COO / CDO / CMO / Diretor (3)  
Chefe de Departamento (4)  
Gestor de Projeto (5)  
Gestor de Programa (6)  
Outra (favor especificar) (7)

16. Qual foi a área de intervenção da sua última missão de *Ínterim Management*?

Continuidade do Negócio (1)  
Desenvolvimento de Negócios (2)  
Gestão de mudança (3)

Transformação (4)  
Cessão de Empresas (5)  
Formação (6)  
Gestão de Empresas (7)  
Consultadoria (8)  
Sustentabilidade (9)  
Redução de Custos (11)  
Digitalização de Empresas (12)  
Redução / *Downsizing* (13)  
E-Commerce (14)  
Implementação Software (15)  
Sucessão Familiar (16)  
Gestão Geral (17)  
Desenvolvimento de Recursos Humanos (18)  
Expansão Internacional (19)  
Marketing (20)  
Fusões & Aquisições (21)  
Outsourcing e *Insourcing* (22)  
Integração Pós-Fusão (23)  
Otimização de Processos (24)  
Aprovisionamento / Compras (25)  
Melhoria de Rentabilidade (26)  
Gestão de Projetos (27)  
Relocalização de Produção (28)  
Reestruturação (29)  
Vendas (30)  
Start-up (31)  
Desenvolvimento da Cadeia de Abastecimento (32)  
Renovação (33)  
Outro (favor especificar) (34) \_\_\_\_\_

17. Da área de intervenção selecionada como avalia o Resultado? Como os avaliaria?

Aumentou Muito (1)  
Aumentou (2)  
Sem alteração (3)  
Diminuiu (4)  
Diminuiu Muito (5)

18. Qual a duração da sua última missão de *Ínterim Management*?

- Menos de 3 meses (1)
- 4 meses (2)
- 5 - 6 meses (3)
- 7 - 8 meses (4)
- 9 - 10 meses (5)
- 11 - 12 meses (6)
- 13 - 18 meses (7)
- 19 - 24 meses (8)
- Mais de 24 meses (9)

19. Como avalia a ultima missão de *Ínterim Management* em termos de impacto no Lucro(*Profit*) da empresa?

- Aumentou Muito (1)
- Aumentou (2)
- Sem alteração (3)
- Algo negativo (4)
- Muito negativo (5)

20. Quais os tipos de obstáculos mais significativos na condução da sua última missão de *Ínterim Management*?

(Selecionar os três mais relevantes)

- Conflitos entre os principais stakeholders (1)
- Carência de competências críticas na organização (2)
- Resistência à mudança (3)
- Desmotivação das equipas (4)
- Preparação da saída/sucessão; na conclusão da missão (5)
- Nenhum dos anteriores (6)
- Outro (favor especificar) (9) \_\_\_\_\_
- Medo e desconfiança

21. Quais são para si os três maiores desafios de um mandato de *Ínterim Management*?

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

22. Que tipo de competências adquiriu em resultado da sua última missão de *Ínterim Management*?

(Enumerar as três mais relevantes)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

23. Pensando nos Projectos / Missões de *Ínterim Management* que já teve e se pudesse alterar algo o que alteraria?

(Enumerar as três mais importantes)

- 1. \_\_\_\_\_
- 2. \_\_\_\_\_
- 3. \_\_\_\_\_

24. Se iniciasse o projeto novamente que escolhas faria? Alteraria alguma coisa? Porquê?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

25. Que recomendações faria a um IM ?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

26. Que vantagens e desvantagens considera que o IM tem ?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

27. Para finalizar que recomendações faria a um profissional que se queira iniciar como *Ínterim Manager* ?

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_