



**CIÊNCIAS  
EMPRESARIAIS**

ESCOLA SUPERIOR  
POLITÉCNICO SETÚBAL

MIRIAM DOS  
SANTOS SOUSA

**ESTUDO SOBRE LIDERANÇA  
NUMA UNIDADE PÚBLICA DE  
SAÚDE**

Dissertação submetida como requisito para  
obtenção do grau de Mestre em Ciências  
Empresariais – Ramo PME

**ORIENTADORA**

Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos  
e Coelho

**COORIENTADORA**

Professora Doutora Sandra Inês da Cunha  
Monteiro

Novembro de 2025

MIRIAM DOS SANTOS SOUSA

**ESTUDO SOBRE LIDERANÇA  
NUMA UNIDADE PÚBLICA DE  
SAÚDE**

**JÚRI**

*Presidente:* Prof.<sup>a</sup> Coordenadora Sandra Cristina Dias Nunes, Escola Superior de Ciências Empresariais

*Orientador:* Prof.<sup>a</sup> Coordenadora Maria Dulce da Costa Matos Coelho, Escola Superior de Ciências Empresariais

*Vogal:* Prof.<sup>a</sup> Adjunta Raquel Ferreira Pereira, Escola Superior de Ciências Empresariais

Novembro de 2025

## **Agradecimentos**

A concretização deste trabalho e de toda a aventura que foi regressar ao meio académico, não seria possível sem a minha rede de apoio, a minha família. Quero agradecer aos meus pais pelo apoio e entusiasmo que demonstraram desde o momento em que partilhei a submissão da candidatura ao mestrado. Em especial à minha mãe, por todo o suporte e pela calma e segurança que me transmitiu nos momentos mais agitados e nos momentos em que duvidei que iria correr bem.

Quero agradecer à Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos e Coelho, e à Professora Doutora Sandra Inês da Cunha Monteiro, pela atenção e disponibilidade em colaborar comigo. Agradeço a partilha de conhecimentos que tornaram possíveis a realização deste trabalho.

Aos amigos com quem partilhei este percurso, à Tina, à Cláudia, ao André e à Ana, obrigada pelo apoio e por viverem as minhas conquistas como se fossem vossas.

Não menos importante, sou grata pelos colegas com quem me cruzei e com quem pude partilhar esta aventura. Ter-vos como parceiros desta viagem, tornou tudo muito melhor. À Sofia, à Sarita (Sarah), à Gabi (Gabrielle) e ao Denis. Obrigada, pessoal, não imaginam o quão importantes foram!

A todos, obrigada.

## Resumo

A liderança constitui um elemento determinante para o desempenho e a coesão das organizações, assumindo especial importância nas instituições de saúde, onde a eficácia das equipas depende da motivação e da cooperação entre profissionais. Este estudo tem como objetivo compreender o estilo de liderança predominante numa instituição pública hospitalar portuguesa, analisando as perceções de líderes e liderados sobre os comportamentos de liderança e o seu impacto nos resultados da liderança — satisfação, eficácia e esforço extra. A problemática centra-se na identificação de eventuais diferenças nas perceções de ambos os grupos e no impacto do estilo adotado, à luz do modelo *Full Range of Leadership* (FRL) de Bass e Avolio (1994), que distingue os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. Adotou-se uma abordagem quantitativa, utilizando o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) como instrumento de recolha de dados. A amostra, composta por líderes e liderados da instituição em estudo, respondeu a um questionário estruturado cujos dados foram tratados com recurso à estatística descritiva.

Os resultados revelaram que o estilo transformacional foi o mais frequentemente identificado por ambos os grupos, seguido do transacional e, por último, do *laissez-faire*. Verificaram-se, contudo, diferenças nas intensidades atribuídas: os liderados identificaram mais comportamentos transacionais e *laissez-faire* do que os líderes. As análises confirmaram que o estilo transformacional tem um impacto positivo na satisfação, eficácia e esforço extra e o *laissez-faire* impacto negativo. Quanto ao estilo transacional não foi possível realizar interpretações, uma vez que os modelos não apresentaram evidência estatística significativa. Conclui-se que a liderança transformacional se mantém como o estilo mais eficaz para promover motivação e desempenho em contextos de saúde.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Hospital; Público; Saúde.

## Abstract

Leadership is a determining factor for organisational performance and cohesion, assuming particular importance in healthcare institutions, where team effectiveness depends on motivation and cooperation among professionals. This study aims to understand the predominant leadership style in a Portuguese public hospital, analysing leaders' and followers' perceptions of leadership behaviours and their impact on leadership outcomes — satisfaction, effectiveness, and extra effort. The research problem of this dissertation concerns the different perceptions of leadership style between leaders and followers, identifying potential differences between both groups and assessing the impact of the adopted style, based on Bass and Avolio's (1994) *Full Range of Leadership* (FRL) model, which distinguishes transformational, transactional, and *laissez-faire* leadership styles.

A quantitative approach was adopted, using the *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) as the data collection instrument. The sample, composed of leaders and followers from the institution under study, responded to a structured questionnaire, and the data were processed using descriptive and inferential statistics. The results revealed that the transformational style was the most frequently identified by both groups, followed by the transactional and, lastly, the *laissez-faire* style. However, differences in perceived intensity were observed: followers identified more transactional and *laissez-faire* behaviours than leaders. The analyses confirmed that the transformational leadership style has a positive impact on satisfaction, effectiveness, and extra effort, whereas the *laissez-faire* style shows a negative impact. Regarding the transactional style, it was not possible to draw any interpretations, because the models did not show statistically significant results. It is concluded that transformational leadership remains the most effective style for promoting motivation and performance in healthcare contexts.

**KEYWORDS:** Leadership; Hospital; Public; Health.

## Índice

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Introdução .....                                               | 1  |
| Capítulo I – Revisão da literatura .....                       | 3  |
| 1.1 A liderança .....                                          | 3  |
| 1.2 Estilos de liderança de Bass e Avolio .....                | 10 |
| 1.2.1 Liderança transformacional .....                         | 10 |
| 1.2.2 Liderança transacional .....                             | 13 |
| 1.2.3 Liderança <i>laissez-faire</i> .....                     | 16 |
| 1.2.4 Relação entre os três estilos de liderança .....         | 16 |
| 1.2.5 Resultados da liderança .....                            | 17 |
| 1.3 Organizações de saúde .....                                | 19 |
| 1.4 A liderança nas organizações de saúde .....                | 20 |
| Capítulo II – Objetivos e Metodologia .....                    | 25 |
| 2.1 Método .....                                               | 25 |
| 2.2 Definição do problema .....                                | 25 |
| 2.3 Objetivos .....                                            | 26 |
| 2.4 Hipóteses .....                                            | 27 |
| 2.5 Amostra .....                                              | 28 |
| 2.6 Instrumento de recolha de dados .....                      | 30 |
| 2.6.1 <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> .....        | 31 |
| 2.7 Análise de dados .....                                     | 32 |
| 2.8 Considerações éticas .....                                 | 33 |
| Capítulo III – Apresentação e discussão de resultados .....    | 35 |
| 3.1 Fiabilidade interna .....                                  | 35 |
| 3.2 Caracterização sociodemográfica dos participantes .....    | 36 |
| 3.3 Estilos de liderança .....                                 | 38 |
| 3.3.1 Estilos de liderança auto percebidos pelos líderes ..... | 38 |
| 3.3.1.1 Liderança transformacional .....                       | 38 |

|         |                                                                                                                                |     |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.3.1.2 | Liderança transacional .....                                                                                                   | 40  |
| 3.3.1.3 | Liderança <i>laissez-faire</i> .....                                                                                           | 41  |
| 3.3.1.4 | Estilo de liderança predominante entre os líderes inquiridos .....                                                             | 42  |
| 3.3.2   | Estilos de liderança percebidos pelos liderados .....                                                                          | 43  |
| 3.3.2.1 | Liderança transformacional .....                                                                                               | 43  |
| 3.3.2.2 | Liderança transacional .....                                                                                                   | 45  |
| 3.3.2.3 | Liderança <i>laissez-faire</i> .....                                                                                           | 46  |
| 3.3.2.4 | Estilo de liderança predominante entre os liderados inquiridos .....                                                           | 47  |
| 3.3.3   | Percepção dos estilos de liderança .....                                                                                       | 47  |
| 3.4     | Resultados da liderança .....                                                                                                  | 49  |
| 3.4.1   | Resultados da liderança – Líderes .....                                                                                        | 50  |
| 3.4.2   | Resultados da liderança – Liderados .....                                                                                      | 51  |
| 3.4.3   | Percepção dos resultados dos estilos de liderança .....                                                                        | 53  |
| 3.5     | Impacto dos estilos de liderança nos resultados .....                                                                          | 54  |
| 3.5.1   | Liderança transformacional .....                                                                                               | 54  |
| 3.5.2   | Liderança transacional .....                                                                                                   | 55  |
| 3.5.3   | Liderança <i>laissez-faire</i> .....                                                                                           | 57  |
| 3.6     | Discussão dos resultados .....                                                                                                 | 58  |
|         | Conclusão e investigação futura .....                                                                                          | 60  |
|         | Referências bibliográficas .....                                                                                               | 62  |
|         | Apêndices .....                                                                                                                | 69  |
|         | Apêndice I – Protocolo do estudo .....                                                                                         | 69  |
|         | Apêndice II – Questionário do líder .....                                                                                      | 89  |
|         | Apêndice III – Questionário do liderado .....                                                                                  | 93  |
|         | Apêndice IV – Valores do alfa <i>Cronbach</i> .....                                                                            | 97  |
|         | Apêndice V – Caracterização sociodemográfica .....                                                                             | 98  |
|         | Apêndice VI - Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transformacional auto percebida pelos líderes ..... | 100 |
|         | Apêndice VII – Liderança transformacional auto percebida pelos líderes .....                                                   | 102 |

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Apêndice VIII – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transacional auto percebida pelos líderes.....  | 103 |
| Apêndice IX – Liderança transacional auto percebida pelos líderes .....                                                      | 104 |
| Apêndice X – Tabela de estatística descritiva – Liderança <i>laissez-faire</i> auto percebida pelos líderes.....             | 105 |
| Apêndice XI – Liderança <i>laissez-faire</i> auto percebida pelos líderes.....                                               | 106 |
| Apêndice XII – Estilos de liderança auto percebidos pelos líderes.....                                                       | 107 |
| Apêndice XIII – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transformacional percebida pelos liderados..... | 108 |
| Apêndice XIV – Liderança transformacional percebida pelos liderados .....                                                    | 110 |
| Apêndice XV – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transacional percebida pelos liderados.....       | 111 |
| Apêndice XVI – Liderança transacional percebida pelos liderados .....                                                        | 112 |
| Apêndice XVII – Tabela de estatística descritiva – Liderança <i>laissez-faire</i> percebida pelos liderados .....            | 113 |
| Apêndice XVIII – Liderança <i>laissez-faire</i> percebida pelos liderados .....                                              | 114 |
| Apêndice XIX – Estilos de liderança percebidos pelos liderados .....                                                         | 115 |
| Apêndice XX – Percepção dos estilos de liderança.....                                                                        | 116 |
| Apêndice XXI - Tabelas de estatística descritiva – Resultados da liderança - Líderes .....                                   | 118 |
| Apêndice XXII – Tabelas de estatística descritiva – Resultados da liderança - Liderados .                                    | 119 |
| Apêndice XXIII – Impacto da liderança transformacional nos resultados da liderança.....                                      | 120 |
| Apêndice XXIV - Impacto da liderança transacional nos resultados da liderança .....                                          | 123 |
| Apêndice XXV - Impacto da liderança <i>laissez-faire</i> nos resultados da liderança .....                                   | 125 |
| Anexos .....                                                                                                                 | 128 |
| Anexo I – Autorização da unidade hospitalar.....                                                                             | 128 |
| Anexo II – <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> .....                                                                 | 129 |

## Índice de figuras

|                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1 - Afirmações da liderança transformacional.....      | 129 |
| Figura 2 - Afirmações da liderança transacional.....          | 129 |
| Figura 3 - Afirmações da liderança <i>laissez-faire</i> ..... | 130 |
| Figura 4 - Afirmações da satisfação .....                     | 130 |
| Figura 5 - Afirmações da eficácia .....                       | 130 |
| Figura 6 - Afirmações do esforço extra.....                   | 131 |

## Índice de tabelas

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 1 - Estilos e resultados de liderança .....                                   | 18  |
| Tabela 2 - Escala de <i>Likert</i> .....                                             | 32  |
| Tabela 3 - Valores do alfa de <i>Cronbach</i> .....                                  | 35  |
| Tabela 4 - Amostra - Líderes .....                                                   | 37  |
| Tabela 5 - Amostra - Liderados .....                                                 | 37  |
| Tabela 6 - Valores do alfa de <i>Cronbach</i> , versão líderes .....                 | 97  |
| Tabela 7 - Valores do alfa de <i>Cronbach</i> , versão liderados .....               | 97  |
| Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica – Líderes .....                           | 98  |
| Tabela 9 - Caracterização sociodemográfica – Liderados .....                         | 99  |
| Tabela 10 - Influência idealizada – Atribuída auto percebida pelos líderes .....     | 100 |
| Tabela 11 - Influência idealizada – Comportamento auto percebida pelos líderes ..... | 100 |
| Tabela 12 - Motivação inspiracional auto percebida pelos líderes .....               | 100 |
| Tabela 13 - Estímulo intelectual auto percebido pelos líderes .....                  | 101 |
| Tabela 14 - Consideração individualizada auto percebida pelos líderes .....          | 101 |
| Tabela 15 - Liderança transformacional, auto percebida pelos líderes .....           | 102 |
| Tabela 16 - Reforço contingente auto percebido pelos líderes .....                   | 103 |
| Tabela 17 - Gestão por exceção – Ativa auto percebida pelos líderes .....            | 103 |
| Tabela 18 - Gestão por exceção – Passiva auto percebida pelos líderes .....          | 103 |
| Tabela 19 - Liderança transacional, auto percebida pelos líderes .....               | 104 |
| Tabela 20 – Liderança <i>laissez-faire</i> auto percebida pelos líderes .....        | 105 |
| Tabela 21 – Liderança <i>laissez-faire</i> , auto percebida pelos líderes .....      | 106 |
| Tabela 22 - Influência idealizada – Atribuída percebida pelos liderados .....        | 108 |
| Tabela 23 - Influência idealizada – Comportamento percebida pelos liderados .....    | 108 |
| Tabela 24 - Motivação inspiracional percebida pelos liderados .....                  | 108 |
| Tabela 25 - Estímulo intelectual percebido pelos liderados .....                     | 109 |
| Tabela 26 - Consideração individual percebida pelos liderados .....                  | 109 |
| Tabela 27 - Liderança transformacional, percebida pelos liderados .....              | 110 |
| Tabela 28 - Reforço contingente percebido pelos liderados .....                      | 111 |
| Tabela 29 - Gestão por exceção – Ativa percebida pelos liderados .....               | 111 |
| Tabela 30 - Gestão por exceção – Passiva percebida pelos liderados .....             | 111 |
| Tabela 31 - Liderança transacional, nos liderados .....                              | 112 |
| Tabela 32 - <i>Laissez-faire</i> percebido pelos liderados .....                     | 113 |
| Tabela 33 - Liderança <i>laissez-faire</i> , nos liderados .....                     | 114 |
| Tabela 34 – Satisfação percebida pelos líderes .....                                 | 118 |
| Tabela 35 – Eficácia percebida pelos líderes .....                                   | 118 |

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 36 - Esforço extra percebido pelos líderes .....                                                         | 118 |
| Tabela 37 – Satisfação percebida pelos liderados .....                                                          | 119 |
| Tabela 38 – Eficácia percebida pelos liderados .....                                                            | 119 |
| Tabela 39 - Esforço extra percebido pelos liderados .....                                                       | 119 |
| Tabela 40 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e satisfação dos liderados .....     | 120 |
| Tabela 41 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e satisfação dos liderados .....          | 120 |
| Tabela 42 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e satisfação dos liderados .....            | 120 |
| Tabela 43 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e eficácia dos liderados .....       | 120 |
| Tabela 44 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e eficácia dos liderados .....            | 121 |
| Tabela 45 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e eficácia dos liderados .....              | 121 |
| Tabela 46 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e esforço extra dos liderados .....  | 121 |
| Tabela 47 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e esforço extra dos liderados .....       | 121 |
| Tabela 48 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e esforço extra dos liderados .....         | 122 |
| Tabela 49 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e satisfação dos liderados .....         | 123 |
| Tabela 50 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e satisfação dos liderados .....              | 123 |
| Tabela 51 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e eficácia dos liderados .....           | 123 |
| Tabela 52 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e eficácia dos liderados .....                | 123 |
| Tabela 53 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e esforço extra dos liderados .....      | 124 |
| Tabela 54 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e esforço extra dos liderados .....           | 124 |
| Tabela 55 - Resumo do modelo de regressão entre liderança <i>laissez-faire</i> e satisfação dos liderados ..... | 125 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabela 56 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança <i>laissez-faire</i> e satisfação dos liderados .....         | 125 |
| Tabela 57 - Coeficientes da regressão da liderança <i>laissez-faire</i> e satisfação dos liderados .....           | 125 |
| Tabela 58 - Resumo do modelo de regressão entre liderança <i>laissez-faire</i> e eficácia dos liderados .....      | 125 |
| Tabela 59 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança <i>laissez-faire</i> e eficácia dos liderados .....           | 126 |
| Tabela 60 - Coeficientes da regressão da liderança <i>laissez-faire</i> e eficácia dos liderados                   | 126 |
| Tabela 61 - Resumo do modelo de regressão entre liderança <i>laissez-faire</i> e esforço extra dos liderados ..... | 126 |
| Tabela 62 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança <i>laissez-faire</i> e esforço extra dos liderados .....      | 126 |
| Tabela 63 - Coeficientes da regressão da liderança <i>laissez-faire</i> e esforço extra dos liderados .....        | 127 |

## Índice de gráficos

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1 - Comparação dos estilos de liderança - Líderes e liderados .....                      | 49  |
| Gráfico 2 - Resultados da liderança - Líderes.....                                               | 51  |
| Gráfico 3 - Resultados da liderança - Liderados .....                                            | 52  |
| Gráfico 4 - Comparação dos resultados de liderança - Líderes e liderados .....                   | 53  |
| Gráfico 5 - Estilos de liderança percebidos pelos líderes .....                                  | 107 |
| Gráfico 6 - Estilos de liderança percebidos pelos liderados .....                                | 115 |
| Gráfico 7 - Comparação das componentes da liderança transformacional - Líderes e liderados ..... | 116 |
| Gráfico 8 - Comparação das componentes da liderança transacional - Líderes e liderados .....     | 116 |
| Gráfico 9 - Comparação da liderança laissez-faire - Líderes e liderados .....                    | 117 |

## **Lista de abreviaturas**

CR - *Contingent Reward*  
FRL - *Full Range of Leadership*  
IBM - *International Business Machines Corporation*  
IC - *Individualized consideration*  
IIA - *Idealized Influence Attributed*  
IIB - *Idealized Influence Behavior*  
IM – *Inspiration motivation*  
IS – *Intellectual stimulation*  
LF - *Laissez-faire*  
MBE - *Management-by-Exception*  
MBE-A - *Management-by-Exception Active*  
MBE-P - *Management-by-Exception Passive*  
MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*  
NR – Não respondo  
NS – Não sei  
SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

## Introdução

A liderança constitui um dos determinantes principais no desempenho e coesão das organizações contemporâneas, assumindo especial relevância nos contextos em que a eficácia das equipas depende da motivação, comunicação e cooperação entre profissionais. Nas instituições de saúde, e particularmente nos hospitais públicos, a liderança representa um desafio acrescido devido à complexidade organizacional, à multiplicidade de funções e à necessidade de garantir simultaneamente eficiência e humanização dos cuidados. Neste cenário, compreender os estilos de liderança adotados e a forma como são percebidos pelos profissionais é essencial para promover ambientes de trabalho equilibrados e práticas de gestão mais eficazes.

O presente estudo analisa as percepções de líderes e liderados acerca dos estilos de liderança predominantes numa instituição hospitalar pública portuguesa. O enquadramento teórico baseia-se no modelo FRL, desenvolvido por Bass e Avolio (1994), que identifica três estilos principais — transformacional, transacional e *laissez-faire*. Este modelo destaca a liderança transformacional como a forma mais eficaz de inspirar, motivar e desenvolver os colaboradores, contrastando com o estilo *laissez-faire*, associado a comportamentos passivos e ineficazes. A escolha deste modelo justifica-se pela sua relevância científica e pela sua capacidade de integrar diferentes dimensões comportamentais da liderança, amplamente validadas em diversos contextos organizacionais.

Apesar da ampla literatura internacional sobre a temática, a investigação empírica em instituições públicas de saúde portuguesas continua limitada, sobretudo no que se refere à comparação entre as percepções de líderes e liderados. Esta lacuna justifica a realização do presente estudo, cuja pergunta de partida é: Que estilo de liderança existe numa instituição de saúde pública?

Tendo por base esta questão, o estudo definiu como objetivo geral compreender o estilo de liderança predominante numa instituição de saúde pública e o modo como este influencia os liderados.

A investigação seguiu uma abordagem quantitativa, utilizando o MLQ como instrumento de recolha de dados. Este questionário, amplamente validado, permitiu medir as percepções de líderes e liderados relativamente aos comportamentos de liderança e aos resultados a eles associados. Os dados recolhidos foram tratados através de análises estatísticas descritivas, assegurando o rigor e a objetividade do processo.

O relatório organiza-se em três capítulos principais: o capítulo I apresenta a revisão da literatura e o enquadramento teórico do modelo de Bass e Avolio; o capítulo II descreve os objetivos e a metodologia do estudo; e o capítulo III expõe os resultados e a respetiva

discussão. Por fim, a conclusão sintetiza os principais resultados, limitações, contributos e propostas de investigação futura.

## Capítulo I – Revisão da literatura

A liderança tem sido, ao longo das últimas décadas, um dos temas mais discutidos e investigados nas ciências sociais, em virtude da sua relevância na dinâmica das organizações e na gestão de equipas. A diversidade de modelos teóricos desenvolvidos ao longo do tempo reflete a complexidade do fenómeno e a sua evolução face às transformações sociais e institucionais.

Neste capítulo, procede-se à revisão das principais abordagens teóricas da liderança, com especial destaque para os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*, baseados no modelo de Bass e Avolio (1994). A par da análise individual de cada estilo, apresenta-se uma comparação entre os três estilos, bem como uma reflexão sobre a sua aplicabilidade prática. Considerando o contexto específico do estudo, será ainda analisada a liderança no sector da saúde, explorando-se as particularidades das organizações de saúde e os desafios que estas colocam ao exercício da liderança.

### 1.1 A liderança

A liderança tem sido um tema de interesse constante ao longo do tempo e, embora tenha sido alvo de reflexão e observação empírica durante um longo período, foi apenas no século XX que se iniciou a sua investigação científica. A maioria dos estudos desenvolvidos focou-se na identificação dos fatores que influenciam a eficácia da liderança. Especialistas das áreas sociais procuraram identificar as características, competências, comportamentos do líder, bem como fontes de poder e fatores contextuais que influenciam a capacidade de um líder para mobilizar os seus seguidores e alcançar os objetivos estabelecidos (Yukl e Gardner, 2020).

A literatura apresenta múltiplas perspetivas e definições que variam consoante o enquadramento teórico e o contexto considerado. Rego e Cunha (2023) salientam que a liderança pode ser analisada sob diferentes ângulos, o que torna difícil estabelecer uma definição consensual. É observado que “a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns” (p. 28). Este processo pode sofrer alterações ao longo do tempo. Semelhante opinião têm Yukl e Gardner (2020), que definem a liderança como o processo de influenciar os outros, promovendo a compreensão e aceitação das ações a serem realizadas

e a forma como devem ser executadas, consistindo também no apoio e na coordenação dos esforços individuais e coletivos para a concretização de objetivos comuns.

Para Goleman (2020), a liderança não é uma ciência exata, mas também não deve ser encarada como algo de natureza incompreensível para quem a exerce.

Alguns autores interpretam a liderança como um traço ou um comportamento, enquanto outros caracterizam-na numa perspetiva de processamento de informação ou de um ponto de vista relacional. A definição de liderança tem-se revelado uma tarefa difícil, por ser influenciada por muitos fatores, desde acontecimentos mundiais e contextos políticos até às perspetivas próprias da disciplina em que o tema é abordado (Northouse, 2013).

Observe-se a evolução que este tema sofreu ao longo do tempo. Entre 1900 e 1929, as definições de liderança destacavam-se pelo foco no controlo e na centralização do poder, com uma orientação predominante para a imposição de autoridade. Em 1927, num congresso relacionado com esta temática, a liderança foi definida como o poder de impor a vontade do líder sobre os liderados, fomentando a disciplina, consideração, fidelidade e cooperação (Northouse, 2013).

Na década de 1930, a atenção centrou-se nos traços individuais como elemento central da definição de liderança, começando a ser compreendida como um processo de influência e não de dominação. Nesta perspetiva, a liderança foi entendida como resultado da interação entre os traços de personalidade do líder e os do grupo, reconhecendo-se que, embora um indivíduo possa influenciar as atitudes e comportamentos do coletivo, o grupo, por sua vez, também exerce influência sobre o líder (Northouse, 2013).

Na década de 1940, emergiu a abordagem de grupo, passando a liderança a ser entendida como o comportamento do indivíduo no contexto da orientação das atividades do grupo (Hemphill, 1949, *cit. in* Northouse, 2013). Paralelamente, estabeleceu-se uma distinção entre liderança exercida através da persuasão e liderança baseada na coerção (Copeland, 1949, *cit. in* Northouse, 2013).

Na década de 1950, três temas principais marcaram as definições de liderança: a continuidade da teoria do grupo, que conceptualizava a liderança como as ações desempenhadas pelos líderes no centro dos grupos; a liderança enquanto relação orientada para o desenvolvimento de objetivos partilhados, centrada no comportamento do líder; e, por fim, a liderança associada à eficácia, definida pela capacidade de o líder influenciar o desempenho global do grupo (Northouse, 2013).

Na década de 1960, predominou a definição da liderança como um comportamento orientado para influenciar indivíduos no sentido da concretização de objetivos comuns (Northouse, 2013).

Na década de 1970, a liderança começou a ser analisada através da abordagem do comportamento organizacional, centrando-se na capacidade de formar e manter grupos orientados para objetivos. Destaca-se a contribuição de Burns, em 1978, que descreve a liderança como um processo recíproco, no qual líderes e seguidores mobilizam recursos, num contexto de competição e conflito, para alcançar metas comuns ou individuais (Northouse, 2013).

Na década de 1980, a liderança ganhou destaque tanto no meio acadêmico como na esfera pública, originando uma multiplicidade de definições. As abordagens mais comuns continuaram a assentar na ideia de influência — entendida como não coerciva —, no papel dos traços individuais e no conceito de liderança transformacional, tal como proposto por Burns, que destacou a capacidade dos líderes e liderados se desenvolverem mutuamente em motivação e valores (Northouse, 2013). Yukl e Gardner (2020) ressaltam que a investigação na área da gestão passou a evidenciar os aspetos emocionais e simbólicos associados à liderança. Esta abordagem permitiu compreender como os líderes são capazes de influenciar os seus seguidores a renunciarem aos seus interesses pessoais em prol dos objetivos da missão ou organização.

Dos anos 1990 até 2001, surgiram novas abordagens que evidenciam a liderança como um processo de influência sobre um grupo para alcançar objetivos comuns. Entre estas, salienta-se: a liderança autêntica, que valoriza a autenticidade dos líderes; a liderança espiritual, baseada em valores e sentido de pertença; a liderança servidora, que coloca o líder ao serviço dos outros, adotando “princípios de cuidado” para responder às necessidades dos liderados, promovendo a sua autonomia, conhecimento e espírito de equipa; a liderança adaptativa, focada na capacidade de adaptação perante desafios; o conceito de *followership*, que consiste numa abordagem que coloca a atenção nos seguidores e no papel que estes desempenham no processo da liderança; e a liderança discursiva, que entende a liderança como resultado de práticas comunicacionais entre líderes e seguidores (Aritz *et al.*, 2017; Fairhurst, 2007, *cit. in* Northouse, 2013).

De 2001 até ao presente, o conceito de liderança tem evoluído para responder aos desafios de um mundo organizacional cada vez mais complexo, globalizado e tecnologicamente dinâmico. Neste contexto, surgem abordagens que valorizam a partilha da liderança, a inteligência emocional e a capacidade de adaptação. A liderança distribuída defende a descentralização do poder e a partilha de responsabilidades entre os membros da organização, promovendo uma cultura de colaboração (Bolden, 2011). Já a teoria da liderança adaptativa complexa propõe estruturas organizacionais mais flexíveis e dinâmicas, capazes de responder eficazmente à incerteza e à mudança (Uhl-Bien *et al.*, 2007). Mais recentemente, o modelo da liderança ambidestra defende a necessidade de equilibrar

inovação e eficiência, articulando comportamentos exploratórios e de consolidação operacional (Rosing *et al.*, 2011).

Na opinião de Bass e Riggio (2006), a liderança não deve ser entendida como uma competência exclusiva dos níveis hierárquicos superiores, podendo ser exercida por qualquer indivíduo, independentemente da sua posição na organização. É, aliás, essencial que os líderes promovam o desenvolvimento de capacidades de liderança entre os seus liderados. Os princípios subjacentes a esta perspetiva revelam-se fundamentais para uma liderança eficaz e demonstram ampla aplicabilidade em diversos contextos da vida, nomeadamente no local de trabalho, na família, no desporto, na educação e em contextos com impacto social. Os estudiosos deste tema verificam que é impossível chegar a uma definição comum de liderança. Devido a fatores como o aumento das influências globais e das diferenças geracionais, a liderança continuará a ter diferentes significados para diferentes pessoas (Northouse, 2013).

Para Northouse (2013), a liderança pode ser entendida como um conjunto de características inerentes a alguns indivíduos ou como um processo interativo entre líderes e liderados, moldado pelo contexto e passível de aprendizagem. De forma simplificada, para este professor de comunicação, liderar consiste em influenciar os outros para atingir um objetivo comum, promovendo mudanças nas suas atitudes, comportamentos e crenças. Quando o ambiente organizacional é muito constrangido, devido a questões económicas, sociais ou legais, a influência do líder é menor e o efeito no desempenho da organização também é secundário (Rego e Cunha, 2023).

Os líderes criam estratégias, motivam e constroem culturas organizacionais, mas a liderança eficaz ainda é negligenciada por muitas organizações (Goleman, 2020). Rego e Cunha (2023) são da opinião que a liderança requer muito mais do que capacidades técnicas. Os líderes com aptidões técnicas, mas sem competências sociais, não conseguirão gerir eficazmente equipas nem estabelecer relações produtivas com subordinados, colegas, superiores e/ ou entidades externas à organização. Nesta mesma linha, Bárcenas-Villegas e Vázquez-Santiago (2023), sublinham que os líderes são reconhecidos como pessoas de referência, o que reforça a ideia de que o papel da liderança vai além do domínio técnico, implicando credibilidade, influência e capacidade de mobilização dentro das organizações.

O líder, enquanto principal representante de uma organização no contacto direto com os colaboradores, desempenha um papel fundamental no equilíbrio das relações no ambiente organizacional. O sentimento de pertença a uma entidade está frequentemente associado à qualidade da relação estabelecida com os líderes, reforçando a importância da sua atuação na construção do vínculo institucional (Santos *et al.*, 2021).

Ferreira *et al.* (2021) sustentam a liderança como um conjunto de atitudes e aptidões que conseguem melhorar o desempenho de uma equipa, através das práticas assumidas com os respetivos elementos. Com respeito, energia, influência e determinação, é possível direcionar uma equipa de trabalho para alcançar o objetivo estabelecido, principalmente através do reconhecimento, do elogio e da honestidade.

Existem elementos críticos que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização: a flexibilidade que os liderados sentem para inovar procedimentos; o sentido de responsabilidade dos liderados em relação à instituição; o grau de rigor que cada um impõe a si mesmo; o sentimento de reconhecimento do desempenho e de equidade dos benefícios; a compreensão que as pessoas têm sobre a missão e os valores da organização; e o grau de dedicação a um objetivo partilhado (Goleman, 2020).

