

Millenium, 2(Edição Especial Nº22)


pt

**PERCEÇÃO DOS ENFERMEIROS SOBRE A LIDERANÇA EXERCIDA PELOS SEUS GESTORES: UM ESTUDO OBSERVACIONAL**


**NURSES' PERCEPTION OF THE LEADERSHIP EXERCISED BY THEIR MANAGERS: AN OBSERVATIONAL STUDY**

**PERCEPCIÓN DE LOS ENFERMEROS SOBRE EL LIDERAZGO EJERCIDO POR SUS GESTORES: UN ESTUDIO OBSERVACIONAL**

Carla Mendes<sup>1,2</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-6910-695X>

Iola Pinto<sup>3,4</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-2945-1441>

Beatriz Araújo<sup>5,6</sup>  <https://orcid.org/0000-0003-0266-2449>

Élvio de Jesus<sup>5,6</sup>  <https://orcid.org/0000-0002-8407-9240>

<sup>1</sup> Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, Portugal

<sup>2</sup> Unidade Local de Saúde de São José, Lisboa, Portugal

<sup>3</sup> Instituto Politécnico de Lisboa, Lisboa, Portugal

<sup>4</sup> Centro de Matemática e Aplicações (NOVA Math), Lisboa, Portugal

<sup>5</sup> Universidade Católica Portuguesa, Porto, Portugal

<sup>6</sup> CIIS – Centro de Investigação Interdisciplinar em Saúde, Porto, Portugal

Carla Mendes - cguerreiromendes@gmail.com | Iola Pinto – iola.pinto@isel.pt | Beatriz Araújo - baraujo@ucp.pt | Élvio de Jesus - ejesus@ucp.pt



**Autor Correspondente:**

*Carla Mendes*

Rua de S. Silvestre

2655-333 – Ericeira - Portugal

cguerreiromendes@gmail.com

RECEBIDO: 26 de dezembro de 2025

REVISTO: 07 de abril de 2026

ACEITE: 10 de abril de 2026

PUBLICADO: 03 de junho de 2026

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

## RESUMO

**Introdução:** Práticas de liderança eficazes em enfermagem são determinantes para ambientes de trabalho positivos, motivação e satisfação profissional, assumindo particular relevância em contextos organizacionais cada vez mais complexos e exigentes, com impacto direto na qualidade e segurança dos cuidados.

**Objetivo:** Caracterizar a percepção dos enfermeiros sobre os papéis de liderança do enfermeiro gestor e analisar a relação com variáveis sociodemográficas e profissionais.

**Métodos:** Estudo observacional, descritivo, quantitativo e transversal, com uma amostra de 338 enfermeiros, obtida por amostragem não probabilística. Utilizou-se um questionário de liderança adaptado para Portugal. A análise descritiva e inferencial foi realizada com recurso ao programa IBM SPSS *Statistics* versão 30.0, utilizando-se o nível de significância de 5%.

**Resultados:** Os enfermeiros revelaram percepções globalmente positivas da liderança dos seus gestores, com valores acima do ponto de corte, destacando-se os papéis associados ao apoio, orientação, organização e foco nos resultados. Em contraste os papéis ligados à inovação e à mediação externa apresentaram valores inferiores. Verificaram-se associações significativas entre os papéis de liderança e variáveis sociodemográficas e profissionais, sendo as percepções mais elevadas entre enfermeiros mais velhos, do sexo feminino, viúvos/divorciados, especialistas e a exercerem nos cuidados de saúde primários.

**Conclusão:** Os resultados evidenciam a importância de estilos de liderança centrados no apoio, planeamento e organização, reforçando a necessidade de estratégias ajustadas à maturidade profissional e aos diferentes contextos organizacionais. Destaca-se ainda a pertinência de investir no desenvolvimento de competências de liderança associadas à inovação e à mediação estratégica, com impacto potencial na melhoria dos ambientes de trabalho e na qualidade dos cuidados.

**Palavras-chave:** liderança; enfermeiro gestor; ambiente de prática; rotatividade; qualidade dos cuidados

## ABSTRACT

**Introduction:** Effective leadership practices in nursing are critical for fostering positive work environments, motivation, and professional satisfaction. They are particularly relevant in increasingly complex and demanding organizational contexts, with a direct impact on the quality and safety of care.

**Objective:** To characterize nurses' perceptions of nurse managers' leadership roles and to analyze their relationship with sociodemographic and professional variables.

**Methods:** An observational, descriptive, quantitative, cross-sectional study was conducted with a sample of 338 nurses, obtained through non-probabilistic sampling. A leadership questionnaire adapted for Portugal was used. Descriptive and inferential analyses were performed using IBM SPSS *Statistics*, with a significance level set at 5%.

**Results:** Nurses reported overall positive perceptions of their managers' leadership, with scores above the cutoff point. Roles related to support, guidance, organization, and results orientation stood out. In contrast, roles linked to innovation and external mediation showed lower scores. Significant associations were found between leadership roles and sociodemographic and professional variables, with higher perceptions among older nurses, females, widowed/divorced individuals, specialists, and those working in primary health care.

**Conclusion:** The findings highlight the importance of leadership styles focused on support, planning, and organization, reinforcing the need for strategies tailored to professional maturity and different organizational contexts. There is also a clear need to invest in the development of leadership competencies related to innovation and strategic mediation, with potential impact on improving work environments and quality of care.

