



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**Relação entre Liderança, Fatores  
Comportamentais e Empreendedorismo Coletivo:  
Um Estudo Aplicado à Unidade Local de Saúde (ULS) da  
Guarda**

**Pedro Ricardo Cura Antunes**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão de Unidades de Saúde**  
(2º ciclo de estudos)

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

**Covilhã, Junho de 2016**



# Agradecimentos

A todos os professores do Departamento de Gestão de Economia da Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade da Beira Interior (UBI) que no decorrer da fase curricular do mestrado, foram meus docentes.

Apesar de incluído no grupo anterior, não quero deixar de referir, com especial ênfase, o meu orientador Professor Doutor Mário Franco. Em primeiro lugar por ter aceite o especial encargo de ser meu orientador na elaboração da presente dissertação e, em segundo lugar, pelo tempo, conhecimentos e orientação técnica e teórica que sempre me disponibilizou, sem os quais a conclusão da mesma não seria possível.

A todos os enfermeiros da ULS Guarda que contribuíram para este estudo, através do preenchimento do questionário.

Por último, uma especial referência à minha esposa, também ela, aluna da UBI, que além de me ter incentivado a tomar a decisão de ingressar nesta tarefa do mestrado, nunca me negou a sua incondicional confiança e ajuda.



# Resumo

O desenvolvimento dos sistemas de saúde é uma ação prioritária e os enfermeiros assumem um papel fundamental na definição de padrões dos cuidados prestados. Alias, os enfermeiros correspondem ao maior grupo profissional dentro das organizações de saúde. Neste contexto, as organizações de saúde devem promover um ambiente favorecedor do desenvolvimento profissional dos enfermeiros com vista ao empreendedorismo coletivo dos mesmos em prol dos cuidados prestados aos utentes. Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente popularidade do estudo da liderança e do empreendedorismo coletivo. Este interesse surge pela sua associação a variáveis consideradas potenciadoras da produtividade e eficácia organizacional. Assim, o objetivo do presente estudo consistiu em compreender o papel da liderança no empreendedorismo coletivo dos profissionais de saúde e qual a influência que os fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração) têm nesta relação. Para alcançar este objetivo, o contexto de análise incidiu sobre uma amostra representativa de colaboradores/enfermeiros da Unidade Local de Saúde (ULS) da Guarda.

Esta investigação permitiu concluir que a liderança, mais concretamente a liderança transformacional tem um papel preponderante no contexto das organizações de saúde, nomeadamente, ao nível do empreendedorismo coletivo dos seus colaboradores. Na organização estudada existe, de facto, uma relação de influência entre o estilo de liderança e o empreendedorismo coletivo dos seus colaboradores, nomeadamente os enfermeiros, cujo compromisso e a comunicação assumiram um papel de mediador nesta relação.

Esta investigação contribui assim para o avanço da teoria no que diz respeito à relação entre o papel da liderança e o empreendedorismo coletivo numa organização de saúde. Em termos práticos este estudo permite concluir que o facto de existir uma forte relação entre a liderança transformacional e o empreendedorismo coletivo dos enfermeiros, este apresenta um papel relevante neste segmento de organização. Deste modo, é necessário que as organizações de saúde estejam alertadas para este tipo de liderança, pois cada vez mais a liderança influencia o grau de empreendedorismo coletivo dos seus colaboradores. Se os responsáveis das organizações de saúde estiverem sensíveis a esta temática, vão alcançar resultados positivos no desempenho dos seus colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização e para a prestação de cuidados fornecidos. As Organizações de Saúde devem então encontrar estratégias para aumentar o empreendedorismo coletivo, de modo a que o mesmo venha a contribuir para as atitudes e comportamentos dos colaboradores.

# Palavras-chave

Estilos de Liderança, Empreendedorismo Coletivo, Compromisso, Comunicação, Colaboração, Organização de Saúde e Enfermeiros.

# Abstract

The development of health systems is a priority action and nurses have a fundamental role in defining the standards of care provided. Indeed, nurses represent the largest professional group within health organizations. In this context, health organizations should promote a climate favourable to nurses' professional development with a view to their collective entrepreneurship to benefit the care provided to users. In recent decades, the study of leadership and collective entrepreneurship has become more popular. This interest emerges from its association with variables considered to have potential for productivity and organizational effectiveness. The aim of this study is therefore to understand the role of leadership in the collective entrepreneurship of health professionals and the influence of behavioural factors (commitment, communication and collaboration) on this relationship. To achieve this objective, the context of analysis is a representative sample of collaborators/nurses in the Local Health Unit (ULS) in Guarda.

This research revealed that leadership, more specifically transformational leadership, has a dominant role in the context of health organizations, particularly regarding their collaborators' collective entrepreneurship. In the organization studied, there is indeed a relationship of influence between leadership style and the collective entrepreneurship of its collaborators, namely nurses, whose commitment and communication have a mediating role in this relationship.

Therefore, this study contributes to advancing theory on the relationship between the role of leadership and collective entrepreneurship in a health organization. In practical terms, it allows the conclusion that the fact there is a strong relationship between transformational leadership and nurses' collective entrepreneurship means the latter presents a relevant role in this organization segment. Health organizations must therefore be made aware of this type of leadership, as increasingly leadership influences the degree of collective entrepreneurship in their collaborators. If those in charge of health organizations are sensitive to this matter, they will achieve positive results in their collaborators' performance, which in turn contributes to the organization's success and the level of care provided. Health organizations should therefore find strategies to increase collective entrepreneurship, for this to contribute collaborators' attitude and behaviour.

# Keywords

Leadership Styles, Collective Entrepreneurship, Commitment, Communication, Collaboration, Health Organization and Nurses.

# Índice

<i>Agradecimentos</i> .....	<i>iii</i>
<i>Resumo</i> .....	<i>v</i>
<i>Abstract</i> .....	<i>vii</i>
<i>Lista de Figuras</i> .....	<i>xi</i>
<i>Lista de Tabelas</i> .....	<i>xiii</i>
<i>Lista de Acrónimos</i> .....	<i>xv</i>
1. Introdução .....	1
2. Fundamentação Teórica.....	5
2.1 Empreendedorismo coletivo .....	5
2.2. Liderança .....	8
2.3 Hipóteses de Investigação .....	12
2.3.1 Liderança e Empreendedorismo Coletivo .....	12
2.3.2 Liderança e Fatores Comportamentais .....	14
2.3.3 Fatores Comportamentais e Empreendedorismo Coletivo.....	17
2.4 Modelo de Investigação.....	19
3. Metodologia de Investigação.....	20
3.1. Amostra .....	20
3.2 Recolha de Dados e Medição das Variáveis .....	22
3.3 Análise de Dados.....	26
4. Resultados e Discussão.....	27
4.1 Caraterização da Amostra .....	27
4.2 Estilos de Liderança.....	28
4.3 Fatores Comportamentais .....	31
4.4 Empreendedorismo Coletivo .....	33
4.5 A Liderança no Empreendedorismo Coletivo Mediada por Fatores Comportamentais .....	34
5. Conclusões, Limitações e Sugestões .....	39
5.1. Conclusões Gerais .....	39
5.2. Limitações e Sugestões Futuras .....	40

<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>43</b>
<b>Anexo I .....</b>	<b>51</b>

# Lista de Figuras

FIGURA 1: MODELO DAS RELAÇÕES ENTRE O PAPEL DA LIDERANÇA, FATORES COMPORTAMENTAIS E EMPREENDEDORISMO COLETIVO.....	19
--	----



# Lista de Tabelas

TABELA 1: ENFERMEIROS DA ULS GUARDA .....	21
TABELA 2: ESTILOS DE LIDERANÇA .....	23
TABELA 3: FATORES COMPORTAMENTAIS .....	24
TABELA 4: EMPREENDEDORISMO COLETIVO .....	25
TABELA 5: CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA .....	27
TABELA 6: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA LIDERANÇA TRANSACIONAL .....	29
TABELA 7: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL .....	30
TABELA 8: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DO COMPROMISSO .....	31
TABELA 9: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA COLABORAÇÃO .....	32
TABELA 10: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DA COMUNICAÇÃO.....	33
TABELA 11: MÉDIA E DESVIO PADRÃO DO EMPREENDEDORISMO COLETIVO.....	34
TABELA 12: MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON.....	35
TABELA 13: REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DOS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	36
TABELA 14: REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DOS FATORES COMPORTAMENTAIS.....	37
TABELA 15: REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA DO EMPREENDEDORISMO COLETIVO.....	38



## Lista de Acrónimos

ULS	Unidade Local de Saúde
EC	Empreendedorismo Coletivo
EI	Empreendedorismo Individual
SNS	Serviço Nacional de Saúde
HCP	Health Cluster Portugal
QML	Questionário Multifactorial de Liderança
MLQ	Multifactorial Leadership Questionnaire



# 1. Introdução

A sociedade em que vivemos caracteriza-se, cada vez mais, pela constante mudança, pelas rápidas transformações tecnológicas, pela inovação, pela incerteza e pelo risco. Deste modo, as exigências a que o ser humano está sujeito são cada vez mais diversificadas e rigorosas.

Cada vez mais as empresas e sociedades de todas as dimensões e setores estão percebendo a importância e a necessidade do comportamento e da cultura empreendedora, uma vez que estes são componentes essenciais para a sobrevivência e o sucesso das organizações num mercado com tanta competição, com mudanças tão rápidas e constantes (Dreher, 2004).

Neste sentido, Portugal conheceu nas últimas três décadas uma evolução social significativa com a introdução do Serviço Nacional de Saúde (SNS), cujos principais serviços de prestação de cuidados de saúde encontram-se apoiados neste sistema. Ao longo deste período, muitas evoluções foram surgindo no sentido de se ser mais eficaz no apoio às populações e sua sustentabilidade.

Valorizar o capital humano é fundamental tal como promover uma cultura mais empreendedora e desenvolver atitudes e valores comportamentais favoráveis à capacidade e iniciativa de empreender. É importante ter consciência de que ser empreendedor não é apenas ser criador do seu próprio emprego mas, acima de tudo, é ser autor da sua própria vida e mobilizador da vida em sociedade.

O presidente da Direção do Health Cluster Portugal (HCP) referiu que, a saúde deve ser olhada como uma oportunidade para potenciar mais desenvolvimento económico e social, mais exportações, mais emprego qualificado e, naturalmente, mais e melhores cuidados para os cidadãos (Portela, 2008).

Neste contexto, o empreendedorismo coletivo tem vindo a ser visto como um fenómeno que pode permitir o desenvolvimento sustentado e de sucesso das organizações. Neste estudo, é concebido o empreendedorismo coletivo como a capacidade que vários indivíduos têm para inovar em conjunto e criar algo de novo no âmbito das organizações em geral, e das unidades de saúde, em particular. Sob estas premissas, adota-se aqui o termo empreendedorismo coletivo como uma construção conceitualmente mais específica e detalhada que se encontra dentro da área do “empreendedorismo corporativo”, mas com foco na ação empreendedora dos colaboradores das organizações de saúde.

O empreendedorismo coletivo tem vindo a ganhar cada vez mais atenção na literatura organizacional (e.g., Johannisson, 2000, 2003; Yan e Sorenson, 2003; Ribeiro Soriano e Comeche, 2007; Ribeiro Soriano e Urbano, 2009, 2010; Comechee e Loras, 2010; Ratten, 2014; Franco e Haase, 2016). Stewart (1989) entende o empreendedorismo coletivo como a cooperação entre equipas empreendedoras dentro de uma organização. Este fenómeno abrange processos de tomada de decisões e a afetação de recursos apropriados. Logo, neste contexto, a aceitação da mudança é uma condição essencial ainda segundo este autor. O empreendedorismo coletivo baseia-se muito na interação entre um conjunto de agentes/atores, embora com diferentes capacidades individuais (Johannisson, 2003). Estes intervenientes podem incluir funcionários, equipas e responsáveis dentro de uma organização, compartilhando estruturas cognitivas para promover a inovação (Miles *et al.*, 2000; Kantis *et al.*, 2002).

Apesar deste fenómeno ligado ao empreendedorismo ser ainda hoje subestimado, para Yan e Sorenson (2003), hoje mais do que nunca as organizações devem alcançar vantagens competitivas de inovação contínua e incremental e o empreendedorismo coletivo pode ser uma forma possível. Assim, o empreendedorismo coletivo também pode ser importante para sustentar a continuidade e crescimento das organizações de saúde. O talento individual, a criatividade e o incentivo, bem como otimizar o coletivo como um todo são aspetos a alcançar com o empreendedorismo coletivo. Contudo, este fenómeno organizacional ainda é um campo pouco explorado e, o presente estudo pretende ser um contributo precisamente ao mostrar como pode ser estimulado o empreendedorismo coletivo no seio das organizações de saúde.

Por outro lado, Stewart (1989) sugeriu que a liderança representa um papel crucial no empreendedorismo coletivo. O perfil do empreendedor tem muito do perfil do líder, e o inverso também é verdadeiro, pois o líder parece necessitar de muitas qualidades atribuídas ao empreendedor (Bueno, 1974). Contudo, apesar de existirem alguns estudos que têm abordado o impacto dos estilos de liderança sobre os resultados e o desempenho organizacional (e.g., Kahai *et al.*, 1997; Sorenson, 2000; Waldman *et al.*, 2001; Vera e Crossan, 2004), para nosso conhecimento apenas alguns estudos empíricos (Yan e Sorenson, 2003; Ribeiro, Soriano e Comeche de 2007; Franco e Haase, 2016) foram realizados com vista a analisar se existe uma influência dos estilos de liderança no processo de empreendedorismo coletivo. Além disso, estes investigadores têm também examinado alguns pré-requisitos comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração) como influenciadores/mediadores no empreendedorismo coletivo, mas com resultados por vezes contraditórios.

Em pesquisas sobre este tema também tem-se verificado uma falta de demonstrações suficientes para fundamentar uma visão bem diferente da liderança e do seu impacto no

empreendedorismo coletivo. Apesar da importância da liderança e do construto de empreendedorismo coletivo, existe uma falta de estudos que examinem esta relação. Mais precisamente existem relativamente poucos estudos sobre o papel da liderança no empreendedorismo coletivo (Short *et al.*, 2002) e como alguns fatores comportamentais podem influenciar esta relação, nomeadamente, no contexto de organizações de saúde.

Apesar da existência de estudos (e.g., Andresen *et al.*, 2014), a pertinência desta problemática, assiste na necessidade de compreender qual o tipo de influência da liderança no processo de empreendedorismo coletivo numa Unidade Local de Saúde (ULS) pública portuguesa.

Assim, para preencher esta lacuna na literatura, o **principal objetivo** deste estudo é analisar qual o papel da liderança no empreendedorismo coletivo na ULS do concelho da Guarda e, de que forma alguns fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração) podem ser vistos como mediadores desta relação.

