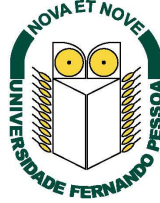


**Universidade Fernando Pessoa**



**ESTILOS DE LIDERANÇA**

**Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Maria Narcisa da Costa Gonçalves**

**Porto, 2008**



**Universidade Fernando Pessoa**



**ESTILOS DE LIDERANÇA**

**Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Maria Narcisa da Costa Gonçalves**

**Porto, 2008**

**Universidade Fernando Pessoa**



## **ESTILOS DE LIDERANÇA**

**Um estudo de Auto-Percepção de Enfermeiros Gestores**

**Mestrado em Ciências Empresariais**

**Maria Narcisa da Costa Gonçalves**

Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais.

**Orientadores:** Professora Doutora Ana Salazar  
Professor Doutor António Cardoso

**Porto, 2008**

## RESUMO

Esta dissertação tem como tema os estilos de liderança, tendo sido realizado um estudo que teve como propósito principal identificar e analisar os estilos de liderança percebidos pelos enfermeiros gestores intermédios em ambiente hospitalar e relacionar/analisar possíveis variáveis, tais como características sócio-demográficas (género, idade), situação profissional (categoria profissional, experiência profissional e experiência na área da gestão) e situação de formação (grau académico e curso de pós licenciatura). A liderança, portanto, foi o conceito mais intensamente estudado.

O estudo foi realizado em 5 hospitais do Porto e Vale do Ave. A técnica de recolha de dados que se utilizou foi o questionário de Bass e Avolio (1995) denominado *Multifactorial Leadership Questionnaire*® (*MLQ*) e um questionário de variáveis sócio-demográficas. Os dados foram tratados estatisticamente, utilizando estatística descritiva e inferencial, este estudo caracteriza-se como quantitativo, descritivo e utilizou-se o método estatístico com testes paramétrico.

Dos resultados que se encontraram, verificou-se que a percepção dos cento e vinte cinco ( $n = 125$ ) enfermeiros gestores intermédios pesquisados, foi uma mistura do estilo de liderança transformacional e transaccional sendo este último menos percebido. A alguma distância e com um valor pouco significativo, encontra-se a liderança do estilo *laissez-faire*.

Finalmente sugere-se que este tipo de investigação seja aplicada aos enfermeiros dirigidos para poder comparar os resultados, e também a relacionar com a satisfação no trabalho dos enfermeiros e produtividade do serviço.

**Palavras-chave:** estilos de liderança, enfermagem, questionário *MLQ*, liderança transformacional, liderança transaccional, liderança *laissez-faire*.

## **ABSTRACT**

This thesis is addressing the styles of leadership and was conducted a study that main purpose was to identify the leadership styles of managers perceived by nurses in hospitals and relate / examine possible variables, such as socio-demographic characteristics (gender, age), Occupation (professional, professional experience and expertise in the area of management) and state of training (academic degree and post-graduate course). Leadership, therefore, the concept has been more intensely studied.

The study was conducted in 5 hospitals (Porto and Vale do Ave) The technique of gathering data that was used was the questionnaire, Bass and Avolio (1995) called *Multifactorial Leadership Questionnaire*® (*MLQ*) and a questionnaire of socio-demographic variables. The data were treated statistically, using descriptive statistics and inferential, this study is known as quantitative, descriptive and used as the statistical method with parametric tests.

Among the results which met, it was found that the perception of hundred and twenty five (n = 125) nurses interim managers surveyed, was a mixture of transformational leadership style of transaction and the latter being less perceived. In some distance and with a negligible value, is the leadership style of laissez-faire.

Finally it is suggested that this type of research is applied to nurses aimed to compare the results, and also to link with the satisfaction in the work of nurses and productivity of the service.

Keywords: leadership, nursing, *MLQ* questionnaire, transformational leadership, leadership transaction, laissez-faire leadership.

## RÉSUMÉ

Cette thèse aborde les styles de leadership et il a été procédé à une étude qui a pour principal objectif était d'identifier les styles de leadership des dirigeants est perçue par les infirmières dans les hôpitaux et concernent / examiner les variables, comme les caractéristiques socio-démographiques (sexe, âge), Profession (professionnel, expérience professionnelle et une expertise dans le domaine de la gestion) et l'état de la formation (universitaire et cours post-universitaire). Leadership, donc, le concept a été étudié plus intensément.

L'étude a été menée dans 5 hôpitaux (Porto et Vale do Ave). La technique de collecte de données qui a été utilisé est le questionnaire, Bass et Avolio (1995) appelle *multifactorielles leadership questionnaire*® (*MLQ*) et un questionnaire de variables socio-démographiques. Les données ont été traitées statistiquement, en utilisant les statistiques descriptives et inférentielle, cette étude est connue sous le nom de quantitatifs, descriptif et utilisée comme méthode statistique avec des tests paramétriques.

Parmi les résultats qui se sont réunis, il a été constaté que la perception de cent vingt cinq (n = 125) des infirmières gestionnaires de l'enquête, a été un mélange de style de leadership transformationnel de la transaction et ces derniers étant moins perçus. Dans une certaine distance et avec une valeur négligeable, est le style de leadership de laissez-faire.

Enfin, il est suggéré que ce type de recherche est appliquée aux infirmières visant à comparer les résultats, et également à établir des liens avec la satisfaction au travail des infirmières et de la productivité du service.

Mots-clés: le leadership, les soins infirmiers, *MLQ* questionnaire, leadership transformationnel, le leadership de transaction, laissez-faire de leadership.

## INDÍCE

RESUMO.....	V
ABSTRACT.....	VI
RÉSUMÉ.....	VII
INTRODUÇÃO.....	1
CAPITULO 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA .....	6
1.1 INTRODUÇÃO.....	7
1.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA .....	7
1.3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA .....	10
1.3.1 Teoria dos traços.....	12
1.3.2 Estilos de liderança .....	15
1.3.3 Teoria contingencial .....	17
1.3.4 Abordagem da nova liderança.....	19
1.3.5 Modelo de Bass e Avolio.....	23
1.4 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM .....	31
1.5 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES.....	37
CAPITULO 2 – METODOLOGIA .....	39
2.1 INTRODUÇÃO.....	40
2.2 METODOLOGIA .....	40
2.2.1 Contexto do Estudo Empírico.....	41
2.2.2 Finalidade e Objectivos do estudo .....	42
2.2.3 Hipóteses de investigação .....	47
2.2.4 Instrumento de colheita de dados.....	49
2.2.5 População e amostra .....	53
2.2.6 Procedimentos de recolha de dados .....	54
2.3 TRATAMENTO DE DADOS.....	56
2.4 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES .....	58

CAPITULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	59
3.1 INTRODUÇÃO.....	60
3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS .....	60
3.2.1 Apresentação descritiva dos dados .....	66
3.3 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	77
3.3.1 Cálculo das dimensões da liderança transformacional.....	79
3.3.2 Cálculo das dimensões da liderança transaccional.....	84
3.3.3 Cálculo das dimensões da liderança “ <i>laissez-faire</i> ” .....	87
3.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA (T- STUDENT E ANOVA).....	90
3.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	102
 CONCLUSÃO.....	 106
 BIBLIOGRAFIA.....	 111
 ANEXOS.....	 119
 Anexo I – Permissão para uso do MLQ.....	 120
Anexo II – MLQ 5x forma curta, forma do líder e questionário sócio-demográfico....	121
Anexo III – Carta aos Presidentes dos Conselhos Directivos dos Hospitais .....	126
Anexo IV – MLQ 5x - Escala de Pontuação (Scoring Key) .....	127
Anexo V – Descrição dos itens do <i>Multifactorial Leadership Questionnaire</i> .....	129

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Requisitos para a liderança eficaz .....	14
Figura 1.2 – Liderança Situacional .....	18
Figura 1.3 - Quatro etapas para desenvolver uma nova declaração de visão.....	20
Figura 1.4 - Resumo de um processo de estratégia em dez passos .....	21
Figura 1.6 – Administração e liderança .....	33
Figura 3.1 – Valores médios dos scores dos três estilos de liderança.....	75
Figura 3.2 – Valores médios dos Resultados da liderança.....	76

## INDICE DE TABELAS

Tabela 1.1 - A Grade da Liderança – Personalidade.....	13
Tabela 1.2 - Avaliação do estilo de liderança .....	16
Tabela 1.3 – Diferenças entre Liderança Transaccional e Liderança Transformacional	30
Tabela 2.1 - Estilos de Liderança e Categorias em análise no <i>MLQ</i> .....	44
Tabela 2.2– Objectivos Específicos x Técnicas Estatísticas.....	56
Tabela 3.1 – Distribuição numérica e percentual da amostra por género .....	61
Tabela 3.2 - Distribuição numérica e percentual da idade dos enfermeiros gestores da amostra.....	61
Tabela 3.3 - Distribuição numérica e percentual da amostra por estado civil .....	62
Tabela 3.4 – Distribuição numérica e percentual da categoria profissional dos enfermeiros gestores da amostra.....	62
Tabela 3.5 - Distribuição numérica e percentual das habilitações académicas dos participantes da amostra.....	63
Tabela 3.6 - Distribuição numérica e percentual da área de especialização dos enfermeiros gestores da amostra.....	63
Tabela 3.7 - Distribuição numérica e percentual dos enfermeiros gestores com outra licenciatura.....	64
Tabela 3.8 - Distribuição numérica e percentual do tempo de serviço dos enfermeiros gestores da amostra .....	64
Tabela 3.9 - Distribuição numérica e percentual do número de enfermeiros que dirige o enfermeiro gestor da amostra.....	65
Tabela 3.10 - Distribuição numérica e percentual do tempo de experiência profissional na área da gestão .....	65
Tabela 3.11 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Atributos de Influencia Idealizada .....	66
Tabela 3.12 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Comportamento de Influencia Idealizada .....	67
Tabela 3.13 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Motivação Inspiracional.....	67
Tabela 3.14 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Estimulação Intelectual .....	68

Tabela 3.15 Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Consideração Individual.....	69
Tabela 3.16 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Recompensa Contingente.....	69
Tabela 3.17 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Gestão por Excepção (activa).....	70
Tabela 3.18 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Gestão por Excepção (passiva). ....	71
Tabela 3.19 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria <i>Laissez – Faire</i> . ....	71
Tabela 3.20 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Esforço Extra.....	72
Tabela 3.21 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Eficácia.....	72
Tabela 3.22 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Satisfação .....	73
Tabela 3.23 – Distribuição percentual da análise compilada do tipo de liderança .....	74
Tabela 3.24 – Distribuição das médias por variáveis e totais .....	75
Tabela 3.25 - Média e Desvio Padrão dos resultados da liderança.....	76
Tabela 3.26 – Valores do teste KMO e teste de Bartlett dos 45 itens que compõe o MLQ .....	78
Tabela 3.27 – Valores do teste KMO e teste de Bartlett dos vinte (20) itens que compõe a liderança transformacional .....	79
Tabela 3.28 – Totais de variância explicada, para os seis (6) factores que compõe a liderança transformacional.....	80
Tabela 3.29 - “Carga Factorial” dos 20 itens que compõe a liderança transformacional	81
Tabela 3.30 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança transformacional.....	83
Tabela 3.31 – Valores do teste KMO e de Bartlett para os oito (8) itens que compõe o tipo de liderança transaccional.....	84
Tabela 3.32 – Totais variância explicada para os três (3) factores que compõe o estilo de liderança transaccional .....	84
Tabela 3.33 – Carga factorial dos oito (8) itens que compõe o tipo de liderança transaccional .....	85
Tabela 3.34 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança transaccional.....	86
Tabela 3.35 - Valores do teste KMO e de Bartlett para os oito (8) itens que compõe o tipo de liderança <i>laissez-faire</i> .....	87
Tabela 3.36 – Total de variância explicada para os três (3) factores que compõe a liderança <i>laissez-faire</i> .....	87
Tabela 3.37 – Carga factorial dos oito (8) itens que compõe a dimensão liderança <i>laissez-faire</i> .....	88
Tabela 3.38 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança <i>laissez-faire</i> .....	89
Tabela 3.39 – Estilos de Liderança e Categorias em análise no <i>MLQ</i> após análise factorial .....	89

Tabela 3.40 - Diferenças de percepções de homens e mulheres em relação aos seus comportamentos de liderança (teste t) .....	91
Tabela 3.41 – Diferença entre os anos em relação à percepção do estilo de liderança (ANOVA) .....	92
Tabela 3.42- Testes post hoc de Tuckey HSD – Liderança <i>laissez-faire</i> / idade .....	93
Tabela 3.43 – Diferença entre estado civil em relação à percepção do estilo de liderança desempenhado (ANOVA).....	94
Tabela 3.44- Testes post hoc de Tuckey HSD – Liderança <i>laissez-faire</i> / Estado civil..	94
Tabela 3.45 – Diferença entre a categoria profissional em relação à percepção dos estilos de liderança desempenhada (ANOVA).....	95
Tabela 3.46 – Diferença entre grau acadêmico em relação à percepção do estilo de liderança (ANOVA).....	96
Tabela 3.47 - Testes post hoc de Tuckey HSD- liderança transaccional/grau acadêmico .....	96
Tabela 3.48 - Testes post hoc de Tuckey HSD- liderança <i>laissez-faire</i> / grau acadêmico .....	97
Tabela 3.49 – Diferenças entre área de especialização em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA) .....	98
Tabela 3.50 - Diferenças entre o tempo de experiência profissional em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA) .....	99
Tabela 3.51 - Testes post hoc de Tuckey HSD - liderança <i>laissez-faire</i> e tempo de experiência profissional .....	99
Tabela 3.52 - Diferenças tempo de experiência profissional na área da gestão em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA) .....	100
Tabela 3.53 - Diferenças entre o número de enfermeiros subordinados em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA) .....	101

## **INTRODUÇÃO**

---

Novos paradigmas estão a surgir na sociedade, trazendo enormes transformações de ordem económica, social e tecnológica. Diante esse cenário é hoje inquestionável a necessidade de mudanças e renovações contínuas dentro das organizações para que possam enfrentar o desafio do mundo moderno.

Compreender o fenómeno liderança torna-se cada vez mais relevante para as organizações, inseridas em contextos progressivamente mais complexos e marcados por transformações, devido à competitividade e globalização dos mercados.

A liderança está directamente relacionada à capacidade de influenciar pessoas para o alcance de objectivos. Nesse sentido, Weber (1991) afirma que o líder é fonte de influência sobre outros indivíduos, fazendo distinção entre as bases de tal influência na própria pessoa do líder e nos contextos histórico, social e organizacional em que o líder actua. Liderança, portanto, é um fenómeno social complexo, que não está automaticamente relacionado a chefia ou comando. Liderar pode ser considerado condição e não função ou cargo, embora as organizações busquem condicionar o exercício da gestão à capacidade de liderança (Fiedler; Chemers, 1981; Bass, 1990).

Estudos têm demonstrado que o impacto da liderança sobre os subordinados e os resultados obtidos pela organização é significativo, e que esse factor é um dos denominadores comuns de maior relevância em empresas bem sucedidas (Bennis, 1999). Para este autor, a liderança pode ser percebida na organização, na medida em que os líderes articulam e incorporam os ideais pelos quais a organização se empenha. Liderança, portanto, além de critério de selecção e promoção de gestores, firma-se como tema de grande importância para o conhecimento relativo ao comportamento organizacional.

As variáveis género, idade, formação académica e profissional, experiência profissional e experiência na área da gestão precisam ser consideradas quando se procura entender aspectos relativos à liderança nas organizações, uma vez que os padrões de comportamentos de homens e mulheres – culturalmente estabelecidos – costumam diferir significativamente, e que grupos humanos normalmente são palco de embate

## INTRODUÇÃO

entre tendências conservadoras, via de regra associadas a indivíduos mais velhos, e inovadoras, normalmente relacionadas aos mais jovens (Hersey; Blanchard, 1986). A formação tanto académica como profissional deveria treinar as pessoas para obter melhores desempenhos.

Para uma organização ser considerada com tal, precisa de fazer sentido. Fazer parte de uma organização implica inserção na sua cultura, o que exige determinadas atitudes, comportamentos e condutas, além da adopção, pelo menos aparente, de determinados valores (Weick, 1979). Assim sendo, a análise do presente trabalho baseia-se nas instituições estudadas, assim como toda e qualquer organização, possui a sua própria cultura organizacional, que afecta significativamente a forma de pensar, sentir e actuar de seus integrantes.

A liderança é um tema que desperta o interesse, pois acredita-se ser este um dos caminhos e uma das possibilidades dos gestores romperem com as visões tradicionais e tornar o seu trabalho mais gratificante tanto para si como para a restante equipa. Ao assumir cargos de gestão, o enfermeiro precisa ter conhecimento das mudanças na sociedade e o impacto destas nas organizações. Optar por quebrar paradigmas estabelecidos é uma condição fundamental para que possam desenvolver a sua função eficazmente. Concorda-se com Bergamini (2002) ao afirmar que os líderes de qualquer instituição, devem estar desejosos de descartar-se de velhas ideias e velhas formas de fazer as coisas, adoptando novos e melhores estilos de liderança.

Na realidade, o que acontece em muitas empresas é a figura do líder que luta para manter o seu cargo, preocupa-se somente com os objectivos da empresa e abandona os sentimentos, as necessidades e as aspirações dos liderados. Neste modelo, o gestor apresenta sugestões, toma a decisão e impõe mudanças sem a participação dos funcionários.

Das mudanças que estão a ocorrer nas organizações de saúde e que têm gerado insegurança e medo nos seus funcionários e no interior das equipas de trabalho, esta possível crise manifesta-se por um perceptível enfraquecimento do vínculo indivíduo –

## INTRODUÇÃO

organização e também por falta de motivação e de iniciativa própria, num momento em que os processos produtivos exigem que o trabalhador seja, simultaneamente, mais participativo e autónomo, apresentando uma capacidade desenvolvida para o trabalho em equipa e, sobretudo, comprometimento com os resultados da equipa e da organização a que pertencem. Mantendo porém, a sua maneira singular de liderar na gestão, resguardando a criatividade e a auto-estima. Assim, para conduzir as empresas nesse cenário de ambiguidade e incerteza, é necessário que os gestores exerçam um papel de liderança de forma a conduzir melhor as equipas, orientando e motivando as pessoas.

Com base nos pressupostos acima indicados, pretende-se com este trabalho alcançar o seguinte objectivo geral:

- Identificar e analisar o estilo de liderança se evidenciam na gestão de serviços de enfermagem hospitalares.

Como objectivos específicos apresentam-se os seguintes:

- Determinar a influência do género e idade no estilo de liderança percebido.
- Determinar a influência da situação profissional (categoria profissional, experiência profissional) no estilo de liderança percebido.
- Determinar a influência da situação de formação do enfermeiro gestor na determinação dos estilos de liderança percebido.
- Caracterizar o perfil do líder para cada um dos estilos de liderança.

As razões da escolha do objecto de estudo prendem-se com as mudanças que estão ocorrer ao nível do Sistema Nacional de Saúde (SNS). As mudanças introduzidas na gestão dos hospitais, passando estas de instituições públicas para entidades públicas empresariais (EPE) e o constante aperfeiçoamento e maior eficiência na gestão de todo o sistema de saúde. Também as alterações introduzidas no ensino de enfermagem em Portugal nos últimos 20 anos são relevantes para a escolha deste tema, tendo estes passado a cursos de grau de bacharelato para cursos com o grau de licenciatura.

## INTRODUÇÃO

Citando Dias (2006, pág.34), esta reconheceu que os “...líderes de enfermagem desempenham um papel crítico nas organizações de saúde...”. Com este trabalho pretende-se contribuir para melhorar a efectividade no desenvolvimento de políticas e planeamento para a saúde; na liderança e gestão dos serviços de enfermagem e de saúde; na preparação / formação dos futuros gestores e líderes em enfermagem e na sustentabilidade do desenvolvimento, entre outros aspectos.

Diante deste contexto, coloca-se o seguinte problema: a formação actual dos enfermeiros gestores intermédios, limita os estilos de liderança a adoptar nos vários contextos de trabalho.

A metodologia que se utilizará, será a de um estudo descritivo. A recolha de dados será obtida por um questionário denominado *questionário multifactorial de liderança (MLQ)* de Bass e Avolio, (1995) e um questionário de variáveis sócio-demográficas. O estudo será realizado em 5 unidades hospitalares de Porto e Vale do Ave. A população alvo serão todos os enfermeiros com funções de responsáveis por serviços de enfermagem desses hospitais. A recolha de dados irá decorrer entre Janeiro e Abril de 2008.

No sentido de estruturar o desenvolvimento do trabalho de forma lógica e sequencial, começa-se por fazer uma contextualização teórica sobre liderança no primeiro capítulo, esclarecendo alguns conceitos, fazendo uma revisão histórica dos principais enfoques e escolas de pensamento em liderança, contextualizando-os no tempo e apresentando as principais ideias de seus pesquisadores. Finaliza-se este capítulo com a abordagem ao pensamento dos autores Bass & Avolio (1993), uma vez que o instrumento de colheita de dados utilizado na pesquisa de campo deriva dos estudos realizados por estes. O segundo capítulo será dedicado ao estudo empírico, neste se dará a conhecer as opções metodológicas, no terceiro capítulo serão apresentados e analisados os dados recolhidos e feita a discussão dos mesmos, termina-se com a conclusão onde se irá apresentar as limitações e recomendações para futuros estudos.

## CAPITULO 1 – ESTILOS DE LIDERANÇA

---

### 1.1 INTRODUÇÃO

No último século, o estudo da liderança adquiriu grande relevância, surgindo como um dos assuntos mais abordados pelos especialistas do comportamento organizacional. Na opinião de Bennis (1995), a liderança é difícil de ser descrita, porém fácil de ser percebida e sentida.

Neste capítulo irá fazer-se referência a vários conceitos de liderança. Posteriormente, faz-se uma revisão histórica dos principais enfoques e escolas de pensamento em liderança. Os capítulos que se seguem abordarão especificamente cada um destes enfoques, contextualizando-os no tempo e apresentando as principais ideias de seus pesquisadores. Uma maior atenção será atribuída à abordagem da “Nova Liderança”, especialmente ao pensamento dos autores Bass & Avolio (1995), uma vez que o instrumento de colheita de dados utilizado na pesquisa de campo deriva dos estudos realizados por estes, envolvendo as teorias de liderança transaccional e da liderança transformacional.

### 1.2 CONCEITOS DE LIDERANÇA

*A liderança é como a beleza: difícil de definir, mas fácil de reconhecer.*  
(Bennis, 1996)

Da ideia apresentada por Bennis na epígrafe acima, Fiorelli (2001) conclui que a falta de consenso sobre o assunto e o carácter evolutivo das ideias sugerem que liderança constitui algo situacional, dinâmico e profundamente ligado à natureza humana.

Vergara (2000) afirma, que missão, visão e objectivos seriam alcançados sem que houvesse liderança, uma vez que as empresas, como qualquer colectividade, são movidas por movimentos contrários de cooperação e de conflito; logo, é preciso maximizar a cooperação e direccionar os conflitos para os seus aspectos contributivos de mudança e de criatividade. Sob a perspectiva organizacional, a liderança, segundo Chelladurai (2001), é apenas uma função a ser exercida por uma pessoa que se deve encarregar do comando de um grupo, o qual realiza as actividades, as orientações dos

## ESTILOS DE LIDERANÇA

superiores e as finalidades da organização. Devido ao facto do conceito de liderança estar associado ao desenvolvimento da psicologia organizacional e consequente direccionar à maximização das relações para alcançar os objectivos previamente determinados.

De acordo com Yukl (1998), a liderança tem sido definida em termos de traços, comportamentos, influência, padrões de interacção, papel dos relacionamentos e ocupação de uma posição administrativa e relaciona algumas das definições que foram mais representativas durante os últimos cinquenta anos, tais como:

- Liderança é o incremento da influencia sobre e acima de uma submissão mecânica com as directrizes rotineiras da organizações (Katz & Kahn, 1978).
- Liderança é o processo de influenciar as actividades de um grupo organizado em direcção à realização de um objectivo (Rauch & Behling, 1984).
- Liderança é um processo de dar propósito (direcção significativa) ao esforço colectivo e provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objectivo (Jacobs & Jaques, 1990).

As opiniões e os conceitos de liderança diferem quanto ao perfil ideal para conduzir os seus liderados ao alcance dos objectivos institucionais. Na opinião de Bennis e Nanus (1988), a liderança é compreendida como um conjunto de habilidades que um grande número de pessoas possui, porém poucas exercem.

Num conceito específico da palavra “liderança”, Kotter (1992) aborda as duas maneiras básicas no quotidiano: (1) quando se refere ao processo de mover um grupo de pessoas em alguma direcção por meio de métodos coercivos ou (2) para se referir a pessoas que ocupam posições onde se espera liderança.

## ESTILOS DE LIDERANÇA

Para Truman, (*cit in* Kets de Vries, 1997), liderança é a habilidade de levar pessoas a fazer o que não gostam, gostando de fazê-lo. McGregor, nas suas investigações, aborda a diferença de pressupostos sobre a natureza humana e as suas motivações correspondentes a diferentes estilos de liderança e compara o perfil dos liderados da “Teoria X”, onde as pessoas são preguiçosas e indolentes, evitam o trabalho e precisam ser vigiadas e na “Teoria Y”, onde as pessoas gostam do trabalho, podem-se controlar e, conseqüentemente, são criativas e competentes (Motta e Vasconcellos, 2002). Caso seja feita uma comparação das teorias e definições de liderança, na “Teoria X” praticamente inexistente a liderança, prevalecendo a postura administrativa hierárquica, enquanto, na “Teoria Y” prevalecem as ações relacionadas aos conceitos de liderança.

A liderança não é um conceito de fácil definição, como se pode constatar anteriormente. O seu uso rotineiro na vida quotidiana distorce o modo como é definida, conseqüentemente dificulta a construção de um conceito. Bryman (2004) resgata a definição de liderança de um pesquisador, cujo trabalho teve um grande impacto num dos estágios da evolução da teoria. O conceito de liderança abordado por Stogdill em 1950 refuta que ela pode ser considerada como um processo de influenciar as actividades de um grupo organizado nos seus esforços no estabelecimento e execução de metas.

A palavra liderança, embora passe a sensação de que aqueles que se encontram no topo são automaticamente líderes, distorce totalmente a função da liderança, pois ela não é um lugar, mas sim um processo (Kouzes e Posner, 1997).

Portanto, liderança não é, por si só, função exclusiva das pessoas que ocupam cargos superiores hierarquicamente nas organizações. A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objectivos pessoais ou de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objectivos organizacionais (Hersey e Blanchard, 1986).

Há autores que abordam a liderança como o processo de lidar com a mudança (Kotter, 2000) ou a capacidade de criar o tipo de ambiente ideal em que as pessoas sintam o êxtase na realização de suas tarefas (Kets de Vries, 1997).

Os novos conceitos sobre liderança foram elaborados após o desenvolvimento da teoria administração científica e neoclássica, isto devido à mudança do contexto social, o qual gerou, certamente, um comportamento diferente nos jovens da década de 60 e 70, que estavam a entrar no mercado de trabalho e não iriam aceitar as mesmas condições de trabalho que os seus antecessores tinham aceitado (Motta e Vasconcellos, 2002).

Provavelmente, essa mudança no comportamento dos jovens e da sociedade, gerou a necessidade das organizações procurarem no cenário actual líderes empreendedores, ousados, flexíveis e que tenham bom relacionamento. Actualmente, a falta de líderes nas organizações não é consequência de incompetência ou medo, mas sim de ideias ultrapassadas sobre a liderança. A gestão administrativa das empresas modernas já não permite o uso dos conceitos ultrapassados da liderança (Kouzes e Posner, 1997).

Considerando que existem vários conceitos de liderança, este trabalho deseja direccionar o seu enfoque na faceta da nova liderança. Primeiramente, será feita uma revisão histórica dos enfoques da teoria sobre liderança. A seguir, serão trabalhadas as implicações práticas do entendimento da liderança.

### **1.3 EVOLUÇÃO DAS TEORIAS DE LIDERANÇA**

O tema liderança há muito tempo que tem sido investigado, por isso justifica-se a apresentação de variadas abordagens e definições. No entanto, devido ao conceito estar em contínua evolução, já existe grande quantidade de concepções. Embora o termo liderança tenha surgido há, aproximadamente, duzentos anos na língua inglesa, Stogdill acredita que ele tenha aparecido por volta do ano 1.300 da era cristã (Bergamini, 1994).