O líder deve adotar estilos de liderança que potenciem o aumento da satisfação dos liderados, bem como o aumento dos seus esforços e do seu desempenho (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016). A sensibilidade e a capacidade de atribuir significado às atividades desenvolvidas pelos liderados são aspetos fundamentais da liderança, promovendo o envolvimento e a satisfação no desempenho das funções. Dessa forma, os líderes tornam-se elementos centrais no grupo, contribuindo para a melhoria do desempenho organizacional e facilitando o alcance de metas e objetivos (Silva *et al.*, 2024).

Dias *et al.* (2021) observaram que diversos traços, atributos e comportamentos têm sido identificados como essenciais no perfil de um líder, destacando-se a determinação, o relacionamento interpessoal e a motivação. Independentemente da posição hierárquica, o líder deve demonstrar autoconfiança, sentido de responsabilidade, capacidade de delegar, partilhar poder, saber ouvir e agir de forma eficaz. As competências de liderança podem e devem ser continuamente desenvolvidas.

A liderança é um conceito dinâmico e dependente do contexto, pode assumir diferentes formas e interpretações. Atualmente, reconhece-se que o conhecimento e as competências das pessoas são fundamentais para o sucesso das organizações, o que torna imprescindível a valorização do fator humano no ambiente organizacional. Este cenário exige das lideranças uma postura dinâmica e consciente da sua responsabilidade (Dias *et al.*, 2021).

Outro aspeto referido por Goleman (2020), está relacionado com as recentes investigações que demonstraram que os líderes com os melhores resultados não recorrem a um só estilo de liderança. Quanto mais estilos um líder tiver, melhor. Os líderes mais eficazes mudam com flexibilidade de um estilo para o outro, de acordo com a necessidade, mas não se restringem a ajustar de forma automática o seu estilo perante uma situação, exibem uma atitude muito mais dinâmica. São altamente conscientes do efeito que geram nos outros e ajustam o seu estilo sem interrupções para obter os melhores resultados. Também Fernandes *et al.* (2021)

sustentam que, não existindo um estilo ideal, o líder deve ter a capacidade de ajustar os estilos de liderança, de acordo com as características da sua equipa e de acordo com os vários cenários. Os mesmos autores referem ainda que um ambiente de trabalho positivo e uma comunicação direta potencia a satisfação profissional e favorece o desempenho das equipas. O desempenho corresponde ao nível de eficácia com que um indivíduo, equipa ou organização executa as suas funções, em consonância com os objetivos previamente definidos e com as expectativas da organização (Armstrong, 2009). Assim, o estilo de liderança adotado constitui uma variável determinante para a motivação de colaboradores e, por consequência, para o seu compromisso com a organização (Fernandes *et al.* (2021). Lideranças mais participativas tendem a aumentar a motivação, enquanto as lideranças focadas no controlo contribuem para a sua diminuição (Fiaz *et al.* 2017). Segundo Anitha (2014), a motivação dos colaboradores reflete-se na sua capacidade para envidar esforços que ultrapassam os objetivos organizacionais previamente definidos, sendo esta motivação determinada, em grande medida, pelo grau de vinculação emocional e psicológica que estabelecem com a organização. De acordo com Fiaz *et al.* (2017), o compromisso com a organização está relacionado com o envolvimento emocional e psicológico dos trabalhadores, refletindo-se na motivação para alcançar os objetivos organizacionais e numa menor intenção de saída da organização.

A respeito desta temática, Callebaut (2022) destaca a existência de várias classificações e estilos de liderança. Atribui como principal causa para a diversidade de estilos de liderança, o próprio líder. A liderança envolve um indivíduo (líder) cujos valores sociais e organizacionais mudam ao longo do tempo, o que pode levar à evolução de estilos de liderança eficazes e ao surgimento de novas teorias sobre liderança. Como verificado por Benmira e Agboola (2020), “a teoria da liderança é um fenómeno dinâmico e continua a evoluir ao longo do tempo” (p. 4). O seu estudo ao longo dos anos, reflete-se no surgimento de novas teorias. O estilo de liderança refere-se ao modo como o líder orienta a sua equipa de trabalho, para executar as suas tarefas, como a motiva e como comunica com os seus elementos. Lee *et al.* (2023) sustentam que o estilo de liderança adotado por um líder constitui igualmente um fator determinante no desempenho profissional dos colaboradores e na confiança que estes depositam no seu supervisor.

Os trabalhadores são influenciados por fatores emocionais, o que impacta diretamente as suas atitudes e comportamentos na organização. A liderança é um dos fatores que pode contribuir para a sua satisfação. A satisfação no contexto organizacional é o sentimento positivo que resulta do cumprimento de desejos e necessidades individuais. Trata-se de uma dimensão subjetiva e emocional, que depende da correspondência entre as expectativas do colaborador e a realidade vivida no ambiente de trabalho. A ausência de satisfação pode

refletir-se negativamente na motivação, no desempenho e no clima organizacional. A postura e o comportamento positivos dos líderes têm um efeito benéfico no estado psicológico dos liderados. Assim, a adoção de um estilo de liderança eficaz pode promover um ambiente de trabalho mais agradável e produtivo (Mugira, 2022).

Um número crescente de estudos tem defendido a adoção de estilos de liderança relacionais positivos, como a liderança inclusiva. As lideranças relacionais destacam-se por valorizarem a construção de relações interpessoais no contexto organizacional, priorizando a escuta ativa, a empatia e o reconhecimento das diferenças individuais. Estes estilos de liderança procuram criar um ambiente de confiança e inclusão, onde os colaboradores se sintam ouvidos, respeitados e motivados a participar ativamente. Tal abordagem revela-se especialmente relevante em contextos de diversidade, uma vez que promove a coesão e o bem-estar no local de trabalho ao colocar as relações interpessoais no centro da prática de liderança. Neste sentido, a liderança inclusiva aceita as diferenças dos trabalhadores, gere a diversidade e reconhece os seus contributos (Ashmawy, 2023).

Nataliia e Mykhailo (2021) abordam a liderança autêntica, definindo-a como o estilo de liderança que envolve a construção de relações genuínas, onde o líder se preocupa com o bem-estar dos outros e é visto como confiável e respeitável.

Eva *et al.* (2019) apresentam a liderança servidora como uma abordagem orientada para o outro, que se manifesta pela priorização individualizada das necessidades e interesses dos liderados, e pela reorientação do foco do líder de si próprio para os outros dentro da organização.

Para além das abordagens relacionais, a literatura identifica também estilos clássicos de liderança, geralmente categorizados em autocrático, democrático e liberal. Estes estilos refletem diferentes formas de exercício da autoridade e de distribuição do poder no seio das equipas, influenciando a motivação, a autonomia e a dinâmica do grupo.

Na liderança de estilo autocrático, o líder assume o controlo total das decisões, impondo instruções ao grupo e condicionando o desenvolvimento do trabalho à sua presença física. Este modelo pode gerar um ambiente marcado por tensão, frustração e comportamentos agressivos, sendo ainda caracterizado pela ausência de espontaneidade e de iniciativa por parte dos liderados (Assunção, 2020).

Na liderança de estilo liberal, o líder delega integralmente a tomada de decisões no grupo, permitindo-lhe total autonomia. Nesta abordagem, é comum que o desenvolvimento das tarefas ocorra de forma mais lenta, podendo verificar-se uma dispersão dos esforços em discussões centradas em questões pessoais, em detrimento da execução efetiva do trabalho (Ferreira *et al.*, 2021).

A liderança de estilo democrático caracteriza-se por um líder que orienta e dirige a equipa de trabalho, incentivando ativamente a participação dos seus membros. Estabelece-se, assim, uma comunicação aberta e espontânea entre o líder e os liderados, permitindo que o trabalho ocorra de forma consistente e segura, mesmo na ausência do líder (Ferreira *et al.*, 2021).

Inspirando-se na teoria da liderança transformacional do historiador e cientista político norte-americano James MacGregor Burns (Williams, 2014), Bass e Avolio (1994) juntamente com outros colegas, desenvolveram o modelo de liderança transformacional bem como os instrumentos para a sua avaliação.

Bass e Avolio (1994) fortaleceram o conceito *FRL* (FRL- conjunto de estilos de liderança), que inclui desde a liderança passiva ou *laissez-faire*, passando pela liderança transaccional, até à liderança transformacional. A liderança transformacional é vista como a mais eficaz, ou o nível ótimo da liderança, a liderança transaccional tem como base as recompensas e as penalizações, sendo percecionada como um nível médio em termos de eficácia e a liderança *laissez-faire* é apontada com um nível de eficácia inferior ao ideal.

Um dos princípios fundamentais deste modelo é o reconhecimento de que o líder pode manifestar, em qualquer momento, cada um dos estilos de liderança incluídos no mesmo. No entanto, são os estilos de liderança transformacional e transaccional, quando conjugados, que motivam, influenciam as atitudes e melhoram o desempenho dos liderados (Bass e Avolio, 1994). Embora os líderes possam recorrer a diferentes estilos de liderança, tendem a privilegiar uma abordagem em detrimento de outras. De acordo com a literatura, os líderes mais eficazes adotam predominantemente um estilo transformacional, enquanto os menos eficazes revelam uma orientação mais passiva ou excessivamente centrada em ações corretivas (Bass e Riggio, 2006).

A secção seguinte detalha a abordagem teórica de Bass e Avolio, que contempla os estilos de liderança transformacional, transaccional e *laissez-faire*.

## **1.2 Estilos de liderança de Bass e Avolio**

### **1.2.1 Liderança transformacional**

A liderança transformacional é considerada uma forma de liderança atual, que deve complementar uma gestão eficaz. No entanto, vai além da simples execução de tarefas em conjunto com os liderados ou da manutenção de uma relação de qualidade, promovendo uma

visão partilhada e o desenvolvimento das capacidades individuais de cada membro da equipa (Bass e Avolio, 1994).

Os líderes transformacionais distinguem-se por estimularem e inspirarem os seus seguidores a alcançar resultados extraordinários, promovendo simultaneamente o desenvolvimento das suas próprias capacidades de liderança. Estes líderes apoiam o crescimento individual dos liderados, respondendo às suas necessidades específicas, promovendo a sua capacitação e alinhando os objetivos individuais com os do líder, do grupo e da organização como um todo (Bass e Riggio, 2006).

A liderança transformacional tem um impacto positivo e significativo na partilha de conhecimentos, bem como no comportamento inovador no desempenho das funções (Bahagia *et al.*, 2024). A liderança transformacional promove a valorização dos interesses partilhados entre os membros da organização e incentiva os liderados a alcançar objetivos comuns (Lee *et al.*, 2023). Simultaneamente, Yukl e Gardner (2020) referem que a liderança transformacional é frequentemente caracterizada pelo seu impacto positivo no fortalecimento da cooperação e da confiança, no desenvolvimento coletivo e no desenvolvimento da aprendizagem em equipa. Este estilo de liderança caracteriza-se por uma forte orientação social e por um compromisso com o bem-estar coletivo (Northouse, 2013). Os líderes que adotam este estilo demonstram altruísmo, colocando os interesses dos outros acima dos seus próprios interesses (Bahagia *et al.*, 2024).

A liderança transformacional baseia-se na ideia de que a mudança, tanto a nível organizacional como individual, é essencial para alcançar o sucesso. O líder transformacional atua em parceria com os liderados, identificando pontos fortes e áreas a melhorar, com o objetivo de promover uma transformação sustentada (Assunção, 2020).

Este estilo de liderança caracteriza-se pela presença de componentes, conhecidas por 4 I (Bass e Avolio, 1994), influência idealizada (*Idealized influence*); motivação inspiracional (*Inspirational motivation*); estímulo intelectual (*Intellectual stimulation*); e consideração individualizada (*Individualized consideration*).

A influência idealizada traduz-se na capacidade do líder para servir de modelo aos seus liderados, que o admiram, respeitam e procuram imitar. Este tipo de líder é percebido como íntegro, coerente, ético e disposto a assumir riscos, sendo valorizado pelas suas qualidades pessoais e comportamentos consistentes. Esta componente apresenta dois aspetos: os comportamentos do líder e os elementos que são atribuídos ao líder pelos seus seguidores ou outros colaboradores. A influência idealizada atribuída (*Idealized influence attributed – IIA*) refere-se à forma como o líder é percecionado pelos seus seguidores — como modelo de referência, digno de admiração, respeito e confiança. Por sua vez a influência idealizada comportamento (*Idealized influence behavior – IIB*) diz respeito às ações do líder, na forma

como transmite a missão, segurança e confiança, a orientação ética e a consistência na tomada de decisões (Bass e Riggio, 2006).

A motivação inspiracional, enquanto componente da liderança transformacional, refere-se à capacidade do líder para motivar e envolver os seus seguidores através de uma visão clara, entusiasta e mobilizadora, promovendo o espírito de equipa e atribuindo sentido ao trabalho desenvolvido (Bass e Riggio, 2006).

O estímulo intelectual, no âmbito da liderança transformacional, traduz-se na capacidade do líder para promover a criatividade e a inovação, incentivando os seguidores a repensar pressupostos e a abordar os desafios de forma diferenciada, num ambiente que valoriza ideias novas e evita a crítica penalizadora (Bass e Riggio, 2006).

A consideração individualizada refere-se à atenção dedicada às necessidades e ao desenvolvimento de cada colaborador. O líder atua como mentor, promove oportunidades de aprendizagem, valoriza as diferenças individuais e adota uma comunicação próxima e personalizada, incentivando a escuta ativa e a delegação como forma de crescimento profissional (Bass e Riggio, 2006).

Este estilo de liderança baseia-se em pilares como a confiança, o respeito, a colaboração e o compromisso. O líder transformacional compreende as motivações individuais dos seus liderados e adapta as suas estratégias ao perfil de cada um, potenciando o talento da equipa e promovendo o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os interesses dos colaboradores. Uma das principais mais-valias deste modelo é a capacidade de incluir os trabalhadores no processo de desenvolvimento da organização, fomentando o pensamento crítico e a participação ativa na resolução de problemas. Além disso, este estilo de liderança estimula o sentido de propósito e pertença, incentivando os seguidores a darem o seu melhor, motivados pela visão e pelos valores da organização (Assunção, 2020).

A liderança transformacional centra-se na capacidade do líder para interagir de forma empática, compreender e apoiar os colaboradores para além da relação contratual tradicional. Dependendo do contexto e das características individuais, o líder transformacional pode assumir funções de facilitador, mentor ou agente de inovação (Mehrad, 2020). São líderes capazes de comunicar as expectativas e objetivos de forma clara e conseguem transmitir a visão e o sentido de missão organizacional (Dias e Borges, 2015).

No parecer de Bass e Riggio (2006), o interesse existente por este estilo de liderança deve-se ao facto da liderança transformacional, ao valorizar a motivação intrínseca e o desenvolvimento positivo dos colaboradores, ser frequentemente percecionada como uma abordagem mais apelativa quando comparada com a lógica de troca social, mais impessoal, que caracteriza a liderança transacional. Esta preferência poderá estar relacionada com o facto da liderança transformacional se revelar mais eficaz na gestão das equipas e

organizações complexas, típicas da atualidade, onde os liderados não só procuram líderes inspiradores que os orientem num contexto de incerteza, mas também pretendem ser desafiados e sentir-se valorizados, de forma a promover o seu sentido de compromisso e a melhoria do seu desempenho.

Os líderes transformacionais têm a capacidade de motivar os seus seguidores a superarem frequentemente as expectativas iniciais. Ao estabelecerem padrões mais exigentes, tendem a obter níveis superiores de desempenho. Adicionalmente, este estilo de liderança está associado a seguidores mais esforçados e satisfeitos, sendo também caracterizado pela atenção às necessidades individuais e ao desenvolvimento pessoal, promovendo o crescimento do potencial de liderança dos próprios liderados (Bass e Riggio, 2006). Também Callebaut (2022) afirma que a liderança transformacional é o estilo mais adequado para obtenção de motivação, satisfação profissional, inovação e performance. O mesmo resultado foi verificado no estudo desenvolvido por Alcobia (2024), quando procurou compreender o impacto dos estilos de liderança junto da população ativa no mercado de trabalho e reconheceu que os profissionais mais satisfeitos ao nível da autonomia, relacionamento e competência, são os que experimentam um estilo de liderança transformacional.

Apesar de todos os benefícios explanados, Callebaut (2022) também aborda algumas limitações deste estilo, como a dependência da capacidade do líder para inspirar os liderados na concretização dos objetivos. Essa limitação pode comprometer os resultados caso essa competência não se verifique.

### **1.2.2 Liderança transaccional**

A liderança transaccional caracteriza-se pela atribuição de recompensas ou penalizações por parte do líder, em função do desempenho do liderado (Assunção, 2020; Bass e Avolio, 1994; Callebaut, 2022). Este tipo de liderança tem como base o reforço contingente (*Contingent reward* – CR), que pode assumir uma forma positiva, através da atribuição de recompensas ou negativa, por meio da gestão por exceção, ativa ou passiva. Embora o reforço contingente, nomeadamente através da atribuição de recompensas, possa contribuir para motivar os liderados e melhorar o seu desempenho, a evidência mostra que este tipo de liderança tende a ser menos eficaz no desenvolvimento pessoal e profissional a longo prazo. Em comparação, a liderança transformacional, caracterizada pelas suas quatro componentes – influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada — revela maior capacidade para promover níveis mais elevados de envolvimento, crescimento e compromisso por parte dos colaboradores. Nesta abordagem, o líder define ou negocia com

o liderado quais as tarefas a realizar, comprometendo-se a recompensar o seu cumprimento satisfatório (Assunção, 2020; Bass e Avolio, 1994).

A gestão por exceção (*Management-by-exception* - MBE) tende a ser menos eficaz, embora possa ser necessária em determinadas circunstâncias. Na sua forma ativa (*Management-by-exception active* - MBE-A), o líder monitoriza ativamente os desvios em relação aos padrões estabelecidos, bem como erros e falhas nas tarefas dos liderados, intervindo sempre que necessário para aplicar medidas corretivas (Bass e Avolio, 1994). Já na sua forma passiva (*Management-by-exception passive* - MBE-P), o líder adota uma postura de espera, reagindo apenas quando os desvios, erros ou omissões acontecem, atuando nesse momento com medidas corretivas (Bass e Avolio, 1994; Dias e Borges, 2015).

A liderança transacional baseia-se numa relação de troca entre o líder e os seus liderados (Assunção, 2020; Dias e Borges, 2015; Mehrad, 2020), envolvendo um entendimento mútuo sobre as exigências necessárias para alcançar os objetivos definidos (Assunção, 2020; Dias e Borges, 2015). Esta troca pode assumir uma natureza económica, política ou psicológica. Quando os objetivos são atingidos, os liderados são recompensados de forma material ou simbólica, no entanto, em caso de falha, podem surgir consequências, como o descontentamento ou até penalizações de ordem psicológica ou material (Dias e Borges, 2015).

Os líderes transacionais tendem a valorizar a padronização do trabalho e a execução de tarefas claramente definidas e orientadas para resultados (Carrara *et al.*, 2017). Bass e Riggio (2006) esclarecem que os líderes com um estilo transacional tendem a recompensar financeiramente os colaboradores em função do seu desempenho produtivo, podendo igualmente retirar essas recompensas quando os resultados não correspondem às expectativas.

A lógica de troca existente neste estilo de liderança, procura satisfazer ambas as partes envolvidas. Essa satisfação é alcançada através da clarificação das responsabilidades do liderado, das expectativas do líder e dos benefícios associados ao cumprimento das metas estabelecidas (Mehrad, 2020).

Embora a liderança transacional seja atualmente menos valorizada nas discussões sobre estilos de liderança, para Richards (2020) continua a ser uma abordagem relevante, sobretudo em contextos de incerteza, como nos serviços de saúde. Este modelo revela-se eficaz na concretização de objetivos de curto prazo e na execução de tarefas específicas. Contudo, sugere que a sua eficácia, particularmente em contextos de prestação de cuidados de saúde, pode ser significativamente potenciada quando combinada com outros estilos de liderança. O autor reconhece algumas críticas à prática deste estilo de liderança, nomeadamente a sua inclinação para uma abordagem pouco holística, com um foco excessivo na execução de

tarefas. Adicionalmente, refere que a ênfase nas métricas e nos objetivos pode contribuir para o desenvolvimento de uma cultura organizacional, que no caso das organizações de prestação de cuidados de saúde tende a negligenciar a dimensão humana e relacional dos cuidados, elemento essencial na prática deste tipo de serviços.

A liderança transacional revela-se particularmente eficaz na orientação e motivação dos indivíduos para a execução de tarefas claramente definidas, com o mínimo de erros. Os recursos atribuídos em função do desempenho podem ser de natureza social, como o reconhecimento verbal, ou materiais, como folgas ou bónus. Esta abordagem de liderança privilegia a manutenção do *status quo* e a prevenção de retrocessos no desempenho da equipa (Fletcher *et al.*, 2019).

Na visão de Belrhiti *et al.* (2020), este estilo de liderança aumenta a motivação extrínseca, reduz a pressão no trabalho e clarifica as funções dos elementos de uma equipa. Por contrapartida, suprime a motivação intrínseca e o compromisso profissional se for demasiado autoritária.

As conclusões do estudo desenvolvido por Dias e Borges (2015) não confirmaram o que é defendido pela literatura, uma vez que a liderança transacional foi identificada pelos liderados como o estilo que permite obter os melhores resultados. Os autores constataram que os líderes presentes nas instituições públicas estatais de Minas Gerais, Brasil, procuram e observam os desvios e padrões, e assumem atitudes corretivas necessárias ou intervêm apenas quando os resultados não são alcançados, comportamentos de uma gestão por exceção. Os resultados obtidos por Dias e Borges (2015) não corroboram Avolio (1999), citado por Callebaut (2022), que define o perfil de liderança ideal por altas frequências do estilo transformacional, uma menor utilização do estilo transacional e baixas ações de *laissez-faire*, tendo em conta que a liderança transformacional é o estilo mais adequado para a motivação, satisfação, inovação e performance organizacional (Callebaut, 2022). Os resultados obtidos por Dias e Borges (2015) levantam algumas questões, uma vez que a liderança transacional é um estilo centrado na valorização por via de recompensas, que poderá conduzir a um baixo envolvimento profissional por parte dos liderados.

Salienta-se que a liderança transacional e a liderança transformacional são frequentemente consideradas abordagens complementares (Goula *et al.*, 2019; Santos *et al.*, 2021), uma vez que os líderes tendem a ser mais eficazes quando integram características de ambos os estilos (Goula *et al.*, 2019). A respeito desta matéria, Alcobia (2014) evidenciou que tanto a liderança transformacional como a transacional podem satisfazer as necessidades psicológicas básicas dos colaboradores, sobretudo a autonomia e a competência. No caso da liderança transacional, isso ocorre através da definição clara de expectativas e da associação de recompensas ou penalizações ao desempenho; já a liderança transformacional contribui

por meio de inspiração, consideração individualizada e estímulo ao desenvolvimento dos seguidores. Embora se verifiquem semelhanças nos efeitos sobre autonomia e competência, a necessidade de relacionamento não se mostrou significativa, sugerindo que o sentimento de pertença e ligação poderá não depender diretamente do estilo de liderança, mas antes de fatores contextuais e interpessoais próprios de cada organização.

### **1.2.3 Liderança *laissez-faire***

No que se refere ao estilo de liderança *laissez-faire*, este caracteriza-se pela ausência do líder nos processos de tomada de decisão evidenciando uma tendência para negligenciar responsabilidades e evitar o envolvimento em assuntos essenciais da organização (Bass e Riggio, 2006). Deste modo, as decisões são tomadas pela própria equipa (Araújo *et al.*, 2019; Belrhiti *et al.* 2020; Ferreira *et al.*, 2021).

Este estilo de liderança caracteriza-se pela falta de orientação, sendo, por definição, o estilo mais inativo e, segundo a maioria dos estudos existentes, o mais ineficaz. Ao contrário da liderança transacional, no estilo de liderança *laissez-faire* não existe qualquer tipo de transação entre líder e liderado (Bass e Avolio, 1994).

Na visão de Belrhiti *et al.* (2020), este estilo está associado a níveis reduzidos de motivação, incerteza de papéis e baixa percepção de apoio organizacional. A liderança *laissez-faire* está negativamente associada ao desempenho dos liderados, refletindo-se numa menor eficácia e num nível reduzido de satisfação por parte destes (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016).

Alluhaybi *et al.* (2024) destacam que a transição do estilo de liderança *laissez-faire* para abordagens transacional e transformacional contribui para uma maior eficácia dos processos e atividades organizacionais.

### **1.2.4 Relação entre os três estilos de liderança**

Todos os líderes em algum momento do seu percurso, utilizam os vários estilos de liderança existentes. No entanto, a literatura identifica um perfil de liderança ótimo com uma baixa frequência de comportamentos associados à liderança *laissez-faire*, ao mesmo tempo que evidencia uma maior incidência de estilos transacionais. De acordo com Bass e Avolio (1994), o perfil ótimo de liderança caracteriza-se pela presença consistente e predominante dos quatro componentes essenciais da liderança transformacional: influência idealizada, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. De forma

consistente, Callebaut (2022) confirmou a predominância e a eficácia da liderança transformacional em contextos organizacionais.

Também os resultados obtidos por Ferreira (2021) suportam o perfil ideal de liderança de Bass e Avolio (1994), ao verificar que o estilo de liderança transformacional apresentava os valores mais elevados, com a liderança transacional com uma dimensão inferior e, por último, a liderança *laissez-faire*. Ferreira (2021) verificou igualmente que os resultados corroboraram a literatura, no que concerne aos resultados da liderança, pois a liderança transformacional é a dimensão com um maior impacto positivo na satisfação, eficácia e esforço-extra.

Em oposição ao perfil ótimo, o perfil do líder com fraco desempenho, deficitário, é caracterizado pela inatividade e ineficácia, o oposto dos líderes ótimos (Bass e Avolio, 1994), o líder não assume as suas responsabilidades e não aparenta ter qualquer estratégia definida, evidenciando poucos ou nenhuns comportamentos nas dimensões transformacionais.

Os estilos mais ativos implicam uma liderança mais presente e interventiva, e os estilos menos ativos apontam para uma liderança caracterizada pela ausência, passividade ou desresponsabilização, como é o caso da gestão por exceção passiva e do estilo de liderança *laissez-faire* (LF).

### **1.2.5 Resultados da liderança**

Através da identificação do estilo de liderança existente numa organização, é possível avaliar o resultado que cada estilo tem no que diz respeito às seguintes variáveis: Satisfação, eficácia e esforço extra (Bass e Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020).

A satisfação refere-se à perceção de que o líder recorre de forma eficaz aos estilos de liderança no exercício das suas funções, sendo igualmente capaz de promover um ambiente de trabalho adequado ao desempenho positivo da sua equipa (Bass e Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020). Por sua vez, Callebaut (2022) preferiu identificar a satisfação como um estado emocional ou afetivo, relacionando os seguintes aspetos: a satisfação com a chefia, com a instituição, com os colegas de trabalho, com as condições de evolução, com as recompensas salariais, com os líderes, com a estabilidade de emprego, com a quantidade de trabalho, com o desempenho pessoal e a satisfação intrínseca geral.

A eficácia diz respeito à capacidade do líder para representar a sua equipa junto da hierarquia organizacional, combinando esta competência com a capacidade de identificar as suas próprias necessidades profissionais, sem negligenciar os objetivos e exigências da organização (Bass e Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020).

Por último, o esforço extra traduz-se na capacidade do líder, em contexto profissional, motivar os seus liderados a superarem as expectativas, inculcando-lhes uma atitude de superação pessoal através do empenho e dedicação acrescidos (Bass e Avolio, 2004 *cit. in* Ferreira, 2020).

A tabela 1 sintetiza as componentes de cada estilo de liderança, bem como os resultados da liderança.

**Tabela 1 - Estilos e resultados de liderança**

| Estilos de liderança    | Liderança transformacional     | Componentes                                       |
|-------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------|
|                         |                                | Influência idealizada (atribuída e comportamento) |
|                         |                                | Motivação inspiracional                           |
|                         |                                | Estímulo intelectual                              |
|                         |                                | Consideração individualizada                      |
|                         | Liderança transacional         | Reforço contingente                               |
|                         |                                | Gestão por exceção - Ativa                        |
|                         |                                | Gestão por exceção - Passiva                      |
|                         | Liderança <i>laissez-faire</i> | -                                                 |
| Resultados da liderança |                                | Esforço extra<br>Eficácia<br>Satisfação           |

Fonte: Adaptado de Couto (2017)

No parecer de Callebaut (2022), independentemente do estilo de liderança adotado, as ações do líder têm repercussões significativas tanto no funcionamento organizacional como na relação entre o indivíduo e a organização. Um dos aspetos centrais da atuação da liderança reside na perceção de apoio que os liderados sentem por parte do líder, o que, por extensão, influencia a perceção de suporte organizacional. Este entendimento é fundamental para o bem-estar e desempenho dos profissionais, sendo moldado pelas práticas de liderança.

A mesma autora conclui que o modelo de Bass e Avolio tem como finalidade “interpretar e fundamentar as preferências dos colaboradores das organizações para cada estilo de liderança” (Callebaut, 2022, p.45).

Quando estudada a perceção da liderança, através do modelo FRL, Fialho *et al.* (2023) verificaram diferenças significativas de intensidades percecionadas. Os líderes apresentaram uma perceção mais elevada dos seus comportamentos associados à liderança transformacional, à gestão por exceção ativa e à aplicação de recompensas contingentes (liderança transacional), em comparação com a perceção dos seus liderados. Os liderados atribuíram uma maior intensidade comportamentos associados à gestão por exceção passiva e ao estilo de liderança *laissez-faire* do que os seus líderes. Também Santos (2018) verificou uma discrepância entre a perceção dos líderes e dos liderados. Com base na análise dos

dados recolhidos numa autarquia, o autor constatou que os líderes da amostra se percecionaram predominantemente com o estilo de liderança transformacional, por sua vez, os liderados indicaram percecionar, com maior frequência o estilo de liderança transacional. Em 2017, também Couto verificou uma diferença de perceções entre os dois elementos, na amostra estudada. Os líderes auto percecionaram-se com um estilo de liderança transformacional e, por sua vez, os liderados afirmaram que a liderança transacional é a mais demonstrada pelos seus líderes. Em relação aos resultados da liderança, os líderes auto percecionaram valores mais elevados na eficácia, seguido de satisfação e por fim o esforço extra. Os liderados apontaram a satisfação com o valor mais elevado, muito próximo da eficácia e por último, à semelhança dos líderes, o esforço extra é a última variável percecionada.

No estudo levado a cabo por Callebaut (2022), o cenário verificado é o inverso, pois o estilo de liderança percecionado pelo líder é igual ao percecionado pelos seus liderados, na amostra estudada. Foi aferida a presença elevada do estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e, com frequências menores o estilo *laissez-faire*, verificando-se desta forma um perfil de liderança ótimo (Bass e Avolio, 1994).

A existência de discrepâncias entre a perceção que os líderes têm do seu estilo de liderança e a forma como este é percecionado pelos liderados reforça a relevância do aprofundamento desta temática, justificando a pertinência do presente estudo.

### **1.3 Organizações de saúde**

A gestão de pessoas constitui um desafio que exige a consideração de diversas variáveis, de forma a garantir níveis elevados de desempenho, motivação e satisfação dos trabalhadores. No contexto hospitalar, caracterizado por uma ampla diversidade de funções e níveis de qualificação, a gestão de recursos humanos requer competências acrescidas, sendo a liderança um fator fundamental para assegurar a eficácia dos profissionais e o cumprimento dos padrões exigidos num hospital público (Barroso, 2023).

De acordo com Bass e Avolio (1994), o líder carismático é aquele que exerce uma influência idealizada sobre os seus seguidores, inspirando-os através do exemplo, da confiança e da visão partilhada. O carisma traduz-se na capacidade de mobilizar os outros em torno de valores e propósitos comuns, constituindo um dos pilares da liderança transformacional. No contexto hospitalar, tal como evidenciado por Barroso (2023), o carisma do líder revela-se determinante para mobilizar as equipas e alcançar os objetivos definidos pela instituição.