Delinearam-se assim **objetivos mais específicos**, tais como: (1) verificar qual a influência do tipo de liderança no empreendedorismo coletivo, (2) examinar se diferentes estilos de lideranças influenciam os fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração), e (3) averiguar se estes fatores comportamentais têm influência no empreendedorismo coletivo.

Este estudo pretende contribuir para a importância da existência de um maior empreendedorismo coletivo aplicado à área da saúde, tendo como fator determinante de motivação perceber qual o impacto do papel da liderança neste fenómeno. Este estudo contribui também para a divulgação do construto da liderança, mais concretamente, a sua influência no empreendedorismo coletivo numa ULS. Este estudo toma ainda realce próprio quando se identifica a saúde, como sendo esta uma das áreas emergentes mais capaz de criar novos nichos de mercado e com satisfatório volume crítico, sendo possível de potenciar novas ideias inovadoras.

Este estudo, quanto à sua estrutura, é composto por cinco capítulos (ou partes principais). O primeiro (em que se insere esta peça), introdutório, onde se procede ao enquadramento e definição do problema a estudar, bem como o seu objetivo geral; o segundo, dedicado à fundamentação teórica, no qual, através da clássica revisão da literatura, se constrói um quadro teórico genérico em referência ao papel da liderança, aos fatores comportamentais (compromisso organizacional, colaboração e comunicação) e do empreendedorismo coletivo; o terceiro, relativo à metodologia utilizada, onde se identificam o tipo de estudo efetuado e os demais procedimentos metodológicos utilizados; no quarto, procede-se à análise dos resultados e respetiva discussão fundamentada no quadro teórico constante do estudo e, por

último, um quinto capítulo com as conclusões e contributos retirados do estudo, complementadas com as limitações e futuras linhas de investigação.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1 Empreendedorismo coletivo

Nos últimos anos, o termo empreendedorismo tem vindo a conquistar cada vez mais ênfase, tanto no meio académico como também no meio organizacional e não existe uma definição consensual no que se refere ao seu significado, sendo referenciado de formas muito distintas de acordo com o referencial teórico subjacente e níveis de análise (individual e coletivo).

Ao longo do tempo alguns investigadores têm realçado o contributo crucial do comportamento empreendedor no desenvolvimento económico e social. Hoje, os políticos, os economistas e a sociedade em geral reconhecem também a importância do papel do empreendedorismo. Assim, vários académicos e gestores têm-se dedicado ao estudo deste assunto, nas últimas décadas.

Baron e Shane (2008) referem que o empreendedorismo deve ser visto como um processo e não como um evento isolado, identificando as seguintes fases: reconhecer oportunidades (potencial para criar algo novo), decidir avançar e reunir os recursos necessários, prosseguir com o empreendimento, gerir e desenvolver o empreendimento tornando-o num negócio rentável, recolher as recompensas do investimento realizado e, eventualmente, ponderar estratégias de saída, transferindo o empreendimento para outras pessoas. Estes autores referem ainda que o processo de empreender ocorre porque um conjunto de indivíduos toma uma decisão e age sobre ela.

Leite (2006) considera que o empreendedorismo deve estimular o desenvolvimento da capacidade empreendedora e afirma que o estímulo a uma maior capacidade empreendedora passa por uma mudança de atitudes, comportamentos e motivações.

Dornelas (2008) refere ainda que empreender é sentir que uma ideia colocada em prática vai girar a economia. Vai agregar algum valor para as pessoas envolvidas, para a sociedade, para a humanidade. É conseguir visualizar a ideia pronta, saber a direção que se deve tomar para realizá-la e quais os recursos que serão necessários.

Para Vienney (1994) e Malo (2000), o empreendedor é o agente que detém o poder sobre a combinação dos recursos dos quais dispõe a organização. Malo (2001) enfatiza ainda que o processo decisório se desenvolve na medida em que os atores em cada instância agem pautados por um conjunto de princípios pertinentes a um empreendimento de natureza cooperativa e coletiva.

Franco (2007) refere ainda que se entende por empreendedorismo o processo de aprendizagem em que influem determinadas características cognitivas e determinadas variáveis do seu contexto social. O autor refere também que neste sentido, pode-se deduzir que o processo de aprendizagem está-se a converter numa alternativa que tem cada vez mais adeptos no estudo do empreendedorismo, a nível individual.

Johnson (2001) identifica doze atitudes e comportamentos essenciais do empreendedor, tais como: motivação para alcançar e competir; administrar e ser responsável; autonomia para tomar decisões; estar aberto a novas informações, pessoas e práticas; toleram ambiguidade e incerteza; pensamento criativo e flexível; habilidade para ver e capturar oportunidades; ter consciência dos riscos, escolhas e ações; ter capacidade para administrar e reduzir riscos; ter persistência e determinação face o desafio ou a falta de recompensa imediata; formular uma visão e ter capacidade para criar impacto.

Neste sentido, para Sarkar (2007), o empreendedor individual é aquele que procura a realização de um sonho, que tem desejo de conquistar, que cria e faz coisas impressionadas pela batalha da vida. São pessoas inovadoras que identificam, criam oportunidade de negócios, procuram benefícios individuais ou coletivas, coordenando recursos para proporcionar melhores benefícios de suas inovações num meio incerto. De acordo com este autor, o empreendedor é aquele que gere o seu próprio negócio e assume os riscos inerentes a estas atividades.

A gestão do empreendedorismo individual é uma atividade exercida individualmente, feito por conta própria que requer organização e, onde o empreendedor administra e assume os riscos da gestão. Refere-se, também, ao indivíduo que tem a capacidade de produzir riqueza, efetuando aplicações monetárias mesmo quando corre o risco de perder todo o seu capital investido (Sarkar, 2007).

No entanto, esta visão individualista historicamente contextualizada de empreendedorismo não reconhece que, em muitos casos, este fenómeno é um esforço coletivo. Aliás, a literatura académica da década de 1980 já levou em conta esse carácter coletivo do empreendedorismo, rotulado como "intraempreendedorismo" (Pinchot, 1985) ou "Empreendedorismo Corporativo" (Miller, 1983). Estes fenómenos referem-se a pessoas que partem de culturas organizacionais tradicionais, a fim de criar processos inovadores (Pinchot, 1985), bem como a assunção de riscos e proatividade como os seus mais importantes e distintivos recursos (Miller, 1983). De facto, as duas últimas décadas têm testemunhado um crescente interesse em pesquisar as atividades dentro de organizações estabelecidas (e.g., Guth e Ginsberg, 1990; Covin e Slevin, 1991; Antoncic e Hisrich, 2001; Hisrich e Peters, 2004; Kemelgor, 2002; Dess *et al.*, 2003; Hayton, 2005; Phan *et al.*, 2009).

O corporate empreendedorismo pode ser orientado externamente ou internamente (Zahra *et al.*, 1999). Na verdade, ele surge a partir dos esforços de colaboração de agentes de inovação (Kemelgor, 2002), independentemente do ambiente no qual eles estão inseridos. Alguns pesquisadores sugerem que o empreendedorismo corporativo pode existir em equipas (e.g., Stewart, 1989; Covin e Slevin, 1992), organizações pequenas e grandes (Mourdoukoutas, 1999; Comeche e Loras, 2010) e redes de organizações (Johannisson, 2003; Toledano *et al.*, 2010). A partir daí, duas correntes de investigação diferentes surgiram: "Empreendedorismo Colaborativo" como a capacidade de cooperar fora, e "Empreendedorismo Coletivo" como a capacidade de colaborar dentro da organização (Ribeiro Soriano e Urbano, 2009). Neste estudo o enfoque é no empreendedorismo coletivo.

Existem alguns estudos sobre empreendedorismo, mas os autores tendem a diferenciar o empreendedorismo coletivo (Reich 1987, Stewart 1989) do empreendedorismo individual (Miller 1983). Por outro lado, o estudo de Yan e Yan (2015) vem mostrar que tanto o empreendedorismo coletivo quanto o individual contribuem para a inovação das organizações. Os mesmos autores referem que os fatores que contribuem para o empreendedorismo coletivo contribuem para o empreendedorismo individual e que, por outro lado, os fatores do empreendedorismo individual têm um impacto negativo no empreendedorismo coletivo.

Para Portela *et al.* (2008), o empreendedorismo coletivo acontece quando é desenvolvido um projeto de um certo grupo, comunidade ou associação, ou seja, uma iniciativa de um dado agregado de pessoas, que traduz os valores dessa mesma unidade social. Malo (2000) refere que os empreendedores coletivos são o conjunto de atores que participam nos processos de formação das orientações estratégicas da organização com orientação e propriedade coletiva.

De acordo com Dolabela (2003), o sonho do empreendedor coletivo é promover o bem-estar da coletividade e cujo trabalho consiste em levar a comunidade a desenvolver a sua capacidade de sonhar e de realizar o seu sonho - pois a construção e a busca do sonho coletivo é tarefa de todos os integrantes de uma comunidade e organização.

Conforme Martinez (2004), o empreendedorismo coletivo só pode ocorrer em equipa, em grupo, dentro de uma organização ou numa rede de organizações. O mesmo autor refere ainda que o empreendedorismo coletivo não é simplesmente a soma do empreendedorismo individual de cada membro da equipa, pois em muitos casos um indivíduo sozinho não é empreendedor, mas quando trabalha em equipa converte-se em empreendedor. Para Franco (2007), o empreendedorismo coletivo representa uma melhoria constante em que todos trabalham para o bem comum.

Coriolando e Lima (2003) referem que as ações idealizadas e operacionalizadas que partem do envolvimento coletivo podem desencadear um processo de desenvolvimento condizente com as necessidades dos empreendedores.

Ainda segundo Drucker (1996), o empreendedorismo coletivo representa diversas formas de associativismo na busca de oportunidades inovadoras para problemas comuns. A emergência de novas ideias e de oportunidades para novos negócios possibilitam o surgimento de empreendedores, uma vez que possuem um espírito aberto e um enorme desejo de explorar diferentes áreas. Drucker (1996) afirma ainda que o empreendedorismo não se resume apenas a uma característica individual de um empreendedor que cria um novo negócio, mas também é uma característica de grandes organizações que devem incentivar o empreendedorismo, de modo a introduzir inovações tecnológicas aos serviços e produtos.

Nestas circunstâncias, segundo Levésque e Lajeunesse-Crevier (2005), o empreendedorismo coletivo está orientado para o valor social dos seus membros. Perante uma necessidade não satisfeita, passam a existir formas de organização coletiva para a resolução dessa mesma necessidade.

## 2.2. Liderança

Os últimos anos testemunharam uma extensa pesquisa internacional no campo da liderança. Não é surpreendente que tenha havido um foco tão esmagador de investigadores porque as questões de liderança são vitais para o sucesso organizacional (Kumar e Kaptan, 2007).

Sem uma liderança estratégica e eficaz, é difícil para os membros das organizações sustentar a rentabilidade, produtividade e uma vantagem competitiva (Lussier e Achua, 2007). Nos últimos anos, os estilos de liderança tornaram-se um tema importante de estudos no campo da gestão, e muitos pesquisadores consideram o estilo de liderança como uma variável importante ao influenciar a forma como os membros das organizações funcionam (Wu, 2009). A liderança também foi encontrada como um importante preditor do desempenho das organizações (Bass *et al.*, 2003).

Para Gaudêncio (2009), a primeira controvérsia que envolve o conceito de liderança é saber se, o conceito, define uma característica que pode ser desenvolvida ou se liderança é uma característica pessoal, genética. Este autor refere ainda que quando as pessoas falam conscientemente, isto é, quando falam o que pensam, referem-se à liderança como instrumento gerencial indispensável e que felizmente, pode ser desenvolvido. Quando, no entanto, falam no plano do que sentem, ou seja, valendo-se do emocional, veem a liderança como característica pessoal, que alguns tem e outros não. Gaudêncio (2009) refere ainda que

liderança é uma habilidade que as pessoas podem desenvolver em si mesmas, desde que aprendam a lidar com suas próprias emoções de forma madura.

Hunter (2006) define liderança como a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns e inspirando confiança por meio da força do caráter. Assim sendo, liderança não se resume a chefia, é uma questão de responsabilidade e de compromisso.

Luck (2010) refere a liderança como sendo um conceito complexo que abrange um conjunto de comportamentos, atitudes e ações voltado para influenciar pessoas e produzir resultados, levando em consideração a dinâmica das organizações sociais e do relacionamento interpessoal e intergrupar no seu contexto, superando ambiguidades.

De acordo com Montana e Charnov (1998), um líder eficaz numa abordagem situacional, deve entender a dinâmica da situação e adaptar as suas habilidades a essa dinâmica. Na década de 1960, assistiu-se ainda ao aparecimento de uma outra variável na definição de liderança que tinha por base os fatores situação, contexto e meio envolvente. De fato, nesta altura começou a surgir a questão se as especificidades situacionais com que os líderes se deparavam poderiam atuar como fatores moderadores na relação entre a liderança e a eficácia do grupo. Foi apelidada de abordagem situacional.

Bowditch e Buono (2002) afirmam que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, ao invés disso, o estilo mais eficaz de liderança é situacional, ou seja, depende da situação. Esta linha de raciocínio é também defendida por Azevedo (2002), ao enunciar que, além do estilo de liderança depender da situação em concreto, é também vital compreender o contexto que influencia o comportamento do líder e que pode conduzir a um desempenho mais ou menos eficaz.

Bennis e Nanus (1998) defendem que líderes são os que delegam poder aos subordinados, a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar. Nesta linha de pensamento, Ramos (1989) expõe o líder como um agente capaz de facilitar o desenvolvimento de iniciativas livremente geradas pelos indivíduos, passíveis de se amalgamarem sob a forma de configurações reais. Neste contexto, o líder atua como um elemento motivador dos seus subordinados permitindo-lhe que estes encontrem as suas formas de atuar, embora que em consonância com os objetivos que lhes são propostos.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003), o líder é alguém que os outros consideram como o principal responsável pela realização dos objetivos do grupo. De fato, o líder é alguém que sobressai no seio do grupo em consequência das suas capacidades. A liderança será a capacidade de envolver e influenciar pessoas, podendo esta ser nata ou desenvolvida, já o

líder é aquele que está na ‘linha da frente’, e cujo papel é fundamental na gestão do Capital Humano.

Chiavenato (2005) refere que, nos dias que correm, não é suficiente que o líder seja eficiente, ele também tem de ser eficaz. Esta eficácia pode ser observada na sua capacidade de escolha de elementos adequados para a sua equipa de trabalho, treinando-as, formando-as, desenvolvendo as suas capacidades e explorando as suas competências. O líder deve definir e avaliar frequentemente os objetivos, motivar os subordinados individualmente e em grupo, e procurar um compromisso dos seus subordinados para com os objetivos definidos, através da sua realização e bem-estar.