O crescimento da literatura sobre o tema reflecte no aumento de artigos no *Handbook of Leadership*. Em 1974, esse manual apresentava 3.000 estudos, após sete anos 5.000 e

em 1995 passou dos 7.000. No entanto, a popularidade da pesquisa não foi compatível com a sua relevância. Os títulos das teorias, novas e antigas, demonstram a natureza dessas pesquisas: minuciosas e alienadas, totalmente fora da realidade quotidiana (Kets de Vries, 1997).

A preocupação com a liderança é tão antiga quanto à história escrita. Platão constituiu um bom exemplo dessas preocupações iniciais ao falar da adequada educação e treino dos líderes políticos, assim como da grande parte dos filósofos políticos que, desde essa época, procuraram lidar com esse problema. No estudo da liderança é preciso interpretar o conjunto de todos os pontos de vista dos autores, a fim de que se tenha uma visão mais abrangente do tema.

A evolução histórica da liderança é compreendida de quatro etapas correspondentes a um determinado período. A teoria dos traços, que marca o início dos estudos sobre liderança, originou-se de pesquisas disponíveis a respeito de liderança dentro dos períodos compreendidos entre 1904-1948 (Bergamini, 1994).

A abordagem do estilo, caracterizada pela dinâmica do comportamento do líder, iniciou na década de 50 e prevaleceu até o final dos anos 60 (Idem, 1994).

O auge da abordagem contingencial surgiu no final dos anos 60 e início dos anos 80 e a mais importante abordagem sobre o tema tem sido a influente nova liderança. Cada uma dessas etapas indica uma transformação de enfoque e não o fim das anteriores, sendo que a cronologia dos estudos está associada à mudança de ênfase. (Idem, 1994)

A cobertura e a interpretação dessas principais abordagens serão dispostas a seguir, dividindo-as em tópicos específicos, os quais representam uma forma mais evoluída sobre o estudo da liderança.

### 1.3.1 Teoria dos traços

O primeiro estágio de pesquisa sobre a liderança é o da “teoria dos traços”, o qual busca enfatizar as qualidades pessoais e as características do líder. A proposta desenvolvida pelos pesquisadores nessa teoria foi a crença de que a liderança é uma característica de nascença. Os líderes eram natos, e não formados, impelidos a liderar por algum processo insondável. O poder era investido num número muito limitado de pessoas, cuja herança e destino os tinham tornado líderes (Bennis e Nanus, 1988). O enfoque essencial dessa teoria é distinguir os traços pessoais dos líderes daquelas pessoas que não são líderes, ou seja, os seguidores. Desta forma, os líderes passam a ser compreendidos como seres diferentes de outras pessoas, pelo facto de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos (Bergamini, 1994).

As principais características de traços pessoais examinados pelos pesquisadores recaíram sobre três principais grupos: físicas, avaliando a composição física, altura e aparência; inteligência e fluência de discurso e características de personalidade, que englobava o perfil, a introversão, extroversão e a autoconfiança.

Um relevante acontecimento na evolução dos estudos sobre o traço pessoal dos líderes foi a publicação da pesquisa de Stogdill (1948), que, juntamente a um estudo de Gibb (1947) questionaram os resultados de pesquisas anteriores sobre os traços pessoais de liderança.

Muitos estudos, além de utilizarem as características dos líderes, adoptaram ao formato de pesquisa os testes de habilidade e auto-relatos. Stogdill (1948) localizou 104 estudos, enquanto Mann (1959) referiu - relatos a 75. Observadores como Stogdill (1974), Yukl (1981) e Bryman (1986) perceberam o efeito substancial das primeiras revisões sobre as concepções posteriores do estudo referente à liderança (Bryman, 2004).

Convém ressaltar a necessidade de uma cuidadosa interpretação das revisões de Stogdill e Mann, centradas em avaliar o comportamento de crianças em situações não estruturadas ao comportamento de líderes adultos, em organizações providas de

## ESTILOS DE LIDERANÇA

estrutura formal (Bryman, 2004). Embora alguns estudos realizados de forma sistemática no enfoque dessa teoria e mesmo que essas pesquisas tenham encontrado alguns traços pessoais significativos, as características da personalidade do líder apresentam evidências consideráveis na sua confirmação prática. Provavelmente, os estudiosos deviam encontrar alguns traços de inteligência, capacidade de persuasão, potencial de supervisão, potencial que podiam abranger quase todas as circunstâncias, portanto os outros traços que norteiam as necessidades de realização, poder e associação serviam apenas a uma classe limitada de situações (Hampton, 1983).

Segundo Bergamini (1994), o principal objectivo dos teóricos era a investigação dos conjuntos de traços peculiares ao líder, portanto não foram correlacionadas essas características a outros aspectos relevantes, por exemplos a eficácia no processo de liderança. Diante das cinco versões de liderança, com graus previsíveis de eficiência, Crosby (1999) classifica os líderes em: destruidor, procrastinador, paralisador, planeador e realizador. Evidentemente, os dois últimos estilos de liderar têm mais aderência às necessidades do cenário mundial presente e futuro.

Tabela 1.1 - A Grade da Liderança – Personalidade

	<b>Destruidor</b>	<b>Procrastinador</b>	<b>Paralisador</b>	<b>Planeador</b>	<b>Realizador</b>
<b>Programa de trabalho</b>	“Agora, faremos isto deste modo”.	“Voltarei mais tarde a este assunto com vocês”.	“Está certo de que isso não viola nenhuma lei”.	“Mostre a estratégia para que todos possam vê-la”.	“Revisaremos os pontos de referência mensalmente”.
<b>Filosofia</b>	“Tenho mais conhecimento que você”.	“Não vamos apressar as coisas”.	“Não conserte o que não está quebrado”.	“Quero que sejamos coerentes em tudo”.	“Quero que todos conheçam a nossa filosofia”.
<b>Relacionamentos</b>	“Não preciso de ninguém”.	“Vamos ver primeiro como eles interagem”.	“Faremos o que funcionou na última vez”.	“Precisamos de ter mais seminários”.	“Vamos incluir os clientes, fornecedores e funcionários”.
<b>Aquilo que vemos.</b>	Um grosseiro insensível.	Um indivíduo relutante e nervoso.	Um indivíduo congelado no tempo.	O progresso planeado.	Um indivíduo vibrante e coerente.

Fonte: Crosby, 1999, pág. 78.

Crosby (1999), afirma que a “Grade da Liderança – Personalidade” (Figura 1.1), ajuda a identificar os vários perfis de líderes. Esta grade permite examinar o perfil da pessoa que lidera. Esta também permite ao líder conhecer sua própria maneira de agir, no seu papel de liderança. Aquilo que irá descobrir poderá agradar ou não, mas a maioria das práticas de liderança pode ser aprimorada. Além da personalidade, o cenário desenhado pelas instituições cria expectativas de uma liderança, capaz de conduzir as organizações a obter padrões de desempenho, que permitam o seu desenvolvimento e a sua consolidação no mercado.

Alcançar a liderança eficaz, em condições de larga escala e complexidade, exige elevado nível de energia, motivação e autoconfiança, conhecimento de uma vasta quantidade de informações sobre produtos específicos, tecnologias, mercados e pessoas. A Figura 1.1 refere-se a alguns requisitos necessários para a liderança eficaz nos cargos da alta administração em ambientes de negócios complexos.

Figura 1.1 - Requisitos para a liderança eficaz

### **I. Conhecimento do sector e da sua organização**

Amplo conhecimento do sector (mercado, concorrência, produtos, tecnologias).

Amplo conhecimento da empresa (principais executivos e seus interesses, a cultura, a história, os sistemas).

### **II. Relações na empresa e no sector**

Amplo conjunto de sólidas relações na empresa e no sector.

### **III. Reputação e ficha de realizações**

Excelente reputação e convincente ficha de realizações em um amplo conjunto de actividades.

### **IV. Capacidades e habilidades**

Mente arguta (capacidade analítica, suficientemente forte, bom senso, julgamento, aptidão para raciocinar, modo estratégico e multi-dimensional).

Fortes habilidades interpessoais (capacidade de desenvolver boas relações de trabalho com rapidez, empatia, capacidade de “vender”, sensibilidade em relação às pessoas e à natureza humana).

### **V. Valores pessoais**

Elevada integridade (valorizar amplamente todas as pessoas e grupos).

### **VI. Motivação**

Alto nível de energia.

Forte propensão para liderar (necessidades de poder e realização apoiadas na autoconfiança).

**Fonte:** Kotter, 1992, pág. 29.

O perfil do líder moderno na substituição do “grande homem” pelo “homem organizacional” é sustentado por postura mais flexível, adaptável a mudanças, conhecimento apropriado, habilidades e discernimento em condições de grande variabilidade (Bennis, 1995).

As questões levantadas neste trabalho reflectem parte dos estudos sobre a liderança, desde os primeiros conceitos estabelecidos, cujas vertentes possuíam como enfoque a figura do líder nato até a liderança com perfil organizacional, na qual a abordagem estuda a acção da liderança nas instituições.

Entretanto, as metas das pesquisas de estudiosos, como Stogdill conduziram a uma desilusão com a “teoria dos traços pessoais” e a partir do final da década de 40, a tendência mudou para uma investigação do “estilo de liderança”, que se desenvolve no capítulo que se segue.

### **1.3.2 Estilos de liderança**

O enfoque dos estilos de liderança aparece logo no início da década de 50. Nessa época, os cientistas passaram a preocupar-se especificamente como o bom líder deve agir. Os pesquisadores dirigiram a sua atenção aos aspectos que caracterizam a dinâmica do comportamento do líder (Bergamini, 1994).

Essa segunda etapa que norteia os estudos sobre estilo de liderança inicia-se após a II Grande Guerra Mundial no momento em que a grande preocupação é as actividades de gestão do dia-a-dia das organizações. A concentração de esforços foi conduzida em analisar o comportamento e acção adequada do líder. Essa mudança denotou uma alteração nas implicações práticas da pesquisa sobre liderança. Enquanto a “teoria dos traços” caracterizou os tipos de pessoas que se tornaram líderes e diante desta proposta possuíam enorme potencial para abastecer as organizações com informações importantes na selecção de líderes actuais ou futuros, a abordagem do “estilo de liderança” tem a vertente dirimida à ênfase no treino em detrimento da selecção dos

## ESTILOS DE LIDERANÇA

líderes (Quintela, 1994). Segue-se na tabela 1.2 os aspectos negativos e positivos do líder para cada estilo de liderança.

Tabela 1.2 - Avaliação do estilo de liderança

Estilo de liderança	Aspecto negativo (do líder)	Aspecto positivo (do líder)
Crítico	Ditador, assume posições repressoras e autoritárias; raramente são abertos a novas ideias e procedimentos	Informado, avalia com competência, analisa prós e contra e transmite segurança.
Treinador	Sufoca e manipula o funcionário.	Motivador, encoraja os colaboradores e estimula o desenvolvimento profissional. Sabe ouvir e preocupa-se com a saúde física, mental e económica do funcionário.
Não intervencionista	Solitários omissos, não se preocupam com o bem estar dos funcionários nem com qualquer relação interpessoal.	Libertadores, não interferem, portanto os colaboradores ficam livres para impor seu próprio ritmo de trabalho.
Analista	Computadores permanentes processam dados e frequentemente são inadequados no relacionamento com o lado humano.	Comunicadores, extremamente potentes por sua habilidade em colectar dados analisá-los e estimar probabilidades.
Pacificador	Obediente, um autêntico capacho, manso, não oferece resistência, torna-se chato porque deseja agradar a todos e raramente consegue.	Negociador por excelência, promove uma atmosfera equilibrada e gera um bom ambiente de trabalho.
Lutador	Rebelde e hostil, joga pesado com golpes baixos, quer vencer a qualquer preço. Tem sede de vingança quando as coisas vão mal.	Direcciona sua agressividade para estimular a integração com seus colaboradores. Luta pelo sucesso da equipe contra os competidores. Tem senso de justiça e integridade.
Inventor	Cientista louco, sempre quer inventar algo novo, isola-se para criar ideias na esperança de que seja aprovado pelos outros.	Criadores apreciados por seu fluxo de novas ideias e entusiasmo enérgico. Contadores de histórias e geradores de clima de criatividade entre seus colaboradores.

Fonte: Quintela, 1994, pág. 155.

Muitas pesquisas com a visão de colocar em evidência comportamento e eficácia dos líderes foram aplicadas. A hipótese proposta era determinar o nível de desempenho obtido pelo grupo comparado com o estilo de liderança do líder. Entre as pesquisas referentes ao estilo de liderança, a mais conhecida é a realizada na *Ohio State University* (Universidade Estadual de Ohio) onde Stogdill foi um dos principais pesquisadores. Os dois itens abordados com maior ênfase no questionário destas pesquisas sobre o comportamento do líder foram a consideração e iniciativa de estruturar. O primeiro define a preocupação e a consideração do líder para com os subordinados e o segundo denota o que e como os subordinados devem fazer. As análises das pontuações dos

líderes dentro desses dois estilos foram relacionadas a várias medidas de resultados, tais como desempenho do grupo e a satisfação dos subordinados. A “consideração” estava associada à moral e motivação no trabalho, porém baixos níveis de desempenho (Bryman, 2004).

A importância da abordagem pode ser apenas um registo das percepções genéricas das pessoas sobre o comportamento dos líderes e a sua importância é tanto metodológica, quanto substantiva. A consideração e iniciativa de estruturar ainda eram empregados em estudos, muitos anos depois da abordagem do estilo perder actualidade.

Embora a abordagem metodológica tenha continuado a ser usada de várias formas, a principal tendência dos anos 60 foi na direcção dos modelos contingenciais de liderança.

### **1.3.3 Teoria contingencial**

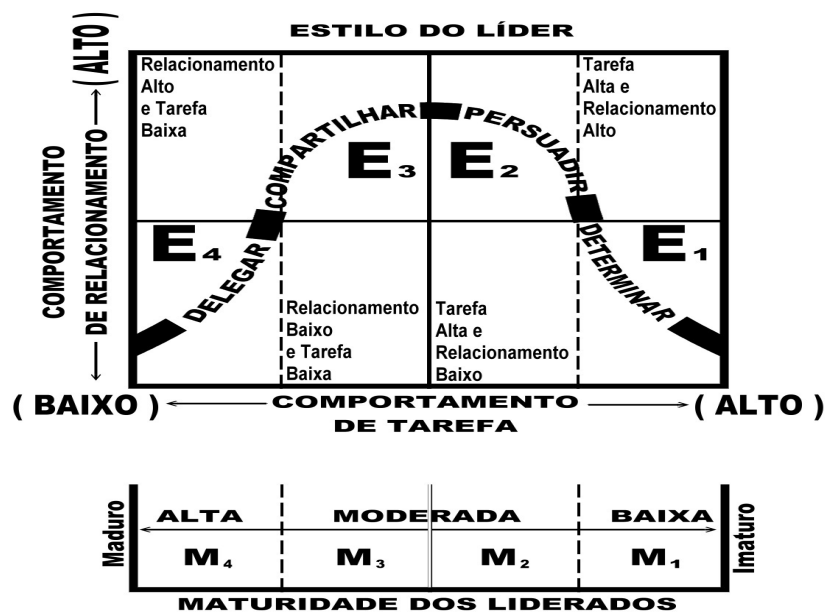
As “teorias situacionais” possuem como principal foco de interesse o estudo do comportamento contingente em liderança. No estudo da liderança contingencial aparece o enfoque ao ambiente organizacional e o perfil e comportamento dos liderados na concepção das pesquisas da ciência da liderança. Os defensores da abordagem contingencial colocam os factores situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, procurando especificar as variáveis situacionais que moderarão a efectividade das diferentes abordagens de liderança (Bryman, 2004). Para explicar essas variáveis os estudiosos julgaram que a principal ênfase desse grupo de estudo está dirigida à investigação, além da acção do líder sobre a atitude passiva do subordinado e das características comportamentais dos liderados. Segundo Hersey e Blanchard (1986) não existe um só modo de influenciar as pessoas. O estilo de liderança que uma pessoa deve adoptar para influenciar indivíduos ou grupos de pessoas depende do nível de maturidade dos envolvidos.

Esta maturidade varia em quatro níveis e inclui a dosagem certa de comportamento de tarefa (direcção) e comportamento de relacionamento (apoio). Entende-se por

## ESTILOS DE LIDERANÇA

comportamento de tarefa a medida em que o líder dirige as pessoas e deve dizer-lhes o que, como, quando e onde fazer. Por outro lado, o comportamento de relacionamento é a medida que um líder se dedica na comunicação com as pessoas e tem a intenção de encorajá-las e motivá-las (Hersey e Blanchard, 1986). O estilo de liderança proposto por este autor representado por uma curva prescritiva, composta pelos quatro níveis de maturidade, ou seja, “determinar”, “persuadir”, “compartilhar” e “delegar”, identificados na Figura 2.

Figura 1.2 – Liderança Situacional



Fonte: Hersey e Blanchard, 1986, pág. 189.

A proposta dos estudos da liderança contingencial era a disposição de líderes de qualidade, pressupondo que fossem proporcionados treinos específicos e ambiente organizacional adequados, os quais favoreceriam a acção eficaz do líder.

No começo dos anos 80, havia uma considerável desilusão com as teorias contingenciais devido à impopularidade causada por conta dos resultados inconsistentes, frequentemente gerados pela pesquisa conduzida em referenciais teóricos e com problemas relativos à mensuração de variáveis-chave (Bryman, 2004).

Essa desilusão das abordagens contingenciais gerou um espaço para conduzir novos estudos sobre a liderança. No próximo tópico, será visto o tratamento teórico e as novas vertentes abordadas no estudo da liderança.

### **1.3.4 Abordagem da nova liderança**

A caracterização da expressão “nova liderança” tem sido usada para denotar as abordagens actuais que surgiram na década de 80 e que, conseqüentemente, sinalizam um novo modo de conceituar e pesquisar a liderança (Bryman, 2004). Escritores e pesquisadores empregaram uma variedade de termos para nomear os recentes tipos de liderança. No presente estudo, serão apresentados alguns tipos de liderança desta nova abordagem.

O aparecimento de modelos que têm ênfase transformacional e aspectos transaccionais de liderança reactivou como um tópico principal de interesse teórico e prático nos recentes anos 80. Os estudiosos construíram modelos de situação, contingentes e transformação, incorporando conceitos carismáticos, transaccionais e visionários num paradigma da nova liderança (Skinner e Spurgeon, 2005). Talvez por causa das pressões da competitividade económica, que as organizações enfrentaram nos anos oitenta, havia interesse crescente nos exemplos de um único gestor que consegue extraordinários níveis de compromisso, esforço e vontade no empregado para correr altos riscos na organização.

Em decorrência da necessidade das organizações de encontrarem líderes que pudessem concretizar um comportamento de compromisso e motivação, a autoridade carismática surge como retaguarda, pois está baseada nas convicções de seguidores no carácter exemplar do líder. É vista como liderança carismática quando requerem as características de autoconfiança, convicção e as condições de tensão e incerteza, metas de difícil mensuração e excelente grau de envolvimento (Woodruffe, 2004).

Muitos estudiosos da liderança carismática também apresentaram a visão como central para a liderança organizacional. A visão e a missão quase equivalem à definição característica da liderança carismática (Bryman, 2004).

Nanus (2000) caracterizou um conceito que adopta a relevância de uma liderança visionária, pois é incontestável o facto de que as pessoas lideram quando se voltam para as preocupações ocultas dos indivíduos, conseguindo, assim, aliados e seguidores.

Esta proposta possui como base uma visão declarada e compartilhada, por isso é uma fonte de esperança e auto-estima para as pessoas na organização. As quatro etapas para desenvolver uma declaração de visão estão abordadas na Figura 1.3.

Figura 1.3 - Quatro etapas para desenvolver uma nova declaração de visão

**Etapa 1: A auditoria da visão**

São levantadas questões fundamentais sobre a natureza e o propósito da organização, seus valores e sua cultura, seus pontos fortes e fracos, os benefícios que oferece à sociedade e ao grupo de clientes, as estratégias utilizadas para melhorar o desempenho e os métodos pelos quais tal melhoria está sendo avaliada.

**Etapa 2: O escopo da visão**

São identificados e examinados os principais componentes da organização, avaliando as ameaças e oportunidades e especificados os limites de uma nova declaração de visão.

**Etapa 3: O contexto da visão**

Uma série ampla de futuros avanços que podem afectar a escolha de uma nova direcção é identificada e avaliada, incluindo as mudanças nas necessidades e nas aspirações de vários grupos de clientes e as forças que afectam o futuro clima económico, social, político e institucional da organização.

**Etapa 4: A escolha da visão**

São formuladas e comparadas declarações de visão alternativas, utilizando-se para tanto um conjunto de critérios desenvolvidos a partir da análise anterior. Em seguida, uma nova declaração de visão é formulada e suas aplicações estratégicas são consideradas.

**Fonte:** Adaptado de Nanus, 2000.

Nanus (2000) defende uma postura de aliança entre visão e missão, porque a missão é uma declaração para onde ela vai, então a estratégia é uma afirmação de como essa organização pretende chegar aonde deseja. O processo estratégico é um modelo essencial que pode ser convertido em liderança estratégica (Figura 1.4) conforme estabelecido nos dez passos do processo de estratégia.

Figura 1.4 - Resumo do processo estratégico de dez passos

- 1- Desenvolver e expor com clareza a visão e a missão da organização.
- 2- Escolher o propósito estratégico.
- 3- Identificar as questões estratégicas a serem solucionadas.
- 4- Seleccionar um período de tempo apropriado.
- 5- Especificar o que precisa ser incluído na estratégia.
- 6- Avaliar as necessidades dos clientes e as necessidades de outros interessados na organização.
- 7- Avaliar as tendências de longo prazo que afectam a estratégia.
- 8- Identificar factores estratégicos, problemas e oportunidades.
- 9- Criar e avaliar alternativas estratégicas.
- 10- Elaborar um plano de implementação.

**Fonte:** Adaptado de Nanus, 2000

Durante o processo de funcionamento da estratégia, o líder serve como modelo, porta-voz, negociador e principal patrocinador, pois ela é o instrumento que o líder utiliza para determinar a maneira pela qual irá renovar ou transformar a organização.

Bryman (2004) analisa os estudos sobre a “Nova Liderança” como sinais de mudança de orientação, uma vez que considera o líder como um gestor de significado e reconhece o papel fundamental da visão no processo.

No estudo de Burns (1978), os líderes políticos podem ser distinguidos em termos de uma dicotomia entre liderança transaccional e transformacional. A primeira compreende uma troca entre líderes e seguidores, especificada na oferta de recompensas na forma de prestígio e dinheiro em obediência aos seus desejos.

Na análise literal do termo, transaccional significa trocar algo por um outro objectivo, sentido ou acção. Segundo Steiner (1976), psicólogo americano, a “teoria transaccional”

é sustentada quando o comportamento entre duas pessoas é mais compreensível examinado em termos de transacções.

Liderança transaccional é um processo de troca social entre os liderados e líderes que envolvem várias transacções baseadas em recompensas. O líder transaccional transmite as expectativas de desempenho, metas e o ponto em que serão confrontadas as metas e recompensas. O líder, também monitoriza o desempenho dos seguidores e propõe acções correctivas quando necessário (Smith, 2005).

Enquanto, a segunda vertente, a liderança transformacional é baseada na mutualidade de propósito, onde o líder transformacional eleva as aspirações de seus seguidores. O termo “liderança transformacional” foi mencionado pela primeira vez por Dowton em 1973, no seu livro *Rebel Leadership*. Burns (1978), no seu livro *Leadership*, forneceu um quadro teórico para este termo, bem como modelo e método de mensuração (Bryman, 2004).

A proposta da liderança transformacional está baseada na influência do líder ao seguidor. A acção da liderança, nesse caso, tem que ocorrer em dupla direcção a fim de que se estabeleça o clima de respeito ao outro enquanto pessoa integral. Na acção da liderança transformacional o líder retira fonte de informações na convivência com o seguidor para exercer o seu papel, portanto não somente o influencia como também é influenciado por ele (Bergamini, 1994). Um outro conceito de liderança transformacional é que ela acontece quando um líder inspira os seguidores para partilhar uma visão, permite e provê os recursos necessários para desenvolver o potencial das pessoas, cria um ambiente de optimismo, mobiliza o compromisso e supre as necessidades dos liderados (Smith, 2005).

A liderança transformacional requer um equilíbrio entre compreensão conceitual emocional, a fim de identificar as características interpessoais entre líder e seguidor, o que permite uma inspiração motivadora e idealiza influência na acção das pessoas envolvidas. Num estudo recente, Smith (2005) realiza uma comparação contextual entre

liderança transformacional e liderança servidora. Na conclusão das suas pesquisas, a liderança servidora será mais efectiva que a transformacional em situações específicas, por exemplo, em entidades filantrópicas e sem fins lucrativos, associações, organizações religiosas e trabalho voluntário. A liderança servidora assume o carácter de encorajamento e afirmação, pois facilita o desenvolvimento e crescimento pessoal dos seguidores e, portanto encoraja a inovação e a criatividade, razão pela qual ela conduzirá a uma cultura geradora espiritual nas instituições. Entretanto, em ambientes externos desafiadores, a presença do líder transformacional é crucial. As influências estabelecidas pela liderança transformacional são idealizadas por influência, inspiração motivacional, intelectual e formação do indivíduo (Idem, 2005).

Segundo Kotter (1999), o gestor do século XXI tem necessidade de um conhecimento mais abrangente sobre liderança e o funcionário precisa também ter conhecimento sobre liderança e gestão. As empresas de destaque no cenário actual precisam ser adaptáveis e dinâmicas. Isto somente é possível seguindo os novos conceitos de liderança. Assim sendo, no ponto seguinte ir-se-á fazer referência pronunciada ao modelo desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio (1993).

### **1.3.5 Modelo de Bass e Avolio**

Na pesquisa de Bass e Avolio (1993) sobre liderança transformacional e transaccional, foram especificados, como fonte de referência, os componentes básicos desenvolvidos em uma bateria de indicadores quantitativos.

Esta hipótese pode ser confirmada na suposição compartilhada dos componentes da liderança transformacional:

- Carisma: desenvolvimento de uma visão despertando confiança, orgulho e respeito dos liderados (Influencia Idealizada que pode ser atributos ou comportamentos);
- Inspiração: motivar os subordinados, gerando altas expectativas, adequando comportamentos e atitudes com a finalidade de somar esforços;
- Consideração Individualizada: dirigir a atenção pessoal a cada seguidor, aguçar o relacionamento;

## ESTILOS DE LIDERANÇA

- Estimulação Intelectual: propõe o desafio constante dos seguidores no desenvolvimento de novas ideias e cenário;

...e dos componentes da liderança transaccional:

- Recompensas Contingentes: ao atingir um determinado objectivo, os seguidores são recompensados;
- Gestão pela Excepção: age quando existe não conformidade das actividades em relação ao planeado;

Os seguidores completam os questionários, nos quais são especificados os tipos de comportamento de líderes, onde cada um deles são relacionados a um desses componentes. A intenção é pontuar o líder em cada componente e correlação com uma medida de eficiência e desempenho ou de esforço extra, referente à disponibilidade do avaliado em direccionar esforços na defesa dos interesses dos líderes e da organização.

O resultado da pesquisa demonstrou que os líderes transformacionais integram a perspicácia criativa, persistência e energia, intuição e sensibilidade às necessidades dos outros, o que fortalece a estratégia de uma cultura organizacional consistente.

Por sua vez, líderes transformacionais buscam inspirar nos seus seguidores considerando os interesses deles e as metas da organização, oferecendo uma consideração mais individualizada e causando um impacto profundo entre eles. Bergamini (1994) enfatiza que a liderança transformacional afecta tanto os líderes como os seguidores: Burns aceita mais fortemente que a maioria dos teóricos, que a liderança deva ser definida não como a acção de uma pessoa sobre a outra, mas como um processo de dupla direcção entre o líder e o seguidor. Continuando seu raciocínio, distingue duas formas de liderança – Transaccional e Transformadora. Na liderança transaccional, uma troca ocorre entre o líder e o seguidor.

Assim, o poder do líder transaccional desaparecerá na medida em que não for mais detentor do poder de conceder os benefícios da troca. O conceito de liderança transformacional pressupõe que os líderes eficazes são possuidores de grande

sensibilidade a respeito dos desejos e necessidades de seus seguidores. O resultado da liderança transformacional é um relacionamento de estímulo mútuo que busca as necessidades, aspirações e valores dos seguidores.