Marques *et al.* (2023) identificaram uma gestão ineficaz devido à ausência de competências, à pressão sobre os sistemas de saúde e à falta de integração de políticas e práticas baseadas em evidências. Daswati *et al.* (2021) verificaram que a confiança nos serviços prestados pelas instituições de saúde diminuiu, devido às fortes críticas de que são alvo. Segundo Marques *et al.* (2023), a gestão da saúde pública tem enfrentado desafios crescentes relacionados com a necessidade de fortalecer competências de liderança, negociação e tomada de decisão em contextos marcados por escassez de recursos e elevada complexidade organizacional. Os autores salientam que a atenção a estas questões é essencial para otimizar a eficácia e a sustentabilidade das instituições de saúde.

Os hospitais públicos portugueses acompanharam, à semelhança dos países desenvolvidos, a evolução ao nível das infraestruturas, tecnologia e recursos humanos. No entanto, os modelos organizacionais, de gestão e de funcionamento mantiveram-se marcados por uma forte burocracia, estruturas rígidas de comando e controlo, e uma dependência da autoridade central (Martins *et al.*, 2023).

O sector da saúde destaca-se pela sua natureza particularmente dinâmica. As mudanças políticas, económicas, culturais e tecnológicas, a nível local, nacional e internacional, influenciam o funcionamento das instituições de prestação de cuidados de saúde. Estes organismos têm enfrentado desafios e complexidades significativas no esforço de se adaptarem e garantirem a prestação de serviços adequados e de qualidade. Num contexto exigente, é fundamental que as organizações de saúde disponham de conhecimentos técnicos e especializados. Paralelamente, torna-se imperativo reforçar as capacidades de liderança, de forma a enfrentar eficazmente os desafios quotidianos, responder com agilidade às incertezas e complexidades do ambiente organizacional e garantir uma evolução sustentada rumo ao futuro (McKimm *et al.*, 2020).

#### **1.4 A liderança nas organizações de saúde**

A liderança constitui um elemento funcional essencial em qualquer organização, desempenhando um papel central no seu funcionamento, desenvolvimento e sustentabilidade, através da utilização eficiente dos recursos humanos e materiais. A liderança é importante também pela sua capacidade de inspirar, transformar, adaptar, decidir, educar e criar cultura organizacional. A liderança eficaz integra múltiplas dimensões que vão desde o técnico ao humano, do operacional ao estratégico. Neste sentido, o estudo da

liderança, especialmente no sector da saúde, revela-se fundamental para garantir a prestação de cuidados de qualidade (Tedla e Hamid, 2022).

Num século marcado por rápidas transformações tecnológicas, sociais, económicas e políticas, os líderes em saúde podem exercer um impacto positivo e transformador na vida das pessoas, desde que possuam as competências técnicas e comportamentais associadas aos diferentes estilos de liderança. Em todos os níveis organizacionais, os líderes inseridos em culturas de prestação de cuidados podem beneficiar de aprendizagens estruturadas, através da participação ativa das partes interessadas (Tedla e Hamid, 2022).

Através do seu trabalho, Barroso (2023) reconhece o desafio existente na gestão de pessoas, tendo em conta o conjunto ou a conjugação de variáveis necessárias para manter os colaboradores motivados, satisfeitos e com um nível de desempenho elevado. Numa unidade de saúde, essa gestão de recursos humanos carece de uma maior destreza, considerando uma liderança forte como essencial para a gestão dos profissionais.

Jurd e Barr (2023) abordam as situações de assistência crítica com que estes profissionais de saúde e líderes podem lidar, destacando que uma liderança eficaz nestes cenários requer o domínio de competências sociais, cognitivas e comportamentais, bem como de capacidades de desenvolvimento da própria liderança. Os fatores mais importantes incluem delegar tarefas de forma eficaz, ter consciência da capacidade e do progresso da equipa durante uma intervenção, e demonstrar empatia e solidariedade, mantendo, ao mesmo tempo, o controlo da situação através de um estilo de liderança que permite a autonomia da equipa. Também realçam que a tomada de decisões partilhadas ajuda a reduzir a sobrecarga mental do líder e melhora a eficácia do trabalho em equipa.

Schwatka *et al.* (2024) defendem ser importante as práticas de liderança dos profissionais de saúde, privilegiando os líderes qualificados para ocuparem cargos de direção, pois estarão mais bem preparados para promover debates complexos e desafiadores sobre as práticas organizacionais incorretas, que contribuem para danos causados aos profissionais de saúde. Silva *et al.* (2024) verificaram que os líderes na saúde pública, se auto percebem como pessoas solidárias, com perceção de justiça, que respeitam os liderados e os veem como colegas de trabalho. Os líderes revelaram também desafios na imposição da sua autoridade, o que pode comprometer a manutenção do respeito pelas normas de trabalho e pelo cumprimento dos objetivos estabelecidos. Quanto às características que um líder deve possuir para inspirar os seus liderados, destacou-se o otimismo, a transmissão de energia positiva, o respeito e a educação, e o tratamento dos liderados com zelo profissional e proteção. Além disso, é reforçada a importância de promover um espírito de grupo, assumindo os sucessos e os erros de forma coletiva. Segundo os líderes, estes fatores contribuem para a criação de uma relação de confiança e cumplicidade na prossecução dos objetivos

organizacionais. Os mesmos autores salientam que um líder eficaz deve possuir inteligência e sensibilidade para prever, lidar e resolver desafios no setor.

A respeito desta matéria, Cecchini *et al.* (2024) destacam que os líderes que reconhecem a importância da sua posição de liderança demonstram maior eficácia na gestão, enquanto aqueles que ainda se identificam principalmente com a prática de medicina podem enfrentar mais obstáculos na tomada de decisões e na gestão das equipas.

Um profissional de saúde que exerça funções de liderança, deve estar adequadamente habilitado para a prática deste exercício, sobretudo em períodos de instabilidade. Os líderes nesta área devem ser capazes de articular uma visão partilhada e mobilizar as suas equipas no sentido da concretização dessa visão, mesmo perante contextos adversos. A autorreflexão sobre os traços de personalidade é vista como uma abordagem valiosa para reforçar a eficácia da sua liderança (Fletcher *et al.*, 2019).

Tedla e Hamid (2022) reconhecem que as complexidades, os desafios e as barreiras inerentes ao sector da saúde são inevitáveis, contudo, uma análise mais aprofundada da liderança permite atenuá-los e até transformá-los em oportunidades de desenvolvimento. Adicionalmente, constata-se que líderes com uma visão global e interdisciplinar são capazes de promover uma cultura organizacional sólida, resiliente e apta a enfrentar contextos de instabilidade.

Para Nataliia e Mykhailo (2021), na área da saúde, a colaboração e a comunicação são cruciais para o sucesso das equipas e para a melhoria dos serviços de saúde prestados.

Carrara *et al.* (2017) evidenciam que a liderança transformacional é amplamente utilizada e valorizada nos serviços de saúde. Conceptualmente, distingue-se por uma abordagem inspiradora e visionária, com traços de carisma do líder, que reconhece o potencial dos colaboradores e incentiva o seu desenvolvimento (Bass e Riggio, 2006; Judge e Piccolo, 2004).

Na visão de Martins *et al.* (2023), a liderança transformacional tem um efeito negativo e significativo na intenção de rotatividade e um efeito positivo e significativo no envolvimento emocional dos colaboradores com a organização e no sentimento de responsabilidade que sentem em permanecer nesta. Os mesmos autores comprovaram que a liderança desempenha um papel crucial no bom funcionamento do Hospital Professor Doutor Fernando Fonseca. Verificaram ainda que um comportamento de inspiração, motivação e incentivo de comportamentos pró-ativos, por parte dos líderes, potencia maior envolvimento dos liderados com a organização, reduzindo a rotatividade das equipas de trabalho. Por contrapartida, comportamentos baseados em recompensas monetárias ou reconhecimentos públicos, não vinculam as equipas aos serviços, nem aumentam o seu nível de compromisso.

Com base em exemplos do Canadá e dos Países Baixos, Nataliia e Mykhailo (2021) analisaram políticas que procuram envolver profissionais de saúde na melhoria dos sistemas de saúde, destacando a importância de estratégias colaborativas, incentivos financeiros e ambientes facilitadores para a promoção de uma cultura organizacional resiliente. Os mesmos autores concluíram que os estilos de liderança, como o transformacional e a liderança autêntica, estão positivamente associados à retenção de colaboradores, satisfação no trabalho e compromisso organizacional. Em particular, a liderança transformacional revelou-se a mais eficaz em termos de satisfação profissional e fidelização dos colaboradores, superando os estilos transacional e *laissez-faire*.

Kulari *et al.* (2022) auscultaram os Serviços de Cuidados Paliativos de hospitais públicos portugueses e verificaram a presença de líderes com características de transparência, autoconsciência, tratamento equilibrado e com comportamentos morais. Estas características demonstraram ter um impacto importante no sector dos cuidados de saúde, fomentando ambientes de trabalho facilitadores, contribuindo para a melhoria da qualidade do serviço que é prestado. Os líderes reconheceram os seus pontos fortes e fracos, assim como assumiram confiar que os seus seguidores estão capacitados para desempenhar as suas funções.

Antunes (2022) verificou que as competências de liderança com maior destaque, em instituições públicas de saúde, não estão alinhadas com as estratégias organizacionais e que existe uma falta de formação por parte dos profissionais que desempenham este papel. No entanto, afirma ser possível capacitar estes elementos para que possam responder de forma mais eficiente na aplicação das estratégias definidas.

Para Teame *et al.* (2022), os líderes nos cuidados de saúde demonstram pouca capacidade na criação e implementação de uma visão estratégica, bem como no desenvolvimento dos liderados. Os desafios da liderança estão principalmente associados à falta de conhecimentos e competências dos líderes em matéria de liderança. Os líderes com comportamentos ditatoriais influenciam negativamente o desempenho organizacional e a capacidade para trabalhar em equipa, reduzindo a motivação dos liderados. Os líderes com maior desenvolvimento de vínculos emocionais são mais eficazes, pois permitem aos liderados expressarem-se e transmitirem as suas necessidades. Os mesmos autores verificam que capacitar os líderes com inteligência emocional melhorará a sua eficácia.

Kerse *et al.* (2023) defendem que a liderança orientada para a saúde – entendida como um estilo de liderança que valoriza e promove a saúde física e psicológica dos profissionais através de comportamentos modelo, comunicação eficaz e melhoria das condições de trabalho - contribui positivamente para o aumento do envolvimento dos funcionários públicos, bem como para a adoção de comportamentos de serviço extra função, com efeitos benéficos no contexto do sector público.

Em 2023, Domingues verificou que o estilo de liderança transformacional na área da saúde influenciava positivamente a motivação no trabalho, demonstrando que o comportamento do líder tem impacto nos profissionais de saúde. O perfil transformacional neste tipo de organizações verificou-se essencial, tendo em conta que os profissionais presentes nestas estruturas prestam cuidados de saúde a utentes fragilizados, sendo desta forma um trabalho exigente e com um elevado grau de responsabilidade, o que pode debilitar os próprios profissionais. A mesma autora apontou para a promoção de formação dos líderes nesta matéria como crucial, de forma a implementar comportamentos de liderança transformacional, como o tratamento de forma individualizada, o apoio e estímulo à evolução, o reconhecimento, a confiança e o envolvimento e cooperação entre elementos da equipa, uma vez que estes comportamentos foram identificados e valorizados pelos profissionais de saúde.

O mesmo cenário não foi encontrado por Barroso (2023), no Hospital Distrital de Santarém. Com base na amostra de profissionais de saúde inquiridos, a autora verificou a presença de uma liderança transdimensional, que “não chega a ser transacional nem ambiciona, em concreto, ser transformacional” (p.83). Os resultados revelaram perceções de insatisfação entre os participantes e a ausência de linhas orientadoras assertivas ao nível da comunicação, que se traduz numa fragilidade operacional, com impacto na própria instituição.

Assim, compreender o estilo de liderança predominante nas organizações públicas de saúde e o modo como é percecionado por líderes e liderados, torna-se essencial para avaliar o impacto da liderança no desempenho das equipas.

## **Capítulo II – Objetivos e Metodologia**

Um procedimento é uma forma de progredir em direção a um objetivo. Expor o procedimento científico consiste, portanto, em descrever os princípios fundamentais a pôr em prática em qualquer trabalho de investigação. Os métodos não são mais do que formalizações particulares do procedimento, percursos diferentes concebidos para estarem mais adaptados aos fenómenos ou domínios estudados. (Quivy e Campenhoudt, 2005, p.25).

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico seguido no estudo. São expostos o problema e a pergunta de partida, bem como os objetivos e as hipóteses formuladas. Descrevem-se ainda o tipo de estudo, a amostra e o instrumento de recolha de dados, assim como os procedimentos de análise estatística e as considerações éticas que orientaram a investigação.

### **2.1 Método**

A presente investigação segue o modelo metodológico proposto por Quivy e Campenhoudt (2005), o qual assenta num itinerário estruturado em várias etapas, desde a escolha do tema até à elaboração do relatório final. Esta abordagem permite assegurar uma coerência entre o problema identificado, os objetivos definidos, as opções metodológicas adotadas e a análise dos dados. Este modelo foi adaptado para uma estrutura mais operacional, de acordo com as exigências da temática escolhida, permitindo uma exposição clara e articulada dos elementos centrais da metodologia adotada.

### **2.2 Definição do problema**

A definição do problema existe para facilitar o trabalho de investigação (Stake, 1995). Para Kotler (2000), a definição de um problema deve evitar ser demasiado generalizada ou excessivamente limitada, de forma a não comprometer a qualidade e a utilidade dos resultados. O problema de pesquisa desta dissertação relaciona as diferentes perceções do estilo de liderança entre os líderes e os liderados, e o impacto do estilo de liderança adotado.

No exercício da investigação deve ser refletido o que se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga (Quivy e Campenhoudt, 2005). Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), “uma investigação, é por definição, algo que se procura” (p. 33).

Apesar da vasta literatura sobre os estilos de liderança, verifica-se uma escassez de estudos empíricos aplicados às organizações públicas de saúde portuguesas, particularmente quanto à comparação entre a perceção dos líderes e a dos liderados. Esta lacuna justifica a pertinência da presente investigação.

Deste modo, o problema de investigação pode sintetizar-se na seguinte pergunta de partida: Que estilo de liderança existe no serviço público de saúde? Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a pergunta de partida é o fio condutor que traduzirá de forma clara e precisa o que se pretende procurar e compreender.

## **2.3 Objetivos**

A definição dos objetivos da investigação constitui uma etapa essencial no planeamento de qualquer estudo científico, uma vez que orienta todas as fases subsequentes do processo metodológico. Para Creswell e Creswell (2018), os objetivos definem a intenção central do estudo, permitindo reduzir o campo de análise e estabelecer uma ligação lógica entre o problema, as questões de investigação e os procedimentos metodológicos. No mesmo sentido, Bryman e Bell (2015) salientam que os objetivos bem definidos são determinantes para a escolha das estratégias de recolha e análise de dados, confirmando a relevância e a consistência do trabalho desenvolvido.

Assim, e tendo em conta o enquadramento teórico e a pergunta de partida definida, estabelece-se como objetivo geral compreender o estilo de liderança predominante numa instituição de saúde pública e o modo como este influencia os liderados.

Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: compreender a perceção do líder sobre o seu próprio comportamento; compreender a perceção dos liderados sobre o seu líder; aferir se existem diferenças entre o estilo de liderança auto percebido pelos líderes e o observado pelos liderados; e compreender o efeito dos estilos de liderança nos liderados.

## 2.4 Hipóteses

As hipóteses de investigação representam proposições formuladas com base na revisão de literatura e no problema identificado, e funcionam como formulações prévias que se pretendem confirmar ou refutar com base na análise empírica dos dados. Para Fortin (1999), a hipótese implica a verificação de uma teoria ou das suas proposições. Para esta autora, a hipótese resulta da observação de fenómenos na realidade, seja da teoria ou de trabalhos empíricos. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a hipótese é uma proposição provisória, que deve inscrever-se na lógica teórica da problemática e que deve ser verificada. Os mesmos autores defendem ser comum construir um grupo de hipóteses, que devem articular-se entre si e integrarem-se logicamente na problemática.

Desta forma, com base na revisão de literatura efetuada, na questão de investigação formulada e nos objetivos definidos, enunciam-se as seguintes hipóteses:

- Hipótese 1 – O estilo de liderança percebido pelos líderes apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e com frequências baixas ou ausentes o estilo de liderança *laissez-faire*;
- Hipótese 2 – O estilo de liderança percebido pelos liderados apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e com frequências baixas ou ausentes o estilo de liderança *laissez-faire*;
- Hipótese 3 – O estilo de liderança percebido pelos próprios líderes é igual ao percebido pelos liderados;
- Hipótese 4 - A auto percepção dos líderes relativamente aos resultados da liderança é igual à percepção dos liderados;

Esta hipótese foi formulada por razões metodológicas, dado que o MLQ permite comparar diretamente as percepções de líderes e liderados sobre os resultados da liderança — satisfação, eficácia e esforço extra. Pretende-se, assim, analisar o grau de alinhamento entre ambos os grupos, assumindo esta análise um carácter exploratório, uma vez que a literatura sobre estilos de liderança não aborda explicitamente esta comparação.

- Hipótese 5 – O estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação dos liderados;
- Hipótese 6 – O estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na eficácia dos liderados;
- Hipótese 7 – O estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo no esforço extra dos liderados;

- Hipótese 8 – O estilo de liderança transacional tem um impacto menos positivo na satisfação dos liderados do que a liderança transformacional;
- Hipótese 9 – O estilo de liderança transacional tem um impacto menos positivo na eficácia dos liderados do que a liderança transformacional;
- Hipótese 10 – O estilo de liderança transacional tem um impacto menos positivo no esforço extra dos liderados do que a liderança transformacional;
- Hipótese 11 – O estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo na satisfação dos liderados;
- Hipótese 12 – O estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo na eficácia dos liderados;
- Hipótese 13 – O estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo no esforço extra dos liderados.

Para a realização do estudo foi adotada uma metodologia quantitativa, tendo em consideração os objetivos definidos. Esta abordagem comporta a aplicação de inquéritos por questionários, para recolha de dados de uma amostra (Creswell, 2014), que permitirá explicar o fenómeno pela análise dos resultados obtidos.

Trata-se de um estudo transversal, considerando que a informação pretendida foi recolhida num único momento e sem acompanhamento dos participantes (Bryman, 2016; Creswell e Creswell, 2018). Este estudo é não interventivo e observacional, onde o papel desempenhado pelo investigador foi apenas de análise da situação existente, sem manipulação experimental ou intervenção sobre os participantes (Hulley *et al.*, 2013). A recolha de dados foi exclusivamente por questionário anónimo, assegurando a privacidade dos inquiridos (Babbie, 2020) e garantindo que não envolvesse quaisquer danos físicos ou psicológicos.

## 2.5 Amostra

No caso em estudo, em que se pretende identificar o estilo de liderança existente numa instituição de saúde pública, considerou-se adequada a opção por uma unidade hospitalar, dado que apresenta uma maior diversidade de serviços e por consequência mais recursos humanos, em comparação com uma unidade de cuidados de saúde primários.

Não sendo exequível o contacto e aplicação do questionário em todas as unidades hospitalares públicas portuguesas, por questão de tempo e recursos, importou concentrar a investigação e definir a amostra (Hill e Hill, 1998a).

A população alvo escolhida para aplicação do questionário foram os profissionais dos serviços clínicos/acção médica, de uma unidade hospitalar do setor público da região do centro do país, mais concretamente as categorias profissionais de assistentes hospitalares, internos de formação, enfermeiros e técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica. A escolha deste tipo de serviço proporciona o acesso a líderes que são simultaneamente profissionais de saúde, tornando o seu perfil particularmente relevante e representativo do universo pretendido (Hill e Hill, 1998a).

Segundo Guerra (2006), a amostra é classificada como amostragem não probabilística, por conveniência, considerando que existe uma escolha dos serviços onde se pretende implementar os questionários, logo existe uma seleção de elementos. Este tipo de amostragem é comum em situações onde existe limitação de tempo ou recursos e é necessário obter dados rapidamente.

Com base nos dados disponibilizados no site institucional da unidade hospitalar selecionada, em 2023 a instituição tinha 1028 elementos nas categorias profissionais escolhidas para serem inquiridas. Ainda de acordo com a mesma fonte, em 2023, em cargos de chefia (líderes) e nas categorias mencionadas existiam 68 elementos e em funções operacionais (liderados), 960 elementos.

De acordo com Hill e Hill (1998a), ao número total de pessoas a considerar para uma investigação, dá-se o nome de população ou universo. Não tendo sido possível obter dados mais recentes, a população definida para este estudo serão os 68 líderes e os 960 liderados, identificados no site institucional da unidade hospitalar.

Após a divulgação do questionário e os vários lembretes para a sua adesão, o número de respostas obtidas aos questionários, foi de 17 líderes e 69 liderados. O número de respostas obtidas é a amostra da população (Hill e Hill, 1998a).

A descrição sistemática dos procedimentos de recolha de dados permite garantir a transparência e a coerência metodológica da investigação, assegurando a sua reprodutibilidade (Creswell e Creswell, 2018). Neste sentido, foi estabelecida uma sequência de etapas, desde o pedido de autorização institucional até à aplicação efetiva dos questionários.

A primeira etapa consistiu no contacto com o Gabinete de Investigação da unidade hospitalar, com o intuito de solicitar autorização para a realização do presente estudo naquela instituição. No dia 26 de março de 2025, foram remetidos, por correio eletrónico, o Protocolo do Estudo (Apêndice I) e uma breve sinopse curricular do investigador, conforme solicitado. A autorização oficial foi concedida a 5 de maio de 2025 (Anexo I), também por correio eletrónico, permitindo assim o início formal da recolha de dados.

A aplicação dos questionários decorreu entre os dias 8 de maio e 20 de julho de 2025, tendo sido utilizada a plataforma *Google Forms*. Embora o prazo inicial de resposta estivesse definido até 30 de maio, revelou-se necessário solicitar a prorrogação do prazo, bem como o envio de lembretes aos profissionais, com o objetivo de aumentar a taxa de participação. Esses lembretes foram solicitados a 26 de maio e a 24 de junho de 2025.

A divulgação dos questionários foi assegurada pelo Gabinete de Investigação do hospital, através do envio dos *links* de acesso aos questionários, para os endereços eletrónicos institucionais dos profissionais. A comunicação incluiu a explicação do objetivo do estudo, a identificação da instituição académica e as garantias de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos, assim como a participação voluntária no mesmo. Não foi recolhida qualquer informação pessoal que permitisse a identificação dos participantes, nem foram aplicados critérios de exclusão além do não preenchimento.

Todo o processo decorreu com a colaboração da instituição, sem encargos financeiros e sem implicar qualquer forma de intervenção direta sobre os participantes.

## **2.6 Instrumento de recolha de dados**

A fim de compreender as perspetivas dos líderes e dos seus liderados, foram elaborados dois questionários. O primeiro, direcionado aos líderes (Apêndice II), visa avaliar a perceção que estes têm do seu próprio comportamento enquanto agentes de liderança. O segundo, destinado aos liderados (Apêndice III), procura compreender a perceção que estes têm sobre o comportamento do seu líder e os efeitos do estilo de liderança existente.

Para Creswell e Creswell (2018), a implementação de um questionário requer uma definição clara dos seus objetivos e da estrutura das perguntas, assegurando a validade e a fiabilidade dos dados recolhidos. Os questionários foram elaborados com recurso à ferramenta de acesso livre *Google Forms* e em conformidade com as orientações delineadas por Hill e Hill (1998b), incluindo um pedido de colaboração, explicitação dos objetivos da investigação, identificação da instituição académica e garantia de anonimato e confidencialidade dos dados recolhidos.

Para o estudo da presente temática, optou-se por utilizar o inquérito por questionário com perguntas fechadas em que, segundo Hill e Hill (1998b), os respondentes terão de escolher entre as respostas apresentadas. Apesar de este tipo de pergunta poder limitar a profundidade das respostas, garante maior uniformidade e comparabilidade entre os dados (Hill e Hill,

1998b). Os questionários apresentam a mesma estrutura de questões, diferenciando-se apenas na formulação adaptada à posição do respondente (líder ou liderado).

### **2.6.1 Multifactor Leadership Questionnaire**

O instrumento escolhido para a concretização deste estudo foi o questionário desenvolvido por Bass e Avolio (1995), o MLQ 5x (reduzido), com adaptação da versão utilizada por Couto (2017). Para efeitos de caracterização da amostra, foram ainda incluídas questões de natureza sociodemográfica e profissional, nomeadamente o género, idade, habilitações literárias e categoria profissional.

O MLQ permite avaliar os diferentes estilos de liderança, desde o estilo passivo até à liderança transformacional, incluindo ainda a liderança baseada na atribuição de recompensas contingentes. Este instrumento permite que cada indivíduo compreenda a forma como o seu estilo de liderança é percecionado por si próprio e pelos seus liderados (Mind Garden, 2025). O MLQ é um instrumento de reconhecimento mundial que permite ainda avaliar os resultados em termos de satisfação, eficácia e esforço extra (Callebaut, 2022), como verificado na revisão de literatura apresentada anteriormente.

Em relação à estrutura do MLQ, é constituído por 45 afirmações que pretendem identificar comportamentos essenciais na liderança. Cada afirmação corresponde a uma componente de um estilo de liderança, ou aos resultados que decorrem do estilo de liderança aplicado (Callebaut, 2022). Cada componente dos estilos de liderança é constituída por 4 afirmações. Em relação aos resultados do estilo de liderança, a satisfação é constituída por 2 afirmações, a eficácia por 4 afirmações e o esforço extra por 3 afirmações.

Este modelo inclui duas versões originais, a versão designada *Leader Form* (questionário do líder), é destinada aos líderes e visa recolher a frequência dos seus próprios comportamentos. Estudos mostram que as autoavaliações de comportamento de liderança são tendencialmente enviesadas. A versão *Rater Form* (questionário do avaliador), é aplicada aos liderados e pretende recolher a perceção relativamente ao comportamento dos seus líderes (Bass e Riggio, 2006).

As afirmações apresentadas aos dois grupos (líderes e liderados) são as mesmas, apenas diferem na forma como são colocadas. No Anexo II estão expostas as afirmações apresentadas aos liderados, encontrando-se organizadas de acordo com a respetiva componente e estilo de liderança ou resultado de liderança.

Embora exista alguma discussão na literatura quanto ao posicionamento empírico da gestão por exceção passiva, nomeadamente devido à sua elevada passividade e correlações observadas com o estilo *laissez-faire* em alguns estudos (Hinkin e Schriesheim, 2008), no presente trabalho opta-se por seguir a conceptualização teórica proposta por Bass e Riggio (2006), que integram a gestão por exceção passiva como uma das componentes da liderança transacional. Assim, para efeitos de tratamento estatístico dos dados obtidos através do MLQ, a gestão por exceção passiva será considerada na liderança transacional, juntamente com a recompensa contingente e a gestão por exceção ativa.

A resposta às 45 afirmações segue uma escala tipo *Likert*, consoante o grau de concordância com determinado comportamento, que varia entre o nunca e o não sei/não respondo (Tabela 2).

**Tabela 2 - Escala de *Likert***

|       |                               |
|-------|-------------------------------|
| 0     | Nunca                         |
| 1     | Raramente                     |
| 2     | Algumas vezes                 |
| 3     | Muitas vezes                  |
| 4     | Frequentemente, se não sempre |
| NS/NR | Não sei/ Não respondo         |

Fonte: Adaptado de Couto (2017)

De acordo com Joshi *et al.* (2015), a escala de *Likert* é uma ferramenta amplamente utilizada para medir atitudes, percepções e opiniões em estudos sociais. A simplicidade e eficácia desta escala permite recolher nuances das respostas, usando opções que variam entre extremos. Esta escala permite uma fácil análise e construção, no entanto, também apresenta desafios e limitações, especialmente quando se trata de interpretar dados intervalares ou ordinais.

A avaliação dos estilos de liderança no instrumento MLQ é realizada com base na média das pontuações atribuídas às afirmações que compõem cada componente. Para cada afirmação, calcula-se a média das respostas obtidas, e a pontuação da componente resulta da média desses valores. Este procedimento permite obter um resultado médio para cada estilo de liderança, refletindo a frequência percebida dos comportamentos associados.

## 2.7 Análise de dados

A análise estatística dos dados recolhidos foi realizada com recurso ao *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) Statistics*, versão 30.0. da International

Business Machines Corporation (IBM). Antes da sua introdução no SPSS, os dados foram inicialmente extraídos da plataforma *Google Forms* e organizados numa folha de cálculo do Microsoft Excel, onde se procedeu à codificação.

Foram utilizadas técnicas de estatística descritiva, com o objetivo de caracterizar a amostra e analisar as respostas às diferentes dimensões do questionário. Para tal, foram calculadas frequências absolutas e relativas, médias e desvios-padrão. Adicionalmente, de forma a avaliar as relações entre as variáveis foi utilizada a regressão linear.

Relativamente ao instrumento de avaliação, foi utilizada a escala de pontuação definida no MLQ 5x, com adaptação da versão utilizada por Couto (2017), que utiliza uma escala de resposta composta por cinco níveis de frequência, variando entre 0 = "Nunca" e 4 = "Frequentemente, se não sempre", incluindo na presente investigação a opção "NS/NR – Não sei/Não respondo". Esta última não foi considerada nos cálculos estatísticos, por não traduzir uma avaliação efetiva do comportamento em análise. Assim, apenas as respostas com valores entre 0 e 4 foram incluídas na análise, sendo as opções "NS/NR" tratadas como valores omissos no SPSS. Esta opção metodológica teve como objetivo garantir a fiabilidade dos resultados e evitar distorções associadas a dados não informativos.

Cada estilo de liderança (transformacional, transacional e *laissez-faire*) e os três resultados da liderança (satisfação, eficácia e esforço extra) foram avaliados separadamente, permitindo identificar as perceções dos participantes.

## **2.8 Considerações éticas**

De acordo com Fortin *et al.*, (2009), toda a investigação com seres humanos deve garantir a proteção dos seus participantes, salvaguardando o anonimato e a confidencialidade dos dados. Neste sentido o presente estudo cumpriu integralmente esses princípios, uma vez que a recolha de dados foi realizada exclusivamente por meio de questionários anónimos, não tendo sido solicitada qualquer informação de carácter pessoal que permitisse a identificação dos inquiridos.

Antes do preenchimento do questionário, os participantes tiveram acesso a uma explicação clara sobre os objetivos do estudo, a natureza voluntária da sua participação e o tempo estimado para a resposta. Foi igualmente assegurado que os dados seriam tratados de forma confidencial e exclusivamente para fins académicos. Os inquiridos foram ainda informados de que poderiam recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer consequência.

A realização do estudo foi autorizada pela Direção Clínica da unidade hospitalar selecionada, e notificada pelo Gabinete de Investigação, tendo sido dispensada a análise da Comissão de Ética, uma vez que a investigação não envolveu qualquer tipo de intervenção clínica, terapêutica ou manipulação experimental. De acordo com o artigo 6.º, n.º 2, da Lei n.º 21/2014, de 16 de abril, que regula a investigação clínica em Portugal, está prevista a possibilidade de dispensa do consentimento informado em estudos clínicos sem intervenção, desde que estejam reunidas determinadas condições. Para a realização do presente estudo, justificou-se essa dispensa por se tratar de um estudo exclusivamente observacional, baseado num questionário validado, sem riscos ou impacto direto na saúde dos participantes, garantindo-se o anonimato e a confidencialidade dos dados recolhidos.

Todo o processo decorreu sem identificação de riscos para os participantes, nem encargos para a instituição.

## Capítulo III – Apresentação e discussão de resultados

Neste capítulo são apresentados os resultados utilizando técnicas estatísticas de fiabilidade de escala, estatística descritiva e regressão linear. Por último, são discutidos os resultados obtidos.

### 3.1 Fiabilidade interna

A fiabilidade de um instrumento diz respeito à consistência ou repetibilidade dos resultados que este é capaz de produzir. No caso de instrumentos compostos por múltiplos itens, como escalas de autorresposta, a forma mais relevante de fiabilidade é a consistência interna, entendida como o grau em que os diferentes itens se relacionam entre si de forma coerente e medem o mesmo constructo subjacente. A avaliação da coerência interna pode ser feita através do coeficiente alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ), cujo valor varia entre 0 e 1 (Creswell e Creswell, 2018). De acordo com Creswell e Creswell (2018), valores mais elevados indicam maior consistência interna sendo geralmente considerados aceitáveis os valores iguais ou superiores a 0,7 (George e Mallery, 2019).

