



4º Congresso Internacional da APEGEL

Associação de Enfermeiros Gestores e Liderança

vencendo desafios. traçando novos rumos

Comunicação Livre

Competências de Liderança nas Chefias de Enfermagem

Teófilo Dias de Sousa

Porto, 7 e 8 de Novembro de 2014

1. INTRODUÇÃO

OBJETIVOS DO ESTUDO

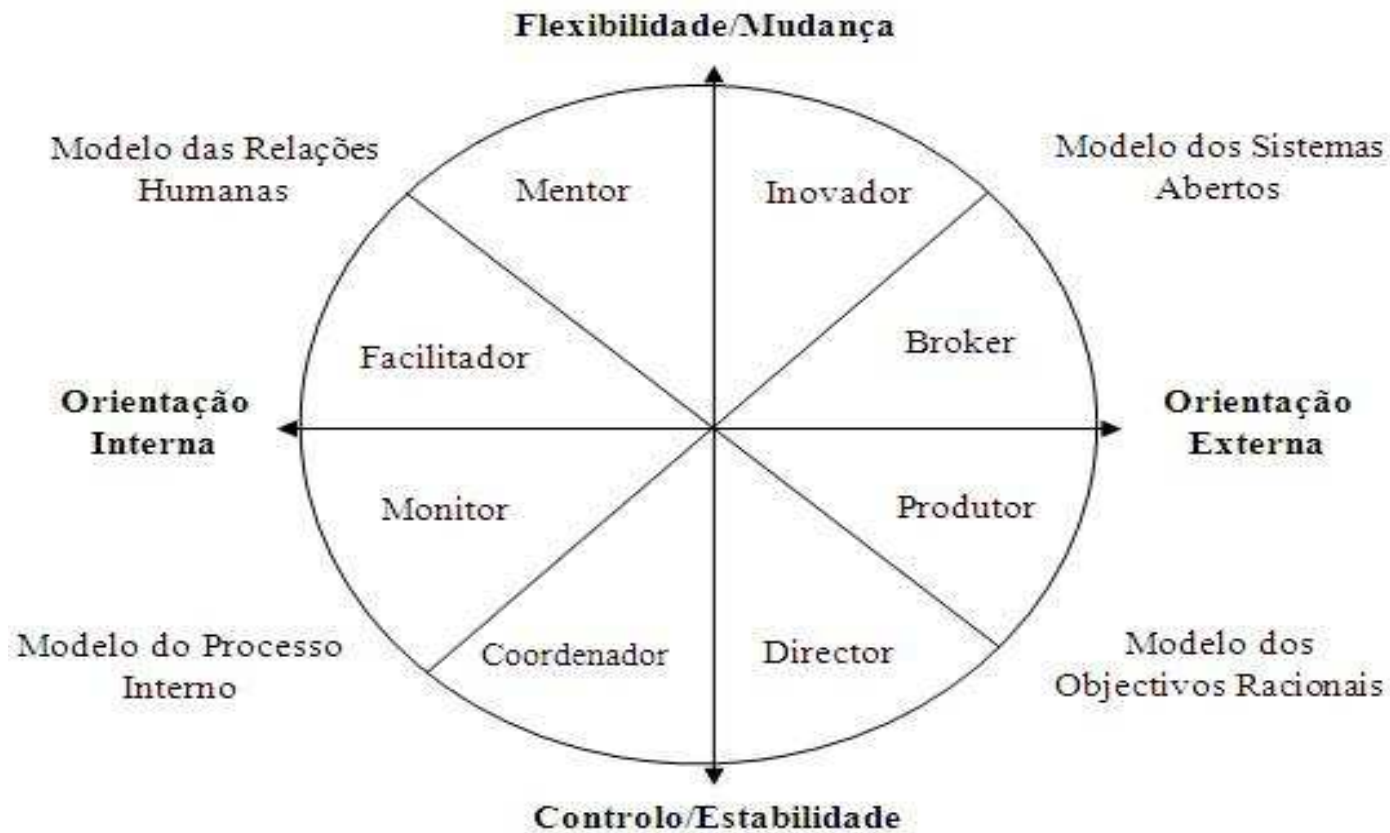
- Objetivo geral:
 - Estudar as competências de liderança nas chefias de enfermagem

- Objetivos específicos:
 - Analisar as características psicométricas da Escala de Liderança de Quinn;
 - Caracterizar socio-demograficamente a amostra em estudo;
 - Avaliar a percepção dos enfermeiros chefe face às suas competências de liderança;
 - Avaliar a percepção dos enfermeiros subordinados face as competências de liderança das suas chefias;
 - Comparar as perspetivas dos diferentes grupos estudados face às competências de liderança percebidas;
 - Analisar as percepções das competências de liderança em função das variáveis sociodemográficas em estudo.

