Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa

Quadrimestral | Volume 17 | Número 2 maio-agosto 2018 | Preço 15 EUR | P ISSN 2183-7678 B ISSN 1677-2067
Editores: EBAPE, Fundação Getulio Vargas; INDEG-ISCTE Executive Education; Faculdade de Economia, Universidade Agostinho Neto; Escola de Negócios e Administração de Moçambique

O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento: Uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática
Renato Lopes da Costa e Nelson Santos António

Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento: Evidência para as PME da região de Leiria
Inês Lisboa

Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo? Linhas práticas de orientação
Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha e Victor Meyer Jr.

Influência das falhas administrativas na redução da segurança de pacientes internados em unidades de terapia intensiva
Edzangela Santos, Lígia Quitério, Renata Daud-Galotti e Marcia Novaretti

FGV DINT EBAPE
INDEG ISCTE Executive Education
FEC Faculdade de Economia Universidade Agostinho Neto
ENAM Escola de Negócios e Administração de Moçambique

editorial

Este número publica trabalhos originais de autores brasileiros e portugueses em torno de três temas importantes na gestão – o papel dos consultores, a sucessão nas empresas familiares, em particular nas PME, e a deteção de falhas assistenciais em unidades hospitalares com pacientes em estado crítico – e uma questão recorrente na investigação qualitativa que se prende com a dimensão da amostra.

Os três artigos sobre gestão suportam as conclusões em estudos de amostras no tecido empresarial português e num hospital público universitário do Brasil.

Os autores que abordam o papel dos consultores visam elaborar um modelo para o desempenho destes enquanto intermediários do processo de construção do conhecimento. O estudo incide sobre uma amostra de consultores de gestão e de gestores de PME em diversas regiões portuguesas.

Sobre a temática da sucessão em empresas familiares, o artigo parte de um estudo de PME familiares num dos distritos industriais portugueses, a região de Leiria, no centro de Portugal, para salientar que quase metade dos entrevistados já se preocupa com a sucessão e elaborou um plano, mas em grande parte fê-lo sem apoio de especialistas da área. A autora sugere que esse apoio é importante para evitar erros comuns nesses processos.

As falhas assistenciais, com os seus custos humanos e na gestão económica das unidades hospitalares, são um dos desafios da administração no sector da saúde. Partindo de um estudo realizado em Unidades de Terapia Intensiva num hospital público do Brasil, os autores concluem que a quase totalidade dos incidentes detetados poderia ter sido evitado.

Finalmente, três autores portugueses sugerem algumas «regras de algibeira» para definir a dimensão de uma amostra na realização de uma investigação qualitativa. O artigo aponta cinco erros típicos e sublinha que, por vezes, uma amostra pequena, mas bem selecionada, pode ajudar a refinar teorias estabelecidas.



«Nesta edição publicamos trabalhos originais em torno de três temas importantes na gestão – o papel dos consultores, a sucessão nas empresas familiares, e a deteção de falhas assistenciais em unidades hospitalares – e uma questão recorrente na investigação qualitativa que se prende com a dimensão da amostra».



Luís Antero Reto
Diretor
luis.reto@iscte-iul.pt

Bianor Scelza Cavalcanti
Diretor
bianor@fgv.br

O papel dos consultores como intermediários no processo de construção do conhecimento

Uma análise à luz do campo de pesquisa da estratégia como prática

por Renato Lopes da Costa e Nelson Santos António

RESUMO: Embora a literatura existente apelide o setor de consultoria de gestão como um setor extraordinário e um fenómeno único no contexto empresarial, na verdade, estas afirmações não vêm acompanhadas por um número de estudos académicos que realcem a importância do trabalho efetivo dos consultores de gestão. Para combater a falta de estudos nesta área emergente, este artigo visa construir um modelo que permita combinar, numa mesma estrutura, os papéis dos consultores de gestão, as variáveis a equacionar em cada um destes papéis e o tipo de consultoria implícita em cada uma destas análises. Os resultados da análise empírica sob a forma de entrevistas semiestruturadas e questionários aplicados a consultores de gestão e gestores de PME em Portugal demonstram que os papéis dos consultores não podem ser apenas definidos nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor.
Palavras-chave: Consultoria de Gestão; Gestão do Conhecimento

El papel de los consultores como intermediarios en el proceso de construcción del conocimiento

Un análisis a la luz del campo de investigación de la estrategia como práctica

RESUMEN: Aunque la literatura existente nombre al sector de la consultoría de gestión como un sector extraordinario y un fenómeno único en el contexto empresarial, en realidad estas afirmaciones no vienen acompañadas por un número de estudios académicos que realcen la importancia del trabajo efectivo de los consultores de gestión. Para combatir la falta de estudios, este artículo pretende construir un modelo que permita combinar en una misma estructura, los papeles de los consultores de gestión, las variables a ponderar en cada uno de estos papeles y, el tipo de consultoría implícita en cada una de estas pruebas. Los resultados del análisis empírico en forma de entrevistas semiestructuradas y cuestionarios aplicados a consultores de gestión y gestores de PYMES en Portugal demuestran que los papeles de los consultores no pueden ser únicamente definidos en las variables de visibilidad organizativa y en el estatuto del consultor.
Palabras clave: Consultoría de Gestión, Gestión del Conocimiento, Estrategia-como-Práctica

The role of consultants as mediators in the knowledge-building process

An analysis in the field of the strategy-as-practice

ABSTRACT: Although the existing literature points out management consulting industry as an extraordinary sector and a unique phenomenon in the business context, actually these statements are not complemented by a number of academic studies that highlight the importance of the management consultants. In order to oppose the lack of studies in this emerging area, this article aims to build a model that allows to combine the roles of the management consultants, the variables to be considered, and the type of consultancy implicit in each of these analysed roles. The results of the empirical analysis, obtained through semi-structured interviews and questionnaires applied to Portuguese management consultants and SME managers validate that consultants' roles cannot be defined only with the organizational visibility and consultant status variables.

Keywords: Management Consulting; Knowledge Management; Strategy-as-Practice

Renato Lopes da Costa
renatojlc@gmail.com
Doutorado em Gestão Geral, Estratégia e Desenvolvimento Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Professor Auxiliar e Diretor do MscBA, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Av.ª das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Gestión General, Estrategia y Desarrollo Empresarial, ISCTE-IUL – Instituto Universitario de Lisboa. Profesor Auxiliar y Director de MscBA, ISCTE, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, 1649-026 Lisboa, Portugal.
PhD on General Management, Strategy and Entrepreneurship, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, MscBA Director, Master in Business Administration, Av.ª das Forças Armadas, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Nelson José dos Santos António
nelson.antonio@iscte-iul.pt
Doutorado em Gestão, Bergischen Universität, Alemanha. Professor Catedrático, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral, Coordenador do Programa Doctor of Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Gestión, Bergischen Universität, Alemania. Profesor Catedrático, ISCTE-IUL Instituto Universitario de Lisboa, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operaciones y Gestión General, Coordinador del Programa de Doctorado Business Administration, 1649-026 Lisboa, Portugal.
Dr. rerum. oec., Bergischen Universität, Germany. Full Professor, ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon, ISCTE Business School. Professor, ISCTE-IUL, ISCTE. Business School, Department of Marketing, Operations and General Management, Director, Doctor of Business Administration Program, 1649-026 Lisbon, Portugal.

Recebido em outubro de 2017 e aceite em março de 2018
Recibido en octubre de 2017 y aceptado en marzo de 2018
Received in October 2017 and accepted in March 2018

Mudanças rápidas em termos tecnológicos, ciclos de vida de produto cada vez menores, *downsizing*, elevada volatilidade de mercado, são hoje desafios que se colocam às organizações e que fazem com que estas se vejam constantemente confrontadas com a necessidade de gerir cada vez melhor os seus processos de negócio e a distribuição do conhecimento gerado e adquirido ao longo dos anos.

Este mesmo tipo de conhecimento tem vindo a ser um assunto estudado ao longo dos anos, sendo amplamente reconhecido como um dos recursos mais competitivos que as empresas podem deter em termos das atuais dinâmicas globais dos ambientes de negócio (Sharif *et al.* 2005), sendo por esse mesmo motivo o centro da atenção de muitos profissionais, empresas e investigadores, todos eles focados na criação, transferência, procura e partilha deste fator de sucesso dentro e entre organizações (Davenport *et al.*, 1996), o que, não só tem levado às mais variadas formas de desenvolvimento organizacional, como também à ampliação das próprias dimensões e perspetivas de análise deste campo da gestão.

O processo de partilha de conhecimento e a condução eficiente desse mesmo fluxo de informação vem, assim, realçar a importância do setor de consultoria nas novas dinâmicas empresariais.

A definição de conhecimento não está por isso confinada numa definição comum e única partilhada por vários autores sendo estudada sobre diferentes dinâmicas interpretativas. Ayer (1956), por exemplo, define conhecimento como algo que permite aumentar a capacidade individual de indivíduos sobre a ação. Já para Brooking (1999), o conhecimento é definido como informação que necessita de ser entendida e aplicada. Davenport e Prusak (2000), por seu turno, ligam o conhecimento a uma mistura fluida e estruturada entre as variáveis experiência, valores e informação contextual. Estes conceitos são assim o quadro de referência disciplinar neste campo da investigação científica que resultaram em múltiplas formas de definir conhecimento, ainda que este possa ser mais explícito (resultado por exemplo da apresentação de um relatório de pesquisa), tácito (resultante de discussões, histórias e interações pessoais ligadas a perspetivas pessoais, intuição, emoções, crenças, experiências e valores), implícito ou sistemático, dependendo do nível de enquadramento contextual que se queira considerar, que pode ser individual, grupal ou organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995; Inkpen, 1996; Davenport e Prusak, 2000; Dixon, 2002).

A distribuição do recurso «conhecimento» e a partilha desse mesmo conhecimento remete assim para um processo recíproco que permite recriar o conhecimento face a novos contextos (Willem e Scarbrough, 2002), devendo reproduzir-se esta ação na criação de novos ambientes de trabalho, na partilha de mecanismos de conhecimento e na criação de capacidades de aprendizagem dentro e entre organizações (Bechima e Bommen, 2006).

O processo de partilha de conhecimento e a condução eficiente desse mesmo fluxo de informação vem, assim, realçar a importância do setor de consultoria nas novas dinâmicas empresariais. Ainda que seja necessário o recurso a um conjunto de indicadores sociotécnicos como a análise das diferentes perspetivas dos atores e de tantos outros atributos de análise como cultura, confiança, motivação e relevância (Bechima e Bommen, 2006), é fundamental no

atual panorama económico que os gestores possam definir estratégias que facilitem a partilha de conhecimento, o que terá sempre de os levar a considerar o envolvimento pessoal da consultoria como um meio de distribuição e transferência de saberes e de novas práticas organizacionais, pois, seguindo o raciocino de Bechima e Bommen (2006), são eles os únicos a colocar a ênfase sobre a eficiência organizacional, sendo, por isso, capazes de distribuir de forma efetiva os mais diversos tipos de conhecimentos pelas organizações.

Neste sentido, é pertinente questionar: serão os consultores capazes de convencer os clientes relativamente ao valor do seu conhecimento?

Segundo Fincham (1999; 2008), a resposta a esta pergunta está assente no estudo conjunto da consultoria numa perspetiva estratégica focalizada na relação consultor-cliente. O autor remete esta questão para a ênfase assente numa perspetiva estratégica ligada aos estratagemas levados a cabo pelos profissionais de consultoria e, mais especificamente, para a legitimidade do conhecimento em consultoria.

Muitos dos gestores têm de facto a perceção de que algo está errado, mas não conseguem identificar o problema e, mesmo que o façam, não têm as ferramentas necessárias para materializar os seus pressentimentos em ações concretas de trabalho. Cabe assim aos consultores diagnosticar o problema e agir demonstrando o seu valor no mercado através da apresentação de técnicas que permitam definir claramente o que deve ser feito e quais os passos que podem ser dados para a sua eliminação.

De facto, segundo Fincham *et al.* (2008), a credibilidade e o conhecimento são os dois pilares que diferenciam um especialista na ótica do cliente, ainda que, na maioria das vezes, este mesmo conhecimento apareça transcrito de forma ambígua e transcendente, o que faz com que o processo de legitimidade dos consultores seja visto por muitos atores como problemático.

Na linha de pensamento de Fincham *et al.* (2008), Føsstenløkken *et al.* (2003) realçavam neste âmbito de análise a importância da aprendizagem permanente por parte dos consultores, nos vários processos onde são envolvidos conjuntamente com equipas de trabalho, e com o mais diverso tipo de clientes e projetos, considerando esta mesma aprendizagem como o fator-chave de desenvolvimento do conhecimento no setor de consultoria empresarial.

Este tipo de fontes de conhecimento e formação do próprio conhecimento devem surgir assim como uma alternativa à tendência generalizada em apresentar o conhecimento de forma particularizada e abstrata, como muitas vezes acontece, sendo esta prática utilizada por muitos profissionais (incapazes) como base fundamental de argumentação de estatuto e presunção (Wilensky, 1964; Strang e Meyer, 1993), formando ao invés o que é denominado por Fincham *et al.* (2008) como as diferentes «modas de trabalho especializado», que asseguram à atividade de consultoria de gestão um meio no alcançar de estatuto e credibilidade.

Este processo de construção do conhecimento é designado por Fincham *et al.* (2008) como os três atos da prática profissional, cuja estrutura assenta num

forte conhecimento subdividido por diferentes fases: diagnóstico, inferência e tratamento (Tabela 1) e, cujo desenvolvimento e disposição estrutural formam o que os autores designam por conhecimento do setor, resultado do trabalho desenvolvido por empresas de consultoria e pela sua interação com as mais diversas organizações de um dado setor, resultando assim na construção do «conhecimento coletivo» desse mesmo setor.

O conhecimento de um dado setor deve, desta maneira, estar presente em toda e qualquer fase de diagnóstico, ajudando o consultor a simplificar e a priorizar o que é realmente importante e onde efetivamente deve estar focado. Da mesma forma deve ter a capacidade e perícia para envolver o cliente no problema a solucionar, de forma a evitar distorções que afastem o cliente do processo. Só através deste tipo de condutas é possível tornar o processo mais fácil, disciplinado e compreensível, da mesma forma que se contribui para a legitimidade do conhecimento no setor de consultoria.

Estas considerações de linguagem e diagnóstico afetam a forma como podemos ver o nível de colaboração e relacionamento existente entre consultores e clientes, surgindo o trabalho sinergético focado nas necessidades do grupo, nas dificuldades e nas prioridades como fator de sucesso de desenvolvimento de relacionamentos eficientes entre as partes (Carlile, 2002). O setor serve como espaço de condução de processos de inferência e integração, sendo que o conhecimento de atores de outros setores e atividades servem para construir pontes entre o consultor e o cliente no processo de uso de uma forte base de

Tabela 1 **Conhecimento especializado(*expert knowledge*) e conhecimento de setor (*sector knowledge*)**

Os três modos de conhecimento especializado	**Influência legitimadora do conhecimento do setor**
Diagnóstico: remeter o problema do cliente para uma categoria que se ajuste à base do conhecimento do perito	Diagnóstico do problema do cliente é redigido num modelo que fornece uma linguagem para a indústria compartilhada com o cliente, mas em que o consultor também alega profunda compreensão dos problemas e soluções.
Inferência: pensamento especializado em que o tratamento da estratégia é elaborado	Conhecimento de outros agentes do setor e atividades de ajuda para a construção de pontes entre o cliente e o consultor no processo de uso de uma base de conhecimentos especializado
Tratamento: um resultado fornecido para o cliente que é prescrito pelo sistema de diagnóstico	Orientação de consultores em direção a uma solução que confere um grau de legitimidade e fornece uma prática compartilhada na qual as diferenças e conflitos podem ser dissolvidos

Fonte: Fincham et al. *(2008)*

conhecimento, ajudando-os a fazer as escolhas certas e a decidir sobre as melhores metodologias a adotar (como «comprar» vs. «produzir» ou «centralizar» vs. «descentralizar»), processos estes muitas vezes complexos e contingenciais (Fincham *et al.*, 2008).

A flexibilidade aqui usada como suporte de diferentes escolhas é muitas vezes a solução dos problemas, quer a partir da incorporação das ideias por parte dos clientes, quer através das fontes inteligentes de conhecimentos utilizadas pelos consultores.

Deste processo resultam dois fatores: numa primeira instância, o conhecimento de um dado setor continua a ser constituído, resultando ainda a legitimidade do próprio processo, cuja solução é apoiada pela existência dos atores e pelo próprio conhecimento gerado pelo setor no desenvolvimento dos vários projetos (Fincham *et al.*, 2008).

Seguindo também a perspetiva de análise de Suddaby e Greenwood (2001), a construção do conhecimento funciona assim como uma rede de trabalho e age como um canal de informação, alimentado por diferentes perspetivas sobre a informação de um dado setor e não apenas pela simples transição de dados e projetos singulares desenvolvidos em determinadas organizações desse mesmo setor.

Sucintamente, o que Fincham *et al.* (2008; ver também Abbott, 1988) mencionam é que a resolução de problemas e a construção de soluções não pode ser apenas alicerçada em aspetos de perícia persuasiva ou aspetos técnicos. Têm de ser também valorizadas nesta estrutura a focalização no que é mais prioritário, a sinergia de esforços e, essencialmente, o forte conhecimento que deve existir sobre um dado setor como parte de uma maior capacidade de adaptação, flexibilidade e legitimidade dos consultores face à realidade empresarial existente, forçando a que, com isto, quer consultores, quer clientes, possam ainda tomar o seu lugar de forma convincente no processo de decisão.

Fincham *et al.* (2008) frisam que não será apenas através deste tipo de conhecimentos ou da experiência em determinados setores que os consultores se tornarão mais legítimos aos olhos dos clientes. Essa legitimidade deve resultar e ser associada a outras formas de conhecimento como aspetos técnicos e práticos (metodologias; bases de dados) na transferência da sua sabedoria. Dessa complexa fusão resulta a verdadeira construção de legitimidade de que poderão gozar os consultores de gestão, para que sejam considerados como agentes ativos de criação de modas e conhecimentos de gestão, tal como Ernst e Kieser (2002) os intitulam.

O conhecimento de atores de outros setores e atividades servem para construir pontes entre o consultor e o cliente no processo de uso de uma forte base de conhecimento, ajudando-os a fazer as escolhas certas e a decidir sobre as melhores metodologias a adotar (como «comprar» vs. «produzir» ou «centralizar» vs. «descentralizar»), processos estes muitas vezes complexos e contingenciais.

Os papéis dos consultores nos processos estratégicos que desenvolvem

Analisando a literatura relacionada com consultoria de gestão, muitas vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caraterizados como caros, destruidores de organizações, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e

agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais (Jackall, 1988; Nohria e Berkeley, 1994; O´Shea e Madigan, 1998a; Fincham e Clark, 2002a), sendo considerados por isso como passivos, fracos, incertos e dependentes de ideias e diretrizes dos clientes (Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997).

Mas se existem autores tão céticos relativamente ao reconhecimento da importância dos consultores, porque existem outros tão preocupados com o estudo da consultoria de gestão e, porque é que pessoas altamente qualificadas insistem na contratação de profissionais de consultoria se o valor que trazem para as organizações muitas vezes não excede as suas expectativas?

Tal como em qualquer contexto socioeconómico, a reprodução de ideias e de pensamentos não pode ser generalizada, até porque, como referem Fincham e Clark (2002a: 10), «os consultores dizem-nos muito acerca da gestão em si mesma», existindo um claro paralelismo entre os assuntos de consultoria e as estruturas e processos centrais de gestão, sendo por isso denominados por Fincham e Clark (2002b) e Lundgreen e Blom (2009) como «estrategistas». A sua influência potencial e estatuto elevado são, por vezes, negligenciados em alguns estudos levados a cabo no âmbito de alguns projetos estratégicos, pois, como referem, o trabalho dos consultores tem um cariz transversal ainda que possa diferir substancialmente em termos dos papéis que são desenvolvidos ou são forçados a desenvolver nas diferentes interações e relacionamentos que levam a cabo nas suas mais diversas intervenções, resultado de diferentes tipos de trabalho, de diferentes níveis de criatividade e inovação e do tipo de técnicas e ferramentas utilizadas.

Analisando a literatura relacionada com consultoria de gestão, muitas vezes o que se constata em determinados testemunhos de clientes é que os consultores são caraterizados como caros, destruidores de organizações, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais.

De forma a refletir o conjunto de regras e processos intimamente ligados à dimensão estratégica dos consultores, Nees e Greiner (1985) segmentaram os consultores em cinco categorias (Figura 1, ver p. 11).

O «aventureiro mental» está de certa forma ligado ao desenvolvimento de nações, alicerçado em trabalhos enriquecidos por rigorosos métodos económicos e por cenários de previsão de longo prazo, sendo essa a razão pela qual Schein (1988) os designa como os verdadeiros «especialistas» na segmentação que faz às diferentes classificações dos consultores.

Por seu turno, a contribuição do «navegador estratégico» está mais focada no valioso conhecimento quantitativo que detém em termos de mercado e das dinâmicas competitivas nele existente, o que muitas vezes leva estes consultores a conduzir cursos de ação sem a auscultação da perspetiva do cliente na construção de respostas para a resolução de determinados problemas encontrados.

Surge, depois, uma terceira segmentação, a de «físico de gestão». Aqui a diferenciação é feita pelo profundo conhecimento que o consultor tem relativamente às dinâmicas internas da organização cliente, o que o leva a sacrificar a objetividade, dando primazia a uma perspetiva mais realista do que pode ser alcançável.

Ainda enquadrada no modelo paciente-doutor de Schein (1988), a classificação de «arquiteto de sistemas» é dada por Nees e Greiner (1985) ao profis-

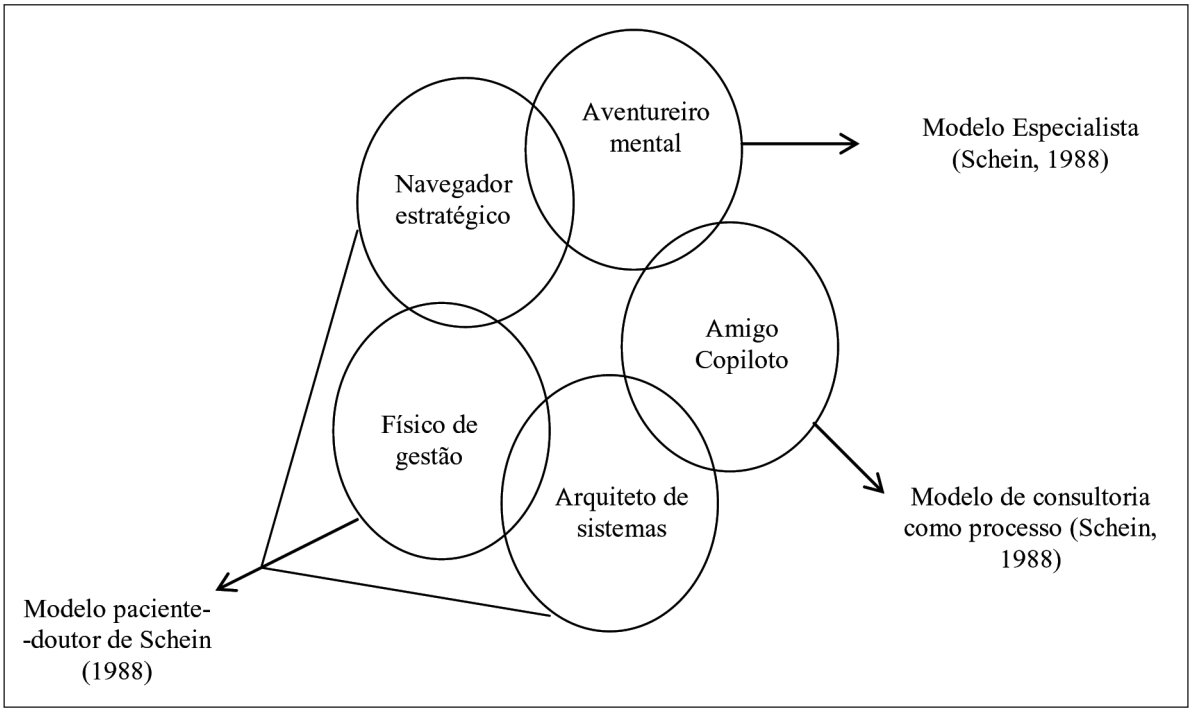
sional de consultoria especializado no redesenhar de processos, rotinas e sistemas, sempre em colaboração direta com o cliente.

Por último, temos o consultor «facilitador» em vez de especialista. Este ao invés de providenciar novos conhecimentos carateriza-se pelos conselhos prestados ao cliente, funcionando como o seu copiloto – «amigo copiloto» – no desenvolvimento dos projetos que se querem levar a cabo.

A combinação das variáveis de Nees e Greiner (1985) e o estudo qualitativo (descritivo e observatório), conduzido por Lundgreen e Blom (2009) no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa sueca líder na prestação de serviços de consultoria, resultaram então na definição de duas variáveis que, segundo Lundgreen e Blom (2009), permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua actividade – a visibilidade do consultor para com a organização e o estatuto que carateriza o relacionamento com o cliente. A primeira remete para a forma mais ou menos camuflada que os consultores possam usar na sua relação com os membros da organização, e a segunda para a dimensão da distribuição de poderes entre os consultores e as pessoas significativamente importantes no contexto organizacional onde estes estão inseridos (ver também Werr e Styhre, 2002).

Da combinação destas variáveis resultou a construção de quatro categorias diferentes de papéis do consultor de gestão (Figura 2, ver p. 13) relativamente aos diferentes trabalhos que desenvolvem as denominadas práxis.

Figura 1 **A segmentação dos consultores por categoria**



Fonte: Nees e Greiner (1985)

A metáfora «chanceler» implica um papel de alta confiança, agindo o consultor nesta componente como um verdadeiro parceiro ou conselheiro, sendo o crédito que lhe é dado definitivamente elevado como resultado da sua contribuição decisiva para o sucesso organizacional. O consultor nesta perspetiva age como um importante conselheiro estratégico fazendo lembrar o antigo império romano e os seus ministros seniores cuja influência era muito superior à dos restantes que compunham a sua estrutura hierárquica.