**Tabela 3 - Valores do alfa de *Cronbach***

| Valor do alfa   | Consistência da variável |
|-----------------|--------------------------|
| Superior a 0,9  | Consistência muito boa   |
| Entre 0,8 e 0,9 | Boa                      |
| Entre 0,7 e 0,8 | Razoável                 |
| Entre 0,6 e 0,7 | Fraca                    |
| Inferior a 0,6  | Inadmissível             |

Fonte: Adaptado de Pestana e Gageiro (2003) *cit. in.* Ferreira (2021)

Com o objetivo de avaliar a fiabilidade interna do instrumento MLQ, foi calculado o coeficiente alfa de *Cronbach* considerando a totalidade das 45 afirmações do questionário, analisadas separadamente para a versão respondida pelos líderes e pelos liderados. Esta análise global permite aferir a consistência interna geral do instrumento, ainda que se reconheça que o MLQ se organiza em diferentes componentes, correspondentes a estilos de liderança distintos. Por esse motivo, foram também calculados os valores de fiabilidade interna por estilo de liderança e pelos resultados percebidos da liderança, apresentados no Apêndice IV.

Para o questionário dos líderes, o valor global de alfa de *Cronbach* é de 0,914, o que indica uma consistência interna muito elevada. Este valor demonstra que as afirmações estão

fortemente correlacionadas entre si, sendo adequadas para medir o modelo de liderança em estudo.

Relativamente aos estilos de liderança individuais, a liderança transformacional apresenta um alfa de 0,889, indicando uma consistência interna muito boa, de acordo com os critérios estabelecidos. A liderança transacional obteve um valor de 0,848, também refletindo boa consistência interna. No caso da liderança *laissez-faire*, o valor de 0,349 está significativamente abaixo do limiar de aceitabilidade geralmente considerado (0,70). Este resultado aponta para uma baixa consistência interna, o que pode estar relacionado com o reduzido número de afirmações (apenas 4), que tende a penalizar o valor do alfa de *Cronbach*. Por fim, as afirmações referentes aos resultados da liderança, registaram um alfa de 0,896, indicativo de boa consistência interna.

Relativamente ao questionário dirigido aos liderados, o valor global do alfa de *Cronbach* foi de 0,901 confirmando uma fiabilidade interna elevada e sustentando a coerência das respostas obtidas. A análise por estilo de liderança revela níveis de consistência interna excelentes para os estilos transformacional ( $\alpha = 0,962$ ) e *laissez-faire* ( $\alpha = 0,907$ ), bem como para os resultados da liderança ( $\alpha = 0,963$ ). Estes valores, todos acima de 0,90, reforçam a robustez estatística destas dimensões. No entanto, a liderança transacional apresentou um valor de alfa 0,367, o que indica uma consistência interna fraca nesta dimensão. Este valor encontra-se muito abaixo do limiar geralmente aceite de 0,70, o que poderá refletir uma baixa homogeneidade nas respostas dadas pelos liderados às afirmações associadas a este estilo. Embora não se trate de uma invalidade automática da escala, estes resultados podem estar relacionados com a diversidade de comportamentos agrupados sob o estilo transacional (recompensa contingente e gestão por exceção ativa/passiva).

### **3.2 Caracterização sociodemográfica dos participantes**

A presente investigação decorreu numa unidade hospitalar do setor público da região do centro do país, sendo a população alvo escolhida os profissionais de saúde nas categorias de assistentes hospitalares, internos de formação, enfermeiros e técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica, dos serviços clínicos/ação médica. De acordo com os dados disponibilizados, a população existente são 68 líderes e 960 liderados.

Conforme exposto na tabela 4, 17 líderes responderam ao questionário, representando 25% da população que desempenha funções de líder.

**Tabela 4 - Amostra - Líderes**

| Líderes   |    |      |
|-----------|----|------|
| População | 68 | 100% |
| Amostra   | 17 | 25%  |

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos liderados, apenas 69 elementos responderam ao questionário, o que representa 7% da população de liderados (tabela 5).

**Tabela 5 - Amostra - Liderados**

| Liderados |     |      |
|-----------|-----|------|
| População | 960 | 100% |
| Amostra   | 69  | 7%   |

Fonte: Elaboração própria

Antes de proceder à aplicação dos questionários, foi definida uma percentagem mínima de resposta de 20% para líderes e 10% para liderados, como critério de viabilidade de recolha. Estas percentagens foram definidas com base em regras práticas frequentemente adotadas em estudos com população alvo restritas. Tomando como referência as tabelas 6 e 7, podemos aferir uma baixa adesão aos questionários, principalmente dos liderados. Segundo Marôco (2021), é possível realizar análises estatísticas descritivas com amostras reduzidas, desde que as conclusões não sejam generalizadas para a população, mas interpretadas no contexto específico do estudo. Devido aos baixos números de respondentes, considera-se que não existe representatividade, não sendo possível extrapolar as conclusões para a população com confiança (Hill e Hill, 1998a).

A caracterização sociodemográfica da amostra encontra-se apresentada no Apêndice V. Segue-se a descrição dos principais resultados observados. Em relação à amostra dos líderes, a maioria dos participantes é do género feminino ( $n = 14$ ; 82,4%), enquanto apenas 3 são do género masculino (17,6%). Relativamente à distribuição etária, observa-se uma predominância de indivíduos com idades entre 45 e 60 anos ( $n = 9$ ; 52,9%), seguindo-se os que têm mais de 61 anos ( $n = 3$ ; 17,6%) e os que se situam entre os 29 e os 44 anos ( $n = 4$ ; 23,5%). Apenas um participante tem até 28 anos (5,9%). No que se refere a habilitações académicas, a licenciatura constitui o grau mais frequentemente indicado ( $n = 9$ ; 52,9%), seguida das opções “outra” ( $n = 5$ ; 29,4%) e mestrado ( $n = 3$ ; 17,6%). Não há registo de participantes com doutoramento. Quanto à categoria profissional, a maioria é composta por assistentes hospitalares ( $n = 9$ ; 52,9%), sendo que os restantes se distribuem equitativamente entre enfermeiros/as ( $n = 4$ ; 23,5%) e técnico/as superiores de diagnóstico e terapêutica ( $n =$

4; 23,5%). Os médicos internos, por se encontrarem ainda em processo de formação e não exercerem cargos de chefia, não integraram o grupo de líderes no presente estudo. Assim, não foram obtidas respostas ao questionário destinado aos líderes provenientes dessa categoria profissional.

Em relação à amostra dos liderados, verifica-se uma predominância do género feminino (n = 59; 85,5%), contrastando com os participantes do género masculino (n = 9; 13,0%) e apenas um respondente que preferiu não indicar o género (1,4%). Relativamente à faixa etária, a maioria dos participantes situa-se entre os 29 e os 44 anos (n = 31; 44,9%), seguida de perto pelos que têm entre 45 e 60 anos (n = 29; 42,0%). Os restantes distribuem-se por idades até 28 anos (n = 4; 5,8%) e mais de 61 anos (n = 5; 7,2%). Quanto às habilitações académicas, a maioria declarou possuir licenciatura (n = 37; 53,6%), enquanto 26 participantes indicaram o grau de mestrado (37,7%). Os restantes referiram possuir doutoramento (n = 1; 1,4%) ou outras habilitações (n = 5; 7,2%). No que diz respeito à categoria profissional, observa-se uma maior representação de enfermeiros/as (n = 38; 55,1%), seguida de técnicos/as superiores de diagnóstico e terapêutica (n = 21; 30,4%) e assistentes hospitalares (n = 10; 14,5%). Não se registam participações dos internos de formação.

### **3.3 Estilos de liderança**

Nesta secção serão apresentados os dados relativos aos líderes e liderados. A apresentação dos resultados obtidos será feita de acordo com a escala de pontuação definida no MLQ 5x, com adaptação da versão utilizada por Couto (2017).

#### **3.3.1 Estilos de liderança auto percebidos pelos líderes**

De seguida serão analisadas as repostas dos líderes, que refletem a auto percepção à própria liderança.

##### **3.3.1.1 Liderança transformacional**

Em relação à liderança transformacional, serão analisados os resultados obtidos na influência idealizada - atribuída, influência idealizada - comportamento, motivação inspiracional,

estímulo intelectual e consideração individualizada. Embora a metodologia do instrumento MLQ se baseie fundamentalmente na análise das médias das afirmações que compõem cada componente, também foram calculadas medianas, modas e desvios padrão. Estas medidas estatísticas, apresentam-se em tabelas de estatística descritiva no Apêndice VI.

Considerando a escala de resposta utilizada no instrumento MLQ, com valores de 0 ("Nunca") a 4 ("Frequentemente, se não sempre"), para os valores médios que integram a componente influência idealizada – atribuída, auto percebida pelos líderes, observa-se que a afirmação 18 "Vou além do interesse próprio, para o bem do grupo", obteve a média mais elevada, com 3,19, próxima do valor máximo. Seguem-se as afirmações 21 "Ajo de forma a que os outros me respeitem" com 3,12, e a afirmação 10 "Faço com que os outros sintam orgulho por estarem associados a mim", com 2,94. A afirmação com um valor mais reduzido foi a 25 "Exibo um sentido de poder e confiança", com 1,94, ficando abaixo da média da escala de avaliação (2,00).

Nos valores médios que integram a componente influência idealizada – comportamento, nos líderes, observa-se que a afirmação 14 "Explico a importância de ter um forte sentido de missão" obteve a média mais elevada com 3,38. Seguem-se as afirmações 34 "Enfatizo a importância de se ter um sentido coletivo de missão", com 3,31, e a afirmação 23 "Considero as consequências éticas e morais das decisões", com 3,19. A afirmação com menor média foi a 6 "Falo sobre os valores e crenças que são mais importantes para mim", com 2,24.

Nos valores médios associados à componente motivação inspiracional, de acordo com a auto percepção dos líderes, a afirmação 13 "Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito" registou a média mais elevada, com 3,41, evidenciando uma maior frequência desse comportamento. Seguem-se as afirmações 36 "Manifesto confiança de que os objetivos serão alcançados" com 3,24, e as afirmações 9 "Falo de forma otimista sobre o futuro" e 26 "Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro", ambos com 3,13.

Em relação aos valores médios atribuídos ao estímulo intelectual, tal como percebida pelos líderes da unidade hospitalar, verifica-se que a afirmação 2 "Reexamino os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados" obteve a média mais elevada, com 3,35. Em seguida, destaca-se a afirmação 8 "Procuro perspectivas diferentes na resolução de problemas", com 3,00. As médias mais baixas, embora ainda próximas do ponto médio da escala (2,00), referem-se às afirmações 32 "Sugiro novas formas de analisar como completar as tarefas", com 2,88 e 30 "Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes", com 2,76.

No que concerne à auto percepção dos líderes, para a componente consideração individualizada, a afirmação 29 "Considero que cada indivíduo tem necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros" alcança a média mais elevada com 3,53.

Seguem-se as afirmações 31 “Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes”, com 3,06, e 19 “Trato os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo”, com 2,82, com médias acima do valor médio da escala (2,00). Por sua vez, a afirmação 15 “Passo algum tempo a ensinar e a fazer *coaching*” – apresenta o valor mais baixo desta componente, com 2,53.

O resumo dos valores médios atribuídos pelos líderes às componentes da liderança transformacional encontra-se apresentado no Apêndice VII. Segue-se a descrição dos resultados observados.

Nas médias obtidas, observa-se que nenhuma componente atinge a média de 4, ponto máximo da escala utilizada. A média mais elevada foi registada na componente motivação inspiracional, com 3,22, seguida da influência idealizada – comportamento, com 3,03, do estímulo intelectual, com 3,00 e da consideração individualizada, com 2,99. Por fim, a influência idealizada – atribuída apresenta a média mais baixa, ainda assim relativamente elevada, com 2,80. Todas as componentes apresentam valores superiores ao ponto médio da escala (2,00), o que indica uma percepção positiva dos líderes relativamente à sua atuação transformacional. A média global obtida, de 3,01, reforça a ideia de que, de forma geral, os líderes se auto percebem como adotando comportamentos associados à liderança transformacional.

### **3.3.1.2 Liderança transacional**

Para avaliar a liderança transacional, serão analisadas as componentes reforço contingente, gestão por exceção – ativa e gestão por exceção - passiva. Para além das médias, também foram calculadas medianas, modas e desvios padrão. Estas medidas estatísticas, apresentam-se em tabelas de estatística descritiva no Apêndice VIII.

Nos valores médios relativos à componente reforço contingente, nos líderes, observa-se que a afirmação 35 “Mostro satisfação quando os outros correspondem às expectativas” apresenta a média mais elevada, com 3,35. Seguem-se as afirmações 1 “Dou apoio aos outros, em troca dos seus esforços”, com 2,67, e 11 “Discuto em termos concretos quem é responsável por atingir objetivos de desempenho”, com 2,63, ambas com médias situadas num nível moderadamente elevado. O valor mais baixo é observado na afirmação 16 “Deixo bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados”, com 2,40, ainda assim acima do ponto médio da escala.

Na componente gestão por exceção – ativa, auto percebida pelos líderes, a média mais elevada foi registada na afirmação 24 “Mantenho-me a par de todos os erros”, com 2,82. Segue-se a afirmação 4 “Concentro a minha atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios às normas”, com 2,18. As afirmações 27 “Concentro a minha atenção no incumprimento das normas”, com 1,94, e 22 “Concentro toda a minha atenção em lidar com erros, queixas e fracassos”, com 1,35, revelam níveis mais baixos de concordância. Considerando que o ponto médio da escala é 2, estão ambas abaixo da média da escala de avaliação.

Para a componente gestão por exceção – passiva, auto percebida pelos líderes, a afirmação 17 “Mostro que acredito firmemente que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar” obteve a média mais elevada, com 1,71. Segue-se a afirmação 3 “Não interfiro até os problemas se tornarem graves”, com uma média de 1,59. Em contraste, observam-se valores significativamente mais reduzidos na afirmação 20 “Acredito que os problemas têm de se tornar crónicos antes de eu agir”, com 0,53, e na afirmação 12 “Espero até as coisas correrem mal para tomar medidas”, cuja média foi a mais baixa da componente, com 0,47. Todos os valores ficaram abaixo da média da escala de avaliação (2,00).

O resumo dos valores médios atribuídos pelos líderes às componentes da liderança transacional encontra-se apresentado no Apêndice IX. Segue-se a descrição dos resultados observados.

Verifica-se que o reforço contingente registou a média mais elevada com 2,76, indicando maior expressão deste comportamento. A gestão por exceção – ativa obteve um valor inferior, com 2,07, evidenciando menor incidência. Por fim, a gestão por exceção – passiva apresenta um valor mais baixo, 1,07, refletindo a percepção de que este tipo de liderança – baseada na inação ou intervenção apenas após a ocorrência de falhas é pouco frequente no contexto analisado. A média global da liderança transacional situa-se em 1,97, posicionando-se muito próxima do ponto médio da escala (2,00). Este resultado traduz uma percepção mista em comportamentos mais ativos e positivos (como o reforço contingente) e outros mais passivos e menos desejáveis (como a gestão por exceção passiva).

### **3.3.1.3 Liderança *laissez-faire***

Para observação do estilo de liderança *laissez-faire*, serão analisadas as afirmações correspondentes a este comportamento. A tabela de estatística descritiva com o cálculo das médias, medianas, modas e desvios padrão, apresenta-se no Apêndice X.

Em relação às afirmações que caracterizam o comportamento *laissez-faire*, auto percebido pelos líderes, a afirmação 28 “Evito tomar decisões” destacou-se com a média mais elevada da componente, com 1,41, embora ainda distante do valor médio da escala (2,00). Seguem-se a afirmação 5 “Evito envolver-me quando surgem questões importantes”, com 1,06, e a afirmação 7 “Encontro-me ausente quando precisam de mim”, com 0,82. Por fim, a afirmação 33 “Atraso a resposta a questões urgentes”, registou o valor mais reduzido, com 0,65.

O resumo dos valores médios atribuídos pelos líderes à liderança *laissez-faire* encontra-se apresentado no Apêndice XI. Segue-se a descrição do resultado observado.

Verifica-se a média de 0,99 para liderança *laissez-faire*, situando-se abaixo do ponto médio da escala de avaliação (2,00). Este valor sugere que os líderes não se reconhecem enquanto líderes que adotam práticas associadas à ausência de liderança. O estilo *laissez-faire* caracteriza-se pela ausência do líder e pela fraca intervenção nos processos da equipa. A baixa média observada indica, portanto, uma baixa adesão auto referida a este estilo, o que pode ser interpretado de forma positiva, sobretudo quando se espera que os líderes assumam papéis mais ativos na orientação, acompanhamento e apoio das suas equipas.

#### **3.3.1.4 Estilo de liderança predominante entre os líderes inquiridos**

No Apêndice XII é apresentado o gráfico que representa as médias totais dos estilos de liderança, conforme percebidos pelos líderes. Os resultados demonstram que os líderes inquiridos se auto percebem com um perfil de liderança alinhado ao modelo ideal proposto por Bass e Avolio (1994), evidenciando uma elevada frequência de comportamentos associados à liderança transformacional, com uma média de 3,01. Segue-se o estilo de liderança transacional, com 1,97 o que indica uma presença moderada de práticas deste estilo, nomeadamente relacionadas com o reforço contingente e com a gestão por exceção. Por fim, a liderança *laissez-faire* apresenta a média mais baixa, 0,99, revelando uma reduzida percepção dos líderes quanto à adoção de comportamentos típicos da ausência de liderança. Este resultado decrescente das médias – do estilo transformacional para o transacional e, por fim, para o *laissez-faire* – reforça a percepção dos próprios líderes como praticantes de um estilo predominantemente transformacional, com alguma expressão do estilo transacional e com reduzida adesão a comportamentos de liderança passiva. Desta forma, os resultados obtidos, na amostra, permitem verificar a hipótese 1, segundo a qual o estilo de liderança

percecionado pelos líderes apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transaccional e com frequências baixas do estilo *laissez-faire*.

### **3.3.2 Estilos de liderança percecionados pelos liderados**

Esta secção apresenta os dados obtidos a partir das respostas dos liderados ao questionário MLQ. No total, foram recolhidas 69 respostas, correspondentes a cerca de 7% da população. Apesar de os dados fornecerem uma perspetiva sobre as perceções dos liderados relativamente aos estilos de liderança, a reduzida taxa de resposta limita a representatividade estatística da amostra. Por conseguinte, os resultados aqui apresentados não permitem inferências generalizáveis para o universo da população estudada.

#### **3.3.2.1 Liderança transformacional**

Esta subsecção incide na análise da liderança transformacional, com base nas cinco componentes que a constituem: influência idealizada – atribuída, influência idealizada – comportamento, motivação inspiracional, estímulo intelectual e consideração individualizada. Ainda que a metodologia do instrumento MLQ se centre na análise das médias das afirmações que compõem cada componente, também foram calculadas medianas, modas e desvios padrão. Estas medidas estatísticas apresentam-se em tabelas de estatística descritiva, no Apêndice XIII.

Na componente influência idealizada – atribuída, nos liderados, as médias mais elevadas foram observadas nas afirmações 21 “Age de forma a ganhar o meu respeito” e 25 “Exibe um sentido de poder e confiança”, ambas com um valor de 2,58, seguidas pela afirmação 10 “Faz com que me orgulhe por estar associado a ele/ela”, com 2,28. Por fim, a afirmação 18 “Vai além dos seus próprios interesses para bem do grupo”, obteve a média mais baixa, com 2,17. Em relação aos resultados obtidos para a componente influência idealizada – comportamento, no grupo dos liderados, as afirmações 23 “Considera as consequências éticas e morais das decisões” e 34 “Salienta a importância de se ter um sentido coletivo de missão”, registaram as médias mais elevadas, ambas com 2,58, seguidas da afirmação 14 “Realça a importância de se ter um forte sentido de missão”, com 2,36. A afirmação 6 “Fala sobre os valores e crenças que são mais importantes para ele/ela”, apresentou o valor mais baixo do conjunto, com uma média de 2,15.

Na componente motivação inspiracional, conforme percebida pelos liderados, a média mais elevada foi registada na afirmação 13 “Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito”, com 2,51, seguida das afirmações 9 “Fala de forma otimista sobre o futuro” e 36 “Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados”, ambas com uma média de 2,38. A média mais baixa correspondeu à afirmação 26 “Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro”, com 2,29.

Na componente estímulo intelectual, tal como percebida pelos liderados, média mais elevada foi obtida na afirmação 2 “Reexamina os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados”, com 2,35, seguida da afirmação 8 “Procura perspetivas diferentes na resolução de problemas”, com 2,30. Em posição inferior, surgem as afirmações 30 “Faz-me olhar para os problemas de vários ângulos diferentes”, com 2,10, e 32 “Sugere novas formas de analisar como completar as tarefas”, com 1,99, esta última registando a média mais baixa entre as quatro afirmações que compõem esta componente.

Na componente consideração individualizada, tal como percebida pelos liderados, média mais elevada foi registada na afirmação 19 “Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo”, com 2,63. Seguem-se as afirmações 31 “Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes”, com 2,10, e 29 “Considera que eu tenho necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros”, com 1,92. Por fim, a afirmação 15 “Investe tempo a ensinar e a fazer *coaching*”, registou a média mais baixa, com 1,62. Verifica-se que duas das quatro afirmações apresentam médias abaixo do ponto médio da escala de avaliação (2,00). O resumo dos valores médios atribuídos pelos liderados às componentes da liderança transformacional encontra-se apresentado no Apêndice XIV. Segue-se a descrição dos resultados observados.

Nas médias obtidas verifica-se que nenhuma das componentes atinge a média de 3, sendo a influência idealizada – comportamento a que apresenta o valor mais elevado, com 2,42, sugerindo uma maior identificação dos liderados com os comportamentos nela representados, seguida da influência idealizada – atribuída, com 2,40. As restantes componentes apresentam médias relativamente próximas, todas acima do ponto médio da escala (2,00), o que indica uma percepção moderadamente positiva da liderança transformacional. A motivação inspiracional obteve média de 2,39, o estímulo intelectual de 2,19 e a consideração individualizada registou o valor mais baixo, com 2,07. A média global da componente transformacional, com 2,29, reforça esta tendência, sugerindo que, embora não haja uma percepção intensamente positiva, os liderados reconhecem a presença deste estilo de liderança, ainda que com níveis diferenciados de intensidade entre as suas componentes.

### 3.3.2.2 Liderança transacional

Para a avaliação da liderança transacional, consideram-se as componentes reforço contingente, gestão por exceção – ativa e gestão por exceção - passiva. As tabelas de estatística descritiva com o cálculo das médias, medianas, modas e desvios padrão, encontram-se disponíveis no Apêndice XV.

Nos valores médios atribuídos pelos liderados, relativamente à componente reforço contingente, o valor mais elevado foi registado na afirmação 1 “Dá-me apoio em troca dos meus esforços”, com 2,52, seguida de perto pela afirmação 35 “Mostra satisfação quando correspondo às expectativas”, com 2,48. A afirmação 11 “Discute em termos concretos quem é responsável por atingir os objetivos de desempenho”, obteve uma média de 2,22, ligeiramente acima do ponto médio da escala de avaliação (2,00). Por fim, a média mais baixa foi observada na afirmação 16 “Deixa bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados”, com 1,88, situando-se abaixo da média da escala. Nos comportamentos de gestão por exceção – ativa, na percepção dos liderados, a afirmação que obteve a média mais elevada foi a 24, “Mantém-se a par de todos os erros”, com 2,46. A afirmação 4 “Concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das normas”, surge em segundo lugar, com uma média de 2,25, também acima do ponto médio da escala (2,00). A afirmação 22, “Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, queixas e fracassos”, obteve uma média de 2,09, ligeiramente acima da média da escala. Por fim, o valor mais baixo foi registado na afirmação 27 “Direciona a minha atenção para o incumprimento das normas”, com 1,62, abaixo do ponto médio.

Nos comportamentos de gestão por exceção – passiva, no grupo dos liderados, a média mais elevada foi observada na afirmação 17 “Mostra que acredita firmemente que enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar”, com um valor de 1,96. Segue-se a afirmação 3 “Não atua até os problemas se tornarem graves”, com uma média de 1,75. Em contraste, os valores mais baixos surgem na afirmação 12 “Espera até que as coisas corram mal para tomar medidas”, com 1,42, e, sobretudo, na afirmação 20 “Acredita que os problemas têm de se tornar crónicos antes de agir”, que evidenciou a média mais reduzida desta componente, com 1,15. Todos os valores médios registados nesta componente ficaram abaixo do ponto médio da escala de avaliação (2,00).

O resumo dos valores médios atribuídos pelos liderados às componentes da liderança transacional encontra-se apresentado no Apêndice XVI. Segue-se a descrição dos resultados observados.

A média global do estilo transacional situa-se em 1,93, ligeiramente abaixo do ponto médio da escala de avaliação (2,00), o que indica uma percepção moderadamente reduzida deste estilo por parte dos liderados. Entre as componentes analisadas, destaca-se o reforço contingente com a média mais elevada, 2,28, sugerindo que os liderados reconhecem nos seus líderes alguma prática de clarificação de expectativas e recompensas com base no desempenho. Esta componente é a mais frequentemente identificada no estilo de liderança transacional. A gestão por exceção ativa regista uma média de 2,11, ainda ligeiramente acima do ponto médio, refletindo uma percepção moderada de que os líderes intervêm ativamente para corrigir desvios ou erros. No entanto, a proximidade ao limiar indica que esse comportamento não é altamente expressivo no contexto estudado. Por fim, a gestão por exceção passiva apresenta a média mais baixa, 1,57, indicando que os liderados percebem uma fraca incidência deste tipo de comportamento, em que o líder apenas reage após os problemas se manifestarem. Este valor evidencia uma baixa frequência de comportamentos passivos, o que pode ser considerado um indicador positivo, dada a associação desta componente a práticas de liderança ineficazes. A média global do estilo de liderança transacional é de 1,99, o que indica que, embora não haja uma percepção fortemente positiva, os liderados reconhecem a presença deste estilo, com maior intensidade numa componente do que noutras.

### **3.3.2.3 Liderança *laissez-faire***

Para a avaliação do estilo de liderança mais passivo, serão analisadas as afirmações relativas à liderança *laissez-faire*. As estatísticas descritivas com o cálculo das médias, medianas, modas e desvios padrão, correspondentes encontram-se sistematizadas no Apêndice XVII, tal como adotado para os restantes estilos de liderança.

Para as afirmações associadas aos comportamentos *laissez-faire*, no grupo dos liderados, a média mais elevada foi observada na afirmação 33 “Atrasa a resposta a questões urgentes” com 1,55, seguida da afirmação 7 “Encontra-se ausente quando precisam dele/dela”, com 1,47. Em contraste, as médias mais reduzidas foram registadas nas afirmações 5 “Evita envolver-se quando surgem problemas importantes”, com 1,32 e 28 “Evita tomar decisões”, com 1,28, esta última representando a menor média desta componente. Verifica-se que todos os valores registados ficaram abaixo da média da escala de avaliação (2,00).

O resumo dos valores médios atribuídos pelos liderados à liderança *laissez-faire* encontra-se apresentado no Apêndice XVIII. Segue-se a descrição do resultado observado.

Observa-se a média global de 1,41 atribuída ao estilo de liderança *laissez-faire*, conforme percebida pelos liderados, evidenciando uma baixa frequência deste tipo de comportamento por parte dos líderes. Este valor situa-se abaixo do ponto médio da escala de avaliação (2,00), refletindo uma percepção pouco expressiva da presença deste estilo no contexto analisado. Este resultado reforça a noção de que os líderes, na perspectiva dos liderados, raramente adotam uma postura de ausência de liderança, ou seja, não se mostram frequentemente indiferentes ou inativos face às necessidades da equipa ou aos problemas que surgem.

#### **3.3.2.4 Estilo de liderança predominante entre os liderados inquiridos**

No Apêndice XIX é apresentado o gráfico que sintetiza os valores médios atribuídos a cada estilo de liderança, conforme percebido pelos liderados. Os resultados demonstram que os participantes reconhecem predominantemente comportamentos associados à liderança transformacional, cuja média obtida foi de 2,29. Segue-se a liderança transacional, com uma média de 1,99, e por fim, a liderança *laissez-faire*, que apresenta o valor mais reduzido, 1,41, evidenciando uma baixa percepção de comportamentos típicos deste estilo. Esta distribuição das médias sugere que os liderados identificam os seus líderes maioritariamente com práticas transformacionais, complementadas com alguns traços transacionais e com fraca presença de comportamentos associados à ausência de liderança. Estes dados corroboram a perspectiva de Avolio (1999), citado por Callebaut (2022), segundo o qual o perfil ideal de liderança combina elevada frequência do estilo transformacional, uso moderado do estilo transacional e mínima presença de comportamentos *laissez-faire*. Com base nestes dados, verifica-se a hipótese 2: o estilo de liderança percebido pelos liderados apresenta frequências elevadas para o estilo transformacional, seguindo-se o estilo transacional e com frequências baixas do estilo *laissez-faire*.

#### **3.3.3 Percepção dos estilos de liderança**

Nesta secção procede-se à comparação entre a auto percepção dos líderes e a percepção dos liderados relativamente aos estilos de liderança identificados, sendo comparadas as médias dos três estilos de liderança avaliados (transformacional, transacional e *laissez-faire*), de forma a identificar possíveis divergências ou convergências entre os dois grupos. No Apêndice

XX são apresentados os gráficos que ilustram os vários estilos de liderança percebidos pelos líderes e liderados.

Verifica-se que, em todas as componentes analisadas, do estilo de liderança transformacional, os líderes atribuíram valores médios mais elevados aos seus próprios comportamentos do que os valores atribuídos pelos liderados, evidenciando uma percepção mais favorável da sua atuação. A componente que apresenta maior discrepância entre os dois grupos é a consideração individualizada, com uma diferença de 0,92 (média dos líderes: 2,99; média dos liderados: 2,07). Esta discrepância pode refletir uma menor identificação dos liderados com este tipo de comportamentos, em contraste com a valorização atribuída pelos próprios líderes. Já a influência idealizada – atribuída é a componente onde a diferença é menor (0,40), sugerindo uma percepção mais alinhada entre líderes (2,80) e liderados (2,40). As restantes componentes, influência idealizada – comportamento, motivação inspiracional e estímulo intelectual – apresentam também diferenças, embora menos acentuadas, com os líderes a reconhecerem-se de forma mais positiva do que os liderados os reconhecem.

Tal como observado na liderança transformacional, na liderança transacional, os líderes atribuíram valores superiores aos seus próprios comportamentos na componente recompensa contingente (2,76), em comparação com a percepção dos liderados (2,28), evidenciando uma diferença de 0,49. Na componente gestão por exceção – ativa, os liderados atribuem valores ligeiramente superiores (2,11) aos dos líderes (2,07), ainda que a diferença seja pouco expressiva. Já na gestão por exceção – passiva, regista-se a maior discrepância da análise: os liderados atribuem uma média de 1,57, superior à média atribuída pelos líderes, 1,07. Este resultado indica que os liderados percebem os seus líderes como mais passivos na atuação corretiva do que estes próprios reconhecem, podendo refletir uma tendência dos líderes em subestimar o grau de inação ou atraso na intervenção perante problemas.

Ao contrário do que se verificou nos estilos de liderança anteriores, na liderança *laissez-faire*, a percepção dos liderados foi superior à autoavaliação dos líderes. Os liderados atribuíram uma média de 1,41, enquanto os líderes atribuíram uma média de 0,99, revelando uma diferença de 0,42 valores. Estes resultados sugerem que, embora ambos os grupos reconheçam níveis reduzidos de comportamentos associados à ausência de liderança, os liderados percebem com maior frequência a presença deste tipo de atuação do que os próprios líderes.