De facto, existem vários estilos de liderança, mas a dicotomia entre liderança transformacional e transacional, tem merecido mais atenção.

### *Liderança Transformacional*

Este tipo de liderança é baseado em quatro aspetos que estão relacionados e são: a capacidade de fornecer orgulho, visão e valor aos funcionários; a inspiração para a realização de expectativas elevadas; a estimulação intelectual. O líder transformacional estimula os funcionários a pensar de forma criativa e considerações individualizadas e atendimento personalizado.

A liderança transformacional foi abordada por vários autores (Bass, 1985; House 1977; Bass e Avolio, 1993) e tornou-se um conceito bastante popular nos últimos anos. A influência exercida por este tipo de líderes prende-se com a mudança da forma como os subordinados se percebem, evidenciando as oportunidades e os desafios que o meio lhes coloca (Bass e Avolio, 2004).

Yukl (2002) e Bass (1985) definem a liderança transformacional tendo como princípio base o efeito do líder sobre os seguidores, e do comportamento evidenciado por estes para alcançar esse efeito. Este tipo de liderança apresenta um compromisso e identificação elevados para com os objetivos do líder e da organização por parte dos subordinados (Bass e Avolio, 2000). Segundo estes autores, a liderança transformacional verifica-se quando, tanto líderes como seguidores manifestam interesse por objetivos que os levam a níveis superiores de motivação.

Os líderes transformacionais são encarados como indivíduos pró-ativos que imprimem o seu empenho em alcançar o desenvolvimento não só da organização, mas como do grupo e dos indivíduos, atingindo não só altos níveis de desempenho, como também morais e éticos.

De acordo com Bass (1985), os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam cinco importantes características intrinsecamente ligadas que são: a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados e a preocupação para com as necessidades individuais dos seus subordinados. Na influência idealizada o líder demonstra convicção, promove confiança e expõe-se a temas e decisões difíceis.

Bass (1985) assume que o carisma prendesse com a capacidade do líder em conquistar a confiança, orgulho e respeito dos subordinados, através da comunicação vincada do espírito de missão, a capacidade de motivar traduz-se na construção e na comunicação dos valores e dos objetivos da organização e da importância destes para os subordinados. A estimulação intelectual é a característica que permite despertar nos subordinados ideias e pensamentos, bem como consciência dos problemas e a forma como estes podem ser solucionados. Por último, a preocupação com as necessidades individuais revela-se na atenção personalizada que o líder presta a cada um dos subordinados, elevando o bom relacionamento entre ambos.

### *Liderança Transacional*

A Liderança Transacional é sustentada no processo de reconhecimento associado, face aos resultados alcançados pelos subordinados e refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses (Bass, 1999).

Bass (1985) afirma também que, neste tipo de liderança, se recompensam os subordinados que revelam um bom desempenho, e penaliza-se aqueles que não o têm. Este tipo de liderança ocorre quando uma pessoa entra em contato com outra com o objetivo de troca, ou seja, o líder 'autoriza' a concessão de recompensas aos subordinados em troca do cumprimento das suas tarefas e da sua submissão. O líder desenvolve o seu trabalho com os subordinados através de entendimentos para a realização das tarefas por mútuo acordo, e clarificando quais as recompensas contempladas se os resultados previstos forem atingidos (Bass e Avolio, 1997).

A liderança transacional ocorre quando uma pessoa se conecta com os outros para a intenção de troca de coisas de valor que poderia ser económica ou política ou de natureza psicológica (Bass, 1985).

Bass (1985) estendeu o trabalho de Burns e desenvolveu a teoria da liderança transacional e refere que este tipo de liderança é caracterizado pela transação ou troca que ocorre entre os líderes, colegas e seguidores. A troca é baseada na discussão entre líderes e seguidores sobre os requisitos e as recompensas que os mesmos receberão se satisfizerem essas condições (Bass e Avolio, 1997).

Para Bass (1985), os líderes transacionais motivam os colaboradores a produzir os resultados desejados através de: (a) explicar qual o objetivo que os colaboradores devem alcançar (b), mostrando como podem atingir a meta, (c) clarificação da avaliação de desempenho (d) fornecer informações sobre os resultados do trabalho, e (e) fornecimento de recompensas contingentes se os funcionários cumpriram os objetivos.

Na liderança transacional, o líder define metas claras e expectativas de desempenho, seleciona também recompensas motivacionais apropriadas (Bass *et al.*, 2003). Líder e colaborador concordam com as suas funções e responsabilidades para atingir os objetivos propostos (Bass, 1985).

Para Bass e Avolio (1997) o líder transformacional estimula os funcionários a pensar de forma criativa e considerações individualizadas e atendimento personalizado. Por outro lado, a liderança transacional baseia-se no esclarecimento de expectativas, adotar recompensas e punições de acordo com o desempenho do funcionário. Desta forma, a liderança transacional esforça-se por alcançar a coordenação das ações dos subordinados por motivação extrínseca.

Em suma e segundo a perspectiva de Bass e Avolio (1997), os líderes transacionais evidenciam três características base: (i) recompensa contingente, que enaltece a importância da recompensa para o cumprimento dos objetivos por parte dos seguidores; (ii) gestão ativa por exceção - os seguidores são conduzidos a seguirem regras de conformidade, evitando erros, sendo estes retificados sempre que se verificarem; e (iii) e gestão passiva por exceção - os líderes transacionais apenas intervêm quando acham necessário e sempre que os erros verificados são significativos.

## **2.3 Hipóteses de Investigação**

Para investigar a relação entre a liderança e o empreendedorismo coletivo, baseamo-nos em fatores comportamentais inerentes ao tipo de liderança transformacional e tipo de liderança transacional. Para categorizar estes fatores, segue-se a divisão proposta por Yan e Sorenson (2003) em variáveis comportamentais, tais como o compromisso, a colaboração e comunicação organizacional.

### **2.3.1 Liderança e Empreendedorismo Coletivo**

Na atualidade o empreendedor é um líder, e o líder deve ser empreendedor. Líderes empreendedores guiam porque convencem as pessoas, são seguidos porque falam sobre soluções com convicção persuasiva, projetam confiança. Liderança é um processo de

confiança, de respeito, dedicação. É um vínculo emocional, um compromisso apaixonado entre líder, seguidores e seus objetivos. Líderes empreendedores trabalham no campo emocional gerando em seus seguidores confiança, certeza, ação, força, método, coragem, otimismo e convicção. São capazes de gerar um compromisso com as pessoas facilitando o cumprimento das estratégias para se atingir o sucesso. Liderança não é só intelectual, nem cognitiva, é também emocional, como apresenta Drucker (1996).

Bergamini (1994 e 2002) refere ainda que, em nenhum outro contexto, o aspecto grupal é tão fundamental como naquele no qual as pessoas convivem uma com as outras, para conseguirem que um trabalho seja feito. Neste caso, as pessoas precisam interagir da maneira mais produtiva possível para que os objetivos propostos possam ser atingidos. Quando esta intenção positiva é atingida, nota-se a existência daquilo que muitos autores denominam sinergia, onde o todo é mais que a simples soma das partes, ampliando assim o potencial das forças individuais, atingindo-se desta forma maior eficácia do grupo como um todo.

Neste contexto, o empreendedorismo coletivo baseia-se na soma de inteligência individual dentro de uma organização, envolvendo quer os colaboradores/subordinados quer os líderes. No entanto, os últimos são os responsáveis por criar as condições necessárias para incentivar o comportamento dos seus colaboradores/liderados favoráveis ao empreendedorismo coletivo (Lounsbury, 1998). Desta forma, a liderança desempenha um papel crucial. Durante várias décadas, muitos autores de diferentes áreas foram exaustivamente pesquisado sobre liderança. Estudar este fenómeno é relevante, na medida em que é considerada fundamental para o processo empreendedor de uma equipa (Stewart, 1989) e é um fator crítico para explicar o sucesso de uma organização em geral.

Entre as várias premissas subjacentes a este conceito, parece que a liderança é um processo social contendo as relações entre os indivíduos (Barker, 2001). É, portanto, um processo de grupo de interação social, englobando a relação da díade entre os líderes formalmente designados e os seus subordinados. Tomando ainda mais esses argumentos, Cyert (2006), Vardiman *et al.* (2006) e Yukl (2012) especificaram a liderança como um processo de influência sobre o comportamento dos seguidores para a realização dos objetivos especificamente identificados. A fim de exercer essa influência, os líderes podem aplicar estilos diferentes de liderança.

Para Stewart (1989), a liderança aumenta as condições ao nível de atitudes e comportamentos que leva ao empreendedorismo coletivo por parte dos colaboradores. O líder desempenha um papel importante em ajudar a promover um contexto favorável à sua equipa para o empreendedorismo coletivo.

No que diz respeito à relação entre estilos de liderança e o empreendedorismo coletivo, poucos estudos têm sido realizados para resolver esta problemática. Por exemplo, o estudo de Ribeiro Soriano e Comeche (2007) revelou relacionamentos positivos entre estilos de liderança e o empreendedorismo coletivo. Deste modo, formula-se também a seguinte hipótese de investigação.

**Hipótese H1:** *Os estilos de liderança Transformacional (H1a) e Transacional (H1b) têm uma influência positiva no empreendedorismo coletivo.*

### **2.3.2 Liderança e Fatores Comportamentais**

Hackman (1987) defende que certos comportamentos de liderança são essenciais para que os colaboradores de uma organização sejam empreendedores. Comeche (2004) defende que, pelo menos, o compromisso, comunicação e a colaboração existentes por parte dos seus colaboradores são fatores intimamente relacionados com o nível de empreendedorismo coletivo.

Para Comeche (2004), o compromisso da equipa é visto como um grupo de sentimentos, sensações e crenças que os membros têm da sua equipa como um todo. Os membros da equipa que estão comprometidos com o seu líder, acreditam nos objetivos da equipa, e estão orgulhosos do que conseguem alcançar e do que a equipa significa. Mostram um alto nível de lealdade e um sentido intencional de companheirismo (Haskins *et al.*, 1998).

Quanto existe um elevado nível de compromisso, é mais provável que o colaborador faça de tudo para ajudar a sua equipa e está menos propenso a deixar o trabalho, pois o compromisso é também um vínculo emocional entre uma pessoa e um grupo (Mathieu e Zajac, 1990).

Becker (1960) sugere, na sua teoria, que o compromisso consiste num curso de ação no qual alguém se envolve devido às vantagens que daí poderá obter. Segundo o autor, o comprometimento diz respeito ao envolvimento em linhas consistentes de ação.

Hrebiniak e Allutto (1972) referem também que o compromisso consiste num fenómeno estrutural, que resulta de transações entre o individuo e a organização e de alterações nas trocas que permanecem ou abandonam a organização em função dos benefícios que obtêm, como por exemplo: o desejo de estabilidade sustenta a decisão de permanecer na organização.

O compromisso organizacional, de acordo com Mowday *et al.* (1982), é o forte desejo que um membro tem em permanecer na organização e grande vontade de manter elevados níveis de

esforço. Isto vai junto com a aceitação de valores e objetivos da organização (Mowday *et al.*, 1982), a crença na organização, um sentimento de orgulho e um sentimento de lealdade (Haskins *et al.*, 1998). Mais especificamente, Allen e Meyer (1990) e Meyer e Allen (1991) tipificaram três componentes do comprometimento organizacional: afetiva, continuidade e comprometimento normativo. Enquanto os dois últimos se referem aos aspetos pecuniários e morais para a organização, respetivamente, o comprometimento afetivo é considerado como o "vínculo psicológico" que um funcionário tem com a organização (Meyer e Allen, 1997).

Membros comprometidos da organização sentem um desejo de investir energia mental e física para ajudar a organização a alcançar os seus objetivos (Meyer e Allen, 1997) e na deteção e diagnóstico de problemas de organização e procurar melhores maneiras de fazer o seu trabalho (Yan e Sorenson, 2003).

Com base na partilha de informação e num tratamento de respeito, reforça-se o compromisso (Meyer e Herscovitch, 2001). Na verdade, Mathieu e Zajac (1990) encontraram uma correlação positiva entre a liderança e o comprometimento organizacional. Também Yan e Sorenson (2003) encontraram uma relação significativamente positiva entre o compromisso e a liderança.

Por outro lado, a fim de alcançar o empreendedorismo coletivo, os colaboradores exigem uma comunicação interpessoal constante e eficaz por parte do líder, essa comunicação é a troca de informações entre um emissor e um recetor e a criação de significados comuns entre os indivíduos envolvidos (Bowditch e Buono, 1994). Para O'Reilly e Pondy, (1979), essa comunicação é como o intercâmbio de informação entre os membros de um grupo para chegar a um entendimento comum. É através da comunicação que se produz a compreensão e entendimento entre os colaboradores e se garante uma compreensão completa e eficaz dos objetivos propostos entre os membros da equipa.

Para Pinto (2007), através da comunicação, o líder não só promove a integração da força de trabalho, como também possui habilidade para direcioná-la a um determinado padrão de qualidade e funcionamento, além de conduzi-la a objetivos específicos em condições e contexto diversos. Segundo este mesmo autor, a porta para o sucesso de uma organização é a confiança e o respeito mútuo entre líderes e liderados, e a base é uma comunicação de liderança eficaz. Muito se ouve falar sobre como o líder pode influenciar o comportamento de seus liderados dentro da organização, neste contexto, a comunicação é apontada como uma das principais ferramentas para essa influência.

Entre os mais importantes mecanismos que transferem a 'energia' armazenada em cada membro da equipa no empreendedorismo coletivo é a colaboração. Esta destaca-se como um

importante processo interno que afeta o desempenho e eficácia dos colaboradores (Cohn e Bailey, 1997; Vinokur-Kaplan, 1995).

A colaboração reflete um desejo de alinhar os próprios propósitos da organização com aqueles e aceitar os resultados em vez de coagir e dominar, a fim de obter o que se deseja (Trist, 1977).

Appley e Winder (1977) definiram a colaboração como um sistema relacional em que: os colaboradores compartilham aspirações e uma estrutura conceitual comum; essas aspirações são caracterizadas pelo conhecimento de que cada indivíduo tem para com os seus motivos em detrimento de os motivos dos outros colaboradores; e comprometendo-se a trabalhar em equipa mais do que o necessário sendo esta questão de livre escolha.

Comeche (2004) definiu também a colaboração como um comportamento interativo que satisfaça os interesses de todos os membros da equipa envolvidos e que conduz a resultados abrangentes.

A colaboração é a capacidade dos membros da organização para trabalhar em conjunto para benefício mútuo (Haskins *et al.*, 1998; Scott, 1999). Trata-se de um processo recursivo (Martínez-Moyano, 2003) em que os indivíduos de forma ativa e conscientemente decidem cooperar para alcançar objetivos comuns ou mesmo idênticos. Baseia-se no princípio de que o esforço conjunto de todos os membros da organização é maior do que a soma de suas contribuições individuais (Comeche e Loras, 2010). Os motivos de colaboração na compreensão interpessoal e comunicação é um mecanismo para coordenar ideias, trocar informações, partilhar conhecimento e construir um consenso entre os membros de uma organização. A colaboração é um processo interno que está relacionado positivamente para o desempenho das organizações e da sua eficácia (Sorenson, 2000).

