
III Survey dos Interim Managers de Portugal realizado por



Em colaboração com a
International Network of
Interim Manager Associations



INIMA

Associação
Interim Management de Portugal

Saiba Mais



AIM – Associação de Interim Management de Portugal

A Associação de Interim Management (AIM Portugal) é uma entidade independente e sem fins lucrativos, que tem como missão o desenvolvimento, a divulgação e a promoção do Interim management no nosso país.

O ecossistema que a AIM Portugal tem vindo a criar agrega profissionais IM, prestadores de serviços de RH e empresas, sendo estas últimas as principais destinatárias desta oferta de valor.

A AIM Portugal tem vindo a consolidar o seu papel de principal dinamizadora do sector IM, como prova o crescente número de associados, missões e inclusão na federação das associações europeias de Interim Managers (INIMA). O nosso plano de atividades inclui workshops de indução com associações empresariais, ordens profissionais, câmaras de comércio e outras entidades públicas e privadas. Paralelamente, organizamos e promovemos palestras, meetups, workshops e outros eventos temáticos, presenciais e digitais, com a inclusão de especialistas nacionais e de oradores internacionais de referência no universo do Interim management.

III Survey de Interim Management em Portugal

Como tem sido habitual, este survey é realizado em colaboração com a INIMA (International Network of Interim Manager Associations), a federação internacional que integra as principais associações nacionais de Interim Managers.

As questões abordadas neste survey foram padronizadas entre os países participantes para que os resultados finais possam ser comparáveis. Assim, foi utilizado o mesmo formato pelos parceiros da Alemanha, Áustria, Chéquia, França, Itália, Liechtenstein, Polónia, Espanha, Suíça e Reino Unido.

Quer os relatórios nacionais quer o survey europeu serão publicados no site da INIMA.

Sumário Executivo

O perfil-tipo do Interim manager em Portugal é o de um profissional, com 57 anos de idade e há 7 nesta atividade, tendo o networking como principal canal de promoção, ocupando metade do tempo disponível em missões com uma duração de quase 13 meses, faturadas à tarifa diária de €628, em cargos de gestão de PMEs, principalmente em sectores como a construção, a indústria transformadora e a alimentar e tendo como foco a gestão da mudança/transformação, em ambientes de forte resistência à mudança.

A conclusão sobre o perfil-tipo do Interim Manager, acima, é o resultado da análise das médias dos diferentes atributos constantes nas respostas ao III Survey (2024). Este debruça-se sobre a atividade dos Interim Managers em Portugal durante o ano de 2023.

Nos pontos seguintes deste relatório são apresentados em pormenor as suas principais respostas, dando-se enfoque à sua comparação com as dos congéneres europeus da INIMA. Igualmente, dá-se noção do comportamento dos diferentes atributos relativamente ao ocorrido no ano anterior: 2022.

O outlook dos profissionais portugueses relativamente à evolução do Interim management é favorável, com 52% dos profissionais a avaliarem como positivo ou muito positivo as perspetivas de desenvolvimento deste mercado durante o presente ano de 2024.

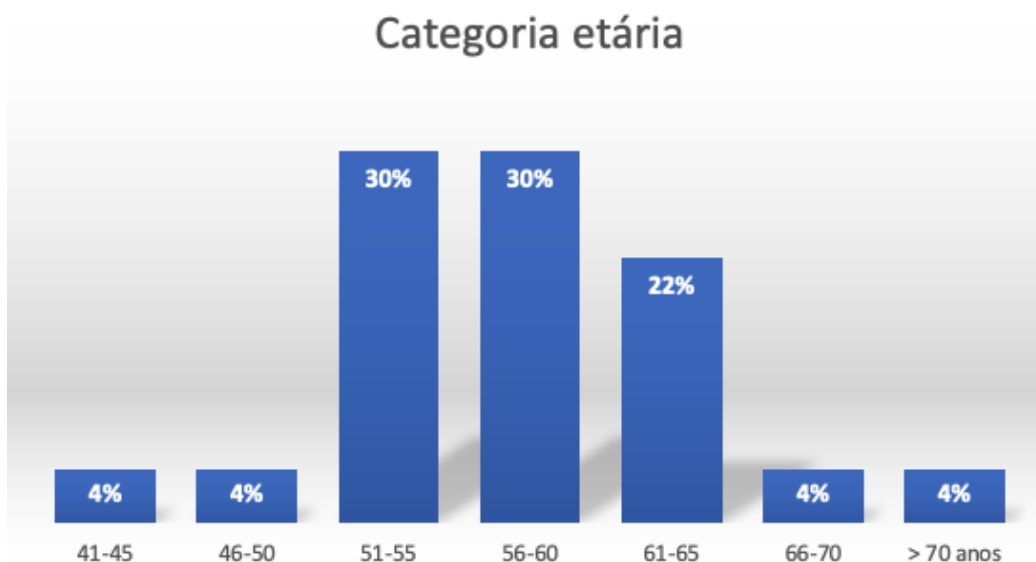
Finalmente, o Top 5 dos principais desafios apontados pelos Interim Managers nacionais para o próximo ano são:

- Desenvolvimento do mercado de Interim management;
- Angariação de novos negócios/missões;
- Aumento da notoriedade e reconhecimento do Interim management;
- Os Interim Managers devem cuidar da sua comunicação e marketing;
- Foco nas oportunidades de trabalho remoto.