**Keywords:** leadership; nurse manager; practice environment; turnover; quality of care

## RESUMEN

**Introducción:** Las prácticas de liderazgo eficaces en enfermería son determinantes para generar entornos de trabajo positivos, motivación y satisfacción profesional. Adquieren especial relevancia en contextos organizacionales cada vez más complejos y exigentes, con un impacto directo en la calidad y seguridad de los cuidados.

**Objetivo:** Caracterizar la percepción de los enfermeros sobre los roles de liderazgo del enfermero gestor y analizar su relación con variables sociodemográficas y profesionales.

**Métodos:** Estudio observacional, descriptivo, cuantitativo y transversal, con una muestra de 338 enfermeros, obtenida mediante muestreo no probabilístico. Se utilizó un cuestionario de liderazgo adaptado para Portugal. El análisis descriptivo e inferencial se realizó utilizando IBM SPSS *Statistics*, con un nivel de significación del 5%.

**Resultados:** Los enfermeros mostraron percepciones globalmente positivas sobre el liderazgo de sus gestores, con valores por encima del punto de corte. Destacaron los roles asociados al apoyo, la orientación, la organización y la orientación a resultados. En contraste, los roles relacionados con la innovación y la mediación externa presentaron valores inferiores. Se observaron asociaciones significativas entre los roles de liderazgo y variables sociodemográficas y profesionales, siendo las percepciones más elevadas entre enfermeros de mayor edad, mujeres, viudos/divorciados, especialistas y aquellos que trabajan en atención primaria de salud.

**Conclusión:** Los resultados evidencian la importancia de estilos de liderazgo centrados en el apoyo, la planificación y la organización, reforzando la necesidad de estrategias adaptadas a la madurez profesional y a los distintos contextos organizacionales. Asimismo, se destaca la necesidad de invertir en el desarrollo de competencias de liderazgo relacionadas con la innovación y la mediación estratégica, con potencial impacto en la mejora de los entornos de trabajo y la calidad de los cuidados.

**Palabras clave:** liderazgo; enfermero gestor; entorno de práctica; rotación; calidad de los cuidados

## INTRODUÇÃO

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

A gestão e a liderança constituem constructos distintos, embora interdependentes, assumindo um papel central no setor da saúde e, em particular, na Enfermagem. Enquanto a gestão se foca na distribuição de recursos, definição de normas e monitorização de resultados, a liderança é determinante para a criação de ambientes de prática positivos, para a motivação e retenção dos profissionais e para a sustentação de uma cultura de qualidade e segurança (Cummings et al., 2018). Evidência consistente demonstra que lideranças eficazes se associam a melhores indicadores organizacionais e clínicos, bem como a níveis superiores de satisfação e retenção dos profissionais de saúde (Carvalho & Lucas, 2020; Mendes et al., 2025; Balsanelli et al., 2018). O crescente grau de complexidade das organizações de saúde tem ampliado o significado da liderança em enfermagem, que evoluiu de uma função predominantemente administrativa para uma competência relacional, clínica e transformacional. Hoje, o enfermeiro líder é chamado a orientar equipas, promover qualidade e segurança, gerir recursos e fomentar culturas colaborativas e inovadoras (Cummings et al., 2018). A literatura enfatiza, adicionalmente, que a liderança deve ser desenvolvida ao longo de toda a trajetória profissional e não apenas associada a funções formais (Shen & Tucker, 2024; Jiang, 2024). Considerando o papel determinante da liderança para a qualidade assistencial, segurança do doente, motivação das equipas e sustentabilidade das organizações de saúde, torna-se essencial compreender como os enfermeiros percebem os papéis de liderança dos seus gestores e de que forma estas perceções se relacionam com características sociodemográficas e profissionais — objetivos do presente estudo, realizado numa Unidade Local de Saúde da região Metropolitana de Lisboa (ULSRML).

## 1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

A investigação sobre liderança em enfermagem tem evoluído significativamente nas últimas décadas, acompanhando a crescente complexidade das organizações de saúde e o papel central do enfermeiro enquanto gestor de cuidados, de equipas e de processos. Os modelos iniciais, centrados no comportamento do líder e no grau de autoridade, revelaram limitações ao desconsiderarem fatores contextuais, motivacionais e relacionais determinantes nos ambientes de saúde (Hughes, 2019; Marquis & Huston, 2017). Esta insuficiência impulsionou o desenvolvimento de teorias contemporâneas que valorizam dimensões mais amplas da liderança, integrando aspetos emocionais, organizacionais e estratégicos.

Entre estas abordagens, a liderança transformacional destaca-se pelo seu impacto na motivação, envolvimento e desenvolvimento das equipas, promovendo um propósito comum e potenciando a mudança organizacional. A literatura demonstra que este estilo se associa a maior satisfação profissional, redução do *turnover*, melhoria do clima organizacional e da segurança dos cuidados (Gasparino et al., 2021; Özkan, 2022; Cziraki et al., 2020; Robbins & Davidhizar, 2020; Yurumezoglu et al., 2019). A sua pertinência tornou-se ainda mais evidente durante a pandemia por COVID-19, pelo papel na promoção da resiliência, inovação e adaptação em contextos de elevada exigência (Quinn et al., 2021; Seljemo et al., 2020; Lappalainen et al., 2020; Asif et al., 2019).

Outros modelos contemporâneos têm igualmente ganho destaque. A liderança autêntica, centrada na ética, transparência, autoconsciência e congruência entre valores e ações, promove relações de confiança e ambientes de trabalho mais colaborativos (Cummings et al., 2018). Já a liderança servidora enfatiza o cuidado com os profissionais e o desenvolvimento das equipas, alinhando-se com princípios essenciais da prática de enfermagem, como a empatia, o apoio e o *empowerment* clínico. Apesar da sua relevância, estas teorias continuam a focar predominantemente os comportamentos individuais do líder, não captando plenamente a influência das dimensões organizacionais.