Colaboração no trabalho é o fenómeno de mais difícil definição, pois é um estado subjetivo, que varia de pessoa para pessoa, uma vez que diferentes pessoas perante situações idênticas reagem e valorizam aspetos diferentes (Martinez e Paraguay, 2003).

Porém, a colaboração é uma das variáveis dependentes mais estudada na literatura organizacional (Lima *et al.*, 1995), pois pode influenciar o funcionamento da organização e contribuir para o aumento da produtividade (Alcobia, 2001).

Em relação à colaboração como uma dimensão comportamental, Yan e Sorenson (2003) revelou uma relação positiva e significativa com a liderança. Desta forma, define-se a seguinte hipótese:

*Hipótese H2: Os estilos de liderança Transformacional e Transacional têm uma influência positiva no compromisso (H2a), na comunicação (H2b) e na colaboração (H2c) organizacional.*

### **2.3.3 Fatores Comportamentais e Empreendedorismo Coletivo**

De acordo com Ribeiro Soriano e Urbano (2010), os processos de empreendedorismo coletivo também requerem aprendizagem organizacional, determinada pelo compromisso, comunicação e colaboração.

O empreendedorismo coletivo por parte dos colaboradores é o resultado do compromisso dos membros da equipa para com o seu trabalho e para com o grupo. Este compromisso fornece motivação para manter relações interpessoais harmoniosas que são a base para alcançar um elevado nível de comunicação, uma boa cooperação, e uma resolução de conflitos eficaz (Sorenson *et al.*, 1999).

O compromisso com a equipa é semelhante ao compromisso organizacional, já que o mesmo é definido como: um forte desejo de ficar numa organização particular; a disposição de exercer um alto nível de esforço em nome da organização; e a aceitação dos valores e metas organizacionais (Mowday *et al.*, 1982).

Comeche e Loras (2010), ao estudarem 114 empresas e 228 colaboradores em empresas espanholas, concluíram que o comprometimento organizacional, no seu estudo referido como uma equipa, é um fator a ter um efeito direto e positivo no empreendedorismo coletivo. Curiosamente, Yan e Sorenson (2003) não encontraram tal relação, de modo que esta evidência empírica permanece ambígua. Contudo, o comprometimento organizacional é provável que seja um dos principais fatores com o empreendedorismo coletivo.

Para Yan e Yan (2015), a colaboração e comunicação têm também uma associação positiva com o empreendedorismo coletivo. Qualquer comportamento de liderança que possa reduzir a colaboração e comunicação entre os colaboradores irá afetar negativamente a capacidade de empreendedorismo coletivo de toda a organização, que por sua vez leva a um aumento do empreendedorismo individual, ou seja, vai ajudar a transformar a sabedoria coletiva em próprio conhecimento do empreendedor. Os novos conhecimentos adquiridos durante a colaboração também podem ser absorvidos pelo empreendedor e tornar-se o seu próprio conhecimento. Assim, a comunicação e colaboração ativa entre os colaboradores, incluindo o líder, vai beneficiar o próprio conhecimento do empreendedor sobre novos produtos, oportunidades de mercado e tecnologias, ajudando-o, assim, a encontrar novas maneiras de fazer as coisas e tornar-se inovador. Para estes autores, o empreendedorismo coletivo e o

empreendedorismo individual podem coexistir e ambos contribuem para a inovação da organização.

De acordo com Stewart (1989), para se obter um elevado nível de empreendedorismo por parte da equipa tem de existir um elevado nível de comunicação e um elevado nível de colaboração entre os membros da equipa. Assim, o empreendedorismo coletivo requer orientação coletiva, objetivos de orientação e adaptação mútua. Para Nonaka (1988), a comunicação entre os membros da equipa também contribui para a 'redundância de informação', aumenta a inovação, bem como o empreendedorismo coletivo por parte dos colaboradores da organização.

No geral, o modelo de processos colaborativos complementam os modelos tradicionais do processo empreendedor, que colocam o empreendedor individual no centro do processo empreendedor e não considera os processos de grupo de mobilização e como os empreendedores colaboraram uns com os outros (Bergh *et al.*, 2011).

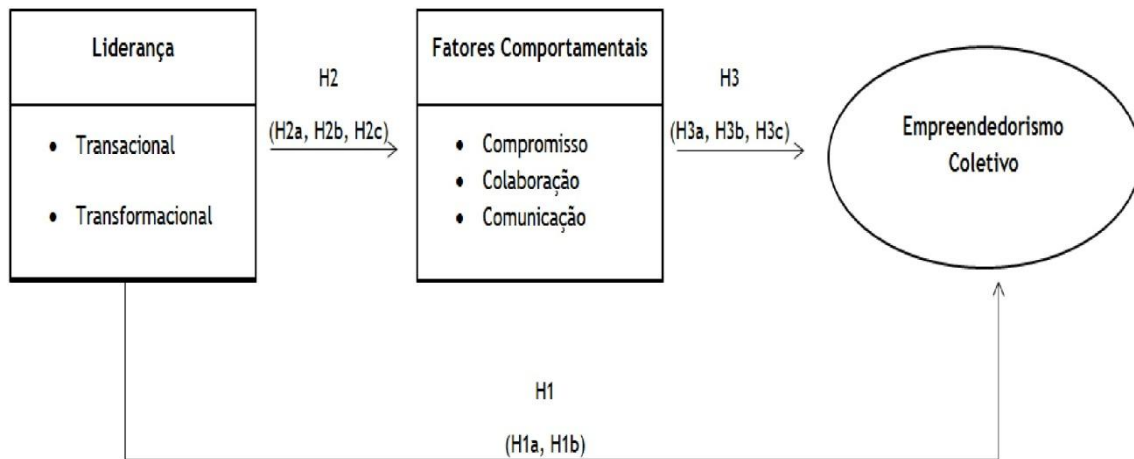
Uma boa colaboração reflete a capacidade das pessoas para trabalhar em conjunto para benefício mútuo (Haskins *et al.*, 1998; Scott, 1999). Yan e Sorenson (2003) referem que a colaboração pode ser o mecanismo mais importante para a transferência de "energia" de atitude em interação que produz sinergia coletiva. Em colaboração, os indivíduos esforçam-se para entender os talentos, pensamentos e emoções um do outro; tal entendimento interpessoal é a fonte da criação, preservação e valorização da excelência colectiva (Haskins *et al.*, 1998). De acordo com Soriano e Martínez (2007), o empreendedorismo coletivo deve emergir da colaboração dos indivíduos, não de coerção ou de contratos. Mais uma vez, Yan e Sorenson (2003) concluíram como a colaboração pode ser um importante preditor de empreendedorismo coletivo.

A comunicação constante com outros membros da organização vai ajudar a transformar a sabedoria coletiva em próprio conhecimento do empreendedor. Os novos conhecimentos criados durante a colaboração também podem ser absorvidos pelo empreendedor e tornar-se seu próprio conhecimento. Assim, a comunicação e colaboração ativa entre os membros das organizações, incluindo o líder, vai muito beneficiar o próprio conhecimento do empreendedor sobre novos produtos, oportunidades de mercado e tecnologias, ajudando-o a encontrar novas maneiras de fazer as coisas e tornar-se inovador. Logo a última hipótese será:

***Hipótese H3: O compromisso (H3a), a comunicação (H3b) e a colaboração (H3c) têm uma influência positiva no empreendedorismo coletivo.***

## 2.4 Modelo de Investigação

Com base na literatura propõe-se um modelo de investigação (figura 1) que mostra de modo esquemático as relações entre a liderança (transacional e transacional), os fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração) e o empreendedorismo coletivo. Estas relações constituem as hipóteses de investigação.



Fonte: Elaboração Própria

**Figura 1:** Modelo das Relações entre o Papel da Liderança, Fatores Comportamentais e Empreendedorismo Coletivo

O modelo tem como base o empreendedorismo coletivo e começa com os estilos de liderança, baseando-se no interesse de explorar a possibilidade de novas ideias e oportunidades e diálogo, seguindo-se de fatores comportamentais ou processos, que podem mediar no empreendedorismo coletivo.

### **3. Metodologia de Investigação**

Para Fortin (1999), o processo de investigação apresenta três fases essenciais: a fase concetual, a fase metodológica e, por fim, a fase empírica. Na primeira fase remete-se para a sistematização de definição de ideias, compreendendo-as relativamente a um tema específico, com o objetivo de atingir um conceito claro e organizado do assunto em questão. Como refere Santos (2010), existe a necessidade dos conceitos, métodos e metodologia serem apresentados de forma distinta. O método permite alcançar o objetivo através de ações sistemáticas que incluem o planeamento da investigação, os meios, os resultados esperados e deteção de erros. Por outro lado, a metodologia diz respeito ao estudo sistemático dos métodos, que devem ser planeados e apropriados aos objetos de análise e de acordo com a revisão permanente e crítica do conhecimento científico.

Na segunda fase, o investigador estabelece os métodos que utilizará com vista a obter soluções para as questões de investigação, escolher o desenho mais adequado, definir a população e escolher os instrumentos de recolha de dados mais apropriados. A última fase passa pelo tratamento e interpretação dos dados e a comunicação dos resultados obtidos (Fortin, 1999).

Estes procedimentos (fases) metodológicos serão descritos na presente seção.

#### **3.1. Amostra**

O presente estudo é de natureza quantitativa, descritivo e correlacional, uma vez que pretende analisar e explorar as relações entre variáveis. Pois segundo Fortin (1999), num estudo correlacional o investigador explora e determina a existência de relações entre variáveis com vista a descrever as mesmas.

O desenvolvimento dos sistemas de saúde é uma ação prioritária e os enfermeiros assumem um papel fundamental na definição de padrões dos cuidados prestados. Alias, os enfermeiros correspondem ao maior grupo profissional dentro das organizações de saúde. Por conseguinte, definiu-se como unidade de análise o colaborador/enfermeiro. Assim, a amostra foi composta por todos os enfermeiros da Unidade Local de Saúde (ULS) da Guarda (N=389), para estudar o Papel da Liderança no Empreendedorismo Coletivo que existe em cada um dos serviços desta instituição de saúde. A tabela 1 mostra a distribuição da amostra pelos vários serviços, bem como a taxa de resposta ao questionário.

**Tabela 1: Enfermeiros da ULS Guarda**

<b>Serviço</b>	<b>Nº Enfermeiros</b>	<b>Respostas obtidas</b>
Neonatologia	9	0
Urgência	39	9
Urgência Pediátrica	13	8
Pneumologia	20	7
Medicina A	27	16
Medicina B	27	17
AVC	5	5
Cirurgia	33	15
UCI	29	5
Cardiologia	17	4
Bloco Operatório	30	2
Obstetrícia	26	21
Ortopedia	28	19
Dermatologia	3	2
Cirurgia Ambulatório	12	10
Int. Agudos	16	11
Esterilização	5	1
H.D. Oncologia Média	6	0
Ginecologia	13	6
Pediatria	11	0
Anestesiologia	1	0
Consulta Externa	19	3
Conselho Administração, Formação e Qualidade	4	0
<b>Total</b>	<b>389</b>	<b>165</b>

Fonte: Elaboração própria

## 3.2 Recolha de Dados e Medição das Variáveis

Para alcançar os objetivos propostos desta investigação, foi desenvolvido um questionário<sup>1</sup> de elaboração própria. Segundo Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do(s) construto(s). O mesmo autor afirma que nem todos os projetos de pesquisa utilizam esta forma de instrumento de recolha de dados mas, o questionário é muito importante na pesquisa científica, especialmente nas Ciências Sociais. Para Fortin (1999) a utilização de um questionário, como método de recolha de dados, deve-se a este ser um instrumento de medida que traduz os objetivos do estudo em dados mensuráveis, permitindo a recolha de informação de forma rigorosa e fidedigna.

Para que fosse possível reforçar a fiabilidade deste instrumento de recolha de dados criado para este estudo (o questionário<sup>1</sup>), realizou-se ainda o pré-teste ao mesmo junto de dez enfermeiros da Unidade de Saúde Familiar Ribeirinha (Guarda) na primeira semana de Setembro de 2015. Após o pré-teste, todas as falhas e/ou sugestões indicadas foram levadas em consideração e introduzidas no questionário.

O questionário foi entregue pessoalmente nos vários serviços de enfermaria da ULS aqui estudada na segunda semana de Setembro de 2015, onde se obtiveram as respostas finais na primeira semana de Novembro, ou seja, 165 respostas válidas (ver Tabela 1). A taxa de resposta foi de 42,5%.

Quanto à elaboração do questionário e no âmbito dos resultados pretendidos foi aplicado aos enfermeiros da ULS da Guarda uma versão do Questionário Multifatorial de Liderança (Multifatorial Leadership Questionnaire - MLQ) desenvolvido por Bass e Avolio (2007), para medir os estilos de liderança transformacional e transacional. Foi escolhido esta escala, pois e tal como refere Bass (1985), os estilos de liderança mais comumente observados são o transformacional e o transacional, facto este também defendido por Langowitz (2010).

Originalmente o QML é constituído por 73 questões, no entanto, na presente investigação foi utilizada uma versão reduzida, e adaptada para português composta por 28 questões, que se encontram elaboradas para os liderados com o objetivo destes avaliarem o seu líder (ver Tabela 2).

As respostas ao referido questionário estão classificadas numa escala tipo “likert” com cinco pontos (0= Discordo Totalmente; 1= Concordo Raramente; 2= Concordo Algumas Vezes; 3= Concordo Muitas Vezes e 4= Concordo Totalmente).

---

<sup>1</sup> Ver Questionário no Apêndice I - Questionário aos Enfermeiros da ULS Guarda

**Tabela 2: Estilos de Liderança**

<b>Liderança Transaccional</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1. Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	<b>0,622</b>
3. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	
8. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	
12. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	
16. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	
18. Mantem-se a par de todos os erros.	
21. Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados.	
27. Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	
<b>Liderança Transformacional</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
2. Examina situações críticas questionando se são adequadas.	<b>0,902</b>
4. Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.	
5. Procura alternativas diferentes para solucionar problemas.	
6. Fala de forma otimista sobre o futuro.	
7. É um orgulho estar ao lado dele.	
9. Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado.	
10. Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação.	
11. Investe o seu tempo a ensinar e treinar.	
13. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	
14. Trata os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo.	
15. Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros.	
17. Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.	
19. Demonstra um sentido de poder e confiança.	
20. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	
22. Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	
23. Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	
24. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	
25. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades.	
26. Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão.	
28. Expressa confiança no alcance das metas.	