Noutro ponto de análise existe o termo «Sua Eminência». Embora estejamos a descrever de forma idêntica um poderoso conselheiro, este carateriza-se pelo trabalho realizado por «detrás da ação», operando de forma secreta e muitas vezes não oficial. Neste contexto, o consultor é colocado no lugar da frente na condução do projeto, caraterizando-se o relacionamento entre as partes como compreensivo e de mútuo respeito, fazendo lembrar o frade François Leclerc du Tremblay, em França, que serviu e agiu a partir de 1612 como a «eminência parda» do Cardeal Richelieu.

O servente, por seu turno, faz lembrar os antigos escravos das sociedades medievais, ainda que com a devida especificidade neste enquadramento, acabem por ser escravos da sua própria terra ou propriedade. No atual contexto, são pessoas que continuam a trabalhar por detrás do «palco» estando completamente dependentes dos gostos e desejos dos clientes, sendo-lhes atribuídas apenas tarefas simples e mundanas, caraterizadas pelas inerentes limitações das mesmas, ainda que sejam importantes para o desenvolvimento do projeto por parte do cliente. Em muitas circunstâncias nem chegam a conhecer o cliente, sendo o seu árduo trabalho realizado nas próprias instalações da empresa de consultoria.

Por fim, temos a imagem do mordomo. Em consultoria de gestão este agente de mudança atua como um importante recurso de confiança por parte do cliente, alguém que atua de forma aberta, ainda que discreta na organização, por forma a preencher as necessidades e desejos do «patrão». Nesta categoria o consultor é usualmente distinguido como um «servente sénior», cuja confiança e confidencialidade são predicados fundamentais para descrever o seu papel na estrutura do projeto, implicando sempre o seu bom desempenho um reflexo favorável em termos de estatuto do seu «mestre» (cliente).

Por forma a tornar mais percetível a maior ou menor influência do papel dos consultores nesta conjuntura e as diferenças hierárquicas existentes entre estes, pode dizer-se que os papéis de subordinação, tais como os representativos na pele do servente e do mordomo, estão mais associados às tarefas de um consultor júnior, encarregue de lidar com tarefas mais simples e mundanas. O que remete os grandes papéis de condução e liderança para os consultores seniores, cujo objetivo é o de conceber, gerir e implementar as medidas previamente estipuladas no início dos projetos (consultor como «chanceler» ou «Sua Eminência»).

De forma a garantir a pertinência do problema aqui formulado face à escassez de estudos e informação relativamente ao setor de consultoria de gestão, e no-

A combinação das variáveis de Nees e Greiner e o estudo qualitativo (descritivo e observatório), conduzido por Lundgreen e Blom no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa sueca líder na prestação de serviços de consultoria, resultaram então na definição de duas variáveis que permitiram a construção das diferentes categorias de papéis dos consultores na sua actividade – a visibilidade do consultor para com a organização e o estatuto que carateriza o relacionamento com o cliente.

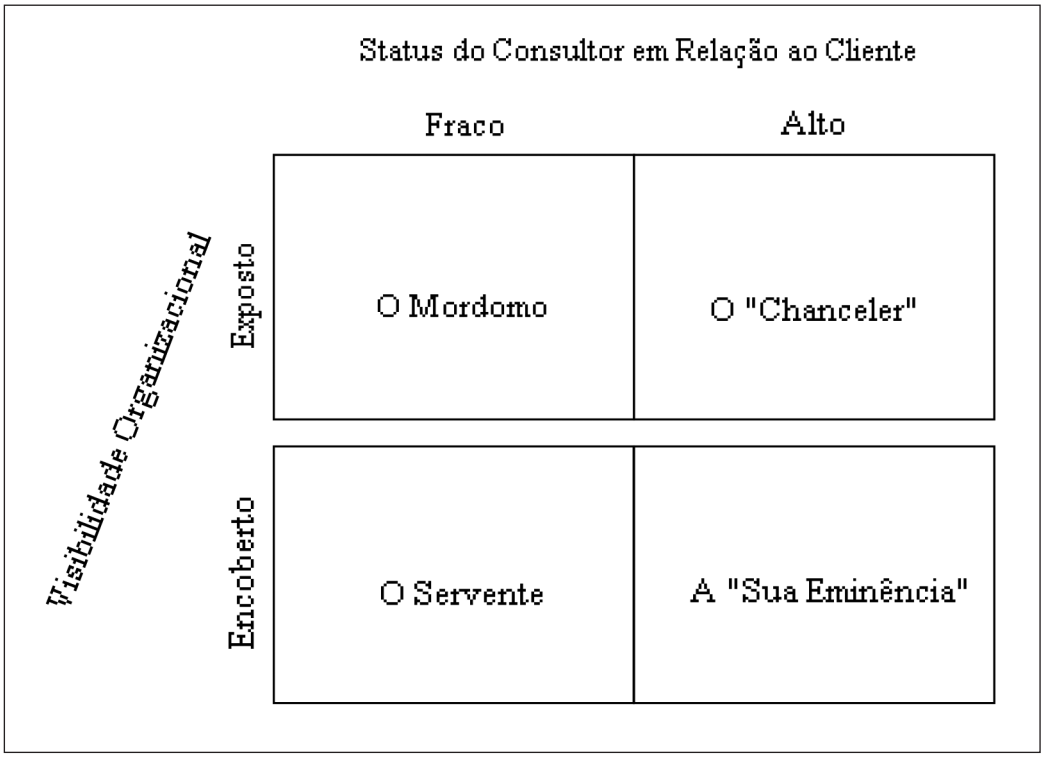
meadamente ao nível dos determinantes que constituem o setor, este artigo visa perceber, numa primeira vertente, qual o tipo de consultoria mais procurado pelas PME portuguesas, ou seja, quais os serviços de consultoria de gestão mais requisitados e, numa segunda vertente, quais os papéis assumidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades.

A questão de pesquisa principal estará assente na tentativa de perceber se os diferentes papéis dos consultores são apenas definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor, como sustentado por Lundgreen e Blom (2009), e apresentar um modelo que permita uma abordagem ou leitura que combine, em uma mesma estrutura, os papéis dos consultores de gestão, as variáveis a equacionar em cada um destes papéis e o tipo de consultoria implícita em cada uma destas análises, de forma a que se possa identificar um estilo e um perfil de consultor quando se pretenda contratar consultoria.

Metodologia

No que aos meios diz respeito, a presente investigação teve por base um caráter pragmático ou indutivo, e foi conduzida a partir de uma amostra não probabilística por conveniência, constituída de acordo com a disponibilidade e acessibilidade dos elementos abordados (Carmo e Ferreira, 1998), neste caso

Figura 2 **Quatro metáforas para os papéis desenvolvidos pelos consultores de gestão**



Fonte: Lundgreen e Blom (2009)

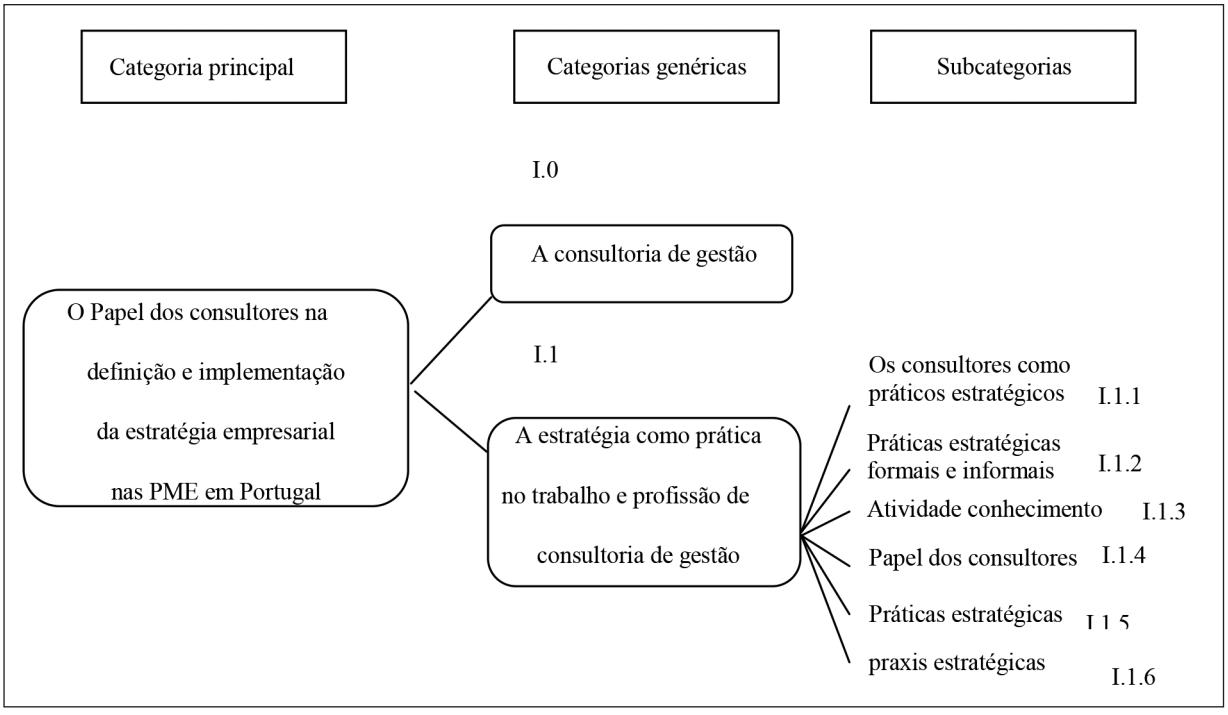
por consultores de gestão e gestores seniores de pequenas e médias empresas (PME) portuguesas. Neste sentido, foram enviados 300 questionários a PME e 350 a consultores de gestão (onde se incluem 50 consultores independentes) por correio eletrónico. Foram retornados 37 questionários de gestores de PME e 29 de consultores de gestão, totalizando 66 questionários preenchidos com uma taxa de resposta de 10,15%.

Todavia, tendo em conta que o interesse desta investigação se centrou em descobrir o significado e representar vivências de múltiplas realidades, foi ainda utilizado como método qualitativo de análise a realização de 17 entrevistas a 9 consultores de gestão seniores e a 8 gestores de PME em Portugal, sendo que a amostra ao nível das entrevistas realizadas teve um caráter intencional, pois foram selecionados os participantes que melhor representavam o fenómeno investigado em termos de conhecimento.

Em termos da técnica de análise qualitativa utilizada para interpretação dos dados reproduzidos das entrevistas realizou-se uma análise de conteúdo, tentando relacionar as estruturas semânticas (significantes) com as estruturas sociológicas (significados) dos enunciados, de forma a articular a superfície dos textos com os fatores que determinam as suas caraterísticas variáveis psicossociais, contexto cultural e contexto, processos e reprodução da mensagem (Figura 3).

Em suma, esta investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME e da aplicação de questionários

Figura 3 **Categorização e codificação do *corpus* da entrevista para análise qualitativa**



Fonte: Elaboração dos Autores

com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da Grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve, sendo a amostra representativa de um conjunto de inquiridos predominantemente abrangidos por homens (63%), e cujas idades têm um valor médio aritmético de 37 anos. Quase todos os inquiridos apresentam uma formação académica de nível superior, estando a trabalhar nas suas atuais empresas em termos médios há cerca de 8 anos. De referir ainda que a amostra ao nível das PME está fundamentalmente ligada à área de retalho e de consultoria nos mais diversos setores de atividade que compõe a área da gestão empresarial.

A investigação teve por base um conjunto de fontes primárias, a partir da aplicação de inquéritos sobre a forma de 17 entrevistas semiestruturadas a 9 consultores e 8 gestores de PME e da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas a 29 consultores e 37 gestores de PME da Grande Lisboa, Douro, Leiria, Setúbal, Arquipélago da Madeira, Minho, Beira Alta e Algarve.

Resultados da pesquisa

Ao analisar alguma da literatura de consultoria muitas vezes o que se constata é que existem autores que se caraterizam pelo seu alto grau de ceticismo relativamente ao reconhecimento da importância dos consultores na gestão empresarial quotidiana. Destruidores de organizações, caros, passivos, fracos, incertos, dependentes de ideias e diretrizes dos clientes, tradutores de ideias velhas e contextos vazios, condutores de algo que não dominam e agentes que agem sobretudo em prol dos seus próprios interesses pessoais (Jackall, 1988; Nohria e Berkeley, 1994; O´Shea e Madigan, 1998; Fincham e Clark, 2002a; Clark, 1995; Clark e Salaman, 1996; Gill e Whittle, 1992; Sharma, 1997) – é apenas um conjunto alargado de testemunhos que refletem essas mesmas condições céticas para onde os consultores de gestão são remetidos.

Tal como em qualquer contexto socioeconómico, a reprodução deste tipo de ideias e pensamentos não pode ser generalizado. Afinal, tal como constatado nesta investigação, esta é uma atividade de conhecimento intensivo, sendo os seus profissionais os polinizadores da distribuição de conhecimento, técnicas e ferramentas, hoje em dia, utilizadas no seio empresarial e ensinadas nas escolas de negócio e universidades.

No entanto, de modo a refletir um conjunto de regras e processos intimamente ligados à dimensão estratégica dos consultores, é importante realizar a segmentação dos consultores por categorias, tal como concebida por Schein (1988), Nees e Greiner (1985) e Lundgreen e Blom (2009), neste último caso no acompanhamento durante mais de uma década a uma empresa sueca líder na prestação de serviços de consultoria.

Tendo em consideração a segmentação por categoria desenhada por Nees e Greiner (1985), a partir dos modelos desenvolvidos por Schein (1988), para caraterizar os diferentes papéis dos consultores de gestão, uma das preocupações desta investigação foi perceber qual o tipo de consultoria mais procurada pelas PME portuguesas, ou seja, quais os serviços de consultoria de gestão mais requisitados.

Assim, se considerarmos conjuntamente os papéis do aventureiro mental (detentor de excelentes conhecimentos económicos), do navegador estratégico

(especialista em termos de mercado e dinâmicas competitivas) e do «amigo copiloto» (facilitador em termos de conselhos) como papéis mais ligados a uma consultoria de base estratégica e operacional, por um lado, e do físico de gestão (especialista em termos de dinâmicas internas organizacionais) e do arquiteto de sistemas (especialistas em termos de redesenho, processos, rotinas e sistemas) a uma consultoria mais ligada a fatores de negócio e redesenho de processos, por outro, podemos concluir que, de acordo com a população inquirida, o tipo de consultoria mais procurado pelas PME em Portugal é o que está relacionado com uma componente mais técnica e virada para o detalhe e para o que é lógico, ou seja, para as áreas mais ligadas às vertentes informática e contabilística/fiscalidade (Tabela 2).

Tendo sido constatado que o tipo de consultoria mais procurado está mais virado para o detalhe e para o que é lógico, procurando-se essencialmente especialistas em termos de redesenho de processos, rotinas e sistemas, quais serão então os papéis assumidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento das suas atividades?

E ainda: podem os diferentes papéis dos consultores ser apenas definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor como sustentado por Lundgreen e Blom (2009)?

De facto, embora o resultado da leitura dos questionários nos indique que sim (Figura 4, ver p. 17), na verdade categorizar os papéis dos consultores de gestão, com base apenas em duas variáveis de análise, torna-se redutor. Há uma multiplicidade de variáveis que podem ser consideradas num setor com múltiplas especificidades em termos dos diferentes serviços que presta no decorrer da sua atividade, nomeadamente, capacidade de comunicação, simplicidade, sensibilidade, humildade, empatia, relacionamento interpessoal, experiência, honestidade, sinceridade, transparência, liderança/motivação, conhecimento prático, *feeling*, estatuto, domínio da técnica e visibilidade organizacional (aná-

O tipo de consultoria mais procurado pelas PME em Portugal é o que está relacionado com uma componente mais técnica e virada para o detalhe e para o que é lógico, ou seja, para as áreas mais ligadas às vertentes informática e contabilística/fiscalidade.

Tabela 2 **Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face aos papéis apresentados pelos consultores nos projetos desenvolvidos**

	Consultores	Gestores PME
Especialistas de mercado e dinâmicas competitivas	13%	15%
Excelentes conhecimentos económicos	7%	8%
Especialistas em dinâmicas internas organizacionais	19%	18%
Responsáveis por tarefas simples e discretas	10%	5%
Especialistas no resedenhar de processos, rotinas e sistemas	24%	36%
Facilitadores em termos de conselhos	21%	18%
Outro	6%	0%

Fonte: Elaboração dos Autores

lise de conteúdo – as 16 variáveis a considerar nos diferentes papéis desenvolvidos pelos consultores no contexto organizacional de consultoria de gestão).

Discussão de resultados

Se analisarmos a construção segmentada das diferentes categorias de papéis dos consultores de gestão no desenvolvimento da sua actividade, segundo Nees e Greiner (1985) e Lundgreen e Blom (2009), o que nos é dado observar é que estas parecem um pouco redutoras, levando a que seja necessário relacionar estas categorias num modelo que contemple os paradigmas relacional, organizacional e técnico-económico.

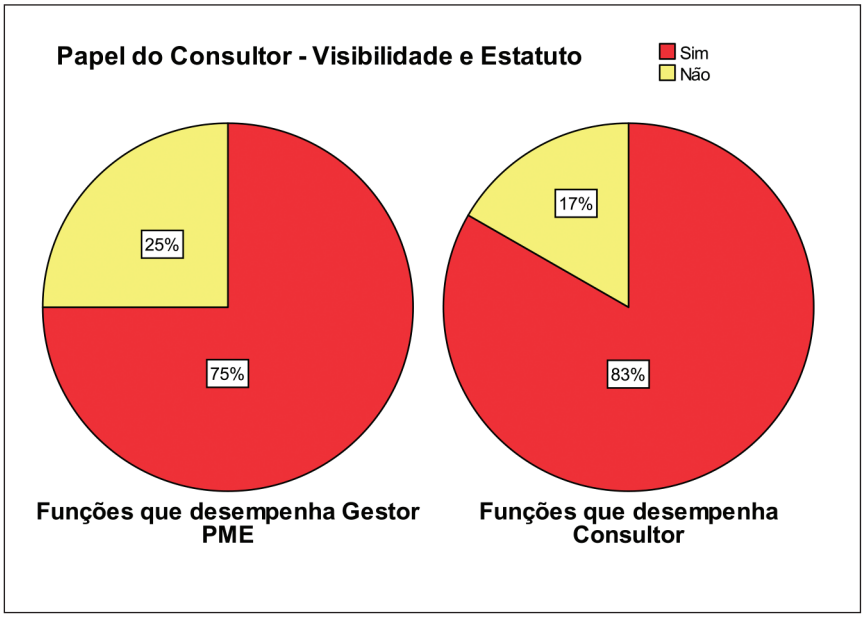
Categorizar os papéis dos consultores de gestão, com base apenas em duas variáveis de análise, torna-se redutor. Há uma multiplicidade de variáveis que podem ser consideradas num setor com múltiplas especificidades em termos dos diferentes serviços que presta.

De forma a conceptualizar os diferentes papéis dos consultores, é necessário, então, a construção de um modelo que permita contemplar uma abordagem sistémica integrada, a partir das dimensões económica, política e organizacional e da identificação dos diferentes papéis dos consultores segundo Ludgreen e Blom (2009) gerando um modelo com diferentes vértices de análise (Figura 5).

Este modelo consiste em três eixos (negócio, estratégia e estrutura) e em três linhas que permitem posicionar melhor os problemas da organização (informação, operações e tecnologias de informação de gestão).

O coração do modelo é o lugar de sustentação do negócio, que é coberto pela arquitetura representada na Figura 5 (ver p. 18), sendo as componentes

Figura 4 **Avaliação dos inquiridos [consultores e clientes (gestores)] face a definição dos diferentes papéis dos consultores com base nas variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor**



Fonte: Elaboração dos Autores

Nota: Sim significa que os papéis dos consultores podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor; não significa que os papéis dos consultores não podem ser definidos através das variáveis visibilidade organizacional e estatuto do consultor.

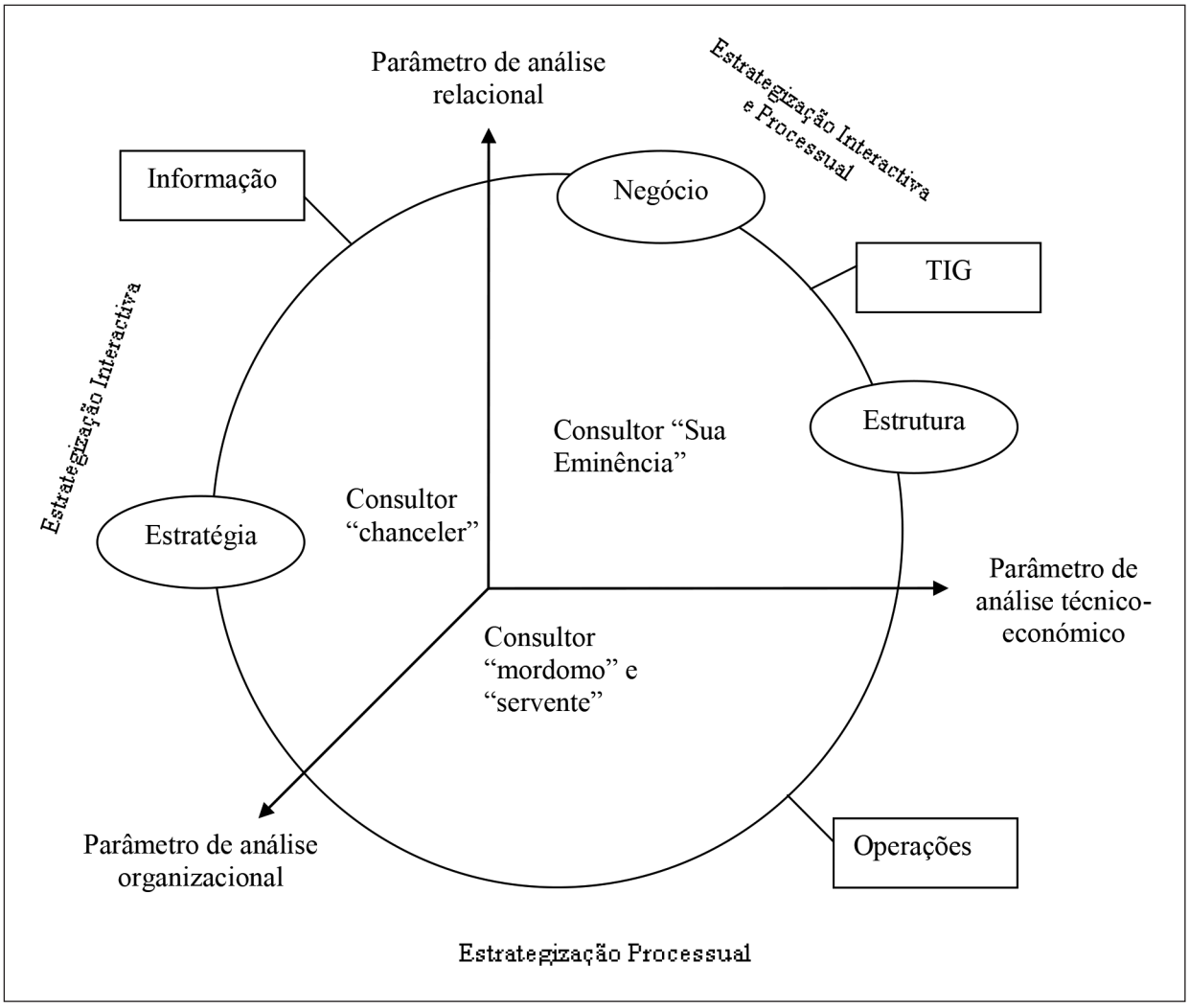
estratégica, estrutural, de informação, tecnologia de informação de gestão e operacional primordiais para investigar os campos de atividade detalhadamente e definir a melhor estratégia a adotar.

Por um lado, este modelo tem uma função essencial de gestão que permite delinear a estratégia de diversificação a desenvolver sem que o gestor seja um especialista em estratégia. Por outro lado, esta abordagem induz uma componente sistémica integrada na perspetiva da conceção do planeamento a partir de três dimensões – económica, política e organizacional.

A decisão estratégica é assim definida como sendo a articulação de equilíbrio coerente que se estabelece entre os sistemas de decisão técnico-económico, político-relacional e organizacional, resultante de uma gestão adaptada e integrada.

O sistema técnico-económico consubstancia a forma de elaboração do planeamento estratégico, com rigor sistemático e de detalhe, envolvendo os meios

Figura 5 **Modelo de gestão sistémico tridimensional de consultoria de gestão**



Fonte: Lopes da Costa e António (2011)

macro e micro, ou seja, o global, setorial e específico e ainda o meio envolvente sistémico da empresa, o que pode remeter para opções estratégicas que permitam reduzir custos, melhorar a qualidade e dar a capacidade para libertar recursos, de forma a que sejam focados no negócio, concentrando-se a empresa em competências centrais.

A componente político-relacional mostra, por sua vez, a perspetiva do comportamento estratégico dos atores/sistemas, em presença da envolvente sistémica, neste caso fazendo emergir a sociedade de trabalho em rede.

No outro extremo do sistema há ainda a considerar o universo organizacional, que engloba os sistemas morfológico, de decisão, burocrático, relacional e de controlo em confronto com a envolvente sistémica, o que pressupõe que, no trabalho de consultoria, as tarefas do cliente possam vir a estar ligadas apenas a atividades residuais de monitorização e controlo.

Estes sistemas facultam assim uma visão específica e são complementares, pelo que devem ser entendidos e aplicados globalmente. Caso contrário, a análise será necessariamente limitada e não permitirá que se possa identificar um conjunto de *practices* ou práxis estratégicas que possam ser identificadas em qualquer das dimensões ilustradas na figura.