De facto, as organizações de saúde são sistemas complexos onde cultura, normas institucionais, estruturas hierárquicas e processos de decisão moldam a forma como a liderança se expressa e é percebida. É neste enquadramento que o *Competing Values Framework* (CVF) (Quinn et al., 1990) assume particular importância, ao integrar estilos, papéis e prioridades organizacionais numa perspetiva sistémica. O CVF organiza a liderança em duas dimensões — orientação interna/externa e flexibilidade/controlo — que originam quatro quadrantes: Relações Humanas, Sistemas Abertos, Objetivo Racional e Processo Interno. Cada quadrante exige papéis específicos (Mentor, Facilitador, Inovador, *Broker*, Produtor, Diretor, Coordenador e Monitor), refletindo a diversidade de competências necessárias ao enfermeiro gestor (Parreira, 2006).

A relevância do CVF para a enfermagem decorre da sua capacidade para integrar diferentes dimensões da liderança, reconhecendo que a eficácia não depende de um único estilo, mas do equilíbrio, da adaptabilidade e capacidade de transição entre papéis conforme as necessidades das equipas, dos doentes e das organizações. Assim, o CVF oferece um quadro conceptual robusto para compreender a natureza multidimensional do papel do enfermeiro gestor.

A avaliação da liderança, pela sua complexidade conceptual, requer instrumentos validados e adequados aos contextos de saúde. No contexto português, o Questionário de Liderança de Quinn (QLQ) destaca-se pela robustez psicométrica e pela capacidade de avaliar de forma integrada os oito papéis de liderança do CVC, fornecendo uma visão estruturada do perfil dos enfermeiros gestores, relacionando práticas de liderança com variáveis profissionais e organizacionais (Parreira et al., 2006).

## 2. MÉTODOS

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

Este estudo adotou um desenho observacional, descritivo, quantitativo e transversal, que decorreu numa ULSRML, após autorização do Conselho de Administração e a aprovação pela Comissão de Ética (Referência nº 1537/2024). A participação foi voluntária, garantindo anonimato e confidencialidade, tendo sido obtido o consentimento informado dos participantes.

### 2.1 Amostra

A amostra foi constituída por 338 enfermeiros e enfermeiros especialistas, correspondendo a 11,2% da população-alvo, que exerciam funções de prestação direta de cuidados.

### 2.2 Instrumentos de recolha de dados

A recolha de dados foi realizada através dum questionário, acedido através de um *link* pelos participantes, constituído por: i. Consentimento informado; ii. Questões de caracterização sociodemográfica e profissional (idade; sexo; estado civil; habilitações académicas; título profissional; regime contratual; tempo de serviço na profissão, na instituição e no atual serviço e o contexto de trabalho); e iii. Questionário de Liderança de Quinn (QLQ) traduzido e validado para Portugal por Parreira et al. (2006), composto por 32 itens, divididos por oito papéis de liderança: Mentor; Facilitador; *Broker*; Inovador; Monitor; Coordenador; Diretor e Produtor. Cada item é avaliado através de uma escala tipo *Likert* com sete opções de resposta (de 1= Quase nunca a 7= Quase sempre). O ponto de corte > 3,5, corresponde ao valor a partir do qual se considera existir reconhecimento de competências de liderança. Quanto maior o valor da média obtida, melhor é a percepção dos enfermeiros sobre a liderança desempenhada pelo enfermeiro gestor. Para se configurar uma liderança eficaz, é esperado que o profissional exerça, de forma equilibrada, os oito papéis preconizados no QLQ (Sousa & Guimarães, 2018; Parreira, 2006, 2015; Melo et al., 2014; Quinn, 1988).

### 2.3 Análise estatística

Os dados foram analisados utilizando o *IBM SPSS Statistics*® (versão 30). As variáveis categóricas foram descritas por frequências absolutas e relativas (n; %), enquanto as variáveis contínuas foram resumidas por média ( $\bar{x}$ ) e desvio padrão (dp) quando apresentaram distribuição normal, ou por mediana (Med) e intervalo interquartil (P<sub>25</sub>–P<sub>75</sub>) quando a amostra evidenciou desvios à normalidade. A normalidade das variáveis foi testada pelo teste de *Kolmogorov-Smirnov* e a homogeneidade das variâncias pelo teste de *Levene*. Para estudar a relação entre variáveis sociodemográficas e profissionais e os papéis de liderança, aplicaram-se: o Teste *t* de *Student* ou *Mann-Whitney* (para duas amostras independentes) e o ANOVA unidirecional ou *Kruskal-Wallis* (para três ou mais grupos). Em casos de diferenças significativas, realizaram-se testes de comparações múltiplas com correção de *Bonferroni*, mantendo o nível de significância de 5% (Marôco, 2021).

## 3. RESULTADOS

Atendendo à evidência de que a fiabilidade dos instrumentos pode variar consoante a amostra e o contexto, procedeu-se à avaliação da consistência interna do QLQ no presente estudo, a qual revelou valores muito elevados, com um Alfa de Cronbach global de 0,98 e valores entre 0,82 e 0,94 nos diferentes papéis, indicando excelente consistência interna (Marôco, 2021). Apresentam-se de seguida os resultados relativos à caracterização sociodemográfica e profissional da amostra, à percepção dos enfermeiros sobre os papéis de liderança do enfermeiro gestor e à análise da relação entre estas variáveis.