Os Interim Managers

Resultados demográficos

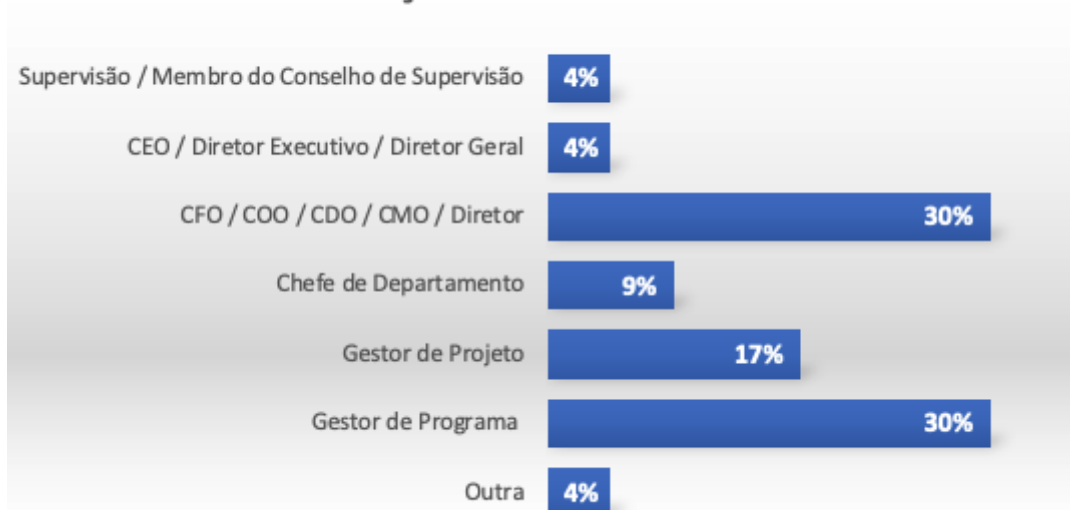
O perfil do Interim Manager português é, em média, o de um homem com 57,4 anos de idade (na linha dos seus congéneres europeus, com uma média de 56,8 anos) e 6,8 anos de experiência de trabalho nesta atividade (8,5 anos no espaço europeu).



Relativamente ao ano anterior, verifica-se um reforço significativo da presença feminina, que passou de 5% para 13% dos entrevistados. Este indicador está em linha com a média registada na Europa (14%).

As principais funções desempenhadas pelos Interim Managers portugueses na última missão de 2023 concentraram-se na Gestão geral ou superior (Nível C, Direção Executiva e cargos de Administração) com 38%, seguida da Gestão de Programas (30%) e na Gestão de Projetos (17%).

Função última missão



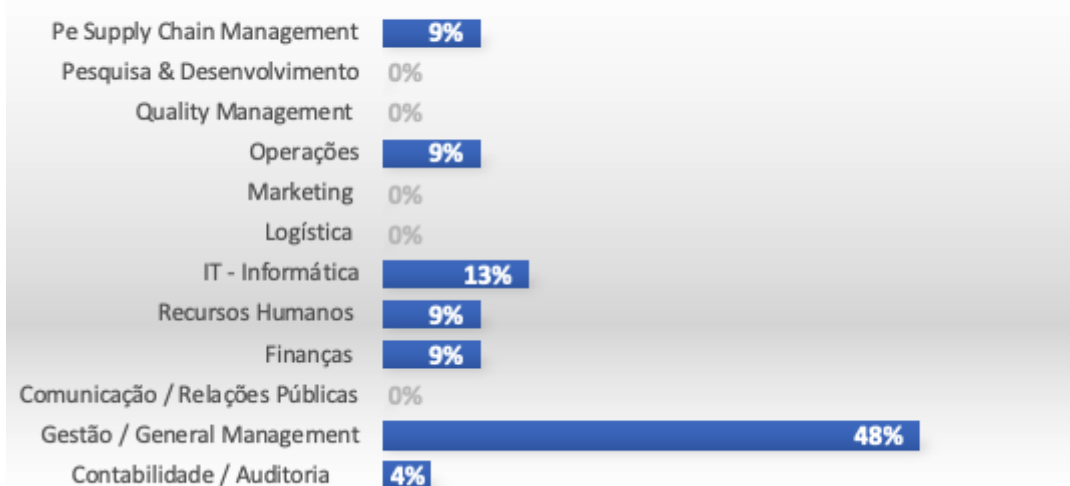
Relativamente ao ano anterior, houve uma maior procura por Gestores de Programas (+20%) por contrapartida a Gestores de Projeto (-19%) e também um acréscimo nas funções de Nível C (+16%) por contraponto a uma descida nas funções de Direção de Topo (-19%). Sendo funções relativamente próximas, não cremos haver um especial significado nestas variações.

Especialidade Funcional

A Gestão em geral mantém a liderança como a especialidade funcional primária mais preenchida (48%), embora perdendo a sua importância relativa face ao ano anterior (73%). Seguem-se, IT (13%) e, com idêntico peso (9%), as especialidades de Finanças, Recursos Humanos, Operações e Gestão de Cadeias de Fornecimentos.

Será de salientar o ressurgimento em 2023 das funções de Finanças e de Recursos Humanos, que não haviam tido procura no ano anterior.