No entanto, ainda que este modelo ajude a relacionar de uma forma sistémica as diferentes categorias de papéis tidos pelos consultores de gestão no desenvolvimento da sua atividade, é necessário, contudo, apresentar um modelo que permita uma abordagem ou leitura que combine, numa mesma estrutura, os papéis dos consultores de gestão, as variáveis a equacionar em cada um destes papéis e o tipo de consultoria implícita em cada uma destas análises, de forma a que se possa identificar um estilo e um perfil que deve ser tido em consideração quando se equaciona a junção de todas estas componentes (Figura 6, ver p. 20).

Este modelo é constituído por dois eixos (consultoria estratégica e operacional e consultoria por processos) e por quatro linhas de análise que permitem posicionar cada tipo de consultoria dentro de um determinado modelo ou de um determinado papel de consultores que o possa caraterizar.

Assim, na consultoria estratégica e operacional, existem dois tipos de papéis que devem ser assumidos pelos consultores de gestão – o desafiador e/ou o racional. No primeiro caso, o papel do consultor deve ser o de mentor, tendo a capacidade acima de tudo de saber questionar a realidade das empresas, ou seja, as suas crenças, linhas guia e as próprias estratégias. Da mesma maneira, este deve assumir o papel de facilitador, utilizando a sua capacidade de comunicação, a simplicidade, a sensibilidade, a humildade, a empatia e um alto grau de relacionamento interpessoal, por forma a construir uma rede de empenhamento, moral e de desenvolvimento humano, que leve a gestão interna das empresas a repensar aquilo que é considerado como um dado adquirido.

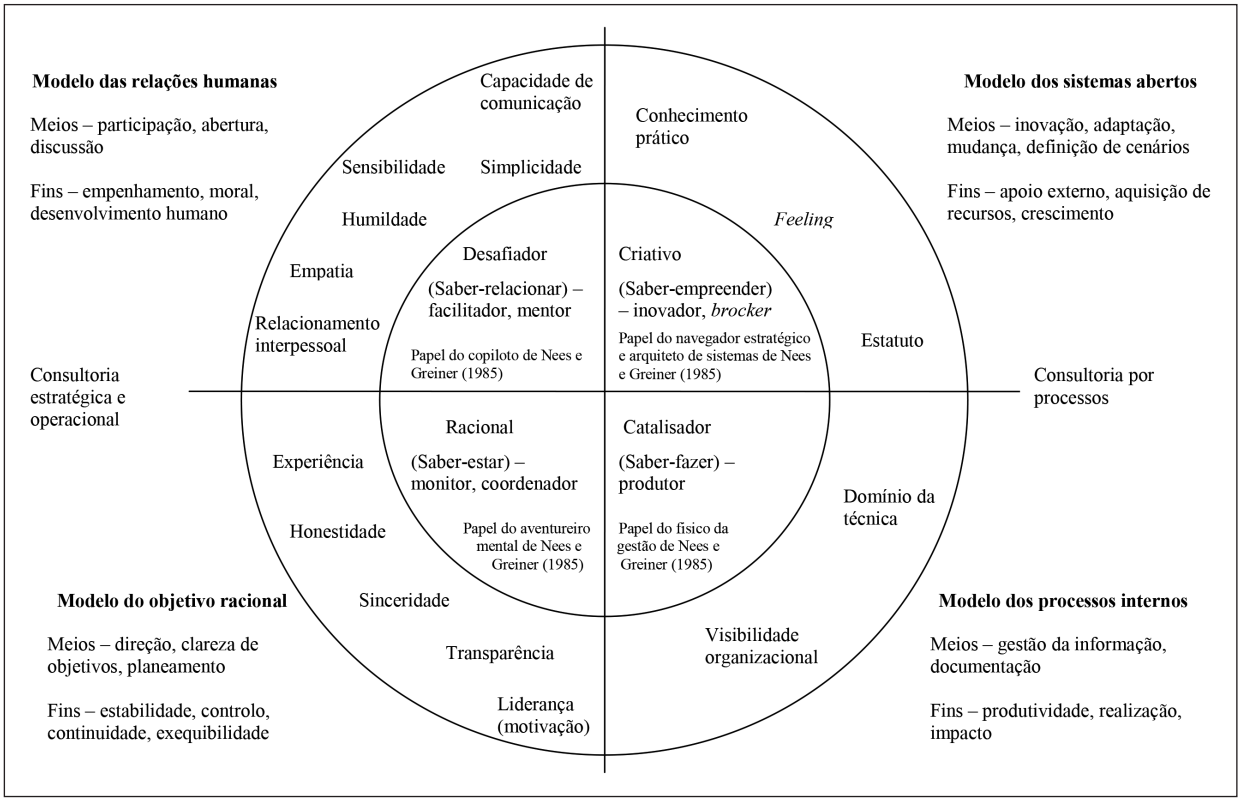
O papel do racional fica ligado à vertente de coordenação e monitorização. Alguém que, por ser detentor de excelentes conhecimentos económicos, con-

segue, através da sua experiência, honestidade, sinceridade, transparência e capacidade de liderança, projetar uma visão, uma missão, valores e objetivos, que permitam planear de forma exequível um conjunto de ações numa perspetiva de continuidade e crescimento.

No outro eixo do modelo são apresentadas as determinantes da consultoria por processos. Aqui são apresentados dois tipos de papéis que podem ser tidos pelos consultores desta área, o consultor criativo e o consultor catalisador. No papel do criativo deve estar o tipo de consultor inovador, aquele que detém um conhecimento de mercado e das suas dinâmicas competitivas, que lhe permita romper com o passado e possibilite definir novos cenários de inovação e mudança em termos do redesenhar de processos, rotinas e sistemas – «inovar para crescer». O estatuto, o *feeling* e os conhecimentos técnicos são premissas determinantes para o sucesso deste tipo de projetos.

Por fim, na consultoria processual, existe ainda o consultor catalisador. Este é o papel do saber-fazer. Nesta perspetiva, o consultor é, acima de tudo, alguém que incorpora no seio organizacional novos interesses, ambições, recursos e novas e especiais ferramentas de gestão, através do domínio da técnica e presença física constante na organização, o que permite gerar produtividade e impacto para a sustentação do negócio.

Figura 6 **Determinantes do contexto organizacional de consultoria de gestão**



Fonte: Elaboração dos Autores

Considerações finais

Os dois modelos de gestão anteriormente apresentados, o sistémico tridimensional de consultoria e o de determinantes do contexto organizacional de consultoria, permitem a associação entre os atores extraorganizacionais, como os consultores de gestão, e as ações que estão à partida institucionalizadas em termos de padrão neste mesmo setor. Tenta-se, assim, perceber os diferentes tipos de papéis dos consultores de gestão e os respetivos recursos estratégicos e práticas institucionalizadas, operacionalizando-se esta conceptualização da tipologia da estratégia-como-prática de Jarzabkowski e Spee (2009) naquilo que os consultores fazem e nas ações padronizadas da indústria de consultoria de gestão (micro e macropráxis).

É importante, no entanto, que se tenha em conta que as constatações apresentadas neste estudo resultam de limitações inerentes a uma investiação reduzida em termos de tamanho da amostra (inquiridos) e do fato de reproduzir resultados de um determinado contexto (PME), num determinado país (Portugal).

Neste sentido, em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente ao conceito de consultoria de gestão, tratou-se apenas de um trabalho exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Em termos de validade externa, ou seja, da possibilidade de generalizar os resultados encontrados a outros contextos ou amostras, embora este estudo tenha vindo reforçar alguma da teoria já existente relativamente ao conceito de consultoria de gestão, tratou-se apenas de um trabalho exploratório que não pode ser generalizado ou representativo.

Apesar das fontes secundárias terem sido utilizadas e de outras análises terem sido elaboradas para completar os resultados, também não se pode justificar que os resultados aqui apresentados possam ser vistos como necessariamente generalizáveis em termos da prática de consultoria.

Outra das limitações esteve relacionada com a impossibilidade de observar *in loco* interações cliente-consultor e, portanto, as consequentes particularidades de problemas, ideias e técnicas que poderiam resultar desta mesma interação.

Assim, ainda que este artigo vise fundamentalmente combater a falta de estudos sobre o setor de consultoria de gestão, é necessário continuar a penetrar neste mercado e perceber esta atividade, trazendo para o campo académico um volume considerável de informação que traga acima de tudo originalidade e contribua de forma concreta para o desenvolvimento deste campo de pesquisa.

Uma das formas de responder àquela lacuna é através da focalização, estabelecimento e institucionalização das práticas e atividades utilizadas no setor de consultoria de gestão e das implicações destas em termos de resultados organizacionais, procurando a obtenção de um conjunto de novos desenvolvimentos na construção da literatura com a introdução de novas perspetivas teóricas e empíricas nesta área.

Em suma, é importante estender estes estudos a uma base mais profunda relativamente a todas estas matérias, a fim de que seja explorado o futuro da natureza das práticas, das atividades, das etapas e dos relacionamentos no setor de consultoria de gestão, podendo futuras pesquisas incluir neste sentido a construção de um modelo que permita relacionar todas estas variáveis, a fim

de que se consiga identificar quais delas é mais determinante para o sucesso de um projeto de consultoria de gestão. A tarefa contínua do estudo do setor não deve esquecer também o impacto que tudo isto pode ter a jusante da cadeia, nomeadamente ao nível do grau de satisfação das empresas clientes face aos trabalhos desenvolvidos pelos consultores e das sugestões para a melhoria dos desempenhos que se podem vir a obter.

Referências bibliográficas

ABBOTT, A. (1988), **The System of Professions**. University of Chicago Press, Chicago.

AYER, A. (1956), The Problem of Knowledge. St. Martin´s Press, New York.

BECHINA, A. e BOMMEN, T. (2006), «Knowledge shaping practices: analysis of a global Scandinavian consulting company». *The Electronic Journal of Knowledge Management,* 4, n.º 2, pp. 109-116.

BROOKING, A. (1999), **Corporate Memories, Strategies for Knowledge Management**. Thompson Business Press, London.

CARLILE, P. (2002), «A pragmatic view of knowledge and boundaries: boundary objects in new product development». *Organization Science*, 13, pp. 442-455.

CARMO, H. e FERREIRA, M. (1998), **Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem**. Universidade Aberta, Lisboa.

CLARK, T. (1995), **Consultants – Consultancy as the Management of Impressions**. Open University Press, Buckingham.

CLARK, T. e SALAMAN, G. (1996), «The management guru as organizational witchdoctor». *Organisation Studies*, 3, n.º 1, pp. 85-107.

DAVENPORT, T. e PRUSAK, L. (2000), **Working Knowledge**. Harvard Business School Press, Boston.

DAVENPORT, T.; JARVENPAA, S. e BEERS, M.C. (1996), «Improving knowledge work processes». *Sloan Management Review*, 37, pp. 53-65.

DIXON, N. (2002), **Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know**. Harvard Business Press, Boston.

FINCHAM, R. (1999), «The consultant-client relationship: critical perspectives on the management of organizational change». *Journal of Management Studies* 36, n.º 3, pp. 335-352.

FINCHAM, R. e CLARK T. (2002a), «Preface: management consultancy – issues, perspectives and agendas». *International Studies of Management and Organization*, 32, n.º 4, pp. 3--18.

FINCHAM, R. e CLARK, T. (2002b), «Introduction: the emergence of critical perspectives on consulting». *In* T. Clark e R. Fincham (Eds.), **Critical Consulting: New Perspectives on the Management Advice Industry**, Blackwell Publishers, Oxford, 1-20.

FINCHAM, R.; CLARK. T.; HANDLEY, K. e STURDY, A. (2008), «Configuring expert knowledge: the consultant as sector specialist». *Journal of Organizational Behaviour*, 29, n.º 8, pp. 1145-1160.

FØSSTENLØKKEN, S.; LOWENDAHL, B. e REVANG, O. (2003), «Knowledge development through client interaction». *Organization Studies*, 24, pp. 859-879.

GILL, J. e WHITTLE, S. (1992), «Management by panacea: accounting for transience». *Journal of Management Studies,* 3, n.º 2, pp. 281-95.

INKPEN, A. (1996), «Creating knowledge through collaboration». *California Management Review*, 39, pp. 123-140.

JACKALL, R. (1988), **Moral Mazes – The World of Corporate Managers**. OU, Oxford.

JARZABKOWSKI, P. e SPEE, P. (2009), «Strategy-as-practice: a review and future directions for the field». *International Journal of Management Reviews*, 1, pp. 69-95.

LOPES DA COSTA, R. e ANTÓNIO, N. (2011), «The outsourcing as an instrument of

competitiveness in the business consulting industry». *Journal of Management Research*, vol. 3, n.º 1.

LUNDGREN, M. e BLOM, M. (2009), «The Practice of Strategy Consultants», 25th Egos Colloquium, Barcelona, julho 2-4.

NEES, D. e GREINER, L. (1985), «Seeing behind the look-alike management consultants». *Organizational Dynamics,* 13, pp. 68-79.

NOHRIA, N. e BERKLEY, J. (1994), «The virtual organization: bureaucracy, technology, and the implosion of control». *In* C. Heckschere e A. Donnellon (Eds.), **The Post-Bureaucratic Organization**, Sage, London.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. (1995), **The Knowledge-Creating Company**. Oxford University Press, Oxford.

O'SHEA J. e MADIGAN, C. (1998a), **Dangerous Company**. Penguin, New York.

SCHEIN, E. (1988), **Process Consultation: Its Role in Organization Development**. 2.ª ed., Addison-Wesley, Reading.

SHARIF, M.; ZAKARIA, N.; CHINGE, N. e FUNG, L. (2005), «Facilitating knowledge sharing through lessons learned system». *Journal of Knowledge Management Practice*, 6.

SHARMA, A. (1997), «Professional as agent: knowledge asymmetry in agency exchange». *The Academy of Management Review*, 22, n.º 3.

STRANG, D. e MEYER, J. (1993), «Institutional conditions for diffusion». *Theory and Society*, 22, pp. 487-511.

SUDDABY, R. e GREENWOOD, R. (2001), «Colonizing knowledge: commodification as a dynamic of jurisdictional expansion in professional service firms». *Human Relations* 54, pp. 933-953.

WILENSKY, H. (1964), «The professionalization of everyone?». *The American Journal of Sociology*, 70, pp. 137-157.

WILLEM, A. e SCARBROUGH, H. (2002), «Structural effects on inter-unit knowledge sharing: the role of coordination under different knowledge sharing needs, learning and capabilities», 3rd European Conference on Organisational Knowledge, Athens.

WERR, A. e STYHRE, A. (2002), «Management consultants friend or foe?». *International Studies of Management & Organization,* 32, n.º 4, pp. 43-66.



Sucessão nas empresas familiares e o impacto no endividamento

Evidência para as PME da região de Leiria

por Inês Lisboa

RESUMO: As empresas familiares estão presentes mundialmente, contribuindo positivamente para a economia, criação de riqueza e emprego. A continuidade destas empresas depende essencialmente da sua sucessão. Neste trabalho é apresentado um enquadramento teórico sobre a sucessão das empresas familiares, o que deve ser feito e os principais erros. Posteriormente, é feito um levantamento sobre a sucessão das empresas familiares da região de Leiria, em Portugal. Por fim, é analisado o impacto da geração da empresa e da existência de gestores não familiares no endividamento destas empresas. Os resultados evidenciam que a maioria das empresas se encontra na geração do fundador e que os gestores são maioritariamente familiares. Porém, uma percentagem de 45% dos inquiridos já se preocupou com a sucessão e elaborou um plano, embora o tenha feito maioritariamente sem o apoio de especialistas na área. Por fim, a geração da empresa e o tipo de gestor não tem impacto no endividamento destas empresas.
Palavras-chave: Sucessão; Empresas Familiares; Leiria; Portugal

Sucesión en las empresas familiares y el impacto en el endeudamiento

Evidencia para las PYMES de la región de Leiria

RESUMEN: Las empresas familiares están presentes mundialmente, contribuyendo positivamente a la economía, creación de riqueza y empleo. La continuidad de estas empresas depende esencialmente de su sucesión. En este trabajo se presenta un encuadramiento teórico sobre la sucesión de las empresas familiares, lo que debe hacerse y principales errores. Posteriormente es hecho un estudio sobre la sucesión de las empresas familiares de la región de Leiria, Portugal. Por fin, es analizado el impacto de la generación de la empresa y de la existencia de gestores no familiares en el endeudamiento de estas empresas. Los resultados muestran que la mayoría de las empresas se encuentran en la generación del fundador y que los gestores son mayoritariamente familiares. Sin embargo, el 45% de los encuestados ya se preocupó por la sucesión y elaboró un plan, aunque lo tengan hecho mayoritariamente sin el apoyo de especialistas en el área. Por último, la generación de la empresa y el tipo de gestor no tienen impacto en el endeudamiento de estas empresas.
Palabras clave: Sucesión; Empresas Familiares; Leiria; Portugal

Family business succession and its impact on indebtedness

Evidence from SMES of Leiria region

ABSTRACT: Family firms are present all over the world contributing positively to the economy, wealth creation and employment. Despites its presence, the continuity of these firms depends on its succession. This paper presents a theoretical framework on the succession of family firms, the main concerns, and major errors. Then it is analyzed how is the succession of family firms in Leiria region, Portugal. Finally, it is analyzed the impact of the firm's generation and the existence of non-family managers in the firm's debt. Results show that most firms are in the founder's generation, and its managers are usually family members. Moreover, 45% of sample already worried about the succession and devised a plan, but mostly have done it without the support of experts. Finally, the firm's generation and the type of manager does not have impact on the firm's indebtedness.

Keywords: Succession; Family Firms; Leiria; Portugal

Inês Lisboa
ines.lisboa@ipleiria.pt
Professora Adjunta na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria. Investigadora do CARME (Center of Applied Research in Management and Economics). Doutorada em Economia Financeira e Contabilidade na Universidade da Extremadura, na área de mercados e ativos financeiros. Morro do Lena – Alto Vieiro, Caixa Postal 4163, 2411-901 Leiria, Portugal.
Profesora Adjunta en la Escuela Superior de Tecnología y Gestión del Instituto Politécnico de Leiria. Investigadora del CARME (Center of Applied Research in Management and Economics). Doctorada en Economía Financiera y Contabilidad en la Universidad de Extremadura, en el área de mercados y activos financieros. Morro do Lena – Alto Vieiro, P.O. Box 4163, 2411-901 Leiria, Portugal.
Associate Professor at School of Technology and Management, Polytechnic Institute of Leiria, Portugal. Researcher of Center of Applied Research in Management and Economics, PhD in Financial Economics and Accounting at University of Extremadura, in the field of financial markets and assets. Morro do Lena – Alto Vieiro, P.O. Box 4163, 2411-901 Leiria, Portugal.

Recebido em outubro de 2016 e aceite em março de 2018
Recibido en octubre de 2016 y aceptado en marzo de 2018
Received in October 2016 and accepted in March 2018

A temática de empresas familiares não é uma temática nova e tem sido muito debatida nos últimos anos (Gersick *et al.*, 1997). De facto, a sua presença e contribuição para a economia mundial é fulcral e reconhecida. Estima-se que existam cerca de 65-80% de empresas familiares no mundo e que contribuam em cerca de 60% do produto interno bruto (PIB) e entre 50% a 75% para a geração de emprego (APEF, 2016). Assim, alguns autores têm estudado as características específicas destas empresas, o impacto no desempenho financeiro destas empresas ou em confronto com as empresas não familiares (ex.: Anderson e Reeb, 2003; Burkart *et al.*, 2003; Sharma *et al.*, 1997; Ussman, 2004; Xi *et al.*, 2015). Porém, continuam a existir alguns tópicos pouco debatidos e/ou países e realidades pouco exploradas.

Neste trabalho é enquadrada a empresa familiar, definição e explicação de ciclo de vida. Inserido no tema será explorado, em maior detalhe, o tópico da sucessão. A sucessão tem sido apresentada como a maior limitação das empresas familiares. Segundo a AEP (2011), para Portugal apenas 50% das empresas familiares subsiste na 2.ª geração e 20% na 3.ª geração. Este facto tem levado a que vários investigadores se tenham dedicado a perceber quais os fatores que afetam o processo de sucessão (Marler, Botero e De Massis, 2017).

Este trabalho visa entender em que geração a empresa familiar está, se tem ou não gestores não familiares e se já preparou ou não a sucessão e porquê. Adicionalmente, pretende-se ver se a geração em que a empresa se encontra e a existência ou não de gestores não familiares causa impacto no nível de endividamento destas empresas.

O foco será Portugal, mais concretamente serão analisadas PME familiares da região de Leiria, uma região bastante industrializada do centro do país, com uma contribuição elevada para o PIB. Segundo Daspit *et al.* (2016), os estudos de análise do processo de sucessão nas empresas de menor dimensão ainda são poucos. No caso concreto de Portugal, a AEP (2011) já tinha analisado a sucessão utilizando um grupo de empresas portuguesas. Neste artigo serão analisadas empresas de um único distrito, e que por isso têm mais similaridades entre si, e em data mais recente. Do estudo da AEP (2011) surgiu o livro branco que veio focar em diversos problemas sobre a sucessão. Passados estes anos, espera-se que algumas sugestões já tenham sido acatadas por estas empresas.

Os principais resultados sugerem que a maioria das empresas se encontra na geração do fundador o que, devido à idade média ser de 20 anos, é justificável. Verifica-se ainda que normalmente existem um a dois gestores familiares, sendo que quando a empresa passa para a 3.ª geração e seguintes, o número de gestores familiares tende a aumentar, fruto de o número de familiares ser também superior. Já a presença de gestores não familiares é diminuta e nas empresas que os têm deve-se normalmente à necessidade de ter uma direção mais profissional. Continua-se a confirmar que mais de metade das empresas familiares não tem um plano de sucessão e considera que ainda há muito tempo para pensar nisso. Porém, já existe um número elevado de empresas (45%) que criou um

plano de sucessão, embora, na maior parte das vezes, sem qualquer apoio externo, pelo que pode não contemplar todos os aspetos e tópicos relevantes.

Por fim, os resultados mostram que as empresas de menor tamanho, com menos rendibilidade e com maior volume de negócios apresentam mais endividamento. A geração em que a empresa se encontra e a existência de gestores não familiares não tem qualquer impacto, pelo menos a um nível estatisticamente significativo.

O restante artigo encontra-se organizado do seguinte modo. A secção seguinte faz a revisão de literatura sobre empresas familiares. Depois aborda-se a temática da sucessão e descreve-se a amostra e a metodologia a seguir. São ainda apresentados os resultados e as principais conclusões do trabalho.

Continua-se a confirmar que mais de metade das empresas familiares não tem um plano de sucessão e considera que ainda há muito tempo para pensar nisso. Porém, já existe um número elevado de empresas (45%) que criou um plano de sucessão, embora, na maior parte das vezes, sem qualquer apoio externo, pelo que pode não contemplar todos os aspetos e tópicos relevantes.

Empresas familiares

As empresas familiares estão presentes em todo o mundo, sendo considerado o tipo mais comum e antigo de empresas (Ling *et al.*, 2012). A sua representatividade em número, contribuição para a riqueza das sociedades e criação de emprego é elevada. Em Portugal existiam, no ano de 2016, mais de um milhão de entidades, mais exatamente 1 214 206 empresas, sendo cerca de 99,9% do tipo pequenas e médias empresas (INE, 2018). Estima-se que cerca de 80% sejam empresas familiares, que contribuem para cerca de 50% dos postos de trabalho, 60% do PIB e 70% dos impostos sobre pessoas coletivas (Grebe Euroconsulting, 2014).

Embora a temática sobre empresas familiares seja amplamente debatida, continua a não existir uma definição única e genericamente aceite por todos os investigadores, o que evidencia a complexidade da temática (Miller *et al.*, 2007).

Contudo, existem três fatores apresentados pela generalidade das definições que passo de seguida a explicar.

- Detenção de capital: alguns autores indicam apenas que a família tem de ser proprietária, enquanto outros exigem uma percentagem mínima de propriedade, ou que a família seja a proprietária maioritária (ex.: La Porta *et al.*, 1999).
- Responsabilidade pela gestão: alguns autores definem que a família tem de estar no conselho administrativo, de forma a ter poder nas decisões estratégicas da empresa (ex.: Anderson e Reeb, 2003), outros indicam que um membro da família tem de ser o gestor executivo da mesma (ex.: European Family Business, 2016), outros ainda obrigam que o gestor executivo seja o fundador ou seu sucessor (ex.: Villalonga e Amit, 2006).
- Continuidade da empresa/sucessão: embora seja do reconhecimento geral a sua relevância para a identidade da empresa familiar, devido à dificuldade de mensuração, muitos autores não validam este fator. Outros, porém, indicam que devem existir vários membros da família a colaborar na empresa (Galve-Górriz e Salas-Fumás, 1996).

Estes três fatores estão relacionados com as dimensões da riqueza socioemocional da família apresentados por Debicki *et al.* (2017): a predominância familiar, a continuidade da família e o enriquecimento familiar.

É de realçar que algumas das diferenças nas definições de empresas familiares podem estar relacionadas com o tipo de empresas, os países analisados e os regimes de governação das empresas (Zahra e Sharma, 2004). Astrachan *et al.* (2002) ainda indicam que a definição de empresa familiar pode depender do objetivo de estudo do investigador em questão. Porém, é genericamente aceite que as empresas familiares apresentam características comuns e que as distinguem das demais, embora estejam também relacionadas com o ciclo de vida em que se encontra a empresa.

Ciclo de vida

Nas empresas familiares existem três subsistemas independentes, mas que se podem sobrepor: família, propriedade e gestão. Estes subsistemas explicam as relações família-empresa ajudando na identificação de conflitos internos, dilemas e fronteiras da família (Neves, 2001).

Por norma, os membros da família veem a empresa como herança familiar e fonte de riqueza e reputação, estando por isso identificados com a identidade familiar. Já os proprietários não familiares querem ver os seus investimentos recompensados. Estes não têm uma identificação com a família e preocupam-se por maximizar a sua riqueza. Por fim, os gestores não proprietários e não familiares procuram lucros a curto prazo para verem o seu trabalho reconhecido e recompensado (Gersick *et al.*, 1997).