A fim de se determinar os índices de consistência interna do instrumento utilizado para a recolha de dados sobre os estilos de liderança recorreu-se ao cálculo do coeficiente “Alfa de Cronbach”. Os valores de Alpha de Cronbach obtidos (Tabela 2), para a liderança transaccional, foram superiores a 0,60 (DeVellis, 1991) o que revela uma consistência interna aceitável, para um estudo de natureza exploratória como este e para a liderança transformacional, foram superiores a 0,70 (Nunnally, 1978), o que revela uma boa

consistência interna. Estes resultados vão de encontro aos que foram encontrados por Nascimento *et al.* (2008).

Quanto aos fatores comportamentais estudados (compromisso, colaboração e comunicação) e ao empreendedorismo coletivo seguiu-se a escala desenvolvida por Comeche (2004), a mesma foi elaborada mediante o apoio em critérios e cuja metodologia já tinha sido comprovada com êxito noutras ocasiões e utilizado por outros autores tais como, Lloria (1998), Kantis *et al.* (2002) e Ribeiro (2003). Cada dimensão tem uma escala específica e a resposta foi dada também numa escala de tipo Likert de 5 pontos, na qual (0= Nada; 1= Quase Nada; 2= Normalmente; 3= Bastante e 4= Muito).

**Tab**  
**ela 3: Fatores Comportamentais**

<b>Compromisso</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1. Considero que tenho uma forte vontade de pertencer ao grupo (equipa).	<b>0,844</b>
2. Tenho uma elevada vontade de exercer um alto esforço em nome da minha equipa de trabalho.	
3. Aceito de bom grado os valores e objetivos da equipa.	
4. Sinto-me desvinculado, pelo resto dos colaboradores da equipa.	
5. Acredito no que a minha equipa de trabalho realiza.	
6. Estou orgulhoso do que esta equipa de trabalho significa.	
7. Sinto espírito de companheirismo.	
8. Para ajudar a minha equipa, considero que é adequado “passar por cima de tudo”.	
9. Considero que a equipa é importante para “configurar” a minha identidade social.	
10. Dedico elevado esforço em diagnosticar problemas na equipa.	
11. Dedico tempo para encontrar um melhor caminho para fazer o meu trabalho e ajudar a equipa.	
12. Trabalhar em equipa proporciona-me uma elevada satisfação.	
13. O meu nível de lealdade para com a equipa é alto.	
<b>Colaboração</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1. Na minha equipa de trabalho os sentimentos próprios de cada um alinham-se com os sentimentos próprios dos restantes membros.	<b>0,861</b>
2. É possível discutir resultados aceitáveis em caso de conflito de interesses.	
3. Existem restrições e/ou domínios dentro da equipa com a finalidade de conseguir o que se quer.	
4. Na minha equipa de trabalho é possível partilhar desejos mútuos.	
5. Nas interações entre os membros da equipa prima o sentimento de justiça.	
6. Existe uma verdadeira vinculação pelos objetivos da equipa.	
7. Com o desenrolar do trabalho de equipa consideram-se os pontos de vista de cada um.	

**Tabela 3: Fatores Comportamentais (Continuação)**

8. A colaboração entre os membros da equipa dá lugar a uma maior capacidade coletiva para inovar e expandir-se.	
9. A colaboração leva ao desenrolar de uma certa consideração e compreensão mútua entre os membros da equipa.	
10. Esta consideração e compreensão mútua leva a uma adaptação na interação relacional entre os membros da equipa.	
<b>Comunicação</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1. Quando se distribui funções, explica-se claramente o que se pretende com a sua realização.	<b>0,885</b>
2. Existe a possibilidade, por parte de quem executa o trabalho, de sugerir mudanças ou modificações nas tarefas designadas.	
3. Quando sugiro algumas alterações sinto que sou escutado.	
4. Na hora de partilhar experiências e/ou habilidades para com o resto da equipa não existem problemas de nenhum tipo.	
5. No trabalho em equipa existe uma constante e efetiva comunicação interpessoal.	
6. O processo de comunicação interpessoal produz o entendimento e a compreensão entre os membros da equipa.	
7. O processo de comunicação produz o mesmo efeito entre todos os membros da equipa.	

Na tabela 3 temos os valores de Alpha de Cronbach obtidos, para os fatores comportamentais, os mesmos foram superiores a 0,70 (Nunnally, 1978), o que revela uma boa consistência interna.

**Tabela 4: Empreendedorismo Coletivo**

<b>Empreendedorismo</b>	<b>Alpha Cronbach</b>
1. Na minha opinião sinto-me justamente tratado pela instituição.	<b>0,801</b>
2. Acredito que o meu trabalho tem muitos recursos ou características desejáveis para mim.	
3. Acho que o meu trabalho me proporciona coisas importantes.	
4. Sinto-me adequadamente remunerado.	
5. Acho que o estilo de supervisão exercido é adequado.	
6. É normal no serviço trabalhar em grupo (equipa).	
7. Gosto de trabalhar em grupo (equipa).	
8. Sinto-me satisfeito(a) quando trabalho em grupo.	
9. Considero as condições de trabalho adequadas (aspetos ambientais, etc.).	
10. Realizo trabalho adicional quando assim o cumprimento do trabalho o requer.	
11. Tenho “ideias criativas” quando o trabalho assim o exige.	
12. Costumo “sair” da minha atividade/função de trabalho para ajudar outro colega.	

Na tabela 4 apresenta-se também os alfas de Cronbach para a dimensão do Empreendedorismo coletivo. Como se pode observar obteve-se o alfa de Cronbach superior a 0,70 (Nunnally, 1978), o que revela também uma boa consistência interna.

### 3.3 Análise de Dados

Para se proceder à análise dos dados obtidos a partir do instrumento de recolha de dados elaborado para esta investigação, recorreu-se a técnicas estatísticas e ao Software SPSS (*Statistical Package for Social Science*), versão 23.

Em termos estatísticos, neste estudo foi feita uma análise estatística descritiva, através das tabelas de frequência absolutas e relativas tendo em consideração o conhecimento empírico existente na área. Para medir a consistência interna das escalas usadas, como já referido, foram calculados os alphas de Cronbach, que maximiza a fidedignidade dos fatores, ou seja, mede a consistência interna das variáveis em cada fator. Um alfa superior a 0,70 é aconselhável (Nunnally, 1978).

Para a validação das hipóteses de investigação, utilizou-se o modelo de regressão Linear. Segundo Meyers *et al.* (2013), a regressão linear adota-se quando existem duas ou mais variáveis independentes para explicarem uma variável dependente. A regressão linear múltipla permite ainda avaliar a qualidade de ajustamento do modelo utilizado. Através do  $R^2$  ajustado é possível saber qual a proporção da variância da variável dependente que é explicada pelas variáveis independentes. Já o teste F serve para validar ou rejeitar a hipótese nula (Hair *et al.*, 2009).

## 4. Resultados e Discussão

### 4.1 Caracterização da Amostra

Como se pode observar na tabela 5, a grande maioria dos colaboradores/enfermeiros (109) são do sexo feminino, registando-se 56 do sexo masculino, correspondendo a uma percentagem de apenas 33,9%. Deste modo, pode-se concluir que nas Unidades Locais de Saúde a maioria dos cargos é ocupado predominantemente por mulheres, o que corresponde a uma percentagem de 66,1%.

No que respeita à idade, da totalidade dos inquiridos, a maioria encontram-se na faixa etária entre os 21 e 30 anos e os 31 e 40 anos, correspondendo a uma percentagem conjunta de 84,2%. Por oposição, apenas 25 colaboradores se encontram na faixa etária de 41 e 50 Anos. Significa portanto que as ULS apostam em recursos humanos jovens. Deste modo, pode-se concluir que, a ULS em análise aposta em recursos humanos jovens e dá possibilidade aos mesmo de adquirir experiência ao longo dos anos e que os mesmos façam carreira na instituição.

Nesta linha de raciocínio, através das habilitações também se pode concluir que a grande maioria dos colaboradores tem licenciatura (83), logo seguido de pós-graduações (51). Na percentagem conjunta de colaboradores com pós-graduação e com mestrado temos cerca de 49,7% o que mostra que praticamente metade dos seus colaboradores continuaram a sua formação para assim seguir carreira na instituição.

Quanto ao estado civil a maioria dos colaboradores é casado (87) que corresponde a uma percentagem de 52,7%, portanto podemos concluir que a instituição não coloca entraves na hora de constituir família.

**Tabela 5:** Características da Amostra

		Frequência	Percentagem (%)
Género	Masculino	56	33,9%
	Feminino	109	66,1%
Idade	20 ou Menos Anos	0	0%
	Entre 21 e 30 Anos	52	31,5%
	Entre 31 e 40 Anos	87	52,7%

**Tabela 5:** Caraterísticas da Amostra (Continuação)

	Entre 41 e 50 Anos	25	15,2%
	51 ou Mais Anos	1	0,6%
Habilitações	Licenciatura	83	50,3%
	Pós-Graduação	51	30,9%
	Mestrado	31	18,8%
	Doutoramento	0	0%
Estado Civil	Casado (a)	87	52,7%
	Solteiro (a)	49	29,7%
	Outro	29	17,6%

## 4.2 Estilos de Liderança

Quanto à liderança Transacional, os resultados (Tabela 6) sugerem que o líder, quando os seus colaboradores correspondem às expectativas, expressa satisfação (média=2,830), pois para cerca de 73,4% do total da amostra, esta característica apresenta um elevado grau de concordância e apresenta uma média relativamente alta. Para 60,6% dos colaboradores o líder foca a atenção em irregularidades e erros (média=2,679).

Com este estilo de Liderança consegue-se não só um esforço extra por parte dos colaboradores, que se empenham nas suas tarefas e funções de forma mais “acérrima”, como também estes apresentam um grau de satisfação considerável em relação ao desempenho e liderança da empresa. A Liderança Transacional é sustentada no processo de reconhecimento associado, face aos resultados alcançados pelos subordinados. Estes resultados vão de encontro aos de Bass (1999), o autor afirma que a liderança transacional refere-se à relação de troca entre o líder e os subordinados para responder aos seus próprios interesses. Bass (1985) afirma também que, neste tipo de liderança, se recompensam os subordinados que revelam um bom desempenho, e penaliza aqueles que não o têm.

**Tabela 6: Média e Desvio Padrão da Liderança Transaccional**

Liderança Transaccional	Média	Desvio Padrão	Discordo**		Concordo algumas vezes		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços.	1,873	1,326	75	45,5	27	16,4	63	38,4
3. Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.	2,679	0,897	15	9,1	50	30,3	100	60,6
8. Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.	2,418	0,842	17	10,3	71	43,0	77	46,7
12. Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.	2,412	0,917	25	15,1	65	39,4	75	45,4
16. Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.	2,424	0,898	24	14,5	57	34,5	84	50,9
18. Mantem-se a par de todos os erros.	2,564	0,906	19	11,5	50	30,3	96	58,2
21. Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados.	2,527	0,712	14	8,5	57	34,5	94	56,9
27. Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.	2,830	0,794	12	7,3	32	19,4	121	73,4

\*Concordo resulta da soma “concordo muitas vezes” e “concordo totalmente”

\*\*Discordo resulta da soma “concordo raramente” e “discordo totalmente”

No que diz respeito à liderança Transformacional, os resultados da tabela 7 sugerem que para cerca de 77,6% dos colaboradores, o líder expressa confiança no alcance das metas, que o mesmo atua de tal forma que consegue o respeito dos outros (73,4%) e que demonstra um sentido de poder e confiança (73,9%). Para 73,9% dos colaboradores o seu líder sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades.

Estes resultados vão ao encontro aos de Bass (1985), onde este autor refere que os líderes transformacionais evidenciam e aperfeiçoam características intrinsecamente ligadas tais como: a influência idealizada, o carisma, a capacidade de motivar, a capacidade de estimular intelectualmente os seus subordinados e a preocupação para com as necessidades individuais dos seus subordinados.

Pode então concluir-se que este tipo de líder demonstra convicção, promove confiança e expõe-se a temas e decisões difíceis; tem a capacidade de conquistar a confiança, orgulho e respeito dos colaboradores, através da comunicação vinculada do espírito de missão, a capacidade de motivar traduz-se na construção e na comunicação dos valores e dos objetivos da organização e da importância destes para os colaboradores. O líder também demonstra preocupação com as necessidades individuais e presta uma atenção personalizada a cada um dos colaboradores elevando o bom relacionamento entre ambos.

**Tabela 7: Média e Desvio padrão da Liderança Transformacional**

Liderança Transformacional	Média	Desvio Padrão	Discordo**		Concordo algumas vezes		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
2. Examina situações críticas questionando se são adequadas.	2,642	0,833	18	10,9	43	26,1	104	63,0
4. Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.	2,364	0,870	26	15,7	64	38,8	75	45,5
5. Procura alternativas diferentes para solucionar problemas.	2,930	0,912	7	4,2	64	38,8	75	45,5
6. Fala de forma otimista sobre o futuro.	2,533	0,859	18	10,9	57	34,5	106	64,3
7. É um orgulho estar ao lado dele.	2,727	0,913	10	6,1	49	29,7	106	64,3
9. Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado.	2,818	0,735	6	3,6	44	30,3	115	69,7
10. Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação.	2,764	0,756	7	4,2	50	30,3	108	65,5
11. Investe o seu tempo a ensinar e a treinar.	2,473	0,928	21	12,7	62	37,6	82	49,7
13. Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.	2,236	1,076	44	26,7	41	24,8	80	48,5
14. Trata os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo.	2,927	0,770	11	2,4	43	26,1	118	71,5
15. Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros.	2,958	0,807	5	3,0	39	23,6	121	73,4
17. Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.	2,879	0,722	3	1,8	45	27,3	117	70,9
19. Demonstra um sentido de poder e confiança.	2,836	0,618	2	1,2	41	24,8	122	73,9
20. Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.	2,752	0,792	9	5,4	47	28,5	109	66,1
22. Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros.	2,727	0,760	7	4,2	55	33,3	103	62,4
23. Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.	2,642	0,740	6	3,6	67	40,6	92	55,7
24. Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.	2,691	0,712	2	1,2	66	40,0	97	58,8
25. Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades.	2,812	0,611	3	1,8	40	24,2	122	73,9
26. Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão.	2,606	0,722	5	3,0	64	38,8	96	58,2
28. Expressa confiança no alcance das metas.	2,939	0,747	7	4,2	30	18,2	128	77,6

\*Concordo resulta da soma “concordo muitas vezes” e “concordo totalmente”

\*\*Discordo resulta da soma “concordo raramente” e “discordo totalmente”

### 4.3 Fatores Comportamentais

Ao analisar a tabela 8 referente ao fator compromisso os resultados sugerem que os 81,2 % dos colaboradores têm uma forte vontade de pertencer à equipa onde estão inseridos e aceitam de bom grado os valores e objetivos da mesma (80,6%), quanto ao acreditarem no que a sua equipa de trabalho realiza 80% dos colaboradores estão confiantes neste aspeto. Por outro lado, apenas 13,3% dos colaboradores se sentem desvinculados pelos outros colegas e só 18,2% dos inquiridos acreditam que para ajudar a sua equipa é adequado ‘passar por cima de tudo’.