Líderes e liderados são inseparáveis. Bass e Avolio (2004) estudaram os dois estilos de liderança transformacional e transaccional e incluíram outros aspectos. A liderança transformacional é composta pelos itens influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada. A liderança transaccional é composta pelos itens recompensa contingencial e gestão por excepção (activo).

Os autores propõem um terceiro estilo – passivo – que é composto por gestão por excepção (passivo) e *laissez-faire*. A seguir são definidos alguns aspectos que caracterizam o modelo de Bass e Avolio (2002):

- **Influência Idealizada** – O líder mostra convicção, promove confiança, posiciona-se frente a temas difíceis, explicita os seus valores mais importantes e enfatiza a importância de se ter propósito e comprometimento e de tomar decisões baseadas em ética. Tais líderes são admirados como modelos, eles geram orgulho, lealdade, confiança e alinhamento com propósitos compartilhados. Líderes como este são frequentemente descritos como carismáticos com moral, integridade e confiança elevados. Eles tendem a estar à frente das crises e a celebrar o sucesso com o seu pessoal.

- **Motivação Inspiracional** – O líder constrói a visão de futuro, desafiando os seus seguidores a se superarem, fala com optimismo e entusiasmo, encoraja e dá significado ao que deve ser feito. Este tipo de líder tem a habilidade de motivar as pessoas para atingir um desempenho superior. Ele cria um ambiente propício à mudança e encoraja múltiplos interesses.

- **Estimulação Intelectual** – O líder questiona o *status quo*, tradições e crenças, estimula novas maneiras e perspectivas de se fazer as coisas e encoraja a expressão de novas ideias.

- **Consideração Individualizada** – O líder trata os seus seguidores de maneira individualizada, considera suas necessidades individuais, habilidades e aspirações, ouve atentamente, é um forte comunicador, promove desenvolvimento dos seguidores, aconselha e ensina.

- **Recompensa contingencial** – O líder constrói o caminho ao sucesso através da recompensa pelo desempenho. Ele deixa claro quais são as suas expectativas, troca promessas por recursos, faz acordos satisfatórios para todos, negocia por recursos, troca assistência por esforço e elogia seguidores que alcançaram sucesso.

- **Gestão por exceção (activo)** – O líder avalia o desempenho dos seguidores e toma acções correctivas se ocorrem desvios. Ele cria regras para evitar erros. Este tipo de líder presta muita atenção a qualquer problema e tem sistemas de controlo e monitorização para detectar com antecedência possíveis problemas.

- **Gestão por exceção (passivo)** – O líder não interfere até que o problema se torne sério. Ele espera para tomar uma acção até que os erros sejam trazidos à sua atenção. Ele evita mudanças desnecessárias.

- **“Laissez Faire”** – É uma outra forma de comportamento que um líder ou gestor pode adoptar. Ele evita aceitar suas responsabilidades e não está presente quando é necessário. Deixa de atender pedidos de ajuda e resiste em expressar as suas visões sobre temas importantes. Oferece pouco em termos de direcção ou suporte. Ele evita tomar decisões, é desorganizado e permite que outros façam isto por ele.

### 1.3.5.1 Liderança Transformacional

Yukl, (1998), comenta que a palavra carisma tem origem grega e representa um dom de inspiração divina, podendo ser definida como a habilidade de realizar milagres ou predizer acontecimentos futuros.

De acordo com Robbins (2002), a abordagem da liderança carismática é caracterizada pelas capacidades heróicas e extraordinárias que os seguidores atribuem ao líder, sendo que boa parte de seus estudos dedica-se à identificação dos comportamentos e características que diferenciam os líderes carismáticos dos demais líderes.

Robbins (2002) comenta que os principais estudos do tema identificaram cinco características próprias dos líderes carismáticos: 1) eles têm uma visão, 2) estão dispostos a correr riscos por esta visão, 3) são sensíveis às limitações que o ambiente oferece, 4) são sensíveis às necessidades dos seguidores e 5) apresentam comportamentos não convencionais e inovadores.

House & Mitchell (1974) acrescentam duas proposições que contribuem para esta caracterização. Em primeiro lugar, o comportamento do líder carismático é aceitável e satisfatório para os seguidores, na medida em que eles adoptam este comportamento como fonte futura de satisfação. Em segundo lugar, o comportamento do líder carismático é motivador e aumenta o esforço para o alcance dos objectivos, desde que este comportamento produza satisfação do seguidor para o desempenho efectivo e complemente seu meio ambiente, proporcionando treino, orientação, apoio e recompensas para o desempenho efectivo.

Com base nestas diferenciações, Robbins (2002) comenta que a principal questão acerca da liderança carismática se estabelece na forma como os líderes carismáticos conseguem influenciar os seus subordinados. Para este autor, o processo de influência acontece em quatro etapas: 1) O líder articula uma visão atractiva, que apresente um sentido de continuidade para os seguidores, associando o presente a um futuro melhor. 2) O líder

comunica as suas expectativas de desempenho e expressa a confiança de que elas serão atendidas, despertando a auto-estima e a auto-confiança nos seguidores. 3) O líder comunica um novo sistema de valores, através de palavras e acções, fornecendo o exemplo de comportamento que os seguidores devem apresentar. 4) O líder submete-se a auto-sacrifícios e manifesta comportamentos diferenciados e inovadores, para demonstrar a sua coragem e convicção de que a sua visão será transformada em realidade.

House (1977) defende que carisma é um termo normalmente utilizado para descrever líderes que, através da força das suas habilidades potenciais, são capazes de produzir um efeito profundo e extraordinário nos seguidores. Efeitos estes, que incluem o comando real e a devoção pelo líder, inspiração dos seguidores em aceitar e realizar os interesses do líder sem qualquer tipo de hesitação ou questionamento. Por isso, na opinião de Robbins (2002), os seguidores dos líderes carismáticos são motivados a aplicar esforços adicionais ao trabalho e, pelo facto de respeitarem e gostarem de seu líder, expressam níveis maiores de satisfação.

Bennis e Nanus (1988) afirmam que o carisma é um mito que se associa à liderança. Para estes autores, alguns líderes são carismáticos, mas a maior parte não possui essa característica. Durante as suas pesquisas eles identificaram que não existia, entre os líderes bem-sucedidos, elementos relacionados a aparência física, personalidade ou estilo que os colocasse em posição diferente de seus seguidores. Isso significa que carisma surge a partir da aplicação de uma liderança efectiva e não o inverso.

House (1977) também comenta que a liderança carismática nem sempre é necessária para que se possa extrair altos índices de desempenho dos seguidores. O factor carisma parece ser mais efectivo quando a actividade dos seguidores apresenta algum componente ideológico ou quando o ambiente se caracteriza por altos graus de incerteza ou tensão. A partir desta ideia, Robbins (2002) explica que normalmente, o líder carismático emerge na política, nas religiões e quando as empresas estão a nascer ou a passar por crises.

### 1.3.5.2 Liderança Transaccional

De acordo com a opinião de Burns (1978), a liderança transaccional configura-se sempre a partir de uma transacção de troca entre o líder e o seguidor, troca esta que pode ser de natureza económica, política ou psicológica.

Bass & Avolio (1993) comentam que, nesta abordagem, o líder estabelece trocas e acordos com os seguidores, explicitando exactamente o que ganha, quando ocorrem os acertos e o que perde quando ocorrem erros. Os autores acrescentam ainda que o líder utiliza recompensas contingentes, quando os seguidores atingem os objectivos planeados. Deste modo, o líder oferece reforços positivos para que a equipa alcance os objectivos propostos.

As decisões e as atitudes do líder baseiam-se nas regras existentes, que estabelecem a relação de troca. A gestão acontece pela excepção, ou seja, o líder age quando existe não conformidade entre as actividades que os seguidores realizam e aquilo que foi planeado. Este gestão pela excepção pode ocorrer através de duas maneiras: 1) Gestão activa - quando ele observa e procura pelos desvios das regras e dos padrões estabelecidos, tomando medidas correctivas quando estes são encontrados. 2) Gestão passiva - intervindo quando algum erro acontece “espontaneamente”, já que não existe a procura pelos desvios devido à suposta confiança de que os seguidores executarão suas actividades de maneira satisfatória. (Bass e Avolio, 1993)

De acordo com Almeida (2004), a liderança transaccional tende a estar mais presente nas organizações que possuem uma estrutura formal e rígida, nas quais é esperado que os colaboradores sigam as regras e respeitem a hierarquia. Almeida (1996) comenta ainda, que este tipo de liderança não se preocupa com o facto dos seguidores superarem expectativas, nem próprias e nem do líder, devendo cumprir aquilo que é estabelecido como padrão.

Apesar das opiniões acima citadas, Bass & Avolio (1993) defendem que a liderança transaccional não é ineficaz, ela apenas se limita ao contrato explícito entre líder e seguidor. Na opinião de Robbins (2002), os líderes transaccionais são capazes de

conduzir ou motivar os seus seguidores na direcção dos objectivos estabelecidos através do esclarecimento dos papéis e das exigências das tarefas. Associando-se as ideias destes autores pode-se dizer que o líder transaccional influencia e move o grupo na direcção desejada através das relações de troca e do esclarecimento de papéis e tarefas a serem executadas.

Tabela 1.3 – Diferenças entre Liderança Transaccional e Liderança Transformacional

<b>Liderança Transaccional</b>	<b>Liderança Transformacional</b>
<p>Desenvolve a necessidade de terminar tarefas.</p> <p>Desenvolve a preocupação em ganhar dinheiro.</p> <p>Poder e posição, politica e vantagens.</p> <p>Voltada para estudo as questões diárias</p> <p>Voltada para estudo de dados e resultados de curto prazo.</p> <p>Relacionada a assuntos táticos.</p> <p>Confia nas relações humanas para auxiliar nas interacções humanas.</p> <p>Segue o padrão de comportamento, atendendo as expectativas.</p> <p>Apoia sistemas e estruturas que reforçam os resultados.</p> <p>Voltada para a eficiência.</p> <p>Inspira-se no respeito às regras.</p>	<p>Desenvolve a necessidade de um significado.</p> <p>Desenvolve a preocupação com propósitos.</p> <p>Valores, princípios éticos e morais.</p> <p>Voltada para o alcance de objectivos de longo prazo.</p> <p>Separa causas e sintomas, trabalha preventivamente.</p> <p>Proactiva, catalítica e paciente.</p> <p>Focaliza principalmente missões e as estratégias para cumpri-las.</p> <p>Identifica e desenvolve talentos.</p> <p>Projecta as tarefas mais de uma vez, para torná-las significativas e desafiadoras.</p> <p>Voltada para a eficácia.</p> <p>Inspira-se no amor.</p> <p>Aponta novas direcções.</p> <p>Realiza o alinhamento de valores e objectivos principais.</p>

Fonte: Adaptado de Covey, S. 2002

Conforme demonstrado na Tabela 1.3, a liderança transaccional pode ser eficiente à organização, conduzindo ou motivando os seguidores na direcção dos objectivos estabelecidos, conforme o pensamento de Robbins (2002). Contudo, é através de liderança transformacional que as empresas alcançarão benefícios e propósitos duradouros desenvolverão valores e princípios éticos e morais e chegarão à eficácia.

### **1.3.5.3 Liderança *Laissez-faire***

Esta última dimensão (factor) identifica simplesmente a ausência ou o evitar do exercício da liderança, traduzido normalmente por uma ineficácia nos resultados obtidos. Isto significa que, ao contrário da liderança transformacional e transaccional, aqui não é possível encontrar um ambiente de trabalho com objectivos definidos, pois o responsável não assume qualquer plano de acção e adia tomar decisões importantes, ignorando as suas responsabilidades e autoridade. Como referem Bass e Avolio (1999) o estilo “*laissez-faire*” é simplesmente a negação da liderança.

Uma última premissa fundamental associada ao modelo refere que, independentemente do contexto cultural ou do país onde as pessoas se encontram, quando lhes pedimos para descreverem os indivíduos que mais as marcaram, observa-se a tendência para emitirem atributos da liderança transformacional e carismática (ver Avolio & Bass, 1995; Bass & Avolio, 1989; Offerman, Kenney, & Wirtz, 1994).

Assim, o perfil de liderança ideal é aquele que é caracterizado por baixas frequências de *laissez-faire*, seguindo-se uma maior utilização do estilo transaccional e, finalmente, a demonstração do estilo transformacional, que constitui o grosso das acções. (Avolio, 1999)

## **1.4 LIDERANÇA EM ENFERMAGEM**

O contexto mundial impõe à sociedade mudanças inevitáveis. Para estar em sintonia com a evolução tecnológica precisa-se obter a informação de fontes confiáveis constantemente. Adaptar-se a esta nova realidade será o desafio para todos que desejarem alcançar uma posição compatível com a categoria profissional escolhida, pois o mundo tem a inconstância de um vulcão activo, fazendo com que sejamos desafiados o tempo todo (Cunha 2002). A enfermagem como actualmente é entendida, não tem muitos anos. Segundo Abreu (2001), em Portugal, foi essencialmente nas últimas duas décadas, que a profissão de enfermagem alcançou um estatuto de maioria no campo da Saúde, acompanhada de um acentuado desenvolvimento da disciplina de

enfermagem, que fornecia uma maior consistência ao corpo de conhecimentos próprios da profissão.

As instituições hospitalares compostas por pessoas que as representam, necessitam saber direccionar as suas políticas administrativas dentro desta nova proposta vigente. A enfermagem como se constitui em parte fundamental da estrutura organizacional,

precisa preocupar-se com o seu auto desenvolvimento, adquirindo novas habilidades, novos conhecimentos e domínio no uso das tecnologias emergentes, sendo que um dos primeiros itens que o enfermeiro, como coordenador de equipas precisa ter e dominar os estilos de liderança.

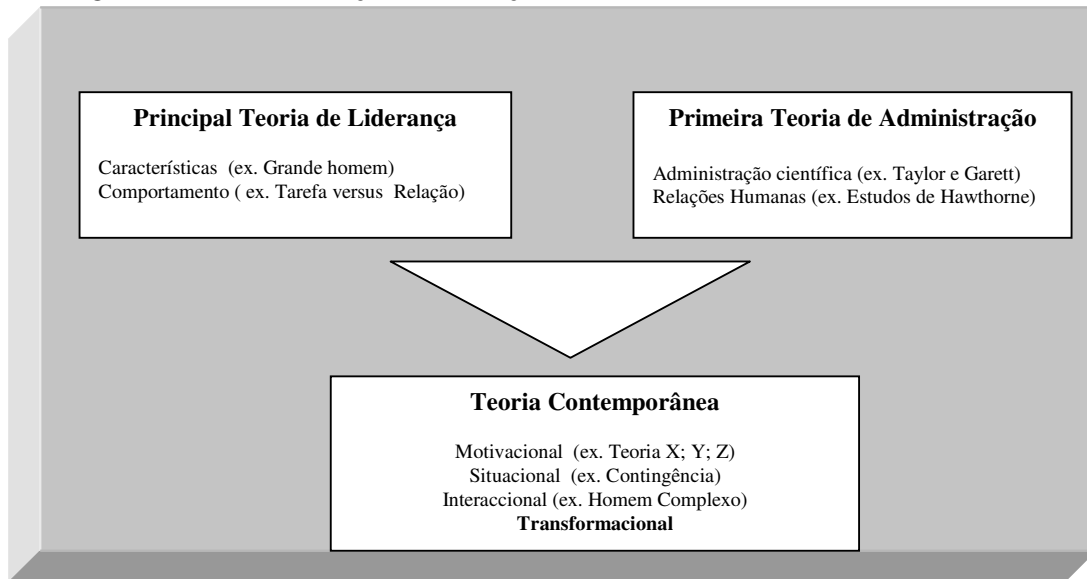
Segundo Goleman (2001), liderar não é dominar, mas, sim, a arte de convencer as pessoas a trabalharem com um objectivo. O principal objectivo de todo enfermeiro/líder consiste em ver a sua equipa a trabalhar com prazer e não por obrigação, prestando uma assistência de qualidade e promovendo o bem-estar do cliente, principal alvo de todo planeamento de uma estrutura hospitalar. Mas, todo esse planeamento depara-se com o autoritarismo da direcção de algumas instituições que, por desconhecer o processo de enfermagem, não dão a devida importância aos projectos que lhe são apresentados por parte dos líderes de enfermagem ficando apenas no papel, frustrando os sonhos daquele que vive numa luta diária na ânsia de melhorar o processo de cuidar em enfermagem.

Desde a década de 80 do século passado, essa hierarquia rígida começou a desmoronar, embora algumas instituições hospitalares ainda utilizem este tipo de liderança no trabalho. O chefe dominador está ultrapassado, e é tão importante trabalhar hoje com a inteligência emocional quanto com a liderança.

Ninguém pode viver isolado dos seus semelhantes. O exercício de uma gestão de forma autoritária é resultado, sobretudo, da arrogância e da ignorância dos princípios que norteiam a administração inteligente e participativa. De acordo com Tourinho (1995), o homem é um ser gregário e, por isso, não pode se isolar dos outros da mesma espécie.

O bom administrador deve estar imbuído de emoções positivas e contagiantes, aberto ao diálogo com seus subordinados e sempre apto a pôr em prática as ideias e as teorias que forem surgindo, visando sempre à satisfação dos envolvidos na relação - prestador de serviços / cliente. As diferenças entre administração e liderança e as teorias subjacentes a estas, estão apresentadas na figura 1.6.

Figura 1.5 – Administração e liderança



Fonte: Adaptado de Tappen (2005).

Já se foram os tempos em que o quociente de inteligência (QI) bastava ao administrador. A psicologia moderna e o desenvolvimento das relações humanas criaram uma nova forma de avaliar a inteligência do ser humano ao instituírem o quociente emocional (QE). O desenvolvimento do intelecto sem o controlo das emoções pode gerar um ser desequilibrado, ou seja, orgulhoso de suas conquistas intelectuais, mas incapaz de se relacionar com seus semelhantes ou, no caso do administrador, com seus subordinados.

Segundo Lessa (2001, pág.68), “o chefe autoritário que só sabe mandar, amortece a motivação e prejudica o moral da equipe”. Num mundo em que cada vez mais se procura a excelência na prestação de serviços, não há mais como aceitar um gestor prepotente, desligado da equipa e que se limite a emitir ordens infundadas, não condizentes com a natureza do serviço.

A Enfermagem como profissão é orientada para as pessoas, com ênfase no humanismo. A natureza dos cuidados de saúde nos hospitais onde a vida e a morte, todos os dias acontecem, tem provavelmente maiores exigências na liderança comparada como por exemplo, com os sectores industriais. A gestão em enfermagem é hoje vista como uma área onde é necessário formação própria e habilidades especiais. Para poder lidar com a gestão quotidiana em que o comportamento é adaptado à situação (liderança situacional), o gestor precisa estar consciente do seu próprio perfil de liderança, do sistema (domínio do contexto organizacional) e da tarefa. Gestores que são capazes de combinar estes saberes nos seus dirigentes têm o maior potencial de sucesso (LaMonica 1990).

Sendo assim, para alcançar melhor desempenho dos enfermeiros, como líder da equipa de enfermagem, pressupõe a ocorrência de mudanças de comportamentos, de busca constante de novos conhecimentos e do desenvolvimento de habilidades essenciais para a liderança, as quais envolvem qualidades pessoais, habilidades interpessoais e o domínio do contexto organizacional (Motta, 1998).

Mesmo com toda a transformação social que se vivencia, a tecnologia ainda não substituiu a necessidade de orientar pessoas para alcançarem objectivos e metas. O capital humano continua a ser o bem mais valioso de uma empresa. O enfermeiro traz em sua essência o contacto com o outro, seja no exercício do cuidar, como também a gerir equipas e preocupando-se com quem cuida uma vez que resolve conflitos, pratica a equidade na tomada de decisões, norteia-se pela ética e lei do exercício profissional, orienta novas condutas, busca a participação de seus pares na construção de planos e projectos, enfim serve de inspiração para que hajam seguidores dispostos a trilhar os seus caminhos. Assim, o enfermeiro será líder e não chefe. Conseguirá trabalhar junto com os membros de sua equipa com plena satisfação profissional. Entretanto, na enfermagem portuguesa, apesar da importância da liderança e da necessidade de seu desenvolvimento no processo de trabalho do enfermeiro chefe, o seu estudo necessita ser explorado. Desta forma, abordagens sobre o assunto no nosso meio são úteis, pois compreendemos que sem a utilização dos recursos derivados da liderança,

possivelmente, os enfermeiros serão vítimas do “*status quo*”, das disfunções da burocracia e da decadência (Trevizan, 1993).

O ser humano, na evolução da história, transformou o mundo gradativamente e, portanto, necessita de estratégias especiais a fim de que as suas potencialidades sejam devidamente absorvidas e aproveitadas nas instituições.

Essas capacidades que as pessoas possuem, podem ser melhoradas, quando o líder coloca como meta final, o desenvolvimento de atitudes e hábitos de liderança, que automaticamente preparem o indivíduo para decisões e acções acertadas no momento preciso. Todavia, é necessário que o líder saiba de suas aptidões e responsabilidades, para que não estabeleça alguma relação não construtiva e ameaçadora no ambiente de trabalho. O líder doentio autocrático é centralizador, tem medo de que os subordinados relaxem no trabalho (Quintella, 1992).

Em qualquer actividade, a máxima produtividade só é encontrada quando todos os participantes (líderes e liderados) se esforçam para alcançar objectivo em comum, havendo divergências, dificilmente os objectivos poderão ser alcançados e quando são, será com muito sacrifício e reduzida produtividade (Socalschi et al., 1985).

A liderança totalitária inibe a participação do grupo, restringe a criatividade. Produtos inovadores, novos modelos de gestão e aprimoramento, dificilmente serão implantados de uma forma eficaz e coerente, porque o líder não possuirá a confiança e a aprovação dos liderados.

Entretanto, muitos líderes passam a maioria do tempo a controlar, vigiar e punir os seus empregados e só se preocupam com as metas da empresa, em detrimento de compreender as necessidades e capacidade dos indivíduos. Quando ocorre a lacuna de valores, as diferenças entre, o que a administração pensa e, o que os funcionários estão realmente a sentir, é muito grande. Os factores que reduzem, e que aumentam a satisfação dos funcionários, têm directa relação com o alinhamento de valores.

A liderança, na opinião de Crosby (1999), é fazer com que as acções conduzidas por pessoas sejam planeadas para permitir a realização do programa de trabalho do líder.

Actualmente, não basta ao líder influenciar e dirigir o comportamento das pessoas. É fundamental ele possuir um estilo de liderança participativa, consultando os subordinados a fim de que eles participem no processo de tomada de decisões.

No entanto, frequentemente, a liderança é uma arte da qual se abusa. Houve muitos líderes bem sucedidos que fizeram coisas terríveis acontecerem. Stalin, Hitler, Mao Tsé-Tung e Al Capone são exemplos de líderes malignos e Clara Barton e Mohandas Ghandhi são exemplos de líderes que desejaram praticar o bem. Tanto os primeiros quanto os segundos foram líderes eficazes (Crosby, 1999).

Os líderes citados no parágrafo anterior aproveitaram o seu carisma para convencer os seus “pupilos” na realização de eventos diversos, sendo que os liderados possuíam como justificativa convincente, o facto da credibilidade do líder, não se importando se a acção estava correcta ou não.

Os verdadeiros líderes são pessoas que assimilaram e entenderam os princípios absolutos de liderança: programa de trabalho claro, filosofia individual, relações duradouras e foco na globalização (Crosby, 1999).

Os enfermeiros gestores que desenvolvem este cargo, têm necessidade de possuir diferentes competências na área da gestão, tais como: pensamento analítico, análise do ambiente externo e interno à organização, conhecimento empresarial, consciencialização social e capacidade de relacionamento interpessoal para exercer uma liderança visionária. (Wallick 2002). Pois o contínuo estado de mudança nos cuidados de saúde coloca altas exigências sobre os enfermeiros gestores.

Baseada na teoria de Bass (1985), Prenkert e Ehnfors (1997), e Ralston, Rossana (2005), McGuire, E., Kennerly, S. (2006), estudaram enfermeiros gestores que percebem a liderança transaccional e transformacional, e concluíram que esses comportamentos eram essenciais para tornar a organização mais eficaz.

Nas pesquisas mais recentes sobre o tema, os autores têm como propósito investigar se a acção da liderança é eficaz não somente na produção de resultados, mas também se os seus seguidores estão convictos de que as actividades atribuídas a eles pelos líderes são

pactuadas, isto é, os liderados acatam as ordens dos líderes pela credibilidade que esses têm junto deles.

O referencial teórico deste estudo procurou contemplar as variáveis articuladas na formação do problema de pesquisa dando subsídio e sustentação para a pesquisa de campo e assim, comparar seus resultados com a literatura pesquisada.

### **1.5 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES**

Como foi possível observar ao longo deste capítulo, a liderança tem cada vez mais um papel dominante quer no trabalho dos indivíduos, quer na própria organização, quer até mesmo nas relações diárias.

O trabalho é iniciado com uma abordagem do conceito de liderança, ao longo de vários autores, desde o conceito mais primitivo no qual a liderança é uma espécie de poder, influencia ou autoridade que um indivíduo tem sobre outros ou sobre um grupo, passando pela liderança como sendo a capacidade que o indivíduo tem para tomar decisões no âmbito da organização, com o objectivo de beneficiar esta e todos os elementos que constituem o grupo. Poder-se-á dizer que a liderança transformacional além de se centrar na tarefa e nos objectivos a atingir, centra-se também nas necessidades dos indivíduos da organização e nas relações que estabelecem entre si.

A segunda parte destina-se às várias abordagens históricas da liderança. Existem portanto, várias abordagens que explicam o processo de liderança, aqui irá abordar-se as quatro mais importantes para este trabalho. A abordagem dos traços da personalidade que defende que a liderança é o resultado dos atributos pessoais dos líderes, tais como energia, intuição e percepção. A abordagem comportamental que defende que a liderança é resultado das acções adoptadas por um indivíduo ao liderar um grupo. Seguindo-se a liderança contingencial que diz que a importância de factores contextuais, tais como a autoridade e o discernimento do líder, a natureza do trabalho realizado pela unidade do líder, as atitudes dos subordinados e a natureza do ambiente externo, são factores importantes no processo de liderança. Quanto à abordagem da nova liderança, esta tem sido usada para descrever abordagens actuais, de um novo modo de pesquisar a

liderança. O aparecimento de teorias com ênfase na liderança transformacional e transaccional, talvez por causa das pressões da competitividade económica, que as organizações enfrentaram.

Na opinião de Bass (1995), esta é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária. Ela busca elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais.

Os estudos desenvolvidos por Bass & Avolio (1993) procuraram demonstrar que a liderança transformacional é capaz de modificar a cultura da organização, desde que seja mantida uma base efectiva. A mensuração da liderança transformacional, segundo Bass (1985), dá-se através de quatro dimensões que estão intrinsecamente ligadas: Carisma, Inspiração motivacional, Estimulação intelectual e Consideração individualizada.

Bennis e Nanus (1988) acrescentam que a liderança “transformadora” permite ao líder lançar as pessoas à acção, convertendo os seguidores em líderes e, possivelmente, convertendo os líderes em importantes agentes de mudança. Como o objectivo principal da liderança transformacional, Covey (2002, pág. 295) coloca:

*“transformar pessoas e organizações no sentido literal, tanto no cérebro como no coração, ampliar a visão, a sensibilidade e o entendimento; esclarecer propósitos; tornar o comportamento compatível com as crenças, princípios ou valores; e trazer à tona modificações que são permanentes estando em constante renovação.”*

Uma das várias limitações deste estudo é ser um estudo apenas sobre a auto percepção dos enfermeiros gestores sobre como percebem os seus comportamentos de liderança. Em próximos estudos irá confrontar-se estes resultados com os resultados dos subordinados.

No próximo capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos adoptados no desenvolvimento deste trabalho que nortearam a pesquisa de campo.

## CAPITULO 2 – METODOLOGIA

---

## 2.1 INTRODUÇÃO

A investigação é um processo que visa a obtenção científica, mas não existe nenhum método inteiramente “seguro” para eliminar fontes de erro na implementação de qualquer projecto de investigação científica. Ao nível de uma dissertação de mestrado não se poderá dizer, sobretudo quando se entende que se trata de um estudo descritivo, em que o objectivo principal é o da produção de conhecimento, pois, na realidade, trata-se de uma investigação orientada por uma problemática que diz respeito essencialmente à problematização e questionamento de práticas.

Mesmo assim, e porque a dissertação engloba uma metodologia e um quadro teórico, este estudo pode ser visto como um processo sistemático e intencional orientado e ajustado, tendo em vista inovar ou aumentar o conhecimento num dado domínio. (Ketele e Rogiers, 1999).