1. INTRODUÇÃO

MODELO CONCEPTUAL

Modelo da Liderança – Modelo dos Valores Contrastantes



Fonte: elaboração própria, adaptado de Quinn et al (1990)

2. METODOLOGIA

TIPO DE ESTUDO

- Abordagem quantitativa de carácter descritivo, correlacional e transversal.

INSTRUMENTO DE COLHEITA DE DADOS

- Inquérito por Questionário.

TRATAMENTO DOS DADOS

- SPSS® for Windows, versão 20.0.

CONTEXTO DO ESTUDO

- Centro Hospitalar do Distrito do Porto.

POPULAÇÃO

- Enfermeiros a exercer funções no Centro Hospitalar em estudo.

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO NA AMOSTRA

- Enfermeiros chefe de equipas constituídas por um mínimo de 10 enfermeiros a exercer funções no mesmo serviço à mais de 6 meses;
- Enfermeiros subordinados aos enfermeiros chefe a exercer funções no mesmo serviço à mais de 6 meses.

2. METODOLOGIA

AMOSTRA DO ESTUDO

248 sujeitos responderam ao inquérito

26 Enfermeiros Chefe

222 Enfermeiros Subordinados

HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

- **Hipótese 1 (H1)** – Existem diferenças estatisticamente significativas nas perceções dos diferentes grupos face às competências de liderança.
- **Hipótese 2 (H2)** – Existem diferenças estatisticamente significativas nas perceções dos diferentes grupos face às competências de liderança, em função das variáveis sociodemográficas.