Contudo, as firmas familiares, como todas as empresas, são mutáveis ao longo da sua vida e mesmo o círculo onde os vários membros se situam pode ir alterando ao longo do tempo. Um gestor pode vir a ser proprietário da empresa, um membro não familiar pode vir a ser familiar, por exemplo. Nestas empresas, para além da dimensão e idade, a situação da empresa depende da fase em que se encontra (Gersick *et al.*, 1997).

Na figura seguinte, apresentam-se as várias fases de uma empresa familiar.

Numa primeira fase, a empresa familiar encontra-se na primeira geração: do fundador que, normalmente, é o único gestor e proprietário (Crasto, 2012). Não só assume o papel de proprietário, mas também de gestor da empresa (Bennedsen *et al.*, 2015). É este que cria o negócio e planeia o seu crescimento e desenvolvimento. É controlador, visando essencialmente a permanência, o crescimento e a sobrevivência da empresa, através do equilíbrio entre recebimentos e pagamentos (Molly *et al.*, 2011).

Numa segunda fase entram os filhos na sociedade que a gerem, normalmente e numa fase inicial, com o fundador (Bennedsen *et al.*, 2015). É por norma uma fase de expansão, onde são criados processos organizacionais (Ussman, 2004). Procuram-se novos mercados e/ou novos produtos/serviços, tentando-se otimizar os recursos existentes, quer materiais quer imateriais.

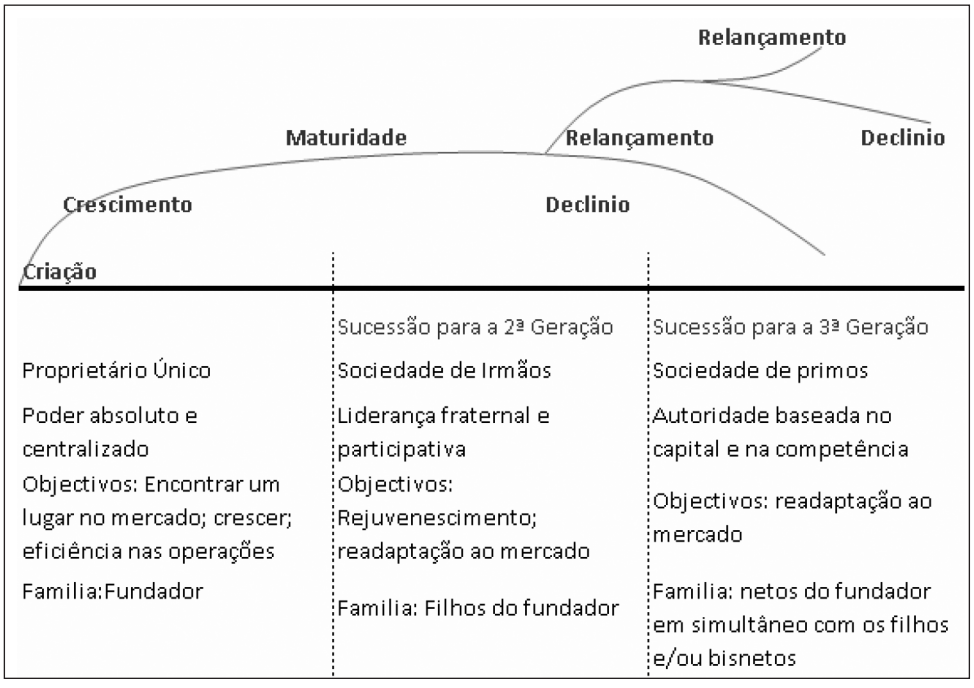
A descentralização nem sempre é fácil, pois na fase inicial o fundador encontra-se geralmente sozinho e tem alguma dificuldade em delegar responsabilidades. Porém, chega o momento que, planeada ou não, a empresa sucede

para os filhos, 2.ª geração (Gersick *et al.*, 1997). Existe usualmente uma cultura não apenas familiar, mas também colaborativa e consultiva. A passagem da empresa à geração seguinte ocorre normalmente numa fase de maturidade em que os sucessores tentam dar algum rejuvenescimento à empresa, apostando em profissionalizar a gestão, encontrar novas formas de financiamento, definir processos de partilha, entre outros. É uma fase caracterizada por um crescimento dos lucros resultante essencialmente dos investimentos feitos pelo fundador e da estratégia assumida pelos descendentes (Molly *et al.*, 2011).

A terceira fase é normalmente representada por um consórcio entre primos (netos do fundador), 3.ª geração, ou pela posse da empresa com accionistas externos, caso não exista acordo entre as várias partes sobre como a empresa será gerida e governada (Lansberg, 1999). A empresa normalmente já está numa fase de declínio ou novamente na maturidade (Ussman, 2004). Apesar dos laços comuns partilhados por descenderem do mesmo fundador, a identidade familiar começa a desaparecer, pois existem diversas gerações em simultâneo com diferentes interesses e objetivos. Surge então a preocupação com a rendibilidade e dividendos. A cultura nesta fase é mais profissional do que familiar, o que acarreta alguns conflitos (Gersick *et al.*, 1997). É exacerbada a competitividade. Para a fase posterior, poucas são as empresas que se mantêm familiares, dado que começam a existir muitos membros da família, mas sem relações próximas entre si, o que faz com que os interesses e objetivos sejam por vezes distintos e conflituosos (Lansberg, 1999).

Lethbridge (1997) indica que existem três tipos de empresas familiares: em-

Figura 1 **Ciclo de vida das empresas familiares**



	Sucessão para a 2ª Geração	Sucessão para a 3ª Geração
Proprietário Único	Sociedade de Irmãos	Sociedade de primos
Poder absoluto e centralizado	Liderança fraternal e participativa	Autoridade baseada no capital e na competência
Objectivos: Encontrar um lugar no mercado; crescer; eficiência nas operações	Objectivos: Rejuvenescimento; readaptação ao mercado	Objectivos: readaptação ao mercado
Familia:Fundador	Familia: Filhos do fundador	Familia: netos do fundador em simultâneo com os filhos e/ou bisnetos

Fonte: Ussman (2004)

presas familiares tradicionais que são as totalmente controladas pela família, com pouca transparência de informação; empresas familiares híbridas que, embora controladas pela família, permitem a existência de outros sócios e/ou gestores, havendo portanto maior transparência de informação; empresas com influência familiar, mas que são empresas cuja maioria das ações está nas mãos do mercado e, embora a família não esteja na gestão, mantém uma influência estratégica. Esta classificação está muito relacionada com as fases anteriormente propostas, pois à medida que entram novas gerações na empresa a empresa familiar vai-se modificando.

Sucessão

A sucessão é um marco de extrema importância nas empresas familiares, uma vez que, ao acarretar mudança, traz alguma instabilidade, o que pode ser uma limitação à sua continuidade, embora possa ser também uma oportunidade de crescimento (Devis e Jones, 2016).

Segundo o dicionário português, entende-se por sucessão a substituição de uma pessoa por outra em dada situação. No caso da sucessão empresarial, refere-se à transferência de poder e capital entre o proprietário e gestor atual e o que irá assumir o cargo. Para Lansberg (1999), a sucessão tem início quando o proprietário começa a preocupar-se com a transferência do controlo e da gestão da empresa e termina quando essa passagem é totalmente assumida pela geração seguinte.

Para ser bem-sucedida, a sucessão deve ser um processo demorado e preparado. Como ocorre ao longo de vários anos, é marcada por diferentes eventos e influenciada pelas características individuais das pessoas envolvidas (Marler *et al.*, 2017). Martins (1999) refere que a preparação do sucessor pode durar mais de 10 anos. Porém, isto nem sempre acontece. Por isso, é comum ouvir a sabedoria popular «A primeira geração constrói, a segunda mantém e a terceira destrói».

De facto, Guerreiro (1998), citado em Henrique (2008), indica que o tempo médio de vida de uma empresa familiar é de 24 anos, o que corresponde ao tempo da permanência do fundador na gestão da mesma. De facto, em Portugal estima-se que apenas 50% dos negócios familiares cheguem à 2.ª geração e 20% à 3.ª geração (AEP, 2011). «Estudos da Comissão Europeia (2001) apontam ainda para que aproximadamente 30% das empresas numa situação de transferência estão à beira da falência devido a uma má preparação da sucessão» (AEP, 2011, p. 21).

Para ser bem-sucedida, a sucessão deve ser um processo demorado e preparado. Como ocorre ao longo de vários anos, é marcada por diferentes eventos e influenciada pelas características individuais das pessoas envolvidas. A preparação do sucessor pode durar mais de 10 anos.

Principais problemas

Segundo De Massis *et al.* (2008), os problemas de sucessão podem ser classificados em cinco tipos diferentes.

Fatores individuais relacionados com a motivação do sucessor

Normalmente o fundador pretende manter o controlo da empresa e tem di-

ficuldade em delegar responsabilidades e partilhar conhecimentos (De Massis *et al.*, 2016). Há a preocupação de perder o *status* e o respeito e o medo de envelhecimento, pelo que é relutante a aceitar a mudança (Neves, 2001). Assim, a sucessão acaba por não ser preparada e acontece por morte ou doença do fundador ou detentor do poder de capital da empresa (Devins e Jones, 2016). Esse é um erro que pode condicionar a sobrevivência da empresa, uma vez que, por norma, o fundador é o único detentor de informação e, com ele, perde-se todo o histórico do negócio (AEP, 2011).

Fatores relacionais ligados às relações entre membros da família e entre estes e os não familiares

A sucessão é mais provável ocorrer quando o sucessor é um filho (Ahrens *et al.*, 2015). Existindo mais do que um descendente, pode o fundador optar por entregar a gestão da empresa a apenas um deles, normalmente do sexo masculino. Isto ocorre normalmente, não por ter melhor capital intelectual, mas sim devido a preferências de género (Ahrens *et al.*, 2015). Deste modo, podem surgir divergências e rivalidades entre membros da mesma família, criando instabilidade na empresa (Crasto, 2012). Também os colaboradores da empresa podem não concordar com a escolha do novo responsável por considerarem que não reúne as características necessárias para o cargo (Neves, 2001).

Fatores financeiros relacionados com o elevado endividamento da empresa e a inexistência de meios financeiros que permitam o crescimento da empresa

Por vezes, quando passa para a geração seguinte, a empresa apresenta elevada dependência junto da banca, o que dificulta a sustentabilidade da empresa no futuro. Assim, a empresa não sobrevive, não por problemas diretos com a sucessão, mas por problemas financeiros advindos da geração anterior (De Massis *et al.*, 2008).

Fatores ambientais relacionados com as alterações do panorama político nacional

A não sobrevivência das empresas pode estar relacionado com alterações políticas que impliquem o aumento de gastos ou diminuição de economias de escala, alterações de relações contratuais previamente estabelecidas com clientes, fornecedores e/ou a banca (De Massis *et al.*, 2008). Esses fatores, embora não sendo controláveis pela empresa, podem causar problemas internos, condicionando a sua sobrevivência.

Alterações de processo relacionados com as ações incorretas do sucessor

Um dos problemas está relacionado com a escolha do momento adequado para preparar a sucessão da empresa (Neves, 2001). O sucedido tem dificuldade em transmitir o seu conhecimento aos descendentes. Para ele, a empresa é uma parte de si, pelo que, por ter receio de já não ser útil, tende a resistir à mudança. O domínio emocional sobrepõe-se ao racional (Gallo e Ribeiro, 1996). Adi-

cionalmente, o fundador tende a ver os descendentes como os filhos pequenos, sem conhecimentos suficientes e que precisam dos pais. Pode surgir o caso de os descendentes assumirem a empresa por serem pressionados pelos seus progenitores, mesmo não tendo vocação para tal (Ussman, 2004). Assim, o seu empenho na empresa é menor e, em conjunto com a falta de conhecimentos específicos, condiciona a continuidade da empresa.

Segundo Devis e Jones (2016), o planeamento da sucessão também varia ao longo das gerações da empresa familiar. O fundador é o mais interessado em manter a identidade familiar e perpetuar a empresa para as gerações seguintes. Porém, nem sempre preparam a sucessão a tempo. Uma sucessão não ou mal preparada pode ter consequências graves para a família (Ussman, 2004). Está em causa não só a riqueza financeira, mas também a riqueza emocional resultante da reputação e reconhecimento social, da herança familiar (Gomez-Mejia *et al.*, 2007). Devido a estes problemas, tem havido um número crescente de empresas familiares que procuram consultoria na área, não só para lidar com o conflito família-empresa, mas também e essencialmente devido ao processo sucessório (Paulo, 2009).

Tipos de sucessão

A sucessão pode ser não planeada, por falecimento ou doença do detentor da empresa – *cold turkey* (Aronoff *et al.*, 2011). Este é de facto o tipo de sucessão mais comum, mas que condiciona a sobrevivência da empresa, pois o sucessor fica muitas vezes desorientado, com medo de perder a herança familiar, por não se sentir preparado para assumir a empresa (AEP, 2011).

A sucessão gradual/progressiva é o tipo de sucessão natural que ocorre sem ruturas nos processos e estrutura da empresa (Aronoff *et al.*, 2011). Normalmente acontece quando o filho cresceu com a empresa, tendo adquirido experiência de forma gradual, havendo partilha de visões, objetivos e estratégias (Marler *et al.*, 2017). Aos poucos ele vai exercendo um papel cada vez mais ativo dentro da empresa, e o fundador vai abdicando das maiores responsabilidades (Lambrecht, 2005). Contudo, as alterações na forma de atuação podem não ser bem aceites, criando tensões.

Por vezes existe o que Aronoff *et al.* (2011) classificam de «Delay, and Delay, and… ». O fundador, embora tencione transmitir a empresa para o sucessor, adia a decisão efetiva de transferência de poderes, devido ao vínculo emocional (AEP, 2011). Assim coexistem dois líderes, o que pode causar frustração ao sucessor que pode optar por abandonar o cargo mesmo antes de a sucessão estar concluída ou pode prejudicá-lo devido à inexperiência de liderar a empresa.

Pode suceder o contrário, isto é, a sucessão acontecer de forma repentina – «Here, gone, here, gone, … » (Aronoff *et al.*, 2011). Isto ocorre normalmente fruto de um conjunto de tensões ao longo do tempo, ou seja, quando existem divergências ou guerras familiares.

Finalmente, a sucessão pode acontecer com um gestor não familiar, fruto de

a família não chegar a consenso sobre a liderança do negócio. Neste tipo de sucessão, a transferência ocorre normalmente ao fim de dois anos, sendo que o gestor irá assumir o papel de mentor de um membro da família (Aronoff *et al.*, 2011).

Preparação da sucessão

Para que a sucessão seja bem-sucedida, é necessário que seja bem preparada antes do afastamento total do atual responsável. Essa preparação deve ser de cerca de 7 a 10 anos para que seja natural, com troca de partilhas entre o sucedido e o sucessor, para que o sucedido consiga aceitar a mesma e o sucessor inteirar-se do dia-a-dia da empresa (AEP, 2011). O fundador tem de decidir deixar a empresa e estar preparado para o processo de decisão (Marler *et al.*, 2017).

O primeiro passo é a escolha do sucessor que pode ser familiar ou não familiar. É fulcral escolher o sucessor correto, evitando o nepotismo que pode conduzir a empresa à falência.

O primeiro passo é a escolha do sucessor que pode ser familiar ou não familiar (Gersick *et al.*, 1997). É fulcral escolher o sucessor correto, evitando o nepotismo que pode conduzir a empresa à falência (Lambrecht, 2005).

Optando por um sucessor familiar, é fundamental assegurar a harmonia da família e a continuidade da empresa ao longo de gerações (Crasto, 2012). Quanto mais tempo existir na preparação da sucessão, menores vão ser as resistências à mudança e mais o processo será tranquilo. Há quem defenda que a sucessão deve começar ainda em idade de criança, para que seja criada uma paixão pelo negócio e exista uma interação entre a família e a empresa (Grebe Euroconsulting, 2014). Contudo, é preciso ter alguma cautela, pois, se os pais se focam apenas nos aspetos negativos, os descendentes não terão qualquer intuito de seguir com o negócio.

Adicionalmente, é necessário que o sucessor queira assumir a empresa. Ele tem de ter vocação e motivação para tal, uma atitude empreendedora, identificar-se com a empresa e ter bom relacionamento com todos os *stakeholders*. Tendo estas características, pode ainda assim ser importante primeiro que este adquira experiência profissional noutras empresas, de forma a adquirir conhecimento antes de assumir o cargo de gestão na empresa familiar (Ussman, 2004). Mesmo sendo um gestor externo à família, com experiência profissional, é importante a transmissão dos conhecimentos intrínsecos da empresa (AEP, 2011).

De seguida, é necessário definir um plano de sucessão, isto é, um plano de transição multigeracional (Lambrecht, 2005). Este plano deve considerar os aspetos legais, fiscais e financeiros. Qual a participação da empresa? São permitidas entradas de novos membros na empresa e no conselho de administração? Que políticas de financiamento se podem utilizar? Como escolher o sucessor? etc. (APEF, 2016). O recurso a profissionais externos e qualificados sobre o assunto pode ser muito importante para deixar todos os pontos clarificados (Grebe Euroconsulting, 2014). A família tem dificuldade em refletir sobre alterações na estrutura familiar fruto de morte de alguém ou de divórcios.

Também a previsão de acontecimentos inesperados na economia é difícil de planear.

Um dos passos é criar um protoloco familiar, de modo a regular as relações entre a empresa e a família, isto é, profissionalizar os processos estratégicos e garantir a identidade familiar (APEF, 2016). Abrange áreas como: criação de um conselho de família, contratação ou admissão de familiares na empresa, seleção do gestor/sucessor, compra e venda das participações sociais, como gerir situações de conflito (AEP, 2011). O conselho familiar não é mais do que um órgão familiar informal onde são discutidos os problemas familiares e preocupações relacionadas com a empresa. É também uma forma de difundir o espírito familiar e preparar os sucessores. A empresa familiar deve ainda fazer um plano estratégico, de modo a definir como imagina o negócio no futuro (Grebe Euroconsulting, 2014).

Um dos passos é criar um protoloco familiar, de modo a regular as relações entre a empresa e a família, isto é, profissionalizar os processos estratégicos e garantir a identidade familiar. Abrange áreas como: criação de um conselho de família, contratação ou admissão de familiares na empresa, seleção do gestor/sucessor, compra e venda das participações sociais, como gerir situações de conflito.

É também importante resolver as relações intrafamiliares, ou seja, identificar e encontrar soluções para os problemas existentes e que afetam quer a família quer o negócio (Grebe Euroconsulting, 2014). Nesse sentido, pode ser relevante envolver membros externos à família, de forma a mediar possíveis conflitos que possam ocorrer. A existência de conselhos fiscais permite apoiar para a inexistência de desvios face ao previsto.

Finalmente, o envolvimento de todos os colaboradores é importante para que a sucessão seja bem conduzida, pois a empresa depende deles para a continuidade dos negócios (AEP, 2011). Reuniões periódicas e técnicas de *brainstorming* contribuem para criar uma empresa mais coesa.

Amostra e metodologia

Amostra

O presente estudo incide sobre as empresas familiares da região de Leiria, em Portugal. Segundo o observatório empresarial (2014), a região de Leiria, embora não tendo dimensão grande (é o 13.º maior distrito do país), ocupou o terceiro lugar mais elevado em 2012 no indicador PIB por habitante, logo a seguir a Lisboa e Porto.

Segundo o OEF (2014), estima-se que as empresas familiares representem cerca 70% das empresas da região de Leiria. Esta relevância, quer da região para a economia portuguesa, quer das empresas familiares na região, justifica a escolha da amostra.

Para obter a amostra em estudo, inicialmente foi recolhida na base de dados SABI a lista de empresas da região de Leiria ativas e classificadas como familiares. O total das empresas listadas foi de 9905, sendo 10 783 o total das empresas ativas na região de Leiria.

Da listagem, somente 3401 empresas tinham informação de contacto de email ativo. Para essas foi enviado um inquérito sobre a sucessão da sua empresa. O total de respostas foi de 456 inquéritos totalmente respondidos, o que perfaz 13,41% da amostra possível. Posteriormente, para as empresas que responderam, foi recolhida informação financeira relativa ao ano de 2014 na base de dados SABI.

Metodologia

Inicialmente foi desenvolvido um inquérito por questionário com o intuito de entender na mão de que geração se encontram as empresas da região de Leiria e a sua preocupação ou não com a sucessão.

Para completar a análise, foram definidos dois modelos a testar (seguindo Amore *et al.*, 2011) para analisar o impacto da sucessão no endividamento das empresas familiares, pois, segundo De Massis *et al.* (2008), esse é um dos problemas inerentes.

O primeiro modelo analisa o impacto da geração em que a empresa se encontra.

$$End_i = \propto + \beta_1 \times D_{1ª\ geração_i} + \beta_2 \times D_{2ª\ geração_i} + \beta_3 \times Tam_i + \beta_4 \times Rend_i + \beta_5 \times VN_i + \beta_6 \times Idade_i + \beta_7 \times N.Empr_i$$

Com End (endividamento) o valor do passivo sobre o total do ativo. D1ª geração (D2ª geração) é uma variável *dummy* que assume o valor 1 se a empresa se encontra na 1ª geração (2.ª geração) e 0 caso contrário. Apenas foi analisado o impacto da 1.ª e 2.ª gerações, pois são as gerações com maior número de observações e o fundador é reconhecido como mais avesso ao risco, principalmente por poder pôr em causa não só o seu trabalho e riqueza, mas também a herança familiar que pretendem transmitir aos descendentes (Gomez-Mejia *et al.*, 2001).

A variável Tam (tamanho) é calculada como o logaritmo natural do ativo, Rend (rendibilidade) é o rácio rendibilidade operacional do ativo, VN (volume de negócios) é calculado como o logaritmo natural das vendas e prestações de serviços, Idade é calculado como o logaritmo natural da idade das empresas, N. Empr (número de empregados).

Ainda foi analisado o impacto de membros não familiares no cargo de gestores no endividamento da empresa. Por não estarem ligados à família e não verem a empresa como uma herança familiar, a aversão ao risco dos membros não familiares como gestores é menor, logo a procura de endividamento pode ser superior. Adicionalmente, como os gestores contratados preocupam-se com resultados de curto prazo, de forma a justificar o seu emprego, podem recorrer ao endividamento para conseguirem crescer de modo mais rápido (Nieto *et al.*, 2009).

$$End_i = \propto + \beta_1 \times D_{NFam_i} + \beta_3 \times Tam_i + \beta_4 \times Rend_i + \beta_5 \times VN_i + \beta_6 \times Idade_i + \beta_7 \times N.Empr_i$$

Os modelos serão estimados com recurso à regressão linear simples.

Principais resultados

Caracterização da amostra

Como referido anteriormente, a amostra incide sobre 456 empresas familiares da região de Leiria. A Tabela 2 ilustra a percentagem de empresas, por concelho, sobre o total das empresas da região listadas quer na base de dados SABI, quer da amostra em questão.

Verifica-se que a representatividade das respostas por concelho é similar à representatividade das empresas nos mesmos, pelo que a amostra é um reflexo das empresas da região.

Os setores com maior representatividade na amostra são os seguintes: comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis e motociclos (29%), indústrias transformadoras (26%), atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (13%) e construção (10%). O observatório empresarial (2014) destacava os setores do vidro, plásticos, construção em metal e moldes como os principais setores a contribuírem para o valor acrescentado bruto (VAB) da região de Leiria. No presente estudo estes setores, que pertencem ao grupo C – indústrias transformadoras –, também são dos que apresentam maior destaque.

Quanto à data de constituição, a generalidade das empresas foi criada entre os anos de 2001 e 2005 (24%), seguindo-se o período entre 1996 e 2000 (15%). Isto sugere que a maioria das empresas ainda não tem 20 anos de atividade, logo podem ainda estar na 1.ª geração, dado que se espera que se mantenha cerca de 24 anos (Henrique, 2008). Adicionalmente, ainda existem várias empresas criadas antes de 1980 (10%), ou seja, empresas consideradas mais velhas e que, por isso, se espera que estejam na 2.ª geração ou posterior. Verifica-se ainda que, mesmo com a crise financeira de 2008, continuam a ser criadas empresas de caráter familiar.

Em relação ao número de trabalhadores, a maioria das empresas da amostra tem menos de 10 trabalhadores (74%), ou seja, empresas de microdimensão, seguindo-se o grupo de empresas com 10 a 49 trabalhadores (23%), empresas de média dimensão. Estes resultados vão ao encontro dos valores apurados por JLM *et al.* (2014).

As empresas familiares representem cerca de 70% das empresas da região de Leiria. Esta relevância, quer da região para a economia portuguesa, quer das empresas familiares na região, justifica a escolha da amostra.

Resultados do inquérito

A maioria das empresas da amostra encontra-se na 1.ª geração (66%), indo ao encontro da ideia que os fundadores familiares tendem a manter-se na lide-

Tabela 1 **Caracterização da amostra por concelho**

Concelhos	Total	Amostra
Porto de Mós	7,41%	6,32%
Batalha	6,20%	7,03%
Marinha Grande	11,28%	13,58%
Leiria	46,97%	53,16%
Pombal	18,92%	13,35%
Ansião	4,05%	3,75%
Alvaiázere	1,96%	0,70%
Figueiró dos Vinhos	1,44%	1,87%
Pedrogão Grande	1,10%	0,00%
Castanheira de Pera	0,67%	0,23%

rança da empresa por vários anos (Neves, 2001). O número de empresas na 3.ª geração ou superior é reduzido (cerca de 19 empresas), corroborando a dificuldade das empresas familiares se perpetuarem nas gerações seguintes (AEP, 2011). É importante realçar que a idade das empresas acaba por explicar um pouco estes resultados, pois, se a maioria tem menos de 20 anos, é normal que o fundador ainda se mantenha no ativo.