Neste capítulo será apresentado o modelo de investigação e os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, enunciando-se a natureza do estudo, a população e a amostra, as técnicas de recolha de dados e as técnicas de análise dos dados. Assim, seleccionou-se a metodologia que melhor se adequa à execução dos propósitos delineados.

## 2.2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada passou por quatro fases, na primeira, determinação do problema, começou-se por seleccionar o assunto, formular o problema, reunir e seleccionar a documentação sobre o assunto. Terminou-se esta fase com uma primeira análise qualitativa da problemática a que se chamou estudo exploratório.

Na segunda fase reflectiu-se sobre o modelo de estudo, vindo-se a optar, depois de leituras sobre as metodologias de investigação, por uma metodologia de tipo quantitativa. Identificaram-se as variáveis a estudar tentou-se encontrar o instrumento

mais ajustado e de preferência já utilizado em Portugal. A falta de disponibilidade desse tipo de material e a especificidade da investigação conduziu à utilização de um instrumento que embora ainda não esteja validado em Portugal, já foi utilizado e encontra-se disponível em português.

Na terceira parte partiu-se para a recolha de dados no terreno.

Por último procedeu-se ao tratamento dos dados. A informação obtida através de questionário, será submetida a tratamento estatístico, através do SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) versão 16. A análise estatística, será descritiva das variáveis em estudo, posteriormente será feita uma reflexão e discussão dos dados e subjacente surgiram as conclusões com que se finaliza este trabalho.

### **2.2.1 Contexto do Estudo Empírico**

A investigação quantitativa opera, geralmente, sob pressupostos positivistas sobre a natureza do conhecimento científico, procurando explicar e prever o que acontece no mundo social procurando regularidades e relações causais entre os elementos constituintes.

Pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O principal objectivo da pesquisa é descobrir respostas para os problemas mediante o emprego de procedimentos científicos (Gil, 1999).

A presente pesquisa pode ser classificada, de descritiva, uma vez que se propôs descrever características da população estudada, além de analisar a distribuição dessas características. De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como objectivo principal a denominação das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma das características de pesquisa descritiva é o estabelecimento de associação entre variáveis.

Este estudo também pode ser classificado como pesquisa de campo, visto que a investigação foi realizada (entre Fevereiro e Abril de 2008) por meio da aplicação dum

questionários a uma amostra de enfermeiros gestores intermédios de determinada instituição hospitalares, com a finalidade de colher e analisar a percepção destes quanto aos estilos de liderança exercida por eles na organização. De acordo com Vergara (2000, pág. 47), pesquisa de campo é uma “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenómeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”.

### **2.2.2 Finalidade e Objectivos do estudo**

A finalidade desta pesquisa visa questionar sobre possíveis variáveis que estariam relacionadas com o estilo de liderança exercida, por parte do enfermeiro gestor.

Estará o estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor dependente das características formativas destes, do número de subordinados ou então do género ou da idade do enfermeiro gestor? Estas foram as questões que, pelas suas implicações práticas e pelo interesse particular da problemática da gestão de serviços de enfermagem em ambiente hospitalar, mais mobilizou para a realização desta investigação.

O propósito deste trabalho foi alcançar o seguinte Objectivo Geral:

- Identificar e analisar os estilo de liderança que se evidencia na gestão dos serviços de enfermagem de organizações hospitalares.

Atendendo ao objectivo geral, de análise às possíveis variáveis relacionadas com os estilos de liderança em ambiente hospitalar por parte do enfermeiro gestor propõe-se avaliar os seguintes objectivos específicos:

- Determinar a influência do género e idade no estilo de liderança percebido.
- Determinar a influência da situação profissional (categoria profissional, experiência profissional no estilo de liderança percebido.
- Determinar a influência da situação de formação do enfermeiro gestor na determinação dos estilos de liderança percebido.
- Caracterizar o perfil do líder para cada um dos estilos de liderança.

-

Com base nos resultados obtidos procura-se reportar algumas implicações para a prática da gestão hospitalar e dos estilos de liderança a adoptar.

Definidos os objectivos do estudo e equacionadas as questões para as quais gostaria de encontrar resposta, inicia-se a pesquisa.

Segundo Vergara (2003), uma pesquisa pode ser classificada quanto aos fins da investigação e aos meios de investigação. Quanto aos fins, a presente pesquisa é do tipo *descritiva*, pois pretende apenas descrever o fenómeno estudado e não explicar o fenómeno, embora possa servir de base para tal explicação.

A fim de que haja um correcto entendimento da metodologia utilizada e dos resultados da pesquisa, é necessária a definição operacional dos principais termos e variáveis usados no decorrer do presente estudo científico.

O processo lógico de operacionalização de uma variável requer primeiramente a definição teórica da variável e a enumeração de suas dimensões; e a definição empírica, que pode ser chamada de operacional (Gil, 1999). As definições operacionais auxiliam o pesquisador na condução eficiente da pesquisa. Esta pesquisa utilizou a seguinte definição:

**Liderança:** A acção da liderança acontece quando um líder inspira os seguidores para compartilhar uma visão, enquanto os autoriza a alcançar a visão, provê o recurso necessário para desenvolver o potencial pessoal. (Bass e Avolio, 2004).

**Líder:** Os verdadeiros líderes são pessoas que, necessariamente não atraem somente valores morais mais altos, mas sim incluem em seu comportamento o senso de missão, a delegação de autoridade, o ensino e treino constante, a ênfase na resolução de problemas, o uso de argumentação (Bass e Avolio, 1993).

Apresenta-se na tabela 2.1 um esquema sobre as categorias do *MLQ* e posterior descrição dos termos de liderança e comprometimento que foram usados neste trabalho:

Tabela 2.1 - Estilos de Liderança e Categorias em análise no *MLQ*

		<b>Categorias</b>
<b>Tipos de Liderança</b>	Liderança Transformacional	Atributos de Influência Idealizada
		Comportamentos de Influência Idealizada
		Motivação Inspiracional
		Estimulação Intelectual
		Consideração Individual
	Liderança Transaccional	Recompensa Contingente
	Liderança Laissez - Faire	Gestão por Excepção (Activa)
		Gestão por Excepção (Passiva)
<b>Resultado da Liderança</b>	Laissez - Faire	
	Esforço Extra	
	Eficácia	
	Satisfação	

Fonte: Adaptado de Bass e Avolio, 1995.

As doze categorias e os três tipos de lideranças representadas na tabela 2.1 constituem variáveis utilizadas no presente estudo.

#### Categoria 1 - Atributos de Influência Idealizada (*Idealized Influence (attributed) IIA*)

Os líderes do tipo transformacional com estes atributos provocam nos outros um impacto que faz com que os considerem pessoas excepcionais. Os colaboradores dos líderes transformacionais vêem-nos como pessoas fora de serie, daí que estes tipos de líderes tenham muito poder e influência sobre os outros. Nesta categoria está incluído o carisma pessoal do líder e todo potencial que é conhecido a esta característica quando falamos de liderança. Há aqui uma identificação total com os líderes e com a sua missão; nestes casos criam-se laços fortes com os líderes, em quem os seguidores confiam plenamente.

#### Categoria 2 - Comportamentos de Influência Idealizada (*Idealized Influence (behavior) IIB*)

Os líderes transformacionais tem comportamento, que dinamizam e inspiram nos colaboradores uma visão possível de ser concretizada. Falam dos seus valores e suas crenças e são consistentes com os mesmos. Têm sempre em conta as consequências

éticas e morais das suas decisões; além disso, enfatizam a importância de existir um sentido activo de missão na organização.

### Categoria 3 - Motivação Inspiracional (*Inspirational Motivation - IM*)

Os líderes com inspiração motivacional comportam-se de um modo que motiva os seus colaboradores. Promovem o espírito de equipa e geram entusiasmo, articulando de uma forma simples: objectivos partilhados e um entendimento do que é certo e importante. Estes têm visões passíveis de serem alcançadas, que conseguem transmitir aos outros. São verdadeiros entusiastas, demonstrando total confiança na concretização dos objectivos.

### Categoria 4 – Estimulação Intelectual (*Intellectual Stimulation – IS*)

A estimulação intelectual consiste na capacidade dos líderes de estimularem os outros a serem inovadores e criativos, ajudando-se a pensarem em novas abordagens para problemas já conhecidos. Os seguidores dos líderes com estas características são encorajados a questionarem as suas próprias crenças e valores. Apesar do ambiente de permanente questionamento, os erros individuais não são ridicularizados nem criticados em público. É através da estimulação intelectual que o status quo é questionado e são explorados métodos novos e criativos de cumprir a missão da organização.

### Categoria 5 - Consideração Individual (*Individual Consideration- IC*)

Nesta categoria, os líderes preocupam-se com as necessidades dos outros e em tratar cada individuo como único. Estes proporcionam um ambiente favorável ao crescimento profissional. Conseguem provocar mudanças nos outros de variadíssimas maneiras, dedicando-se a ensinar e treinar os colaboradores, tratando-os como indivíduos com necessidades únicas e não como meros membros de um grupo.

### Categoria 6 - Recompensa Contingente (*Contingent Reward CR*)

A recompensa contingente traduz-se na definição de objectivos e no reconhecimento e recompensa quando os mesmos são atingidos; o objectivo desta recompensa é que promova a melhoria do desempenho tanto a nível individual como de grupo.

Categoria 7 - Gestão por Excepção (Activa) (*Management-by-Exception-Active – MBEA*)

Nesta categoria consideram-se as atitudes dos líderes que passam a especificar os padrões a seguir, inclusive a nível de desempenho. Este estilo de liderança implica uma monitorização apertada dos erros e de falhas, de forma a exercer uma acção correctiva imediatamente após a ocorrência dos mesmos.

Categoria 8 - Gestão por Excepção (Passiva) (*Management-by-Exception-Passive – MBEP*)

Este tipo de comportamento traduz-se numa apatia face aos problemas, optando o líder por intervir apenas quando os problemas se tornam sérios, guardando-se para quando a situação problemática atinge o limite do razoável. De acordo com Avolio e Bass, esta categoria está correlacionada negativamente com o desempenho organizacional.

Categoria 9 – “*Laissez – Faire* “ (*Laissez-faire – LF*)

Por último, a liderança “*laissez-faire*” propriamente dita, isto é, a total ausência de liderança. Estes (não-) líderes evitam envolver-se: em assuntos de maior relevo, estão normalmente ausente quando necessário, evitam tomar decisões e em dar respostas a questões urgentes. Esta forma de não-liderança tem um impacto negativo no desempenho organizacional.

Categoria 10 - Esforço Extra (*Extra Effort*)

Nesta categoria pretende-se representar a capacidade de levar os outros a fazerem mais do que era esperado, a superarem as suas próprias expectativas.

Categoria 11 – Eficácia (*Effectiveness*)

Um líder com bons resultados é um líder que lidera um grupo com elevados níveis de eficácia e que consegue ir de encontro às necessidades de cada um dos elementos da equipa. Este é eficaz a representar a equipa perante níveis mais elevados de autoridade.

Categoria 12 – Satisfação (*Satisfaction*)

Com esta categoria pretende-se avaliar a satisfação que determinado estilo de liderança provoca nos outros, percebendo-se o modo de actuação do líder cria um ambiente de trabalho agradável e se é visto como adequado.

Agora que já se especificou cada uma destas doze categorias utilizadas no MLQ, importa referir que este quando é utilizado em contexto de trabalho e sempre que a intenção seja introduzir um plano de melhoria de práticas de liderança.

### **2.2.3 Hipóteses de investigação**

Hipótese, segundo Rudio (1986), é uma suposição que se faz na tentativa de explicar o que se desconhece. Essa suposição tem por característica o facto de ser provisória devendo, portanto, ser testada para se verificar sua validade.

Máttar Netto (2003) afirma que é interessante formular as hipóteses do trabalho antes mesmo de iniciar as pesquisas porque consta de um trabalho criativo, de adivinha. De qualquer forma, as hipóteses movem uma pesquisa e os resultados obtidos nesta podem confirmá-las ou contradizê-las.

Com base na informação obtida no enquadramento teórico e nos objectivos do estudo, formulamos algumas predições em relação aos dados obtidos, da amostra do estudo, tendo elaborado algumas hipóteses. Segundo Polit e Hungler, (1995, pág.76) “uma hipótese é uma previsão experimentada, ou uma explicação da relação entre uma ou mais variáveis. Em outras palavras uma hipótese traduz o enunciado de problema para uma previsão precisa e clara dos resultados esperados.”

Quando se pretende encontrar relações de casualidade entre fenómenos, a investigação não pode prescindir da formulação prévia de uma ou mais hipóteses. Para Almeida e Freire (1999), uma hipótese é uma proposição testável, que pode vir a ser a solução de um problema. As hipóteses, quanto ao processo de formulação, classificam-se em dois grandes grupos: dedutíveis (decorrem de um campo técnico e procuram deduções

implícita) e indutivas (surgem da observação de uma realidade). Para o caso, interessa a formulação de hipóteses de cariz dedutivo.

A hipótese combina o problema e o objectivo numa explicação dos resultados esperados de um estudo. Assim, numa tentativa de dar resposta à problemática em estudo formulamos as seguintes hipóteses.

Hipótese 1 – “Os estilos de liderança percebidos pelos enfermeiros gestores, apresentam frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transaccional e com frequências baixas ou ausente o estilo de liderança “*laissez-faire*.”

Hipótese 2 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com o género.”

Hipótese 3 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com a idade.”

Hipótese 4 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com o estado civil.”

Hipótese 5 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com as habilitações académicas.”

Hipótese 6 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com a categoria profissional.”

Hipótese 7 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com a área de curso de pós-licenciatura.”

Hipótese 8 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com o tempo de experiência profissional.”

Hipótese 9 – “O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com o tempo de experiência profissional na área da gestão.”

Hipótese 10 – “ O estilo de liderança percebido pelo enfermeiro gestor difere com o número de enfermeiros que dirige.”

#### **2.2.4 Instrumento de colheita de dados**

Há uma grande quantidade de técnicas de colheita de dados disponíveis aos pesquisadores. A atribuição dos estudiosos é analisar e escolher aquela mais adequada com a característica da pesquisa a ser elaborada.

O instrumento de colheita de dados consiste na geração dos documentos que constam as perguntas e questões apresentadas aos elementos seleccionados e onde são registadas as respostas e dados obtidos. O planeamento e execução das etapas iniciais do trabalho de pesquisa materializam-se no instrumento de colheita de dados.

O instrumento de colheita de dados, quando se trata de pesquisa de campo, são os formulários utilizados para relacionar ou registar os dados a serem colhidos. Podem ser constituídos de questionários, role de tópicos para entrevistas, formulários para anotações de observações e outros (Matter, 1999).

No presente estudo, o instrumento de colheita de dados escolhido para pesquisa quantitativa de carácter descritiva foi o questionário.

Analisados os passos de investigação referentes à definição do problema, do plano metodológico e da amostra, passa-se a analisar a melhor forma de recolher a informação a ser estudada.

Trata-se de “o que” e “como” vão ser recolhidos os dados, que instrumentos vão para o efeito ser utilizados, questão fundamental da qual dependerá a qualidade das conclusões do estudo empírico.

No estudo actual do tema liderança, optou-se pela escolha do *Multifactor Leadership Questionnaire®*, – *MLQ* (Questionário Multifactorial de Liderança) desenvolvido por Bruce Avolio e Bernard Bass, (2000).

## METODOLOGIA

A construção de um questionário de raiz seria um desafio interessante e enriquecedor, mas condicionados pelo tempo de que se dispõe para a elaboração deste projecto, um trabalho de enorme exigência e rigor como este, não seria possível de levar a cabo.

O *MLQ* está publicado nos Estados Unidos da América pela Editora Mind Garden. Foi através do sítio – [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com) – que se adquiriu o direito de utilização (Anexo I) e o Multifactorial Leadership Questionnaire- Sampler Set – Manual, Forms and Scoring Key (manual de instrução, questionário e escala de pontuação) da 3:ª Edição com tradução do questionário em português.

Existem vários estudos publicados nos Estados Unidos da América com o *MLQ*, os estudos fora dos Estados Unidos da América, em vários cenários organizacionais, revelam que o contexto e as contingências são importantes como fonte de variância nas observações sobre liderança transformacional, mas o fenómeno fundamental transcende as organizações, as culturas e os países. O *MLQ* já foi usado em diferentes países e contextos: em Espanha, dois investigadores (Molero e Morales, 1994) fizeram um estudo na área da saúde em 40 Centros de Saúde sobre liderança transformacional dos coordenadores dos centros, através do qual concluíram esta ser a liderança dos coordenadores mais legítima aos olhos dos membros das equipas dos centros em que os respectivos coordenadores obtinham maior pontuação nas variáveis transformacionais de *MLQ*. Os membros das equipas consideravam ser mais aceitável que esses coordenadores, organizassem, gerissem, controlassem e avaliassem o desempenho deles; o conflito de posição nestes casos era menor, as relações interpessoais melhoraram e existia um maior sentido de autonomia quando os coordenadores eram vistos como transformacionais (Bass e Avolio, 2004). A última versão do *MLQ* foi usada em cerca de 300 estudos de investigação, doutoramentos e mestrados em todo o mundo nos cerca de 10 anos que decorreram entre 1995 e 2004 (Bass e Avolio, 2004), no contexto de enfermagem, o *MLQ* foi utilizado por Sellgrens S., Ekvall G. e Tomsong (2006); Ralstron, R. (2005) e McGuire, E; Kennerly, S. (2006). Em Portugal, o *MLQ* foi utilizado em estudos sobre liderança no desporto e no contexto de liderança nas escolas, por autores como Ventura, Costa e Castanheira (2005); Gomes, Cardoso e Carvalho (2000).

## METODOLOGIA

O instrumento de colheita de dados utilizado foi o questionário desenvolvido por Bass e Avolio que possui como nomenclatura original: *Multifactor Leadership Questionnaire®* 5x Leader Form (Questionário Multifactorial de Liderança – 5.<sup>a</sup> Versão; perspectiva do Líder), adiante designado por *MLQ*, que possui como objectivo primário a colheita de dados pelo método empírico. Anexo II

No que diz ao *MLQ* (5X), existem actualmente duas versões disponíveis, uma com 45 itens (versão revista) mais indicada para estudos organizacionais, investigação científica e elaboração de relatórios individuais para líderes que solicitem informações sobre os seus estilos de liderança e uma outra versão com 63 itens (“versão longa”), destinada à formação e desenvolvimento de líderes (Bass e Avolio, 1997). A versão longa acrescenta dois itens a cada uma das dimensões do questionário, sendo admitido que estes itens possam saturar em mais de um factor (ex: os itens de consideração individual também podem ser cotados noutras áreas da escala). Cada um destes, possui a versão do líder e a versão do subordinado.

Como objectivo secundário, esta pesquisa utilizará o processo de descrição dos itens do *Multifactor Leadership Questionnaire®*, cuja elaboração constitui na segregação das 45 itens (perguntas), cuja intenção é atribuir as dimensões *caracterizadas como Liderança Transformacional, Liderança Transaccional e Liderança Laissez-faire*, além dos factores comuns a cada estilo de Liderança. O Anexo III demonstra a estrutura utilizada para a selecção e demarcação deste instrumento de trabalho.

Foram também colhidos dados sócio-demográficos sobre os participantes. Estes dados incluíram género, idade, categoria profissional, tempo na organização, tempo na gestão, tempo de gestão no actual serviço, número de enfermeiros subordinados, formação académica e formação profissional.

No questionário *MLQ* a cada célula de resposta é atribuído um número que reflecte a direcção da atitude do respondente em relação a cada afirmação. Este instrumento utiliza 45 itens para medir as nove subescalas. Estes itens são avaliadas usando-se uma escala de Likert de 4 pontos quantificadas da seguinte forma: 0 significa Nunca, 1 significa Raramente, 2 significa Algumas vezes, 3 significa Muitas vezes e 4 significa

Frequentemente, se não sempre. Esta chave foi extraída e adaptada do *MLQ* de Bass e Avolio, (2004).

Este contém nove subescalas: influência idealizada (atributos), influência idealizada (comportamento), motivação inspiracional, estimulação intelectual, consideração individualizada, recompensa contingencial, gestão por exceção (activo), gestão por exceção (passivo) e *laissez-faire*. Bass e Avolio, (2002) categorizaram estas subescalas em três grupos:

(1) Influência idealizada (atributos), influência idealizada (comportamento), motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada são consideradas liderança transformacional;

(2) Recompensa contingencial e gestão por exceção (activo) são consideradas liderança transaccional; e

(3) Gestão por exceção (passivo) e *laissez-faire* são consideradas comportamento passivo/esquivo.

Assim em jeito de síntese a liderança transformacional inclui cinco subescalas:

IIA - Influência Idealizada (Atributos)

IIC - Influência Idealizada (Comportamento)

MI - Motivação Inspiracional

EI - Estimulação Intelectual

CI - Consideração Individualizada

Liderança transaccional inclui duas subescalas:

RC - Recompensa Contingencial

GPEA - Gestão por exceção (Activo)

Liderança *laissez-faire* inclui duas subescalas:

GPEP - Gestão por exceção (Passivo)

LF - Laissez-Faire

Uma questão não resolvida pode estar referida a alguma lacuna epistemológica ou metodológica percebida, a alguma dúvida quanto à sustentação de uma afirmação geralmente aceita, a alguma necessidade de pôr à prova uma suposição, a interesses práticos, à vontade de compreender e explicar uma situação do quotidiano ou outras situações.

Uma das principais regras para a formulação do problema de pesquisa é a elaboração de uma pergunta (Gil, 1999). Assim, a pergunta elaborada que gerou o problema desta pesquisa ficou definida: Qual o estilo de liderança em evidência nos serviços de enfermagem?

### **2.2.5 População e amostra**

Uma amostra é um grupo de sujeitos (...) seleccionados para representar a população inteira de onde provieram (Charles *cit. in* Coutinho, 2004).

As pesquisas sociais, segundo Gil (1999), abrangem um universo de elementos tão grande que se torna impossível considerá-los na sua totalidade, por isso, nessas pesquisas é comum trabalhar com uma amostra, a qual representa uma pequena parte dos elementos que compõem o universo. É muito importante o pesquisador seleccionar e delimitar o tamanho da amostra.

Nos conceitos sobre amostragem, Mattar (1999) aborda dois itens: população de pesquisa e elemento de pesquisa.

População de pesquisa é o agregado de todos os casos que se enquadram num conjunto de especificações previamente estabelecidas.

A população de pesquisa seleccionada foi: enfermeiros chefes ou responsáveis de serviço que gerem serviços de enfermagem em hospitais do Porto e Vale do Ave<sup>1</sup>, que se encontrem há mais de 6 meses no actual serviço e, por última condição, ainda tenha mais de 7 enfermeiros como subordinados. Durante todo estudo faz-se referência a estes como enfermeiros gestores.

---

<sup>1</sup> Por questões de sigilos não se fará referência ao nome das instituições.

Segundo Mattar (1999) a designação apropriada de população de pesquisa deve conter: definição das especificações dos elementos de pesquisa, definição da unidade da amostra, abrangência geográfica da pesquisa e o período de tempo.

Na definição, o elemento de pesquisa é a unidade sobre a qual se procura obter os dados. Os elementos de pesquisa seleccionados são comprovados pelo registo na instituição e segmento de actuação. Em relação à abrangência geográfica, os elementos são justificados pelo facto de estarem estabelecidos na cidade do Porto e Vale do Ave.

### **2.2.6 Procedimentos de recolha de dados**

A recolha de dados é ostentada por Ketele e Rogiers (1999) como o processo organizado posto em prática para obter informações junto de múltiplas fontes, com o fim de passar de um nível de conhecimento para outro nível de conhecimento ou de representação de uma situação, no quadro de uma acção deliberada, cujos objectivos foram claramente definidos e que dá garantias de validade suficientes. Esta mesma ideia é apresentada, embora de modo mais sucinto, por Quivy (1998, pág.190) quando refere que “tal processo consiste em recolher ou reunir concretamente determinadas informações junto das pessoas ou das unidades de observação incluídas na amostra”.

Na realização do estudo, a recolha de dados revelou-se de grande importância, na medida que permitiu reunir uma serie de informação importante para o conhecimento da percepção do desempenho do enfermeiro gestor. Optou-se pela distribuição do questionário a todos os enfermeiros com funções de gestão de serviços de enfermagem dos cinco hospitais do Porto e Vale do Ave, onde decorreu este estudo. Previamente foi feito pedido formal, que foi autorizada previamente a realização da recolha de dados.

Anexo I

Procedeu-se ainda à elaboração de um questionário de informação sócio-demográfica, cujo objectivo era recolher dados relativos à identificação da amostra, que permitisse operacionalizar as restantes variáveis. Os questionários foram apresentados na frente e no verso de duas folha A4. Na frente é feita uma breve apresentação do estudo e efectuadas algumas instruções para o seu preenchimento. (Anexo II) Para além do

## METODOLOGIA

questionário também foi entregue um envelope, para colocação do mesmo depois de preenchido. Os questionários, foram entregues pessoalmente a cada enfermeiro gestor ou entregue pela direcção de enfermagem, após uma breve apresentação dos objectivos do trabalho. A recolha fez-se através de um colaborador neutro ao estudo, para não suscitar qualquer tipo de constrangimento, aos enfermeiros gestores.

Assim, foram distribuídos 178 questionários, pelas 5 instituições. Obteve-se 147 questionários devolvidos, 125 válidos, 16 não obedeciam os pressupostos inicialmente traçados e 6 foram invalidados, por estarem muito incompletos, perfazendo 70,2% de aproveitamento do instrumento de colheita de dados, considerado estatisticamente significativo (Hair *et al.*, 2005).

Uma das tarefas mais árduas do pesquisador é, sem sombra de dúvidas, a colheita de dados, esta recolha de dados decorreu durante 3 meses. Para finalizar, vale a pena referir que houve por parte das direcções de enfermagem grande abertura e colaboração.

Antes da colheita de dados, efectuou-se as diligências necessárias no sentido de preservar e respeitar os requisitos éticos tanto ao nível individual como a nível administrativo.

Ao nível individual, a participação foi de livre escolha. O anonimato foi garantido pois o retorno dos questionários procedeu-se em envelope fechado e entregue a uma colaboradora externa ao estudo. Por a população ser em número reduzido em cada hospital, estes não vão ser identificados, pois a sua identificação poderia não garantir o anonimato dos participantes.

Ao nível administrativo, o acesso à colheita de dados foi obtida por meio de solicitação formal ao Presidente do Conselho de Administração dos cinco hospitais, esclarecendo os objectivos, a amplitude e a relevância do estudo. Para aplicação do questionário, a entrega do instrumento realizou-se em mãos, a colheita dos dados foi efectuada pessoalmente.

### 2.3 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento de dados é feito após a colheita de dados e consiste em analisar e interpretar os dados colhidos. A análise tem como objectivo organizar e codificar os dados de maneira que possibilitem a geração de repostas no problema proposto de investigação. A interpretação tem como objectivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o qual é realizado comparando os resultados com os conhecimentos absorvidos (Gil, 1999).

O processo de análise e interpretação de dados abrange variados procedimentos, tais como:

- Estabelecimento de categorias;
- Codificação;
- Tabulação;
- Análise estatística de dados;
- Avaliação das generalizações obtidas com os dados;
- Inferência de relações causais;
- Interpretação dos dados.

Na tabela 2.2 são descritas as técnicas que foram utilizadas para a análise dos dados. O software usado para esta análise será o SPSS, para Windows, versão 16.

Tabela 2.2– Objectivos Específicos x Técnicas Estatísticas

Objectivos	Técnicas estatísticas
Caracterizar a amostra quanto à liderança transformacional, transaccional e <i>laissez-faire</i> .	Análise de Frequência, Medidas de tendência central (média e desvio padrão)
Determinar as dimensões de cada estilo de liderança	Análise Factorial.
Comparar médias dictómicas (género)	Test t
Comparar médias multivariadas	ANOVA (One-Way) e testes post hoc

**Fonte:** elaborado pelo autora.

## METODOLOGIA

Primeiramente, será realizada a análise de frequência, com o objectivo de se conhecer a opinião da dos sujeitos da amostra em relação aos atributos da liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*. O material de apoio à aplicação do *Questionário Multifactorial (MLQ)* de liderança inclui uma escala de pontuação (“scoring key”) (Anexo IV), que nos indica a que categoria corresponde cada item. Nesta folha encontra-se a correspondência entre o número do item e a categoria a que a mesma pertence. Assim, a título de exemplo, sabe-se que o item 6-“Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes”, corresponde à categoria influência idealizada comportamentos, que se enquadra no tipo de liderança transformacional, de acordo com a tipologia utilizada por Bass e Avolio (2004). No final, calculou-se as médias e desvio padrão das respostas em cada categoria e para cada estilo de liderança.