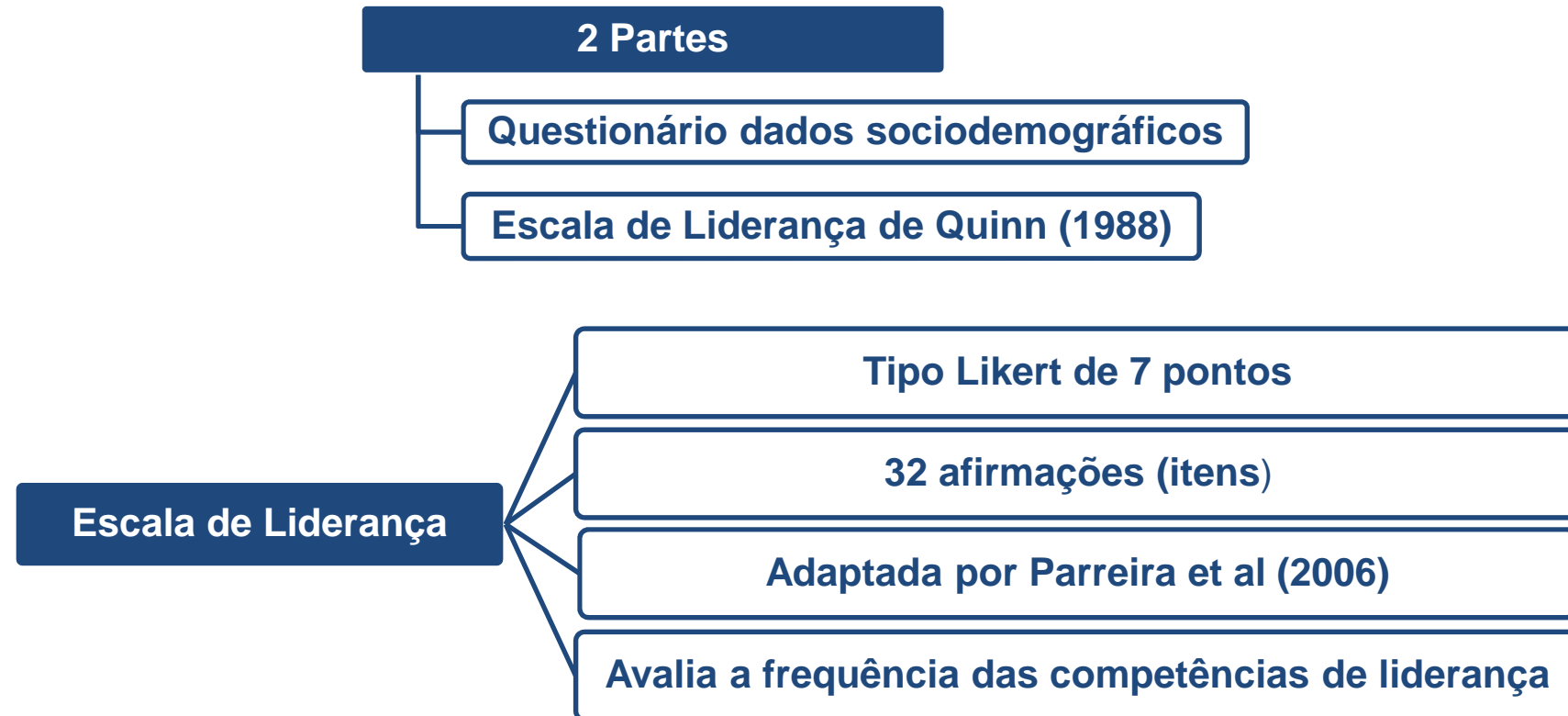
VARIÁVEIS EM ESTUDO

- **Variáveis dependentes:** Competências de liderança.
- **Variáveis independentes:** Idade, género, categoria profissional, tempo de exercício profissional e tempo de exercício profissional no atual serviço.

2. METODOLOGIA

INQUÉRITO ELETRÓNICO

- Disponível em 2 versões online, de 2 de Maio a 2 de Julho de 2012.



3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

ESTUDO PSICOMÉTRICO DA ESCALA DE LIDERANÇA

Bom Poder Discriminativo:

- Heterogeneidade de respostas (Min.=1 e Máx.=7);
- Dispersão assinável ($DP > 1.25 < 1.76$).

Validade Satisfatória:

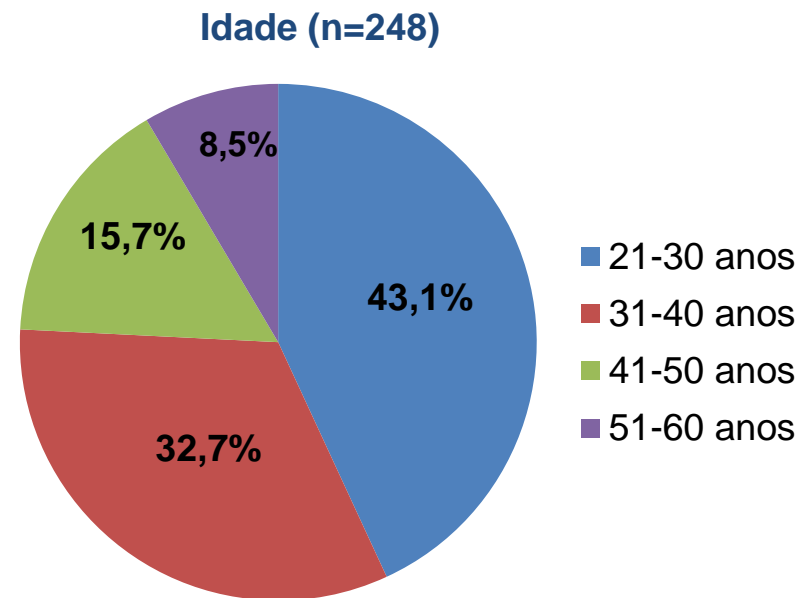
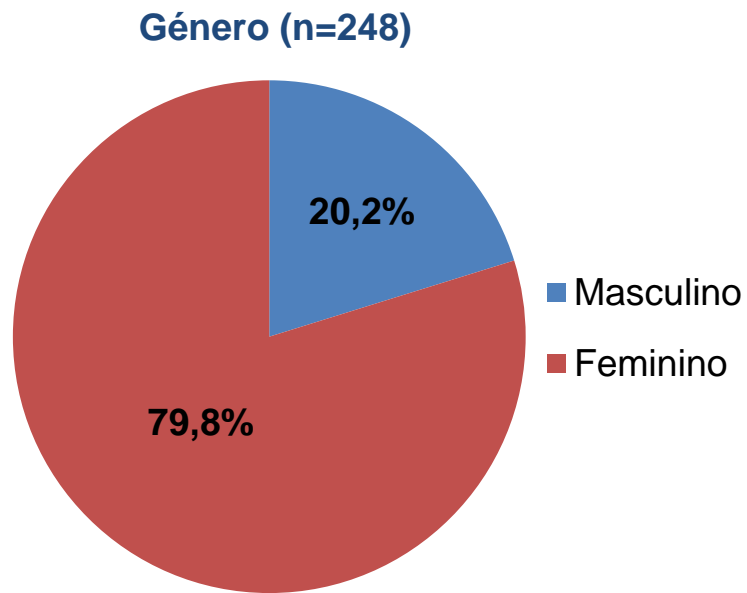
- Correlações moderadas a elevadas (> 0.6);
- Saturação nos fatores elevadas e positivas (> 0.6).