### 3.1. Caracterização sociodemográfica e profissional

A maioria dos participantes era do sexo feminino (85,5%; n=289), prevalecendo o grupo etário entre os 36 e 45 anos (37,4%; n=126). Quanto ao estado civil, 54,4% (n=184), eram casados. Relativamente à formação académica, 62,1% (n=210) possuíam licenciatura e 37,9% (n=128) grau de mestrado ou superior. Metade da amostra (52,1%; n=176) era especialista. No que respeita ao vínculo institucional, a quase totalidade dos participantes tinha contrato sem termo (96,4%; n=326). Em termos de experiência profissional, tempo de permanência na instituição e no atual serviço, 74,9% (n=253) apresentavam mais de 10 anos de serviço, 56,2% (n=190) trabalhavam na instituição há mais de 10 anos e 33,7% (n=114) permaneciam no atual serviço, também há mais de 10 anos. Quanto ao contexto de trabalho, mais de metade (53,6%; n=181) exerciam funções em serviços de internamento hospitalar (Tabela 1).

Tabela 1- Caracterização sociodemográfica e profissional da amostra (n=338)

Variáveis sociodemográficas e profissionais	n	%
Grupo Etário		

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

≤ 25	17	5.0
[26-35]	67	19.8
[36-45]	126	37.3
[46-55]	87	25.7
≥ 56	41	12.1
Sexo		
Feminino	289	85.5
Masculino	49	14.5
Estado Civil		
Solteiro/a	124	36.7
Casado/a	184	54.4
Viúvo/a	3	0.9
Divorciado/a	27	8.0
Habilitações Académicas		
Licenciatura	210	62.1
Mestrado ou Superior	128	37.9
Título profissional		
Enfermeiro	162	47.9
Especialista/Título de especialista	176	52.1
Regime contratual		
Contrato sem termo/indeterminado (definitivo)	326	96.4
Contrato a termo certo ou incerto (substituição)	12	3.6
Tempo de serviço		
< 1 ano	8	2.4
Entre 1 e 5 anos	39	11.5
Entre 6 e 10 anos	38	11.2
>10 anos	253	74.9
Tempo de permanência na instituição		
< 1 ano	19	5.6
Entre 1 e 5 anos	63	18.6
Entre 6 e 10 anos	66	19.5
>10 anos	190	56.2
Contexto de trabalho		
Cuidados de Saúde Primários	105	31.1
Hospital – serviços de internamento	181	53.6
Hospital – serviços de ambulatório	52	15.4
Tempo de permanência no atual Serviço/Unidade		
< 1 ano		
Entre 1 e 5 anos	38	11.2
Entre 6 e 10 anos	113	33.4
>10 anos	73	21.6
	114	33.7

### 3.2. Percepção dos enfermeiros sobre os papéis de liderança desempenhados pelo enfermeiro gestor

A percepção dos enfermeiros e enfermeiros especialistas relativamente à liderança global (associação dos 8 papéis) e em relação a cada um dos diferentes papéis desempenhados pelos seus enfermeiros gestores foi genericamente muito positiva, acima do ponto de corte de 3,5. A liderança global revelou uma média de 4,8 (dp=1,5) e nos diferentes papéis a média variou entre um valor mínimo de 4,5 (dp=1,7) no papel de “Inovador” e um valor máximo de 5,0 (dp=1,8) no papel de “Mentor” (Tabela 2).

**Tabela 2** - Análise descritiva da liderança total e dos diferentes papéis (n=338)

Liderança Global Papéis de Liderança	$\bar{x}$	dp	Med	P <sub>25</sub> -P <sub>75</sub>
Liderança Total	4,8	1,5	5,0	3,8-6,0
Mentor	5,0	1,8	5,5	4,0-6,5
Facilitador	4,8	1,8	5,3	3,8-6,1
Broker	4,7	1,5	4,8	3,5-5,8
Inovador	4,5	1,7	4,8	3,5-5,8
Monitor	4,6	1,6	4,8	3,8-5,8
Coordenador	4,9	1,6	5,3	4,0-6,0
Diretor	4,9	1,6	5,0	4,0-6,3
Produtor	4,9	1,6	5,3	4,0-6,3

Nota:  $\bar{x}$ - Média | dp- Desvio padrão | Med- Mediana | P<sub>25</sub>-P<sub>75</sub>- Primeiro quartil e terceiro quartil

### 3.3. Relação entre a percepção sobre a liderança e as variáveis sociodemográficas e profissionais

Verificou-se uma relação estatisticamente significativa entre a Liderança Global e os diferentes papéis de liderança com diversas variáveis sociodemográficas e profissionais (Tabela 3). A análise evidenciou que o grupo etário, o sexo e o estado civil e o título profissional apresentaram relações significativas tanto com a Liderança Global como com a maioria dos papéis de liderança. O

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

contexto de trabalho evidenciou igualmente associações relevantes e significativas, quer com a Liderança Global, quer com todos os papéis. O regime contratual e o tempo no atual serviço mostraram significância apenas num dos papéis de liderança, papel de Inovador e papel de *Broker*, respetivamente.

Por outro lado, as habilitações académicas, o tempo de serviço e o tempo na instituição, não apresentaram relações significativas com a Liderança Global, nem com nenhum dos papéis de liderança.