Ainda se destacam casos com a permanência de duas gerações em simultâneo: 1.ª e 2.ª (6%) e 2.ª e 3.ª gerações (1%), o que sugere uma sucessão gradual/progressiva, isto é, um envolvimento do sucessor e do sucedido para preparar em conjunto a transmissão da empresa de modo mais tranquilo.

A partir da 2.ª geração, a inexistência de gestores familiares praticamente não ocorre, o que sugere que os filhos procuram manter o controlo da empresa.

Em relação ao número de familiares nos cargos de gestão, na generalidade das empresas existem dois gestores familiares (47%), sendo que os casos em que não existe, nenhum gestor familiar é reduzido (6%). Esta conclusão vai ao encontro da ideia de que a família tende a permanecer nos quadros de gestão para garantir a identidade familiar. As conclusões encontradas são consistentes quando analisamos os dados por geração. De realçar que, a partir da 2.ª geração, a inexistência de gestores familiares praticamente não ocorre, o que sugere que os filhos procuram manter o controlo da empresa.

No caso da 1.ª geração, a inexistência de gestores familiares (8%) pode estar relacionada com a falta de sucessores da empresa e então são envolvidos outros gestores que depois podem dar continuidade ao negócio. Segundo a AEP (2011), a maioria das empresas inquiridas procura a sucessão dentro da família, mas 9% coloca a opção de transmitir a empresa para colaboradores.

Quando questionadas se existem na equipa de direção gestores não familiares, a generalidade das empresas respondeu que não (89%). Conjugando com os dados anteriores, pode concluir-se que existem gestores não familiares a gerirem conjuntamente com gestores familiares. Isto evidencia o receio da família em delegar decisões de gestão a membros externos. Assim, podemos classificar a maioria das empresas como familiares tradicionais, segundo Lethbridge (1997).

Constata-se ainda que o recurso a gestores profissionais é mais comum na 3.ª geração e posteriores, talvez porque existem mais investidores que são consórcios de primos, e é importante ter alguém que medeie os conflitos familiares que são comuns nesta fase (Ussman, 2004). Neste caso, estamos perante empresas familiares híbridas, dado que existe mais transparência de informação (Lethbridge, 1997).

Metade das empresas inquiridas procuram gestores não familiares fruto da necessidade de ter uma direção mais profissional na empresa, talvez resultado do crescimento da empresa ou da necessidade de expansão para além-fronteiras. Este motivo é comum em todas as gerações. Algumas empresas indicaram a falta de sucessores familiares para se manterem na direção ou fruto de mudança de propriedade na empresa. Este motivo registou-se mais na 2.ª geração, o que confirma a dificuldade de manter a empresa nas gerações seguintes, por vezes, fruto da inexistência de seguidores. Outros motivos apresentados prendem-se

com a obrigatoriedade dos sócios, maior flexibilidade, necessidade de ter apoio para a realização da tarefa.

Quando questionadas sobre a existência de um plano de sucessão, como era previsto, mais de metade das empresas não tem, embora se constate que tem havido uma preocupação de uma parte delas (45%) em o definirem, independentemente da geração em que estão. Resultados similares foram obtidos pela AEP (2011), que verificou que 58% dos inquiridos não tinha um plano de contingência para a sucessão.

As empresas familiares com plano de sucessão elaboraram-no, na sua maioria, sem qualquer apoio de empresa ou consultor especialista (92%). Porém, devido à dificuldade de imaginar a família de modo distinto, fruto de divórcios, mortes, novas entradas, o plano de sucessão pode não ser o mais adequado.

Por fim, quanto aos motivos para não estar definido um plano de sucessão, a generalidade das empresas familiares inquiridas acredita que ainda há tempo para se pensar nisso no futuro (35%). Segundo os inquiridos pela AEP (2011), não ter um plano de sucessão não coloca a empresa em causa, o que sabemos que não é verdade. Trinta e dois por cento dos inquiridos indicam que nunca se colocou essa questão, ou seja, nunca refletiram sobre esse problema. A partir da 3.ª geração, a maioria das empresas (mais de 60%) alega que toda a família está envolvida na empresa, logo não se sente a necessidade de algo escrito. Nesses casos já existiram sucessões anteriores, pelo que há uma experiência similar, embora em todas as sucessões os problemas existentes sejam distintos.

A partir da 3.ª geração, a maioria das empresas (mais de 60%) alega que toda a família está envolvida na empresa, logo não se sente a necessidade de algo escrito. Nesses casos já existiram sucessões anteriores, pelo que há uma experiência similar, embora em todas as sucessões os problemas existentes sejam distintos.

Outros dos motivos apontados foram: os atuais donos serem muito jovens e ainda terem muitos anos de trabalho, a falta de interesse/empenho de outros membros da família, os possíveis sucessores serem muito novos, a inexistência de fundadores, o plano de sucessão ter sido recentemente aplicado. A AEP (2011) também verificou que 42% dos inquiridos ainda não tinham pensado na escolha do sucessor, o que se retrata também nesta amostra específica.

Resultados dos modelos testados

De seguida, evidenciam-se os resultados da estimação dos dois modelos propostos para explicar o endividamento das empresas familiares da amostra.

Analisando a Tabela 2 (p. 38), verifica-se que a geração em que se encontra a empresa, bem como a existência de gestores não familiares não têm impacto, pelo menos a um nível estatisticamente significativo, no endividamento. Porém, enquanto a 1.ª geração apresenta um sinal positivo, ou seja, parece que as empresas que se encontram na 1.ª geração recorrem mais ao endividamento, a 2.ª geração apresenta o sinal contrário. Isto pode dever-se ao facto de, numa fase inicial, o autofinanciamento praticamente não exisir e o financiamento familiar é restrito, pelo que o recurso à dívida é a resposta para promover o crescimento da empresa. Já a 2.ª geração tende a otimizar os recursos existentes (Gersick *et al.*, 1997). Adicionalmente, esta pode já ter assistido a problemas de elevado endividamento e então evita passar pela mesma situação (De Massis *et al.*, 2008). Relativamente à existência de gestores não familiares, também tem um

Tabela 2 **Impacto das empresas familiares no endividamento**

	End	End
∝	184,848 ***	197,386 ***
$D_{1ª\ geração}$	7,718	-
$D_{2ª\ geração}$	-2,269	-
D_{NFam}	-	4,262
Tam	-18,847 ***	-19,410 ***
Rend	-1,521 ***	-1,517 ***
VN	9,332 ***	9,288 ***
Idade	1,336	1,119
N. Empr	0,170	0,171
R^2 Aj.	55,87%	55,72%
F-statistic	74,43 ***	86,15 ***
Durbin-Watson	1,83	1,84

Regressão linear ordinária entre o endividamento (end), total do passivo sobre o total do ativo) e $D_{1ª\ geração}$ ($D_{2ª\ geração}$) variável *dummy* que assume o valor 1 se a empresa se encontra na 1.ª geração (2.ª geração) e 0 caso contrário; tamanho (tam) logaritmo natural do ativo; rendibilidade (rend) resultado operacional a dividir pelo total do ativo; volume de negócios (VN) logaritmo natural das vendas e prestações de serviços; idade logaritmo natural da idade das empresas; e número de empregados (n. empr) número de empregados da empresa.

*, **, *** nível de significância de 10%, 5%, 1%, respetivamente.

impacto positivo no endividamento, mas não estatisticamente significativo. Anteriormente foi referido que a procura de gestores não familiares está essencialmente relacionada com a dimensão da empresa, pelo que é justificada a procura de mais endividamento para fomentar o crescimento da empresa.

Ainda se verifica que as empresas de menor dimensão, com menor rendibilidade e maior volume de negócios procuram mais endividamento. Estes factos são justificáveis pela lacuna de recursos internos da empresa e, como já foi referido, para aumentar a atividade principal da empresa. De realçar ainda que um maior volume de negócios acarreta maior estabilidade para os bancos, que, nesse caso, podem emprestar fundos sem incorrerem em elevado risco financeiro. A idade da empresa bem como o número de empregados não são relevantes para explicar o endividamento.

Em conjunto, as variáveis do modelo explicam 55,8% do endividamento da empresa, sendo que se estima que podem existir outras, para além das incluídas, com poder explicativo dado que a constante é significativa. Por fim, o modelo mostra-se adequado.

Conclusões

A sucessão nas empresas familiares, embora não sendo um tema novo, é extremamente importante. Estudos anteriores verificaram que menos de metade destas empresas sobrevive na 2.ª geração. A principal causa desta «morte precoce» deve-se à não preparação ou preparação inadequada da sucessão.

Os principais resultados deste estudo evidenciam que a maioria das empresas familiares analisadas se encontra na 1.ª geração. Maioritariamente, a gestão é assumida por um ou dois membros familiares, se bem que, com o avançar das gerações, o número de gestores familiares tende a aumentar. Quanto ao número de gestores não familiares, é inexistente ou diminuto e, quando existem, parti-

lham normalmente funções com membros familiares. Verifica-se ainda que a generalidade das empresas familiares continua a não planear a sucessão por achar que ainda falta muito tempo.

No entanto, o número de empresas a planear a sucessão tem aumentado, embora quase sempre esse plano seja elaborado sem o apoio de especialistas na área pelo que pode revelar-se deficiente para resolver problemas maiores. Por fim, a geração em que a empresa familiar se encontra e a existência de gestores não familiares não causa impacto no endividamento, pelo menos a um nível estatisticamente significativo. As empresas de menor dimensão, com menos rendibilidade e com maior volume de negócios, apresentam mais endividamento.

Este estudo, para além de dar continuidade aos estudos existentes e, portanto, ser relevante a nível académico, visa apoiar os diretores e gestores das empresas familiares, de maneira a tirarem o máximo partido das vantagens associadas a estas empresas e evitarem as limitações e principais problemas, principalmente relacionados com a sucessão.

No futuro seria relevante estender a análise a outras regiões e países, de forma a corroborar os resultados encontrados.

Referências bibliográficas

AEP (2011), **Livro Branco da Sucessão Empresarial – O Desafio da Sucessão Empresarial em Portugal**. Associação Empresarial de Portugal.

AMORE, M.; MINICHILLI, A. e COBERTTA, G. (2011), «How do managerial successions shape corporate financial policies in family firms?». *Journal of Corporate Finance,* vol. 17, pp. 1016-1027.

ANDERSON, R. e REEB, D. (2003), «Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P500». *Journal of Finance*¸ vol. 58(3), pp. 1301-1328.

APEF (2016), «Associação Portuguesa das Empresas Familiares». http://www.empresas-familiares.pt/.

AHRENS, J.; LANDMANN, A. e WOYWODE, M. (2015), «Gender preferences in the CEO successions of family firms: family characteristics and human capital of the successor». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 6(2), pp. 86-103.

ARONOFF, C.; MCCLURE, S. e WARD, J. (2011), **Family Business Succession**. Palgrave Macmillan.

ASTRACHAN, J.; KLEIN, S. e SMYRNIOS, K. (2002), «The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem». *Family Business Review*, vol. 15(1), pp. 45-58.

BENNEDSEN, M.; FAN, J.; JIAN, M. e YEH, Y. (2015), «The family business map: framework, selective survey, and evidence from Chinese family firm succession». *Journal of Corporate Finance*, vol. 33, pp. 212-226.

BURKART, M.; PANUNZI, F. e SHLEIFER, A. (2003), «Family firms». *Journal of Finance*, vol. 58(5), pp. 2167-2201.

CRASTO, I. (2012), «Fenómeno da Sucessão. Empresas Familiares Portuguesas». Dissertação de mestrado não publicada, ISEG.

DASPIT, J.; HOLT, D.; CHRISMAN, J. e LONG, R. (2016). «Examining family firms succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review». *Family Business Review*, vol. 29(1), pp. 44-64.

DE MASSIS, A.; CHUA, J. e CHRISMAN, J. (2008), «Factors preventing intra-family succession». *Family Business Review*, vol. 21(2), pp. 183-199.

DE MASSIS, A.; SIEGER, P.; CHUA, J. e VISMARA, S. (2016), «Incumbents' attitude toward intra-family succession: an investigation of its antecedents». *Family Business Review*, vol. 29(3), pp. 278-300.

DEBICKI, B.; RANDOLPH, R. e SOBCZAK, M. (2017), «Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach». *Journal of Managerial Issues*, vol. 29(1), pp. 82-111.

DEVINS, D. e JONES, B. (2016), «Strategy for succession in family owned small businesses as a wicked problem to be tamed». *Budapest Management Review,* vol. 47(11), pp. 4-15.

GALLO, M. e RIBEIRO, V. (1996), **A Gestão das Empresas Familiares**. Almedina.

GALVE-GÓRRIZ, C. e SALAS-FUMÁS, V. (1996), «Ownership structure and firm performance: some empirical evidence from Spain». *Managerial and Decision Economics*, vol. 17(6), pp. 575-586.

GERSICK, K.; DAVIS, J.; HAMPTON, M. e LANSBERG, I. (1997), **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Harvard Business School Press.

GOMEZ-MEJIA, L.; HAYNES, K.; NUÑEZ-NICKEL, M.; JACOBSON, K. e MOYANO-FUENTES, J. (2007), «Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills». *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, pp. 106-137.

GOMEZ-MEJIA, L.; NUÑEZ-NICKEL, N. e GUTIERREZ, I. (2001), «The role of family ties in agency contracts». *Academy of Management Journal*, vol. 44(1), pp. 81-95.

GREBE EUROCONSULTING (2014), «Empresas familiares: A importância da preparação da sucessão». http://www.nerlei.pt/pt/eventos/da-nerlei/27988-empresas-familiares-a-importancia-da-preparacao-da-sucessao.

HENRIQUE, C. (2008), «A governação nas empresas familiares». Tese de mestrado não publicada, ISCTE-IUL.

INE (2016), E**mpresas em Portugal 2014. Estatísticas Oficiais (Edição 2016)**. Instituto Nacional de Estatística.

JLM CONSULTORES DE GESTÃO; SARGENTO, A.; LOPES, A. e FERNANDES, M. (2014), **Plano Estratégico – Leiria Região de Excelência**. Blue Print Design e Comunicação.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F. e SHLEIFER, A. (1999), «Corporate ownership around the world». *Journal of Finance*, vol. 54, pp. 471-517.

LAMBRECHT, J. (2005), «Multigenerational transition in family business: a new explanatory model». *Family Business Review*, vol. 18(4), pp. 267-282.

LANSBERG, I. (1999), **Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business**. Harvard Business School Press, Boston.

LETHBRIDGE, E. (1997), «Tendências da empresa familiar no mundo». *Revista do BNDES*, 7, junho.

LING, Y.; BALDRIDGE. D. e CRAIG, J. (2012), «The impact of family structure on issue selling by successor generation members in family firms». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 3, pp. 220-227.

MARLER, L.; BOTERO, I. e DE MASSIS, A. (2017), «Succession-related role transitions in family firms: the impact of proactive personality». *Journal of Managerial Issues*, vol. XXIX(1), pp. 57-81.

MARTINS, J. (1999), **Empresas Familiares**. Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

MILLER, D.; BRETON-MILLER, I.; LESTER, R. e CANNELLA Jr., A. (2007), «Are family firms really superior performers?». *Journal of Corporate Finance*, vol. 13(5), pp. 829-858.

MIRALLES-MARCELO, J.; MIRALLES-QUIRÓS, M. e LISBOA, I. (2014), «The impact of family control on firm performance: evidence from Portugal and Spain». *Journal of Family Business Strategy*, vol. 5(2), pp. 156-168.

MOLLY, V.; LAVEREN, E. e DELOOF, M. (2011), «Family business succession and its impact on financial structure and performance». *Family Business Review*, vol. 23(2), pp. 131-147.

NEVES, J. (2001), «A Sucessão na Empresa Familiar: Estrutura de Governo e o Controlo do Capital». Artigo apresentado na Conferência de Finanças na Universidade dos Açores.

NIETO, M.; FERNÁNDEZ, Z.; CASASOLA, M. e USERO, B. (2009), «Impacto de la implicación familiar y de otros accionistas de referencia en la creación de valor». *Revista de Estudios Empresariales*, vol. 2, pp. 5-20.

OEF (2014), «Observatório das Empresas Familiares». http://oef.ipleiria.pt/.

PAULO, D. (2009), «Empresas Familiares em Portugal: "Sucessão Competente"». Dissertação de mestrado não publicada, ISEG.

SHARMA, P.; CHRISMAN, J. e CHUA, J. (1997), «Strategic management of the family business: past research and future challenges». *Family Business Review*, vol. 10, pp. 1-35.

USSMAN, A. (2004), **Empresas Familiares**. Edições Sílabo.

VILLALONGA, B. e AMIT, R. (2006), «How do family ownership, control, and management affect firm value?». *Journal of Financial Economics*, vol. 80, pp. 385-417.

XI, J.; KRAUS, S.; FILSER, M. e KELLERMANNS, F. (2015), «Mapping the field of family business research: past trends and future directions». *International Entrepreneurship and Management Journal,* vol. 11(1), pp. 113-132.

ZAHRA, S. e SHARMA, P. (2004), «Family business research: a strategic reflection». *Family Business Review*, vol. 17(4), pp. 331-346.

Quantos participantes são necessários para um estudo qualitativo?

Linhas práticas de orientação[1]

por Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha e Victor Meyer Jr.

RESUMO: Uma das dificuldades associadas à realização de investigação qualitativa remete para a dimensão das amostras. Com alguma frequência, os investigadores não justificam a sua escolha de N e são por isso criticados. Este artigo apresenta linhas de orientação para a determinação e justificação do número de casos a usar numa investigação qualitativa. Defende que (a) o aumento da dimensão da amostra não é, em si, uma vantagem, e (b) a quantidade desejável de casos da amostra depende da pergunta de investigação e da declinação da mesma numa série de linhas orientadoras.

Palavras-chave: Dimensão da Amostra; Investigação Qualitativa; Entrevistas; Saturação Teórica

¿Cuántos Participantes son necessários para un estúdio cualitativo?

Líneas práticas de orientación

RESUMEN: Una de las dificultades asociadas a la realización de la investigación cualitativa se remite al tamaño de las muestras. Con cierta frecuencia, los investigadores no justifican su elección de N y son por eso criticados. Este artículo presenta líneas de orientación para la determinación y justificación del número de casos a utilizar en una investigación cualitativa. Defiende que (a) el aumento del tamaño de la muestra no es, en sí, una ventaja, y (b) la cantidad deseable de casos de la muestra depende de la pregunta de investigación y de la declinación de la misma en una serie de directrices.

Palabras clave: Dimensión de la Muestra; Investigación Cualitativa; Entrevistas; Saturación Teórica

How many participants are necessary for a qualitative study?

Practical guidelines

ABSTRACT: One of the difficulties associated with qualitative research refers to sample size. Researchers often fail to present a justification for their N and are criticized for that. This article presents guidelines for determining and justifying sample size in qualitative research. It defends that (a) the increase of size is not, per se, an advantage and that (b) the answer depends on the orienting research question and on a number of interrogations it poses.
Keywords: Sample Size; Qualitative Research; Interviews; Conceptual Saturation

Arménio Rego
arego@porto.ucp.pt
Doutorado em Gestão pelo ISCTE-IUL. Professor na Católica Porto Business School. Diretor do LEAD.Lab, Rua de Diogo Botelho, 1327, 4169-005 Porto, Portugal.
Doctorado en Gestión por el ISCTE-IUL. Profesor en la Católica Porto Business School. Director de LEAD.Lab, Calle de Diogo Botelho, 1327, 4169-005 Oporto, Portugal.
PhD in Management, ISCTE-IUL. Professor at Católica Porto Business School. Director of LEAD.Lab, Rua de Diogo Botelho, 1327, 4169-005 Porto, Portugal.

Miguel Pina e Cunha
miguel.cunha@novasbe.pt
Doutorado em Gestão, Tilburg University, Holanda. Professor Fundação Amélia de Mello de Liderança, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, Presidente do Conselho Científico, Campus de Campolide, 1099-032 Lisboa, Portugal.
Doctorado en Gestión, Tilburg University, Holanda. Profesor Fundação Amélia de Mello de Liderança, Nueva Escuela de Economía y Negocios, Universidad Nova de Lisboa, Presidente del Consejo Científico, Campus de Campolide, 1099-032 Lisboa, Portugal.
PhD. in Management, Tilburg University, Holanda, Fundação Amélia de Mello Professor of Leadership, Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa, President of the Faculty Council, Campus de Campolide, 1099-032 Lisbon, Portugal.

Victor Meyer Jr.
victormeyerjr@gmail.com
Doutorado em Administração da Educação Superior, The University of Houston, Estados Unidos da América. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado e Doutorado), Escola de Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Prado Velho, CEP 80215901, Curitiba, Paraná, Brasil.
Doctor en Administración de Educación Superior, The University of Houston, Estados Unidos de América. Profesor del Programa de Postgrado en Administración (Maestría y Doctorado), Escuela de Negocios, Pontificia Universidad Católica de Paraná, Prado Velho, CEP 80215901, Curitiba, Paraná, Brasil.
Doctor of Higher Education Administration, The University of Houston, United States of América. Professor of the Graduate Program in Administration (Masters and Doctoral), Business School, Pontifical Catholic University of Paraná, Prado Velho, CEP 80215901, Curitiba, Paraná, Brazil.

Recebido em novembro de 2017 e aceite em março de 2018
Recibido en noviembre de 2017 y aceptado en marzo de 2018
Received in November 2017 and accepted in March 2018

Quem trabalha com métodos qualitativos, sobretudo jovens investigadores ou estudantes das ciências sociais, confronta-se frequentemente com a pergunta que dá título a este texto: quantos participantes devem ser inquiridos, ou quantos casos devem ser estudados, para realizar um estudo qualitativo? A questão merece uma tentativa de clarificação estruturada.

Embora exista, em alguns meios, um enviesamento em favor da pesquisa quantitativa, a investigação qualitativa contribui igualmente para o avanço do conhecimento científico. Mesmo as questões mais prementes podem beneficiar do trabalho baseado neste tipo de abordagens (Eisenhardt *et al.*, 2016). Naturalmente, importa que o estudo qualitativo seja fiável e rigoroso. E a dimensão da amostra é um elemento essencial dessa validade. Os equívocos são, todavia, frequentes, como os dois exemplos seguintes sugerem.

O comentário ilustra o preconceito com que os métodos qualitativos (uma espécie de «parente pobre») ainda se confrontam em alguns domínios: se a amostra é pequena, o estudo não é válido – e, no limite, não pode ser considerado científico.

Primeiro exemplo: durante o processo de revisão de um artigo qualitativo numa publicação internacional, os autores deste texto foram confrontados com um revisor anónimo que insistia que, naquele tipo de investigação, ele mesmo nunca usava menos de 100 entrevistas. Não apresentava qualquer argumento substantivo. Numa conferência internacional, o editor de uma das melhores revistas internacionais na área da gestão confidenciava-nos algo similar. Eis o seu argumento: as boas revistas são cada vez mais exigentes. É preciso, pois, aumentar a quantidade na dimensão da amostra. Também não apresentou razão substantiva. Mas o argumento alimenta a ideia de que, no mundo das publicações, a fronteira entre *opinião* e *opinião fundamentada* nem sempre é cuidada. E, por vezes, o argumento usado é o da «autoridade» – o de quem tem poder para decidir se um artigo é ou não aceite para publicação.

Segundo exemplo: há alguns anos, uma colega de um dos autores, na discussão de uma tese de mestrado que este orientara, manifestou o seu desconforto porque a amostra do trabalho empírico era pequena. Alegou, ainda, que o trabalho continha «meramente» texto – talvez com isso significando que o trabalho não podia ser realmente sério. O comentário ilustra o preconceito com que os métodos qualitativos (uma espécie de «parente pobre»; Jonsen *et al.*, 2017) ainda se confrontam em alguns domínios: se a amostra é pequena, o estudo não é válido – e, no limite, não pode ser considerado científico.

Este tipo de argumentos resulta, em certa medida, de uma apregoada necessidade de generalização: um estudo só será válido se for generalizável ou universal. Esta noção genérica é contestável. Em primeiro lugar, existem várias formas de generalização. Em segundo lugar, o argumento presume, erradamente, a superioridade da investigação dedutiva sobre a indutiva, da positivista sobre a interpretativa. Negligencia o facto de a própria investigação quantitativa ser vulnerável a um conjunto de enviesamentos. Um dos mais frequentes e potencialmente problemáticos ocorre quando o investigador procura encontrar correlações significativas e, depois de encontrá-las, «descobre» hipóteses que fazem pouco sentido do ponto de vista teórico, mas ajudam a justificar os asteriscos encontrados nas correlações significativas (Hollenbeck e Wright, 2017).

Daqui decorre que os dados quantitativos, por serem aparentemente «exa-

tos», não são necessariamente mais capazes de descrever a realidade do que os dados qualitativos. O que mais releva para a investigação é que a mesma – quantitativa ou qualitativa – seja de boa qualidade, isto é, fiável, rigorosa e válida. Por conseguinte, não assumimos que a investigação qualitativa é superior à quantitativa, nem o inverso. Procuramos apenas ajudar a responder a uma questão recorrente que se depara a quem faz investigação qualitativa.

O texto está organizado da seguinte forma. Começamos por apresentar uma nota preliminar sobre o recurso à investigação qualitativa. De seguida, apresentamos as questões de base para a determinação do tamanho de uma amostra, após o que transformamos essas questões num conjunto de linhas práticas para a ação. Discutimos, depois, um naipe de erros comuns na investigação qualitativa, relacionados direta ou indiretamente com a dimensão da amostra. Para não frustrar o leitor, terminamos com algumas regras de algibeira.

Antes de prosseguir, importa alertar o leitor para o seguinte: não existem, como Shaw (2017) explicou a outro propósito, elixires mágicos. Mas este não é apanágio exclusivo dos estudos qualitativos. Alguns leitores estão seguramente conscientes de várias disputas e desacordos em torno dos estudos quantitativos. Eis alguns exemplos: qual a dimensão apropriada de uma amostra para que se possa realizar uma análise fatorial válida? Quais os valores desejáveis dos índices de ajustamento de um modelo de equações estruturais? Devem (e como) ou não ser inseridas variáveis de controlo num estudo quantitativo (Becker, 2005; Bernerth e Aguinis, 2016)? Quais os valores do ICC que justificam a agregação de dados individuais ao nível da equipa ou da organização (Cole *et al.*, 2011)? Estas questões são respondidas de modo diferente por diferentes académicos.