Fiabilidade Satisfatória:

- Consistência interna elevada ($\alpha > 0.86$).

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

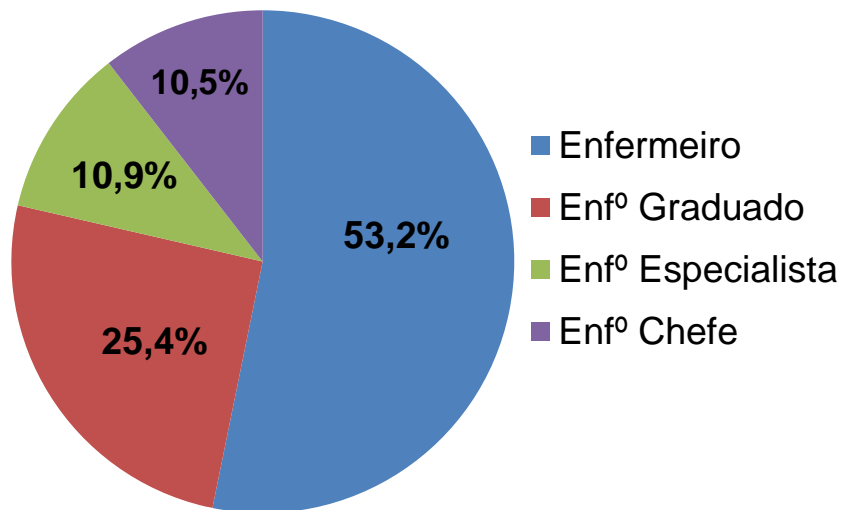
CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES



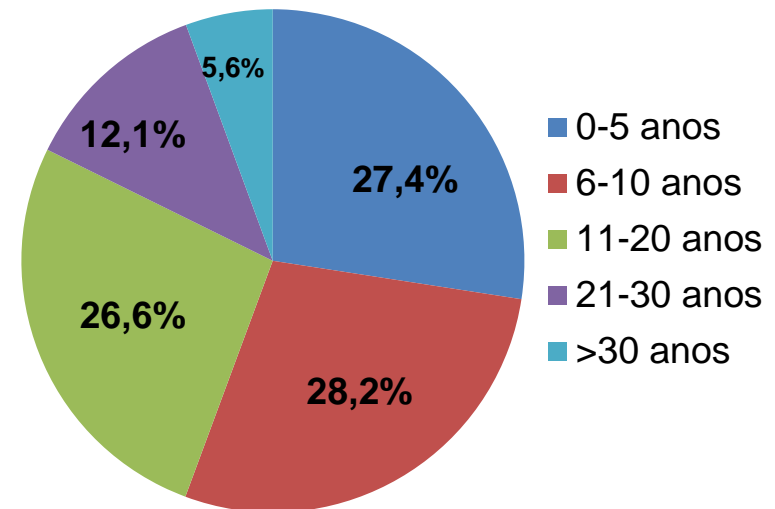
3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Categoria Profissional
(n=248)