Especialidade funcional primária

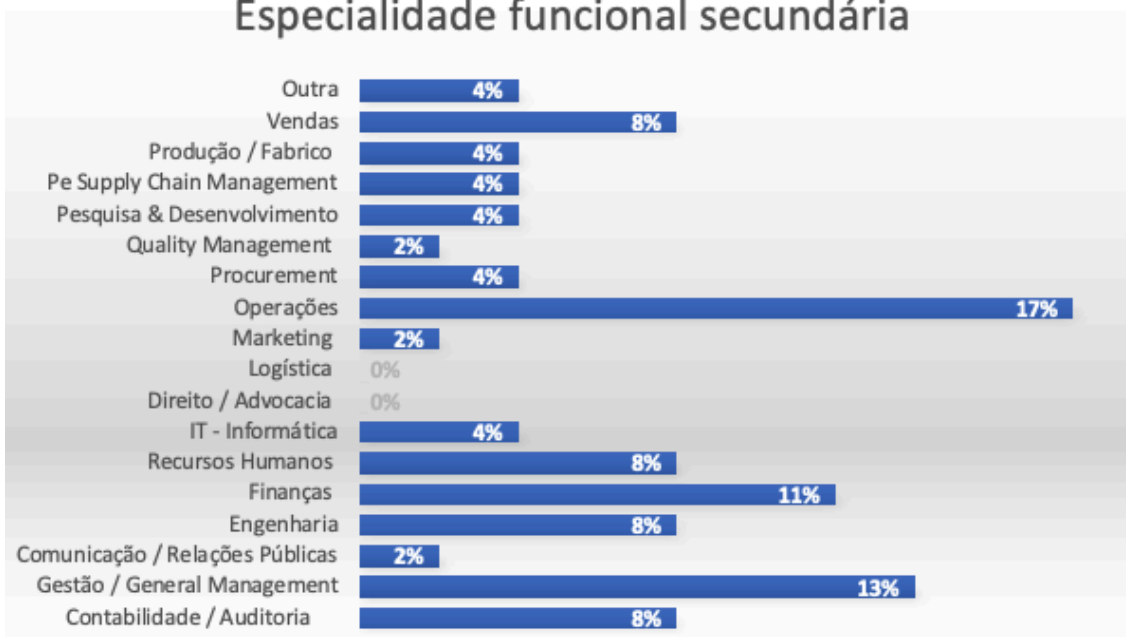


De um modo geral, os Interim Managers complementam a sua especialidade primária com uma ou mais competências secundárias. Assim, comparativamente a 2022, verifica-se que a anterior predominância pela procura da especialidade de Finanças (queda de 11%) passou agora para a de Operações (crescimento de 8%).

Paralelamente, regista-se a perda de terreno na procura de Interim Managers nas especialidades de Vendas e de Gestão Geral (-5% cada uma), tendo a Logística deixado de ser procurada. Em sentido inverso, Recursos Humanos (8%), Contabilidade (8%), Comunicação (2%), Gestão Qualidade (2%), Pesquisa & Desenvolvimento (4%) e Marketing (2%) passaram a ser procuradas pela primeira vez em 2023.

Em termos europeus, a Gestão geral (30%) lidera a procura de Interim Managers, seguida de Finanças (11%), Operações (10%), Recursos Humanos (9%) e IT (6%), mantendo a sua importância relativa face ao que vinha registando nos anos anteriores.

Especialidade funcional secundária

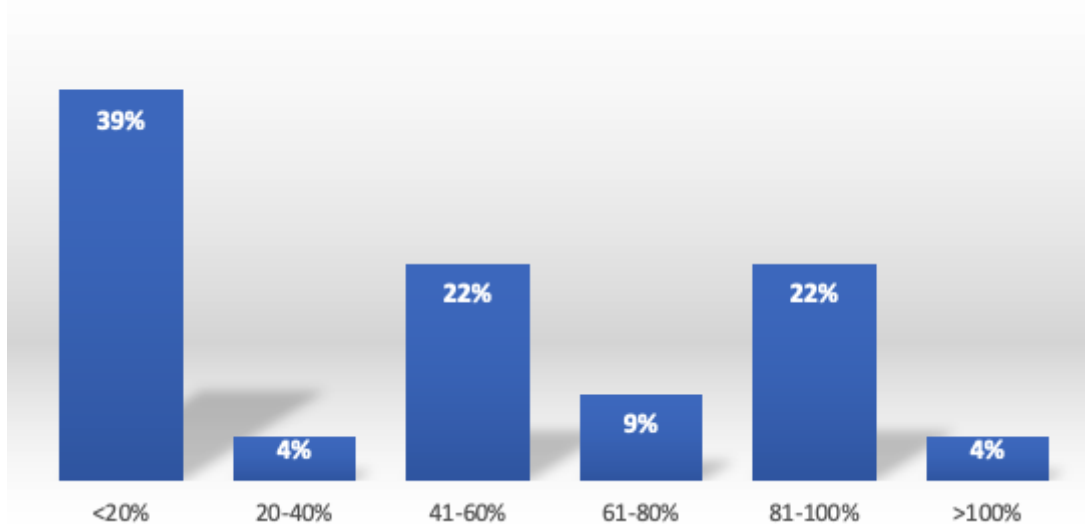


Utilização do Interim Manager

A "utilização" ou "alocação" dos Interim Managers durante 2023 (% dias faturados durante o ano) foi, em média, de 46%. Este é um acréscimo de 3% relativamente ao ano anterior, mas que, mesmo assim, se mantém bastante abaixo dos 69% da média europeia, de acordo com os dados da INIMA.