Em seguida, realizou-se a análise factorial, que segundo Hair *et al* (2005) é bastante recomendada para a análise de fenómenos ou processos sociais, como é o caso da liderança e também é recomendado para situações com grande número de variáveis, como este é o caso. A escolha desta medida estatística prende-se na intenção de explicar as correlações e padrões existentes entre os itens do questionário, utilizando um número reduzido de factores em análise. Estes factores serão os constructos não directamente observáveis, oriundos do agrupamento dos indicadores. Espera-se que estes factores apresentem um significado de acordo com o referencial teórico adoptado, este apresenta-se no Anexo V. A modalidade de análise factorial utilizada será a exploratória, que investiga as dimensões subjacentes, na tentativa de conhecer o que é mais importante ou significativo dentro do conjunto de variáveis (Hair, 2005).

Finalmente, serão calculadas as comparações das médias aplicando o t-teste e Anova (análise de variância), para a identificação das características que melhor discriminam grupos previamente definidos e por conseguinte comparações dentro da amostra, (ex. género, categoria profissional, idade, experiência profissional). Para uma melhor visualização dos resultados, utilizamos tabelas e figuras que têm como suporte os resultados do tratamento estatístico.

## 2.4 CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

A presente dissertação tem por objectivo identificar a percepção dos estilos de liderança percebido por enfermeiros gestores intermédios em ambiente hospitalar. A pesquisa será realizada de natureza quantitativa, com método descritivo. Como instrumento de pesquisa, será adoptado o *MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire®)* de Bass e Avolio (1995), juntamente com um questionário de dados sócio-demográficos. Utiliza-se uma amostra, não probabilística e constituída por conveniência e acessibilidade. Os dados foram tratados através da técnica estatística de distribuição de frequência, medidas de tendência central (médias, desvio padrão), análise factorial e análise multivariada (t-test e ANOVA) para testar as hipóteses formuladas. O nível de significância será de 5% ( $p < 0,05$ ).

A escala utilizada nesta investigação foi planeada para atribuir um score numérico aos sujeitos, colocando-os num continuum no que diz respeito aos atributos mensurados e tem como propósito a discriminação quantitativa das, percepções” (Polit e Hungler, 1995). Segue-se, no próximo capítulo a apresentação e análise dos dados recolhidos.

## CAPITULO 3 - APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

---

### 3.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contém os resultados do trabalho. São apresentados os resultados dos dados demográficos dos participantes e análise estatística dos dados de liderança para responder às questões propostas.

Para Fortin (1999), um estudo não se limita à colheita e tabulação dos dados; interessando-se também pela análise e interpretação dos mesmos, bem como do seu significado. Elaborar ou usar um instrumento de colheita de dados fidedigno e que ofereça segurança nas conclusões, é imprescindível para a realização de um estudo.

Como tal, usou-se um questionário estruturado. Posteriormente procedeu-se à criação de uma base de dados, que possibilitasse o seu tratamento estatístico de forma informatizada. A estatística é um instrumento matemático necessário para recolher, organizar, apresentar, analisar e interpretar dados. Os dados do questionário foram tratados estatisticamente pela versão 16.0 do SPSS (Statistical Package for the Social Science), provavelmente, o mais amplamente utilizado conjunto de programas para a análise estatística nas Ciências Sociais (Bryman & Cramer, 1993). Utilizou-se os seguintes procedimentos estatísticos: Análise descritiva, análise factorial e comparação de médias (t de Student e One -Way Anova).

### 3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

#### Caracterização Sócio – Demográfica

A amostra deste estudo descritivo é constituída por 125 indivíduos, que ocupam cargos de enfermeiro gestores intermédios em serviços de enfermagem de organizações hospitalares incluídas nesta pesquisa. Quanto aos dados sócio - demográficos, a primeira questão investigada foi o género dos respondentes.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.1 – Distribuição numérica e percentual da amostra por género

	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
<b>Feminino</b>	97	77,6	77,6
<b>Masculino</b>	28	22,4	100
<b>Total</b>	125	100	

Por simples inspecção da tabela 3.1, conclui-se que a maioria dos profissionais de enfermagem são do género feminino (77,6%) e apenas 22,4% do total de enfermeiros gestores são do género masculino. Esta discrepância deve-se ao facto que na profissão de enfermagem as mulheres correspondem a 81,2% e os homens a 18,8%, dados estes obtidos pela inscrição na Ordem dos Enfermeiros<sup>2</sup>.

Em seguida, procurou-se conhecer a idade dos enfermeiros gestores, de acordo com a tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Distribuição numérica e percentual da idade dos enfermeiros gestores da amostra

<b>Idade (Classes)</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
<b>35-39</b>	16	12,8	12,8
<b>40-44</b>	30	24,0	36,8
<b>45-49</b>	39	31,2	68,0
<b>50-54</b>	19	15,2	83,2
<b>55-59</b>	21	16,8	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

Em termos de idade verificou-se uma incidência acentuada entre os 40-49 anos de idade com uma representatividade de 55,2% do total de enfermeiros gestores, entre os 45 e 50 anos de idade encontram-se 31,2% dos inquiridos e por último, apenas 12,8% dos enfermeiros têm idade entre os 35 e 39 anos. Registou-se ainda que a média de idade dos enfermeiros é de 47 anos com um desvio-padrão de 5.98, a idade mais frequente são os 42 e 49 anos. Esta idade explica-se porque os enfermeiros para acederem à gestão necessitam de pelos menos 2 anos de formação após - licenciatura e que têm que ter pelo menos 2 anos de experiência profissional. Também quer-se dizer aqui que para

<sup>2</sup> Dados consultados em [www.ordemenfermeiros.pt](http://www.ordemenfermeiros.pt) no mês de Julho 2008.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

aceder a categoria de enfermeiro chefe, é necessário ter muita experiência da prática dos cuidados de enfermagem e conhecimentos teóricos.

Quanto ao estado civil dos sujeitos pesquisados, procurou-se conhecer o estado civil dos sujeitos na tabela 3.3.

Tabela 3.3 - Distribuição numérica e percentual da amostra por estado civil

<b>Estado Civil</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
<b>Solteiro</b>	21	16,8	16,8
<b>Casado/ União de facto</b>	91	72,8	89,6
<b>Divorciado</b>	8	6,4	96,0
<b>Viúvo</b>	5	4,0	100,0
<b>Total</b>	125	100	

Maioritariamente, os gestores de enfermagem que constitui a amostra, são casados /União de facto isto é, 72,8% dos inquiridos enquanto 16,8% são solteiros.

Quanto à categoria profissional, esta apresenta-se na tabela 3.4.

Tabela 3.4 – Distribuição numérica e percentual da categoria profissional dos enfermeiros gestores da amostra

<b>Categoria Profissional</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
<b>Enfermeiro Graduado</b>	7	5,6	5,6
<b>Enfermeiro Especialista</b>	41	32,8	38,4
<b>Enfermeiro Chefe</b>	77	61,6	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

Apesar de todos estarem a exercer as funções de enfermeiro chefe, só 61,6% detêm essa categoria profissional, com a categoria de enfermeiro especialista estão 32,8% e 5,6% possui a categoria de enfermeiro graduado.

Quanto à escolaridade dos sujeitos pesquisados, estabeleceu-se as categorias dos graus académicos na tabela 3.5.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.5 - Distribuição numérica e percentual das habilitações académicas dos participantes da amostra

<b>Habilitações Académicas</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
Bacharelato ou equivalente	7	5,6	5,6
Licenciatura ou equivalente	108	86,4	92,0
Mestrado	10	8,0	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

As habilitações académicas com maior incidência é a licenciatura, isto é, 86,4% dos enfermeiros gestores inquiridos são licenciados, 8% possuem um mestrado e os restantes 5,6% possuem grau académico de bacharelato.

Tabela 3.6 - Distribuição numérica e percentual da área de especialização dos enfermeiros gestores da amostra

<b>Área de Especialização</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada</b>
Enf. Médico Cirúrgica	45	36,0	36,0
Enfermagem de Reabilitação	31	24,8	60,8
Saúde Mental e Psiquiátrica	10	8,0	68,8
Saúde Comunitária	7	5,6	74,4
Saúde Materna e Obstetrícia	9	7,2	81,6
Saúde Infantil e Pediátrica	17	13,6	95,2
Sem Especialidade	6	4,8	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

Da tabela 3.6, pode-se inferir que 95,2% dos enfermeiros em cargos de gestão têm um curso de pós-licenciatura em enfermagem as mais representativas são a de enfermagem médico cirúrgica e de enfermagem de reabilitação com 36% e 24,8% respectivamente.

À pergunta se tinham outra licenciatura, noutra área que não enfermagem, a tabela 3.7 mostra os dados recolhidos.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.7 - Distribuição numérica e percentual dos enfermeiros gestores com outra licenciatura

<b>Outra Licenciatura</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
<b>Sim</b>	7	5,6	5,6
<b>Não</b>	118	94,4	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

Com outra licenciatura apresentaram-se 5,6 %, enquanto 94,4% apenas possuía a licenciatura em enfermagem.

Tabela 3.8 - Distribuição numérica e percentual do tempo de serviço dos enfermeiros gestores da amostra

<b>Tempo de Serviço anos</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
>14	5	4,0	4,0
15-19	20	16,0	20,0
20-24	44	35,2	55,2
25-29	23	18,4	73,6
30-34	23	18,4	92,0
35-40	10	8,0	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

A avaliação do tempo de experiência profissional permite reter as seguintes conclusões, 53,6% dos enfermeiros apresentam entre vinte a vinte e nove anos de experiência profissional, 16% entre quinze a dezanove anos e apenas 8% exerce há mais de trinta e cinco anos. Registou-se ainda, em média os enfermeiros que constituem a amostra exercem a profissão de enfermagem há 25 anos com um desvio padrão de 6,4.

Quanto ao número de enfermeiros subordinados, os dados estão apresentados na tabela 3.9.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.9 - Distribuição numérica e percentual do número de enfermeiros que dirige o enfermeiro gestor da amostra

<b>N.º Enfermeiros Subordinados</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
7-9	5	4,0	4,0
10-19	53	42,4	46,4
20-29	42	33,6	80,0
30-39	9	7,2	87,2
40-49	8	6,4	93,6
50-59	4	3,2	96,8
60-69	4	3,2	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

A avaliação do número de enfermeiros subordinados permite reter as seguintes conclusões, 42,4% dos enfermeiros gestores apresentam entre dez e dezanove enfermeiros subordinados, 33,6% entre vinte e vinte e nove e apenas 3,2 % entre cinquenta e os sessenta e nove enfermeiros subordinados. Registou-se ainda, em média os enfermeiros gestores que constituem a amostra apresentam 23,66 enfermeiros subordinados com um desvio padrão de 12,76.

Tabela 3.10 - Distribuição numérica e percentual do tempo de experiência profissional na área da gestão

<b>Tempo de serviço na gestão</b>	<b>Frequência n</b>	<b>Percentagem %</b>	<b>Percentagem Acumulada %</b>
1-4	55	44	44,0
5-9	63	50,4	94,4
10-14	7	5,6	100,0
<b>Total</b>	125	100,0	

O tempo de experiência profissional na gestão permite reter as seguintes conclusões, 50,4% dos enfermeiros gestores apresentam entre cinco a nove anos de experiência profissional na área da gestão, 44 % entre um e quatro anos e apenas 5,6 % exerce há mais de dez anos. Registou-se ainda, em média os enfermeiros gestores que constituem a amostra exercem função na área da gestão à 1,6 anos com um desvio padrão de 0,59.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Diante dos resultados demográficos extraídos da presente pesquisa, a análise demonstra o perfil do líder nos serviços de enfermagem em ambiente hospitalar. São pessoas do gênero feminino, com idade entre os 40 e 49 anos, pertencem na sua maioria ao estado civil de casados / união de facto, que possuem a categoria de enfermeiro chefe, com grau acadêmico de licenciados, a maioria possui um curso de especialização pós-licenciatura, com tempo de serviço entre vinte (20) e vinte e nove (29) anos e que têm entre dez (10) e vinte e nove (29) enfermeiros subordinados.

### 3.2.1 Apresentação descritiva dos dados

A apresentação dos resultados obtidos com a análise de frequência relativa e percentual, será feita de acordo com a escala de pontuação (“*scoring key*”) (Anexo IV) e para melhor visualização os dados serão apresentados agrupados por categorias em tabelas. Nestas são apresentados os valores da média de cada item e o desvio padrão.

Tabela 3.11 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Atributos de Influência Idealizada

Atributos de Influência Idealizada	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
10-Gero orgulho por estarem do meu lado.	6	4,8	5	4	54	43,2	41	32,8	19	15,2	2,50	0,964
18-Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	0	0	0	10	8	66	52,8	49	39,2	3,31	0,615
21-Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim	0	0	1	0,8	11	8,8	78	62,4	35	28	3,18	0,610
25-Demonstro um senso de poder e confiança.	0	0	2	1,6	31	24,8	75	60	17	13,6	2,86	0,656

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.11 conclui-se que 65% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes os atributos de influência idealizada no desempenho do seu cargo. Enquanto 1,6% refere que raramente usa os atributos de influência idealizada no desempenho do seu cargo. A média mais elevada da categoria Atributos de Influência Idealizada é observada

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

no item 18-“*Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo*” com o valor de 3,31, com um desvio padrão de 0,615.

Tabela 3.12 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Comportamento de Influência Idealizada

Comportamento de Influência Idealizada	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
6-Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	16	12,8	23	18,4	35	28,0	39	31,2	12	9,6	2,06	1,183
14-Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	1	0,8	0	0	11	8,8	55	44,0	58	46,4	3,35	0,710
23-Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	0	0	0	54	4,0	34	27,2	86	68,8	3,65	0,557
34-Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	2	1,6	8	6,4	33	26,4	63	50,4	19	15,2	3,09	0,696

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.12 pode-se inferir que 70% dos enfermeiros gestores referiram que usam frequentemente, se não sempre comportamentos de influência idealizada no desempenho do seu cargo. Enquanto 3,8% referem que nunca usam comportamentos de influência idealizada no desempenho do seu cargo. A média mais elevada da categoria comportamentos de influência idealizada é observada no item 23-“*Considero as consequências éticas e morais das decisões*, (3,65) com um desvio padrão de 0,557.

Tabela 3.13 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Motivação Inspiracional

Motivação Inspiracional	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
9-Falo de forma otimista sobre o futuro.	0	0	18	0,8	36	28,8	46	36,8	42	33,6	3,03	0,813
13-Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	0	18	0,8	54	4,0	61	48,8	58	46,4	3,41	0,610
26-Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	0	0	0	16	12,8	65	52,0	44	35,2	3,22	0,658
36-Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	0	0	0	39	2,4	69	55,2	53	42,4	3,40	0,539

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Da tabela 3.13 pode-se observar que 48,2% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a motivação inspiracional no desempenho do seu cargo. Enquanto 0,4% referem que nunca usam a motivação inspiracional no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria motivação inspiracional pertence ao item 13-“*Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado*”, com valor de 3,41 e desvio padrão de 0,610. Nesta categoria todos os itens têm médias acima de 3,0, o que significa que são desempenhadas “muitas vezes”.

Tabela 3.14 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Estimulação Intelectual

Estimulação Intelectual	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	
2-Examino situações críticas questionando se são adequadas.	1	0,8	1	0,8	14,8	14,4	65	52,0	40	32,0	3,14	0,744
8-Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	1	0,8	1	0,8	9	7,2	76	60,8	38	30,4	3,19	0,668
30-Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	0	0	0	7	5,6	68	54,4	50	40,0	3,34	0,583
32-Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	0	0	4	3,2	8	6,4	67	53,6	46	36,8	3,24	0,712

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.14 infere-se que 55,2% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a estimulação intelectual no desempenho do seu cargo. Enquanto 0,4% referem que nunca usam a estimulação intelectual no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria estimulação intelectual pertence ao item 30-“*Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos*” de 3,34 e desvio padrão de 0,583. Nesta categoria todos os itens têm médias acima de 3,0, o que significa que são desempenhadas “muitas vezes”.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.15 Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Consideração Individual.

Consideração Individual	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
15-Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	0	0	1	0,8	3	28,8	6	52,8	2	17,6	2,87	0,695
19-Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	0	0	0	1	0,8	3	24,8	9	74,4	3,74	0,460
29-Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	0	1	0,8	0	0	3	31,2	8	68,0	3,66	0,523
31-Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	0	2	1,6	2	1,6	8	67,2	3	29,6	3,25	0,563

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.15, pode-se observar que 47,42% dos enfermeiros gestores referiram que usam frequentemente se não sempre a consideração individual no desempenho do seu cargo. Enquanto 0,8% referem que raramente usam a consideração individual no desempenho do seu cargo e ninguém respondeu que nunca a usava. A média mais alta da categoria consideração individual pertence ao item 19-“*Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo*” que é de 3,74 e desvio padrão de 0,460.

Tabela 3.16 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Recompensa Contingente.

Recompensa Contingente	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
1-Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	3	26,4	2	17,6	1	9,6	3	28,0	2	18,4	1,94	1,504
11-Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	1	0,8	6	4,8	5	41,2	4	38,4	1	14,4	2,61	0,822
16-Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	0	1	0,8	1	12,8	8	71,2	1	15,2	3,01	0,561
35-Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	0	0	0	1	0,8	4	36,0	7	63,2	3,62	0,503

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Da tabela 3.16, pode-se observar que 43,4% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a recompensa contingente no desempenho do seu cargo. Enquanto 6,8% referem que nunca usam a recompensa contingente no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria recompensa contingente pertence ao item 35- “*Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas*” que é de 3,62 e desvio padrão de 0,503.

Tabela 3.17 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Gestão por Excepção (activa)

Gestão por excepção (activa)	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
4-Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	1	0,8	1	10,4	2	17,2	3	31,2	50	40,0	2,99	1,036
22-Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	2	1,6	3	28,8	2	18,4	3	30,4	2	20,8	2,40	1,157
24-Mantenho-me a par de todos os erros.	0	0	2	1,6	1	15,9	7	56,0	3	27,4	3,09	0,696
27-Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	3	2,4	3	2,4	3	24,1	4	38,8	4	32,0	2,95	0,941

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.17 infere-se que 39% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a gestão por excepção activa no desempenho do seu cargo. Enquanto 1,2% referem que nunca usam a gestão por excepção activa no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria gestão por excepção activa pertence ao item 24- “*Mantenho-me a par de todos os erros*” que é de 3,09 e desvio padrão de 0,696.

Da tabela 3.18 pode-se observar que 40,4% dos enfermeiros gestores referiram que nunca usam a gestão por excepção passiva no desempenho do seu cargo. Enquanto 9,4% referem que a usam muitas vezes a gestão por excepção passiva no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria gestão por excepção passiva pertence ao item 17- “*Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dar certo*” que é de 2,49 e desvio padrão de 1,052.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.18 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Gestão por Exceção (passiva).

Gestão por exceção (passiva)	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
3-Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	38	30,4	31	24,8	26	20,8	11	8,8	19	15,2	1,54	1,400
12-Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	69	55,2	49	39,2	4	3,2	3	2,4	0	0	0,53	0,679
17-Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dar certo”.	2	1,6	19	15,2	48	38,4	28	22,4	28	22,4	2,49	1,052
20-Demonstro que os problemas devem tornar-se crônicos antes de eu agir.	93	74,4	27	21,6	0	0	5	4,0	0	0	0,34	0,683

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.  
Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3.19 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria *Laissez – Faire*.

<i>Laissez – faire</i>	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
5-Evito envolver -me quando assuntos importantes surgem.	69	55,2	46	36,8	4	3,2	4	3,2	2	1,6	0,59	0,834
7-Estou ausente quando necessitam de mim.	46	36,8	72	57,6	5	4,0	2	1,6	0	0	0,70	0,622
28-Evito tomar decisões.	81	64,8	40	32,0	1	0,8	1	0,8	2	1,6	0,42	0,710
33-Demoro a responder as questões urgentes.	41	32,8	70	56,0	5	4,0	4	3,2	5	4,0	0,90	0,923

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.19 conclui-se que 47,4% dos enfermeiros gestores referiram que nunca usam a liderança *laissez-faire* no desempenho do seu cargo. Enquanto 1,8% referem que usam muitas vezes a liderança *laissez-faire* no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria *laissez-faire* pertence ao item 33-“Demoro a responder as questões urgentes” que é de 0,90 e desvio padrão de 0,923. Pode-se ainda verificar que nesta categoria todos os itens têm médias abaixo de 0,90, o que significa que são desempenhadas “raramente”.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.20 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Esforço Extra.

Esforço Extra	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
39-Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	1	0,8	0	0	34	27,2	76	60,8	14	11,2	2,82	0,652
42-Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	0	0	0	6	4,8	72	57,6	47	37,6	3,33	0,565
44-Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	0	0	0	7	5,6	107	85,6	11	8,8	3,03	0,380

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.20 pode-se observar que 68% dos enfermeiros gestores referiram que nunca usam muitas vezes o reforço extra no desempenho do seu cargo. Só 0,8% referem que nunca usam o reforço extra no desempenho do seu cargo. A média mais alta da categoria reforço extra pertence ao item 42-“*Elevo o desejo dos outros de obter sucesso*” que é de 3,33 e desvio padrão de 0,565.

Tabela 3.21 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Eficácia

Eficácia	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
37-Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	0	1	0,8	11	8,8	87	69,6	26	20,8	3,10	0,565
40-Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	0	0	0	21	16,8	73	58,4	31	24,8	3,08	0,643
43-Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	0	0	0	14	11,2	87	69,6	24	19,2	3,08	0,548
45-Lidero um grupo que é eficiente.	0	0	0	0	4	3,2	78	62,4	43	34,4	3,31	0,530

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.21 pode-se observar que 65% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a eficácia no desempenho do seu cargo. Só 0,8% referem que raramente usam a eficácia no desempenho do seu cargo e ninguém respondeu que nunca usa a eficácia no seu desempenho. A média mais alta da categoria eficácia pertence ao item

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

45- “*Lidero um grupo que é eficiente*” que é de 3,31 e desvio padrão de 0,530. Pode-se ainda verificar que nesta categoria todos os itens têm médias acima de 3,0 o que significa que são desempenhadas “muitas vezes”.

Tabela 3.22 - Distribuição numérica e percentual, com média e desvio padrão, dos itens que compõem a categoria Satisfação

Satisfação	0		1		2		3		4		M	DP
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	x	s
38-Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	0	1	0,8	2	16,0	8	71,2	1	12,5	2,94	0,558
41-Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	0	1	0,8	7	56	8	64,8	3	28,6	3,22	0,576

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre.

Da tabela 3.22 pode-se observar que 68% dos enfermeiros gestores referiram que usam muitas vezes a satisfação no desempenho do seu cargo. Só 0,8% referem que raramente usam a satisfação no desempenho do seu cargo e ninguém respondeu que nunca usa a satisfação no seu desempenho. A média mais alta da categoria satisfação pertence ao item 41- “*Trabalho com os outros de maneira satisfatória*” que é de 3,22 e desvio padrão de 0,576.

De acordo com a análise da frequência de cada uma das questões que mensuram os três tipos de liderança, optou-se por analisar também a frequência compilada destas questões, de forma a caracterizar a opinião da amostra pesquisada, de maneira geral, diante das dimensões dos três tipos de liderança.

Esta análise compilada também foi realizada considerando-se os extremos do *continuum* proposto pela escala, agrupando-se as respostas nas posições 0 e 1 configurando-se a opção **raramente** e as respostas apresentadas nas posições 3 e 4 configurando-se a opção **frequentemente**.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.23 – Distribuição percentual da análise compilada do tipo de liderança

Tipo de Liderança	Raramente %	Algumas Veze% s	Frequente - mente %	Total %
Liderança Transformacional	3	17	80	100
Liderança Transaccional	12	19	69	100
Liderança <i>Laissez-faire</i>	93	3	4	100

Conforme tabela 3.23, verifica-se que 79,72 % dos participantes afirmaram utilizar frequentemente os atributos da liderança transformacional durante o exercício das suas actividades de liderança, ao passo que 2,96 % afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem o papel de líder. Quanto à liderança transaccional, 69% dos participantes afirmaram utilizar frequentemente os atributos desta durante o exercício das suas actividades de liderança, ao passo que 12 % afirmaram utilizar raramente tais atributos quando exercem o papel de líder.

Por fim, 93% dos participantes afirmam utilizar raramente os atributos da liderança “*laissez-faire*” durante o exercício das suas actividades, ao passo que 4% afirma utilizar frequentemente.

Portanto, a Hipótese 1 – “Os estilos de liderança percebidos pelos enfermeiros gestores, apresentam frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transaccional e com frequências baixas ou ausente o estilo de liderança *laissez-faire*.” Esta hipótese é **confirmada** na presente amostra.

Estes resultados não só confirmam a teoria de Bass & Avolio (1995) dentro da amostra pesquisada, quanto à caracterização da liderança transformacional, como também indica a provável contribuição da formação dos enfermeiros para o desenvolvimento deste estilo de liderança. Na opinião de Bass (1985), a liderança transformacional é a única modalidade de liderança que propicia aos seguidores uma performance extraordinária, na busca de elevar a consciência do grupo e da empresa, favorecendo a evolução das pessoas e alinhando as expectativas individuais e organizacionais. Bass & Avolio (1993) defendem ainda que a liderança transformacional é capaz de modificar a cultura

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

da organização e se este tipo de liderança é favorecido pelos enfermeiros gestores hospitalares podendo estes oferecer uma performance diferenciada às suas equipas de trabalho.

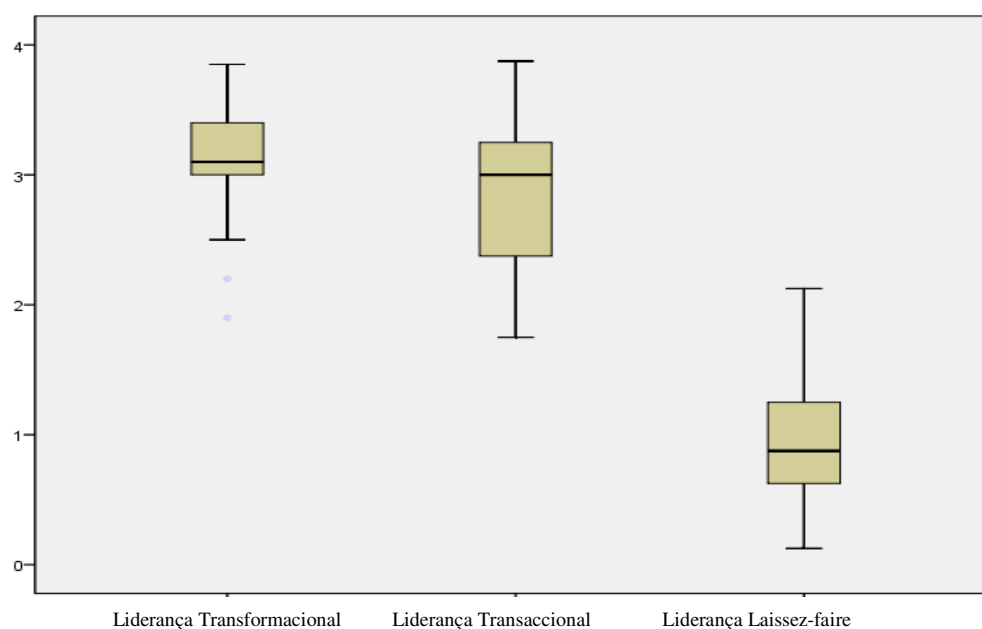
Finalizando as análises descritivas da amostra utilizada na presente pesquisa, apresenta-se, na tabela 3.24 e 3.25 e respectivas figuras, as médias das variáveis e os totais que compõe os três tipos de liderança e dos resultados da liderança.

Tabela 3.24 – Distribuição das médias por variáveis e totais

Tipo de liderança	Variáveis	Média	Média total
<b>Transformacional</b>	IIA	2,960	<b>3,1556</b>
	IIB	2,944	
	IS	3,228	
	IM	3,266	
	IC	3,380	
<b>Transaccional</b>	CR	2,796	<b>2,827</b>
	MBEA	2,858	
<b>Laissez-Faire</b>	MBEP	1,258	<b>0,956</b>
	LF	0,654	

Chave: 0 – nunca; 1 – raramente; 2 – algumas vezes; 3 – muitas vezes; 4 - frequentemente, se não sempre

Figura 3.1 – Valores médios dos scores dos três estilos de liderança



## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Através da análise destes resultados, pode-se inferir, tendo apenas como referência a amostra, que os comportamentos de liderança transformacional são os mais frequentemente usados pelos cento e vinte e cinco enfermeiros gestores que responderam ao questionário.