**Tabela 3-** Relação entre variáveis sociodemográficas/profissionais, liderança global e os papéis de liderança

Variáveis sociodemo./ profissionais	PAPÉIS DE LIDERANÇA								
	LG	PMe	PF	PB	PI	PM	PC	PD	PP
Grupo Etário	0,019*	0,178	0,014*	0,024*	0,008*	0,165	0,032*	0,005*	0,006*
Sexo	0,013*	0,033*	0,012*	0,057	0,690	0,015*	0,018*	0,027*	0,007*
Estado Civil	0,024*	0,017*	0,014*	0,053	0,129	0,070	0,097	0,004*	0,008*
Habilitações Académicas	0,254	0,549	0,217	0,121	0,258	0,666	0,282	0,260	0,443
Título profissional	0,003*	0,079	0,006*	0,001*	0,002*	0,025*	0,019*	0,005*	0,006*
Regime contratual	0,118	0,305	0,157	0,084	0,042*	0,081	0,176	0,202	0,270
Tempo de serviço	0,218	0,571	0,185	0,107	0,200	0,697	0,351	0,148	0,109
Tempo na instituição	0,264	0,235	0,276	0,110	0,244	0,500	0,406	0,251	0,215
Contexto de trabalho	0,002*	0,038*	<0,001*	0,019*	0,003*	0,020*	0,007*	0,001*	<0,001*
Tempo no atual Serviço	0,294	0,226	0,370	0,046*	0,319	0,265	0,114	0,701	0,775

Nota: LG- Liderança Global; PMe- Papel de Mentor; PF- Papel de Facilitador; PB- Papel de *Broker*; PI- Papel de Inovador; PM- Papel de Monitor; PC- Papel de Coordenador; PD- Papel de Diretor; PP- Papel de Produtor | \*Valor-p < 0,05.

Com o objetivo de identificar as características sociodemográficas e profissionais dos enfermeiros que evidenciaram níveis mais elevados de percepção relativamente à liderança global e aos diferentes papéis de liderança, a Tabela 4 apresenta os atributos que se destacam na comparação entre os itens pertencentes à mesma variável sociodemográfica ou profissional, realçando aqueles que revelam significância estatística.

**Tabela 4-** Perfil dos enfermeiros com melhor percepção sobre a Liderança

Liderança Global/Papeis	GE	Sexo	EC	HA	TP	RC	TS	TI	TU	CT
Liderança Global	≥ 56*	F*	Casado, Viúvo ou divorciado*	Mestrado ou superior	EE*	CT	> 10	> 10	< 1	CSP*
Mentor	≥ 56	F*	Viúvo ou divorciado*	Mestrado ou superior	EE	CT	> 10	> 10	< 1	CSP*
Facilitador	≥ 56*	F*	Viúvo ou divorciado*	Mestrado ou superior	EE*	CT	< 1	< 1	< 1	CSP*
<i>Broker</i>	≥ 56*	F	Casado, Viúvo ou divorciado	Mestrado ou superior	EE*	CT	< 1	> 10	< 1*	CSP*
Inovador	≥ 56*	F	Viúvo ou divorciado	Mestrado ou superior	EE*	CT*	< 1; > 6	> 10	< 1	CSP*
Monitor	≥ 56	F*	Casado, Viúvo ou divorciado	Mestrado ou superior	EE*	CT	< 1; > 10	< 1	< 1	CSP*
Coordenador	≥ 56*	F*	Viúvo ou divorciado	Mestrado ou superior	EE*	CT	> 10	> 10	< 1	CSP*
Diretor	≥ 56*	F*	Viúvo ou divorciado*	Mestrado ou superior	EE*	CT	> 10	> 10	< 1	CSP*
Produtor	≥ 56*	F*	Viúvo ou divorciado*	Mestrado ou superior	EE*	CT e CST	> 10	> 10	< 1	CSP*

Nota: GE- Grupo Etário; EC- Estado Civil; HA- Habilitações Académicas; TP- Título Profissional; RC- Regime Contratual; TS- Tempo de Serviço; TI- Tempo na Instituição; TU- Tempo na Unidade; CT- Contexto de Trabalho; F- Feminino; EE- Enfermeiro/a Especialista; CT- Contrato a Termo; CST- Contrato sem Termo; CSP- Cuidados de Saúde Primários | \* com significância estatística para o nível de significância de 5%.

As características associadas a uma percepção mais elevada e estatisticamente significativa da liderança global incluíram: idade ≥ 56 anos, sexo feminino, estado civil casado, viúvo(a) ou divorciado(a), detenção do título de especialista e exercício de funções nos cuidados de saúde primários. Este padrão mantém-se de forma consistente quando analisados os diferentes papéis de liderança.

Embora sem significância estatística, observa-se ainda um predomínio dos enfermeiros com grau de mestre ou superior, com mais de 10 anos de experiência profissional e, permanência na instituição. Quanto ao tempo de permanência na unidade ou serviço, verifica-se, de forma transversal a todos os papéis de liderança, que os profissionais com menos de 1 ano evidenciam uma percepção mais elevada.

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

#### 4. DISCUSSÃO

A análise dos dados evidencia percepções globalmente positivas dos enfermeiros relativamente à liderança global e respetivos papéis de liderança dos enfermeiros gestores, de acordo com o modelo de Quinn (1988), com valores acima do ponto de corte e uma média global de 4,78. Estes achados são consistentes com a literatura, que enfatiza a importância do equilíbrio entre os diferentes papéis de liderança para assegurar eficácia organizacional e qualidade dos cuidados (Silva, 2023; Quinn et al., 2021; Sousa & Guimarães, 2018; Parreira, 2006, 2015).