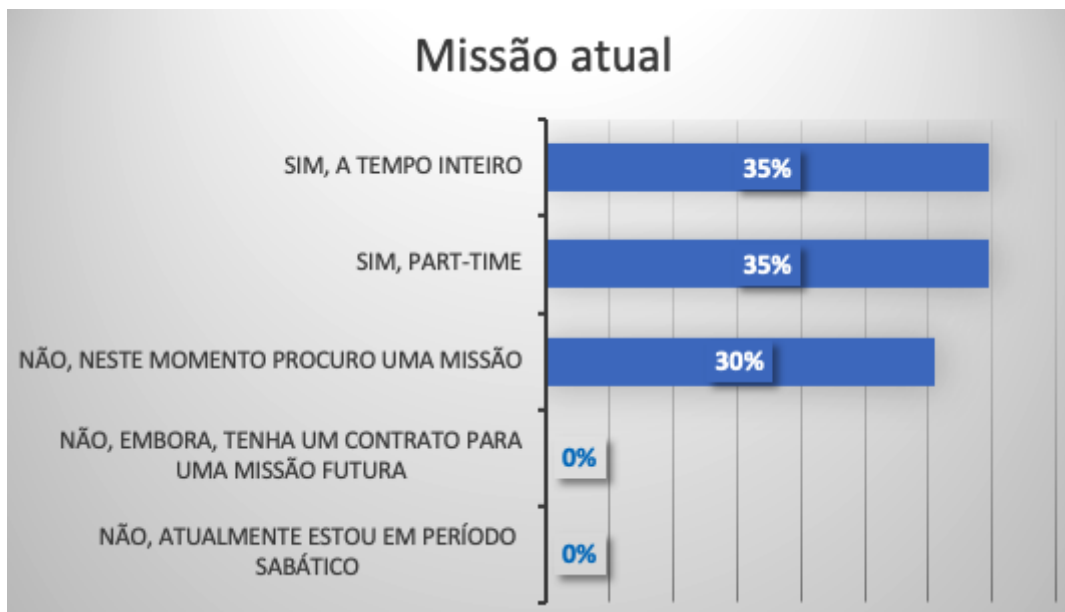
A menor utilização do Interim management no mercado português, quando comparado com o espaço europeu, continua a ser justificado pela sua menor notoriedade enquanto solução de gestão de praticamente qualquer necessidade ou solução empresariais. No entanto, temos assistido, desde 2021 (ano de criação da AIM Portugal) a um crescimento da procura de profissionais Interim Managers, que se materializou num acréscimo de 12% nos dois últimos anos.

Alocação IM no último ano

**Situação atual dos Interim Managers**

À data deste survey (Janeiro/Fevereiro 2024) cerca de 70% dos Interim Managers reportaram que se encontravam numa missão, em full ou part time, enquanto os restantes 30% estavam à procura ou a aguardar o seu início. Regista-se assim um crescimento na oferta (+9%) face ao observado no ano anterior.

O nível de efetividade dos Interim Managers portugueses está em linha com a dos congéneres europeus: no mesmo período, 69% destes responderam que se encontravam numa missão.



Mobilidade Internacional

A grande maioria dos Interim Managers nacionais privilegia Portugal e Espanha como os dois principais mercados de atuação, logo seguidos da Suíça. Seguem-se, para além de Outros Países da UE, a Alemanha, a Itália, a Áustria, a França, o Lichtenstein e o Reino Unido.



Em termos de outros continentes, houve um aumento da procura para a América do Sul (+7%) em detrimento da América do Norte (-12%). A Ásia volta a figurar nas preferências dos IM (13%) e África tem um ligeiro acréscimo de missões (+3%) face ao ano anterior.

Os Clientes

A visão dos profissionais sobre as empresas-clientes e o mercado de Interim management é retirado da análise à sua última missão.

Sectores de Atividade

O Top 3 dos sectores onde os Interim Managers mais exerceram a sua atividade em 2023 foram a Construção, a Produção de Equipamentos e a Indústria Alimentar (cada um com 12% das missões). Num segundo plano, estiveram os sectores da Tecnologia Ambiental, dos Serviços Financeiros e dos Transportes/Logística, com 8% cada.

Relativamente a 2022, assistiu-se a uma menor procura no setor Transportes / Logística (-5%) e a um reforço em qualquer dos sectores do Top 3.

Na realidade europeia, o Top 5 foi a Produção de Equipamento, a Indústria Transformadora, o Sector Automóvel, o IT e a Assistência Médica.



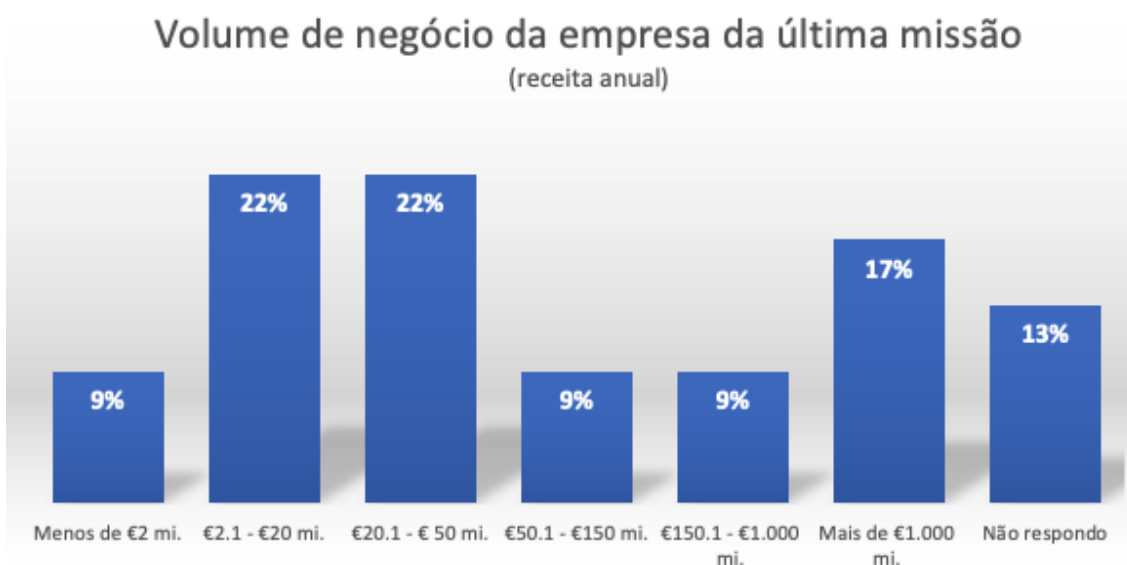
Dimensão da empresa

O maior número de missões (30%) foi exercido em empresas que empregam entre 100 e 250 funcionários. No geral, a maioria dos Interim Managers exerceu as suas missões em PMEs, pois 64% das missões realizaram-se em empresas com até 250 empregados.