Nota preliminar: porquê um estudo qualitativo?

Não nos deteremos longamente na discussão da diferença entre investigação qualitativa e quantitativa. O leitor interessado poderá encontrar discussões sobre essa matéria, por exemplo, em Bryman (1984). Apresentamos um resumo das diferenças no Quadro 1 (p. 47).

Focando-nos nos estudos qualitativos, aqui deixamos desde já a seguinte nota: a opção pela abordagem qualitativa (e.g., com recurso a entrevistas) deve ser consciente e fundamentada. O investigador deve também ser consequente na utilização do método. Ou seja, a escolha tem consequências do ponto de vista metodológico. Requer cuidados na obtenção dos dados, na sua análise, na sua apresentação e na discussão.

Estudos qualitativos, por exemplo de natureza indutiva, têm por objetivo estudar um fenómeno de forma estreitamente articulada com o seu contexto. Esta escolha comporta vantagens, nomeadamente a de permitir entender a relação entre fenómenos e contextos. Mas também envolve custos, como o da dificuldade de generalização. Estudos qualitativos podem permitir generalização conceptual, mas apresentam óbvias limitações em matéria de generalização

estatística, para a qual, de resto, não foram desenhados. Por outro lado, não têm por objetivo testar teoria nem identificar as caraterísticas universais de um processo, independentemente do contexto.

Ou seja, e resumindo: se o leitor envereda por um estudo qualitativo porque o mesmo requer uma amostra de pequena dimensão e, assim, requer menos trabalho, estará em boas condições para violar uma série de preceitos de utilização destes métodos (e dificilmente alcançará o desejo de ter menos trabalho). Por essa razão, é importante que a escolha seja baseada no tema de investigação e não na quantidade de trabalho que presumivelmente o método usado acarretará.

Questões de base

Um critério frequentemente avançado para justificar a dimensão da amostra é a saturação teórica ou conceptual. A noção foi avançada por Glaser e Strauss (1967) no âmbito da prática de comparação constante entre teoria e dados. Alcança-se saturação quando se obtém uma forte correspondência entre os dados, a literatura e a teoria (McDonald e Eisenhardt, 2017). Ou seja: a partir de determinada quantidade de casos, a recolha de mais casos (e.g., a realização de novas entrevistas) não acresce informação nova, atingindo-se saturação.

A saturação teórica é frequentemente declarada, mas não explicada (Bowen, 2008), o que implica, da parte do leitor, um ato de fé: o leitor do artigo acredita que os dados saturaram a capacidade de extrair nova evidência. Mas a expetativa, por parte do investigador, de que o leitor faça o trabalho interpretativo não é adequada. Compete ao investigador mostrar evidência de saturação em vez de a decretar. Cabe-lhe justificar a dimensão da amostra em vez de simplesmente a afirmar.

As questões colocadas por Malterud *et al.* (2016) ajudam a aumentar a transparência do processo de definição da amostra e apresentam argumentos genui-

A saturação teórica é frequentemente declarada, mas não explicada, o que implica, da parte do leitor, um ato de fé: o leitor do artigo acredita que os dados saturaram a capacidade de extrair nova evidência. Mas a expetativa, por parte do investigador, de que o leitor faça o trabalho interpretativo não é adequada. Compete ao investigador mostrar evidência de saturação em vez de a decretar.

Quadro 1 **Comparação entre métodos quantitativos e qualitativos**

	Quantitativos	Qualitativos
Fundamentação filosófica	Dedutiva, reducionista	Indutiva, holística
Objetivo	Testar hipóteses predefinidas	Explorar assuntos humanos complexos
Plano de estudo	Predefinido, passo-a-passo	Iterativo, flexível
Posição do investigador	Objetiva, afastada	Integrante do processo
Avaliação da qualidade dos resultados	Testes estatísticos de validade e fidelidade	Métodos indiretos de avaliação da confiabilidade
Medidas de utilidade dos resultados	Generalização	Transferibilidades

Fonte: Marshall (1996, p. 524), com ligeiras adaptações

namente explicativos. *N* deve ser suficientemente grande e diverso para responder aos objetivos do estudo. O que significa, como se discutirá, que pode ser igual a 1 em alguns estudos – especialmente quando o poder informacional é forte. Poder informacional significa que, quanto maior a quantidade de informação relevante detida pelos informadores, menor é a quantidade de informadores/participantes necessária (ver Figura 1).

Para determinar o poder informacional de uma amostra, é útil responder a cinco questões (Malterud *et al.*, 2016):

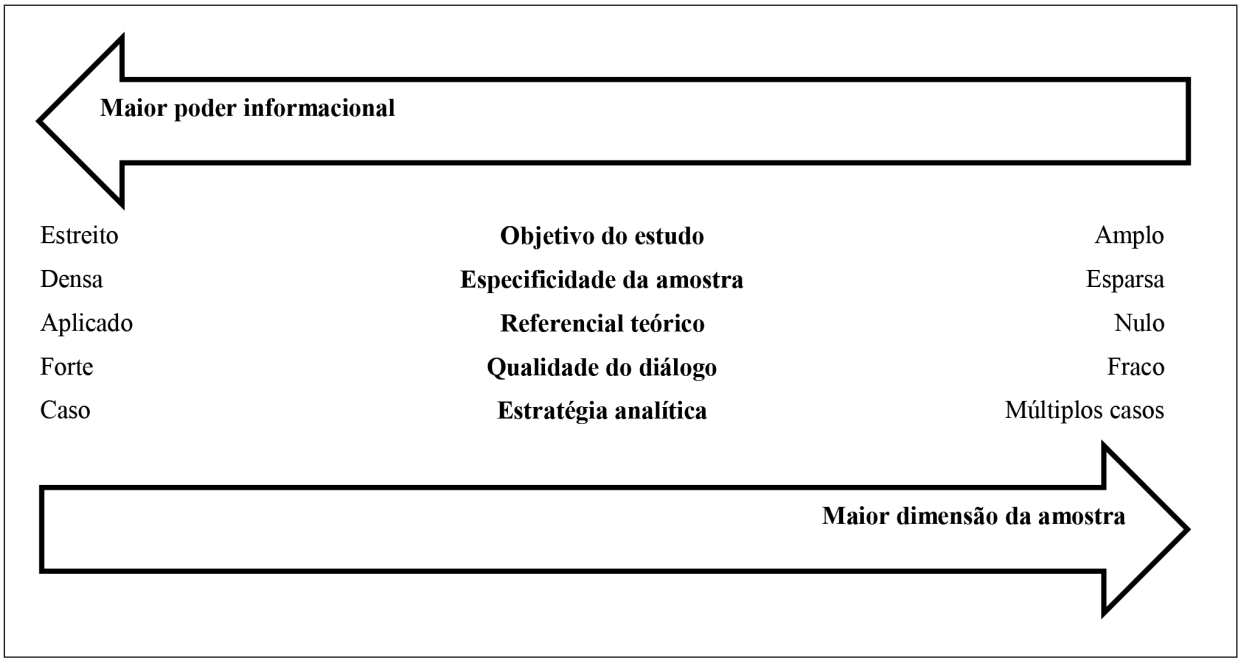
1. Qual o objetivo do estudo?
2. Qual o nível de especificidade da amostra?
3. Quão estabelecido é o referencial teórico?
4. Qual o nível de qualidade do diálogo?
5. Qual a estratégia analítica?

Qual o objetivo do estudo?

Qual o objetivo do estudo: uma questão ampla ou estreita? Quanto mais amplo o objetivo do estudo, maior é o número de casos necessários para o investigar. Por exemplo, um estudo sobre como a paixão pelo trabalho ajuda a ultrapassar a escassez de recursos requer menos sujeitos que o estudo das causas ou antecedentes da paixão. A segunda pergunta assume um número de cambiantes muito mais amplo que a primeira.

Se uma investigação pretende responder a uma questão ampla, é provável que a saturação teórica ocorra mais tarde, isto é, com uma amostra de maior

Figura1 **Como determinar a relação entre poder informacional e dimensão da amostra**



Fonte: Malterud et al. *(2016, p. 1756)*

dimensão. Se um tópico é muito circunscrito, a saturação será presumivelmente obtida de forma mais expedita, isto é, com um número mais reduzido de casos. Por outras palavras, um grande desafio requer um número mais elevado de ângulos de observação. Não parece razoável pretender resolver um problema complexo de forma simples. Mas, mesmo nessa situação, é possível encontrar exceções: mediante acesso a um pequeno grupo de peritos, o investigador pode argumentar que esses peritos dispõem de conhecimento mais rico (i.e., mais poder informacional) que os demais, o que reduz a necessidade de aumentar a amostra.

Qual o nível de especificidade da amostra?

A quantidade de informantes é também influenciada pela especificidade da amostra. Amostras muito específicas requerem informantes com caraterísticas muito homogéneas, o que pode conduzir a amostras de menor dimensão. Como resultado, essa homogeneidade pode dar acesso a informação interessante de forma concentrada. O estudo de Creed *et al.* (2010), sobre ministros religiosos LGBT de denominações protestantes, não requer (por razões pragmáticas, mas também conceptuais) uma amostra como a requerida pelo estudo de ativistas LGBT em geral.

Em alguns casos, níveis de especificidade muito elevados podem justificar o recurso a amostras pequenas, incluindo de 1 (Dukes, 1965; Tsoukas, 2009). Um estudo de Cunha *et al.* (2015) sobre a importância das experiências fisiológicas no processo de construção de sentido num ambiente de campo de morte foi realizado com base na experiência de um único sobrevivente do campo S-21 em Phnom Penh, Camboja.

Quão estabelecido é o referencial teórico?

Quanto mais estabelecido é o referencial, maior é a possibilidade de o estudo incidir numa subquestão da teoria. A amostra requerida é então menor que a necessária para uma teoria sem história. Por exemplo, a definição de objetivos tem um referencial teórico muito maduro (Locke *et al.*, 1981); o papel dos cachorros nas organizações não tem (Rego e Cunha, 2017).

Se uma nova teoria como a perceção do choro de profissionais femininas no local de trabalho requer a contemplação de um conjunto largo de possibilidades (donde a composição de uma amostra de 65 por Elsbach e Bechky, 2017), a exploração de uma questão específica no âmbito de uma teoria estabelecida requer presumivelmente mais profundidade do que amplitude. Consequentemente, requer menor quantidade de informantes que são mais conhecedores do que muitos informantes. Por isso, embora a definição de objetivos seja uma teoria bem estabelecida (Kanfer e Chen, 2016), um estudo sobre o papel dos objetivos no descarrilamento ético numa organização (como o banco norte-americano Wells Fargo) pode beneficiar de um pequeno número de entrevistas com informantes-chave. Amostras pequenas mas bem selecionadas podem ajudar a refinar teorias estabelecidas.

Embora a definição de objetivos seja uma teoria bem estabelecida, um estudo sobre o papel dos objetivos no descarrilamento ético numa organização (como o banco norte-americano Wells Fargo) pode beneficiar de um pequeno número de entrevistas com informantes-chave. Amostras pequenas mas bem selecionadas podem ajudar a refinar teorias estabelecidas.

Qual o nível de qualidade do diálogo?

A dimensão de uma amostra também depende da qualidade do diálogo com os informantes. Em alguns estudos, o investigador dispõe de acesso privilegiado ao terreno, o que lhe permite obter boa informação a partir de menor quantidade de participantes. Quando os entrevistados se mostram relutantes, é porventura necessário alargar a dimensão de amostra e inquirir uma quantidade superior de participantes. Numa investigação em curso, com díades de pais e filhos em empresas familiares, um filho aceitou participar por influência materna, mas a entrevista não durou mais de cinco minutos. Como o leitor compreenderá, não foi uma fonte de informação relevante. Noutros estudos, o acesso é quase livre, o que pode significar amostras mais curtas. Quanto o acesso é fácil, o investigador deve explicitar a razão dessa facilidade, pois as organizações não costumam ser muito recetivas a investigadores «à solta». Por vezes, como explicado por Anteby (2013), os próprios revisores dos artigos submetidos desconfiam da facilidade de acesso, pelo que os autores devem explicar em que condições o autor acedeu ao contexto estudado.

Qual a estratégia analítica?

Finalmente, importa perguntar qual a estratégia analítica. O estudo refere-se a um caso específico ou a vários casos? O alargamento do número de casos tende a ser acompanhado do aumento da amostra. No âmbito de cada caso, é importante refletir sobre quantas interpretações são necessárias para responder à pergunta. Se a questão tem a ver com o pensamento do CEO, um número reduzido de informantes pode ser suficiente, por se tratar de um grupo com alguma homogeneidade. Mas se a pergunta se relaciona com a forma como a estratégia é interpretada a vários níveis numa empresa, limitar a questão ao CEO será uma fonte de enviesamento.

É, pois, importante definir e explicar o racional para a escolha de um ou vários casos. O foco num caso remete normalmente para o seu caráter extraordinário ou extremo (Eisenhardt, 1989). Também aqui é necessário explicar as razões pelas quais o caso é considerado extremo, não bastando afirmá-lo, como temos encontrado na nossa atividade enquanto *reviewers*. Alguns autores referem a natureza «dramática» do seu caso, mas a mesma não é evidente para o leitor – embora devesse sê-lo.

Procedimentos

As perguntas anteriores permitem operacionalizar alguns procedimentos a adotar para determinar o número de entrevistados e de entrevistas (Morse, 2000):

- Verifique a formulação da questão de investigação. Está a mesma explicitamente formulada e apresentada? Que indicações oferece relativamente à dimensão da amostra?
- Explique a escolha de um método qualitativo. Definida a questão, é uma boa

prática explicar a escolha de uma abordagem qualitativa. Explique as razões pelas quais adota um estudo qualitativo e qual a abordagem qualitativa específica (etnografia, *grounded theory*, estudo de caso, etc.).

- Defenda a dimensão da amostra. Defina e explicite os critérios usados nessa decisão. A dimensão é frequentemente definida *a posteriori* – com base, alegadamente, na saturação teórica. Mas há abordagens mais convincentes. Alguma evidência sugere que os autores iniciam a investigação com um número mínimo de informantes estabelecido *a priori* (muitas vezes em múltiplos de 10; *vide* Boddy, 2016). Realizadas as entrevistas definidas e elaborado o modelo, os investigadores conduzem depois uma quantidade adicional de entrevistas para testar a adequabilidade do modelo. Esta é uma forma eficaz de justificar – em vez de apenas afirmar – a saturação teórica. Por outro lado, pode ajudar a evoluir da saturação dos códigos para a saturação dos significados: se a codificação dos dados pode eventualmente ser alcançada ao fim de 9 a 12 entrevistas (Henninck *et al.*, 2017), 16 a 24 entrevistas podem ser necessárias para saturar os significados e obter informação mais texturada dentro de cada código.
- Defina a amostra de forma propositada. Normalmente, a investigação qualitativa não tem por objetivo testar hipóteses, antes visando explorar um tema ainda escassamente estudado, alargar um domínio teórico, ou ganhar profundidade em alguma matéria específica. Por essa razão, a escolha dos informantes num estudo e dos casos a analisar não é necessariamente aleatória. A amostragem pode ser propositada, isto é, definida segundo o interesse do tema em análise. Importa também estabelecer, à partida, quantas vezes se aborda cada informante – o que, mais uma vez, depende da natureza do estudo.
- Explique como atingiu a saturação conceptual. Com frequência, os autores apenas afirmam a saturação; mas importa explicar o processo.

Erros comuns

Um artigo científico é um exercício de persuasão. E o seu autor é um aprendiz de Xerazade (Pollock e Bono, 2013). Essa capacidade persuasiva pode, todavia, ficar hipotecada quando alguns erros são cometidos. Discutimos aqui cinco dos mais comuns: (1) recurso a números mágicos; (2) saturação do autor; (3) ocultação de dados; (4) não explicação da transformação dos dados em conhecimento; (5) não revelação do contributo teórico.

Alguns destes erros têm diretamente a ver com a dimensão da amostra; outros não, mostrando que mesmo grandes amostras nada garantem se, a jusante, forem cometidos erros como os que se seguem.

Números mágicos

O recurso a números mágicos, como, por exemplo, múltiplos de dez (logo, números redondos), sem explicação não é convincente. Fazer muitas entrevistas não é valioso *per se*, nem é necessariamente criador de valor. Fazer 30 entrevistas não é necessariamente melhor que fazer metade de 30.

Saturação do autor

A saturação teórica tornou-se o padrão de ouro para determinar a dimensão da amostra. Mas a saturação relevante é a dos dados, não a do autor. É frequente os investigadores menos experimentados quererem parar a recolha porque o processo é moroso e a transcrição penosa. Mas a qualidade de um trabalho qualitativo depende da riqueza da informação colhida (O'Reilly e Parker, 2012). O investigador, mesmo que esteja saturado, deve prosseguir na recolha de dados até alcançar saturação teórica.

Ocultação dos dados

Não basta fazer as entrevistas: é importante mostrar o material semântico que delas resulta. Importa mostrar os dados e explicar como foram analisados e transformados em conhecimento. É cómodo fazer 30 entrevistas e mostrar apenas as afirmações dos entrevistados que suportam o argumento dos autores. Mas essa não é a forma correta de fazer investigação. Fazer isso corresponde a remover de um estudo *quantitativo* os participantes que contrariam a hipótese (e.g., remover da análise os dados de doentes em que o medicamento testado não surtiu os efeitos desejados ou gerou consequências perversas).

Não explicação da transformação

A apresentação do processo de análise é importante. Conduzir 50 entrevistas é meritório. Mas se tiverem sido selecionados apenas os dados que validam conclusões preestabelecidas, as 50 entrevistas de pouco valerão. O trabalho qualitativo serve, em forte medida, para realizar investigação a partir dos dados e não de hipóteses. Daí a importância da apresentação e da explicação de todo o processo. Afirmar a realização de um grande número de entrevistas e não as traduzir em algo visível (normalmente sob a forma de tabelas) tem escasso valor.

Não apresentação de uma contribuição teórica

O objetivo da investigação é fazer progredir a teoria (Staw e Sutton, 1995), ou seja, o conhecimento sobre o assunto sob investigação. Citações interessantes podem facilitar a leitura, tornando-a mais agradável, mas, no final, o que conta é a relevância da contribuição – com mais ou menos entrevistas, dependendo da resposta à pergunta de investigação.

Regras de algibeira

Os cinco erros mostram que a resposta à questão da dimensão da amostra depende criticamente da questão de investigação. Em função desta, o aumento da dimensão pode ser irrelevante, ou até mesmo negativo ou contraproducente. Ou seja, o tamanho conta menos do que o leitor possa pensar.

Não há poções mágicas: o número de sujeitos não é importante em si mesmo (Sandelowski, 1995). De qualquer modo, o leitor poderá beneficiar com algumas orientações práticas sobre números específicos. Apresenta-

O trabalho qualitativo serve, em forte medida, para realizar investigação a partir dos dados e não de hipóteses. Daí a importância da apresentação e da explicação de todo o processo. Afirmar a realização de um grande número de entrevistas e não as traduzir em algo visível (normalmente sob a forma de tabelas) tem escasso valor.

Quadro 2 **Regras orientadoras para a determinação da dimensão da amostra**

Dimensão	Descrição	Explicação	Ilustração
N =1	O caso é tão excecional que merece ser estudado singularmente	Estudos com natureza fenomenológica ou casos marcadamente extremos podem beneficiar deste tipo de escolha	Estudo de caso extremo, como o prisioneiro Vann Nath, do campo S-21 no Camboja Artigo ilustrativo: Cunha *et al.* (2015)
N = 6 a 10 (aproximadamente)	Um grupo de informantes com alguma excecionalidade	Estudos sobre uma categoria de respondentes muito específica – que poderão ser abordados repetidamente ao longo do tempo	Estudo de um grupo distinto, como o incidente sobre cinco ministros religiosos GLBT enquanto agentes de mudança Artigo ilustrativo: Creed *et al.* (2010)
N =12	Grupo de informantes relativamente homogéneo	É provável o alcance de saturação com este tipo de amostras	Um argumento metodológico Artigo ilustrativo: Guest *et al.* (2006)
N = 20 a 30 (aproximadamente)	Número frequente em estudos de *grounded theory*	Número apresentado como frequente em estudos qualitativos	Abordagens habituais do tipo *grounded theory* Artigo ilustrativo: Cunha *et al.* (*forthcoming*)
N = 50 ou mais	Apresentação de uma amostra grande	O autor pretende apresentar argumentos favoráveis à generalização	Estudo sobre o sentido de vocação de um grupo de 50 tratadores de animais Artigo ilustrativo: Schabram e Maitlis (2017)

mos seguidamente algumas possibilidades de escolha, resumidas no Quadro 2.

N = 1. Se a pergunta de investigação se refere a um caso extraordinário e altamente específico, pode ser vantajoso não o misturar com outros que sejam dificilmente comparáveis (veja exemplo em Cunha *et al.*, 2015).

N = 6 a 10. Morse (2000) enuncia que, para uma questão de investigação clara e para um grupo de informantes entrevistados repetidamente ao longo do tempo, pode ser suficiente uma amostra de 6 a 10. Esta pode também ser a dimensão adequada para uma população homogénea e com questões semelhantes para todos os entrevistados (Johansen e De Cock, 2017). Num estudo com «psicopatas empresariais», Boddy *et al.* (2015) trabalharam com uma amostra de 5.

N = 12 (ou múltiplos de 12). Alguns autores alegam que 12 é um número de entrevistas que habitualmente permite obter saturação: Guest *et al.* (2006) concluíram que após 12 entrevistas tinham obtido 92% dos códigos obtidos com uma amostra de 30, e 88% do total do número de códigos para duas amostras

de 30. Daqui a ideia de que a dúzia ou múltiplos de 12 deve ser a regra (Boddy, 2016).

N = 20 a 30. Morse (2000) e Creswell (1998) consideram que um estudo de *grounded theory* (Teoria Fundamentada em Dados) pode ser realizado com 20 a 30 participantes, com duas ou três entrevistas não estruturadas por pessoa.

N = 50. Se, por alguma razão, o investigador pretende uma amostra grande, 50 é considerado um número adequado (Sandelowski, 1995). Esta tradição parece predominar nos EUA, sobretudo em revistas de topo, pelo menos na área de comportamento organizacional, na qual trabalhamos, e cuja inclinação positivista recomenda maiores cuidados com a generalização e a construção de proposições para testagem futura (Boddy, 2016). Reitere-se que o recurso a uma amostra de grande dimensão não dispensa a necessidade de explicar a razão subjacente.

Estas indicações não são regras. Acabámos de sugerir que 50 representa uma amostra grande, mas Nissen (2005) usou uma amostra de 200 com o simples argumento de que foi aí atingida a saturação teórica (note-se de novo a «redondeza» do número, o que leva a congeminar se não haverá «superstições» numéricas também no mundo académico!). Um apoio prático importante é o texto de Marshall *et al.* (2013). Apresenta uma tabela (Tabela 3, p. 18) com informação importante sobre valores habituais na investigação qualitativa. Como guia de orientação e de argumentação, é uma referência útil, pois o leitor poderá comparar a dimensão da sua amostra com a de um padrão exterior.

Outra possibilidade: Dworkin (2012) estabelece um intervalo de 25 a 30 participantes como a dimensão mínima para trabalhos com entrevistas em profundidade. Esse número, segundo o autor, oferece algumas garantias de que a informação colhida permite estabelecer uma resposta de qualidade à questão de investigação, mas também aumenta a possibilidade de obter casos negativos.

Como nota final, sugerimos ao leitor que regresse à questão fulcral: o trabalho «desafia, modifica ou avança aquilo que sabemos a um nível teórico?» Se a resposta a esta questão de Shaw (2017, p. 821) for negativa, a dimensão da amostra é apenas um pormenor irrelevante.

Conclusão

A investigação, quantitativa ou qualitativa, tem por objetivo modificar, desafiar ou avançar o conhecimento na sua respetiva área. A investigação qualitativa tem como objetivo típico a descoberta de elementos contextualmente específicos. A dimensão da amostra é um elemento instrumental, mas crítico para a validade do estudo. Uma vez que a investigação qualitativa trabalha normalmente com pequenos números, compete aos autores explicar a razão pela qual os seus números são adequados para responder à pergunta de investigação.

Neste texto, apresentamos pistas de ação para os investigadores que recorrem a esta abordagem. Mas deixamos duas notas finais. Primeira: quando submeter o seu artigo com recurso a metodologias qualitativas, prepare-se para receber

opiniões de *reviewers* muito diversas. Este é um domínio cujas fronteiras não são necessariamente precisas. Pode ultrapassar essa dificuldade através do recurso a argumentos sólidos publicados por investigadores reputados em revistas de boa qualidade. Segunda: antes de submeter o artigo a uma determinada revista, realize *benchmark* (Woods, 2017): certifique-se dos estudos qualitativos que têm sido publicados sobretudo nessa revista.

Nota

1. Miguel Pina e Cunha agradece o apoio da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia, projeto Ref. UID/ECO/00124/2013 e POR Lisboa, projeto LISBOA-01-0145-FEDER-007722.

Referências bibliográficas

ANTEBY, M. (2013), «Relaxing the taboo on telling our own stories: upholding professional distance and personal involvement». *Organization Science,* 24(4), pp. 1277-1290.

BECKER, T.E. (2005), «Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: a qualitative analysis with recommendations». *Organizational Research Methods*, 8(3), pp. 274-289.

BERNERTH, J. B. e AGUINIS, H. (2016), «A critical review and best-practice recommendations for control variable usage». *Personnel Psychology*, 19(1), pp. 229-283.

BODDY, C.R. (2016), «Sample size for qualitative research». *Qualitative Market Research: An International Journal*, 19(4), pp. 426-432.