O tipo de liderança que, de acordo com os respondentes, usam os enfermeiros gestores dos cinco hospitais alvo do estudo é a liderança de tipo transformacional. Assim sendo, comportamentos como estimulação no sentido das pessoas adoptarem novas perspectivas acerca do trabalho, valorizando-se ideais e valores que são comuns a todos; envolvimento de todos na missão e “visão” que o grupo ou a organização pretende concretizar; sentimentos de maior competência e eficácia no trabalho e maior disponibilidade para fazer sacrifícios e abdicar de interesses pessoais quando tal é necessário (Bass & Avolio, 1994, Conger, 1999).

Consta-se assim, que o estilo de liderança menos utilizado é o estilo *laissez-faire*, o que vai de encontro com Avolio (1999) que refere, o perfil de liderança “ótimo” é aquele que é caracterizado por baixas frequências de “*laissez-faire*”.

Quanto aos “resultados da liderança”, estas médias e desvio padrão pode-se observar na tabela 3.25 e figura 3.2.

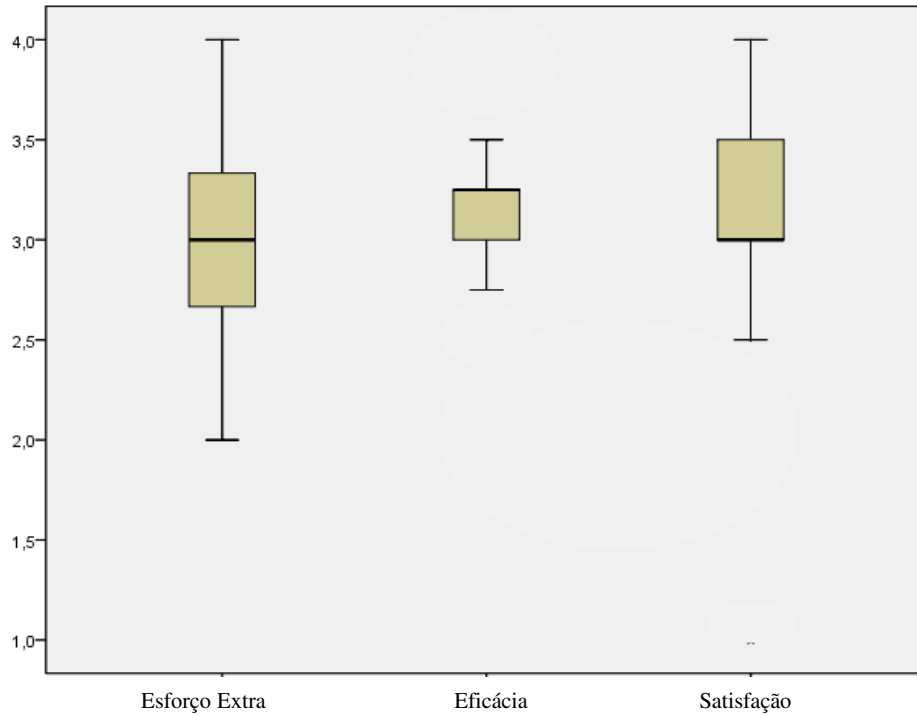
Tabela 3.25 - Média e Desvio Padrão dos resultados da liderança

Resultados da liderança	Média x	Desvio Padrão DP
Esforço Extra	3,06	0,46
Eficácia	3,14	0,34
Satisfação	3,08	0,49

Pode-se verificar na tabela 3.25 e figura 3.2 que os enfermeiros gestores que responderam ao questionário apontam como principal “resultado da liderança” nos serviços de enfermagem, isto é, comportamentos tais como ser eficaz na representação que exerce em nome dos seus seguidores perante figuras hierárquicas superiores, ser eficaz em cumprir os requisitos organizacionais, ser eficaz em ir ao encontro das

necessidades de trabalho dos seguidores e liderar um grupo que é eficaz. (Avolio e Bass, 2004)

Figura 3.2 – Valores médios dos “Resultados da Liderança”



### 3.3 ANÁLISE DAS DIMENSÕES DOS ESTILOS DE LIDERANÇA

Devido à popularidade do *MLQ* (Judge & Piccolo, 2004) e os resultados não consensuais da estrutura factorial, pareceu fazer sentido verificar a validade do questionário. Esta análise dividiu-se assim em três partes, a verificação de diferentes aspectos que servem para validar a estrutura do *MLQ*. Primeiramente é analisada a validade factorial do instrumento, a seguir é feita inspeção quanto ao sentido utilizando nos instrumentos de medição, que também engloba o tipo de liderança. Na última parte faz-se a verificação das correlações dos itens do *MLQ*.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise factorial, segundo Pestana e Gageiro (2005) é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observáveis, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever. A análise factorial aplicou-se aos 125 questionários, este número não atende às recomendações de Hill (2000), que sugere a observação mínima de cinco vezes o número de variáveis a serem pesquisadas. (45 itens x 5 = 225).

O KMO e o teste de Bartlett são dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma a prosseguir com a análise factorial. (Pestana e Gageiro, 2005). O teste de KMO e de Bartlett para os 45 itens que compõe o MLQ estão apresentados na tabela 3.26.

Tabela 3.26 – Valores do teste KMO e teste de Bartlett dos 45 itens que compõe o *MLQ*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,501
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4227,462
	df	1035,000
	Sig.	0,000

A tabela 3.26 mostra que o teste KMO e de Bartlett aplicados aos 45 itens, as correlações simples com as correlações parciais observadas, entre as variáveis varia de 0 a 1 segundo Kaiser. No caso o valor da amostra este é “Má” (quase inaceitável > 05) pois situa-se ligeiramente acima e é de 0,501. A descrição e o agrupamento das variáveis não foram possíveis, pois apresentava um número inoportável (elevado) de variáveis. Por isso, não foi confirmado o modelo de Bass e Avolio, na amostra. Este resultado pode ter sido influenciado pelo número de questionários em análise (125), considerados inadequados para o processamento da análise factorial (Hill, 2000).

Então prosseguiu-se com a análise factorial com os itens de cada dimensão: Liderança Transformacional, Liderança Transaccional e Liderança *Laissez-faire*.

### 3.3.1 Cálculo das dimensões da liderança transformacional

Para a dimensão liderança transformacional foram utilizados os vinte (20) itens recomendados pelo modelo teórico, para estes o resultado teste KMO apresenta-se a seguir na tabela 3.27.

Tabela 3.27 – Valores do teste KMO e teste de Bartlett dos vinte (20) itens que compõe a liderança transformacional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,650
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1025,742
	df	190,000
	Sig.	0,000

Para esta amostra o teste KMO é de 0,650 o que leva a uma aceitação “Razoável” de adequação à análise factorial.

Uma outra forma de garantir a representatividade dos factores pela análise factorial é considerar que a percentagem de variância total (*Cumulative %*) seja maior do que 60%. Este critério também serve para determinar o número de factores. Devem ser extraídos um número suficiente de factores, tal que a % de variância total seja maior do que 0,6 ou 60%.

Na Tabela 28 observa-se que a segunda coluna apresenta os valores dos autovalores. O autovalor (ou *eigenvalue*) representa a variância total explicada pelo respectivo factor.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.28 – Totais de variância explicada, para os seis (6) factores que compõe a liderança transformacional

Factor	Autovalor Inicial			Soma dos Quadrados após Rotação		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	5,285	26,423	26,423	3,200	15,998	15,998
2	2,107	10,535	36,959	2,169	10,846	26,844
3	1,879	9,397	46,356	2,166	10,831	37,675
4	1,708	8,540	54,895	2,127	10,636	48,311
5	1,290	6,450	61,346	1,909	9,545	57,856
6	1,145	5,723	67,069	1,842	9,212	67,069

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Conforme apresenta o Tabela 3.28, a aplicação da análise factorial aos vinte (20) itens que compõe a liderança transformacional na amostra pesquisada identificou a existência de seis factores. Dos resultados da análise factorial pode-se verificar que destes vinte (20) itens resultam seis (6) factores, o que contraria o modelo de Bass e Avolio, no qual resultam apenas cinco (5) factores.

Os dados descritos na primeira coluna, estes 6 factores apresentam um autovalor (eigenvalue) acima de 1,0, que indica a correlação das variáveis, que é explicada em relação ao factor a que esta está associada. É necessário ressaltar a importância do factor 1 (eigenvalue 5,285) em relação aos outros cinco (5) factores. Esse factor é o que reúne o maior número de variáveis (itens do *MLQ*). Depois da análise realizada com rotação varimax, foram destacados os componentes de cada factor, representados pelos vinte (20) itens do *MLQ* que compõe a liderança transformacional.

A Tabela 3.29 representa os valores das cargas factoriais, ou seja, a correlação entre a variável e cada um dos factores obtidos. As cargas factoriais ao quadrado indicam qual percentual da variância numa variável original é explicado por um factor (Hair, 2005).

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.29 - “Carga Factorial” dos 20 itens que compõe a liderança transformacional

	1	2	3	4	5	6
Gero orgulho por estarem do meu lado.	-0,001	0,081	0,168	-0,015	0,078	<b>0,744</b>
Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0,307	0,434	0,094	0,057	0,240	<b>0,448</b>
Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0,245	0,021	0,135	-0,255	<b>0,784</b>	0,044
Demonstro um senso de poder e confiança.	-0,097	-0,101	0,041	0,310	<b>0,715</b>	0,246
Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	0,077	<b>0,682</b>	-0,009	0,086	-0,396	0,001
Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	<b>0,714</b>	-0,059	0,089	0,030	0,114	-0,074
Considero as consequências éticas e morais das decisões.	<b>0,660</b>	0,180	0,170	0,189	0,330	-0,220
Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0,184	0,027	0,244	<b>0,533</b>	0,306	-0,244
Falo de forma optimista sobre o futuro.	0,012	-0,171	<b>0,852</b>	0,142	-0,017	0,147
Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0,008	0,340	<b>0,552</b>	0,251	0,279	0,333
Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0,068	0,337	<b>0,831</b>	0,020	0,188	-0,034
Expresso confiança de que as metas são alcançadas	0,418	-0,074	0,153	<b>0,685</b>	-0,119	0,093
Examino situações críticas questionando se são adequadas.	0,111	<b>0,633</b>	0,178	0,342	0,045	-0,066
Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	<b>0,523</b>	0,106	0,089	0,395	-0,043	0,362
Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	<b>0,718</b>	0,289	-0,007	0,082	-0,155	0,162
Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	<b>0,617</b>	0,317	-0,185	-0,040	0,064	-0,010
Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	-0,057	0,217	0,018	<b>0,861</b>	-0,014	0,078
Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0,246	<b>0,745</b>	0,067	-0,123	0,090	0,313
Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	<b>0,580</b>	0,087	0,436	0,072	-0,194	0,194
Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0,641	0,006	-0,086	0,163	0,287	<b>0,478</b>

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Pode-se observar na tabela 3.29 qual tem a correlação maior, pois estará no factor indicado. Por exemplo, o item “*Gero orgulho por estarem do meu lado*” tem mais correlação com o factor 6 do que com os demais factores, pois é de 0,744. Pode-se ainda observar que o factor 1 é composto por 6 itens, o factor 2 é composto por 3 itens, o

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

factor 3 é composto por 3 itens, o factor 4 é composto por 3 itens, o factor 5 é composto por 2 itens e o factor 6 é composto por 3 itens.

Os seis factores encontrados na amostra, pode-se observar na tabela 30 que o factor 1 é composto por 6 itens e é o que representa maior carga factorial. Este é composto por 2 itens Influência Idealizada (comportamentos), 2 itens Estimulação Intelectual, 1 item de Consideração Individualizada e por último um item de Influência Idealizada (atributos). O primeiro factor denomina-se então como **Influencia Idealizada/Estimulação Intelectual – II/EI**

O segundo factor apresenta 3 itens: um item do factor Estimulação Intelectual **EI**, um item Influência Idealizada (comportamento) **IIB** e um item do factor Consideração Individualizada **CI**. O segundo factor foi denominado - **Estimulação Personalizada - EP**.

O terceiro factor é composto por 3 itens de Motivação Inspiracional **IM**- explicados pelo modelo teórico, e por tal motivo mantém nome - **Motivação Inspiracional - IM**.

O quarto factor é composto por 1 item de Estimulação Intelectual **EI**, Motivação Inspiracional **MI** e um item de Influência Idealizada (Comportamento) **IIB**, e é denominado **Intervenção Adequada – IA**.

O quinto factor é composto por três itens **Influencia Idealizada Atributos - IIA** e é assim designado.

O sexto factor é composto por três itens: dois itens de Influencia Idealizada (Atributos) **IIA** e um item Consideração Individualizada, este factor é denominado - **Influência Idealizada (Atributos) / Consideração Individualizada IIA/CI**

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.30 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança transformacional

N.º	Ítems	Factor
8 14 23 29 30 32	Procuo alternativas diferentes ao solucionar problemas. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Considero as consequências éticas e morais das decisões. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades	<b>1</b>  Influência Idealizada (comportamento)/ Estimulação Intelectual – <b>IIB/EI</b>
2 6 19	Examino situações críticas questionando se são adequadas. Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	2  Estimulação Personalizada - <b>EP</b>
9 13 26	Falo de forma optimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	3  Motivação Inspiracional - <b>IM</b>
15 34 36	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	4  Intervenção Adequada <b>IA</b>
21 25	Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	5  Influência Idealizada (atributos) - <b>IIA</b>
10 18 31	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	6  Influência Idealizada (atributos) /Consideração Individualizada <b>IIA/CI</b>

Liderança transformacional inclui cinco categorias na amostra actual:

II/EI - Influência Idealizada/ Estimulação Intelectual

EP – Estimulação Personalizada

MI - Motivação Inspiracional

IA – Intervenção Adequada

IIA- Influência Idealizada (Atributos)

IIA/ CI – Influência Idealizada (Atributos) / Consideração Individualizada

### 3.3.2 Cálculo das dimensões da liderança transaccional

Aplicado o teste KMO de Bartlett aos oito (8) itens que compõe a liderança transaccional, verifica-se o KMO é de 0,580, valor este considerado “Má”.

Tabela 3.31 – Valores do teste KMO e de Bartlett para os oito (8) itens que compõe o tipo de liderança transaccional

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,580
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	217,641
	df	28,000
	Sig.	0,000

Na Tabela 3. 32 observa-se que a segunda coluna apresenta os valores dos autovalores. O auto valor (ou *eigenvalue*) representa a variância total explicada pelo respectivo factor.

Tabela 3.32 – Totais variância explicada para os três (3) factores que compõe o estilo de liderança transaccional

Factor	Autovalor Inicial			Soma dos Quadrados após Rotação		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	2,563	32,039	32,039	2,022	25,279	25,279
2	1,496	18,696	50,735	1,748	21,850	47,129
3	1,009	12,614	63,349	1,298	16,220	63,349

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Conforme apresenta o Tabela 3.32, a aplicação da análise factorial aos oito (8) itens que compõe a liderança transaccional na amostra pesquisada identificou a existência de três factores de análise entre os oito (8) itens do *MLQ*.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados descritos na primeira coluna, estes 3 factores apresentam um autovalor (eigenvalue) acima de 1,0, que indica a correlação das variáveis, que é explicada em relação ao factor a que esta está associada. É necessário ressaltar a importância do factor 1 (eigenvalue 2,563) em relação aos outros 2 factores. Esse factor é o que reúne três variáveis (itens do *MLQ*).

Da análise à tabela 3.32 pode-se referir que o primeiro factor explica 32% da variância o segundo 18,7% e o terceiro 12,6%. Juntos explicam 63,3% da variabilidade oito (8) variáveis originais.

A Tabela 3.33 representa os valores das cargas factoriais, ou seja, a correlação entre a variável e cada um dos factores obtidos.

Tabela 3.33 – Carga factorial dos oito (8) itens que compõe o tipo de liderança transaccional

“Carga Factorial”			
Itens	1	2	3
Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	<b>0,885</b>	0,002	0,145
Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	<b>0,767</b>	0,062	-0,054
Mantenho-me a par de todos os erros.	<b>0,606</b>	0,396	0,044
Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0,136	<b>0,861</b>	0,009
Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	0,000	<b>0,721</b>	-0,327
Foco a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	0,335	<b>0,514</b>	0,469
Forneço ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	0,146	-0,054	<b>0,835</b>
Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0,364	0,241	<b>-0,498</b>

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Pode-se observar na tabela 33 qual tem a correlação maior, pois estará no factor indicado. Por exemplo, o item “*Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas*” tem mais correlação com o factor 1 do que os demais factores,

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

pois 0,885. Pode-se ainda observar que o factor 1 é composto por 3 itens, o factor 2 também é composto por 3 itens e o factor 3 por 2 itens.

Estes três factores são agrupados por categoria e dimensão na tabela 3.34.

Tabela 3.34 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança transaccional

Itens			Dimensão
22	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	1	Liderança Trans - accioal
	Mantenho-me a par de todos os erros.	GPEA	
24	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.		
27			
4	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	2	
11	Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	RI	
16	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.		
1	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	3	
35	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	RC	

Chave: RC - Recompensa Contingencial, GPEA - Gestão por excepção (Activo), RI- Recompensa Individual

No caso da amostra a dimensão liderança transaccional engloba três factores:

RC - Recompensa Contingencial

GPEA - Gestão por excepção (Activo)

RI- Recompensa Individual

Da análise factorial aos oito (8) itens que compõe a liderança transaccional, verifica-se a existência de três (3) factores, após análise da amostra o que também não confirma o modelo teórico pois nesta apenas existem dois (2) factores. Do factor recompensa contingente resultou outro factor este foi designado recompensa individual.

### 3.3.3 Cálculo das dimensões da liderança “*laissez-faire*”

Aplicando o teste KMO e de Bartlett aos oito (8) itens que compõe a liderança *laissez-faire*, verifica-se o KMO é de 0,650, valor este considerado “Razoável”(Pestana e Gageiro, 2005).

Tabela 3.35 - Valores do teste KMO e de Bartlett para os oito (8) itens que compõe o tipo de liderança *laissez-faire*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,650
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	161,545
	df	28,000
	Sig.	0,000

Na tabela 3.36 observa-se que a segunda coluna apresenta os valores dos autovalores. O autovalor (ou *eigenvalue*) representa a variância total explicada pelo respectivo factor.

Tabela 3.36 – Total de variância explicada para os três (3) factores que compõe a liderança *laissez-faire*

Factor	Autovalor Inicial			Soma dos Quadrados após Rotação		
	Total	% Variância	% Acumulada	Total	% Variância	% Acumulada
1	2,424	30,294	30,294	2,037	25,466	25,466
2	1,388	17,347	47,641	1,723	21,543	47,010
3	1,100	13,747	61,388	1,150	14,379	61,388

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Conforme apresenta a tabela 3.36, a aplicação da análise factorial aos oito (8) itens que compõe a liderança *laissez-faire* na amostra pesquisada identificou a existência de três (3) factores de análise entre os oito (8) itens do *MLQ*. Os dados descritos na primeira coluna, estes 3 factores apresentam um autovalor (*eigenvalue*) acima de 1,0, que indica a correlação das variáveis, que é explicada em relação ao factor a que esta está

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

associada. É necessário ressaltar a importância do factor 1 (eigenvalue 2,424) em relação aos outros 2 factores. Esse factor é o que reúne o maior número de variáveis (itens do *MLQ*).

Da análise à tabela 3.36 pode-se referir que o primeiro factor explica 30,3% da variância o segundo 17,3% e o terceiro 13,7%. Juntos explicam 61,4% da variabilidade oito (8) variáveis originais.

Tabela 3.37 – Carga factorial dos oito (8) itens que compõe a dimensão liderança *laissez-faire*

"Carga Factorial"			
Itens	1	2	3
Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem.	<b>0,779</b>	0,133	0,217
Não interfiro em problemas até ao momento em que eles se tornam sérios.	<b>0,743</b>	-0,041	-0,029
Estou ausente quando necessitam de mim.	<b>0,648</b>	0,367	-0,069
Demoro a responder as questões urgentes.	0,102	<b>0,848</b>	0,099
Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0,336	<b>0,751</b>	-0,170
Demonstro acreditar "não se mexe no que está a dar certo"	-0,357	<b>0,533</b>	0,352
Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	-0,009	0,008	<b>0,828</b>
Evito tomar decisões.	0,453	0,044	<b>0,499</b>

Método de Extração: Principal Componente de Análise  
Método de Rotação: Varimax com Kaiser

Pode-se observar na tabela 3.37 qual tem a correlação maior, pois estará no factor indicado. Por exemplo, o item “*Evito envolver-me quando assuntos importantes surgem*” tem mais correlação com o factor 1 do que com os demais factores, pois é de 0,779. Pode-se ainda observar que o factor 1 é composto por 3 itens, o factor 2 também é composto por 3 itens e o factor 3 por 2 itens.

Estes três factores são agrupados por categoria e dimensão na tabela 3.38.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.38 - Dimensões subjacentes à escala de frequência da resposta por parte dos enfermeiros gestores na dimensão liderança *laissez-faire*

Itens			Dimensão
3 5 7	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Evito envolver -me quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim.	1 LF	Liderança <i>Laissez-Faire</i>
12 17 33	Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dar certo”. Demoro a responder as questões urgentes.	2 GPEP	
20 28	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir. Evito tomar decisões.	3 GNA	

Chave: GPEP - Gestão por excepção (Passivo), LF - *Laissez-faire*, GNA- Gestão por não acção

Liderança *laissez-faire* na amostra inclui três categorias:

GPEP - Gestão por excepção (Passivo)

LF - *Laissez-Faire*

GNA- Gestão por não acção

Após a análise factorial as categorias dos três estilos de liderança são apresentadas na tabela 3.39 que se segue:

Tabela 3.39 – Estilos de Liderança e Categorias em análise no *MLQ* após análise factorial

		Categorias
<b>Tipos de Liderança</b>	Liderança Transformacional	Comportamentos de Influência Idealizada - IIB
		Estimulação Personalizada - EP
		Motivação Inspiracional - IM
		Intervenção Adequada - IA
		Atributos de Influência Idealizada IIA
		Atributos de Influência Idealizada / Consideração individual
	Liderança Transaccional	Gestão por Excepção (Activa)
		Recompensa Individual RI
		Recompensa Contingente RC
	Liderança <i>Laissez - Faire</i>	<i>Laissez - Faire</i> - LF
		Gestão por Excepção (Passiva) GPEP
		Gestão por não Acção - GNA

Fonte: Adaptado pela autora.

Como se verifica na tabela 3.38 o modelo preconizado por Bass e Avolio, não se confirmou, pois cada dimensão aparece com mais uma categoria.

### 3.4 ANÁLISE DE VARIÂNCIA (t- STUDENT E ANOVA)

Os pressupostos para apurar quaisquer conclusões a partir dos resultados observados, da análise de variância usando teste - t de Student e do teste F do One-Way Anova são:

- 1.As observações em cada grupo têm distribuição normal.
- 2.As observações são independentes entre si.
- 3.As variâncias de cada grupo são iguais entre si, ou seja, há homocedasticidade.

Observou-se que diversas variáveis apresentaram problemas quanto à normalidade da distribuição e à homocedasticidade. Considerando-se, no entanto que diversos autores, como Melo, G. (1985), refere “a normalidade não é restritiva para a aplicação do One-Way Anova quando o número de elementos em cada grupo é relativamente elevado. (  $n > 30$ ) De igual modo, o teste F é robusto a violações da homocedasticidade quando o número de observações em cada grupo é igual ou aproximadamente igual. (Everitt, Brian, 1996, em Pestana e Gageiro, 2005).

Reconhece-se a dificuldade de se colher dados normalmente distribuídos no “mundo real” e conscientes que as transformações sugeridas na literatura nem sempre se mostram eficazes, optou-se neste estudo pela não realização de nenhuma transformação.

Para testar as hipóteses formuladas, procedeu-se ao cruzamento de algumas variáveis, para testar as hipóteses traçadas neste estudo, que serão apresentadas a seguir.

Procurando identificar em que medida homens e mulheres apresentam percepções diferenciadas de seus próprios comportamentos de tipos liderança, foram realizados testes estatísticos de comparações de médias para amostras independentes (*t-student*). “O teste t avalia se as diferenças observadas entre as médias de duas amostras ocorreram por acaso ou se houve uma diferença verdadeira” (Hair et al., 2005). Os resultados são apresentados na tabela 3.40, a seguir.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.40 - Diferenças de percepções de homens e mulheres em relação aos seus comportamentos de liderança (teste t)

<i>Factor</i>	<i>Género</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>		
				<i>t</i>	<i>g.l.</i>	<i>p</i>
Liderança Transformacional	Feminino	3,20	0,30	1,484	36	0,146
	Masculino	3,08	0,40			
Liderança Transaccional	Feminino	2,86	0,48	1,169	41	0,249
	Masculino	2,72	0,52			
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Feminino	0,92	0,46	-0,892	49	0,377
	Masculino	1,00	0,40			

Legenda: g.l. = graus de liberdade; p = nível de significado

Quanto ao género as dispersões observadas por género (0,3-0,4; 0,48-0,52; 0,46-0,4) não são consideradas significativamente diferentes entre si. Pode-se inferir estatisticamente, com 95% de confiança, que o género não difere no estilo de liderança percebido uma vez que o teste de Levene tem associado um nível de significância de 0,627, 0,644 e 0,956 respectivamente.

Hipótese 2 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com o género. Esta hipótese **não se confirma**, pois o género nesta amostra não altera o estilo de liderança percebido.

Para identificar se os respondentes, agrupados de acordo com outras variáveis, apresentaram diferentes médias de percepção tipos de liderança adoptados, realizou-se uma ANOVA (*Analysis of Variance*), visto que seria necessário comparar as médias entre 3 ou mais grupos. Assim como o teste t, a ANOVA é uma técnica estatística utilizada para testar diferenças entre médias de grupos; no entanto, enquanto “o teste t é apropriado para testar a diferença em somente dois grupos, a ANOVA pode testar diferenças entre 3 grupos ou mais” (Hair et al., 2005).

A análise dos scores globais registados para a percepção face a cada estilo de liderança em análise revelam os seguintes resultados, após a determinação inferencial com recurso

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

os quadros ANOVA a um factor, utilizando um intervalo de confiança a 95% com margem de erro de 5%.

Em relação à idade, apresenta-se a tabela 3.41.

Tabela 3.41 – Diferença entre os anos em relação à percepção do estilo de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Idade</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	35-39 anos	3,23	0,32	0,502	0,735
	40-44 anos	3,20	0,25		
	45-49 anos	3,12	0,33		
	50-54 anos	3,12	0,46		
	55-59 anos	3,14	0,29		
Liderança Transaccional	35-39 anos	2,80	0,53	4,191	0,003
	40-44 anos	2,85	0,40		
	45-49 anos	2,74	0,43		
	50-54 anos	2,60	0,53		
	55-59 anos	3,17	0,50		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	35-39 anos	1,06	0,27	9,246	0,000
	40-44 anos	0,71	0,43		
	45-49 anos	0,89	0,45		
	50-54 anos	0,85	0,39		
	55-59 anos	1,44	0,56		

Legenda: F = Teste de Snedecor; valor de p = nível de significado

Constata-se pela tabela 3.41 que a variável idade, apresenta diferenças estatísticas significativas, com 95% de confiança, relativamente à percepção da liderança *laissez-faire*. ( $p = 0,000$ ). Relativamente á percepção da liderança do estilo transformacional como transaccional, em termos globais, não se registam desempenhos diferentes quanto à idade dos participantes.

Uma vez identificado que havia diferença entre as médias de percepção nos factores de liderança *laissez-faire* e estado civil, foram realizados os testes *post hoc* de *Tuckey HSD* que, por meio da análise dos intervalos de confiança, aponta grupos de médias homogêneas que não diferem dos outros, e, por meio de comparação múltipla, testa a diferença entre cada par de médias, indicando aqueles significativamente diferentes para um nível de significância de 0,05.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este procedimento irá realizar-se sempre que o teste F apresente valores estatisticamente significativos.