A nível europeu, apenas 39% das missões de Interim management são exercidas em PMEs. Isto reflete a diferente composição das estruturas industriais na Europa, em que os países do Sul tendem a ter uma maior predominância de empresas familiares/PMEs.



Do ponto de vista do volume de negócios, as missões foram maioritariamente (53%) efetuadas em empresas com vendas anuais inferiores ou iguais a 50 milhões de euros. Esta realidade mostra uma relativa estabilidade quando comparada com os resultados do ano anterior.



Missões

Principais áreas

Tal como em 2022, a Gestão de Mudança/Transformação (65%) continuou a ser a principal área de intervenção dos Interim Managers em Portugal, quase duplicando o registado no ano anterior (34%). O Desenvolvimento de Negócios (35%) vem a seguir, tal como a Consultoria, a Otimização de Processos e a Gestão de Projetos (cada uma das áreas com 30%).

Sendo esta uma questão que permitiu múltiplas respostas por parte dos Interim Managers os resultados foram algo atomizados.

Em termos europeus, o Top 5 das áreas de maior intervenção dos Interim Managers é também liderado pela Gestão da Mudança, seguida pela Otimização de Processos, pelo Desenvolvimento de Negócios, pela Gestão de Projetos e pela Gestão Geral.

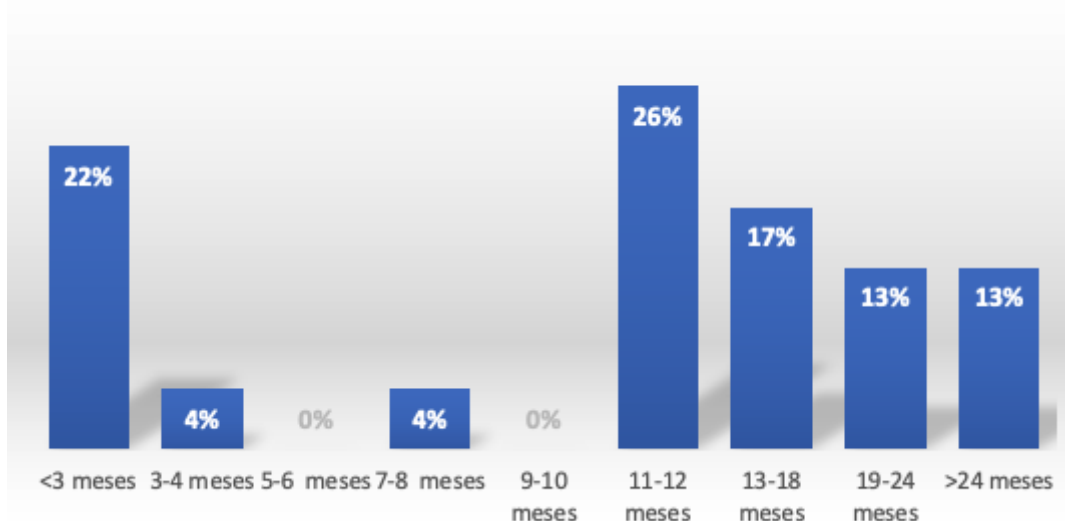
Área de intervenção da última missão

**Duração**

As missões/mandatos tiveram uma duração média de 12,6 meses (11 meses em 2022), cerca de um mês a mais do que a média europeia (11,5 meses). Para além das missões de menos de 3 meses (que cresceram 4% face a 2022), verifica-se uma prevalência dos mandatos de duração igual ou superior a 11 meses (representando 69% das missões de Interim management em 2023.)

Relativamente a 2022, há a registar o reforço de mais 25% nas missões por períodos superiores a 11 meses.