**Tabela 8:** Média e Desvio Padrão do Compromisso

Compromisso	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Considero que tenho uma forte vontade de pertencer ao grupo (equipa).	4,206	1,003	10	6,1	21	12,7	134	81,2
2. Tenho uma elevada vontade de exercer um alto esforço em nome da minha equipa de trabalho.	4,158	0,869	5	3,0	36	21,8	124	75,1
3. Aceito de bom grado os valores e objetivos da equipa.	4,170	0,838	4	2,4	28	17,0	133	80,6
4. Sinto-me desvinculado, pelo resto dos colaboradores da equipa.	2,036	1,093	111	67,3	32	19,4	22	13,3
5. Acredito no que a minha equipa de trabalho realiza.	4,115	0,920	14	8,5	19	11,5	132	80,0
6. Estou orgulhoso do que esta equipa de trabalho significa.	3,885	0,972	12	7,3	43	26,1	110	66,7
7. Sinto espírito de companheirismo.	3,873	1,072	15	9,1	43	26,1	107	64,9
8. Para ajudar a minha equipa, considero que é adequado “passar por cima de tudo”.	2,539	1,021	83	50,3	52	31,5	30	18,2
9. Considero que a equipa é importante para “configurar” a minha identidade social.	3,309	1,040	34	20,6	47	28,5	84	50,9
10. Dedico elevado esforço em diagnosticar problemas na equipa.	3,352	0,929	28	17,0	69	41,8	68	41,2
11. Dedico tempo para encontrar um melhor caminho para fazer o meu trabalho e ajudar a equipa.	3,867	0,800	7	4,2	38	23,0	120	72,7
12. Trabalhar em equipa proporciona-me uma elevada satisfação.	3,952	0,840	8	4,8	35	26,1	122	74,0
13. O meu nível de lealdade para com a equipa é alto.	4,242	0,725	3	1,8	19	11,5	143	86,7

\*Concordo resulta da soma “Bastante” e “Muito”

\*\*Discordo resulta da soma “Nada” e “Quase Nada”

No que diz respeito à colaboração os resultados da tabela 9 sugerem que este fator entre os colaboradores dá lugar a uma maior capacidade coletiva para inovar e expandir-se (66%) e aumenta a consideração e a compreensão entre os colaboradores (60%). Apenas 13,3% dos colaboradores pensam que existem restrições ou domínios dentro da equipa de trabalho com a finalidade desse conseguir o que se pretende.

**Tabela 9: Média e Desvio Padrão da Colaboração**

Colaboração	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Na minha equipa de trabalho os sentimentos próprios de cada um alinham-se com os sentimentos próprios dos restantes membros.	3,267	0,884	30	18,2	64	38,8	71	43,0
2. É possível discutir resultados aceitáveis em caso de conflito de interesses.	3,400	0,756	17	10,3	75	45,5	73	44,3
3. Existem restrições e/ou domínios dentro da equipa com a finalidade de conseguir o que se quer.	2,739	0,723	60	36,3	83	50,3	22	13,3
4. Na minha equipa de trabalho é possível partilhar desejos mútuos.	3,552	0,719	9	5,5	69	41,8	87	52,7
5. Nas interações entre os membros da equipa prima o sentimento de justiça.	3,388	0,888	22	13,3	65	39,4	78	47,3
6. Existe uma verdadeira vinculação pelos objetivos da equipa.	3,594	0,930	14	8,5	58	35,2	93	56,4
7. Com o desenrolar do trabalho de equipa consideram-se os pontos de vista de cada um.	3,048	0,916	44	26,7	63	38,3	58	35,1
8. A colaboração entre os membros da equipa dá lugar a uma maior capacidade coletiva para inovar e expandir-se.	3,703	0,783	13	7,9	43	26,1	109	66,0
9. A colaboração leva ao desenrolar de uma certa consideração e compreensão mútua entre os membros da equipa.	3,661	0,830	14	8,5	52	31,5	99	60,0
10. Esta consideração e compreensão mútua leva a uma adaptação na interação relacional entre os membros da equipa.	3,703	0,843	13	7,9	51	30,9	101	61,2

\*Concordo resulta da soma “Bastante” e “Muito”

\*\*Discordo resulta da soma “Nada” e “Quase Nada”

Na tabela 10 referente à comunicação, os resultados da mesma demonstram que o seu líder quando distribui funções que explica claramente o que se pretende (63,6%) e que no trabalho em equipa existe uma constante e efetiva comunicação interpessoal (61,8%) e que essa mesma comunicação interpessoal produz o entendimento e a compreensão entre os colaboradores (63,1%).

**Tabela 10: Média e Desvio Padrão da Comunicação**

Comunicação	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Quando se distribui funções, explica-se claramente o que se pretende com a sua realização.	3,709	0,707	6	3,6	54	32,7	105	63,6
2. Existe a possibilidade, por parte de quem executa o trabalho, de sugerir mudanças ou modificações nas tarefas designadas.	3,527	0,801	14	8,5	68	41,2	83	50,3
3. Quando sugiro algumas alterações sinto que sou escutado.	3,491	1,010	29	17,6	48	29,1	88	53,1
4. Na hora de partilhar experiências e/ou habilidades para com o resto da equipa não existem problemas de nenhum tipo.	3,297	0,899	22	13,3	78	47,3	65	39,4
5. No trabalho em equipa existe uma constante e efetiva comunicação interpessoal.	3,618	0,852	17	10,3	46	27,9	102	61,8
6. O processo de comunicação interpessoal produz o entendimento e a compreensão entre os membros da equipa.	3,721	0,838	13	7,9	48	29,1	104	63,1
7. O processo de comunicação produz o mesmo efeito entre todos os membros da equipa.	3,273	1,067	36	21,8	53	32,1	76	46,1

\*Concordo resulta da soma “Bastante” e “Muito”

\*\*Discordo resulta da soma “Nada” e “Quase Nada”

Os resultados obtidos nas tabelas 8, 9 e 10 vão de encontro aos de Bass (1985), Yukl (2002) e Bass e Avolio, (2000), pois estes autores defendem que é através de fatores comportamentais como a comunicação, colaboração e compromisso, tanto da parte do líder quanto do colaborador, que se consegue atingir os objetivos da organização.

#### 4.4 Empreendedorismo Coletivo

Quanto ao empreendedorismo coletivo os resultados da tabela 11 demonstram que 80,7% dos colaboradores gostam de trabalhar em equipa e sentem-se satisfeitos quando trabalham desta forma. Para 70,3%, é normal no seu dia a dia trabalharem em equipa. Por outro lado, apenas 6,1% dos colaboradores inquiridos se sentem adequadamente remunerados.

Estes resultados vão de encontro aos de Bergamini (2005), este autor defende que em nenhum outro contexto o aspeto grupal é tão fundamental como naquele em que as pessoas trabalham em conjunto para conseguirem atingir os objetivos da organização. Note-se que neste estudo está-se perante o contexto de organizações de saúde.

**Tabela 11: Média e Desvio Padrão do Empreendedorismo Coletivo**

Empreendedorismo coletivo	Média	Desvio Padrão	Discordo**		N. Conc., N. Disc.		Concordo*	
			f	%	f	%	f	%
1. Na minha opinião sinto-me justamente tratado pela instituição.	2,958	1,112	55	33,3	52	31,5	58	35,2
2. Acredito que o meu trabalho tem muitos recursos ou características desejáveis para mim.	3,527	0,874	13	7,9	72	43,6	80	48,4
3. Acho que o meu trabalho me proporciona coisas importantes.	3,776	0,946	12	7,3	51	30,9	102	61,8
4. Sinto-me adequadamente remunerado.	1,909	0,909	124	75,2	31	18,8	10	6,1
5. Acho que o estilo de supervisão exercido é adequado.	2,915	1,006	39	23,6	87	52,7	39	23,6
6. É normal no serviço trabalhar em grupo (equipa).	3,945	0,899	11	6,7	38	23,0	116	70,3
7. Gosto de trabalhar em grupo (equipa).	4,139	0,796	5	3,0	27	16,4	133	80,7
8. Sinto-me satisfeito (a) quando trabalho em grupo.	4,103	0,838	9	5,5	23	13,9	133	80,7
9. Considero as condições de trabalho adequadas (aspetos ambientais, etc.).	3,224	1,165	37	22,4	48	29,1	80	48,5
10. Realizo trabalho adicional quando assim o cumprimento do trabalho o requer.	3,600	0,854	10	6,1	76	46,1	70	47,9
11. Tenho “ideias criativas” quando o trabalho assim o exige.	3,673	0,766	7	4,2	63	38,2	95	57,5
12. Costumo “sair” da minha atividade/função de trabalho para ajudar outro colega.	3,745	0,801	9	5,5	52	31,5	104	63,1

\*Concordo resulta da soma “Bastante” e “Muito”

\*\*Discordo resulta da soma “Nada” e “Quase Nada”

## 4.5 A Liderança no Empreendedorismo Coletivo Mediada por Fatores Comportamentais

Com o intuito de validar as hipóteses de investigação, foi necessário realizar uma análise de regressão múltipla para se verificar se as dimensões que definem o papel da liderança têm influência nas dimensões que formam o empreendedorismo coletivo do colaborador, tendo como influenciadores/mediadores os fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração).

Para tal, numa primeira análise, procedeu-se ao cálculo dos coeficientes de Correlação de Pearson referentes a todas as variáveis presentes no modelo de investigação proposto e que resultaram da matriz presente na Tabela 12.

A matriz revela que a liderança transformacional é a dimensão que maior correlação tem com o empreendedorismo coletivo, esta evidência vai de encontro ao que O'Reagan *et al.* (2005) referem pois a liderança de uma instituição deve estar alinhada com as metas, objetivos e estratégias da mesma e, o próprio líder, atuar como elemento facilitador do alcance dessas metas e objetivos. Pfeffer e Sutton (2000) argumentam que os líderes devem ser capazes de converter conhecimentos e informações em ações. Langowitz (2010) afirma ainda que o estilo de liderança mais presente nas organizações é o transformacional.

Quanto aos fatores comportamentais o compromisso é o fator que detém maior correlação tanto com os estilos de Liderança quanto com o empreendedorismo coletivo o que vai de encontro às evidências de Hargreaves (2006). Este autor afirma que o líder deve assumir características de sustentabilidade, cooperar com a sua equipa e procurar um equilíbrio entre os objetivos da organização e dos seus colaboradores.

Tabela 12: Matriz de Correlação de Pearson

	Media	Desvio Padrão	1	2	3	4	5	6	7
1.L. Transacional	2,47	0,49	1						
2.L. Transformacional	2,71	0,47	0,458**	1					
3. Compromisso	3,67	0,55	0,144	0,335**	1				
4. Colaboração	3,41	0,55	0,216**	0,345**	0,820**	1			
5. Comunicação	3,52	0,68	0,186**	0,261**	0,667**	0,780**	1		
6. Empreend. Coletivo	3,46	0,52	0,224**	0,286**	0,689**	0,706**	0,706**	1	
7. Geral	3,21	0,41	0,467**	0,571**	0,836**	0,887*	0,842**	0,822**	1

Notas: N=165;\*p≤0,05;\*\*p≤0,01

Tendo em conta o modelo de regressão linear concebido (Tabela 13) tomando como variável dependente o Empreendedorismo Coletivo, é plausível inferir que:

- A liderança transacional não tem um impacto positivo no empreendedorismo coletivo, uma vez que não é estatisticamente significativo.
- A liderança transformacional ( $\beta=0,232$ ;  $p=0,049<0,05$ ) tem um impacto positivo no empreendedorismo coletivo, logo a hipótese H1a é aceite.

**Tabela 13:** Regressão Linear Múltipla dos Estilos de Liderança

Variável Dependente	Variável Independente (Liderança)	Coeficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Empreendedorismo Coletivo	Transformacional	0,232	0,049*
	Transacional	0,117	0,165
F - value	8,269		
$\rho$ - value	0,000		
R <sup>2</sup>	0,093		
R <sup>2</sup> ajustado	0,081		

Notas: N=165; \*p<0,05

Schwenk e Shrader (1993) referem que o líder e o seu estilo de liderança influenciam determinantemente o comportamento e o rumo que os colaboradores tomam, e assumem um papel fulcral no crescimento e no desempenho dos mesmos.

Em relação aos modelos de regressão linear concebidos (Tabela 14) tomando como variável dependente os Fatores Comportamentais, é plausível inferir que:

- Somente o estilo de liderança Transformacional tem um impacto positivo nos três fatores comportamentais estudados, uma vez que são estatisticamente significativos, logo confirmam-se parcialmente as Hipóteses H2a, H2b e H2c.

**Tabela 14:** Regressão Linear Múltipla dos Fatores Comportamentais

Variável Dependente (Fatores Comportamentais)	Variável Independente (Liderança)	Coeficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Compromisso	Transformacional	0,340	0,000*
	Transacional	-0,012	0,888
F - value	10,229		
ρ - value	0,000		
R <sup>2</sup>	0,112		
R <sup>2</sup> ajustado	0,101		
Variável Dependente (Fatores Comportamentais)	Variável Independente (Liderança)	Coeficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Comunicação	Transformacional	0,222	0,010*
	Transacional	0,085	0,322
F - value	6,455		
ρ - value	0,002		
R <sup>2</sup>	0,074		
R <sup>2</sup> ajustado	0,062		
Variável Dependente (Fatores Comportamentais)	Variável Independente (Liderança)	Coeficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Colaboração	Transformacional	0,311	0,000*
	Transacional	0,073	0,378
F - value	11,363		
ρ - value	0,000		
R <sup>2</sup>	0,123		
R <sup>2</sup> ajustado	0,112		

Notas: N=165; \*p<0,05

Short *et al.* (2002) defenderam que até então não existe um consenso acerca dos fatores que podem influenciar o desempenho dos colaboradores numa organização mas, por outro lado, Pfefer e Sutton (2000) argumentam que os líderes devem ser capazes de converter conhecimentos e informações em ações. Em suma, um líder eficiente e eficaz deve ser capaz

de revitalizar, readaptar e impulsionar a sua organização, para que possa dar resposta às mudanças da organização, do mercado e do cliente (Porter, 1996).

Em relação à terceira hipótese de investigação (Tabela 15) tomando como variável dependente o Empreendedorismo Coletivo, é plausível inferir que:

- Os fatores comportamentais (Compromisso e Comunicação) têm um impacto positivo no Empreendedorismo Coletivo pois são estatisticamente significativos. Logo aceita-se a H3a e H3b.