Tabela 3.42- Testes post hoc de Tuckey HSD – Liderança *laissez-faire* / idade

	Idade em classes	N	Subsistema para $\alpha = 0.05$	
			1	2
Tukey HSD <sup>a</sup>	40-44	30	0,713	
	50-54	19	0,849	
	45-49	39	0,894	
	35-39	16	1,063	
	55-59	21		1,435
	Sig.			0,064

Considerando a pontuação da liderança *laissez-faire* entre os cinco escalões etários analisados, apenas no escalão dos 44-59 anos a diferença foi significativa. No que tange a esse escalão, foi possível verificar que os participantes com idade entre 55 e 59 anos apresentaram médias significativamente diferentes (no caso, maiores) que os outros quatro escalões etários.

Hipótese 3 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com a idade. Esta hipótese é **confirmada** para o estilo de liderança do estilo *laissez-faire*.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.43 – Diferença entre estado civil em relação à percepção do estilo de liderança desempenhado (ANOVA)

Factor	Estado civil	Média	D.P.	Estatísticas	
				F	p
Liderança Transformacional	Solteiro	3,27	0,33	2,914	0,145
	Casado/união facto	3,11	0,33		
	Divorciado	3,18	0,19		
	Viúvo	3,43	0,29		
Liderança Transaccional	Solteiro	2,96	0,47	2,708	0,148
	Casado/união facto	2,76	0,46		
	Divorciado	2,87	0,43		
	Viúvo	3,30	0,85		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Solteiro	1,08	0,37	6,333	0,001
	Casado/união facto	0,89	0,46		
	Divorciado	0,88	0,15		
	Viúvo	1,78	0,99		

Legenda: F = Teste de Snedecor; g.l. = graus de liberdade; p = nível de significado

Constata-se pela tabela 3.43 que a variável estado civil, apresenta diferenças estatísticas significativas, com 95% de confiança, relativamente à percepção da liderança *laissez-faire*. (p = 0,001). Relativamente á percepção da liderança do estilo transformacional como transaccional, em termos globais, não se registam percepções diferentes quanto ao estado civil dos participantes.

Tabela 3.44- Testes post hoc de Tuckey HSD – Liderança *laissez-faire* / Estado civil

	Estado civil	N	Subsistema para $\alpha = 0.05$	
			1	2
Tukey HSD <sup>a</sup>	Divorciado	8	0,875	
	Casado/ União de facto	91	0,890	
	Solteiro	21	1,077	
	Viúvo	5		1,775
	Sig.			0,753

Considerando a pontuação da liderança *laissez-faire* entre os quatro tipos de estado civil analisados, apenas no factor viúvo a diferença foi significativa. No que tange a esse factor (viúvo), foi possível verificar que os participantes viúvos apresentaram médias

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

significativamente diferentes (no caso, maiores) que as dos com estado civil de solteiros, casados/ união de facto e dos divorciados.

Hipótese 4 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com o estado civil. Esta hipótese é **confirmada** para o estilo de liderança *laissez-faire*.

Tabela 3.45 – Diferença entre a categoria profissional em relação à percepção dos estilos de liderança desempenhada (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Categoria Profissional</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	Enf. Graduado	3,29	0,31	1,069	0,347
	Enf. Especialista	3,19	0,28		
	Enf. Chefe	3,13	0,35		
Liderança Transaccional	Enf. Graduado	2,63	0,35	4,358	0,115
	Enf. Especialista	3,00	0,45		
	Enf. Chefe	2,75	0,50		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Enf. Graduado	1,05	0,32	2,556	0,820
	Enf. Especialista	1,09	0,34		
	Enf. Chefe	0,88	0,56		

Legenda: F = Teste de Snedecor; p = nível de significado

Da tabela 45 pode-se inferir estatisticamente que, com 95 % de confiança, permite concluir que a categoria profissional, não vai alterar significativamente a média do desempenho dos três estilos de liderança.

Hipótese 5 – “ O estilos de liderança desempenhada pelo enfermeiro gestor difere com a categoria profissional. Esta hipótese **não é confirmada** para nenhum dos três estilos de liderança.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.46 – Diferença entre grau académico em relação à percepção do estilo de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Grau Académico</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	Bacharelato	3,16	0,51	1,398	0,251
	Licenciatura	3,17	0,29		
	Mestrado	2,99	0,52		
Liderança Transaccional	Bacharelato	3,39	0,66	10,211	0,000
	Licenciatura	2,83	0,44		
	Mestrado	2,38	0,50		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	Bacharelato	1,71	0,89	9,994	0,000
	Licenciatura	0,91	0,31		
	Mestrado	0,91	0,40		

Legenda: F = Teste de Snedecor; p = nível de significado

Constata-se na tabela 3.46 que a variável grau académico, apresenta diferenças estatísticas significativas, com 95% de confiança, que relativamente à liderança transaccional e liderança *laissez-faire*, isto é, a percepção deste estilo de liderança é significativamente diferente em média em pelo menos num dos graus académicos dos participantes. Na liderança transformacional o grau académico dos participantes em média não difere significativamente.

Tabela 3.47 - Testes post hoc de Tuckey HSD- liderança transaccional/grau académico

Habilitações académicas		N	Subsistema para $\alpha = 0.05$		
			1	2	3
Tukey HSD <sup>a</sup>	Mestrado	10	2,375		
	Licenciatura ou equivalente	108		2,832	
	Bacharelato ou equivalente	7			3,393
	Sig.		1,00	1,000	1,000

Os enfermeiros gestores com médias de percepção de liderança transaccional, são os que possuem grau académico de bacharelato (média 3,39), seguindo-se os que possuem grau académico de licenciatura (média 2,83) e por fim os que possuem grau académico de mestrado (média 2,83), são os que em média menos percebem a liderança transaccional.

Tabela 3.48 - Testes post hoc de Tuckey HSD- liderança *laissez-faire*/ grau académico

Habilitações académicas		N	Subsistema para $\alpha = 0.05$	
			1	2
Tukey HSD <sup>a</sup>	Licenciatura ou equivalente	108	0,911	
	Mestrado	10	0,913	
	Bacharelato ou equivalente	7		1,714
	Sig.		1,000	1,000

Quanto à percepção da liderança do estilo *laissez-faire*: Os enfermeiros gestores que possuem grau académico de licenciatura ou mestrado têm um número semelhante (média entre 0,910 e 0,913), a liderança do estilo *laissez-faire*, apresenta valores significativamente inferiores aos que possuem grau académico de bacharelato (média 1,714).

Hipótese 6 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com o grau académico. Esta hipótese **confirma-se** para o estilo de liderança transaccional e *laissez-faire*.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.49 – Diferenças entre área de especialização em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Área Especialização</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	Enf. Médico Cirúrgica	3,25	0,33	1,889	0,088
	Enf. Reabilitação	3,02	0,28		
	Saúde Mental e Psiquiátrica	3,12	0,13		
	Saúde Comunitária	3,07	0,23		
	Saúde Materna e Obstetrícia	3,17	0,31		
	Saúde Infantil e Pediátrica	3,22	0,37		
	Liderança Transaccional	Enf. Médico Cirúrgica	2,91		
Enf. Reabilitação		2,54	0,47		
Saúde Mental e Psiquiátrica		3,04	0,33		
Saúde Comunitária		2,88	0,49		
Saúde Materna e Obstetrícia		3,06	0,64		
Saúde Infantil e Pediátrica		2,79	0,49		
Liderança <i>Laissez-faire</i>		Enf. Médico Cirúrgica	0,92	0,92	1,513
	Enf. Reabilitação	0,88	0,88		
	Saúde Mental e Psiquiátrica	1,05	0,30		
	Saúde Comunitária	0,84	0,45		
	Saúde Materna e Obstetrícia	1,39	0,72		
	Saúde Infantil e Pediátrica	0,93	0,45		

Legenda: F = Teste F de Snedecor ; p = nível de significado

Pela tabela 3.49 pode-se inferir estatisticamente que, com 95% de confiança, permite inferir que não há diferenças significativas entre a percepção do estilo de liderança exercido e a área do curso de pós licenciatura.

Hipótese 7 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com área da formação da pós-licenciatura. Esta hipótese **não é confirmada** para nenhum dos três estilos de liderança

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.50 - Diferenças entre o tempo de experiência profissional em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Tempo de experiência Profissional</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	>14 anos	3,16	0,31	0,851	0,516
	15-19 anos	3,27	0,29		
	20-24 anos	3,11	0,29		
	25-29 anos	3,17	0,41		
	30-34 anos	3,10	0,36		
	35-40 anos	3,20	0,29		
Liderança Transaccional	>14 anos	2,58	0,55	2,777	0,121
	15-19 anos	2,94	0,41		
	20-24 anos	2,73	0,46		
	25-29 anos	2,88	0,50		
	30-34 anos	3,26	0,44		
	35-40 anos	2,38	0,61		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	>14 anos	0,68	0,14	8,662	0,000
	15-19 anos	1,00	0,31		
	20-24 anos	0,78	0,45		
	25-29 anos	0,83	0,42		
	30-34 anos	1,15	0,39		
	35-40 anos	1,66	0,68		

Legenda: F = Teste F de Snedecor; p = nível de significado.

Da tabela 3.50 pode-se inferir estatisticamente que, com 95 % de confiança, permite concluir que o tempo de experiência profissional, não vai alterar significativamente a média da percepção do estilo de liderança transformacional e transaccional, relativamente à liderança *laissez-faire*, apresenta diferenças estatísticas. (p = 0,000)

Tabela 3.51 - Testes post hoc de Tuckey HSD - liderança “*laissez-faire*” e tempo de experiência profissional

	Tempo Serviço	N	Subsistema para $\alpha = 0.05$	
			1	2
Tukey HSD <sup>a</sup>	»14	5	0,675	
	20-24	44	0,776	
	25-29	23	0,826	
	15-19	20	1,000	
	30-34	23	1,147	
	35-40	10		1,663
	Sig.			0,066

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os enfermeiros gestores com maiores médias de percepção da liderança do estilo “*laissez-faire*”, são os que possuem entre 35 e 40 anos de experiência profissional (média 1,66), seguindo-se os que possuem menos anos de experiência profissional que percebem médias estatisticamente semelhantes (médias entre 0,68 e 1,15).

Hipótese 8 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com o tempo de experiência profissional. Esta hipótese **confirma-se** para o estilo de liderança “*laissez-faire*”.

Tabela 3.52 - Diferenças tempo de experiência profissional na área da gestão em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>Tempo na Gestão</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	1-4 anos	3,18	0,29	4,785	0,655
	5-9 anos	3,14	0,36		
	10-14 anos	3,08	0,31		
Liderança Transaccional	1-4 anos	2,27	0,43	2,601	0,078
	5-9 anos	2,92	0,52		
	10-14 anos	2,77	0,53		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	1-4 anos	0,82	0,44	0,424	0,010
	5-9 anos	1,03	0,50		
	10-14 anos	1,30	0,54		

Legenda: F = Teste F de Snedecor; ; p = nível de significado.

Da tabela 3.52 pode-se inferir estatisticamente, com 95% de confiança, que o tempo de experiência profissional na área da gestão, não altera significativamente média do estilo de liderança percebida.

Hipótese 9 – “ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere com o tempo de experiência profissional na área da gestão. Esta hipótese **não é confirmada** para nenhum dos três estilos de liderança

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tabela 3.53 - Diferenças entre o número de enfermeiros subordinados em relação à percepção dos estilos de liderança (ANOVA)

<i>Factor</i>	<i>N.º Enf. subordinados</i>	<i>Média</i>	<i>D.P.</i>	<i>Estatísticas</i>	
				<b>F</b>	<b>p</b>
Liderança Transformacional	7-9	2,85	0,29	2,916	0,081
	10-19	3,10	0,24		
	20-29	3,22	0,35		
	30-39	3,22	0,43		
	40-49	3,34	0,31		
	50-59	2,89	0,51		
	60-69	3,18	0,33		
Liderança Transaccional	7-9	2,30	0,62	3,349	0,626
	10-19	2,83	0,46		
	20-29	3,02	0,56		
	30-39	2,63	0,36		
	40-49	2,64	0,50		
	50-59	2,69	0,62		
	60-69	1,00	0,52		
Liderança <i>Laissez-faire</i>	7-9	1,05	0,39	0,413	0,869
	10-19	0,93	0,51		
	20-29	0,98	0,55		
	30-39	1,11	0,42		
	40-49	0,86	0,30		
	50-59	0,72	0,44		
	60-69	1,00	0,52		

Legenda: F = Teste F de Snedecor; p = nível de significado.

Da tabela 3.53 pode-se inferir estatisticamente, com 95% de confiança, que o número de enfermeiros subordinados, que o enfermeiro gestor dirige, não altera significativamente o estilo de liderança percebida.

Hipótese 10 –“ O estilo de liderança percebida pelo enfermeiro gestor difere do número de enfermeiros subordinados. Esta hipótese **não é confirmada** para nenhum dos três estilos de liderança

Em jeito de síntese, as hipóteses que se confirmam são: Hipótese 1, Hipótese 3, Hipótese 4, Hipótese 5, Hipótese 7 e Hipótese 8.

A seguir, serão apresentadas as discussões aos resultados estatísticos obtidos na pesquisa.

### 3.5 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Em síntese, na presente amostra, o tipo de liderança mais percebida pelos enfermeiros gestores é a liderança do tipo transformacional, referindo estes que a utilizam nos seus comportamentos de liderança “muitas vezes”, seguindo-se a liderança transaccional que também foi percebida (com valores próximos) como sendo usada “muitas vezes” e por último a liderança *laissez-faire*, que foi referida como sendo usada “raramente”.

A liderança transformacional é a que predomina, o que traduz que o líder é mais eficaz e alguns dos dados da investigação apontados por Bass (1997) concluem que os funcionários tendem a relatar maiores níveis de esforço e comprometimento relativamente aos objectivos estabelecidos quando os seus responsáveis apresentam estilos transformacionais de liderança. Por isso, há necessidade das organizações procurarem seleccionar ou formar pessoas com capacidade para adoptar estes comportamentos, na certeza de que isso pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso na eficácia final apresentada. Aliás, os estudos que se preocuparam em analisar a importância do comprometimento dos funcionários relativamente às ideias do responsável enquanto factor moderador da relação entre a eficácia e os resultados obtidos, têm vindo a dar sinais no sentido positivo, seja ao nível dos objectivos perseguidos pela organização (ver Arnold, Barling & Kelloway, 2001; Atwater & Bass, 1994; Barling, Weber & Kelloway, 1996; Kark, Shamir & Chen, 2003; Koh, Steers & Terborg, 1995) seja ao nível da performance alcançada (ver Howell & Avolio, 1993; Howell & Hall-Merenda, 1999). Segue-se a liderança transaccional, isto significa que os enfermeiros gestores em ambiente hospitalar onde exercem funções apresentam formas de actuar tais como: clarificar e definir expectativas e promover desempenhos que permitem atingir os objectivos; prestar assistência aos subordinados em troca dos seus esforços no sentido de atingir os níveis desejados; explicitar de forma vinculada o que cada um poderá receber, se os objectivos de desempenho forem atingidos; especificar os padrões de desempenho, bem como o que constitui desempenho ineficaz; atentar no desempenho dos seguidores de forma a procurar desvios face aos padrões estabelecidos

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

e esforçar-se no sentido de corrigir os erros assim que possível (Avolio e Bass, 2004). Por fim, a liderança *laissez-faire* é aquela que apresenta a frequência mais baixa.

Quanto aos “resultados da liderança” percebidos verificou-se valores mais elevados para eficácia, seguindo-se a satisfação e por último o esforço extra nos comportamentos percebidos pelo enfermeiro gestor. Estes resultados têm médias muito próximas o que traduz que os gestores desta pesquisa, obtêm resultados (outputs) positivos do estilo de liderança percebido. Finalmente, deve ser salientado o facto de as investigações levadas a cabo nessa nova abordagem demonstrarem que esses líderes alcançam maiores níveis de eficácia pessoal e rendimento nas equipas de trabalho, bem como promoverem experiências mais positivas de satisfação, comprometimento e coesão por parte dos membros do grupo/organização (ver Avolio & Bass, 1988; Bass, 1990; Bass & Avolio, 1997; Brown & Dodd, 1999; Doherty, 1997; Gomes, 2005; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990; Rowold, 2007; Yusof, 1998; Zacharatos, Barling, & Kelloway, 2000). São esses resultados que encorajam a necessidade de incorporar os pressupostos da liderança transformacional no estudo daqueles que exercem o poder nos mais variados contextos sociais e económicos.

Da análise factorial pode-se concluir que apesar de não poder confirmar o modelo teórico de Bass e Avolio (2004), o factor de **Influência Idealizada** (atributos e comportamentos), divide-se 3 factores emparelhados dando origem aos factores: Influência Idealizada (comportamentos) / Estimulação Intelectual **IIB/EI**, Influência Idealizada Atributos **IIA** e Influência Idealizada Atributos/ Consideração Individual **IIA/CI**. Surgem 2 factores com nova nomenclatura que são a Estimulação Personalizada **EP** e a Intervenção Adequada **IA**. Mantém-se 1 factor que é a e a Motivação Inspiracional **MI**. Constatou-se que outras investigações também tiveram dificuldades na verificação da teoria de Avolio e Bass (2003). (ver Judge&Piccolo, 2004; Felfe, 2003; Gebert, 2002; Beauducel, 2001; Velicer, Eaton & Fava, 2001). Mas não se pode esquecer que a amostra na atende às recomendações de Hill (2000), quanto ao número de respostas (questionários) e os testes de Kaiser- Meyer- Olkin (KMO) mostraram-se pouco adequados.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Das hipóteses e questões da pesquisa verificou-se que não foram encontrados factores que interferissem na percepção do uso de comportamentos de liderança transformacional, pois esta foi referido como utilizado “muitas vezes, se não sempre” e por esse motivo não houve factores que influenciassem a liderança transformacional, pois esta é percebida por 79,72% dos enfermeiros gestores da pesquisa.

O factor que interferiu na **percepção da liderança transaccional** foi o **grau académico** do enfermeiro gestor; o que possui grau de bacharelato apresenta médias mais elevadas, que os de grau de licenciados e por final com médias mais baixa os que apresentavam grau académico de mestrado.

Quanto aos factores que interferissem na **percepção da liderança *laissez-faire*** foram:

**A idade do enfermeiro gestor;** Os enfermeiros gestores mais velhos (com idade dos 55-59 anos) percebem com mais frequência a liderança *laissez-faire* do que os mais jovens.

**O estado civil do enfermeiro gestor;** os enfermeiros gestores com estado civil de viúvo são os que têm médias mais altas na percepção da liderança *laissez-faire*.

**O grau académico do enfermeiro gestor;** os que possuem grau de bacharelato têm medias mais altas que os com licenciatura e mestrado na percepção da liderança *laissez-faire*.

**O tempo de experiência profissional;** os enfermeiros gestores com 35-40 anos de serviço, foram os que perceberam a liderança *laissez-faire* com mais frequência seguindo-se os com menos tempo de serviço.

Os factores que não apresentaram interferências/influências estatisticamente significativas na percepção dos enfermeiros gestores dos três tipos de liderança foram: o género; a categoria profissional; a área de curso de especialização de pós-licenciatura, o número de subordinados e o tempo de experiência profissional na área da gestão.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Em síntese, na presente amostra não se confirma que o género e a idade, situação profissional nem a de formação interfere/influência o estilo de liderança transformacional percebido pelo enfermeiro gestor. Quanto à liderança transaccional pode-se apenas afirmar que quanto ao grau académico do enfermeiro gestor os que mais percebem a liderança transaccional são os que possuem grau de bacharelato, seguindo-se os com grau de licenciatura e com médias mais baixas os que possuem grau académico de mestrado. Por fim, a liderança *laissez-faire* é raramente percebida pelo enfermeiro gestor, mas é a que apresenta mais factores que interferem / influenciam esta; os enfermeiros gestores com mais idade percebem mais o estilo de liderança *laissez-faire* do que os mais jovens; quanto ao estado civil, os viúvos foram os que mais perceberam a liderança *laissez-faire* em relação aos outros estados civis; quanto ao grau académico os que possuem o grau de bacharelato percebem a liderança *laissez-faire* com mais frequência que os que possuem grau de licenciado ou mestrado; quanto ao tempo de serviço são os que estão próximos do fim de carreira que percebem o estilo de liderança *laissez-faire* com mais frequência.

O tema sobre o conhecimento do fenómeno de liderança, em Portugal, tem sido pouco estudado e a necessidade do seu estudo é evidenciada no quotidiano da prática profissional. Com este estudo, foi possível conhecer alguns aspectos de liderança em enfermagem nos hospitais do Porto e Vale do Ave:

- Os enfermeiros gestores estudados têm alta orientação para a liderança transformacional e liderança transaccional;

Por fim, quer dizer-se que estes resultados são apenas as percepções dos enfermeiros gestores e que são apenas indicativos da presente amostra e não é intenção extrapolar os resultados para uma outra população. O estudo da liderança só estará terminado após aplicar o *MLQ* aos subordinados (enfermeiros) e comparar os dados obtidos. Pois no presente estudo apenas se fez, uma auto-percepção dos enfermeiros gestores. Em próximos estudos pretende-se verificar o grau de concordância/discordância entre as percepções do líder e dos liderados no que respeita ao seu estilo de liderança.

CONCLUSÃO

---

A determinação/caracterização dos estilos de liderança dos enfermeiros gestores intermédios em ambiente hospitalar foi amplamente explorada nesta investigação. O *questionário multifactorial de liderança (MLQ)* de Bass e Avolio, serviu de ponto de partida este estudo sendo atribuída relevância às ideias que os líderes eficazes demonstram comportamentos mais complexos. O presente estudo teve como propósito principal identificar os estilos de liderança percebidos por enfermeiros gestores intermédios em ambiente hospitalar e as possíveis relações entre os estilos de liderança percebidas e as características sócio-demográficas destes, tais como: o género, a idade, a situação profissional e a situação de formação.

Na percepção dos enfermeiros gestores, o estilo de liderança transformacional é predominante. Isso significa que, de modo geral, os enfermeiros gestores sentem-se fortemente vinculados ao grupo, percebem-se semelhantes aos seus pares e adoptam comportamentos de liderança mais centralizadores e directivos. É relevante assinalar, contudo, que a predominância do estilo de liderança transformacional nos gestores de organizações hospitalares, uma vez que outros estudos apresentados neste trabalho sugerem que, de maneira geral, esse estilo é não apenas mais adoptado por gestores, como, também, preferido por subordinados em organizações hospitalares.

Seguindo-se, o estilo de liderança transaccional que envolve a atribuição de recompensas aos seguidores em troca da sua obediência. O líder reconhece as necessidades e desejos dos seus colaboradores, clarificando-os e satisfazendo-os em troca da execução das tarefas de desempenho.

O facto de se evidenciar a liderança do estilo transformacional e transaccional na percepção dos serviços de enfermagem hospitalar, pode estar relacionada com a competitividade do cargo, visto os hospitais estarem de momento em grande transformação passando estes de instituições públicas para entidades públicas empresárias. Os gestores que participaram no estudo mostram serem líderes eficazes pois predomina a liderança transformacional, seguindo-se a liderança transaccional e por último com frequências baixas a liderança *laissez-faire*. (Bass e Avolio, 1988).

## CONCLUSÃO

Enfermagem é uma profissão dominada por mulheres, portanto, é natural que a enfermeiro gestor sejam maioritariamente mulheres, pois eles são recrutados a partir da profissão. Constatou-se, também, que enfermeiros do género masculino e do feminino têm percepções semelhantes quanto aos estilos de liderança. Noutros estudos desenvolvidos por Bass e Al. (1996) e Eagly & Johannesen – Schmidt (2003) foi demonstrado que as mulheres percepcionavam mais a liderança transformacional do que os homens, estes percepcionavam mais a liderança do tipo transaccional.

Em relação à idade dos enfermeiros gestores, os mais velhos percepcionam estilos de liderança mais orientados para a liderança transaccional que os mais jovens. É possível que essa diferença de percepção esteja associada à progressiva redução da interacção líder-subordinado à medida que o enfermeiro gestor galga postos superiores na instituição; ao facto de os líderes mais velhos e, por isso, normalmente de maior categoria, terem entre seus subordinados mais próximos enfermeiros experientes (enfermeiros especialistas) que, por esse motivo, geralmente demandam pouca orientação e apoio para a realização dos cuidados; ou mesmo à relação directa, apontada na literatura, entre os estilos de liderança, visto que, na presente pesquisa, os enfermeiros gestores mais velhos também conferiram maior relevância à liderança *laissez-faire*, que os mais jovens.

A profissão de enfermagem é orientado para as pessoas com grande ênfase no humanismo e esta é provavelmente influenciada pelos seus líderes. A natureza dos cuidados de saúde praticada nos hospitais onde a vida e a morte, todos os dias está presente, influência a própria liderança, se comparada, por exemplo, com os sectores industriais. A gestão em enfermagem é hoje vista como uma área profissional, que exige formação específica e habilidades especiais. Para poder lidar com a gestão quotidiana em que o comportamento é adaptado às situação, o gestor precisa estar consciente do seu perfil de liderança. Gestores que são capazes de consertar estas características com os nos seus subordinados têm maior potencial de sucesso (LaMonica 1990).

## CONCLUSÃO

Para as organizações hospitalares onde a presente pesquisa foi realizada, esses resultados podem ser úteis por explicitarem aspectos da sua cultura organizacional que se reflectem significativamente na maneira como seus gestores percebem e exercem a liderança. Nesse sentido, ainda que, pelas peculiaridades discutidas neste trabalho, a cultura organizacional das organizações hospitalares estudada privilegia o estilo de liderança orientado para a liderança transformacional, sugere-se que, na formação dos gestores, não se perca de vista o desenvolvimento de competências interpessoais. Esta maior eficácia é tão mais importante se considerarmos as condições em que operam hoje em dia as organizações, caracterizadas por concorrentes cada vez mais “agressivos”, significativas incertezas acerca das evoluções dos mercados, grande rapidez nas alterações e avanços tecnológicos, etc. Todos estes aspectos acabam por obrigar as empresas a procurar novos métodos de planeamento do trabalho, onde a delegação, o trabalho em equipa, a formulação de objectivos cada vez mais exigentes e o conseguir responder rapidamente e de forma eficaz aos problemas e desafios, se podem tornar a diferença entre ter sucesso ou acabar por ter problemas de continuidade e sobrevivência no mercado (Bass & Avolio, 1999).

A liderança eficaz nas empresas de hoje é complexa até nas situações mais simples, são necessárias várias condições para criar a visão e a estratégia e conseguir trabalho de equipa e motivação. Dentre os atributos de um líder eficaz, a credibilidade destacou-se como um quesito fundamental, relacionada a comportamentos que denotam honestidade, integridade e dinamismo, constatando que, para se conseguir o crédito dos seguidores, é necessário existir coerência entre acções e palavras do dirigente. Como refere Rego (1998), as últimas duas décadas são dominadas por esse novo movimento que se interessa pelo carisma e a capacidade transformacional dos líderes na relação com os colaboradores, existindo a preocupação em integrar os aspectos comportamentais e os traços de personalidade assim como o tipo de interacções que se estabelecem entre todos os membros do grupo/organização.

Como sugestões para futuros estudos, sugere-se fazer investigações sobre se os estilos de liderança interferem na satisfação no trabalho dos subordinados e dos gestores e se o estilo de liderança também interfere na rentabilidade do serviço gerido por estes. Fica

## CONCLUSÃO

ainda, outra sugestão que é fazer estudos (tais como entrevistas) aos enfermeiros subordinados e comparar com a percepção dos enfermeiros gestores.

Como limitações deste estudo são as alterações recentes no modelo de gestão das organizações hospitalares, que por serem muito recentes ainda não estão suficientemente consistentes, o que levou a diferenças na cultura organizacional das mesmas. Pois, quatro dos hospitais do estudo são há menos de três meses centros hospitalares por fusão com outro hospital. (Se este estudo tivesse sido realizado há quatro meses antes, em vez de cinco organizações hospitalares seriam nove).

Como outra limitação pode-se referir que todas as instituições da amostra fazem parte de Sistema Nacional de Saúde (SNS). O facto de incluir na amostra organizações privadas de saúde seria uma mais-valia para o estudo.