Duração da última missão

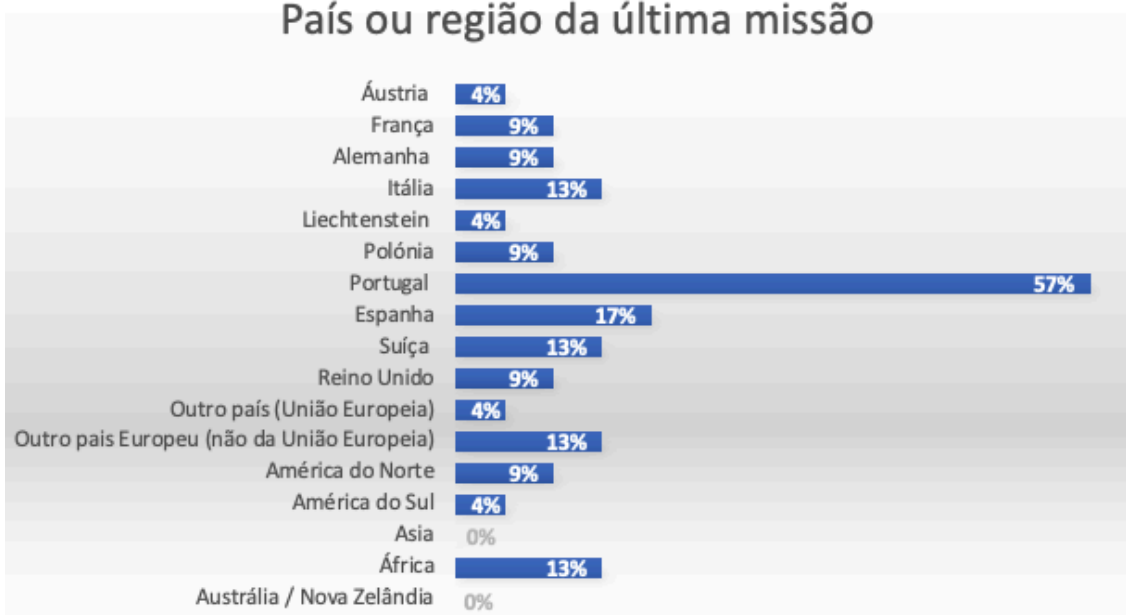


Países e Regiões

A maioria dos Interim managers que responderam ao survey geriram os seus mandatos em Portugal (57%). Em 2022 haviam constituído 68% das respostas. Isto demonstra o alargamento das missões a outros países: é o caso da Espanha (17%) e depois a Itália, Suíça, Outros Países Europeus Fora da União Europeia e África (todos com igual importância: 13%).

De salientar também que, relativamente ao ano anterior, a Ásia e a Austrália/Nova Zelândia deixaram de ter qualquer oferta de missões de Interim management.

País ou região da última missão



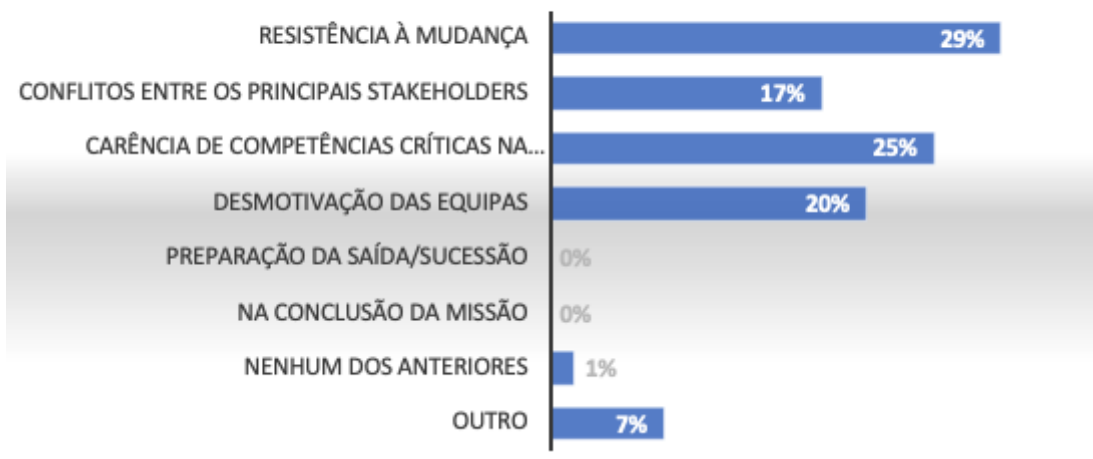
Obstáculos na última missão

Os principais obstáculos identificados pelos Interim Managers no decorrer da sua última missão em 2023 foram:

- Resistência à mudança;
- Carência de competências críticas na organização;
- Desmotivação das equipas;
- Conflitos entre os principais interlocutores.

Comparativamente com o ano anterior, há a assinalar o aumento na Desmotivação das equipas (+6%) e na Resistência à mudança (+3%). Não houve alterações significativas nas restantes rubricas.

Obstáculos na última missão



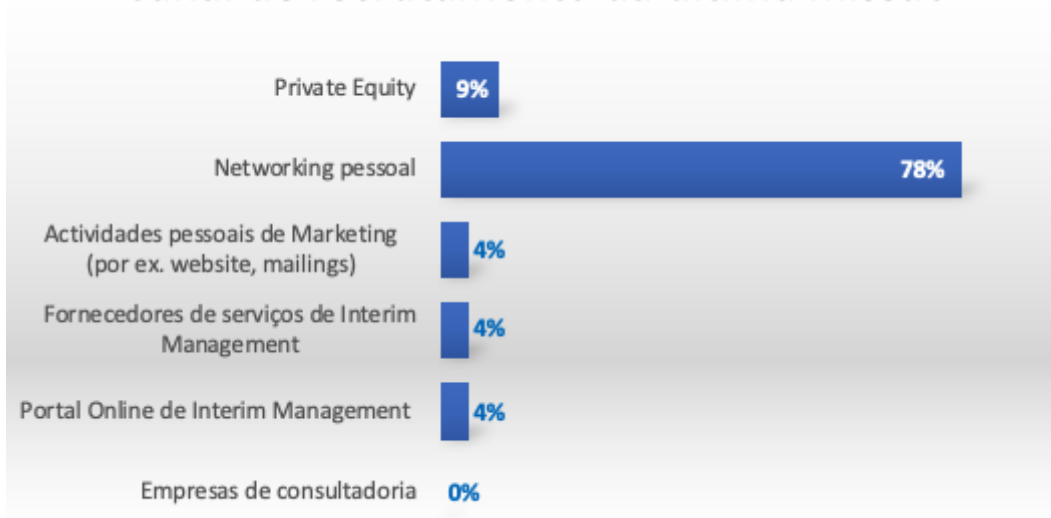
Canal de vendas

O principal canal de angariação de missões em Portugal continua a ser o networking pessoal de cada Interim Manager (78%). As restantes fontes de recrutamento são, a longa distância, as empresas de Private Equity (9%), os Fornecedores de Serviços de Recrutamento de IM (8%) e outras Atividades Pessoais de Marketing (4%).