BODDY, C.; MILES, D.; SANYAL, C. e HARTOG, M. (2015), «Extreme managers, extreme workplaces: capitalism, organizations and corporate psychopaths». *Organization*, 22(4), pp. 530-551.

BOWEN, G.A. (2008), «Naturalistic inquiry and the saturation concept: a research note». *Qualitative Research*, 8(1), pp. 137-152.

BRYMAN, A. (1984), «The debate about quantitative and qualitative debate: a question of method or epistemology?». T*he British Journal of Sociology*, 35(1), pp. 75-92.

BRYMAN, A. (2006), «Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?». *Qualitative Research*, 6(1), pp. 97-113.

COLE, M.S.; BEDEIAN, A.G.; HIRSCHFELD, R.R. e VOGEL, B. (2011), «Dispersion-composition models in multilevel research: a data-analytic framework». *Organizational Research Methods*, 14(4), pp. 718-734.

CREED, W.D.; DEJORDY, R. e LOK, J. (2010), «Being the change: institutional contradiction through identity work». *Academy of Management Journal,* 53(6), pp. 1336-1364.

CRESWELL, J. (1998), **Qualitative Inquiry and Research Design**. Sage, Thousand Oaks.

CUNHA, M.P.; CLEGG, S.; REGO, A. e GOMES, J.F.S. (2015), «Embodying sensemaking: learning from the extreme case of Vann Nath, prisoner at S-21». *European Management Review*, 12(1), pp. 41-58.

CUNHA, M.P.; VIEIRA, D.V.; REGO, A. e CLEGG, S. (no prelo), «Why doesn't performance management perform? A study in the translation of practice». *International Journal of Productivity and Performance Management*.

DUKES, W. F. (1965), «N = 1». *Psychological Bulletin*, 64(1), pp. 74-79.

DWORKIN, S.L. (2012), «Sample size policy for qualitative studies using in-depth interviews». *Archives of Sexual Behavior*, 41, pp. 1319-1320.

EISENHARDT, K.M. (1989), «Building theories from case study research». *Academy of Management Review*, 14(4), pp. 532-550.

EISENHARDT, K.M.; GRAEBNER, M.E. e SONENSHEIN, S. (2016), «Grand challenges

and inductive methods: rigor without rigor mortis». *Academy of Management Journal,* 59(4), pp. 1113-1123.

ELSBACH, K. e BECHKY, B. (2017), «How observers assess women who cry in professional work contexts». *Academy of Management Discoveries*, forthcoming.

GLASER, B.G. e STRAUSS, A.L. (1967), **The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research**. Aldine, Chicago.

GUEST, G.; BUNCE, A. e JOHNSON, L. (2006), «How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability». *Field Methods,* 18(1), pp. 59-82.

HENNINCK, M.M.; KAISER, B.N. e MARCONI, V.C. (2017), «Code saturation versus meaning saturation: how many interviews are enough?». *Qualitative Health Research*, 27(4), pp. 591-608.

HOLLENBECK, J.R. e WRIGHT, P.M. (2017), «Harking, sharking, and tharking: making the case for post hoc analysis of scientific data». *Journal of Management*, 43(1), pp. 5-18.

JOHANSEN, C.B. e DE COCK, C. (2017), «Ideologies of time: how elite corporate actors engage the future. *Organization*, DOI: https://doi.org/10.1177/1350508417725592.

JONSEN, K.; FENDT, J. e POINT, S. (2017), «Convincing qualitative research: what constitutes persuasive writing?». *Organizational Research Methods*, DOI:10.1177/109442811-7706533.

KANFER, R. e CHEN, G. (2016), «Motivation in organizational behavior: history, advances and prospects». *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, pp. 6-19.

LOCKE, E.A.; SHAW, K.N.; SAARI, L.M. e LATHAM, G.P. (1981), Goal setting and task performance: 1969-1980». *Psychological Bulletin*, 90(1), p. 125.

MALTERUD, K.; SIERSMA, V.D. e GUASSORA, A.D. (2016), «Sample size in qualitative interview studies: guided by information power». *Qualitative Health Research,* 26(13), pp. 1753--1760.

MARSHALL, B.; CARDON, P.; PODDAR, A. e FONTENOT, R. (2013), «Does sample size matter in qualitative research?: A review of qualitative interviews in IS research». *Journal of Computer Information Systems*, Fall, pp. 11-22.

MARSHALL, M.N. (1996), «Sampling for qualitative research». *Family Practice*, 13(6), pp. 522-425.

MASON, M. (2010), «Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews». *Forum Qualitative Research*, 11(3).

MCDONALD, R. e EISENHARDT, K.M. (2017), «Category kings and commoners: how market-creation efforts can undermine startups' standing in a new market». HBS *Working Paper* 16-095.

MORSE, J.M. (2000), «Determining sample size». Qualitative Health Research, 10(1), pp. 3-5.

NISSEN, M. E. (2005), «Dynamic knowledge patterns to inform design: a field study of knowledge stocks and flows in an extreme organization». *Journal of Management Information Systems*, 22(3), pp. 225-263.

O'REILLY, M. e PARKER, N. (2012), «"Unsatisfactory saturation": a critical exploration of the nature of saturated sample sizes in qualitative research». *Qualitative Research*, 13(2), pp. 190-197.

POLLOCK, T.G. e BONO, J.E. (2013), «Being Scheherazade: the importance of storytelling in academic writing». *Academy of Management Journal*, 56(3), pp. 629-634.

REGO, A. e CUNHA, M.P. (2017), **Organizacão: Cães e Cãopetências na Vida Organizacional**. Sílabo, Lisboa.

SANDELOWSKI, M. (1995), «Sample size in qualitative research». *Research in Nursing and Health*, 18(2), pp. 179-183.

SCHABRAM, K. e MAITLIS, S. (2017), «Negotiating the challenges of a calling: emotion and enacted sensemaking in animal shelter work». *Academy of Management Journal*, 60(2), pp. 584-609.

SHAW, J.D. (2017), «Advantages of starting with theory». *Academy of Management Journal*, 60(3), pp. 819-822.

SUTTON, R.I. e STAW, B.M. (1995), «What theory is note». *Administrative Science Quarterly*, 40(3), pp. 371-384.

TSOUKAS, H. (2009), «Craving for generality and small-N studies: a Wittgensteinian approach towards the epistemology of the particular in organization and management studies». In D. Buchanan e A. Bryman (Eds.), **The Sage Handbook of Organizational Research Methods**. Sage, Los Angeles, pp. 285-301.

WOODS, G. (2017), «'Research plenary: getting published in top journals». Keynote address, 5th International Conference on 'Managing organizations in Africa' (ARG 2017), 29-31 August, Mauritius.



Influência das falhas administrativas na redução da segurança de pacientes internados em unidades de terapia intensiva

por Edzangela Santos, Lígia Quitério, Renata Daud-Galotti e Marcia Novaretti

RESUMO: Falhas assistenciais podem comprometer a segurança de pacientes. No hospital, em especial na Unidade de Terapia Intensiva (UTI), a gestão de operações depende de tarefas administrativas, mas não foi estudado até então seu papel na segurança de pacientes. Esta pesquisa analisou incidentes decorrentes de falhas administrativas em pacientes internados em UTI com abordagem empírica de caráter exploratório-descritivo e estratégia de pesquisa-ação. Detectamos 653 incidentes decorrentes de falhas administrativas (6,94%), sendo 280 eventos adversos (42,8%). A ocorrência de falhas administrativas prolongou internação na UTI em 1,84 dias, (p<0,0005) e no hospital (p=0,002). A maioria dos incidentes (99,3%) era evitável. O gestor pode atuar neste cenário monitorando tarefas administrativas de risco à segurança do paciente usando diferentes ferramentas e até preveni-las, colocando barreiras buscando melhoria da qualidade e maior eficiência operacional.
Palavras-chave: Gestão em Saúde; Eventos Adversos; Segurança do Paciente; Unidade de Terapia Intensiva; Administração

Influencia de los fallos administrativos en la reducción de la seguridad de pacientes internados en unidades de cuidados intensivos

RESUMEN: Los fallos asistenciales pueden comprometer la seguridad de los pacientes. En el hospital, en especial en la Unidad de Cuidados Intensivos (UCI), la gestión de operaciones depende de tareas administrativas, pero no se ha estudiado hasta ahora su papel en la seguridad de pacientes. Esta investigación analizó incidentes derivados de fallos administrativos en pacientes internados en la UCI con un enfoque empírico de carácter exploratorio-descriptivo y estrategia de investigación-acción. Detectamos 653 incidentes derivados de fallos administrativos (6,94%) siendo 280 eventos adversos (42,8%). La existencia de fallos administrativos prolongó la hospitalización en la UCI en 1,84 días, (p<0,0005) en el hospital (p=0.0002). La mayoría de los incidentes (99,3%) era evitable. El gestor puede actuar en este escenario vigilando las tareas administrativas de riesgo para la seguridad del paciente usando diferentes herramientas y hasta prevenirlas poniendo límites buscando mejorar la calidad y una mayor eficiencia operativa.
Palabras clave: Gestión en Salud; Eventos Adversos; Seguridad del Paciente; Unidad de Cuidados Intensivos; Administración

Influence of administrative failure in intensive care patients' safety reduction

ABSTRACT: Health care failures can compromise patients' safety. At the hospital, especially in Intensive Care Unit (ICU), the operations management depends on administrative tasks, but their role in patients' safety has not been studied yet. This study has the purpose to evaluate administrative failures in ICU patients using empirical approach of exploratory and descriptive research and a research-action strategy. We have detected 653 administrative failures (6.94%) and of them, 280 adverse events (42.8%). Administrative failures increased length ICU stay in 1.84 days, ($p<0.0005$) and hospital stay ($p=0.002$). This research shows that administrative failures occur in ICU; which are mostly of avoidable type (99.3%). The manager role in this scenario is to monitor administrative tasks of risk to patient safety using different tools and even preventing them by adding barriers for management risk seeking for better quality and higher operational efficiency.

Keywords: Health Management; Adverse Events; Patient Safety; Intensive Care Unit; Management

Edzangela de Vasconcelos Santos
edzangela.santos@hc.fm.usp.br
Mestrado em Administração (Gestão em Sistemas de Saúde), Universidade Nove de Julho, Coordenadora do Serviço de Educação Permanente da Divisão de Enfermagem do Instituto Central, Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, CEP 01504-000 São Paulo-SP, Brasil.
Master in Business Administration (Health Management Systems), Universidade Nove de Julho. Coordinator of the Permanent Education Service of the Central Institute's Nursing Department, Hospital das Clinicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, CEP 01504-000, São Paulo-SP, Brazil.
MBA en Gestión en Sistemas de Salud, Universidad Nove de Julho. Coordinadora del Servicio de Educación Permanente del Departamento de Enfermería del Instituto Central, Hospital de las Clínicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo, CEP 01504-000 São Paulo-SP, Brasil.

Lígia Maria Quitério
ligia.quiterio@hc.fm.usp.br
Mestrado em Administração (Gestão em Sistemas de Saúde), Universidade Nove de Julho. Coordenadora de Enfermagem, Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, CEP 01504-000 São Paulo-SP, Brasil.
Master in Business Administration (Health Management Systems), Universidade Nove de Julho. Nursing C oordinator, Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, CEP 01504-000 São Paulo-SP, Brazil.
MBA en Gestión en Sistemas de Salud, Universidad Nove de Julho. Coordinadora de Enfermería, Hospital de las Clínicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo, CEP 01504-000 São Paulo-SP, Brasil.

Renata Mahfuz Gallotti
renatagallotti@uninove.br
Doutorada em Medicina, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo. Diretora de Saúde, Universidade Nove de Julho, CEP 01504-001 São Paulo-SP, Brasil.
Doctorate in Medicine, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Dean of Health Undergraduate Program, Universidade Nove de Julho, CEP 01504-001, São Paulo-SP, Brazil.
Doctorada en Medicina, Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo, Directora de Salud, Universidad Nove de Julho, CEP 01504-001 São Paulo-SP, Brasil.

Marcia Cristina Zago Novaretti
mnovaretti@gmail.com
Doutorada em Medicina, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Diretora do Mestrado Profissional em Administração (Gestão em Sistemas de Saúde), Universidade Nove de Julho, Rua Vergueiro, 235, 12.º, Liberdade, CEP 01504-001 São Paulo-SP, Brasil.
Doctorate in Medicine, Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, Dean of Health Administration Graduate Program, Universidade Nove de Julho. Rua Vergueiro, 235, 12.º, Liberdade, CEP 01504-001 São Paulo-SP, Brazil.
Doctorada en Medicina, Facultad de Medicina de la Universidad de São Paulo, Directora del Máster Profesional en Administración (Gestión en Sistemas de Salud), Universidad Nove de Julho, Rua Vergueiro, 235, 12.º, Liberdade, CEP 01504-001 São Paulo-SP, Brasil.

Recebido em março de 2016 e aceite em março de 2018
Recibido en marzo de 2016 y aceptado en marzo de 2018
Received in March 2016 and accepted in March 2018

Um dos maiores desafios dos gestores hospitalares consiste no gerenciamento da redução de riscos ao paciente. Nesse contexto, o estudo dos fatores que podem acarretar em riscos desnecessários aos pacientes, aumentando custos hospitalares, causar dano de intensidade variável aos pacientes até mesmo colocando a vida em risco, além de consequências legais advindas desses incidentes, pode ser considerado fundamental aos profissionais de saúde e aos gestores, visando a detecção dessas falhas na segurança do paciente e de medidas que promovam sua prevenção.

O relatório do Institute of Medicine (Kohn *et al.*, 1999) ao partir da premissa de que seres humanos cometem erros e que, portanto, onde há atividade humana podem ocorrer erros, mostrou que os hospitais não eram tão seguros quanto se imaginava. Estimaram que de 44 000 a 88 000 mortes ao ano poderiam ser decorrentes de erros médicos. Os autores também relataram que os avanços têm tornado a medicina cada vez mais complexa, um maior número de procedimentos diagnósticos e terapêuticos têm sido realizados e, com isso, pode esperar-se um aumento de risco de erros médicos.

A videotransparência é uma estratégia inovadora que contribui para o aumento da segurança do paciente, possibilitando o acompanhamento em tempo-real de procedimentos e de ações da equipe de saúde.

Deve-se considerar que a segurança do paciente envolve não somente erros médicos, mas uma ampla gama de incidentes de diversas naturezas. A começar, há diferentes definições para o termo segurança do paciente. Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2011), entende-se por segurança do paciente «a redução do risco de danos desnecessários relacionados com os cuidados de saúde, para um mínimo aceitável». Incidente de segurança do paciente (ISP) é definido como «um evento ou circunstância que poderia resultar, ou resultou, em dano desnecessário para o paciente» (OMS, 2011). Os incidentes de segurança podem ser causados por atos deliberados ou não, e os prejuízos ao paciente podem ser físicos e/o psicológicos.

Uma revisão mais recente, publicada por James (2013), apontava para uma estimativa de alarmantes 210 000 a 400 000 óbitos/ano em hospitais nos Estados Unidos como devido a falhas na segurança do paciente, superando aquelas decorrentes da AIDS e do câncer de mama. O autor em questão pondera, entretanto, das dificuldades que se tem ao analisar os erros não-intencionais em uma estrutura hospitalar, chegando a mencionar que há um verdadeiro «muro de silêncio» que deve ser superado para reduzir os danos aos pacientes.

Um dos desafios ao lidar com a segurança do paciente consiste nas estratégias para a disseminação dessa temática na cultura organizacional de um estabelecimento de saúde assim como o aumento de notificações de ISP.

Enquanto a aplicação de indicadores de segurança pode aumentar o número de notificações, Hoffman *et al.* (2013) não encontraram diferença quanto à cultura de segurança. Recentemente, Joo, Xu e Markary (2016) observaram que a videotransparência é uma estratégia inovadora que contribui para o aumento da segurança do paciente, possibilitando o acompanhamento em tempo-real de procedimentos e de ações da equipe de saúde.

Os riscos ao paciente têm sido alvo de inúmeras pesquisas, intensificadas a partir de 2000. Neste contexto, a OMS criou em 2004 a World Alliance for Pa-

tient Safety, que, dentre outros objetivos, organizou os conceitos e definições sobre segurança do paciente, por meio da Classificação Internacional de Segurança do Paciente (International Classification for Patient Safety – ICPS).

A segurança do paciente é definida como reduzir a um mínimo aceitável o risco de dano desnecessário associado ao cuidado de saúde. Os principais conceitos relativos à segurança do paciente, de acordo com a ICPS, são dois: Dano – comprometimento da estrutura ou função do corpo e/ou qualquer efeito dele oriundo, incluindo-se doenças, lesão, sofrimento, morte, incapacidade ou disfunção, podendo, assim, ser físico, social ou psicológico; e Risco – probabilidade de um incidente ocorrer.

Conforme a ICPS, os incidentes de segurança dos pacientes podem ser classificados em cinco categorias: Incidente – evento ou circunstância que poderia ter resultado, ou resultou, em dano desnecessário ao paciente; Circunstância notificável – incidente com potencial dano ou lesão; *Near miss* – incidente que não atingiu o paciente; Incidente sem lesão – incidente que atingiu o paciente, mas não causou danos; e Evento adverso – incidente que resulta em dano ao paciente. E, priorizou ações para reduzir os riscos e eventos adversos (OMS, 2011).

Dentro da estrutura hospitalar, a Unidade de Terapia Intensiva (UTI) é a unidade destinada ao tratamento de pacientes em estado crítico ou de alta complexidade que apresentem chances de sobrevida se forem assistidos com os cuidados exigidos pela sua condição atual (Melara *et al.*, 2006). Para a operacionalização de uma UTI deve-se planejar, dimensionar e seguir a legislação referente à composição de profissionais, equipamentos e área física adequados àquele local, bem como aos processos e diretrizes pertinentes a suas atividades assistenciais.

O aumento da longevidade tem ocasionado o crescimento do número de pacientes com doenças cardiovasculares, câncer e outras moléstias cujas complicações têm indicação frequente de internação em UTI. Por outro lado, o aumento dos índices de traumas decorrentes de causas externas no Brasil também tem gerado maior número de internações em UTI. Com isso, há necessidade de mais leitos de UTI para que seja atendida essa crescente demanda. Contudo, em função da maior tecnologia envolvida no cuidado, a UTI é vulnerável à ocorrência de incidentes que, se estudados e analisados, podem contribuir para a melhoria da assistência à saúde.

O aumento da longevidade tem ocasionado o crescimento do número de pacientes com doenças cardiovasculares, câncer e outras moléstias cujas complicações têm indicação frequente de internação em UTI. Por outro lado, o aumento dos índices de traumas decorrentes de causas externas no Brasil também tem gerado maior número de internações em UTI.

Nas UTI, um dos objetivos é a busca pela qualidade dos serviços prestados com o melhor desempenho e menor tempo, o que pode ser mensurado pela análise de indicadores objetivos que tenham por finalidade demonstrar o desempenho técnico dos processos de tratamento ou por indicadores subjetivos que pesquisam a satisfação do cliente, lançando mão da qualidade percebida (Souza *et al.*, 2006).

Em 2013, foi publicado no Brasil o Plano Nacional de Segurança do Paciente, baseado nos preceitos da OMS. O Plano estabelece protocolos básicos que devem ser elaborados e implantados, como higienização das mãos; redução da

infecção de corrente sanguínea associada ao cuidado; implantação de *check list* para cirurgia segura; redução de erro decorrente de medicamentos; identificação do paciente; e uso seguro de materiais e equipamentos (ANVISA, 2013).

Nesse contexto, os incidentes relacionados à segurança do paciente são indicadores críticos, pois permitem mensurar a lacuna entre a assistência prestada e a desejada, possibilitando, por meio de sua análise, o planejamento de um sistema de saúde mais seguro (Novaretti *et al.*, 2014). O Brasil possui um conjunto de indicadores com essa finalidade, porém faltam estudos que analisem e proponham medidas de segurança para a situação brasileira (Branquinho e Silva, 2014). Apesar de o PNSP ter incorporado os protocolos recomendados pela OMS, que significam um pequeno investimento em relação a magnitude dos erros e eventos decorrentes, os estudos que indicaram a necessidade destes protocolos são oriundos de países desenvolvidos (ANVISA, 2013).

A falha humana, condicionada às deficiências do sistema de prestação de cuidados, é considerada a principal causa de incidentes. Falhas decorrentes de estrutura física e equipamentos são menos frequentemente relacionadas a incidentes.

A OMS estima que, aproximadamente, 10% dos pacientes internados são vítimas de incidentes e que 30 a 70% são evitáveis (Reis *et al.*, 2013; Porto *et al.*, 2010). No Brasil, a incidência estimada de incidentes relacionados à segurança do paciente é de 7,6%, com 67% de eventos evitáveis relacionados à cirurgia e procedimentos clínicos (Mendes *et al.*, 2009). A falha humana, condicionada às deficiências do sistema de prestação de cuidados, é considerada a principal causa de incidentes (Reis *et al.*, 2013). Falhas decorrentes de estrutura física e equipamentos são menos frequentemente relacionadas a incidentes (Cecchetto, Fachinelli e Souza, 2010), corroborando Reason (2000), que apresenta o ser humano como passível de erros e, portanto, devem-se criar barreiras que evitem as falhas por meio da cultura da segurança. Os erros devem ser tratados como consequência das falhas do sistema e encarados como oportunidades de aprendizado para melhoria da qualidade da assistência prestada.

Leitão e colaboradores (2013) estudaram incidentes decorrentes de falhas administrativas, definindo-as como aqueles que não envolviam o paciente diretamente, mas não as especificaram.

Justa e Malik (2013), pesquisando taxas de cancelamentos de cirurgias, concluíram que há pouco conhecimento referente à relação das áreas de saúde e gestão de operações, com consequente inabilidade para aplicação de princípios, técnicas e ferramentas ligados à administração de operações na área da saúde, impossibilitando oportunidades de melhorias, subsidiando a tomada de decisões.

Com o aumento da competitividade entre as empresas de saúde, a busca pela excelência da qualidade nos serviços oferecidos passou a ser diferencial no mercado (Malik e Schiesari, 2011). Passaram a utilizar-se indicadores que traduzem a segurança do paciente, representando o quanto a instituição é capaz de prestar a assistência necessária sem causar danos ou expor o paciente a riscos. Essa conversão da assistência em dados numéricos estatisticamente significativos possibilita a comparação entre as instituições de saúde (Branquinho e Silva, 2014; Souza *et al.*, 2006).

Nos últimos anos, o volume de pesquisas sobre segurança do paciente tem

crescido exponencialmente e contribuído para o gerenciamento dos riscos, bem como para a prevenção de eventos adversos (EA). O incentivo à notificação dos incidentes tem sido progressivo, com o propósito de analisar as situações e identificar os pontos vulneráveis dos processos, em detrimento da cultura punitiva (Andolhe, 2013). Entretanto, pouco se estuda sobre os incidentes decorrentes de falhas administrativas, tais como suspensão de cirurgias, indisponibilidade de leitos, falta de medicamentos e de material (Dias, Martins e Navarro, 2012).

Os EA evitáveis, de natureza assistencial ou administrativa, aumentam a permanência hospitalar em 4, 6 a 10 dias e elevam o risco a novos EA (Porto *et al.*, 2010). Assim, o incentivo à busca de incidentes decorrentes de falhas administrativas e do registro dessas ocorrências pode contribuir para a melhoria da qualidade e segurança do paciente (Dias, Martins e Navarro, 2012).

Portanto, a busca pelo conhecimento de incidentes decorrentes de falhas administrativas no ambiente de UTI, onde os pacientes são críticos e querem intervenções rápidas, imediatas, por vezes mais de uma ao mesmo tempo, com equipamentos e tecnologias avançadas, tornando o ambiente particularmente suscetível à ocorrência de incidentes relacionados à segurança, justifica o presente estudo.

Diante do exposto, este estudo se destina a analisar a magnitude das falhas administrativas na ocorrência de incidentes em pacientes em terapia intensiva. Como objetivos específicos, pretende-se identificar as falhas administrativas de segurança do paciente, classificá-las e propor melhorias que auxiliem o gestor a minimizá-las.

Os eventos adversos evitáveis, de natureza assistencial ou administrativa, aumentam a permanência hospitalar em 4, 6 a 10 dias e elevam o risco a novos eventos adversos. Assim, o incentivo à busca de incidentes decorrentes de falhas administrativas e do registro dessas ocorrências pode contribuir para a melhoria da qualidade e segurança do paciente.

Metodologia

Trata-se de um estudo prospetivo de observação direta e revisão documental com caráter exploratório-descritivo. Esta pesquisa é do tipo pesquisa-ação porque duas das autoras participaram ativamente das visitas multiprofissionais deste estudo. Os observadores eram enfermeiros com experiência de no mínimo um ano na instituição em atividade assistencial, mas que não atuavam nas unidades do estudo. Os observadores foram previamente treinados para a observação sem manifestações de opinião, ou qualquer comentário, durante as visitas.

A coleta documental, extraída do prontuário dos pacientes foi realizada por outro profissional que não o enfermeiro que participou das visitas. Os registros das visitas e da revisão documental foram verificados pela coordenadora da pesquisa principal. Nos casos em que a equipe multiprofissional das UTI comunicou, espontaneamente, um incidente às coordenações médicas e de enfermagem da UTI, entrevistas foram conduzidas periodicamente pela equipe de coleta de dados desta pesquisa.

Local da pesquisa

A pesquisa foi realizada em quatro UTI clínicas de um hospital público, geral, universitário, de alta complexidade. O hospital possui 970 leitos, em que 110

leitos são destinados aos cuidados intensivos, sendo que 27 participaram deste estudo. A equipe diária de cada UTI é formada por um médico coordenador, um médico assistente nas 24 horas e cinco a sete médicos residentes. Um auxiliar de enfermagem assiste diretamente dois leitos; um enfermeiro é responsável por quatro ou seis leitos nas 24 horas, com turnos de seis horas diurnos e 12 horas noturnos e um enfermeiro coordenador por oito horas diárias. Os fisioterapeutas atuam no período diurno para cada UTI participante.