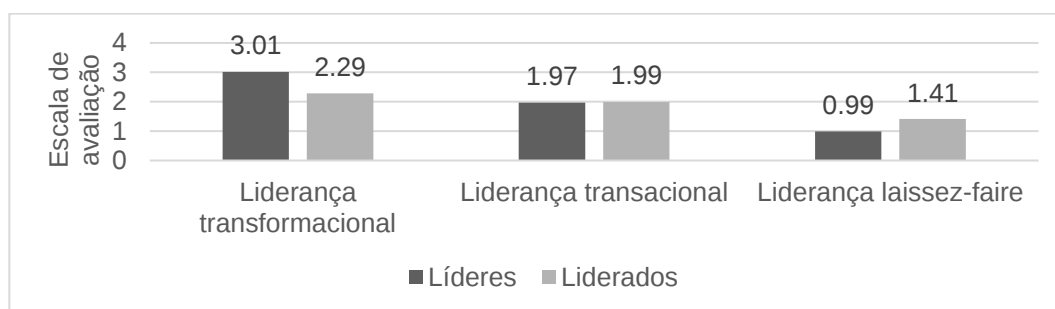
O gráfico 1 apresenta a comparação entre os três estilos de liderança, segundo as percepções dos líderes e dos liderados. Verifica-se que, em ambos os grupos a liderança transformacional surge com as médias mais elevadas, com 3,01 na auto percepção dos líderes e 2,29 na percepção dos liderados – evidenciando um padrão de predominância deste estilo nas práticas identificadas por ambos os elementos.

No que diz respeito à liderança transacional, os valores médios são muito próximos entre os dois grupos, com os líderes a indicarem uma média de 1,97 e os liderados 1,99. Esta semelhança revela uma percepção partilhada da presença deste estilo, ainda que menos expressivo do que o transformacional.

Na liderança *laissez-faire*, observam-se diferenças mais evidentes entre as médias atribuídas pelos dois grupos: 0,99 pelos líderes e 1,41 pelos liderados. Esta discrepância pode indicar que os liderados percecionam mais frequentemente comportamentos associados à ausência de liderança ou à adoção de posturas passivas do que os próprios líderes reconhecem em si mesmos.

Esta distribuição sugere que, de forma geral, existe correspondência entre a percepção dos estilos de liderança pelos líderes e pelos liderados, com algumas diferenças na intensidade com que são percecionados. Assim, os resultados obtidos verificam a hipótese 3, segundo a qual o estilo de liderança percecionado pelos próprios líderes é igual ao percecionado pelos liderados.

**Gráfico 1 - Comparação dos estilos de liderança - Líderes e liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

### 3.4 Resultados da liderança

Para além da identificação dos estilos de liderança presentes na organização em estudo, o instrumento MLQ permite também avaliar os resultados percecionados desses estilos, nomeadamente ao nível da satisfação, eficácia e esforço extra.

Assim, nesta secção apresentam-se os resultados obtidos junto dos líderes e dos liderados relativamente aos resultados da liderança, e por último uma comparação entre os resultados de ambos.

### **3.4.1 Resultados da liderança – Líderes**

Nesta secção, são analisadas as respostas dos líderes relativamente aos resultados associados ao estilo de liderança com que se identificam. As tabelas de estatística descritiva encontram-se disponíveis no Apêndice XXI.

Relativamente à satisfação auto percebida pelos líderes, as médias obtidas revelam percepções situam-se acima da média da escala de avaliação (2,00). Destaca-se a afirmação 41 “Trabalho com os outros de forma satisfatória”, com uma média de 3,29. Segue-se a afirmação 38 “Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios”, com média de 2,67.

Na eficácia auto percebida pelos líderes, todas as médias se situam acima do ponto médio da escala de avaliação (2,00), refletindo uma percepção positiva da própria eficácia. Destaca-se a afirmação 43 “Sou eficaz em atender às necessidades da organização”, com a média mais elevada, 3,06, seguida da afirmação 37 “Sou eficaz a satisfazer as necessidades dos outros em relação ao trabalho”, com 3,00. A afirmação 40 “Sou eficaz a representar outros perante níveis hierárquicos superiores” apresenta uma média de 2,93 e, por fim, a afirmação 45 “Lidero um grupo que é eficaz”, 2,71.

Relativamente ao esforço extra auto percebido pelos líderes, todas as médias situam-se acima do ponto médio da escala de avaliação (2,00). Destaca-se a afirmação 42 “Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso”, com a média mais elevada, de 2,93, seguida da afirmação 44 “Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais”, com 2,60. Já a afirmação 39 “Consigo que os outros façam mais do que esperavam fazer”, apresenta a média mais baixa, com 2,44.

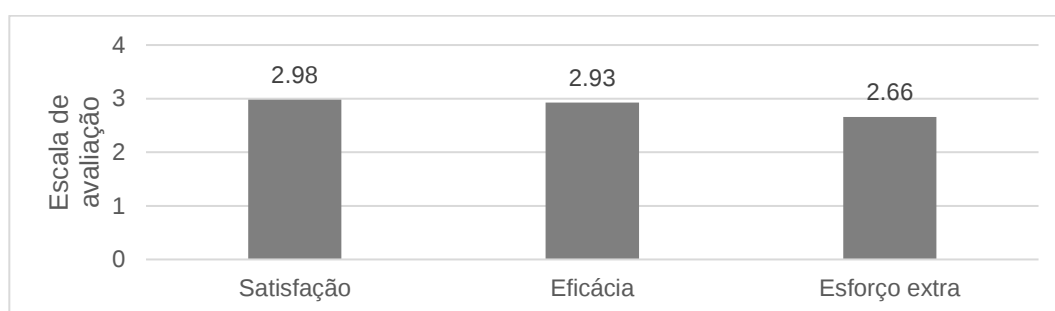
O gráfico 2 resume os resultados relativos ao estilo de liderança auto percebido pelos líderes, no que respeita aos efeitos do seu comportamento sobre os liderados. A satisfação apresenta o valor médio mais elevado, com 2,98, sugerindo que os líderes se consideram, de forma geral, satisfeitos com a forma como interagem com os liderados e com os métodos de liderança que adotam. Segue-se a eficácia, com uma média de 2,93, que por sua vez, revela uma percepção positiva quanto à capacidade de representar a sua equipa perante a hierarquia, bem como a aptidão para identificar e responder às exigências institucionais, equilibrando essas exigências com as necessidades dos liderados. O resultado com média mais baixa, embora ainda acima do ponto médio da escala (2,00), é o esforço extra, com 2,66. Este resultado avalia a percepção que o líder tem da sua capacidade de motivar os outros a superarem as expectativas e a investirem num esforço adicional.

Apesar da ligeira diferença entre os valores, a distribuição dos resultados revela um padrão coerente com a percepção de liderança transformacional, na medida em que todos os

resultados atingem valores acima do ponto médio da escala (2,00). Estes resultados indicam que os líderes reconhecem a sua capacidade para proporcionar satisfação, eficácia e esforço extra nos seus liderados, com uma frequência próxima de “muitas vezes”. A menor média verificada no esforço extra pode traduzir uma percepção mais realista ou reservada por parte dos líderes quanto à sua capacidade de mobilizar os liderados para além do esperado, sem que isso comprometa a eficácia global da liderança exercida.

Neste sentido, os resultados indicam que os líderes se percebem como agentes satisfatórios, eficazes e, em alguma medida, capazes de inspirar esforço adicional nos seus liderados.

### Gráfico 2 - Resultados da liderança - Líderes



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

### 3.4.2 Resultados da liderança – Liderados

Nesta secção, são analisadas as respostas dos liderados relativas aos resultados associados ao estilo de liderança percebido. As tabelas de estatística descritiva encontram-se disponíveis no Apêndice XXII.

Os valores obtidos, relativamente à satisfação sentida pelos liderados, estão ambos acima da média da escala de avaliação (2,00). A afirmação 41 “Trabalha comigo de forma satisfatória” apresentou o valor mais alto, com 2,72, seguida da afirmação 38 “Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios”, com 2,26.

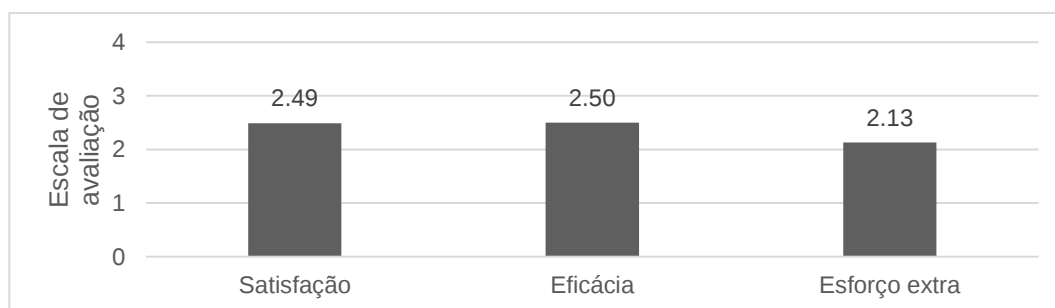
Na eficácia, conforme percebida pelos liderados, os resultados estão todos acima do ponto médio da escala (2,00). A afirmação 43 “É eficaz em atender às necessidades da organização”, destacou-se com a média elevada de 2,75, seguida pela afirmação 45 “Lidera um grupo que é eficaz”, com 2,49. Já a afirmação 40 “É eficaz a representar-me perante níveis

hierárquicos superiores”, obteve uma média de 2,48. Por fim, a afirmação 37 “É eficaz na satisfação das minhas necessidades relacionadas com o trabalho”, registou a média mais baixa, 2,29, embora ainda indicativa de uma perceção positiva.

No esforço extra, conforme percecionado pelos liderados, observa-se que duas das afirmações se encontram acima do ponto médio da escala de avaliação (2,00), o que se traduz numa maior perceção neste domínio. A afirmação 42 “Aumenta o meu desejo de obter sucesso” obteve a média mais elevada, com 2,27, seguida da afirmação 44 “Aumenta a minha vontade de me esforçar mais”, com 2,25. Por outro lado, a afirmação 39 “Consegue que eu faça mais do que estava à espera de fazer”, obteve uma média ligeiramente abaixo do ponto médio, com 1,88, revelando uma presença menos significativa deste comportamento.

O gráfico 3 sintetiza os valores médios obtidos nos resultados da liderança, conforme percecionados pelos liderados. De acordo com os dados, os liderados consideram que os seus líderes geram maior impacto ao nível da eficácia, com uma média de 2,50. Este resultado inclui aspetos como a capacidade de atender às necessidades da organização e dos colaboradores, bem como a eficácia em representar a equipa perante os superiores hierárquicos. A satisfação surge em segundo lugar, com 2,49, uma diferença impercetível da eficácia, refletindo a perceção de que os líderes recorrem a métodos de liderança satisfatórios e colaboram de forma eficaz no trabalho conjunto. Por último, o esforço extra apresenta a média mais baixa, com 2,13. Apesar de ainda se situar acima do ponto médio da escala (2,00), este valor sugere que os liderados reconhecem com menor frequência ações que os motivem a ultrapassar expectativas, como fazer mais do que esperavam ou aumentar o seu desejo de alcançar sucesso. Estes resultados indicam uma avaliação globalmente positiva da liderança, com maior incidência nos aspetos mais tangíveis da ação do líder (eficácia e satisfação), e menos ênfase no impacto motivacional.

**Gráfico 3 - Resultados da liderança - Liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

### 3.4.3 Percepção dos resultados dos estilos de liderança

A comparação da percepção dos resultados dos estilos de liderança, tem um caráter exploratório, justificando-se pela possibilidade de comparar, através do MLQ, as percepções de líderes e liderados quanto aos resultados da liderança.

De acordo com o gráfico 4, observa-se que tanto líderes como liderados avaliam os resultados da liderança com valores médios próximos, o que revela percepções de forma geral coincidentes.

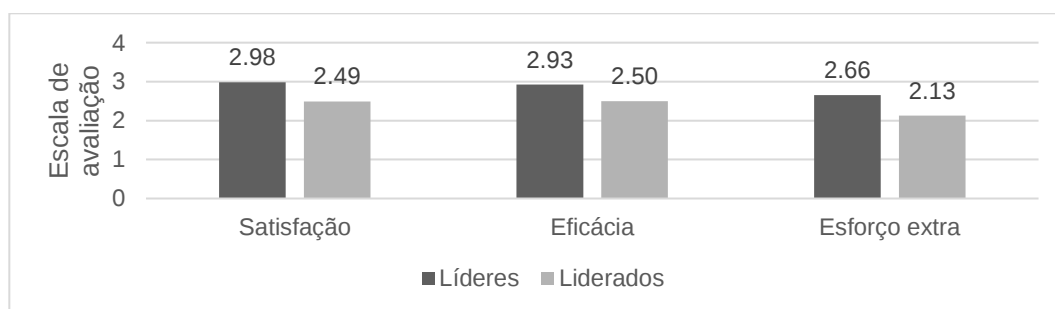
Nos liderados, a diferença entre as médias de satisfação (2,49) e eficácia (2,50) é praticamente nula (0,01), não permitindo considerar uma distinção relevante entre estes dois resultados.

Entre os líderes, as médias de satisfação (2,98) e eficácia (2,93) também se apresentam muito próximas, com uma diferença residual de 0,05. Se os valores fossem arredondados à unidade mais próxima ambos corresponderiam a 3, o que reforça a inexistência de discrepância entre os dois resultados.

A maior discrepância observa-se no esforço extra, com uma diferença de 0,53, 2,66 nos líderes e 2,13 nos liderados, apresentando-se como o resultado com médias inferiores. Embora as discrepâncias não sejam expressivas, os dados revelam uma tendência dos líderes para se autoavaliarem mais positivamente do que os liderados os percebem.

Desta forma, tendo em conta as reduzidas diferenças entre os valores médios obtidos, observa-se que, nos resultados obtidos na amostra, as percepções de líderes e liderados relativamente aos resultados da liderança são iguais, verificando-se a hipótese 4.

**Gráfico 4 - Comparação dos resultados de liderança - Líderes e liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

### **3.5 Impacto dos estilos de liderança nos resultados**

Após a identificação dos estilos de liderança percebidos, assim como a avaliação dos resultados do estilo de liderança exercido, importa compreender o efeito que o estilo de liderança tem em cada um dos resultados dos liderados. Neste contexto, nesta secção analisa-se o impacto entre os estilos de liderança e a satisfação, eficácia e esforço extra, através da regressão linear, que permite estudar a relação entre a variável dependente e uma ou mais variáveis independentes.

Recorda-se que os dados apresentados dizem respeito aos liderados, sendo um total de 69 profissionais, correspondentes a cerca de 7% da população. A reduzida taxa de resposta limita a representatividade estatística da amostra. Por conseguinte, os resultados aqui apresentados não permitem inferências generalizáveis para o universo da população estudada.

#### **3.5.1 Liderança transformacional**

As tabelas da regressão linear da liderança transformacional e os resultados da liderança encontram-se sintetizadas no Apêndice XXIII, apresentando-se de seguida os principais valores obtidos.

A percepção da liderança transformacional explica cerca de 73% da variância da satisfação dos liderados ( $R^2 = 0,725$ ). A correlação é forte ( $R = ,852$ ), segundo os critérios de Cohen (1988), o que corresponde a uma associação forte entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de satisfação reportados pelos liderados. A significância do modelo é  $p\text{-value} < ,001$ , o que confirma que o modelo é estatisticamente significativo, o que valida a existência de uma relação estatisticamente relevante entre o estilo de liderança e a satisfação. Os resultados obtidos sugerem que o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo significativo sobre a satisfação dos liderados ( $B = 1,124$ ;  $p < 0,001$ ).

Em relação à eficácia, a percepção da liderança transformacional explica aproximadamente 72% da variância da eficácia dos liderados ( $R^2 = 0,716$ ). Esta relação apresenta uma correlação forte ( $R = ,846$ ), segundo os critérios de Cohen (1988), o que corresponde a uma associação forte entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de eficácia reportados pelos liderados. A análise da ANOVA confirma que o modelo de regressão é estatisticamente significativo ( $p < ,001$ ) validando a existência de uma associação relevante entre as variáveis

em estudo. Os resultados sugerem que a liderança transformacional tem um impacto positivo significativo sobre a eficácia dos liderados ( $B = 0,936$ ;  $p < 0,001$ ).

Em relação ao esforço extra, os resultados indicam que o estilo de liderança transformacional explica aproximadamente 77% da variância do esforço extra dos liderados ( $R^2 = 0,769$ ). A correlação entre as variáveis é forte ( $R = 0,877$ ), segundo os critérios definidos por Cohen (1988), o que corresponde a uma associação forte entre as duas variáveis. O modelo de regressão é estatisticamente significativo ( $p < ,001$ ), indicando uma associação robusta entre a percepção do estilo de liderança transformacional e o sentimento de esforço extra por parte dos liderados. Os resultados sugerem que o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo significativo sobre o esforço extra dos liderados ( $B = 1,112$ ;  $p < 0,001$ ).

Com as análises efetuadas, verifica-se que na amostra, o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo nos resultados da liderança, satisfação, eficácia e esforço extra. Os valores obtidos revelam uma influência positiva e estatisticamente significativa, deste estilo de liderança nos três resultados avaliados, o que reforça a sua relevância como preditor do desempenho percebido pelos liderados. Este padrão de resultados é coerente com a literatura de referência, nomeadamente com o modelo proposto por Bass e Avolio (1994), no qual o estilo transformacional está associado ao aumento da motivação, desempenho e envolvimento dos liderados.

Desta forma, os resultados obtidos na amostra verificam as hipóteses 5, 6 e 7, para as quais o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação, na eficácia e no esforço extra dos liderados, respetivamente.

### **3.5.2 Liderança transacional**

As tabelas da regressão linear da liderança transacional e os resultados da liderança encontram-se sintetizadas no Apêndice XXIV, apresentando-se de seguida os principais valores obtidos.

O estilo de liderança transacional explica 1% da variância da satisfação dos liderados ( $R^2 = 0,012$ ). A correlação entre as variáveis é muito fraca ( $R = ,107$ ), segundo os critérios definidos por Cohen (1988), ou inexistente, entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de satisfação reportados pelos liderados. A análise da ANOVA associada ao modelo de regressão entre a liderança transacional e a satisfação do liderados, revelou um valor de significância de  $p\text{-value} = 0,380$ , muito superior ao limiar convencional de 0,05. Este resultado

indica que o modelo não é estatisticamente significativo. Assim, não existe evidência estatística de uma relação linear entre a satisfação e o estilo de liderança transacional.

Os resultados do resumo do modelo indicam que a liderança transacional explica 1% da variância da eficácia do liderados ( $R^2 = 0,010$ ). A correlação entre as variáveis é muito fraca ( $R = 0,101$ ), segundo os critérios de Cohen, ou inexistente, entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de eficácia reportados pelos liderados. A análise confirma que o modelo não é estatisticamente significativo ( $p = 0,409$ ), pelo que não se pode afirmar a existência de uma associação relevante entre estas variáveis. Este resultado indica que o modelo não é estatisticamente significativo. Assim, não existe evidência estatística de uma relação linear entre a satisfação e o estilo de liderança transacional.

O resumo do modelo, revela que o estilo de liderança transacional explica 0% da variância do esforço extra dos liderados ( $R^2 = 0,001$ ). A correlação entre as variáveis é inexistente, não existe percepção deste estilo de liderança e o esforço extra dos liderados. O valor de significância ( $p = 0,767$ ) reforça que o modelo não é estatisticamente significativo, pelo que não se pode concluir pela existência de uma relação entre as variáveis na amostra em estudo. Este resultado indica que o modelo não é estatisticamente significativo. Assim, não existe evidência estatística de uma relação linear entre a satisfação e o estilo de liderança transacional.

As análises efetuadas entre o estilo de liderança transacional e os resultados da liderança-satisfação, eficácia e esforço extra – não revelaram evidência estatística da existência de relação entre as variáveis. Em todos os modelos testados, as correlações foram muito fracas ou inexistentes, e a variância explicada não ultrapassou o 1%, indicando que, na amostra, o estilo transacional não contribui para explicar as percepções de satisfação, eficácia e esforço extra dos liderados.

De acordo com a literatura, este estilo de liderança é percecionado como um nível médio em termos de eficácia, pode contribuir para motivar e melhorar o desempenho dos liderados, no entanto, tende a ser menos eficaz a longo prazo comparativamente com a liderança transformacional (Assunção, 2020; Bass e Avolio, 1994).

Com os resultados obtidos, na amostra em estudo, não é possível obter considerações finais relativamente às hipóteses 8,9, e 10, devido a não existir evidência estatística significativa nos modelos.

### 3.5.3 Liderança *laissez-faire*

As tabelas da regressão linear da liderança *laissez-faire* e os resultados da liderança encontram-se sintetizadas no Apêndice XXV, apresentando-se de seguida os principais valores obtidos.

Os resultados indicam que o estilo de liderança *laissez-faire* explica 55% da variância da satisfação dos liderados ( $R^2 = 0,553$ ). A correlação entre as variáveis é forte ( $R = 0,744$ ), segundo os critérios de Cohen (1988), o que corresponde a uma associação forte entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de satisfação reportados pelos liderados. A análise da ANOVA confirma que o modelo é estatisticamente significativo ( $p < 0,001$ ), o que valida a existência de uma relação estatisticamente significativa entre o estilo de liderança *laissez-faire* e a variável dependente em estudo, neste caso, a satisfação dos liderados. Os resultados sugerem que o estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo significativo sobre a satisfação dos liderados ( $B = -0,838$ ;  $p < 0,001$ ).

No que diz respeito à eficácia, a análise do resumo do modelo, revela que a percepção da liderança *laissez-faire* explica cerca de 71% da variância da eficácia percebida pelos liderados ( $R^2 = 0,707$ ). A correlação entre as variáveis é forte ( $R = 0,841$ ), segundo os critérios de Cohen (1988), o que indica uma relação forte entre as duas variáveis. Os resultados sugerem que o modelo é estatisticamente significativo ( $p < 0,001$ ), o que valida a existência de uma associação robusta entre a percepção do estilo de liderança *laissez-faire* e a percepção da eficácia. Os resultados confirmam que a liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo significativo na eficácia dos liderados ( $B = -0,794$ ;  $p < 0,001$ ).

O resumo do modelo indica que a liderança *laissez-faire* explica aproximadamente 49% da variância do esforço extra dos liderados ( $R^2 = 0,489$ ). A correlação ( $R = 0,699$ ) também é considerada forte, segundo os critérios de Cohen (1988), o que corresponde a uma associação forte entre a percepção deste estilo de liderança e os níveis de satisfação reportados pelos liderados. A análise de ANOVA mostra que o modelo é estatisticamente significativo ( $p < 0,001$ ), confirmando que a liderança *laissez-faire* está associada ao esforço extra dos liderados. Os resultados sugerem que a liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo significativo sobre o esforço extra dos liderados ( $B = -0,755$ ;  $p < 0,001$ ).

Com as análises efetuadas, verifica-se que o estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo significativo nos resultados da liderança – satisfação, eficácia e esforço extra. Os valores obtidos revelam uma influência negativa e estatisticamente significativa, deste estilo de liderança nos três resultados avaliados, o que reforça a ideia de que a adoção de práticas

de não intervenção e ausência de supervisão compromete fortemente o sentimento de satisfação, de eficácia e esforço extra dos liderados.

Estes resultados reforçam a literatura que associa o estilo *laissez-faire* a desempenhos organizacionais mais baixos e relacionamentos interpessoais frágeis entre os líderes e liderados (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016; Bass e Avolio, 1994; Belrhiti *et al.*, 2020).

Desta forma, verifica-se que, na amostra, o estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo na satisfação, eficácia e esforço extra dos liderados, verificando-se as hipóteses 11, 12 e 13, respetivamente.

### **3.6 Discussão dos resultados**

O presente estudo, realizado numa unidade hospitalar pública, permitiu identificar que, na amostra estudada, tanto líderes como liderados percecionam a predominância de comportamentos associados à liderança transformacional, seguidos pela liderança transacional e, em menor grau, pelo estilo *laissez-faire*. Estes resultados verificam o perfil de liderança considerado ótimo por Bass e Avolio (1994), na amostra em estudo, e verificado nos estudos semelhantes de Ferreira (2020) e Callebaut, (2022). Os mesmos resultados não foram obtidos por Góis (2011) e Couto (2017), em estudos realizados com amostras específicas – respetivamente numa instituição hospitalar e numa empresa do setor industrial, identificaram discrepâncias de perceções entre líderes e liderados.

Apesar da convergência geral, observa-se uma discrepância nas intensidades atribuídas: os liderados reconhecem com maior frequência comportamentos transacionais e *laissez-faire* do que aqueles que os líderes admitem utilizar. Tal diferença pode refletir um enviesamento da auto perceção dos líderes, tendência já referida na literatura (Bass & Riggio, 2006), mas também uma maior sensibilidade dos liderados a sinais de supervisão excessiva ou ausência de intervenção.

Quanto aos resultados da liderança, a análise revela proximidade nas perceções entre líderes e liderados. Embora os líderes apresentem médias ligeiramente superiores em todos os resultados (satisfação, eficácia e esforço extra), ambos os grupos tendem a avaliar a liderança de forma equilibrada, reconhecendo níveis semelhantes de eficácia e satisfação, os líderes percecionam-se como geradores sobretudo de satisfação, seguido de eficácia e esforço extra. Os liderados, por sua vez, atribuem maior relevância à eficácia e satisfação, sendo o esforço extra o resultado menos valorizado.

A análise estatística da amostra verificou que o estilo de liderança transformacional tem um impacto positivo na satisfação, eficácia e no esforço extra dos liderados. Estes resultados também foram obtidos por Ferreira (2021). Como Bass e Riggio (2006) defendem, este estilo revela-se o mais eficaz na gestão das equipas, através da valorização, envolvimento e desenvolvimento dos liderados.

Quanto à liderança transacional, as análises efetuadas não revelaram evidência estatística de relação significativa para os resultados da liderança – satisfação, eficácia e esforço extra. As correlações mostraram-se inexistentes, não sendo possível obter considerações finais, uma vez que os modelos não apresentaram evidência estatística significativa.

Por fim, os resultados obtidos na amostra, sugerem que o estilo de liderança *laissez-faire* tem um impacto negativo nos resultados da liderança – satisfação, eficácia e esforço extra. Tal como verificado na revisão de literatura, este estilo de liderança caracteriza-se pela ausência do líder (Bass e Avolio, 1994), que se traduz num desempenho negativo por parte dos liderados e torna este estilo ineficaz e com baixos níveis de satisfação associados (Asrar-ul-Haq e Kuchinke, 2016; Bass e Avolio, 1994).

## Conclusão e investigação futura

A presente investigação teve como objetivo compreender o estilo de liderança predominante numa instituição pública hospitalar portuguesa, analisando as perceções de líderes e liderados sobre os comportamentos de liderança e os seus efeitos. O estudo baseou-se no modelo FRL de Bass e Avolio (1994), pela sua abrangência e capacidade de descrever diferentes níveis de atuação do líder, desde comportamentos transformacionais até abordagens mais passivas, como o estilo *laissez-faire*.

A aplicação do MLQ, com adaptação da versão utilizada por Couto (2017), permitiu recolher dados quantitativos e comparáveis sobre as perceções de ambos os grupos. Apesar da dimensão reduzida da amostra, a investigação oferece um contributo relevante para os participantes do estudo, quanto à perceção da liderança existente.

Os resultados obtidos verificam o perfil de liderança considerado ótimo por Bass e Avolio (1994): tanto os líderes como os liderados identificaram a predominância de comportamentos transformacionais, seguidos pelos transacionais e, em menor grau, pelos associados ao estilo *laissez-faire*. Esta tendência reforça a eficácia do modelo transformacional, centrado na influência idealizada, na motivação inspiracional, no estímulo intelectual e na consideração individualizada.

Contudo, os liderados reconheceram mais comportamentos transacionais e *laissez-faire* do que os líderes admitiram utilizar. Essa diferença sugere um possível desalinhamento entre a perceção dos líderes sobre o seu comportamento e a experiência quotidiana dos liderados, tal como já observado por Fialho *et al.* (2023) e Santos (2018).

Quanto aos resultados da liderança, os dados evidenciaram convergência nas perceções de líderes e liderados. Ambos os grupos atribuíram valores semelhantes aos três resultados - satisfação, seguidos de eficácia e esforço extra, não se verificando discrepâncias relevantes entre as médias. Esta uniformidade de perceções sugere coerência na vivência da liderança, evidenciando que ambos os grupos reconhecem o contributo da liderança para a eficácia e o envolvimento das equipas, reconhecendo também que os líderes utilizam métodos satisfatórios.

A análise realizada verificou as seguintes hipóteses teóricas: o estilo de liderança transformacional revelou impacto positivo e significativo na satisfação, na eficácia e no esforço extra dos liderados, enquanto o estilo *laissez-faire* demonstrou impacto negativo nos três resultados. Quanto ao estilo transacional não foi possível realizar interpretações, tendo em conta que os modelos não apresentaram evidência estatística significativa. Verifica-se o *continuum* de eficácia proposto por Bass e Avolio, no qual o estilo transformacional produz

resultados mais favoráveis. Assim, observa-se que a liderança transformacional constitui o estilo mais eficaz para promover motivação, empenho e desempenho nas equipas de saúde, sendo particularmente relevante em contextos organizacionais complexos e exigentes.

Apesar dos resultados, o estudo apresenta limitações. O número reduzido de participantes impede a generalização dos resultados para o universo em estudo. Releva-se, contudo, que o estudo manteve coerência entre o quadro teórico e o desenho metodológico, garantindo validade interna.

Esta investigação reforça a aplicabilidade do modelo de Bass e Avolio, demonstrando a sua relevância em contextos de saúde e confirmando o papel determinante da liderança transformacional para a satisfação e eficácia organizacional. No plano prático, os resultados oferecem indicadores úteis para a gestão hospitalar, sublinhando a necessidade de promover competências de comunicação inspiradora, escuta ativa e desenvolvimento de equipas.

A análise de perceções dos elementos líderes e liderados, constitui um contributo adicional, alertando para a importância do alinhamento de expectativas e da implementação de práticas de *feedback* institucional.

Para investigações futuras, sugere-se o alargamento da amostra e a inclusão de diferentes níveis hierárquicos e contextos institucionais, de modo a permitir comparações mais amplas e representativas. A integração de metodologias qualitativas, como entrevistas ou grupos focais, poderá enriquecer a compreensão das dinâmicas de liderança.

Em síntese, este estudo verifica que, mesmo em contextos marcados por elevada complexidade e exigência, a liderança transformacional mantém-se como o modelo mais eficaz para promover motivação, satisfação e desempenho. O reforço deste estilo constitui uma oportunidade concreta para o desenvolvimento das equipas e para a consolidação de culturas organizacionais mais participativas, humanas e orientadas para a melhoria contínua dos serviços de saúde.

## Referências bibliográficas

- Alcobia, S. C. C. (2024). *O Impacto dos estilos de liderança (Transformacional, transacional e Laissez-faire) na satisfação das necessidades e significado no trabalho dos colaboradores pós-pandemia covid-19* [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10071/32759>
- Alluhaybi, A., Usher, K., Durkin, J., & Wilson, A. (2024). Clinical nurse managers' leadership styles and staff nurses' work engagement in Saudi Arabia: A cross-sectional study. *Plos One* 19(3), 1-17. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0296082>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2013-0008>
- Antunes, P. F. G. A. (2022). *Competências táticas de liderança na operacionalização da estratégia organizacional em unidades de saúde* [Tese de doutoramento, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/23706>
- Araújo, L. F. G. S., Motta, K. A. M. B., Souza, I. F., & Costa, A. A. (2019). Perfil de liderança: Estilo transformacional, transacional e Laissez-faire. *R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações* (9), 45-73.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4<sup>th</sup> ed.). Kogan Page.
- Artitz, J., Walker, R., Cardon, P., & Li, Z. (2017). Discourse of leadership: The power os questions in organizational decision making. *International Journal of Business Communication*, 54(2), 161-181. <https://doi.org/10.1177/2329488416687054>
- Ashmawy, I. K. (2023). Inclusive leadership for employee workplace weell-being in public organizations. *European Conference on Management Leadership and Governance* 19(1), 1-8. <https://doi.org/10.34190/ecmlq.19.1.1676>
- Asrar-ul-Haq, M., & Kuchinke, K. P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from Pakistani banques. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002>
- Assunção, M. A. (2020). Como ser um líder em um novo cenário? *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 11(41), 76-87. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4053248>
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15<sup>th</sup> ed.). Cengage.