**Tabela 15:** Regressão Linear Múltipla do Empreendedorismo Coletivo

Variável Dependente	Variável Independente (Fatores Comportamentais)	Coefficientes Padronizados	Sig./P-value
		B	
Empreendedorismo Coletivo	Compromisso	0,305	0,001*
	Colaboração	0,162	0,126
	Comunicação	0,377	0,000*
F - value		77,273	
ρ - value		0,000	
R <sup>2</sup>		0,590	
R <sup>2</sup> ajustado		0,583	

Notas: N=165; \*p<0.05

Black e Gregersen (1997) defendem que fatores que levem ao empreendedorismo coletivo os mesmos contribuem para a evolução tanto dos seus colaboradores como da própria organização onde estão inseridos. Quanto maior for o compromisso por parte do líder maior será a motivação por parte dos seus colaboradores.

## 5. Conclusões, Limitações e Sugestões

### 5.1. Conclusões Gerais

Na atualidade o Empreendedor é um Líder, e o Líder deve ser empreendedor. Líderes Empreendedores guiam porque convencem as pessoas, são seguidos porque falam sobre soluções com convicção persuasiva e projetam confiança. Assim, a liderança é um processo de confiança, de respeito e dedicação. É um vínculo emocional, um compromisso entre líder, colaboradores e seus objetivos. Líderes empreendedores são capazes de gerar compromisso com as pessoas facilitando o cumprimento das estratégias para se atingir o sucesso. Liderança não é só intelectual, nem cognitiva, é também emocional (Drucker, 1985).

Neste contexto, as organizações de saúde devem promover um ambiente favorecedor do desenvolvimento profissional dos enfermeiros com vista ao empreendedorismo coletivo dos mesmos em prol dos cuidados prestados aos utentes. Nas últimas décadas tem-se assistido a uma crescente popularidade do estudo da liderança e do empreendedorismo coletivo. Este interesse surge pela sua associação a variáveis consideradas potenciadoras da produtividade e eficácia organizacional.

Nestas circunstâncias, o presente estudo teve por objetivo aferir qual o papel da liderança (Transformacional e Transacional) no empreendedorismo coletivo dos colaboradores numa Unidade Local de Saúde (ULS) e, de que forma os fatores comportamentais (compromisso, comunicação e colaboração) podem ser vistos como mediadores desta relação.

Para alcançar este propósito, recorreu-se ao tipo de metodologia quantitativa e de natureza exploratória, que teve por base um questionário administrado junto de uma amostra representativa de enfermeiros ULS da Guarda.

Os resultados obtidos neste estudo permitiram retirar diversas conclusões: a existência de um nível significativo da liderança transformacional no processo de empreendedorismo coletivo vivenciado pelos enfermeiros aqui estudados. Esta relação já era de certa forma esperada uma vez que este estilo de liderança, segundo Bass (1985), é o que está mais presente nas organizações e tanto líderes como os seus seguidores manifestam interesse por objetivos que os levam a níveis superiores de motivação e prestação de serviços.

A liderança transformacional é a dimensão que maior correlação tem com o empreendedorismo coletivo, esta evidência vai de encontro ao que O'Reagan *et al.* (2005) referem, pois a liderança de uma instituição deve estar alinhada com as metas, objetivos e estratégias da mesma e, o próprio líder atua como elemento facilitador do alcance dessas

metas e objetivos. Os resultados obtidos também vão de encontro aos de estudos de Pfeffer e Sutton (2000) e de Langowitz (2010), onde os autores também argumentam que os líderes devem ser capazes de converter conhecimentos e informações em ações, e ainda que o estilo de liderança mais presente nas organizações é o transformacional.

Quanto aos fatores comportamentais o compromisso é o fator que detém maior correlação tanto com os estilos de liderança quanto com o empreendedorismo coletivo o que vai de encontro às evidências de Hargreaves (2006). Este autor afirma que o líder deve assumir características de sustentabilidade, cooperar com a sua equipa e procurar um equilíbrio entre os objetivos da organização e dos seus colaboradores. A comunicação também detém um papel de mediador entre o estilo de liderança e o empreendedorismo coletivo. Note-se que dentro da atividade profissional de enfermagem, a comunicação é um fator de extrema relevância para se alcançar uma prestação de serviços de saúde com qualidade.

## **5.2. Limitações e Sugestões Futuras**

Este estudo apresenta também algumas implicações para a teoria e prática. Apesar de existem alguns estudos que relacionam o papel da liderança e o empreendedorismo coletivo, no entanto, existe uma lacuna na relação entre o papel da liderança e o empreendedorismo coletivo dos colaboradores em organizações de saúde. Neste sentido, esta investigação representa assim uma contribuição em termos académicos nesta área, ou seja, trata-se de um estudo inovador pois relacionada duas áreas num contexto muito pouco estudado e explorado.

Em termos práticos, pode-se apontar que o facto de existir uma forte relação entre a liderança transformacional e o empreendedorismo coletivo dos colaboradores na ULS aqui estudada, esta apresenta um papel relevante neste segmento de organizações de saúde. Deste modo, é necessário que estas organizações estejam alertadas para este tipo de liderança, pois cada vez mais a liderança transformacional influencia o empreendedorismo coletivo dos seus colaboradores nomeadamente os enfermeiros. Se os responsáveis das Organizações de Saúde estiverem sensíveis a esta temática, vão alcançar resultados positivos provenientes do empreendedorismo coletivo dos seus colaboradores, que por sua vez contribuem para o sucesso da organização e para os cuidados de saúde prestados. As Organizações de Saúde devem encontrar estratégias para aumentar o empreendedorismo coletivo, de modo a que o mesmo venha a contribuir para as atitudes e comportamentos dos colaboradores e para os cuidados prestados pelos mesmos. Quanto maior a prática de consciencialização organizacional e de cooperação entre os colaboradores, tanto os colaboradores como a própria organização vão ter maiores benefícios.

Este estudo não esteve isento de algumas limitações. A principal limitação prende-se com o facto de o mesmo se restringir apenas a um estudo de caso que envolveu uma organização de saúde (ULS da Guarda). Face a esta limitação, sugere-se que em estudos futuros se incluam outras organizações do setor da saúde, de forma a ser possível efetuar a generalização de resultados. Esta limitação é consequência da metodologia adotada, pois de facto, uma única ULS, embora permita confirmar, modificar, ou ampliar o conhecimento sobre determinada situação, a generalização dos resultados obtidos não é possível, devido à especificidade desta unidade de saúde.

Outra limitação prende-se com a amostra, pois os enfermeiros inquiridos trabalham no hospital, mas a Unidade Local de Saúde (ULS) da Guarda tem vários polos como a ULS Familiar “Ribeirinha”, ULS Familiar “Lameirinhas” entre outros, portanto o ideal seria alargar a amostra a todas as ULS pertencentes ao concelho da Guarda e assim ter uma amostra representativa da ULS da Guarda como um todo. Por outro lado, apesar da taxa de resposta ao instrumento de recolha de dados ter sido aceitável (42,4%), considera-se que o ideal seria que todos os colaboradores inquiridos tivessem colaborado e respondido ao questionário. Desta forma, teríamos uma representação totalmente fiel de todos os enfermeiros do Hospital da ULS da Guarda.

Embora existam alguns estudos no âmbito da relação entre o papel da liderança e o empreendedorismo coletivo, os mesmos ainda continuam a ser escassos e particularmente na área da saúde. Portanto, torna-se necessário que futuras investigações envolvam não só o empreendedorismo coletivo e a liderança, bem como outros aspetos como o empenhamento profissional, intenção de abandonar a organização, modelo de gestão da organização e, ainda, estudar a forte ligação instrumental dos colaboradores à organização.

Por último, apesar destas limitações, pensa-se que os objetivos traçados para este estudo foram alcançados e que contribuem para a divulgação da relação da liderança com o empreendedorismo coletivo, fornecendo uma visão integrada das diferentes perspetivas e investigações existentes nesta área, mais concretamente, o papel da liderança no empreendedorismo coletivo dos colaboradores (enfermeiros) numa organização de Saúde.

Finalmente, com esta investigação espera-se ter contribuído para estimular investigações futuras sobre os domínios estudados, sobretudo no contexto da saúde em Portugal onde se verifica ainda uma grande escassez de investigação nesta área do conhecimento.



## 6. Bibliografia

- Alcobia, P. (2001). Atitudes e satisfação no trabalho. In J.M.C. Ferreira, J. Neves e A. Caetano (coord.), *Manual de Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: McGraw-Hill, pp. 281-306.
- Allen, N.J. e Meyer, J.P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J. e Dickmann M, (2014). Addressing international mobility confusion - developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 16, pp. 1-24.
- Antoncic, B. e Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, No. 5, pp. 495-527.
- Appley, D.G. e Winder, A.E. (1977). Introduction, *The journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 279-303.
- Azevedo, C. (2002). Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. *Ciência e Saúde Colectiva*, Vol. 7, No. 2, pp. 349 - 361.
- Barker, R.A. (2001). The nature of leadership. *Human Relations*, Vol. 54, No. 4, pp. 469-494.
- Baron, R. e Shane, S. (2008). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Second Edition. Mason: Thomson South-Western.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 8, No.1, pp 9- 32.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (2004). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. In Chemers, M.M. e Ayman, R. (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and direction* pp.49-88. San Diego, CA: Academic Press.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (2007). Utilizado sob licença tradução de Júlia Oliveira no Âmbito da Dissertação de Mestrado defendida na UCP - Porto.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D. I., e Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, pp. 207-218.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto, CA: Mindgarden.
- Bass, B.M. e Avolio, B.J. (2000). *Technical report for the MLQ* (2nd ed.). Redwood: Mind Garden.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology*. Vol. 66, pp. 32 - 40.
- Bennis, W. e Nanus, B. (1998). *Líderes: Estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra.
- Bergamini, C. (2002). *O Líder Eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C.W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 34, No. 3.
- Bergamini, C.W. (2005). *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bergh, P., Thorgren, S. e Wincent, J. (2011). Entrepreneurs learning together: the importance of building trust for learning and exploiting business opportunities. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 7, No. 1, pp. 17-37.

- Black, J.S. e Gregersen, H.B. (1997). Participative decision-making: an integration of multiple dimensions. *Human Relations*, Vol. 50, pp. 859-878.
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (1992). *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (1994), *A Primer on Organizational Behavior*, New York: John Wiley & Sons, Vol. 65, No. 2, pp.132.
- Bowditch, J.L. e Buono, A.F. (2002). *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Bueno, F.S. (1974) *Grande Dicionário Etimológico - Prosódico da Língua Portuguesa*. Vol. 5. Santos: Brasília.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com pessoas: Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cohn, S.C. e Bailey, D.E. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 239-290.
- Comeche, J.M. (2004). *Significación y Grado de Influencia Del Estilo de Liderazgo en la Trasmisión Del Espíritu Emprendedor al Equipo de Trabajo*. Universidade de Valência.
- Comeche, J.M. e Loras, J. (2010). The influence of variables attitude on collective entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 6, No. 1, pp. 23-38.
- Coriolando, L.N. e Lima, L.C. (2003). *Turismo comunitário e responsabilidade socio ambiental*. Fortaleza: UDECE.
- Covin, J.G. e Slevin, D.P. (1991). *A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 16, No. 1, pp. 7-24.
- Cyert, R. (2006). Defining leadership and explicating the process. *Nonprofit Management and Leadership*, Vol. 1, No. 1, pp. 29-38.
- Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney, J.J. e Lane, P.J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 351-378.
- DeVellis, R.F. (1991). *Scale Development: Theory and applications*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Dolabela, F. (2003). *Empreendedorismo, uma forma de ser: saiba o que são empreendedores individuais e empreendedores coletivos*. Brasília: Aed.
- Dornelas, J.C. (2008). *Empreendedorismo: transformando idéias em negócios*. Rio de Janeiro: Campus.
- Dreher, M.T. (2004) *Empreendedorismo e responsabilidade ambiental: uma abordagem de empreendimentos turísticos*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (Perennial Library ed.). New York: Harper & Row.
- Drucker, P.F. (1996). *O Líder do Futuro*. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura.
- Fortin, M.F. (1999) - *O Processo de Investigação: Da Concepção à Realização*, Loures: Lusociência.
- Franco, M. e Haase, H. (2016), “Collective Entrepreneurship: Employees’ Perceptions of the Influence of Leadership Styles”. *Journal of Management & Organization*. Published online: 09 February 2016.
- Franco, M.J. (2007). “Estudo do Empreendedorismo ao Nível de Aprendizagem Individual: O Papel do Empreendedor”, in Ayola, J.C. e Grupo de Investigación FEDRA (eds.). *Conocimiento, Innovación y Emprendedoris. Camino al Futuro*. Logroño: Universidad de La Rioja, pp. 1307- 1323.
- Gaudêncio, P. (2009). *Superdicas para se tornar um verdadeiro líder*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva. (Superdicas).

- Guth, W.D. e Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: corporate entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 5, pp. 5-15.
- Hackman, J.R. (1987), *The design of work teams*, *Handbook of Organizational Behavior*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall [en Lorsh, J.W. (Ed)].
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R. E., e Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6<sup>th</sup> Edition: Bookman.
- Hargreaves, A. (2006). *Sustainable Leadership*, San Francisco : Jossey Bass.
- Haskins, M.E., Liedtka, J. e Rosenblum, J. (1998). Beyond teams: toward an ethic of collaboration, *Organizational Dynamics*, Vol. 26, No. 4, pp. 34-50.
- Hayton, J.C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research, *Human Resource Management Review*, Vol. 15, No. 1, pp. 21-41.
- Hisrich, R.D. e Peters, M.P. (2004). *Empreendedorismo*. 5<sup>a</sup> Edição: Porto Alegre, Bookman.
- House, R.J. (1977). *A 1976 theory of charismatic leadership*. In J.G. Hunt e L.L. Larson (orgs), *Leadership: The cutting edge*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hrebiniak, L.G. e Alutto, J.A. (1972). Personnel and role related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, pp. 555 - 573.
- Hunter, James C. (2006). *Como Se Tornar Um Líder Servidor*. 6<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Sextante.
- Johannisson, B. (2000). *Networking and entrepreneurial growth*. In: Sexton, D. and Landström, H. (eds.), *Handbook of Entrepreneurship*, London: Blackwell, pp. 368-386.
- Johannisson, B. (2003). *Entrepreneurship as a collective phenomenon*. In: Genescà, E., Urbano, D., Capelleras, J., Guallarte, C. and Vergès, J. (eds.), *Creación de Empresas - Entrepreneurship*, Barcelona: Servei de Publicaciones de la Universitat Autònoma de Barcelona, pp. 87-109.
- Johnson, D. (2001). What is innovation and entrepreneurship? Lessons for larger organizations. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 33, No. 4, pp. 135-140.
- Kahai, S.S., Sosik, J.J. e Avolio, B.J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment, *Personnel Psychology*, Vol. 50, No. 1, pp. 121-146.
- Kantis, H., Ishida, M.E e Komori, M. (2002) Empresarialidad en economías emergentes. Creación de empresas en América Latina y el Este de Asia, *Inter-American Development Bank*, Washington. [English version: Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Development of New Firms In Latin America and East Asia].
- Kemelgor, B.H. (2002). A comparative analysis of corporate entrepreneurial orientation between selected firms in the Netherlands and the United States, *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 No. 1, pp. 67-87.
- Kumar, R. e Kaptan, S. (2007). *The Leadership in Management: Understanding Leadership Wisdom*. A.P.H Publishing Corporation. New Dehli.
- Lacombe, F. e Heilborn, G. (2003). *Administração: Princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Langowitz, N. (2010). Small Business Leadership: Does being the founder matter?. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, Vol. 23, No. 1, pp. 55-63.
- Leite, A., e Oliveira, F. (2007). *Empreendedorismo e novas tendências*. Estudo Edit Value Empresa Júnior 5.
- Lévesque, B. e Lajeunesse-Crevier, F. (2005). *Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques*. Cahier du Crises.
- Lloria, B. (1998). Cuando la innovación es posible. Iniciativa emprendedora y familiar, Vol. 9, No. 2, pp. 30-35.
- Lounsbury, M. (1998). Collective entrepreneurship: The mobilization of college and university recycling coordinator. *Journal of Organization Change Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 50-69.