Os papéis de Mentor, Produtor, Coordenador e Diretor foram os mais valorizados, corroborando estudos prévios (Silva, 2023; Sousa & Guimarães, 2018; Parreira, 2006, 2015; Melo et al., 2014). O papel de Mentor destacou-se por apresentar a média mais elevada ( $\bar{x}=5,01$ ), traduzindo a percepção de proximidade, empatia e apoio ao desenvolvimento profissional, aspetos característicos do Modelo das Relações Humanas e consistentes com práticas de liderança transformacional (Azevedo, 2022; Parreira, 2015; Melo et al., 2014). Os papéis de Produtor, Coordenador e Diretor, integrados nos modelos do Objetivo Racional e do Processo Interno, revelam uma liderança orientada para resultados, planeamento e eficiência (Quinn et al., 2021), cuja relevância é amplamente reconhecida em termos de desempenho das equipas e satisfação profissional (Duarte, 2022).

Estes achados são coerentes com a evidência que destaca os enfermeiros gestores como líderes de proximidade, orientados para o apoio emocional e para a clarificação de prioridades (Fernandes, 2019). Em contraste, os papéis de Inovador, *Broker* e Monitor apresentaram médias inferiores à global, embora acima do ponto de corte, convergindo com estudos anteriores (Parreira et al., 2015). O papel de Inovador, com a média mais baixa, sugere menor expressão de comportamentos associados à criatividade e experimentação, refletindo um contexto institucional mais orientado para burocracias profissionalizantes e práticas estandardizadas (Quinn et al., 2021; Parreira, 2006). Conforme Parreira (2006), uma liderança excessivamente centrada em regras tende a privilegiar a hierarquia, em detrimento de modelos centrados no cliente e na inovação. O papel de *Broker*, apresenta também um dos valores mais baixos, o que pode indicar uma menor percepção da capacidade dos gestores em influenciar decisões estratégicas e mediar entre diferentes níveis organizacionais — competências críticas para a integração entre política institucional e prática clínica.

A análise dos quadrantes do CVF revelou predominância dos modelos das Relações Humanas, do Objetivo Racional e dos Processos Internos, refletindo uma liderança que valoriza relações interpessoais, planeamento, organização e eficiência. Nas dimensões centrais do modelo (orientação interna/externa e flexibilidade/controlo), observou-se maior valorização da orientação externa e do foco de controlo, embora com forte reconhecimento da importância das relações humanas, sustentado pela elevada valorização do papel de Mentor. Estes resultados acompanham os padrões identificados por Melo et al. (2014) para o perfil de liderança expectável em enfermagem.

Quanto às variáveis sociodemográficas e profissionais, identificaram-se associações significativas, reforçando que a percepção da liderança é influenciada por fatores pessoais, experiência profissional e contexto organizacional (Alilyyani et al., 2024; Azevedo, 2022; Brzozowski et al., 2022; Kachie & Zhou, 2021).

A idade mostrou-se particularmente relevante: enfermeiros com ou mais de 56 anos apresentaram na generalidade percepções superiores, com significância estatística na liderança global e em seis papéis de liderança, indicando que a maturidade profissional favorece a capacidade de reconhecer comportamentos de liderança complexos, associados à gestão da mudança, visão estratégica e coordenação organizacional (Parreira et al., 2015; Melo et al., 2014).

Também o sexo feminino apresentou-se significativo na percepção da liderança global e em seis dos oito papéis, contrastando com estudos anteriores (Parreira, 2006; Pereira et al., 2008; Melo et al., 2014). Este resultado pode refletir a composição da amostra e a tendência para estilos de liderança mais colaborativos e relacionais entre mulheres, como descrito na literatura (Morcelli et al., 2023; Cummings et al., 2018), sobretudo nos papéis de Mentor e Facilitador.

Relativamente ao estado civil, destacam-se os enfermeiros casados e os viúvos ou divorciados, contudo, foram estes últimos que apresentaram uma melhor percepção da liderança, especialmente nos papéis de Mentor, Facilitador, Diretor e Produtor. Experiências pessoais complexas podem potenciar competências emocionais e maior sensibilidade para comportamentos de apoio e orientação interpessoal (Sousa & Guimarães, 2018; Duarte, 2022; Parreira et al., 2015). Alilyyani et al. (2024) reforçam que a maturidade pessoal contribui para o desenvolvimento de habilidades de liderança consistentes e transformadoras.

Os enfermeiros especialistas apresentaram percepções mais elevadas e significativas na liderança global e em quase todos os papéis, o que é consistente com a sua maior literacia profissional e capacidade para identificar práticas de liderança mais sofisticadas (Azevedo, 2022; Fernandes, 2019; Parreira et al., 2015). A formação avançada tende a reforçar a sensibilidade para aspetos relacionais, comunicação eficaz e promoção do desenvolvimento das equipas.

O contexto organizacional revelou diferenças marcantes: os profissionais dos cuidados de saúde primários apresentaram percepções mais elevadas e significativas na liderança global e em todos os papéis. Este ambiente, tipicamente menos hierarquizado e com equipas mais pequenas, favorece modelos de liderança colaborativos, flexíveis e orientados para a autonomização dos profissionais (Azevedo, 2022; Fernandes, 2019; Parreira et al., 2015). A proximidade das chefias, a agilidade de decisão e a maior autonomia clínica suportam a manifestação e o reconhecimento de práticas de liderança transformacionais

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

e emocionalmente inteligentes. Em contraste, o contexto hospitalar, mais rígido e fragmentado, tende a limitar a expressão e percepção de comportamentos de liderança positivos (Sousa & Guimarães, 2018).