Relativamente ao ano anterior, há um reforço (+9%) do recurso à rede de contactos pessoais (networking) para a obtenção de novas missões. De salientar também a novidade da originação de missões diretamente pelas empresas de Private Equity.

Também nos restantes países europeus, o networking é a principal fonte de originação das missões. As exceções são a França e a Alemanha, em que esta oferta é igualada ou suplantada pela dos Prestadores de Serviços de Recrutamento de IM.

Canal de recrutamento da última missão



Honorários

Foi pedido aos Interim Managers que indicassem a tarifa diária que cobraram na sua última missão (valor líquido, excluindo despesas e IVA). Esta resposta foi escolhida por ser mais objetiva do que uma média anual ou outros quaisquer formatos.

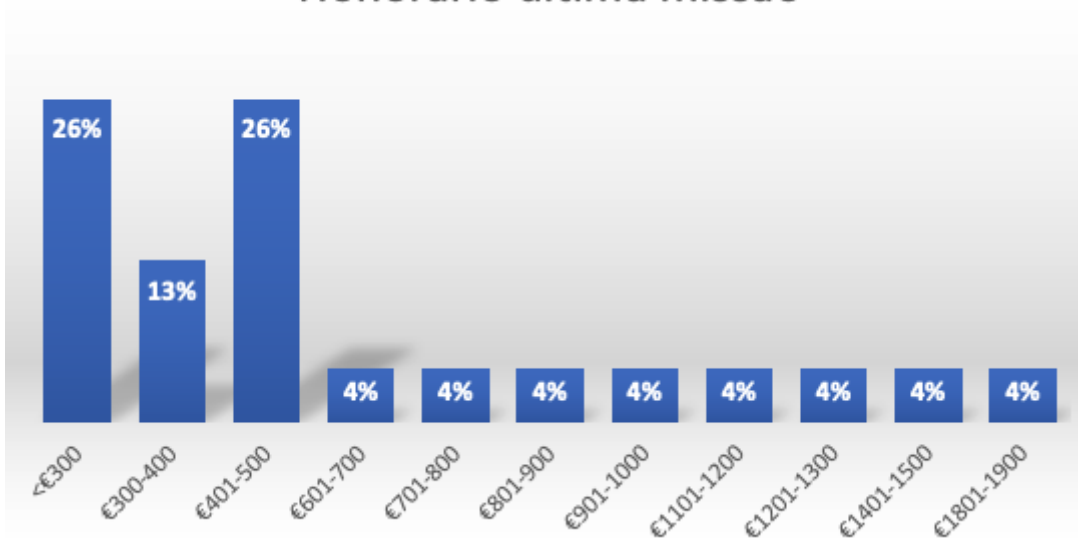
A base das respostas ao survey mostra haver uma grande amplitude nos honorários reportados pelos Interim Managers em Portugal: desde menos de €300 até €1.900. A tarifa diária média em 2023 foi de €628, um crescimento de €71 face ao registado no ano anterior. No entanto, será de salientar que mais de 65% dos Interim Managers portugueses cobram honorários inferiores a €500.

A tarifa média relatada pelos congéneres europeus é substancialmente superior: €999. Assiste-se também a diferentes realidades consoante os países. Por exemplo, a Suíça regista o nível mais elevado da tarifa diária (€1.504) enquanto a Polónia está na posição inversa (€544.)

Estas variações demonstram a diversidade dos mercados IM na Europa, designadamente, a sua maturidade e competitividade. Mas também a

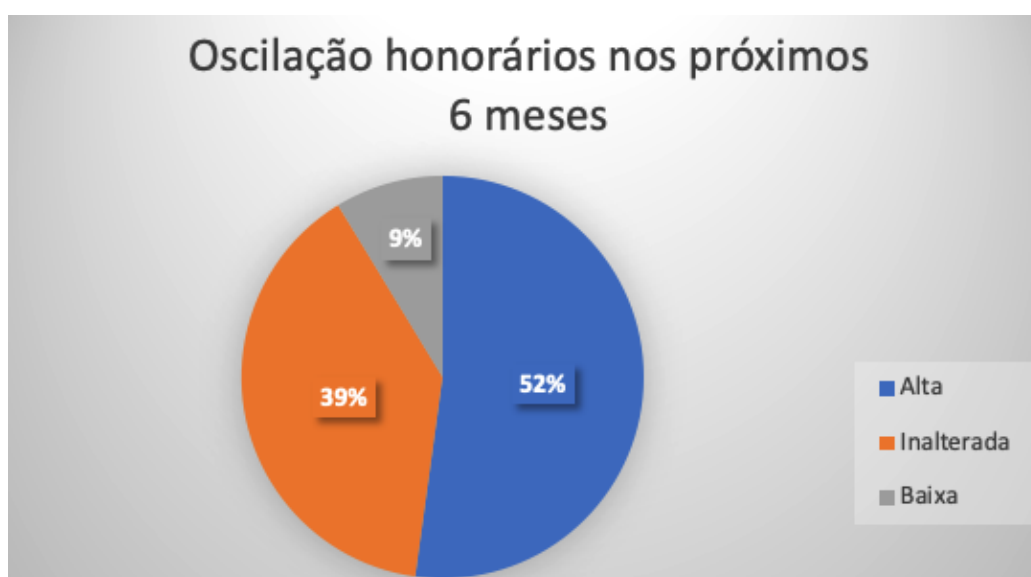
capacidade de entrega de resultados e o reconhecimento do sucesso do Interim management junto do tecido empresarial de cada país.