População do estudo

A população estudada foi constituída por todas as admissões de pacientes internados nas unidades, entre maio e setembro de 2009, com idade superior a 15 anos e o acompanhamento foi realizado desde a admissão na UTI até a alta ou óbito. Pacientes com idade inferior a quinze anos ficam internados em UTI pediátrica do instituto de pediatria do hospital pesquisado e que não fez parte das UTI participantes deste estudo.

Coleta de dados

As visitas médicas e de enfermagem foram acompanhadas diariamente por um enfermeiro que não compunha a equipe observada, mas fazia parte do quadro de enfermagem do hospital. As informações coletadas foram registradas em instrumento específico para o acompanhamento diário, contendo tipo de visita (médica ou de enfermagem), identificação do paciente, do observador, unidade de internação, data, período (manhã ou noite), e descrição do incidente mencionado.

Outro instrumento foi desenvolvido para a coleta dos dados do prontuário relacionando às seguintes variáveis: diagnósticos de admissão nas UTI; comorbidades por meio da escala de Charlson, variável numérica que verifica quantidade de comorbidades, isto é, de doenças associadas (Charlson *et al.*, 1987); tempo de permanência nas UTI e no hospital; gravidade clínica à admissão nas UTI por APACHE II (que é um Sistema de pontuação de mortalidade estimada – Acute Physiology and Chronic Health Disease Classification System II – APACHE II) e diária pelo índice SAPS II (que é um sistema de pontuação de predição do risco de mortalidade – Simplified Acute Physiology Score – SAPS II); intensidade do cuidado por meio das intervenções diárias, ou seja, o quanto de intervenções, sua complexidade e incidentes decorrentes de falhas administrativas.

Os incidentes que tiveram início antes da admissão dos pacientes nas UTI participantes foram excluídos (pela dificuldade de registro nos prontuários, não seria possível identificá-los).

Os incidentes identificados durante a internação nas UTI no período avaliado foram classificados conforme suas características, origem e equipe envolvida:

- Médicos: falhas no acompanhamento clínico, problemas envolvendo procedimentos diagnósticos ou terapêuticos, falhas de terapêutica não invasiva,

problemas relacionados a drogas, sangramentos e hipoglicemia;
- Enfermagem: falhas no seguimento da prescrição médica (como atrasos na administração ou omissão na administração de itens), quedas e traumas decorrentes das quedas, úlceras de decúbito, extubação acidental, problemas com manipulação de sondas e cateteres, atrasos referentes à coleta e encaminhamento de exames e administração de alimentos;
- Administrativos: relacionados a não realização de exames e procedimentos indicados em decorrência de problemas organizacionais, indisponibilidade de leitos hospitalares, falta de equipamentos ou material médico-cirúrgico, suspensão de cirurgias, recursos humanos insuficientes e carência de hemocomponentes.

A coleta das informações referentes à carga de trabalho de enfermagem foi mensurada pelo índice Nursing Activities Score (NAS) que foi preenchido, ao final de cada turno de trabalho, pela enfermagem da unidade envolvida no cuidado de cada paciente. O NAS diário foi determinado para cada paciente durante o período de acompanhamento para obtenção do NAS médio por paciente no período (Miranda *et al.*, 2003).

Os incidentes decorrentes de falhas administrativas foram categorizados conforme os critérios da OMS (2011): ocorrência comunicável; incidente que não atinge o paciente; incidente sem danos; ou incidente com dano, denominado EA. Quanto ao grau do dano, foram classificados do seguinte modo: leve – quando as consequências foram sintomáticas, porém mínimas ou de curta duração, sem necessidade de intervenções; moderado – com consequências que necessitaram de intervenções como procedimentos suplementares, terapêutica adicional, aumento do tempo de internação, mas sem perda de função; ou grave – consequências que requeiram intervenções para salvar a vida ou grande intervenção médico/cirúrgica ou danos permanentes ou perda de funções e óbito quando a morte for causada ou antecipada pelo incidente (OMS, 2011).

Procedimento ético

O estudo foi encaminhado para apreciação pelo Comitê de Ética em Seres Humanos da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, conforme a Resolução 196/96-CNS e teve parecer favorável sob o n.º 0279/07 e referendado em 2014 seguindo os preceitos da Resolução n.º 466 de 12 de dezembro de 2012, que garante a preservação do total anonimato dos pacientes envolvidos nos incidentes.

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado a todos os profissionais antes da visita médica e de enfermagem e o mesmo foi formalizado com a assinatura, posterior à apresentação e descrição dos objetivos da pesquisa.

Análise dos dados

As variáveis contínuas: idade, tempo de internação na UTI, tempo de internação hospitalar, gravidade (representada pelos escores APACHE, SAPS II e

comorbidades) e NAS foram analisadas pelos testes estatísticos descritivos. As variáveis categóricas (sexo, condição de saída da UTI, condição de saída hospitalar, tipos de incidentes e grau de dano) serão apresentadas com frequências absolutas e relativas (%).

Foram analisadas as correlações entre incidentes decorrentes de falhas administrativas e tempo de internação na UTI, tempo de internação hospitalar, carga de trabalho de enfermagem e índices de gravidade dos pacientes pelo teste de Spearman. Os fatores que mostraram resultados estatisticamente significativos na análise univariada foram selecionados para análise multivariada. Os programas estatísticos utilizados foram STATA versão 10.0 (Stata Corp, College Station TX) e SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), versão 19.0. Foram considerados resultados significantes quando $p<0,05$.

Resultados

Este estudo abrangeu 202 admissões nas UTI participantes somando 9396 incidentes de segurança distribuídos pelas diferentes categorias e com uma média de 46,5 incidentes/admissão. O número expressivo de incidentes aqui reportados pode ser explicado, em parte, pelo tipo de coleta de dados realizado: além de dupla análise de prontuários, visitas (médicas, de equipe multiprofissional e de suporte administrativo) foram acompanhadas por autores deste estudo durante todo o período de pesquisa usando instrumentos específicos possibilitando assim detectar.

Aproximadamente, 93,05% dos incidentes de segurança foram relativos a falhas assistenciais. O restante dos incidentes de segurança, 6,95%, foi atribuído a falhas administrativas. A seguir, comparamos dois grupos: um que apresentou falhas administrativas e outro que denominamos de outros incidentes de segurança, que compreendeu aqueles relativos a falhas assistenciais.

A Tabela 1 (p. 67) mostra que as internações na UTI foram mais prolongadas (média = 12,68 ± 11,06 dias) nas admissões com incidentes decorrentes de falhas administrativas que as admissões com outros incidentes (média = 3,62 dias ± 3,75 dias), ($p<0,0005$). O tempo de internação hospitalar foi superior nas admissões com incidentes decorrentes de falhas administrativas (média = 21,00 ± 17,49dias) que naquelas com outros incidentes (média = 13,45 ± 13,20), ($p=0,002$). A carga de trabalho de enfermagem (NAS) foi outra variável estatisticamente significativa ($p=0,016$) e com maior sobrecarga de trabalho, no grupo com incidentes decorrentes de falhas administrativas (media = 75,00 ± 21,67) que no grupo com outros incidentes (média = 65,65 ± 29,38).

A análise multivariada mostrou correlação forte entre as três variáveis e a análise bivariada demonstrou forte correlação de dias de internação na UTI e hospitalar, incidentes decorrentes de falhas administrativas e NAS (0,378), incidentes decorrentes de falhas administrativas e dias de internação na UTI (0,705) e incidentes decorrentes de falhas administrativas e dias de internação hospitalar (0,673). No modelo final do estudo, a ocorrência de um incidente por falhas administrativas aumenta 1,84 dias de internação na UTI e, conse-

Tabela 1 **Distribuição das características demográficas, tempo de internação e condições clínicas de entrada das admissões com incidentes administrativos e outros incidentes**

	Admissões com incidentes administrativos	**Admissões com incidentes EXCETO os administrativos**	**P**
	N = 148	**N = 53**	**N = 201**
Idade (anos) Média + DP (MIN-MAX)	51,41 ± 19,56 (15-96)	55,85 ± 19,23 (19-87)	0.156
Sexo Masculino: Feminino	72 : 76	32:21:00 1,35	0.153
Tempo de internação na UTI (dias) Média + DP (MIN-MAX)	12,68 ± 11,06 (0,0-70)	3,62 ± 3,75 (0,0-17,0)	<0.0005
Tempo de internação no hospital (dias) Média + DP (MIN-MAX)	21,00 ± 17,49 (1,0-84,0)	13,20 ± 13,45 (1,0-61,0)	0.002
Gravidade de admissão APACHE (pontos) Média + DP (MIN-MAX)	15,89 ± 7,19 (0-48)	14,08 ± 8,55 (0-43)	0.392
Comprometimento funcional diário SOFA (pontos) Média + DP (MIN-MAX)	5,55 ± 3,59 (0-18,0)	5,34 ± 3,82 (0-17,0)	1.000
Comprometimento funcional diário LODS (pontos) Média + DP (MIN-MAX)	4,65 ± 2,99 (0-16,0)	4,53 ± 3,82 (0-17,0)	0.817
Comprometimento funcional diário SAPS II (pontos) Média + DP (MIN-MAX)	31,82 ± 14,64 (3-92)	30,11 ± 17,00 (8-87)	0.486
Comorbidades – Índice de Charlson (pontos) Média + DP (MIN-MAX)	2,53 ± 2,25 (0-10)	2,34 ± 2,35 (0-9)	0.603
NAS (%) Média + DP (MIN-MAX)	75,0 ± 21,67 (33,4-137,6)	65,65 ± 29,83 (0-139,4)	0.016
Condição de saída das UTI número de admissão, % (Alta : Óbito)	115 (77,70) :33 (22,30%)	45 (84,90) :8 (15,10%)	0.323
Condição de saída do hospital número de admissão, % (Alta : Óbito)	114(77,02) :34 (29,98%)	45 (84,90) :8 (15,10%)	0.394

N: número de admissões; **DP**: desvio padrão; **MIN**: valor mínimo apresentado; **MAX**: valor máximo; **p:** valor de p no teste de Student
Fonte: Resultados da pesquisa

quentemente, eleva o número de dias de internação hospitalar, além de incrementar em 0,33% o escore NAS.

Gonçalves *et al.* (2006), Andolhe (2013) e Novaretti *et al.* (2014) mostram que a sobrecarga de trabalho da enfermagem é risco para o aumento de incidentes, além de comprometer a saúde do profissional em UTI. Lake *et al.* (2016) referem que o ambiente de trabalho adequado proporciona maior segurança e qualidade em unidades críticas neonatais.

A maioria dos incidentes administrativos (340, ou seja, 52,1%) refere-se a processos e procedimentos clínicos não realizados (Tabela 2). Desses, 245 (72,0%) foram causados por exames laboratoriais suspensos, isto é, foram coletados, mas o laboratório não os processou por falta de insumos. Destaque-se o número de incidentes (86) decorrentes do retardo na transferência de pacientes por falta de vagas em outras unidades de enfermaria, gerando risco adicional ao paciente. Esse problema reflete que o hospital de estudo trabalha acima de sua capacidade operacional, premido por ser referência no país com dificuldade em estabelecer um efetivo sistema de contra-referência. Ao mesmo tempo, pacientes ficando mais que o necessário nas UTI pesquisadas acarretam em menor disponibilidade dos tão necessários e custosos leitos de unidades críticas, podendo-se inferir em comprometimento de sua eficiência financeiro-operacional, muito embora não sejam objetos desse estudo.

Quanto ao tipo dos incidentes segundo o grau de dano, nesta pesquisa, a maioria de 333 (51,0%) foi do tipo incidente de segurança do paciente sem danos, seguido pelo evento adverso com 280 (42,9%), a ocorrência comunicável com 39 (6,0%) e o incidente que não atinge o paciente com 1 (0,15%).

Exames laboratoriais não realizados foram os incidentes sem danos mais encontrados (182, ou seja, 54,6%), seguidos pela falta ou atraso na avaliação do pa-

Tabela 2 **Distribuição dos incidentes administrativos por tipo de incidente**

Distribuição por tipo de incidente	**N**	**%**
Processo/procedimento clínico	340	52,1
Administração Clínica	130	20,0
Dieta/alimentação	58	8,8
Documentação	55	8,5
Dispositivos/equipamentos médicos	48	7,4
Recursos/gestão organizacional	12	1,8
Sangue/hemoderivados	7	1,0
Infraestrutura/edifício/instalações	2	0,3
Comportamento	1	0,1
Total	**653**	**100,0**

Fonte: Resultados da pesquisa

Tabela 3 **Classificação dos incidentes com dano**

Classificação	Evitável N (%)	Não evitável N (%)	Total N (%)
Evento leve	241 (86,0)	0 (0,00)	241 (86,0)
Evento moderado	33 (11,8)	2 (100,0)	35 (12,5)
Evento grav	3 (1,1)	0 (0,00)	3 (1,1)
Óbito	1 (0,4)	0 (0,00)	1 (0,4)
Total	**278 (99,3)**	**2 (0,7)**	**280 (100,0)**

Fonte: Resultados da pesquisa

ciente por outros profissionais (39, ou seja, 11,7%) e falta de vagas de enfermaria para a transferência de paciente na UTI e com alta para unidade de internação.

As ocorrências comunicáveis (39, ou seja, 6,0%) dos incidentes decorrentes de falhas administrativas foram relacionadas a equipamentos sem condições de uso e à indisponibilidade dos resultados de exames. O único incidente que não atingiu o paciente aqui observado, caracterizou-se por diversas rasuras na prescrição médica, que poderia induzir a erro.

Os incidentes decorrentes de falhas administrativas com dano corresponderam a 2,97% do total de incidentes e a 42,9% dos incidentes por falhas administrativas envolveram 148 admissões, sendo a maioria do tipo leve (241, ou seja, 86%). Desses, 59 (24,5%) foram identificados na evolução médica; 42 (17,6%) na visita de enfermagem; 33 (13,7%) no prontuário/site do laboratório e 31 (12,8%) em visita médica (Tabela 3).

Os eventos moderados totalizaram 35 (12,5%) incidentes. Desses, 18 (51,4%) foram relativos a cultura de urina e secreção traqueal não realizadas e os pacientes evoluíram infecção do trato urinário e do trato respiratório; oito (22,8%) por atraso da avaliação de outras especialidades; outros oito (22,8%) pela não realização de procedimentos e dieta não entregue com hipoglicemia associada; e um caso (3%) por falta de colírio e o paciente teve diminuição de acuidade visual.

Dos quatro incidentes graves, um foi a óbito (diálise postergada por ausência de enfermeiro) segundo informação colhida na visita médica; um outro foi causado por falta de troca de curativo gerando infecção encefálica; e mais um devido à suspensão de cirurgia e por procedimento de diálise que, embora prescrito, não foi realizado.

Em 30% das ocorrências, a detecção de incidentes devido a falhas administrativas somente foi possível pelo acompanhamento das visitas médicas e de enfermagem, pois os incidentes relatados não foram encontrados nos registros dos prontuários.

Nesse estudo, apenas dois casos (0,7%) podem ser considerados incidentes inevitáveis, pois as condições dos pacientes não permitiram a realização de procedimentos.

Conclusões

Os incidentes de segurança acometeram praticamente a totalidade das admissões estudadas. Os incidentes decorrentes de falhas administrativas corresponderam a 6,94% e aqueles com danos a 4,41 incidentes administrativos por admissão na UTI. O grupo de admissões com incidentes devido a falhas administrativas apresentou internação na UTI e no hospital mais prolongada e exigiu maiores cuidados da equipe de enfermagem.

Os resultados deste estudo corroboram os achados de Forster *et al.*, (2007), que constataram um aumento de 3,1 dias (média) na internação de pacientes que sofrem incidentes na UTI. Destaque-se que, no presente estudo, 99,3% dos incidentes de segurança do paciente por falha administrativa foram do tipo evitáveis.

Apesar de a análise retrospetiva do prontuário ser considerada padrão-ouro em estudos de incidentes, sabe-se que há falhas nesses registros (Pavão *et al.*, 2011), sendo, portanto, necessário que outros elementos possam ser adicionados à investigação, de modo a obter dados confiáveis sobre incidentes de segurança.

Em 30% das ocorrências, a detecção de incidentes devido a falhas administrativas somente foi possível pelo acompanhamento das visitas médicas e de enfermagem, pois os incidentes relatados não foram encontrados nos registros dos prontuários.

Na presente pesquisa, 30% dos incidentes decorrentes de falhas administrativas, somente foram detectados devido aos métodos de coleta de dados utilizados para além da coleta de dados do prontuário do paciente. Foram acompanhadas as visitas médica e de enfermagem, que possibilitaram o relato espontâneo, por parte da equipe assistencial, de incidentes ocorridos.

Ainda são escassas as pesquisas que associem os incidentes de segurança do paciente a incidentes decorrentes de falhas administrativas. Há estudos que os citam, como Paiva *et al.* (2010), que classificaram esses incidentes como falhas no seguimento da rotina, eventos institucionais, falhas na comunicação e conflitos pessoais. Como eventos institucionais, elencaram problemas com equipamentos, falhas na estrutura física predial e insuficiência de pessoal que totalizaram 10% dos incidentes encontrados, mas não os detalharam.

A forte correlação encontrada entre aumento dos dias de internação na UTI e hospitalar e incidentes decorrentes de falhas administrativas e NAS (0,378) na pesquisa realizada pode ser relacionada com sobrecarga de trabalho demonstrada por Andolhe (2013), com o efeito chamado «bola de neve», onde a sobrecarga aumenta o absenteísmo e licenças médicas, e confirmada por Novaretti *et al.* (2014), que mostraram que a sobrecarga de trabalho da enfermagem é risco para o aumento de incidentes, além de comprometer a saúde do profissional.

Pelos resultados acima expostos, depreende-se a necessidade de uma rápida identificação e registro dos incidentes decorrentes de falhas administrativas, para que, posteriormente, sirvam de base para adequação de processos e implantação de melhorias. E, também, para que o gestor possa atuar como elemento regulador nesse cenário ao promover o monitoramento das visitas médicas e de enfermagem e o treinamento continuado para o registro em prontuário das falhas ocorridas.

Uma das ferramentas que pode auxiliar nesse processo de detecção e monitoramento de falhas de segurança do paciente consiste na criação de alertas eletrônicos para registro de modificações de conduta médica e de enfermagem e de um *check-list* eletrônico para registro dos incidentes identificados. A implantação dessas medidas permitirá ao gestor e altas lideranças acompanhamento em tempo real dos incidentes, possibilitando o aperfeiçoamento do gerenciamento de risco.

Desse modo, salientamos a necessidade da participação do gestor em saúde no acompanhamento das mudanças na demanda por cuidados críticos, adequando processos, pessoal, insumos, equipamentos e leitos, dentre outras medidas, de modo a contribuir para a melhoria dos cuidados aos pacientes críticos e também reduzindo custos, enfim aprimorando a assistência à saúde.

Como limitação, esta pesquisa foi realizada em um único hospital e, portanto, os dados obtidos podem ser diferentes daquele obtidos em outras instituições congêneres.

Referências bibliográficas

ANDOLHE, R. (2013), «Segurança do paciente em unidades de terapia intensiva: estresse, coping e burnout da equipe de enfermagem e ocorrência de eventos adversos e incidentes». Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ANVISA (2015), Agência de Vigilância Sanitária. *Resolução da Diretoria Colegiada – RDC n.º 36, de 25 de julho de 2013*. Institui ações para a segurança do paciente em serviços de saúde e dá outras providências. Diário Oficial da União. Disponível em: http://www.bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/anvisa/2013/rdc0036_25_07_2013.html. Acesso em 29/11/2015.

BRANQUINHO, N. C. e DE CAMARGO SILVA, A.E.B. (2014), «Cultura de segurança do paciente em instituições de saúde: um estudo bibliométrico». *Enfermería Global*, n.º 33, p. 349.

CECCHETTO, F.H.; FACHINELLI, T.S. e SOUZA, E.N. (2010), «Iatrogenia ou evento adverso: percepção da equipe de enfermagem». *Revista de Enfermagem UFPE*, v. 4, n.º 4, pp. 37-43.

CHARLSON, M.E.; POMPEI, P. e ALES, K. L.e MACKENZIE C.R. (1987), «A new method of classifying prognostic comorbidity in longitudinal studies: development and validation». *Journal of Chronic Diseases*, v. 40, n.º 5, pp. 373-383.

DIAS, M.A.E.; MARTINS, M. e NAVARRO, N. (2012), «Rastreamento de resultados adversos nas internações do Sistema Único de Saúde». *Revista de Saúde Pública*, v. 46, n.º 4, pp. 719-29.

FORSTER, A.J.; ROSE, N.G.; VAN WALRAVEN, C. e STIELL, I. (2007), «Adverse events following an emergency department visit». *Quality and Safety in Health Care*, v. 16, n.º 1, pp. 17-22.

GONÇALVES, L.A.; GARCIA, P.C.; TOFFOLETO, M. C.; TELLES, S.C.R. e PADILHA, K.G. (2006), «Necessidades de cuidados de enfermagem em Terapia Intensiva: evolução diária dos pacientes segundo o Nursing Activities Score (NAS)». *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 59, n.º 1, pp. 56-60.

HOFFMANN, B.; MÜLLER, V.; ROCHON, J.; GONDAN, M.; MÜLLER, B.; ALBAY, Z. e GERLACH, F.M. (2013), «Effects of a team-based assessment and intervention on patient safety culture in general practice: an open randomised controlled trial». *BMJ Quality & Safety*, v. 23, n.º 1, pp. 35-46.

JAMES, J.T. (2013), «A new, evidence-based estimate of patient harms associated with hospital care». *Journal of Patient Safety*, v. 9, pp. 122-128.

JOO, S.; XU, T. e MAKARY, M.A. (2016), «Video transparency: a powerful tool for patient safety and quality improvement». *BMJ Quality & Safety*, v. 25, n.º 12, pp. 911-913.

JUSTA, M.G.E.G. e MALIK, A.M. (2013), «Perspectivas diferentes, ferramentas diferentes». *In* SIMPOI, 2013. *Anais SIMPOI*: São Paulo.

KOHN, L.T.; CORRIGAN, J.M. e MOLLA, S. (Eds.) (1999), **To Err Is Human: Building a Safer Health System**. Institute of Medicine. National Academy Press. Washington, D.C., pp. 1-34.

LAKE, E.T.; HALLOWELL, S.G.; KUTNEY-LEE, A.; HATFIELD, L.A.; DEL GUIDICE, M.; BOXER, B.A. e AIKEN, L.H. (2016), «Higher quality of care and patient safety associated with better NICU work environments». *Journal of Nursing Care Quality*, v. 31, n.º 1, pp. 24-32.

LEITÃO, I.M.T.A.; OLIVEIRA, R.M.; LEITE, S. DE S.; SOBRAL, M.C.; FIGUEIREDO, S.V. e CADETE, M.C. (2013), «Análise da comunicação de eventos adversos na perspectiva de enfermeiros assistenciais». *Revista da Rede de Enfermagem do Nordeste*, v. 14, n.º 6 , pp. 1073-83.

MALIK, A.M. e SCHIESARI, L.M.C. (2011), «Qualidade e acreditação». G. Vecina Neto e M. Malik, *In* Gestão em Saúde, Guanabara Koogan, Rio de Janeiro, pp. 325-328.

MELARA, S.V.; BECCARIA, L.M. e CARTA, A. e CONTRIM, L.M. (2006), «Motivação da equipe de enfermagem em uma unidade de terapia intensiva». *Arquivos de Ciências da Saúde*, v. 13, n.º 3, pp. 61-69.

MENDES, W.; MARTINS, M.; ROZENFELD, S. e TRAVASSOS, C. (2009), «The assessment of adverse events in hospitals in Brazil».*International Journal for Quality in Health Care*, pp. 279-284.

MIRANDA, D.R.; NAP, R.; RIJK, A.;SCHAUFELI, W. e IAPICHINO, G. (2003), «Nursing activities score». *Critical Care Medicine*, v. 31, n.º 2, pp. 374-382.

NOVARETTI, M.C.Z.; QUITERIO, L.M.; SANTOS, E.V. e GALLOTTI, R.M.D. (2014), «Sobrecarga de trabalho da enfermagem relacionada a incidentes e a eventos adversos em pacientes internados em UTI». *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 67, n.º 5, pp. 692-9.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE (2009), **Conceptual Framework for the International Classification for Patient Safety**. Divisão de Segurança do Doente, Departamento da Qualidade na Saúde, Trad., Direção-Geral da Saúde, Rio de Janeiro.

PAIVA, M.C.S.; PAIVA, S.A.R. e BERTI, H.W. (2010), «Eventos adversos: análise de um instrumento de notificação utilizado no gerenciamento de enfermagem». *Revista da Escola de Enfermagem USP*, v. 44, n.º 2, pp. 287-94.

PAVÃO, A.L.B.; ANDRADE, D.; MENDES, W.; MARTINS, M. e TRAVASSOS, C. (2011), «Estudo de incidência de eventos adversos hospitalares, Rio de Janeiro, Brasil: avaliação da qualidade do prontuário do paciente». *Revista Brasileira de Epidemiologia* , v. 14, n.º 4, pp. 651-61.

PORTO, S.; MARTINS, M.; MENDES, W. e TRAVASSOS, C. (2010), «A magnitude financeira dos eventos adversos em hospitais no Brasil». *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, volume temático n.º 10, pp. 3-10.

REASON, J. (2000), «Human error: models and management». *British Medical Journal*, v. 320, n.º 7237, pp. 768-770.

REIS, C.T.; MARTINS, M. e LAGUARDIA, J. (2013), «A segurança do paciente como dimensão da qualidade do cuidado de saúde – um olhar sobre a literatura». *Ciência e Saúde Coletiva*, v. 18, n.º 7, pp. 2029-36.

SOUZA, S.R.D.O.; SILVA, C.A.D.; MELLO, Ú.M.D. e FERREIRA, C.N. (2006), «Aplicabilidade de indicador de qualidade subjetivo em terapia intensiva». *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 59, n.º 2, pp. 201-205.