## BIBLIOGRAFIA

---

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, F. N: (1996). *O Gestor: a arte de liderar*. Lisboa: Edt. Presença.
- Almeida, F. N. (1995). *Psicologia para gestores – Comportamentos de sucesso nas organizações*. Lisboa.
- Almeida, L. S. & Freire, T. (1997). *Metodologia de investigação em psicologia da educação*. Coimbra: Apport - Associação dos Psicólogos Portugueses.
- Avolio, B. J. (1999), *Full leadership development; Building the vital forces in organizations*. London; Sage.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. ass, Bernard. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. 3. ed. New York: The Free Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J.(1993), *Transformational leadership: A response to critiques*. In M.M. Chemers & R. Ayman (Eds), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*, New York; Academic Press.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (1999), *Training full range leadership; A resource guide for training with the MLQ*, California; Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (2004), *Multifactor Leadership Questionnaire; Manual and Sampler Set*, 3.<sup>a</sup>Ed.Gallup Leadership Institute, California; Mind Garden.
- Bass, B. M.; Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. 2.Ed. Mind Garden, Inc.
- Bass, B.; Avolio, B. (2002). *The Multifactor Leadership Questionnaire is the measure of transformational leadership and a full range of leader behaviors*. Mind Garden, Inc. Disponível em <http://www.mindgarden.com/docs/MLQBrochure.doc> Acesso em: Dezembro, 2007.
- Bennis, W. G.(1996): *A formação do líder; São Paulo: Atlas*.
- Bennis, W. G.(1995): *A invenção de uma vida*. Rio de Janeiro: Campus.
- Bennis, W. G., Nanus, B.(1988): *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C.W. (2002) *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.W. (1994): *Liderança: a administração do sentido*. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.34, n-3, p.102-114. Mai/Jun.

## BIBLIOGRAFIA

- Burns, J. MacGregor. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row, Publishers.
- Bryman, A. (2004): *Charisma and leadership in organizations*, London; Sage.
- Carmo, P. S. (1992): *A ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna.
- Castanheira, P. Costa, J.A., e Ventura, A. (2005): *Liderança colegial na gestão hospitalar em Portugal*. Aveiro; Universidade de Aveiro.
- Carvalho, A. (1999) *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing organizations for sport & physical education: a system perspective*. Scottsdale, Ar: Holcomb Hathaway.
- Conger, J. A. (1999). *Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on those developing streams of research*. *Leadership Quarterly*, 10.
- Covey, S. (2002): *Liderança baseada em princípios*.
- Crosby, P. B. (1999): *Princípios absolutos de liderança*. São Paulo: Makron Books.
- Cunha, A.(2002), *Gestão em enfermagem: novos rumos*. O Mundo da Saúde.
- Dias, M.J.C. (2006): *Liderar para a mudança*; *Revista da Ordem dos Enfermeiros*; Nov., n.º23.
- Estanqueiro, A. (1993). *Saber lidar com as pessoas*. Lisboa: Edt. Presença.
- Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais*. Lisboa: Edições Rumo, Lda.
- Felfe, J. (2003). *Transformationale und charismatische Führung und Commitment im organisationalen Wandel, Habilitation*: Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.
- Fiorelli, J. O. (2001). *Psicologia para Administradores: Integrando teoria e prática*. 2. Ed. São Paulo.
- Fortin, M. F.(1999). *O processo de Investigação; da Concepção à Realização*. Lisboa: Lusociência.
- Golemann, D. (2000). *Leadership That Gets Results*; *Harvard Business Review*, Vol. 78 Issue 2, p78-90.
- Golemann, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2001). *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance*; *Harvard Business Review*.

## BIBLIOGRAFIA

- Gomes, A.D., Cardoso, L. & Carvalho, C. (2000). *Discurso de Liderança: o que faz sentido faz - se*. In *Psychologica*, 23, 36.
- Gil, A.A. C. (1999): *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Hainaut, L. (1999). *Conceitos e métodos da estatística*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Hair, Jr. J. F. et al. (2005): *Análise Multivariada de Dados*. – 5 Ed. – Porto Alegre: Bookman.
- Hampton, D. R. (1983): *Administração contemporânea: teoria, prática e casos*. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Superiors` evaluations and subordinates perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73.
- Hersey, P.; Blanchard, K. H. (1989): *Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional*. São Paulo.
- Hersey, P., Blanchard K.H. (2002). *Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional*. 8ª ed. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária.
- House, R. (1973). *A path-goal theory of leadership effectiveness*. In E. A. Fleishman & J. G. Hunt (Eds.), *Current development in the study of leadership*. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R. J. (1999). *Weber and the neo-charismatic leadership paradigm: A response to Beyer*. *Leadership Quarterly*, 10.
- House, R. J. & Aditya, R. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23.
- House, R. J. & Shamir, B. (1993). *Toward the integration of transformational, charismatic, and visionary theories*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woycke, J. (1991). *Personality and charisma in the U. S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*, 36.

## BIBLIOGRAFIA

- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1995). Charismatic leadership: Submission or liberation? Ivey; *Business Journal*, 60.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*,(5).
- Kets De Vries, M. F.R. (1997): *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas.
- Kotter, J. P.(1999): *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha.
- Kotter, J. P.(1992): *O factor liderança*. São Paulo: Makron Books.
- Kouzes, J. M; Posner, B. Z. (1997): *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Campus.
- LaMonica, E. (1990) *Management in Healthcare: a Theoretical and Experimental Approach*. Springer, New York, USA.
- Lessa, J. (2001) *Mandar é fácil... Difícil é liderar: o desafio do comando na nova economia*. Rio de Janeiro: Casa da Qualidade.
- Lourenço, P.R. (2000). *Liderança e eficácia: uma relação revisitada*. In *Psicológica*.
- Marquis, B.L, Huston, C.J. (1999): *Administração e liderança em enfermagem*. Porto Alegre: Artmed.
- Mattar, F. N. (1999): *Pesquisa de Marketing: metodologia, planeamento*. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Máttar, N. J. (2003): *Metodologia científica na era da informática*. São Paulo: Saraiva.
- McGuire, E; Kennerly, S. (2006): *Nurse Managers transformational and transactional leaders*. *Nursing Economics*, Vol.24, n.º 4 , July-August 2006.
- Melo, F.G. (1985): *Métodos Estatísticos em Estudos Comparativos*, Escola Nacional de Saúde Pública; Lisboa.
- Mintzberg H., Quinn, J.B.: (1991). *As seis partes básicas de uma organização. O Processo Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Molero, R., Morales, J.F. (1994): *A study on leadership in a healthcare organization using Bass MLQ*. Paper presented at the International Congresso of Applied Psychology, Madrid.
- Motta, F., Vasconcelos, I. (2002): *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

## BIBLIOGRAFIA

- Motta, P.R. (1998) *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 9ª Ed. Rio de Janeiro (RJ): Record.
- Mackenzie, N. et al. (1985) *Arte de ensinar e arte de aprender*. 2. Ed. Rio de Janeiro: FGV.
- McGraw-Hill, D. C. (1980). *Psicoterapia de grupo*. Lisboa: Verbo.
- Nanus, B., Dobbs, S. M. (2000): *Liderança para o terceiro sector: estratégia de sucesso para organizações sem fins lucrativos*. São Paulo: Futura.
- Navarro, L. (2003): *O líder abre o jogo*. Revista Quociente. São Paulo: Q. I. Editora.
- Ouchi, W. G.(1986): *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Nobel.
- Pasquali, L. (2009): *Análise factorial para pesquisadores*. Brasília: LabPam.
- Pestana, H., Gageiro, J. (2006). *Análise de dados para ciências sociais. – A Complementaridade do SPSS*. 4.ª Edição, Lisboa, Edições Síbalo.
- Platão. *Vida e Obra*. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1999.
- Polit, D.F.; Hugler, B.P. (1995): *Fundamentos de Pesquisa em Enfermagem*. – 3.ª Edição; Porto Alegre, Artes Médicas.
- Prekert, F.& Ehnfors, M. (1997): A measure of organizational effectiveness in nursing management in relation to transactional and transformational leadership: a study in a country hospital. *Journal of Nursing Management* 5, pág.279-287.
- Quintella, M. T. (1972): *Liderança*. São Paulo: Ibrasa.
- Quitella, H. M. (1994): *Manual de Psicologia organizacional da consultoria vencedora*. São Paulo: Makron Books.
- Quivy, R. et. al (1992): *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa, Gradiva.
- Ralstron, R. (2005): *Transformational leadership: leading the way for midwives in the 21st century*. Midwives, Vol. 8, n.º1, January.
- Rego, A. (1999) *A comunicação nas organizações*. Lisboa: Edições Síbalo.
- Rego, A. (1998) *Liderança nas organizações: teoria e prática*. Universidade de Aveiro.

## BIBLIOGRAFIA

- Ribeiro, D.(2002): *Ainda temos jeito: uma nova atitude para o atendimento*. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto.
- Robbins, S.P. (2002). *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Cid Knipel Moreira; São Paulo; Saraiva.
- Rooke, D., Tobert, W. (2005) Seven Transformations of Leadership, *Harvard Business Review*.
- Rubin, I. (1995) *The organizational behavior*. 6. Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2002) *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Robbins, Harvey, Finley, Michael (1997) *Fazendo as equipes passarem por estágios rumo ao sucesso*. In: Porque as equipas não funcionam. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Rucci, A., Kim, S., Quinn, R. (2000) *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*. Hbr On Point. Disponível em <http://www.trustmarkcfi.ch/pdf/sears.pdf>. Acesso em: 20 Jan. 2008.
- Santos,A.(1998): A Autonomia da Profissão de Enfermagem, *Enfermagem em Foco*, 32.
- Santos, A.(1999) *Teorias de motivação em contexto organizacional*. Cadernos de Comportamento Organizacional e Gestão de Recursos Humanos, 2. Braga: Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho.
- Smith, P. B.(2005): *Liderança, organizações e cultura: modelo da administração do evento*. São Paulo: Pioneira.
- Socalschi, B. et al. (1985): *Iniciação à administração: preceitos básicos*. São Paulo: Papelivros.
- Sparemberge R. A., Zamberlan, L. (2004): Administração científica: um estudo esquecido ou necessário para o século XXI. *RBA – Ano XIV – nº 44*, mar.
- Steiner, C.(1976): *Os papéis que vivemos na vida: a análise transaccional de nossas interpretações quotidianas*. Rio de Janeiro: Artenova.
- Stodgill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: Free Press.

## BIBLIOGRAFIA

- Tappen, R.M. (2005): *Liderança em Administração de Enfermagem: Conceitos e Prática*. Lusociência.
- Tabachnick, B.G.; Fidell, L.S. (2001): *Using multivariate statistics*. 4. ed. Northridge: Harper Collins College.
- Teixeira, S. (1998). *Gestão das Organizações*. Alfragide; MacGraw-Hill.
- Tetele, J. M. e Rogiers, X. (1999). *Metodologia de recolha de dados*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Trevizan, M.A. (1993): *Liderança em Enfermagem: o real e o ideal no contexto hospitalar*. São Paulo: Sarvier.
- Trevizan, M.A.; Mendes, I.A.C. (1995): Perspectives of participative management in nursing. *Applied Nursing Research*, v.8, n.4, Nov. p. 156-159.
- Trevizan, M.A., et al (1993), *O esperado e o praticado pelo enfermeiro em relação à liderança no ambiente hospitalar: visão do atendente de enfermagem*. Hosp. Adm. Saúde.
- Tourinho, N. (1995). *Chefia, liderança e relações humanas*. São Paulo: Ibrasa.
- Uris, A.(1962): *Liderança*. São Paulo: Ibrasa.
- Vergara, S. C.(2003): *Projectos e relatórios de pesquisa em administração*. Rio de Janeiro: Atlas.
- Weber, M. (1964). *The theory of social economic organization*. New York: The Free Press.
- Weber, M. (1968). *Economic and society* (Vol I). New York: Bedminster.
- Woodruffe, C. (2004): The Psychology of Leadership: Six Main Approaches; *Training Journal*; Oct. pág.54-57.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Zacharatos, A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2000). *Development and effects of transformational leadership in adolescents*. *Leadership Quarterly*, 11.

ANEXOS

---

Anexo I – Permissão para uso do MLQ

For use by Narcisa Goncalves only. Received from Mind Garden, Inc. on December 4, 2007  
MLQRD, © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.  
Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)



[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

To whom it may concern, This letter is to grant permission for the above named person to use the following copyright material;

Instrument: *Multifactor Leadership Questionnaire*

Authors: *Bruce Avolio and Bernard Bass*

Copyright: *1995 by Bruce Avolio and Bernard Bass* for his/her thesis research.

Five sample items from this instrument may be reproduced for inclusion in a proposal, thesis, or dissertation. The entire instrument may not be included or reproduced at any time in any other published material.

Sincerely,



Vicki Jaimez  
Mind Garden, Inc.  
[www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

Anexo II – **MLQ 5x forma curta, forma do líder e questionário sócio-demográfico**

Estando a frequentar o Mestrado em Ciências Empresarias e a desenvolver um estudo de investigação sobre: **Estilos de Liderança exercidos pelos Enfermeiros Chefes e Responsáveis dos Serviços em Unidades Hospitalares.**

Para a sua execução necessito a sua preciosa colaboração no preenchimento deste Questionário, que desde já agradeço.

A sua colaboração é valiosa e imprescindível para a investigação pelo que solicito que as suas respostas transmitam a sua realidade vivida.

Os dados deste questionário são totalmente confidenciais e para que se preserve o seu total anonimato, junto ao questionário está um envelope, para o introduzir após o seu preenchimento.

Para obter mais informação sobre esta investigação pode contactar-me através do mail: mnarcisa@esenf.pt.

Grata pela colaboração e atenção dispensada.

A aluna  
Narcisa Gonçalves

**QUESTIONÁRIO:****Dados Demográficos:**

Assinale com uma **X (cruz)** a resposta que for adequada ao seu caso (ou complete-a, se for caso disso), em relação às seguintes questões:

- |      |   |  |                          |
|------|---|--|--------------------------|
|      |   |  | Não<br>preencher         |
| 1.   | Idade: _____ anos   |  | <input type="checkbox"/> |
| 2.   | Género: Feminino <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>  |  | <input type="checkbox"/> |
|      | Masculino <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>   |  |                          |
| 3.   | Estado civil: Solteiro <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>  |  | <input type="checkbox"/> |
|      | Casado / união de facto <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>   |  |                          |
|      | Divorciado <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>  |  |                          |
|      | Viúvo <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>   |  |                          |
| 4.   | Tempo de serviço: _____ anos  |  | <input type="checkbox"/> |
| 5.   | Categoria Profissional: Enfermeiro Generalista <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>                            |  | <input type="checkbox"/> |
|      | Enfermeiro Graduado <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>   |  |                          |
|      | Enfermeiro Especialista <input type="checkbox"/> <sub>3</sub>   |  |                          |
|      | Enfermeiro Chefe <input type="checkbox"/> <sub>4</sub>  |  |                          |
| 6.   | Tempo de exercício profissional na função que desempenha actualmente:<br>_____ anos                             |  | <input type="checkbox"/> |
| 7.   | Tempo de exercício profissional na função que desempenha actualmente neste serviço:<br>_____ anos e _____ meses |  | <input type="checkbox"/> |
| 8.   | Número de enfermeiros que tem no seu serviço: _____   |  | <input type="checkbox"/> |
| 9.   | Habilitações académicas:  |  |                          |
|      | Bacharelato ou equivalente <input type="checkbox"/>   |  |                          |
|      | Licenciatura ou equivalente <input type="checkbox"/> <sub>1</sub>   |  |                          |
|      | Mestrado <input type="checkbox"/> <sub>2</sub> Em: _____  |  | <input type="checkbox"/> |
|      | Doutoramento <input type="checkbox"/> <sub>3</sub> Em: _____  |  |                          |
|      |   |  | <input type="checkbox"/> |
| 10.  | Formações complementares:   |  |                          |
| 10.1 | Curso de especialização / CESE Sim <input type="checkbox"/> <sub>1</sub> Qual: _____                            |  | <input type="checkbox"/> |
|      | Não <input type="checkbox"/> <sub>2</sub>   |  |                          |

- 10.2 Curso de Pós- licenciatura Sim  <sub>1</sub> Qual: \_\_\_\_\_   
 Não  <sub>2</sub>
- 10.3 Outra (s) licenciatura (s) Sim  Qual (ais): \_\_\_\_\_   
 Não  \_\_\_\_\_

### QUESTIONÁRIO MULTIFACTORIAL DE LIDERANÇA

(Multifactor Leadership Questionnaire®) Desenvolvido por Bernard Bass e Bruce Avolio

#### Instruções:

De seguida apresentam-se quarenta e cinco itens descritivos.

Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu desempenho enquanto Enfermeiro Chefe do Serviço onde está a exercer funções:

- i) Marque a sua resposta com um círculo à volta do número;  
 ii) Se desejar mudar uma resposta, não se esqueça de apagar completamente a anterior. Faça um X na resposta errada e coloque o círculo à volta do nº que pretende;  
 iii) Utilize a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Muitas vezes	Frequentemente, se não sempre.

1.	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços.	0	1	2	3	4
2.	Examino situações críticas questionando se são adequadas.	0	1	2	3	4
3.	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios.	0	1	2	3	4
4.	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados.	0	1	2	3	4
5.	Evito envolver -me quando assuntos importantes surgem.	0	1	2	3	4
6.	Converso sobre as minhas crenças e valores mais importantes.	0	1	2	3	4
7.	Estou ausente quando necessitam de mim.	0	1	2	3	4
8.	Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas.	0	1	2	3	4
9.	Falo de forma optimista sobre o futuro.	0	1	2	3	4
10.	Gero orgulho por estarem do meu lado.	0	1	2	3	4
11.	Discuto quem é o responsável por atingir metas	0	1	2	3	4

	específicas de desempenho.					
12.	Espero as coisas darem erradas para começar a agir.	0	1	2	3	4
13.	Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado.	0	1	2	3	4
14.	Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação.	0	1	2	3	4
15.	Invisto o meu tempo a ensinar e treinar.	0	1	2	3	4
16.	Deixo claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	0	1	2	3	4
17.	Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dar certo”.	0	1	2	3	4
18.	Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	0	1	2	3	4
19.	Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo.	0	1	2	3	4
20.	Demonstro que os problemas devem tornar-se crónicos antes de eu agir.	0	1	2	3	4
21.	Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim.	0	1	2	3	4
22.	Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	0	1	2	3	4
23.	Considero as consequências éticas e morais das decisões.	0	1	2	3	4
24.	Mantenho-me a par de todos os erros.	0	1	2	3	4
25.	Demonstro um senso de poder e confiança.	0	1	2	3	4
26.	Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	0	1	2	3	4
27.	Dirijo minha atenção às falhas a fim de atingir os padrões esperados.	0	1	2	3	4
28.	Evito tomar decisões.	0	1	2	3	4
29.	Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	0	1	2	3	4
30.	Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	0	1	2	3	4
31.	Ajudos os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	0	1	2	3	4
32.	Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	0	1	2	3	4
33.	Demoro a responder as questões urgentes.	0	1	2	3	4
34.	Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	0	1	2	3	4
35.	Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	0	1	2	3	4
36.	Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	0	1	2	3	4

## ANEXOS

37.	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho.	0	1	2	3	4
38.	Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.	0	1	2	3	4
39.	Faço com que os outros façam mais do que o esperado.	0	1	2	3	4
40.	Sou eficaz ao representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores.	0	1	2	3	4
41.	Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	0	1	2	3	4
42.	Elevo o desejo dos outros de obter sucesso.	0	1	2	3	4
43.	Sou eficaz em atender as necessidades da organização.	0	1	2	3	4
44.	Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	0	1	2	3	4
45.	Lidero um grupo que é eficiente.	0	1	2	3	4

Copyright 1995 2000 by Bernard Bass and Bruce J. Avolio.  
All rights reserved. Published by Mind Garden, Inc. [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

**Anexo III – Carta aos Presidentes dos Conselhos Directivos dos Hospitais**

Maria Narcisa Costa Gonçalves  
Rua Prof. Ant.º Marques Dias da Silva, 300  
4835-020- Guimarães  
mail: mnarcisa@esenf.pt

Ex.mo Sr. Presidente do Conselho de  
Administração do Centro Hospitalar do

Maria Narcisa Costa Gonçalves, enfermeira e Assistente na Escola Superior de Enfermagem do Porto, a frequentar o Mestrado em Ciências Empresarias na Universidade Fernando Pessoa – Porto, vem solicitar a V. Ex.<sup>a</sup> se digne autorizar a aplicação de um questionário (em Anexo) aos Enfermeiros Chefes ou Enfermeiros que estejam com funções de Enfermeiro Chefe.

Pretende a mestranda, na sua dissertação de mestrado, desenvolver um trabalho sobre **Estilos de Liderança percebidos pelos “Enfermeiros Chefes”**.

A preparação da dissertação de mestrado terá a orientação da Prof. Doutora Ana Salazar, Doutora em Gestão pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa; Docente da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Fernando Pessoa.

Agradece desde já a atenção dispensada e a V. maior compreensão para o pedido acima referido.

Com os melhores cumprimentos,

---

Maria Narcisa da Costa Gonçalves

Porto, 14 de Janeiro de 2008.

## Anexo IV – MLQ 5x - Escala de Pontuação (Scoring Key)

For use by Narcisa Goncalves only. Received from Mind Garden, Inc. on December 4, 2007  
 MLQRD, © 1995 Bruce Avolio and Bernard Bass. All Rights Reserved.  
 Published by Mind Garden, Inc., [www.mindgarden.com](http://www.mindgarden.com)

## MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Scoring Key (5x) Short

My Name: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Organization ID #: \_\_\_\_\_ Leader ID #: \_\_\_\_\_

**Scoring:** The MLQ scale scores are average scores for the items on the scale. The score can be derived by summing the items and dividing by the number of items that make up the scale. All of the leadership style scales have four items, Extra Effort has three items, Effectiveness has four items, and Satisfaction has two items.

<b>Not at all</b>	<b>Once in a while</b>	<b>Sometimes</b>	<b>Fairly often</b>	<b>Frequently, if not always</b>
-------------------	------------------------	------------------	---------------------	----------------------------------

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
----------	----------	----------	----------	----------

Idealized Influence (Attributed) total/4 =	Management-by-Exception (Active) total/4 =
Idealized Influence (Behavior) total/4 =	Management-by-Exception (Passive) total/4 =
Inspirational Motivation total/4 =	Laissez-faire Leadership total/4 =
Intellectual Stimulation total/4 =	Extra Effort total/3 =
Individualized Consideration total/4 =	Effectiveness total/4 =
Contingent Reward total/4 =	Satisfaction total/2 =

1.	Contingent Reward .....	0 1 2 3 4
2.	Intellectual Stimulation .....	0 1 2 3 4
3.	Management-by-Exception (Passive) .....	0 1 2 3 4
4.	Management-by-Exception (Active) .....	0 1 2 3 4
5.	Laissez-faire .....	0 1 2 3 4
6.	Idealized Influence (Behavior) .....	0 1 2 3 4
7.	Laissez-faire .....	0 1 2 3 4
8.	Intellectual Stimulation .....	0 1 2 3 4
9.	Inspirational Motivation.....	0 1 2 3 4
10.	Idealized Influence (Attributed) .....	0 1 2 3 4
11.	Contingent Reward .....	0 1 2 3 4
12.	Management-by-Exception (Passive) .....	0 1 2 3 4
13.	Inspirational Motivation.....	0 1 2 3 4

14.	<b>Idealized Influence (Behavior)</b> .....	0 1 2 3 4
15.	<b>Individualized Consideration</b> .....	0 1 2 3 4
16.	<b>Contingent Reward</b> .....	0 1 2 3 4
17.	<b>Management-by-Exception (Passive)</b> .....	0 1 2 3 4
18.	<b>Idealized Influence (Attributed)</b> .....	0 1 2 3 4
19.	<b>Individualized Consideration</b> .....	0 1 2 3 4
20.	<b>Management-by-Exception (Passive)</b> .....	0 1 2 3 4
21.	<b>Idealized Influence (Attributed)</b> .....	0 1 2 3 4
22.	<b>Management-by-Exception (Active)</b> .....	0 1 2 3 4
23.	<b>Idealized Influence (Behavior)</b> .....	0 1 2 3 4
24.	<b>Management-by-Exception (Active)</b> .....	0 1 2 3 4
25.	<b>Idealized Influence (Attributed)</b> .....	0 1 2 3 4
26.	<b>Inspirational Motivation</b> .....	0 1 2 3 4
27.	<b>Management-by-Exception (Active)</b> .....	0 1 2 3 4
28.	<b>Laissez-faire</b> .....	0 1 2 3 4
29.	<b>Individualized Consideration</b> .....	0 1 2 3 4
30.	<b>Intellectual Stimulation</b> .....	0 1 2 3 4
31.	<b>Individualized Consideration</b> .....	0 1 2 3 4
32.	<b>Intellectual Stimulation</b> .....	0 1 2 3 4
33.	<b>Laissez-faire</b> .....	0 1 2 3 4
34.	<b>Idealized Influence (Behavior)</b> .....	0 1 2 3 4
35.	<b>Contingent Reward</b> .....	0 1 2 3 4
36.	<b>Inspirational Motivation</b> .....	0 1 2 3 4
37.	<b>Effectiveness</b> .....	0 1 2 3 4
38.	<b>Satisfaction</b> .....	0 1 2 3 4
39.	<b>Extra Effort</b> .....	0 1 2 3 4
40.	<b>Effectiveness</b> .....	0 1 2 3 4
41.	<b>Satisfaction</b> .....	0 1 2 3 4
42.	<b>Extra Effort</b> .....	0 1 2 3 4
43.	<b>Effectiveness</b> .....	0 1 2 3 4
44.	<b>Extra Effort</b> .....	0 1 2 3 4
45.	<b>Effectiveness</b> .....	0 1 2 3 4

Anexo V – Descrição dos itens do *Multifactorial Leadership Questionnaire*

Descrição dos itens do *Multifactor Leadership Questionnaire* e dimensões da liderança transformacional, transaccional, e *laissez-faire*.

Item	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	Categoria	Dimensão
10 18 21 25	Gero orgulho por estarem do meu lado. Vou além do interesse pessoal pelo bem do grupo. Actuo de forma tal que consigo o respeito dos outros por mim. Demonstro um senso de poder e confiança.	Influência Idealizada (atribuído)	Liderança Transformacional
6 14 23 34	Converso sobre minhas crenças e valores mais importantes. Mostro a importância de se ter um forte senso de obrigação. Considero as consequências éticas e morais das decisões. Enfatizo a importância de se ter um senso único de missão.	Influência Idealizada (comportamento)	
9 13 26 36	Falo de forma otimista sobre o futuro. Falo com entusiasmo sobre o que precisa ser realizado. Articulo uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro. Expresso confiança de que metas serão alcançadas.	Inspiração Motivacional	
2 8 30 32	Examino situações críticas perguntando se são adequadas. Procuro alternativas diferentes ao solucionar problemas. Faço com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos. Sugiro novas alternativas, maneiras de realizar e completar as actividades.	Estimulação Intelectual	
15 19 29 31	Invisto meu tempo ensinando e treinando. Trato os outros como pessoas ao invés de tratá-los apenas como um membro do grupo. Considero cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros. Ajudo os outros no desenvolvimento de seus pontos fortes.	Consideração Individual	Liderança Transaccional
1 11 16 35	Forneço ajuda aos outros em troca de seus esforços. Discuto quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho. Deixo claro o que cada um pode receber quando as metas de desempenho são alcançadas. Expresso satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	Recompensa Contigente	
4 22 24 27	Foco a atenção em irregularidades, erros, excepções e desvios dos padrões esperados. Concentro a minha total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas. Mantenho-me a par de todos os erros. Dirijo minha atenção às falhas.	Gestão Por excepção (activo)	
3 12 17 20	Não interfiro em problemas até o momento em que eles se tornem sérios. Espero as coisas darem erradas para começar a agir. Demonstro acreditar que “não se mexe no que está dando certo”. Demonstro que os problemas devem tornar-se graves antes de agir.	Gestão Por excepção (passivo)	
5 7 28 33	Evito me envolver quando assuntos importantes surgem. Estou ausente quando necessitam de mim. Evito tomar decisões. Demoro a responder as questões urgentes.	<i>Laissez-faire</i>	Liderança <i>Laissez-faire</i>
39 42 44	Faço com que os outros façam mais do que o esperado. Elevo o desejo dos outros de obter sucesso. Aumento a vontade dos outros em trabalhar com maior dedicação.	Esforço Extra	Factores de Resultados
37 40 43 45	Sou eficaz em atender as necessidades dos outros em relação ao trabalho. Sou eficaz em representar meu grupo perante níveis hierárquicos superiores. Sou eficaz em atender as necessidades da organização. Lidero um grupo que é eficiente.	Eficácia	
38 44	Útilizo métodos de liderança que são satisfatórios. Trabalho com os outros de maneira satisfatória.	Satisfação como líder	

Fonte: Adaptado, de Bass e Avolio, 1995