Honorário ultima missão



Oscilação nos honorários

O testemunho de 39% dos Interim Managers nacionais é de que os honorários aumentaram nos últimos 6 meses. No entanto, uma maioria de 52% refere não ter havido oscilações. Os restantes 9% consideram que os níveis das tarifas diárias desceram.



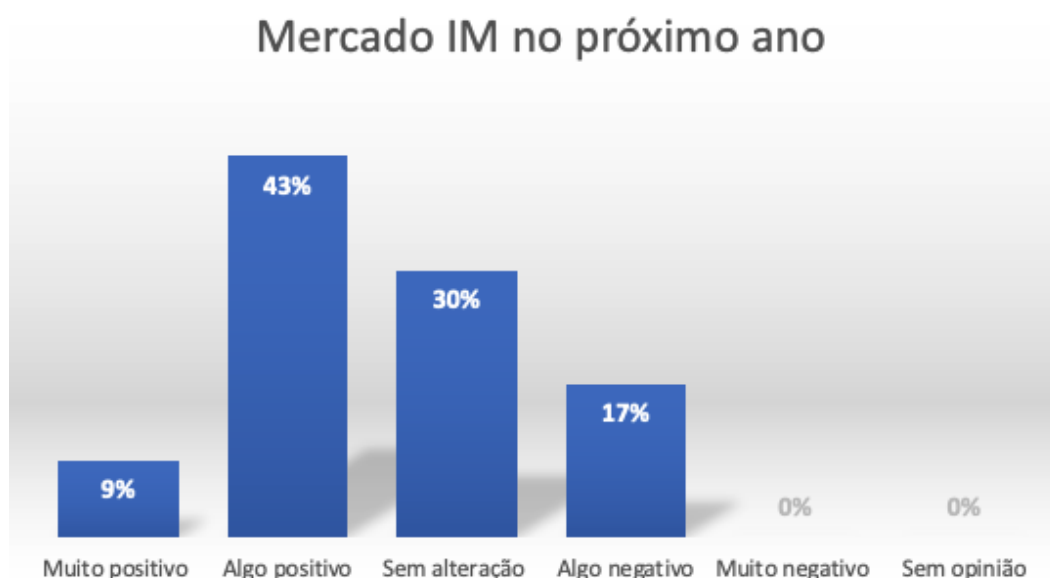
Relativamente ao nível esperado de honorários para os próximos 6 meses, há uma maioria de Interim Managers (52%) que têm expectativas de aumentar, enquanto apenas 9% preveem o contrário. Os restantes 39% acreditam na manutenção futura dos níveis atuais das tarifas.

Comparado com o survey anterior, regista-se uma clara melhoria (+38%) nas expectativas de subida dos honorários para os próximos 6 meses.

Evolução

Desenvolvimento do mercado

No nosso survey, 52% dos Interim Managers avaliaram como positivas ou muito positivas as perspetivas de desenvolvimento do mercado em 2024. Outros 30% consideram que não haverá lugar a alterações significativas e apenas 17% têm uma perspetiva negativa sobre a evolução do mercado no decorrer do próximo ano.



Previsões para 2024 e principais desafios para os Interim Managers

À pergunta aberta: "Quais são para si os três maiores desafios como Interim Manager no próximo ano?", o Top 5 das respostas foi:

- Desenvolvimento do mercado de Interim management;
- Novos negócios / novas missões;
- Aumento da notoriedade e reconhecimento do Interim management no mercado nacional;
- Importância do Marketing e Comunicação (criar próprio *Branding*);
- Oportunidade de trabalho remoto.

Interim Managers, muito obrigado!

Este survey foi realizado entre Janeiro e Fevereiro de 2024, sendo restrito aos Interim Managers membros da AIM Portugal. O alargamento do universo da amostra para fora dos membros da nossa Associação poderia aumentar a amostragem, mas iria certamente afetar também a fiabilidade dos seus resultados.

A nossa palavra de agradecimento a todos os nossos Associados pelo tempo que dedicaram ao preenchimento das respostas a este survey. Comprometemo-nos a utilizar as informações obtidas para implementar melhorias na proposta de valor da AIM e do ecossistema de Interim management em Portugal, assim como para referência em surveys futuros.

Esperamos que a informação partilhada neste relatório contribua para uma maior visibilidade do Interim management junto das empresas e da economia real.

Para informação a nível europeu pode consultar o [Survey Europeu](#) publicado pela INIMA.



As Organizações



A AIM foi fundada em Janeiro de 2021 e é a única associação de Interim management em Portugal. Tem o seu foco de atuação, incluindo o Código de Conduta, na introdução em Portugal das melhores práticas internacionais e na partilha das experiências relevantes adquiridas pelos seus membros no decorrer das missões de Interim management.



A INIMA é a confederação internacional das Associações de Interim Managers, que apoia a colaboração transfronteiriça para a proteção, valorização e desenvolvimento da profissão de Interim Manager.

Os Autores

Maarten van Lelyveld é co-fundador e membro da direção da AIM, responsável pelo pelouro das Relações Internacionais e representa Portugal na INIMA.

Mário Marafona é co-fundador e membro da direção da AIM, apoiando desde o início várias iniciativas e processos internos da AIM Portugal.