- Bahagia, R., Daulay, R., Arianty, N. & Astuti, R. (2024). Transformational leadership, emotional intelligence, and innovative work behavior: Mediating roles of knowledge sharing at public hospitals in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 103-114. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.10](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.10)
- Bárcenas-Villegas, D., & Vázquez-Santiago, M. S. (2023). Leadership in a hospital of the Andalusian public health system. *Enfermería Clínica* 33(2023), 353-360. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2023.06.005>
- Barroso, C. I. G. (2023). *O impacto da liderança na motivação, satisfação e desempenho de profissionais de saúde – Um estudo aplicado ao Hospital Distrital de Santarém* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Santarém, Escola Superior de Gestão e Tecnologia]. Repositório do Instituto Politécnico de Santarém. <http://hdl.handle.net/10400.15/4979>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications, Inc.
- Bass, M. B., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Taylor & Francis e-Library. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Belrhiti, Z., Damme, W. V., Belalia, A., & Marchal, B. (2020). The effect of leadership on public service motivation: a multiple embedded case study in Morocco. *BMJ Open*, 10, 1-20. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-033010>
- Benmira, S., & Agboola, M. (2020). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3–5. <https://doi.org/10.1136/leader-2020-000296>
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. International. *Journal of Management Reviews*, 13(3), 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Social research methods* (4<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Callebaut, H. (2022). *O estilo de liderança e a sua influência na satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa]. Repositório da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/11099>
- Carrara, G. L. R., Bernardes, A., Balsanelli, A. P., Henriques, S. H., Gabriel, C. S., & Zanetti, A. C. B. (2017). A utilização de instrumentos para avaliação da liderança nos serviços de saúde e enfermagem. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, 38(3). <https://doi.org/10.1590/1983-1447.2017.03.2016-0060>
- Cecchini, M., Pedersen, L. D., Bech, M., Jacobsen, C. B., & Hansen, A. L. (2024). What makes a leader? Leadership identity and leadership behavior among highly professionalized

- public leaders. *International Journal of Public Administration*, 47(7), 495-506.  
<https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2150775>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavior sciences* (2th). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de liderança: Aplicação a 360º do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor industrial* [Dissertação de mestrado, Universidade Fernando Pessoa – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais]. Repositório da Universidade Fernando Pessoa. <http://hdl.handle.net/10284/6161>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Daswati, Buntuang P. C. D., Hattab S., & Kornelius, Y. (2021). Effect of servant leadership on the performance of a regional hospital. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 507-518. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.40](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.40)
- Dias, H., Carvalho, M. L., Almeida, N., Rosso, S., Loureiro, R., & Simões, J. (2021). Mapeamento das características e habilidades do líder: Estudo empírico numa empresa do setor da saúde. *Dos Alarves: A multidisciplinar e-Journal*, 39, 1-14.  
<https://doi.org/10.18089/DAMeJ.2021.39.1>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipas no setor público. *Revista Eletrônica de Administração*, 80 (1), 200-221.  
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Domingues, V. R. (2023). *Liderança, género e motivação no contexto da saúde: um estudo quantitativo* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão]. Repositório da Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/85829>
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly* 30(1), 111-132. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.004>
- Fernandes, V. E. R., Contente, A. C. C. S., Guerreiro I. F. R. A., Guerreiro, H. M. J., Gouveia, M. J. B. R. P., & Melo, M. F. H. P. (2021). Liderança e satisfação na equipa de enfermagem: Revisão narrativa. *Gestão e Desenvolvimento*, 29(2021), 465-482.  
<https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2021.10226>
- Ferreira, B. C. (2021). *Liderança virtual em gestão de projetos* [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Coimbra – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/39097>

- Ferreira, C. S. F. (2020). *Os estilos de liderança e a sua influência nas relações humanas – Um estudo de caso numa escola da Região Autónoma da Madeira (RAM)* [Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira]. Repositório Científico Digital da Universidade da Madeira. <http://hdl.handle.net/10400.13/3332>
- Ferreira, H. S., Martins, J. N. S., & Santos, L. F. (2021). Liderança nas organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica – Revista Científica Eletrônica*, 12(1), 27-49. <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>
- Fialho, E., Sousa, M. J., & Moreira A. (2023). Public administration leadership and public policies. *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 136-146. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1937>
- Fiaz, M., Su, Q., Ikram, A., & Saqib, A. (2017). Leadership styles and employees' motivation: Perspective from na emerging economy. *The Journal of Developing Areas*, 51(4), 143-156. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0093>
- Fletcher, K. A., Friedman, A., & Piedimonte, G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *The Journal of Pediatrics* 204, 7-9. <https://doi.org/10.1016/j.jpeds.2018.10.007>
- Fortin, M., Côté, J., & Fillion, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: Da conceptualização à realização*. Lusociência – Edições Técnicas e Científicas, Lda.
- George, D., & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS Statistic 26 step by step: A simple guide and reference* (16<sup>th</sup> ed.). New York: Routledge.
- Góis, C. S. (2011). *Liderança transformacional, transacional e laissez-faire – um estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Educação Almeida Garrett]. Repositório Científico do Ensino Lusófono. <http://hdl.handle.net/10437.1/2675>
- Goleman, D. (2020). *Liderança eficaz*. Actual Editora.
- Goula, A., Katelouzou, D, Pierrakos, G., Latsou, D., Dimakou, S., Stamouli, M., & Natsis, C. (2019). Analysis of the relationship and learning organization in health care services. *Strategic Innovative Marketing and Tourism. Springer Proceedings in Business and Economics*, 155-163. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3\\_18](https://doi.org/10.1007/978-3-030-12453-3_18)
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Princípia.
- Hill, M. M., & A. (1998a). *Investigação empírica em ciências sociais. Um guia introdutório* (Dinâmia Working Paper Nº 1998/10). Dinâmia – Centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica. [https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-10.pdf](https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA_WP_1998-10.pdf)

- Hill, M. M., & Hill, A. (1998b). *A construção de um questionário* (Dinâmia Working Paper Nº 1998/11). Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica. [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-11.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf)
- Hinkin, T. R., & Schriesheim, C. A. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the multifactor leadership questionnaire (MLQ). *The leadership quarterly*, 19 (5), 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>
- Hulley, S. B., Cummings, S. R., & Newman, T. B. (2013). Designing Cross-Sectional and Cohort Studies. In S. B. Hulley, S. R. Cummings, W. S. Browner, D. G. Grady, & T. B. Newman (Eds.), *Designing clinical research* (4th ed., pp. 85-96). LIPPINCOTT WILLIAMS & WILKINS.
- Joshi, L., Kale, S., Chandel, S., & Pal, DK (2015). Escala Likert: Explorer and explicit. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7 (4), 396-403. <https://doi.org/10.9734/BJAST/2015/14975>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic teste of their relative validity. *Journal of Applied Psychology* 89(5), 755-68. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Jurd, C., & Barr, J. (2024). Leadership factor for cardiopulmonary resuscitation for clinicians in-hospital; behaviour, skills and strategies: A systematic review and synthesis without meta-analysis. *Journal of clinical nursing*, 33, 3844-3853. <https://doi.org/10.1111/jocn.17215>
- Kerse, G., Özdemir, Ş., & Soyalin, M. (2023). Disseminating extra-rola servisse behavior in the public sector: The effect of health-orientd leadership and work engagement. *Economics & Sociology*, 16 (4), 333-346. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2023/16-4/17>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition*. Pearson Prentice Hall.
- Kulari, G., Ribeiro, L., Laneiro, T., Osatuke, K. & Mouta, I. (2022). Studying the relationships between authentic leadership, structural empowerment, and civility in the palliative care sector in Portugal. *Leadership in Health Services*, 35(3), 355-371. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0060>
- Lee, C. C., Yeh, W. C., Yu, Z., & Lin, X. C. (2023). The relationships between leader emotional intelligence, transformational leadership, and transactional leadership and job performance: A mediator model of trust. *Heliyon*, 9(2023), e18007. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18007>
- Lei n.º 21/2014 da Assembleia da República. (2014). Diário da República: I Série, 75/2014. <https://diariodarepublica.pt/dr/analise-juridica/lei/21-2014-25344024>

- Marôco, J. (2021). *Análise estatística com o SPSS Statistic* (8ª ed.). Lisboa.
- Marques, I., Nogueira, F., Gonçalves, S., & Rocha, R. G. (2023). Leadership and negotiation in public health management: A systematic review of the literature. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 256–268. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1609>
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: The mediating effect of organisational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(18), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- McKimm, J., Redvers, N., Omrani, O. E., Parkes, M. W., Elf, M., & Woolard, R. (2020). Education for sustainable healthcare: Leadership to get from here to there. *Medical Teacher*, 42(10), 1123-1127. <https://doi.org/10.1080/0142159X.2020.1795104>
- Mehrad, A., Fernández-Castro, J., Olmedo, M. P. G. G. (2020). A systematic review of leadership styles, work engagement and organizational support. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(4), 66-77. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.735>
- Mind Garden (2025). *Multifactor Leadership Questionnaire™*. Consultado a 29 de janeiro, de 2025, disponível em <https://www.mindgarden.com/16-multifactor-leadership-questionnaire>
- Mugira, A. (2022). Leadership perspective employee satisfaction analysis. *Jurnal Mahasiswa Humanis*, 2(3), 127-135. <https://doi.org/10.37481/jmh.v2i3.477>
- Nataliia, P., & Mykhailo, P. (2021). Leadership in Healthcare: Transitioning from clinical professional to healthcare leader. *Journal of Healthcare Management*, 66(4), 280-302. <https://doi.org/10.1097/JHM-D-20-00057>
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, International Student Edition, (8<sup>th</sup> ed). Sage Publications.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Gravida.
- Rego, A., & Cunha, M. P. (2023). *Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (4ª ed.) Edições Sílabo, Lda.
- Richards, A. (2020). Exploring the benefits and limitations of transactional leadership in healthcare. *Nursing standard: oficial newspaper of Royal College of Nursing*, 35(12), 46-50. <https://doi.org/10.7748/ns.2020.e11593>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership–innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>

- Santos, A. S., Tomazzoni, G. C., Costa, V. M. F., & Balsan, L. A. G. (2021). Papel dos estilos de liderança nos vínculos do trabalhador com a organização: Uma análise em instituições hospitalares públicas e privadas. *Revista de Ciências da Administração*, 23(60), 26-40. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2021.e62725>
- Santos, R. M. V. M. B. (2018). *Estilos e resultados de liderança numa autarquia* [Dissertação de mestrado, Universidade Lusíada de Lisboa – Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa]. Repositório da Universidade Lusíada de Lisboa. <http://hdl.handle.net/11067/3853>
- Schwatka N. V., Burden M., & Dyrbye L. N. (2024). An organizational leadership development approach to support health worker mental health. *Am J Public Health*, 124(S2), S142-S147. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2023.307407>
- Silva, A. C. R., Barilli, E. C. V. C., Costa D. D. M., Rodrigues, G. C. A., Martins, T. M., Costa, M. G., Souza, T. S., Lira, R. S., & Santos, L. C. (2024). Leadership in public health: Challenges and opportunities in improving the quality of public services. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(2), 1-14. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n2-005>
- Stake, R. E. (1995). *A arte da investigação com estudos de caso* (3ªed.). SAGE Publications Ltd.
- Teame, K., Debie, A., & Tullu, M. (2022). Healthcare leadership effectiveness among managers in Public Health institutions of Addis Ababa, Central Ethiopia: a mixed methods study. *BMC Health Services Research*, 22(1), 540. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07879-6>
- Tedla, B. A., & Hamid, A. S. (2022). Leadership in healthcare organizations: A retrospective study. *International Journal of Health Sciences*, 6(S3), 733–746. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS3.5427>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>
- Williams (2014). *In memoriam: James McGregor Burn '39*. Consultado a 19 de abril, de 2025, disponível em <https://today.williams.edu/magazine/in-memoriam-james-macgregor-burns-39>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (9<sup>th</sup>). Pearson Education.

## Apêndices

### Apêndice I – Protocolo do estudo



Miriam dos Santos  
Sousa  
Nº 230327015

**Estudo sobre liderança numa  
unidade pública de saúde**

Protocolo de investigação  
Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo  
PME

ORIENTADORA  
Professora Doutora Maria Dulce Coelho  
COORDINADORA  
Professora Doutora Sandra Monteiro

Março 2025

Assinado por: **Miriam dos Santos Sousa**  
Num. de identificação: 13459429  
Data: 2025.03.26 10:23:02 +00'00'



## Índice

|                                             |    |
|---------------------------------------------|----|
| Introdução.....                             | 1  |
| 1. Revisão de literatura.....               | 2  |
| 1.1. A liderança.....                       | 2  |
| 1.2. A liderança no contexto da saúde.....  | 3  |
| 2. Metodologia.....                         | 5  |
| 2.1. Pergunta de partida.....               | 5  |
| 2.2. Objetivos.....                         | 5  |
| 2.3. Tipo de estudo.....                    | 5  |
| 2.4. Variáveis em estudo.....               | 6  |
| 2.5. Amostra.....                           | 6  |
| 2.6. Método de recolha e tratamento.....    | 6  |
| 3. Consentimento informado.....             | 7  |
| 4. Cronograma.....                          | 8  |
| 5. Divulgação do estudo.....                | 8  |
| 6. Orientação.....                          | 8  |
| 7. Referências bibliográficas.....          | 9  |
| Apêndices.....                              | 12 |
| Apêndice I – Questionário do líder.....     | 12 |
| Apêndice II – Questionário do liderado..... | 15 |

## Introdução

As entidades públicas de saúde possuem uma grande importância na sociedade, uma vez que devem direcionar os seus esforços para a melhoria de prestação de cuidados de saúde que prestam aos utentes, pois existem para que a sociedade possa beneficiar dos seus serviços e satisfazer as suas necessidades. Trata-se de organizações constituídas por pessoas e para pessoas.

Os recursos humanos são fundamentais para qualquer organização e a forma como são geridos influencia a concretização dos objetivos, pessoais e da entidade. O estilo de liderança adotado é essencial para atrair atitudes alinhadas com a identidade da organização e o seu sucesso depende da forma como os seus recursos humanos são geridos (Rodrigues & Lerer, 2023). A liderança é a arte de motivar um grupo de pessoas, de forma a atuarem a favor de um objetivo comum (Ward, 2023).

Compreender o estilo de liderança existente no serviço público de saúde é o objeto do presente estudo.

## 1. Revisão de literatura

### 1.1. A liderança

A liderança pode ser entendida como um conjunto de características inerentes a alguns indivíduos ou como um processo interativo entre líderes e liderados, moldado pelo contexto e passível de aprendizagem. De forma simplificada, liderar consiste em influenciar os outros para atingir um objetivo comum, promovendo mudanças nas suas atitudes, comportamentos e crenças (Northouse *cit. in* Ferro, 2024).

Para Rego e Cunha (2023) a liderança é um processo de influência através do qual alguém, individual ou coletivamente, conduz outras pessoas ou entidades a atuarem em prol de objetivos comuns.

Rego e Cunha (2023) são da opinião que a liderança requer muito mais do que capacidades técnicas. Os líderes com aptidões técnicas, mas sem competências sociais, não conseguirão gerir eficazmente equipas nem estabelecer relações produtivas com subordinados, colegas, superiores e entidades externas à organização. Também constataram que quando o ambiente organizacional é muito restritivo, devido a escassez de recursos humanos, razões económicas, sociais ou legais, o impacto do líder é menor.

A respeito desta temática, Callebaut (2022) destaca a existência de várias classificações e estilos de liderança. Atribuindo como principal causa para a diversidade de estilos de liderança o próprio líder. A liderança envolve um indivíduo (líder) cujos valores sociais e organizacionais mudam ao longo do tempo, o que pode levar à evolução de estilos de liderança eficazes e ao surgimento de novas teorias sobre liderança. O estilo de liderança refere-se ao modo como o líder orienta a sua equipa de trabalho, para executar as suas tarefas, como a motiva e como comunica com os seus elementos.

Bass e Avolio (*cit. in* Callebaut, 2022) destacam os estilos de liderança Transformacional, Transacional e Laissez-Faire.

A liderança transformacional é considerada como um estilo visionário, baseado na relação emocional criada entre o líder e o liderado (Chang *cit. in* Callebaut, 2022).

Segundo Bass (*cit. in* Callebaut, 2022) os líderes transformacionais são agentes da mudança, que fomentam e transformam as atitudes dos liderados. Um líder transformacional não se limita a reagir, mas tende a inspirar os liderados a agirem de forma inovadora, a seguir a sua visão e os protocolos. Este estilo é caracterizado pela existência de uma grande cooperação entre líderes e liderados, através da qual são atingidos elevados níveis de motivação, tendo em conta que o líder fomenta o empenho e o sentido de compromisso dos liderados.

A liderança transacional é baseada no intercâmbio entre o líder e os liderados (Bass *et al. cit. in* Callebaut, 2022). Estes líderes têm que reconhecer as necessidades internas e externas do ambiente envolvente e recorrer a um sistema de prémios, repressão e concordância (Dias

*cit. In Callebaut, 2022*). É estabelecido um acordo subjacente em que ambas as partes obtêm o que pretendem, o líder consegue que os objetivos definidos sejam atingidos, e em contrapartida, os liderados ao cumprirem as suas funções são recompensados pelo seu desempenho (Avolio e Bass *cit. In Callebaut, 2022*).

A liderança *laissez-faire* é caracterizada pela indiferença que o líder tem em relação à tomada de decisões, agindo apenas quando os problemas tomam maiores proporções. O líder funciona apenas como um coordenador hierárquico que se encontra maioritariamente ausente (Abbate e Brenner *cit. In Callebaut, 2022*). Neste formato não existe uma organização de tarefas e objetivos na organização, tendo em conta que o líder não assume compromissos, nem define metas junto dos seus subordinados (Bass et al. *cit. In Callebaut, 2022*).

## 1.2. A liderança no contexto da saúde

A saúde pública visa beneficiar toda a sociedade (Marques et al., 2023). Todas as organizações são constituídas por uma cultura organizacional e no que diz respeito às pessoas singulares, estas também têm princípios e convicções (Paixão e Souza, 2019). Marques et al. (2023) identificaram uma gestão ineficaz devido à ausência de competências, à pressão sobre os sistemas de saúde e à falta de integração de políticas e práticas baseadas em evidências.

Daswari et al. (2021) verificaram que a confiança nos serviços prestados pelas instituições de saúde diminuiu, devido às fortes críticas de que são alvo. Segundo Marques et al. (2023), a área da gestão da saúde pública tem enfrentado um aumento de questões emergentes que necessitam de atenção para otimizar a eficácia organizacional.

Martins et al. (2023) verificaram que um comportamento de inspiração, motivação e incentivo de comportamentos pró-ativos, por parte dos líderes, potencia maior envolvimento dos liderados com a organização, reduzindo a rotatividade das equipas de trabalho. Por contrapartida, comportamentos baseados em recompensas monetárias ou reconhecimento públicos, não vinculam as equipas aos serviços, nem aumentam o seu nível de compromisso. Kaluri et al. (2022) auscultaram os Serviços de Cuidados Palliativos de Hospitais Públicos Portugueses e verificaram a presença de líderes com características de transparência, autoconsciência, tratamento equilibrado e com comportamentos morais. Estes elementos demonstraram ter um impacto importante no sector dos cuidados de saúde, fomentando ambientes de trabalho facilitadores e por consequência no serviço que é prestado. Os líderes reconheceram os seus pontos fortes e fracos, assim como assumiram confiar que os seus seguidores estão capacitados para desempenhar as suas funções.

A gestão de recursos humanos é crucial para atingir os objetivos da organização. O estilo de liderança adotado é essencial para atrair atitudes alinhadas com a identidade da organização

e o seu sucesso, que depende da forma como os seus recursos humanos são geridos (Link to Leaders, 2023). Líderes criam estratégias, motivam e constroem culturas organizacionais, mas a liderança eficaz ainda é negligenciada por muitas organizações (Goleman, 2020). Antunes (2022) verificou que as competências de liderança com maior destaque, em instituições públicas de saúde, não estão alinhadas com as estratégias organizacionais e que existe uma falta de formação por parte dos elementos que desempenham este papel. No entanto, afirma ser possível capacitar estes elementos para que possam responder de forma mais eficiente na aplicação das estratégias definidas. Para Teame et al. (2022) os líderes existentes nos cuidados de saúde demonstram pouca capacidade de visão, implementação e desenvolvimento dos liderados. Os desafios da liderança estão principalmente associados à falta de conhecimentos e competências dos líderes em matéria de liderança. Os líderes com comportamentos ditatoriais influenciam negativamente o desempenho organizacional e a capacidade para trabalhar em equipa, reduzindo a motivação dos liderados. Os líderes com maior desenvolvimento de vínculos emocionais são mais eficazes, pois permitem aos liderados expressarem-se e transmitirem as suas necessidades. Capacitar os líderes com inteligência emocional melhorará a sua eficácia. Zia ud din et al. (2024) verificaram que a liderança pública tem uma influência relevante na prestação de cuidados de saúde pública através da intervenção de uma gestão participativa. O estudo da liderança em serviços públicos de saúde é extremamente relevante devido à importância deste setor para a sociedade e à sua complexidade. Estudar a liderança neste contexto permitirá identificar o estilo existente nestas organizações e o seu efeito.

## **2. Metodologia**

### **2.1. Pergunta de partida**

Este trabalho tem como pergunta de partida: Que estilo de liderança existe no serviço público de saúde? Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), a pergunta de partida é o fio condutor que traduzirá de forma clara e precisa o que se pretende procurar e compreender.

### **2.2. Objetivos**

No âmbito da Unidade Curricular Dissertação do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, a modalidade de trabalho de fim de curso que se pretende realizar é a dissertação.

Para o estudo da temática exposta, define-se como objetivo geral compreender o estilo de liderança existente no serviço público de saúde. Para que o objetivo geral seja alcançado, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar socio demograficamente o líder; compreender a perceção do líder sobre o seu próprio comportamento; caracterizar socio demograficamente o liderado; compreender a perceção dos liderados sobre o seu líder; e compreender o efeito do estilo de liderança existente nos liderados.

### **2.3. Tipo de estudo**

Para a realização do estudo será adotada uma metodologia quantitativa. Esta abordagem comporta a aplicação de inquéritos por questionários, para recolha de dados de uma amostra (Creswell, 2014), que permitirá explicar o fenómeno pela análise dos resultados obtidos, refletindo-se ser a abordagem indicada para os objetivos definidos.

Trata-se de um estudo transversal, considerando que a informação pretendida será recolhida num único momento e sem acompanhamento dos participantes (Bryman, 2016; Creswell & Creswell, 2018). Este estudo é não interventivo e observacional, onde o papel desempenhado pelo investigador principal será apenas de análise da situação existente, sem manipulação experimental ou intervenção sobre os participantes (Hulley et al., 2013). A recolha de dados será feita exclusivamente por questionário anónimo, assegurando a privacidade os inquiridos (Babbie, 2020) e garantindo que não envolve quaisquer danos físicos ou psicológicos. A realização deste estudo não implica encargos financeiros para a instituição hospitalar, assim como não contempla contrato financeiro.

## 2.4. Variáveis em estudo

As variáveis em estudo são a percepção dos líderes sobre o seu comportamento; a percepção dos liderados sobre o seu líder e o efeito do estilo de liderança nos liderados.

## 2.5. Amostra

No caso em estudo, em que se pretende identificar o estilo de liderança existente no serviço público de saúde, considera-se adequada a opção por uma unidade hospitalar, dado que apresenta uma maior diversidade de serviços e por consequência mais recursos humanos, em comparação com uma unidade de cuidados de saúde primários.

A amostra da população alvo escolhida para aplicação do questionário serão os profissionais dos serviços clínicos/acção médica, da unidade pública hospitalar, mais concretamente as categorias profissionais de assistentes hospitalares, internos de formação, enfermeiros e técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica. Esta escolha deste tipo de serviço proporciona o acesso a líderes que são simultaneamente profissionais de saúde, tomando o seu perfil particularmente relevante e representativo do universo pretendido (Hill e Hill, 1998a). A implementação de um questionário requer uma definição clara dos seus objetivos e da estrutura das perguntas, de modo a assegurar a validade e a fiabilidade dos dados recolhidos (Creswell & Creswell, 2018). Segundo Guerra (2006) a amostra é classificada como amostragem não probabilística, por conveniência, ou seja, existe uma escolha dos serviços onde se pretende implementar os questionários, logo existe uma seleção de elementos. Este tipo de amostragem é comum em situações onde existe limitação de tempo ou recursos e é necessário obter dados rapidamente.

## 2.6. Método de recolha e tratamento

De forma a compreender as perspetivas dos líderes e dos seus liderados, será necessário a elaboração de dois questionários. Um questionário direcionado aos líderes (Apêndice I) que terá como finalidade a percepção do líder relativamente ao seu comportamento e o outro questionário será direcionado aos liderados (Apêndice II), que terá como objetivo compreender a percepção que estes têm sobre o seu líder e a repercussão que tem o estilo de liderança existente. Desta forma será possível descrever fenómenos existentes e caracterizar a informação, bem como, estarão definidos os sujeitos representativos da população alvo (Fortin et al., 2009).

Os questionários serão elaborados com recurso à ferramenta de acesso livre Google Forms e em conformidade com as orientações delineadas por Hill e Hill (1998b), solicitando o pedido de cooperação, explorando o motivo da aplicação do questionário, a natureza do mesmo, a

Identificação da Instituição e declarando que a Informação fornecida será tratada apenas para fins académicos, estando garantido o seu anonimato. O pedido de divulgação do questionário será através do endereço eletrónico Institucional dos profissionais.

Para o estudo da temática em causa, a opção de Inquérito por questionário mais indicada será o questionário com perguntas fechadas em que, segundo Hill e Hill (1998b), os respondentes terão de escolher entre as respostas apresentadas. Este tipo de pergunta permite analisar os dados de maneira aprimorada e com facilidade.

Os questionários apresentados aos dois grupos (líderes e liderados) apresentam as mesmas questões, apenas diferem na forma como são colocadas. O modelo escolhido para a concretização deste estudo foi o Instrumento desenvolvido por Bass e Avolio, o Questionário Multifatorial de Liderança (MLQ - Multifactor Leadership Questionnaire) 5x (reduzido), na versão utilizada por Couto (2017), ao qual se acrescentou um conjunto de questões relativas à caracterização sociodemográfica e profissional dos sujeitos inquiridos, como género, idade, habilitações literárias e categoria profissional.

As respostas serão analisadas pelo investigador principal, com a supervisão das orientadoras académicas e com recurso ao Software estatístico SPSS, o que permitirá analisar os resultados com precisão.

### 3. Consentimento informado

Este estudo respeita a autodeterminação, permitindo a livre participação no mesmo, informando sobre o tema, o seu objetivo e outras informações consideradas necessárias aos inquiridos. A recolha de dados será feita exclusivamente por questionário anónimo, sem qualquer intervenção clínica, terapêutica ou manipulação experimental sobre os participantes. Nos termos do artigo 6.º, n.º 2, da Lei n.º 21/2014, de 16 de abril, que regula a investigação clínica em Portugal, está prevista a possibilidade de dispensa do consentimento informado em estudos clínicos sem intervenção.

Considerando que o presente estudo:

- É exclusivamente observacional, baseado na aplicação de um questionário validado cientificamente para avaliação de perceções sobre liderança;
- Não envolve riscos, desconforto ou impacto direto na saúde dos participantes;
- Não recolhe dados sensíveis que possam comprometer a identidade dos participantes, uma vez que o inquérito será anónimo e sem qualquer possibilidade de rastreabilidade;
- Assegura a confidencialidade das respostas e o tratamento dos dados para fins exclusivamente académicos;

Solicita-se a dispensa da obtenção do consentimento informado, por considerar que a exigência do mesmo não se justifica face à natureza do estudo.

#### 4. Cronograma

A elaboração do presente estudo apresenta-se de acordo com o seguinte cronograma:

| Atividades                         | 2024 |     |     | 2025 |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  |   |
|------------------------------------|------|-----|-----|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|--|---|
|                                    | Out  | Nov | Dez | Jan  | Fev | Mar | Abr | Mai | Jun | Jul | Ago | Set | Out |  |   |
| Revisão de literatura              | x    | x   | x   | x    | x   | x   | x   | x   | x   | x   | x   | x   | x   |  |   |
| Desenvolvimento dos questionários  |      |     | x   | x    | x   | x   |     |     |     |     |     |     |     |  |   |
| Aplicação dos questionários        |      |     |     |      |     | x   | x   | x   |     |     |     |     |     |  |   |
| Análise e discussão dos resultados |      |     |     |      |     |     |     |     | x   |     |     |     |     |  |   |
| Redação da dissertação             |      |     |     |      |     |     |     |     | x   | x   |     |     |     |  |   |
| Revisão e ajustes                  |      |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     | x   | x   |  |   |
| Submissão da dissertação           |      |     |     |      |     |     |     |     |     |     |     |     |     |  | x |

#### 5. Divulgação do estudo

Os resultados deste estudo serão utilizados para a elaboração de uma dissertação académica. Caso a Instituição participante demonstre Interesse, poderão ser facultados os resultados do estudo.

#### 6. Orientação

O presente estudo académico encontra-se sob orientação da Professora Doutora Maria Dulce da Costa Matos e Coelho e coorientação da Professora Doutora Sandra Inês da Cunha Monteiro, docentes do Instituto Politécnico de Setúbal. As docentes prestam o acompanhamento necessário para uma boa execução do mesmo, de acordo com o programa de trabalhos e meios apresentados, bem como zelam pelo respeito dos princípios éticos e deontológicos e pelo cumprimento das normas internas da Instituição.

Para qualquer esclarecimento adicional, encontram-se disponíveis os seguintes contactos:

[dulce.matos@esce.lps.pt](mailto:dulce.matos@esce.lps.pt) e [sandra.ines.monteiro@esce.lps.pt](mailto:sandra.ines.monteiro@esce.lps.pt).