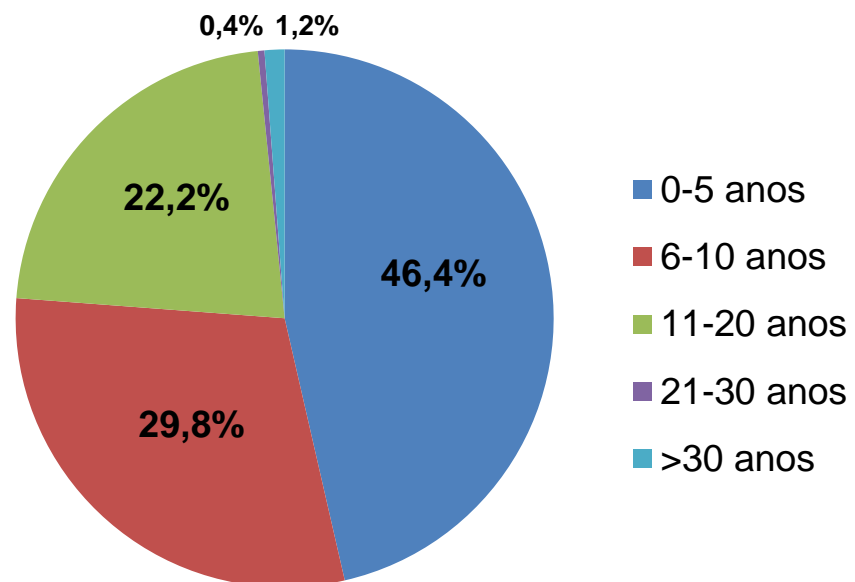
Tempo de Exercício Profissional
(n=248)



3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Tempo de Exercício Profissional no Atual Serviço (n=248)



3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Papéis de Liderança	Enf ^o s Subordinados (n = 222)	Enf ^o s Chefe (n = 26)	valor-p *
	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	
Facilitador	4.47 (±1.27)	5.97 (±0.68)	.001
Mentor	4.70 (±1.55)	6.32 (±0.58)	.001
Inovador	4.40 (±1.32)	5.73 (±0.80)	.001
Broker	4.52 (±1.17)	5.08 (±0.92)	.021
Produtor	4.67 (±1.23)	5.89 (±0.82)	.001
Diretor	4.69 (±1.27)	5.93 (±0.74)	.001
Coordenador	4.72 (±1.25)	5.90 (±0.69)	.001
Monitor	4.61 (±1.17)	5.68 (±0.73)	.001

* Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Papéis de Liderança	Variável Género		valor-p *
	Feminino (n=198)	Masculino (n=50)	
	Me. (±Dp)	M (±Dp)	
Facilitador	4.6 (±1.3)	4.9 (±1.3)	.110
Mentor	4.8 (±1.6) ^b	5.3 (±1.4) ^a	.039
Inovador	4.5 (±1.4)	4.8 (±1.3)	.152
Broker	4.5 (±1.2)	4.7 (±1.2)	.294
Produtor	4.8 (±1.3)	5.0 (±1.2)	.289
Diretor	4.8 (±1.3)	5.0 (±1.3)	.429
Coordenador	4.8 (±1.3)	5.1 (±1.2)	.123
Monitor	4.7 (±1.2)	4.8 (±1.3)	.537

• Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança
a,b - grupos homogêneos de acordo com o teste de comparações múltiplas *Post-Hoc* de *Tuckey HSD*

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Papéis de Liderança	Variável Idade			valor-p *
	21 – 30 anos (n = 107)	31 – 40 anos (n = 81)	> 40 anos (n =39)	
	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	
Facilitador	4.3 (±1.4) ^b	4.6 (±1.2) ^b	5.3 (±1.1) ^a	.001
Mentor	4.6 (±1.5) ^b	4.8 (±1.6) ^b	5.5 (±1.3) ^a	.001
Inovador	4.2 (±1.4) ^b	4.5 (±1.2) ^b	5.1 (±1.2) ^a	.000
Broker	4.4 (±1.2)	4.7 (±1.1)	4.8 (±1.1)	.057
Produtor	4.7 (±1.3) ^b	4.7 (±1.2) ^b	5.3 (±1.2) ^a	.002
Diretor	4.6 (±1.4) ^b	4.7 (±1.2) ^b	5.3 (±1.2) ^a	.003
Coordenador	4.6 (±1.3) ^b	4.7 (±1.2) ^b	5.4 (±1.0) ^a	.001
Monitor	4.6 (±1.3) ^b	4.5 (±1.1) ^b	5.2 (±1.1) ^a	.001

• Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança
a,b - grupos homogêneos de acordo com o teste de comparações múltiplas *Post-Hoc* de *Tuckey HSD*

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Papéis de Liderança	Variável Categoria Profissional				
	Enfermeiro (n = 132)	Enfº Graduado (n = 63)	Enfº Especialista (n = 27)	Enfº Chefe (n = 26)	
	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	valor-p *
Facilitador	4.3 (±1.4) ^b	4.6 (±1.1) ^b	4.9 (±1.1) ^b	6.0 (±0.7) ^a	.001
Mentor	4.6 (±1.6) ^b	4.7 (±1.6) ^b	5.3 (±1.3) ^b	6.3 (±0.6) ^a	.001
Inovador	4.3 (±1.4) ^b	4.6 (±1.1) ^b	4.6 (±1.1) ^b	5.7 (±0.8) ^a	.001
Broker	4.4 (±1.2)	4.7 (±1.2)	4.7 (±1.2)	5.1 (±0.9)	.059
Produtor	4.7 (±1.3) ^b	4.7 (±1.2) ^b	4.7 (±1.2) ^b	5.9 (±0.8) ^a	.001
Diretor	4.7 (±1.3) ^b	4.7 (±1.2) ^b	4.7 (±1.2) ^b	5.9 (±0.7) ^a	.001
Coordenador	4.6 (±1.3) ^b	4.8 (±1.1) ^b	4.8 (±1.1) ^b	5.9 (±0.7) ^a	.001
Monitor	4.6 (±1.2) ^b	4.7 (±1.1) ^b	4.7 (±1.1) ^b	5.7 (±0.7) ^a	.001

• Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança
a,b - grupos homogêneos de acordo com o teste de comparações múltiplas *Post-Hoc* de *Tuckey HSD*

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Papéis de Liderança	Variável Tempo de Exercício Profissional				valor-p *
	0 – 5 anos (n = 68)	6 – 10 anos (n = 70)	11 – 20 anos (n = 66)	> 20 anos (n = 14)	
	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	
Facilitador	4.5 (±1.2) ^b	4.2 (±1.5) ^b	4.6 (±1.1) ^b	5.5 (±1.1) ^a	.001
Mentor	4.8 (±1.3) ^b	4.5 (±1.8) ^b	4.7 (±1.5) ^b	5.9 (±1.1) ^a	.001
Inovador	4.4 (±1.2) ^b	4.2 (±1.6) ^b	4.6 (±1.1) ^b	5.3 (±1.2) ^a	.001
Broker	4.5 (±1.0)	4.4 (±1.3)	4.7 (±1.2)	4.8 (±1.1)	.259
Produtor	4.8 (±1.1) ^b	4.6 (±1.4) ^b	4.7 (±1.1) ^b	5.4 (±1.2) ^a	.005
Diretor	4.8 (±1.2) ^b	4.5 (±1.4) ^b	4.8 (±1.2) ^b	5.4 (±1.2) ^a	.002
Coordenador	4.8 (±1.2) ^b	4.5 (±1.5) ^b	4.8 (±1.1) ^b	5.5 (±1.1) ^a	.001
Monitor	4.7 (±1.2) ^b	4.4 (±1.3) ^b	4.7 (±1.0) ^b	5.3 (±1.1) ^a	.003

• Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança
a,b - grupos homogêneos de acordo com o teste de comparações múltiplas *Post-Hoc* de *Tuckey HSD*

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

Papéis de Liderança	Variável Tempo de Exercício Profissional no Atual Serviço			
	0 – 5 anos (n = 115)	6 – 10 anos (n = 74)	> 10 anos (n = 75)	
	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	Me. (±Dp)	valor-p *
Facilitador	4.6 (±1.3) ^{a,b}	4.4 (±1.5) ^b	5.0 (±1.1) ^a	.048
Mentor	4.8 (±1.4)	4.7 (±1.8)	5.1 (±1.5)	.435
Inovador	4.4 (±1.3)	4.5 (±1.6)	4.9 (±1.0)	.062
Broker	4.5 (±1.1)	4.6 (±1.4)	4.7 (±1.0)	.399
Produtor	4.7 (±1.2)	4.8 (±1.4)	5.1 (±1.1)	.130
Diretor	4.8 (±1.3)	4.7 (±1.4)	5.1 (±1.1)	.101
Coordenador	4.7 (±1.2)	4.8 (±1.5)	5.2 (±1.0)	.073
Monitor	4.6 (±1.2) ^b	4.6 (±1.2) ^{a,b}	5.1 (±1.0) ^a	.035

• Resultados de acordo com o teste t-Student para 2 amostras independentes, a 95% de confiança
a,b - grupos homogêneos de acordo com o teste de comparações múltiplas *Post-Hoc* de *Tuckey HSD*

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

VERIFICAÇÃO DAS HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO

Hipótese 1 (H1) – Existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos diferentes grupos face às competências de liderança.