Em síntese, a percepção dos papéis de liderança é mais positiva entre profissionais mais velhos, mais qualificados e inseridos em contextos que promovem autonomia e participação. Os resultados reforçam que a liderança eficaz em enfermagem exige equilíbrio entre competências relacionais, orientadas ao desenvolvimento humano, e competências orientadas ao desempenho, planeamento e organização.

## CONCLUSÃO

Os resultados evidenciaram que os enfermeiros deste estudo percebem de forma globalmente positiva os papéis de liderança desempenhados pelos enfermeiros gestores, confirmando a relevância de uma liderança equilibrada e multidimensional, conforme proposto pelo modelo de Quinn. Os papéis de Mentor, Produtor, Coordenador e Diretor emergiram como os mais valorizados, refletindo uma liderança assente na proximidade, apoio ao desenvolvimento profissional, planeamento e eficiência organizacional. Em contraste, os papéis associados à inovação e mediação estratégica revelaram menor expressão, sinalizando áreas prioritárias de desenvolvimento, particularmente relevante num setor em permanente transformação, como o da saúde.

As diferenças observadas em função de características sociodemográficas e profissionais, nomeadamente idade, sexo, estado civil, qualificação profissional e contexto de trabalho, reforçam que a percepção da liderança não depende apenas das práticas dos gestores, mas também dos percursos de vida, maturidade profissional e contexto organizacional em que os enfermeiros se inserem. Destaca-se o contexto dos Cuidados de Saúde Primários, no qual se verificou uma maior valorização de todos os papéis de liderança, sugerindo que ambientes menos hierarquizados e mais participativos potenciam estilos de liderança mais visíveis, reconhecidos e valorizados pelas equipas.

Este estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a liderança em enfermagem na instituição onde foi realizado, fornecendo evidência relevante para a definição de estratégias de formação, supervisão e gestão de equipas. Os resultados apontam para a necessidade de reforçar competências ligadas à inovação, criatividade e mediação institucional, promovendo enfermeiros gestores capazes de integrar práticas colaborativas com visão estratégica e capacidade de adaptação. Recomenda-se que as organizações de saúde invistam em programas estruturados de desenvolvimento de liderança que considerem a maturidade profissional dos enfermeiros, as especificidades dos diferentes contextos assistenciais e as exigências crescentes dos sistemas de saúde. Futuras investigações poderão aprofundar a relação entre estilos de liderança, características do clima organizacional e indicadores de retenção dos profissionais, bem como explorar abordagens mistas que integrem a percepção dos gestores e das equipas de enfermagem.

## CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Conceptualização, C.M., B.A. e E.J.; tratamento de dados, C.M. e I.P.; análise formal, C.M., I.P., B.A. e E.J.; investigação, C.M.; metodologia, C.M., I.P., B.A. e E.J.; administração do projeto, C.M.; recursos, C.M.; programas, C.M. e I.P.; supervisão, B.A. e E.J.; validação, I.P., B.A. e E.J.; visualização, B.A. e E.J.; redação – preparação do rascunho original, C.M.; redação – revisão e edição, C.M.

## CONFLITO DE INTERESSES

Os autores declaram não existir conflito de interesses.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alilyyani, B., Althobaiti, E., Al-Talhi, M., Almalki, T., Alharthy, T., Alnefaie, M., Talbi, H., & Abuzaid, A. (2024). Nursing experience and leadership skills among staff nurses and intern nursing students in Saudi Arabia: A mixed methods study. *BMC nursing*, 23(1), 87. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01750-1>
- Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132381>
- Azevedo, A. (2022). *Liderança transformacional, empenhamento e intenção de turnover dos enfermeiros: O papel mediador da percepção de suporte organizacional* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão]. RepositóriUM. <https://shre.ink/7VEC>
- Balsanelli, A. P., David, D. R., & Ferrari, T. G. (2018). Nursing leadership and its relationship with the hospital work environment. *Acta Paulista de Enfermagem*, 31(2), 187–193. <https://doi.org/10.1590/1982-0194201800027>
- Brzozowski, S. L., Cho, H., Shuman, C. J., Scott, L. D., Mundt, M. P., & Steege, L. M. (2022). Primary care nurses' perception of leadership and the influence of individual and work setting characteristics: A descriptive study. *Journal of nursing management*, 30(7), 2751–2762. <https://doi.org/10.1111/jonm.13752>