## 7. Referências bibliográficas

- Antunes, P. F. G. A. (2022). *Competências táticas de liderança na operacionalização da estratégia organizacional em unidades de saúde* [Dissertação de doutoramento não publicada]. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade de Lisboa.
- Babbie, E. (2020). *The practice of social research* (15<sup>th</sup> ed.). Cengage.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5<sup>th</sup> ed.). Oxford University Press.
- Calebaut, H. (2022). *O estilo de liderança e a sua influência na satisfação, eficácia e esforço extra dos colaboradores* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Fernando Pessoa.
- Couto, P. M. A. (2017). *Estilos de liderança: Aplicação a 360º do modelo de Bass e Avolio a uma empresa do setor Industrial* [Dissertação de mestrado não publicada]. Universidade Fernando Pessoa.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4<sup>th</sup> ed). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5<sup>th</sup> ed.). Sage Publications.
- Daswati, Buntuang P. C. D., Hattab S., & Komellus, Y. (2021). Effect of servant leadership on the performance of a regional hospital. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 507-518. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.40](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.40)
- Ferreira, J. D. L. (2024). *A retenção dos médicos no serviço nacional de saúde e o papel dos líderes intermédios* [Dissertação de mestrado não publicada]. ISCTE.
- Fortin, M., Côté, J., & Fillon, F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.
- Goleman, D. (2020). *Liderança eficaz*. Actual.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo – Sentidos e formas de uso*. Principia.
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998a). *Investigação empírica em ciências sociais: Um guia introdutório* (Dinâmia Working Paper Nº 1998/10). Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica. [https://repositorio.iscte-lui.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-10.pdf](https://repositorio.iscte-lui.pt/bitstream/10071/468/4/DINAMIA_WP_1998-10.pdf)
- Hill, M. M., & Hill, A. (1998b). *A construção de um questionário* (Dinâmia Working Paper Nº 1998/11). Dinâmia – Centro de Estudos sobre a Mudança Socioeconómica. [https://repositorio.iscte-lui.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA\\_WP\\_1998-11.pdf](https://repositorio.iscte-lui.pt/bitstream/10071/469/4/DINAMIA_WP_1998-11.pdf)

- Hulley, S. B., Cummings, S. R., & Newman, T. B. (2013). Designing Cross-Sectional and Cohort Studies. In S. B. Hulley, S. R. Cummings, W. S. Browner, D. G. Grady, & T. B. Newman (Eds.), *Designing clinical research* (4th ed., pp. 85-96). LIPPINCOTT WILLIAMS & WILKINS.
- Kulart, G., Ribeiro, L., Lanelro, T., Osatuke, K. & Mouta, I. (2022). Studying the relationships between authentic leadership, structural empowerment, and civility in the palliative care sector in Portugal. *Leadership in Health Services*, 35(3), pp. 355-371. <https://doi.org/10.1108/LHS-06-2021-0060>
- Link to Leaders (2023). *Importância da gestão de Recursos Humanos nas organizações*. Link to Leaders. Consultado a 28 de setembro de 2024. <https://linktoleaders.com/importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes-rosa-rodrigues-lsq/>
- Marques, I., Nogueira, F., Gonçalves, S., & Rocha, R. G. (2023). Leadership and negotiation in public health management: A systematic review of the literature. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 255-268. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1609>
- Martins, P., Nascimento, G., & Moreira, A. (2023). Leadership and turnover intentions in a public hospital: the mediating effect of organizational commitment and moderating effect by activity department. *Administrative Sciences*, 13(1), 18. <https://doi.org/10.3390/admsci13010018>
- Paixão, C. R. C., & Souza, D. A. (2019). Análise dos estilos de liderança em uma administração pública. *Aten@*, 88-105.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (4ª ed.). Grávida.
- Rego, A. & Cunha, M. P. (2023). *Que líder sou eu? – Manual de apoio ao desenvolvimento de competências de liderança* (4ª ed.). Edições Sílabo, Lda.
- Rodrigues, R. & Lerer, B. (2023). *Importância da gestão de Recursos Humanos nas organizações*. Instituto Superior de Gestão. Consultado a 04 de maio de 2024. <https://www.isg.pt/2023/07/28/Importancia-da-gestao-de-recursos-humanos-nas-organizacoes/>
- Teame, K., Deble, A., & Tullu, M. (2022). Healthcare leadership effectiveness among managers in Public Health Institutions of Addis Ababa, Central Ethiopia: a mixed methods study. *BMC Health Services Research*, 22(1), p.540. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07879-6>
- Ward, S. (2023). *What is leadership?*. The balance money. Consultado a 07 de maio de 2024. <https://www.thebalancemoney.com/leadership-definition-2948275>

Zia ud din, M., Yuan yuan, X., Khan, N. U., & Estay, C. (2024). The impact of public leadership on collaborative administration and public health delivery. *BMC Health Services Research*, 24(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-10537-0>

## Apêndices

### Apêndice I – Questionário do líder

#### Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, essencial para a realização da dissertação e tem como objetivo compreender o estilo de liderança existente numa instituição pública de saúde, utilizando o Questionário Multifatorial de Liderança 5x.

Se aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado que responda a um questionário online e anónimo que avalia percepções sobre os estilos de liderança. A participação levará cerca de 7 minutos. Não serão recolhidas informações que permitam a identificação dos participantes. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos. Os dados serão guardados pelo tempo estritamente necessário para a conclusão do estudo.

O questionário estará disponível para resposta até ao dia 30 de maio de 2025.

A participação neste estudo é completamente voluntária. Poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo. Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, por favor contacte: [230327015@estudantes.ips.pt](mailto:230327015@estudantes.ips.pt).

Agradecendo antecipadamente a sua colaboração,

Miriam Sousa

As questões que se seguem pretendem recolher informação destinada exclusivamente a análise sociodemográfica da amostra.

1. Género  
☐ Feminino  
☐ Masculino  
☐ Prefiro não dizer
2. Idade  
☐ Até 28 anos  
☐ 29-44 anos  
☐ 45-60 anos  
☐ Mais de 61 anos
3. Habilitações académicas  
☐ Licenciatura  
☐ Mestrado

- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra

4. Categoria profissional

- ☐ Enfermeiro/a
- ☐ Assistente Hospitalar
- ☐ Interno/a de Formação
- ☐ Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x – Reduzido), autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, versão adaptada por Couto (2017)

Questionário do Líder

Este questionário destina-se a descrever o seu estilo de liderança tal como o percebe. Avalie em que medida cada afirmação se adequa a si, utilizando a escala apresentada. Por favor, responda a todos os itens (questões). Se um item for irrelevante, ou se não tiver a certeza ou não souber a resposta, selecione a opção Não sei/ Não respondo. A palavra "outros" pode significar os seus pares, subordinados diretos, supervisores e /ou utentes.

Escala de avaliação:

0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes; 4 - Frequentemente, se não sempre NS/NR - Não sei/ Não respondo

5. Dou apoio aos outros, em troca dos seus esforços.
6. Reexaminamos os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados.
7. Não interiro até os problemas se tornarem graves.
8. Concentro a minha atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios às normas.
9. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.
10. Falo sobre os valores e crenças que são mais importantes para mim.
11. Encontro-me ausente quando precisam de mim.
12. Procuo perspetivas diferentes na resolução de problemas.
13. Falo de forma otimista sobre o futuro.
14. Faço com que os outros sintam orgulho por estarem associados a mim.
15. Discuto em termos concretos quem é responsável por atingir objetivos de desempenho.
16. Espero até as coisas correrem mal para tomar medidas.
17. Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito.

18. Explico a importância de ter um forte sentido de missão.
19. Passo algum tempo a ensinar e a fazer coaching.
20. Deixo bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.
21. Mostro que acredito firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar".
22. Vou para além do interesse próprio, para o bem do grupo.
23. Trato os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.
24. Acredito que os problemas têm de se tornar crónicos antes de eu agir.
25. Ajo de forma a que os outros me respeitem.
26. Concentro toda a minha atenção em lidar com erros, queixas e fracassos.
27. Considero as consequências éticas e morais das decisões.
28. Mantenho-me a par de todos os erros.
29. Exibo um sentido de poder e confiança.
30. Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.
31. Concentro a minha atenção no incumprimento das normas.
32. Evito tomar decisões.
33. Considero que cada indivíduo tem necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.
34. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.
35. Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.
36. Sugiro novas formas de analisar como completar as tarefas.
37. Atraso a resposta a questões urgentes.
38. Enfatizo a importância de se ter um sentido coletivo de missão.
39. Mostro satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
40. Manifesto confiança de que os objetivos serão alcançados.
41. Sou eficaz a satisfazer as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
42. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.
43. Consigo que os outros façam mais do que esperavam fazer.
44. Sou eficaz a representar outros perante níveis hierárquicos superiores.
45. Trabalho com os outros de forma satisfatória.
46. Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.
47. Sou eficaz em atender às necessidades da organização.
48. Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.
49. Lidero um grupo que é eficaz.

Obrigada pela sua participação!

## Apêndice II – Questionário do liderado

### Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, essencial para a realização da dissertação e tem como objetivo compreender o estilo de liderança existente numa Instituição pública de saúde, utilizando o Questionário Multifatorial de Liderança 5x.

Se aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado que responda a um questionário online e anónimo que avalia percepções sobre os estilos de liderança. A participação levará cerca de 7 minutos. Não serão recolhidas informações que permitam a identificação dos participantes.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos. Os dados serão guardados pelo tempo estritamente necessário para a conclusão do estudo.

O questionário estará disponível para resposta até ao dia 30 de maio de 2025.

A participação neste estudo é completamente voluntária. Poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo. Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, por favor contacte: [230327015@estudantes.lps.pt](mailto:230327015@estudantes.lps.pt).

Agradecendo antecipadamente a sua colaboração,

Miriam Sousa

As questões que se seguem pretendem apenas recolher informação para análise sociodemográfica da amostra.

1. Género  
☐ Feminino  
☐ Masculino  
☐ Prefiro não dizer
2. Idade  
☐ Até 28 anos  
☐ 29-44 anos  
☐ 45-60 anos  
☐ Mais de 61 anos

3. Habilitações académicas

- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra

4. Categoria profissional

- ☐ Enfermeiro/a
- ☐ Assistente Hospitalar
- ☐ Interno/a de Formação
- ☐ Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x – Reduzido), autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, versão adaptada por Couto (2017)

Questionário do Liderado

Este questionário destina-se a descrever o estilo de liderança do seu líder. Avalie em que medida cada afirmação se adequa ao seu líder, utilizando a escala apresentada. Por favor, responda a todos os itens (questões). Se um item for irrelevante, ou se não tiver a certeza ou não souber a resposta, seleccione a opção Não sei/ Não respondo.

Escala de avaliação:

0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre NS/NR - Não sei/ Não respondo

- 5. Dá-me apoio em troca dos meus esforços.
- 6. Reexamina os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados.
- 7. Não atua até os problemas se tornarem graves.
- 8. Concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das normas.
- 9. Evita envolver-se quando surgem problemas importantes.
- 10. Fala sobre os valores e crenças que são mais importantes para ele/ela.
- 11. Encontra-se ausente quando precisam dele/ela.
- 12. Procura perspectivas diferentes na resolução de problemas.
- 13. Fala de forma otimista sobre o futuro.
- 14. Faz com que me orgulhe por estar associado a ele/ela.
- 15. Discute em termos concretos quem é responsável por atingir os objetivos de desempenho.

16. Espera até que as coisas corram mal para tomar medidas.
17. Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito.
18. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.
19. Investe tempo a ensinar e a fazer coaching.
20. Deixa bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.
21. Mostra que acredita firmemente que "enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar".
22. Vai além dos seus próprios interesses para bem do grupo.
23. Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.
24. Acredita que os problemas têm de se tornar crónicos antes de agir.
25. Age de forma a ganhar o meu respeito.
26. Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, queixas e fracassos.
27. Considera as consequências éticas e morais das decisões.
28. Mantém-se a par de todos os erros.
29. Exibe um sentido de poder e confiança.
30. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.
31. Direciona a minha atenção para o incumprimento das normas.
32. Evita tomar decisões.
33. Considera que eu tenho necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.
34. Faz-me olhar para os problemas de vários ângulos diferentes.
35. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.
36. Sugere novas formas de analisar como completar as tarefas.
37. Atrasa a resposta a questões urgentes.
38. Sallenta a importância de se ter um sentido coletivo de missão.
39. Mostra satisfação quando correspondo às expectativas.
40. Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.
41. É eficaz na satisfação das minhas necessidades relacionadas com o trabalho.
42. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.
43. Conseguo que eu faça mais do que estava à espera de fazer.
44. É eficaz a representar-me perante níveis hierárquicos superiores.
45. Trabalha comigo de forma satisfatória.
46. Aumenta o meu desejo de obter sucesso.
47. É eficaz em atender às necessidades da organização.
48. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.
49. Lidera um grupo que é eficaz.

Obrigada pela sua participação!

## Apêndice II – Questionário do líder

### Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, essencial para a realização da dissertação e tem como objetivo compreender o estilo de liderança existente numa instituição pública de saúde, utilizando o Questionário Multifatorial de Liderança 5x.

Se aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado que responda a um questionário *online* e anónimo que avalia perceções sobre os estilos de liderança. A participação levará cerca de 7 minutos. Não serão recolhidas informações que permitam a identificação dos participantes. Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos. Os dados serão guardados pelo tempo estritamente necessário para a conclusão do estudo.

O questionário estará disponível para resposta até ao dia 30 de maio de 2025.

A participação neste estudo é completamente voluntária. Poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo. Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, por favor contacte: [230327015@estudantes.ips.pt](mailto:230327015@estudantes.ips.pt).

Agradecendo antecipadamente a sua colaboração,

Miriam Sousa

As questões que se seguem pretendem recolher informação destinada exclusivamente à análise sociodemográfica da amostra.

1. Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

2. Idade

☐ Até 28 anos

☐ 29-44 anos

☐ 45-60 anos

☐ Mais de 61 anos

3. Habilitações académicas

☐ Licenciatura

- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra

4. Categoria profissional

- ☐ Enfermeiro/a
- ☐ Assistente Hospitalar
- ☐ Interno/a de Formação
- ☐ Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x – Reduzido), autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, versão adaptada por Couto (2017)

Questionário do líder

Este questionário destina-se a descrever o seu estilo de liderança tal como o percebe. Avalie em que medida cada afirmação se adequa a si, utilizando a escala apresentada. Por favor, responda a todos os itens (questões). Se um item for irrelevante, ou se não tiver a certeza ou não souber a resposta, selecione a opção Não sei/ Não respondo. A palavra “outros” pode significar os seus pares, subordinados diretos, supervisores e /ou utentes.

Escala de avaliação:

0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes; 4 - Frequentemente, se não sempre NS/NR - Não sei/ Não respondo

- 5. Dou apoio aos outros, em troca dos seus esforços.
- 6. Reexaminos os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados.
- 7. Não interfiro até os problemas se tornarem graves.
- 8. Concentro a minha atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios às normas.
- 9. Evito envolver-me quando surgem questões importantes.
- 10. Falo sobre os valores e crenças que são mais importantes para mim.
- 11. Encontro-me ausente quando precisam de mim.
- 12. Procuro perspetivas diferentes na resolução de problemas.
- 13. Falo de forma otimista sobre o futuro.
- 14. Faço com que os outros sintam orgulho por estarem associados a mim.
- 15. Discuto em termos concretos quem é responsável por atingir objetivos de desempenho.
- 16. Espero até as coisas correrem mal para tomar medidas.

17. Falo com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito.
18. Explico a importância de ter um forte sentido de missão.
19. Passo algum tempo a ensinar e a fazer *coaching*.
20. Deixo bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.
21. Mostro que acredito firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar”.
22. Vou para além do interesse próprio, para o bem do grupo.
23. Trato os outros como indivíduos e não apenas como membros de um grupo.
24. Acredito que os problemas têm de se tornar crónicos antes de eu agir.
25. Ajo de forma a que os outros me respeitem.
26. Concentro toda a minha atenção em lidar com erros, queixas e fracassos.
27. Considero as consequências éticas e morais das decisões.
28. Mantenho-me a par de todos os erros.
29. Exibo um sentido de poder e confiança.
30. Apresento uma visão motivadora a respeito do futuro.
31. Concentro a minha atenção no incumprimento das normas.
32. Evito tomar decisões.
33. Considero que cada indivíduo tem necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.
34. Faço com que os outros olhem para os problemas de muitos ângulos diferentes.
35. Ajudo os outros a desenvolverem os seus pontos fortes.
36. Sugiro novas formas de analisar como completar as tarefas.
37. Atraso a resposta a questões urgentes.
38. Enfatizo a importância de se ter um sentido coletivo de missão.
39. Mostro satisfação quando os outros correspondem às expectativas.
40. Manifesto confiança de que os objetivos serão alcançados.
41. Sou eficaz a satisfazer as necessidades dos outros em relação ao trabalho.
42. Utilizo métodos de liderança que são satisfatórios.
43. Consigo que os outros façam mais do que esperavam fazer.
44. Sou eficaz a representar outros perante níveis hierárquicos superiores.
45. Trabalho com os outros de forma satisfatória.
46. Aumento o desejo dos outros de obterem sucesso.
47. Sou eficaz em atender às necessidades da organização.
48. Aumento a vontade dos outros de se esforçarem mais.
49. Lidero um grupo que é eficaz.

Obrigada pela sua participação!

## Apêndice III – Questionário do liderado

### Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde

Este questionário surge no âmbito do Mestrado em Ciências Empresariais – Ramo PME, da Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal, essencial para a realização da dissertação e tem como objetivo compreender o estilo de liderança existente numa instituição pública de saúde, utilizando o Questionário Multifatorial de Liderança 5x.

Se aceitar participar neste estudo, ser-lhe-á solicitado que responda a um questionário *online* e anónimo que avalia perceções sobre os estilos de liderança. A participação levará cerca de 7 minutos. Não serão recolhidas informações que permitam a identificação dos participantes.

Os dados recolhidos serão tratados de forma confidencial e anónima, sendo utilizados exclusivamente para fins académicos. Os dados serão guardados pelo tempo estritamente necessário para a conclusão do estudo.

O questionário estará disponível para resposta até ao dia 30 de maio de 2025.

A participação neste estudo é completamente voluntária. Poderá recusar-se a participar ou desistir a qualquer momento, sem necessidade de justificação e sem qualquer prejuízo. Se tiver alguma dúvida sobre este estudo, por favor contacte: [230327015@estudantes.ips.pt](mailto:230327015@estudantes.ips.pt).

Agradecendo antecipadamente a sua colaboração,

Miriam Sousa

As questões que se seguem pretendem apenas recolher informação para análise sociodemográfica da amostra.

1. Género

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Prefiro não dizer

2. Idade

☐ Até 28 anos

☐ 29-44 anos

☐ 45-60 anos

☐ Mais de 61 anos

3. Habilitações académicas

- ☐ Licenciatura
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutoramento
- ☐ Outra

4. Categoria profissional

- ☐ Enfermeiro/a
- ☐ Assistente Hospitalar
- ☐ Interno/a de Formação
- ☐ Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica

Questionário Multifatorial de Liderança (QML 5x – Reduzido), autoria de Bernard M. Bass e Bruce J. Avolio, versão adaptada por Couto (2017)

Questionário do liderado

Este questionário destina-se a descrever o estilo de liderança do seu líder. Avalie em que medida cada afirmação se adequa ao seu líder, utilizando a escala apresentada. Por favor, responda a todos os itens (questões). Se um item for irrelevante, ou se não tiver a certeza ou não souber a resposta, selecione a opção Não sei/ Não respondo.

Escala de avaliação:

0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 - Algumas vezes; 3 - Muitas vezes; 4 - Frequentemente, se não sempre NS/NR - Não sei/ Não respondo

- 5. Dá-me apoio em troca dos meus esforços.
- 6. Reexamina os pressupostos mais importantes, para verificar se são adequados.
- 7. Não atua até os problemas se tornarem graves.
- 8. Concentra a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios das normas.
- 9. Evita envolver-se quando surgem problemas importantes.
- 10. Fala sobre os valores e crenças que são mais importantes para ele/ela.
- 11. Encontra-se ausente quando precisam dele/dela.
- 12. Procura perspetivas diferentes na resolução de problemas.
- 13. Fala de forma otimista sobre o futuro.
- 14. Faz com que me orgulhe por estar associado a ele/ela.

15. Discute em termos concretos quem é responsável por atingir os objetivos de desempenho.
16. Espera até que as coisas corram mal para tomar medidas.
17. Fala com entusiasmo sobre o que precisa de ser feito.
18. Realça a importância de se ter um forte sentido de missão.
19. Investe tempo a ensinar e a fazer *coaching*.
20. Deixa bem claro o que se pode esperar receber quando os objetivos de desempenho são alcançados.
21. Mostra que acredita firmemente que “enquanto as coisas vão funcionando, não se devem alterar”.
22. Vai além dos seus próprios interesses para bem do grupo.
23. Trata-me como um indivíduo e não apenas como mais um membro do grupo.
24. Acredita que os problemas têm de se tornar crónicos antes de agir.
25. Age de forma a ganhar o meu respeito.
26. Concentra toda a sua atenção em lidar com erros, queixas e fracassos.
27. Considera as consequências éticas e morais das decisões.
28. Mantém-se a par de todos os erros.
29. Exibe um sentido de poder e confiança.
30. Apresenta uma visão motivadora a respeito do futuro.
31. Direciona a minha atenção para o incumprimento das normas.
32. Evita tomar decisões.
33. Considera que eu tenho necessidades, capacidades e aspirações diferentes dos outros.
34. Faz-me olhar para os problemas de vários ângulos diferentes.
35. Ajuda-me a desenvolver os meus pontos fortes.
36. Sugere novas formas de analisar como completar as tarefas.
37. Atrasa a resposta a questões urgentes.
38. Salienta a importância de se ter um sentido coletivo de missão.
39. Mostra satisfação quando correspondo às expectativas.
40. Expressa confiança de que os objetivos serão alcançados.
41. É eficaz na satisfação das minhas necessidades relacionadas com o trabalho.
42. Utiliza métodos de liderança que são satisfatórios.
43. Consegue que eu faça mais do que estava à espera de fazer.
44. É eficaz a representar-me perante níveis hierárquicos superiores.
45. Trabalha comigo de forma satisfatória.
46. Aumenta o meu desejo de obter sucesso.

47. É eficaz em atender às necessidades da organização.

48. Aumenta a minha vontade de me esforçar mais.

49. Lidera um grupo que é eficaz.

Obrigada pela sua participação!

## Apêndice IV – Valores do alfa *Cronbach*

**Tabela 6 - Valores do alfa de *Cronbach*, versão líderes**

|                                | Alfa de <i>Cronbach</i> | Nº de afirmações |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|
| Análise global                 | 0,914                   | 45               |
| Liderança transformacional     | 0,889                   | 20               |
| Liderança transacional         | 0,848                   | 12               |
| Liderança <i>laissez-faire</i> | 0,349                   | 4                |
| Resultados da liderança        | 0,896                   | 9                |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 7 - Valores do alfa de *Cronbach*, versão liderados**

|                                | Alfa de <i>Cronbach</i> | Nº de afirmações |
|--------------------------------|-------------------------|------------------|
| Análise global                 | 0,901                   | 45               |
| Liderança transformacional     | 0,962                   | 20               |
| Liderança transacional         | 0,367                   | 12               |
| Liderança <i>Laissez-faire</i> | 0,907                   | 4                |
| Resultados da liderança        | 0,963                   | 9                |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice V – Caracterização sociodemográfica

**Tabela 8 - Caracterização sociodemográfica – Líderes**

|                         |                                                 | n  | % de N |
|-------------------------|-------------------------------------------------|----|--------|
| Gênero                  | Masculino                                       | 3  | 17,6%  |
|                         | Feminino                                        | 14 | 82,4%  |
|                         | Prefiro não dizer                               | 0  | 0,0%   |
| Idade                   | Até 28 anos                                     | 1  | 5,9%   |
|                         | 29-44 anos                                      | 4  | 23,5%  |
|                         | 45-60 anos                                      | 9  | 52,9%  |
|                         | Mais de 61 anos                                 | 3  | 17,6%  |
| Habilitações académicas | Licenciatura                                    | 9  | 52,9%  |
|                         | Mestrado                                        | 3  | 17,6%  |
|                         | Doutoramento                                    | 0  | 0,0%   |
|                         | Outra                                           | 5  | 29,4%  |
| Categoria profissional  | Enfermeiro/a                                    | 4  | 23,5%  |
|                         | Assistente Hospitalar                           | 9  | 52,9%  |
|                         | Interno/a de Formação                           | 0  | 0,0%   |
|                         | Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica | 4  | 23,5%  |
|                         |                                                 |    |        |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 9 - Caracterização sociodemográfica – Liderados**

|                         |                                                 | n  | % de N |
|-------------------------|-------------------------------------------------|----|--------|
| Género                  | Masculino                                       | 9  | 13,0%  |
|                         | Feminino                                        | 59 | 85,5%  |
|                         | Prefiro não dizer                               | 1  | 1,4%   |
| Idade                   | Até 28 anos                                     | 4  | 5,8%   |
|                         | 29-44 anos                                      | 31 | 44,9%  |
|                         | 45-60 anos                                      | 29 | 42,0%  |
|                         | Mais de 61 anos                                 | 5  | 7,2%   |
| Habilitações académicas | Licenciatura                                    | 37 | 53,6%  |
|                         | Mestrado                                        | 26 | 37,7%  |
|                         | Doutoramento                                    | 1  | 1,4%   |
|                         | Outra                                           | 5  | 7,2%   |
| Categoria profissional  | Enfermeiro/a                                    | 38 | 55,1%  |
|                         | Assistente Hospitalar                           | 10 | 14,5%  |
|                         | Interno/a de Formação                           | 0  | 0,0%   |
|                         | Técnico/a Superior de Diagnóstico e Terapêutica | 21 | 30,4%  |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VI - Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transformacional auto percebida pelos líderes

**Tabela 10 - Influência idealizada – Atribuída auto percebida pelos líderes**

|             |        | A10  | A18   | A21  | A25   |
|-------------|--------|------|-------|------|-------|
| N           | Válido | 17   | 16    | 17   | 17    |
|             | Omisso | 0    | 1     | 0    | 0     |
| Média       |        | 2,94 | 3,19  | 3,12 | 1,94  |
| Mediana     |        | 3,00 | 3,50  | 3,00 | 2,00  |
| Modo        |        | 3    | 4     | 4    | 2     |
| Erro Desvio |        | ,748 | 1,109 | ,928 | 1,144 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 11 - Influência idealizada – Comportamento auto percebida pelos líderes**

|             |        | A6    | A14  | A23  | A34  |
|-------------|--------|-------|------|------|------|
| N           | Válido | 17    | 16   | 16   | 16   |
|             | Omisso | 0     | 1    | 1    | 1    |
| Média       |        | 2,24  | 3,38 | 3,19 | 3,31 |
| Mediana     |        | 3,00  | 4,00 | 4,00 | 3,50 |
| Modo        |        | 3     | 4    | 4    | 4    |
| Erro Desvio |        | 1,251 | ,806 | ,981 | ,793 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 12 - Motivação inspiracional auto percebida pelos líderes**

|             |        | A9   | A13  | A26            | A36  |
|-------------|--------|------|------|----------------|------|
| N           | Válido | 16   | 17   | 16             | 17   |
|             | Omisso | 1    | 0    | 1              | 0    |
| Média       |        | 3,13 | 3,41 | 3,13           | 3,24 |
| Mediana     |        | 3,50 | 4,00 | 3,00           | 3,00 |
| Modo        |        | 4    | 4    | 3 <sup>a</sup> | 3    |
| Erro Desvio |        | ,957 | ,712 | ,806           | ,664 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 13 - Estímulo intelectual auto percebido pelos líderes**

|             |        | A2   | A8   | A30  | A32  |
|-------------|--------|------|------|------|------|
| N           | Válido | 17   | 17   | 17   | 17   |
|             | Omisso | 0    | 0    | 0    | 0    |
| Média       |        | 3,35 | 3,00 | 2,76 | 2,88 |
| Mediana     |        | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Modo        |        | 4    | 3    | 3    | 3    |
| Erro Desvio |        | ,702 | ,707 | ,752 | ,993 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 14 - Consideração individualizada auto percebida pelos líderes**

|             |        | A15            | A19   | A29  | A31  |
|-------------|--------|----------------|-------|------|------|
| N           | Válido | 17             | 17    | 17   | 16   |
|             | Omisso | 0              | 0     | 0    | 1    |
| Média       |        | 2,53           | 2,82  | 3,53 | 3,06 |
| Mediana     |        | 3,00           | 3,00  | 4,00 | 3,00 |
| Modo        |        | 2 <sup>a</sup> | 4     | 4    | 3    |
| Erro Desvio |        | ,943           | 1,425 | ,624 | ,772 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VII – Liderança transformacional auto percebida pelos líderes

**Tabela 15 - Liderança transformacional, auto percebida pelos líderes**

| Liderança transformacional | Componentes                           | Média | Média total |
|----------------------------|---------------------------------------|-------|-------------|
|                            | Influência idealizada - Atribuída     | 2,80  | 3,01        |
|                            | Influência idealizada - Comportamento | 3,03  |             |
|                            | Motivação inspiracional               | 3,22  |             |
|                            | Estímulo intelectual                  | 3,00  |             |
|                            | Consideração individualizada          | 2,99  |             |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice VIII – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transacional auto percebida pelos líderes

**Tabela 16 - Reforço contingente auto percebido pelos líderes**

|             |        | A1    | A11   | A16            | A35  |
|-------------|--------|-------|-------|----------------|------|
| N           | Válido | 15    | 16    | 15             | 17   |
|             | Omisso | 2     | 1     | 2              | 0    |
| Média       |        | 2,67  | 2,63  | 2,40           | 3,35 |
| Mediana     |        | 3,00  | 3,00  | 3,00           | 3,00 |
| Modo        |        | 4     | 3     | 1 <sup>a</sup> | 4    |
| Erro Desvio |        | 1,633 | 1,204 | 1,352          | ,702 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 17 - Gestão por exceção – Ativa auto percebida pelos líderes**

|             |        | A4   | A22  | A24   | A27   |
|-------------|--------|------|------|-------|-------|
| N           | Válido | 17   | 17   | 17    | 17    |
|             | Omisso | 0    | 0    | 0     | 0     |
| Média       |        | 2,18 | 1,35 | 2,82  | 1,94  |
| Mediana     |        | 2,00 | 1,00 | 3,00  | 2,00  |
| Modo        |        | 3    | 1    | 3     | 2     |
| Erro Desvio |        | ,951 | ,931 | 1,015 | 1,088 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 18 - Gestão por exceção – Passiva auto percebida pelos líderes**

|             |        | A3    | A12  | A17   | A20  |
|-------------|--------|-------|------|-------|------|
| N           | Válido | 17    | 17   | 17    | 17   |
|             | Omisso | 0     | 0    | 0     | 0    |
| Média       |        | 1,59  | ,47  | 1,71  | ,53  |
| Mediana     |        | 2,00  | ,00  | 1,00  | ,00  |
| Modo        |        | 3     | 0    | 1     | 0    |
| Erro Desvio |        | 1,176 | ,717 | 1,047 | ,717 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice IX – Liderança transacional auto percebida pelos líderes

**Tabela 19 - Liderança transacional, auto percebida pelos líderes**

|                        | Componentes                  | Média | Média total |
|------------------------|------------------------------|-------|-------------|
| Liderança transacional | Reforço contingente          | 2,76  | 1,97        |
|                        | Gestão por exceção - Ativa   | 2,07  |             |
|                        | Gestão por exceção - Passiva | 1,07  |             |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice X – Tabela de estatística descritiva – Liderança *laissez-faire* auto percebida pelos líderes**

**Tabela 20 – Liderança *laissez-faire* auto percebida pelos líderes**

|             |        | A5    | A7   | A28   | A33  |
|-------------|--------|-------|------|-------|------|
| N           | Válido | 17    | 17   | 17    | 17   |
|             | Omisso | 0     | 0    | 0     | 0    |
| Média       |        | 1,06  | ,82  | 1,41  | ,65  |
| Mediana     |        | 1,00  | 1,00 | 1,00  | 1,00 |
| Modo        |        | 0     | 1    | 1     | 1    |
| Erro Desvio |        | 1,197 | ,393 | 1,064 | ,606 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XI – Liderança *laissez-faire* auto percebida pelos líderes

**Tabela 21 – Liderança *laissez-faire*, auto percebida pelos líderes**

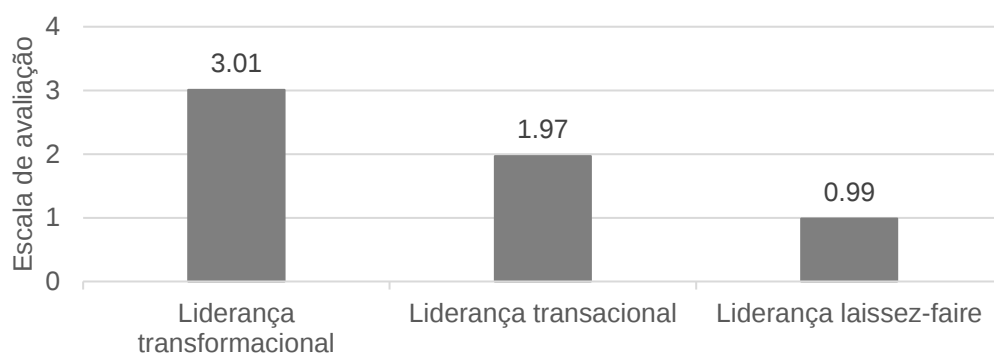
|                                | Média Total |
|--------------------------------|-------------|
| Liderança <i>laissez-faire</i> | 0,99        |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XII – Estilos de liderança auto percebidos pelos líderes

Gráfico 5 - Estilos de liderança percebidos pelos líderes



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XIII – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transformacional percebida pelos liderados