- Perante os resultados confirma-se a H1.

Hipótese 2 (H2) – Existem diferenças estatisticamente significativas nas percepções dos diferentes grupos face às competências de liderança, em função das variáveis sociodemográficas.

- Perante os resultados confirma-se a H2 para as variáveis **idade**, **categoria profissional** e **tempo de exercício profissional**.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Papéis de Liderança	Percepção do Enfermeiros Subordinados		
	Estudo Atual	Parreira et al (2006)	Melo (2011)
Facilitador	-	-	-
Mentor	+	+	+
Inovador	-	-	-
Broker	-	-	-
Produtor	+	+	+
Diretor	+	+	+
Coordenador	+	+	+
Monitor	-	-	-

❖ Não foi possível a discussão dos resultados da comparação das auto e heteroavaliações ausência de estudos similares na revisão da literatura efetuada.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

PERCEÇÃO DO DESEMPENHO DAS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA EM FUNÇÃO DAS VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS

VARIÁVEIS SOCIODEMOGRÁFICAS	Estudo Atual	Parreira (2006)	Melo (2011)
Género	X	X	X
Idade	✓	X	✓
Categoria Profissional	✓	X	X
Tempo de Exercício Profissional	✓	X	✓
T.E.P. no Atual Serviço	X	X	X

5. CONCLUSÕES

CONCLUI-SE QUE:

- Existe um **Gap** entre a avaliação feita pelos enfermeiros chefe e os seus subordinados, tendo estes atribuído nas suas avaliações, valores significativamente inferiores aos das suas chefias.
- Os *scores* das avaliações dos enfermeiros subordinados, evidenciam uma liderança das suas chefias focada nos modelos dos **processos internos** e **objetivos racionais**, onde o foco é o **controlo/estabilidade**, o planeamento, a eficiência e a produtividade.



Paradoxalmente, reconhecem nas suas chefias competências ligadas ao modelo das **relações humanas**, com foco na **flexibilidade/mudança**, marcada pelo desenvolvimento dos seus subordinados através de competências de compreensão dos outros e de uma comunicação interpessoal eficaz.

5. CONCLUSÕES

CONCLUI-SE QUE:

- Os *scores* das avaliações dos enfermeiros chefe, demonstram uma avaliação semelhante à dos seus subordinados, no que se refere à evidencia de uma liderança centrada nos modelos dos **processos internos** e **relações humanas**. Apenas há a acrescentar a sua valorização face a competências de liderança que estão ligadas ao **papel de facilitador**, como a promoção do espírito de equipa e a gestão de conflitos.
- Os enfermeiros mais velhos, com mais anos de experiência profissional e com a categoria profissional de chefe percebem um melhor desempenho das competências de liderança do que os restantes grupos estudados.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- MELO, Rosa P. (2011) - **Estratégias Promotoras do Desenvolvimento de Competências Relacionais de Ajuda: O Contributo dos Dirigentes**. Lisboa. Tese de Doutoramento apresentada no Instituto de Ciências da Saúde da Universidade Católica Portuguesa.
- PARREIRA, Pedro. M. (2006) - **Eficácia organizacional em contexto hospitalar: o impacto da complexidade na liderança**. Lisboa. Tese de Doutoramento apresentada no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- PARREIRA, Pedro M. et al (2006) - Papéis de liderança: um instrumento avaliativo. **Revista de Investigação em Enfermagem**. Coimbra. ISSN 0874-7695. Nº 13 (Fevereiro de 2006). p. 3-14.
- QUINN, Robert E. (1988) - **Beyond Rational Management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance**. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. ISBN 10 – 1555420753.
- QUINN, Robert E. et al (1990) - **Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competencias**. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. ISBN 84-7978-189-0.