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

- Carvalho, M. C., & Lucas, P. R. (2020). A eficácia da prática do enfermeiro líder clínico – revisão sistemática da literatura . *Millenium - Journal of Education, Technologies, and Health*, 2(11), 57–64. <https://doi.org/10.29352/mill0211.06.00274>
- Cummings, G. G., Tate, K., Lee, S., Wong, C. A., Paananen, T., Micaroni, S. P. M., & Chatterjee, G. E. (2018). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International journal of nursing studies*, 85, 19–60. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2018.04.016>
- Cziraki, K., Wong, C., Kerr, M., & Finegan, J. (2020). Leader empowering behaviour: relationships with nurse and patient outcomes. *Leadership in Health Services*, 33(4), 397–415. <https://doi.org/10.1108/LHS-04-2020-0019>
- Duarte, M. R. N. (2022). *Influência da liderança das chefias na satisfação profissional dos enfermeiros: Estudo de caso* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra]. ESEnC Repositório. <https://repositorio.esenfc.pt/>
- Fernandes, S. C. F. (2019). *Percepções de liderança: O caso dos enfermeiros chefes* [Dissertação de mestrado, Universidade do Minho]. RepositórioUM. <https://shre.ink/7VEh>
- Gasparino, R. C., Ferreira, T. D. M., Oliveira, H. C., Alves, D. F. S., & Balsanelli, A. P. (2021). Leadership, adequate staffing and material resources, and collegial nurse–physician relationships promote better patients, professionals and institutions outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 77(6), 2739–2747. <https://doi.org/10.1111/jan.14805>
- Hughes, V. (2019). Nurse leader impact: A review. *Nursing Management*, 50(4), 42–49. <https://doi.org/10.1097/01.NUMA.0000554338.47637.23>
- Jiang, D., & Kira, J. (2024). New nurse turnover intention and related factors in Japan and China: Focusing on nursing practice environment and burnout. *Journal of Nursing Research*, 32(5), e346. <https://doi.org/10.1097/jnr.0000000000000636>
- Kachie, A. D. & Zhou, L. (2021). Job satisfaction, organizational commitment, transformational leadership and turnover intention among newly recruited nurses in Chinese hospitals. *International Journal of Healthcare Sciences*, 8(2), 22–36. <https://www.researchpublish.com>
- Lappalainen, M., Härkänen, M., & Kvist, T. (2020). The relationship between nurse manager's transformational leadership style and medication safety. *Scandinavian journal of caring sciences*, 34(2), 357–369. <https://doi.org/10.1111/scs.12737>
- Marôco, P. (2021). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (3.ª ed.). ReportNumber.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2017). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application* (9th ed.). Wolters Kluwer Health.
- Melo, R. C., Silva, M. J., & Parreira, P. (2014). Effective leadership: Competing values framework. *Procedia Technology*, 16, 921–928. <https://doi.org/10.1016/j.protcy.2014.10.047>
- Mendes, C. M. F. G. da S., Jesus, Élvio H. de, & Araújo, B. R. (2025). Turnover dos enfermeiros, qualidade de cuidados, segurança do doente e estilos de liderança: Revisão integrativa. *Revista Recien - Revista Científica De Enfermagem*, 15(43), 99–110. <https://doi.org/10.24276/rrecien2025.15.43.991>
- Morcelli, L. M. B., Dias, B. M., Gabriel, C. S., & Bernardes, A. (2023). Influência da liderança do enfermeiro na segurança dos pacientes: uma revisão integrativa. *Rev Baiana Enfermagem*, 37, e54967. <https://doi.org/10.18471/rbe.v37.54967>
- Özkan A. H. (2022). Abusive supervision climate and turnover intention: Is it my coworkers or my supervisor ostracizing me? *Journal of nursing management*, 30(6), 1462–1469. <https://doi.org/10.1111/jonm.13398>
- Parreira, P. M., Felício, M., Lopes, A., Nave, F., & Parreira, F. (2006). Papéis de liderança: Um instrumento avaliativo. *Revista Investigação em Enfermagem*, 13, 3–14. <https://shre.ink/7VEs>
- Parreira, P., Lopes, A., Salgueiro, F., Carvalho, C., Salgueiro-Oliveira, A., Castilho, A., Mónico, L., Sena, C. & Fonseca, C. (2015). Papéis de liderança de Quinn: Um Estudo realizado em Serviços de Saúde Portugueses com recurso à análise fatorial confirmatória. *RIASE- Revista Ibero-Americana de Saúde e Envelhecimento*, 1(2), 192-217. <http://dx.doi.org/10.24902/r.riase>
- Pereira, C. M. C., Bem-Haja, I. M. S., Ferreira, M. M. F. & Rodrigues, P. M. S. (2008). Percepção de liderança de enfermeiros prestadores de cuidados: estudo realizado numa unidade hospitalar de Coimbra. *Revista de Enfermagem Referência, Série III*(8), 51-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388239955005>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering paradoxes and competing demands of high effectiveness*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. R. (1990). *Maestría en la gestión de organizaciones: Un modelo operativo de competencias*. Ediciones Díaz de Santos
- Quinn, B. G., McLaughlin, C., Bunting, A., McLaughlin, L., Scales, S., Craig, S., & Copeland, S. (2021). Exploring the role of effective nurse leadership during COVID-19. *Nursing Management*, 28(4), 23–29. <https://doi.org/10.7748/nm.2021.e1984>

DOI: <https://doi.org/10.29352/mill0222e.44683>

- Quinn, R. E., Bright, D. S., & Sturm, R. E. (2021). *Becoming a master manager: A competing values approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Robbins, B. & Davidhizar, R. (2020). Transformational leadership in health care today. *The Health Care Manager*, 39(3), 117–121. <https://doi.org/10.1097/HCM.0000000000000296>
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 799. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05671-y>
- Shen, Q., & Tucker, S. (2024). Fostering leadership development and growth of nurse leaders: Experiences from Midwest Nursing Research Society Leadership Academy. *Nursing outlook*, 72(6), 102293. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2024.102293>
- Silva, B. (2023). *The relationship between nurse managers' leadership styles and nurses' turnover intention* [Dissertação de mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/151274>
- Sousa, T., & Guimarães, A. (2018). Instrumento de avaliação das competências de liderança nas chefias de enfermagem: estudo das propriedades psicométricas. *Port J Public Health* 18, 36(1), 50–58. <https://doi.org/10.1159/000486471>
- Yurumezoglu, H. A., Kocaman, G., & Haydari, S. M. (2019). Predicting nurses' organizational and professional turnover intentions. *Japan Journal of Nursing Science*, 16(3), 274–285. <https://doi.org/10.1111/jjns.12236>