**Tabela 22 - Influência idealizada – Atribuída percebida pelos liderados**

|             |        | A10   | A18   | A21   | A25   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 68    | 64    | 67    | 67    |
|             | Omisso | 1     | 5     | 2     | 2     |
| Média       |        | 2,28  | 2,17  | 2,58  | 2,58  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 3,00  | 3,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 4     | 3     |
| Erro Desvio |        | 1,280 | 1,242 | 1,195 | 1,183 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 23 - Influência idealizada – Comportamento percebida pelos liderados**

|             |        | A6    | A14   | A23   | A34   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 66    | 69    | 64    | 69    |
|             | Omisso | 3     | 0     | 5     | 0     |
| Média       |        | 2,15  | 2,36  | 2,58  | 2,58  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 3,00  | 3,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 3     | 3     |
| Erro Desvio |        | 1,140 | 1,272 | 1,036 | 1,130 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 24 - Motivação inspiracional percebida pelos liderados**

|             |        | A9    | A13   | A26   | A36   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 66    | 69    | 68    | 68    |
|             | Omisso | 3     | 0     | 1     | 1     |
| Média       |        | 2,38  | 2,51  | 2,29  | 2,38  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Erro Desvio |        | 1,078 | 1,009 | 1,222 | 1,079 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 25 - Estímulo intelectual percebido pelos liderados**

|             |        | A2    | A8    | A30   | A32   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 66    | 67    | 68    | 68    |
|             | Omisso | 3     | 2     | 1     | 1     |
| Média       |        | 2,35  | 2,30  | 2,10  | 1,99  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 2,00  | 2,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 2     | 2     |
| Erro Desvio |        | 1,143 | 1,045 | 1,010 | 1,015 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 26 - Consideração individual percebida pelos liderados**

|             |        | A15   | A19   | A29   | A31   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 69    | 67    | 63    | 68    |
|             | Omisso | 0     | 2     | 6     | 1     |
| Média       |        | 1,62  | 2,63  | 1,92  | 2,10  |
| Mediana     |        | 1,00  | 3,00  | 2,00  | 2,00  |
| Modo        |        | 1     | 3     | 2     | 2     |
| Erro Desvio |        | 1,226 | 1,277 | 1,222 | 1,135 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XIV – Liderança transformacional percebida pelos liderados

**Tabela 27 - Liderança transformacional, percebida pelos liderados**

| Liderança transformacional | Componentes                           | Média | Média total |
|----------------------------|---------------------------------------|-------|-------------|
|                            | Influência idealizada - Atribuída     | 2,40  | 2,29        |
|                            | Influência idealizada - Comportamento | 2,42  |             |
|                            | Motivação inspiracional               | 2,39  |             |
|                            | Estímulo intelectual                  | 2,19  |             |
|                            | Consideração individualizada          | 2,07  |             |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XV – Tabelas de estatística descritiva – Componentes da liderança transacional percebida pelos liderados

**Tabela 28 - Reforço contingente percebido pelos liderados**

|             |        | A1    | A11   | A16   | A35   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 69    | 63    | 64    | 67    |
|             | Omisso | 0     | 6     | 5     | 2     |
| Média       |        | 2,52  | 2,22  | 1,88  | 2,48  |
| Mediana     |        | 3,00  | 2,00  | 2,00  | 3,00  |
| Modo        |        | 2     | 3     | 1     | 3     |
| Erro Desvio |        | 1,183 | 1,128 | 1,189 | 1,235 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 29 - Gestão por exceção – Ativa percebida pelos liderados**

|             |        | A4    | A22   | A24  | A27   |
|-------------|--------|-------|-------|------|-------|
| N           | Válido | 68    | 66    | 68   | 65    |
|             | Omisso | 1     | 3     | 1    | 4     |
| Média       |        | 2,25  | 2,09  | 2,46 | 1,62  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 3,00 | 2,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 3    | 2     |
| Erro Desvio |        | 1,164 | 1,106 | ,854 | 1,114 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 30 - Gestão por exceção – Passiva percebida pelos liderados**

|             |        | A3             | A12   | A17   | A20   |
|-------------|--------|----------------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 65             | 67    | 67    | 65    |
|             | Omisso | 4              | 2     | 2     | 4     |
| Média       |        | 1,75           | 1,42  | 1,96  | 1,15  |
| Mediana     |        | 2,00           | 1,00  | 2,00  | 1,00  |
| Modo        |        | 1 <sup>a</sup> | 0     | 2     | 0     |
| Erro Desvio |        | 1,287          | 1,350 | 1,121 | 1,121 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XVI – Liderança transacional percebida pelos liderados

**Tabela 31 - Liderança transacional, nos liderados**

|                        | Componentes                  | Média | Média total |
|------------------------|------------------------------|-------|-------------|
|                        | Reforço contingente          | 2,28  |             |
| Liderança transacional | Gestão por exceção - Ativa   | 2,11  | 1,99        |
|                        | Gestão por exceção - Passiva | 1,57  |             |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

**Apêndice XVII – Tabela de estatística descritiva – Liderança *laissez-faire* percebida pelos liderados**

**Tabela 32 - *Laissez-faire* percebido pelos liderados**

|             |        | A5    | A7    | A28   | A33   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 66    | 68    | 68    | 69    |
|             | Omisso | 3     | 1     | 1     | 0     |
| Média       |        | 1,32  | 1,47  | 1,28  | 1,55  |
| Mediana     |        | 1,00  | 1,00  | 1,00  | 1,00  |
| Erro Desvio |        | 1,192 | 1,099 | 1,104 | 1,157 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XVIII – Liderança *laissez-faire* percebida pelos liderados

**Tabela 33 - Liderança *laissez-faire*, nos liderados**

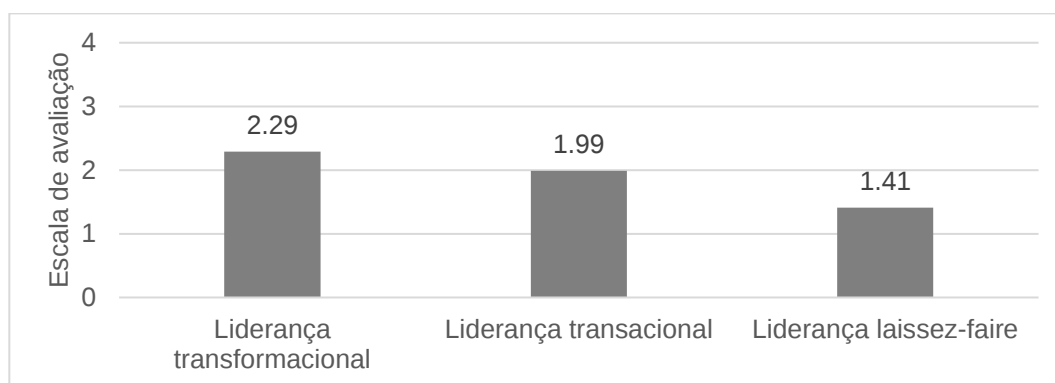
|                                | Média total |
|--------------------------------|-------------|
| Liderança <i>laissez-faire</i> | 1,41        |

Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XIX – Estilos de liderança percebidos pelos liderados

Gráfico 6 - Estilos de liderança percebidos pelos liderados

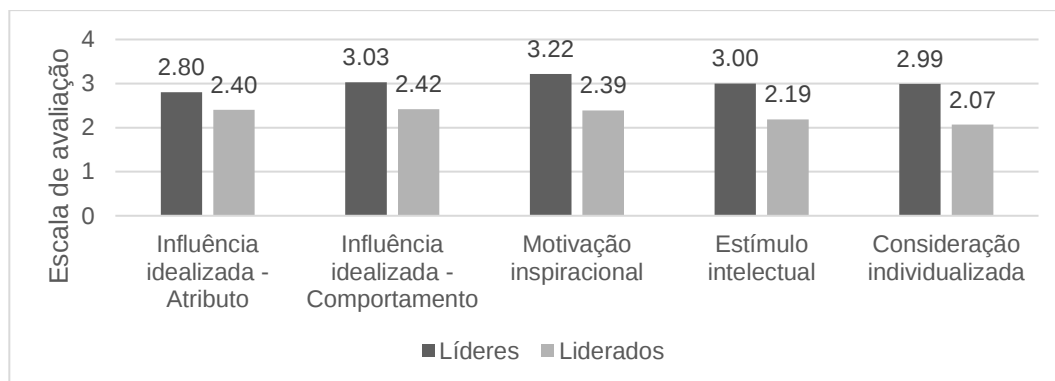


Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XX – Percepção dos estilos de liderança

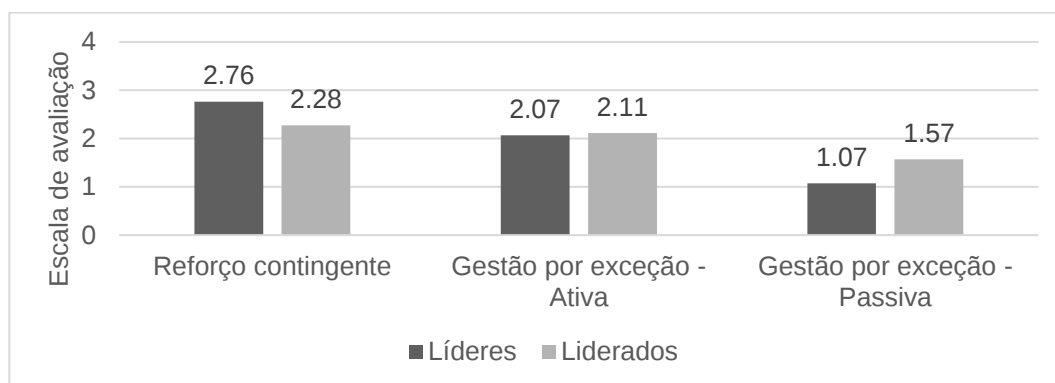
**Gráfico 7 - Comparação das componentes da liderança transformacional - Líderes e liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

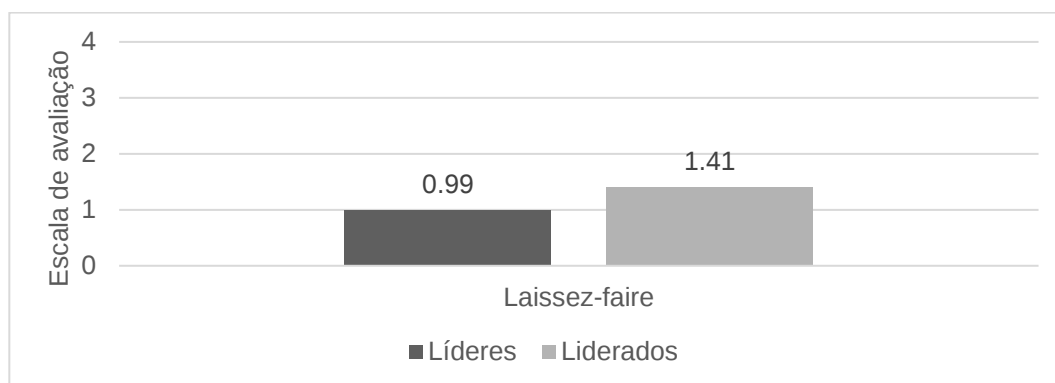
**Gráfico 8 - Comparação das componentes da liderança transacional - Líderes e liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

**Gráfico 9 - Comparação da liderança laissez-faire - Líderes e liderados**



Escala de avaliação: 0 – Nunca; 1 – Raramente; 2 – Algumas vezes; 3 – Muitas vezes; 4 – Frequentemente, se não sempre

Fonte: Elaboração própria

## **Apêndice XXI - Tabelas de estatística descritiva – Resultados da liderança - Líderes**

**Tabela 34 – Satisfação percebida pelos líderes**

|             |        | A38  | A41  |
|-------------|--------|------|------|
| N           | Válido | 15   | 17   |
|             | Omisso | 2    | 0    |
| Média       |        | 2,67 | 3,29 |
| Mediana     |        | 3,00 | 3,00 |
| Modo        |        | 3    | 4    |
| Erro Desvio |        | ,816 | ,772 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 35 – Eficácia percebida pelos líderes**

|             |        | A37  | A40   | A43            | A45   |
|-------------|--------|------|-------|----------------|-------|
| N           | Válido | 16   | 15    | 17             | 14    |
|             | Omisso | 1    | 2     | 0              | 3     |
| Média       |        | 3,00 | 2,93  | 3,06           | 2,71  |
| Mediana     |        | 3,00 | 3,00  | 3,00           | 3,00  |
| Modo        |        | 3    | 4     | 3 <sup>a</sup> | 2     |
| Erro Desvio |        | ,730 | 1,163 | ,827           | 1,139 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 36 - Esforço extra percebido pelos líderes**

|             |        | A39  | A42  | A44  |
|-------------|--------|------|------|------|
| N           | Válido | 16   | 14   | 15   |
|             | Omisso | 1    | 3    | 2    |
| Média       |        | 2,44 | 2,93 | 2,60 |
| Mediana     |        | 2,00 | 3,00 | 2,00 |
| Modo        |        | 2    | 3    | 2    |
| Erro Desvio |        | ,964 | ,616 | ,737 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXII – Tabelas de estatística descritiva – Resultados da liderança - Liderados

**Tabela 37 – Satisfação percebida pelos liderados**

|             |        | A38   | A41   |
|-------------|--------|-------|-------|
| N           | Válido | 68    | 68    |
|             | Omisso | 1     | 1     |
| Média       |        | 2,26  | 2,72  |
| Mediana     |        | 2,00  | 3,00  |
| Modo        |        | 3     | 4     |
| Erro Desvio |        | 1,265 | 1,170 |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 38 – Eficácia percebida pelos liderados**

|             |        | A37   | A40   | A43            | A45   |
|-------------|--------|-------|-------|----------------|-------|
| N           | Válido | 69    | 61    | 67             | 67    |
|             | Omisso | 0     | 8     | 2              | 2     |
| Média       |        | 2,29  | 2,48  | 2,75           | 2,49  |
| Mediana     |        | 2,00  | 3,00  | 3,00           | 3,00  |
| Modo        |        | 3     | 3     | 2 <sup>a</sup> | 3     |
| Erro Desvio |        | 1,045 | 1,178 | ,943           | 1,211 |

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 39 - Esforço extra percebido pelos liderados**

|             |        | A39   | A42   | A44   |
|-------------|--------|-------|-------|-------|
| N           | Válido | 66    | 67    | 68    |
|             | Omisso | 3     | 2     | 1     |
| Média       |        | 1,88  | 2,27  | 2,25  |
| Mediana     |        | 2,00  | 2,00  | 2,00  |
| Modo        |        | 2     | 2     | 2     |
| Erro Desvio |        | 1,060 | 1,262 | 1,214 |

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXIII – Impacto da liderança transformacional nos resultados da liderança

**Tabela 40 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e satisfação dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,852 <sup>a</sup> | 0,725      | 0,721               | 0,60639                   |

a. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 41 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e satisfação dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |         |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F       | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 65,081             | 1  | 65,081         | 176,986 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 24,637             | 67 | 0,368          |         |                    |
|                    | Total     | 89,717             | 68 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Satisfacao\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 42 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e satisfação dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                            |        |       |       |
|---------------------------|----------------------------|--------|-------|-------|
| Modelo                    |                            | B      | Beta  | Sig.  |
| 1                         | (Constante)                | -0,095 |       | 0,648 |
|                           | Transformacional_Liderados | 1,124  | 0,852 | <,001 |

a. Variável Dependente: Satisfacao\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 43 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e eficácia dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,846 <sup>a</sup> | 0,716      | 0,712               | 0,51718                   |

a. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 44 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e eficácia dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |         |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F       | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 45,139             | 1  | 45,139         | 168,756 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 17,921             | 67 | 0,267          |         |                    |
|                    | Total     | 63,060             | 68 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Eficacia\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 45 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e eficácia dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                            |       |       |        |
|---------------------------|----------------------------|-------|-------|--------|
| Modelo                    |                            | B     | Beta  | Sig.   |
| 1                         | (Constante)                | 0,363 |       | 0,043  |
|                           | Transformacional Liderados | 0,936 | 0,846 | < ,001 |

a. Variável Dependente: Eficacia\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 46 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transformacional e esforço extra dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,877 <sup>a</sup> | 0,769      | 0,766               | 0,53647                   |

a. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 47 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transformacional e esforço extra dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |         |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F       | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 63,258             | 1  | 63,258         | 219,799 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 18,995             | 66 | 0,288          |         |                    |
|                    | Total     | 82,253             | 67 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: EsforcoExtra\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transformacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 48 - Coeficientes da regressão da liderança transformacional e esforço extra dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                            |        |       |        |
|---------------------------|----------------------------|--------|-------|--------|
| Modelo                    |                            | B      | Beta  | Sig.   |
| 1                         | (Constante)                | -0,404 |       | 0,031  |
|                           | Transformacional_Liderados | 1,112  | 0,877 | < ,001 |

a. Variável Dependente: EsforcoExtra\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXIV - Impacto da liderança transacional nos resultados da liderança

**Tabela 49 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e satisfação dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,107 <sup>a</sup> | 0,012      | -0,003              | 1,15050                   |

a. Preditores: (Constante), Transacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 50 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e satisfação dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |                    |        |                |       |                   |
|--------------------|--------------------|--------|----------------|-------|-------------------|
| Modelo             | Soma dos Quadrados | df     | Quadrado Médio | F     | Sig.              |
| 1                  | Regressão          | 1,033  | 1              | 1,033 | 0,781             |
|                    | Resíduo            | 88,684 | 67             | 1,324 | ,380 <sup>b</sup> |
|                    | Total              | 89,717 | 68             |       |                   |

a. Variável Dependente: Satisfacao\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 51 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e eficácia dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,101 <sup>a</sup> | 0,010      | -0,005              | 0,96519                   |

a. Preditores: (Constante), Transacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 52 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e eficácia dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |                    |        |                |       |                   |
|--------------------|--------------------|--------|----------------|-------|-------------------|
| Modelo             | Soma dos Quadrados | df     | Quadrado Médio | F     | Sig.              |
| 1                  | Regressão          | 0,643  | 1              | 0,643 | 0,690             |
|                    | Resíduo            | 62,417 | 67             | 0,932 | ,409 <sup>b</sup> |
|                    | Total              | 63,060 | 68             |       |                   |

a. Variável Dependente: Eficacia\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 53 - Resumo do modelo de regressão entre liderança transacional e esforço extra dos liderados**

| Resumo do modelo                                   |                   |            |                     |                           |
|----------------------------------------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo                                             | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                                                  | ,037 <sup>a</sup> | 0,001      | -0,014              | 1,11561                   |
| a. Preditores: (Constante), Transacional_Liderados |                   |            |                     |                           |

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 54 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança transacional e esforço extra dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |       |                   |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|-------|-------------------|
|                    | Modelo    | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F     | Sig.              |
| 1                  | Regressão | 0,110              | 1  | 0,110          | 0,088 | ,767 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 82,143             | 66 | 1,245          |       |                   |
|                    | Total     | 82,253             | 67 |                |       |                   |

a. Variável Dependente: EsforcoExtra\_Liderados

b. Preditores: (Constante), Transacional\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

## Apêndice XXV - Impacto da liderança *laissez-faire* nos resultados da liderança

**Tabela 55 - Resumo do modelo de regressão entre liderança *laissez-faire* e satisfação dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,744 <sup>a</sup> | 0,553      | 0,547               | 0,77347                   |

a. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 56 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança *laissez-faire* e satisfação dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |        |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F      | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 49,634             | 1  | 49,634         | 82,963 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 40,084             | 67 | 0,598          |        |                    |
|                    | Total     | 89,717             | 68 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: Satisfacao\_Liderados

b. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 57 - Coeficientes da regressão da liderança *laissez-faire* e satisfação dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                                 |        |        |       |
|---------------------------|---------------------------------|--------|--------|-------|
| Modelo                    |                                 | B      | Beta   | Sig.  |
| 1                         | (Constante)                     | 3,664  |        | <,001 |
|                           | <i>Laissez-faire</i> _Liderados | -0,838 | -0,744 | <,001 |

a. Variável Dependente: Satisfacao\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 58 - Resumo do modelo de regressão entre liderança *laissez-faire* e eficácia dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,841 <sup>a</sup> | 0,707      | 0,703               | 0,52517                   |

a. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 59 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança *laissez-faire* e eficácia dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |         |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|---------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F       | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 44,581             | 1  | 44,581         | 161,637 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 18,479             | 67 | 0,276          |         |                    |
|                    | Total     | 63,060             | 68 |                |         |                    |

a. Variável Dependente: Eficacia\_Liderados

b. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 60 - Coeficientes da regressão da liderança *laissez-faire* e eficácia dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                                |        |        |       |
|---------------------------|--------------------------------|--------|--------|-------|
| Modelo                    |                                | B      | Beta   | Sig.  |
| 1                         | (Constante)                    | 3,630  |        | <,001 |
|                           | <i>Laissez-faire</i> Liderados | -0,794 | -0,841 | <,001 |

a. Variável Dependente: Eficacia\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 61 - Resumo do modelo de regressão entre liderança *laissez-faire* e esforço extra dos liderados**

| Resumo do modelo |                   |            |                     |                           |
|------------------|-------------------|------------|---------------------|---------------------------|
| Modelo           | R                 | R quadrado | R quadrado ajustado | Erro padrão da estimativa |
| 1                | ,699 <sup>a</sup> | 0,489      | 0,481               | 0,79784                   |

a. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 62 - ANOVA do modelo de regressão - Liderança *laissez-faire* e esforço extra dos liderados**

| ANOVA <sup>a</sup> |           |                    |    |                |        |                    |
|--------------------|-----------|--------------------|----|----------------|--------|--------------------|
| Modelo             |           | Soma dos Quadrados | df | Quadrado Médio | F      | Sig.               |
| 1                  | Regressão | 40,241             | 1  | 40,241         | 63,218 | <,001 <sup>b</sup> |
|                    | Resíduo   | 42,012             | 66 | 0,637          |        |                    |
|                    | Total     | 82,253             | 67 |                |        |                    |

a. Variável Dependente: EsforcoExtra\_Liderados

b. Preditores: (Constante), LFaire\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

**Tabela 63 - Coeficientes da regressão da liderança *laissez-faire* e esforço extra dos liderados**

| Coeficientes <sup>a</sup> |                                 |        |        |       |
|---------------------------|---------------------------------|--------|--------|-------|
| Modelo                    |                                 | B      | Beta   | Sig.  |
| 1                         | (Constante)                     | 3,202  |        | <,001 |
|                           | <i>Laissez-faire</i> _Liderados | -0,755 | -0,699 | <,001 |

a. Variável Dependente: EsforcoExtra\_Liderados

Fonte: Elaboração própria

## Anexos

### Anexo I – Autorização da unidade hospitalar

**RE: Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde\_Autorização**

S

.min-saude.pt>

Para: @ Miriam Dos Santos Sousa

Cc: Gabinete de Investigação <gabinete.investigacao@>

Responder

Responder a todos

Reencaminhar

seg 05/05/2025 16:11

Respondeu a qua, 07/05/2025 14:19

Boa Tarde Exma Sra Miriam Sousa,

Para conhecimento, o seu pedido de colaboração para estudo académico, sob o tema "Estudo sobre liderança numa unidade pública de saúde" foi autorizado pela Direção Clínica da .

Questionário do líder: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=jc'lorcrvkU521h5K8i5HDjSnWG5J-9HivNVd6zAe8JUQTAS2EUU1NNMKNQVFAOMk4xTOlQWUzTU4u>

Questionário do liderado: <https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=jc'lorcrvkU521h5K8i5HDjSnWG5J-9HivNVd6zAe8JUQEUwS1FBVEwwQkixWDFIREIRWjNNMFEZaRC4u>

Com os melhores cumprimentos

 REPÚBLICA PORTUGUESA

 SNS

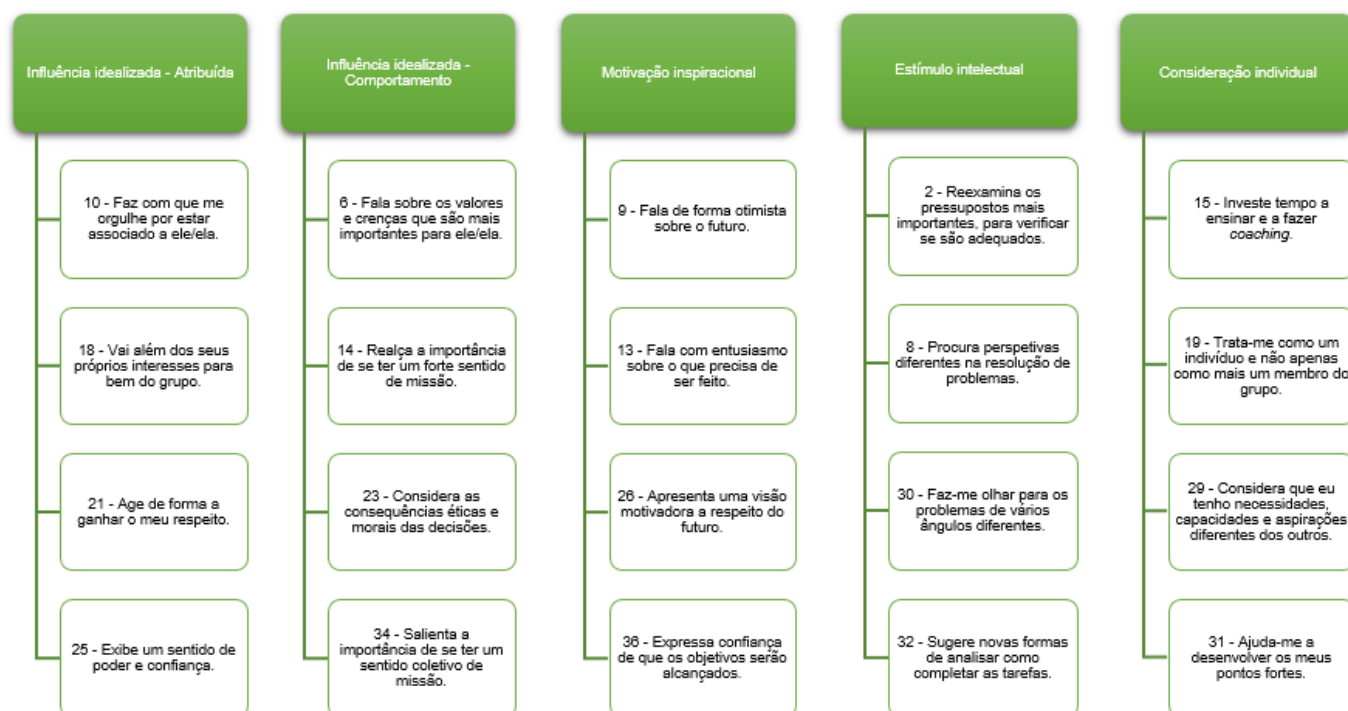
 SNS



T. (Ext. )

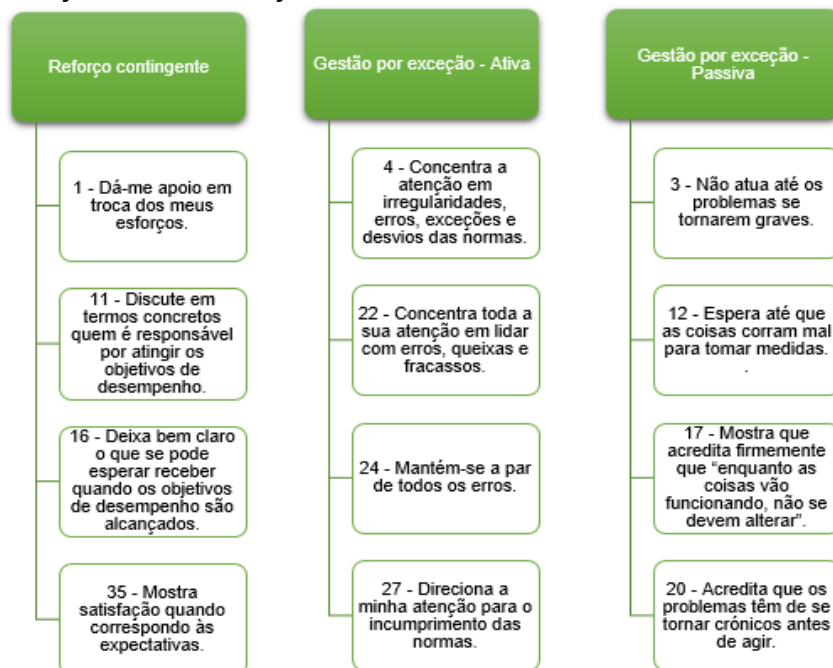
## Anexo II – Multifactor Leadership Questionnaire

Figura 1 - Afirmações da liderança transformacional



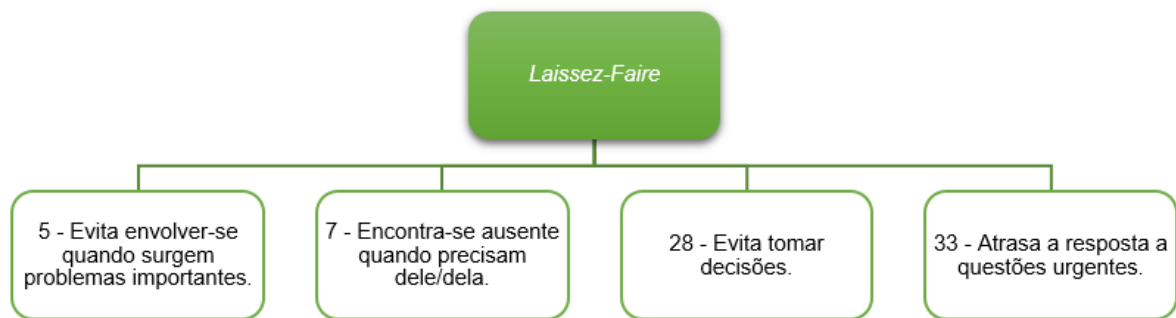
Fonte: Adaptado de Couto (2017)

Figura 2 - Afirmações da liderança transacional



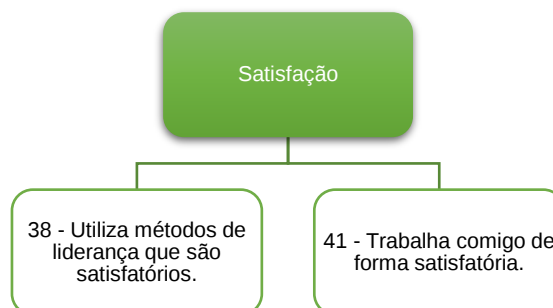
Fonte: Adaptado de Couto (2017)

**Figura 3 - Afirmações da liderança *laissez-faire***



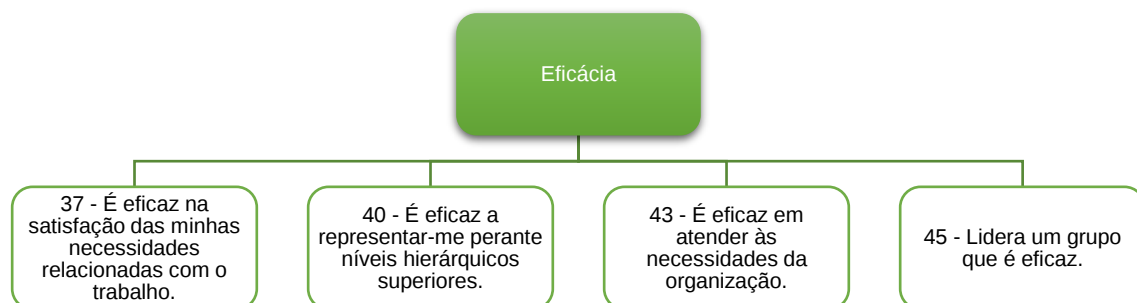
Fonte: Adaptado de Couto (2017)

**Figura 4 - Afirmações da satisfação**



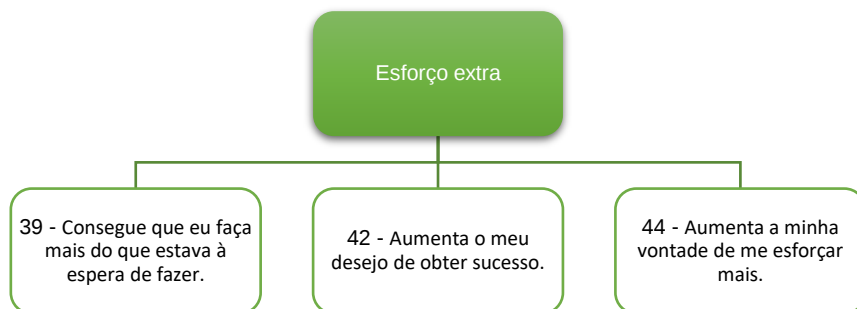
Fonte: Adaptado de Couto (2017)

**Figura 5 - Afirmações da eficácia**



Fonte: Adaptado de Couto (2017)

**Figura 6 - Afirmações do esforço extra**



Fonte: Adaptado de Couto (2017)