- Lima, M.L., Monteiro, M.B. e Vala, J. (1995). *A satisfação organizacional: Confronto de modelos*. In J. Vala, M. B. Monteiro, L. Lima e A. Caetano (Orgs). *Psicologia Social 49 das Organizações: Estudos em empresas portuguesas* (2ª ed.). Oeiras: Celta Editora, pp. 101-122).
- Luck, Eloísa (2010). *Liderança em gestão escolar*. 4ª ed. Petrópolis RJ: Vozes. (Série Cadernos de Gestão; 4).
- Lussier, R.N. e Achua C.F. (2007). *Leadershi: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Malo, M.C. (2000). *Managing Cooperative Associations*. In : S. Dahlya (Ed.). *The current state of business disciplines*. Rohtak, India: Spellbound Publications, Vol. 4, pp. 1955-1962.
- Malo, M.C. (2001). La gestion stratégique de la coopérative et de l'association de l'économie sociale. 1ère partie: L'entrepreneur et son environnement. *Revue Internationale de L'Économie Sociale - RECMA*, Vol. 281, pp. 84-95.
- Martinez, J.M.C. (2004). Una visión dinámica sobre el emprendedurismo colectivo. *Revista de Negócios, Blumenau*, Vol. 9, No. 2, pp. 91-105.
- Martinez, M.C. e Paraguay, A.I.B.B. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho - aspectos e metodologicos*. Cadernos de Psicologia Social do Trabalho.
- Martínez-Moyano, Ignacio J. e Ramon Gil-Garcia J. (2003). Rules, norms and individual preferences for action: An institutional framework to understand the dynamics of e-government evolution. *Third International Conference on Electronic Government*. Zaragoza (Spain),
- Mathieu, J.E. e Zajac, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, Vol. 108, No. 2, pp. 171-194.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, No.1, pp. 61-89.
- Meyer, J.P. e Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Meyer, J.P. e Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11, No. 3, pp. 299-326.
- Meyers, L.S., Gamst, G.C. e Guarino, A.J. (2013). *Performig Data Analysis Using IBM SPSS*. New Jersey: John Wilwy & Sons, Inc.
- Miles, R.E., Snow, C.C. and Miles, G. (2000). *The Future.org, Long Range Planning*, Vol. 33, No. 3, pp. 300-321.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, N.29, pp.770-791.
- Montana, J.P. & Charnov, H.B. (1998). *Administração*. São Paulo: Saraiva.
- Mourdoukoutas, P. (1999). *Collective entrepreneurship in a global economy*, Westport, CT: Quorum Books.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. e Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages*. New York: Academic Press.
- Nascimento, J., Lopes, A. e Salgueiro, M.F. (2008). *Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer & Allen para o contexto português*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, Vol. 14, N. 1, pp. 118-133.
- Nonaka, I. (1988), Toward middle-up-down management: Accelerating information creation, *Sloan Management Review*, Vol. 29, N. 3, pp. 9-18.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill Inc.
- O'Reilly, C. A. E Pandy, I. r. (1979). *Organizational Communication, Organizational Behavior*, Columbus, OH: Grid (en Kerr, S. (Ed.)).
- Parasuraman, A. (1991). *Marketing Research*, 2ª edição. Addison Wesley Publishing Company, pp. 21-60.

- Pfeffer, J. e Sutton, R. (2000). *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*. Boston, M A: Harvard Business School Press.
- Phan, P.H., Wright, M., Ucbasaran, D. e Tan, W.-L. (2009). *Corporate entrepreneurship: Current research and future directions*, *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 3, pp. 197-205.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring*, New York, NY: Harper & Row.
- Pinto, N.A. (2007). *Comunicação: Rio de Janeiro, A vez do mestre - Análise comportamental, módulo VIII*.
- Portela, L. (2008). Saude: Health Cluster Portugal quer promover projectos inovadores à escala global. *Jornal de Noticias*.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?* Harvard Business Review.
- Ramos, A.G. (1989). *A Nova ciência das organizações: uma reconstituição da riqueza das nações*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Ratten, V. (2014). Future research directions for collective entrepreneurship in developing countries: a small and medium-sized enterprise perspective, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. 22, No. 2, pp. 266-274.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the team as hero. *Harvard Business Review*, Vol. 65, No. 3, pp. 22-83.
- Ribeiro Soriano, D. e Comeche, J.M. (2007). 'Transmitting the entrepreneurial spirit to the work team in SMEs: The importance of leadership', *Management Decision*, Vol. 45, No. 7, pp. 1102-1122.
- Ribeiro Soriano, D. e Urbano, D. (2009). Overview of collaborative entrepreneurship: an integrated approach between business decisions and negotiations, *Group Decision and Negotiation*, Vol. 18, No. 5, pp. 419-430.
- Ribeiro Soriano, D. e Urbano, D. (2010). Employee-organization relationship in collective entrepreneurship: an overview, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 349-359.
- Ribeiro, A.L. (2003). *Satisfação dos utentes com os cuidados de enfermagem. Construção e validação de um instrumento de medida*. Dissertação apresentada à Escola Superior de Enfermagem S. João, para concurso de provas públicas para professor coordenador na área científica de ciências de enfermagem. Porto.
- Santos, P. (2010), *Introdução à metodologia das ciências sociais - génese, fundamentos e problemas*. 1ª Edição, Edições Sílabo, Portugal.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Schwenk, C. e Schrader, C. (1993). Effects of formal planning on financial performance in small firms: a meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17, No. 3, pp. 53-63.
- Scott, W. R. (1999). *Institutions and Organizations: ideas and interests*. Thousand Oaks: Sage.
- Short, J.C., Ketchen, D.J. e Palmer, T.B. (2002). "The Role of Sampling in strategic management research on performance; A Two-study analysis", *Journal of management*, Vol. 28, No. 3, pp. 363 - 385.
- Sorenson, R.L.; Morse, E.A. e Savage, G.T. (1999), A test of the motivations underlying choice of conflict strategies in the dual-concern model. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 25-44.
- Sorenson, R.L. (2000). The contribution of leadership styles and practices to family and business success, *Family Business Review*, Vol. 8, No. 3, pp. 183-200.
- Stewart, A. (1989), *Team Entrepreneurship*, Newbury Park, CA: Sage.
- Toledano, N., Urbano, D. e Bernadich, M. (2010). Networks and corporate entrepreneurship - A comparative case study on family business in Catalonia, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 396-412.
- Trist, E. (1977), Collaboration in work settings: A Personal Perspective, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 13, No. 3, pp. 269-278.

- Vardiman, P., Houghston, J. e Jinkerson, D. (2006). Environmental leadership development. Toward a contextual model of leader selection and effectiveness, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27, No. 2, pp. 93-105.
- Vera, D. e Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning, *Academy of Management Review*, Vol. 15, No. 3, pp. 36-44.
- Vienney, C. (1994). *L'Economie Sociale*. Paris: Édition La Decouverte.
- Vinokur-Kaplan, D. (1995), Treatment teams that work (and those that don't): An application of Hackman's group effectiveness model to interdisciplinary teams in psychiatric hospitals, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 31, No. 3, pp. 303-327.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J. e Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty, *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 1, pp. 134-143.
- Wu, N. (2009). A review of study on the competing values framework. *International Journal of Business and Management*, Toronto, Vol. 4, No. 7, pp. 37-42.
- Yan, J. e Yan, L. (2015). Individual entrepreneurship, collective entrepreneurship and innovation in small business: an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, New York.
- Yan, J. e Sorenson, R.L. (2003). Collective entrepreneurship in family firms: the influence of leader attitudes and behaviors, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 6, No. 2, pp. 37-51.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in organizations*, 5th Ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2012). *Leadership in Organizations*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F. e Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm level entrepreneurship: The state of the field, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 24, No. 2, pp. 45-63.

# Anexo



# Anexo I

## Questionário aos enfermeiros da ULS Guarda

Este questionário destina-se à recolha de informações relativas ao Papel da Liderança no Empreendedorismo Coletivo nos Profissionais de Saúde (Enfermeiros). Entende-se aqui por Empreendedorismo Coletivo o esforço baseado em equipa que recorre ao talento e criatividade de cada um.

Estes dados serão utilizados numa dissertação de mestrado em Gestão de Unidades de Saúde, da Universidade da Beira Interior, que visa estudar as mais-valias associadas ao Empreendedorismo Coletivo numa Unidade de Saúde Local. Todos os dados recolhidos serão anónimos e confidenciais e serão apenas utilizados para a realização deste estudo.

### 1. Dados Sociodemográficos e do Serviço

#### Género

Masculino	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>

Casado (a)	<input type="checkbox"/>
Solteiro (a)	<input type="checkbox"/>
Outro	<input type="checkbox"/>

#### Idade

20 ou menos anos	<input type="checkbox"/>
Entre 21 e 30 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 31 e 40 anos	<input type="checkbox"/>
Entre 41 e 50 anos	<input type="checkbox"/>
51 ou mais anos	<input type="checkbox"/>

#### Grau de formação

Licenciatura	<input type="checkbox"/>
Pós-graduação	<input type="checkbox"/>
Mestrado	<input type="checkbox"/>
Doutoramento	<input type="checkbox"/>

Estado Civil

Serviço \_\_\_\_\_ onde  
trabalha: \_\_\_\_\_

2. Indique qual das afirmações melhor se adequa ao seu líder marcando com um X, e usando a seguinte escala:

0	1	2	3	4
Discordo Totalmente	Concordo Raramente	Concordo Algumas Vezes	Concordo muitas vezes	Concordo totalmente

		0	1	2	3	4
1.	Presta ajuda aos outros em troca dos seus esforços.					
2.	Examina situações críticas questionando se são adequadas.					
3.	Foca a atenção em irregularidades, erros, exceções e desvios dos padrões esperados.					
4.	Conversa sobre as suas crenças e valores mais importantes.					
5.	Procura alternativas diferentes para solucionar problemas.					
6.	Fala de forma otimista sobre o futuro.					
7.	É um orgulho estar ao lado dele.					
8.	Discute quem é o responsável por atingir metas específicas de desempenho.					
9.	Fala com entusiasmo sobre o que é necessário ser realizado.					
10.	Mostra importância de se ter um forte senso de obrigação.					
11.	Investe o seu tempo a ensinar e treinar.					
12.	Deixa claro o que cada um pode esperar receber quando as metas de desempenho são alcançadas.					
13.	Vai além do interesse pessoal pelo bem do grupo.					
14.	Trata os outros como pessoas ao invés de trata-los apenas como um membro do grupo.					
15.	Atua de tal forma que consegue o respeito dos outros.					
16.	Concentra a sua total atenção em lidar com erros, reclamações e falhas.					
17.	Considera as consequências éticas e morais das suas decisões.					
18.	Mantem-se a par de todos os erros.					
19.	Demonstra um sentido de poder e confiança.					
20.	Articula uma visão positiva e motivadora a respeito do futuro.					
21.	Dirige a sua atenção às falhas e modo a atingir os padrões esperados.					
22.	Considera cada pessoa como tendo necessidades, habilidades e aspirações diferentes em relação aos outros .					
23.	Faz com que os outros olhem para os problemas de diferentes ângulos.					
24.	Ajuda os outros no desenvolvimento dos seus pontos fortes.					
25.	Sugere novas alternativas, maneiras de realizar e complementar as atividades.					
26.	Enfatiza a importância de se ter um sentido único de missão.					
27.	Expressa satisfação quando os outros correspondem às expectativas.					
28.	Expressa confiança no alcance das metas.					

3. Do seu ponto de vista e em relação ao compromisso com a sua equipa, dê-nos a sua opinião acerca dos seguintes pontos marcando com um X, e usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada	Quase Nada	Normalmente	Bastante	Muito

		1	2	3	4	5
1.	Considero que tenho uma forte vontade de pertencer ao grupo (equipa).					
2.	Tenho uma elevada vontade de exercer um alto esforço em nome da minha equipa de trabalho.					
3.	Aceito de bom grado os valores e objetivos da equipa.					
4.	Sinto-me desvinculado, pelo resto dos colaboradores da equipa.					
5.	Acredito no que a minha equipa de trabalho realiza.					
6.	Estou orgulhoso do que esta equipa de trabalho significa.					
7.	Sinto espírito de companheirismo.					
8.	Para ajudar a minha equipa, considero que é adequado “passar por cima de tudo”.					
9.	Considero que a equipa é importante para “configurar” a minha identidade social.					
10.	Dedico elevado esforço em diagnosticar problemas na equipa.					
11.	Dedico tempo para encontrar um melhor caminho para fazer o meu trabalho e ajudar a equipa.					
12.	Trabalhar em equipa proporciona-me uma elevada satisfação.					
13.	O meu nível de lealdade para com a equipa é alto.					

4. Do seu ponto de vista e em relação à colaboração existente entre os vários membros da equipa dê-nos a sua opinião acerca dos seguintes pontos marcando com um X, e usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada	Quase Nada	Normalmente	Bastante	Muito

		1	2	3	4	5
1.	Na minha equipa de trabalho os sentimentos próprios de cada um alinham-se com os sentimentos próprios dos restantes membros.					
2.	É possível discutir resultados aceitáveis em caso de conflito de interesses.					
3.	Existem restrições e/ou domínios dentro da equipa com a finalidade de conseguir o que se quer.					
4.	Na minha equipa de trabalho é possível partilhar desejos mútuos.					
5.	Nas interações entre os membros da equipa prima o sentimento de justiça.					
6.	Existe uma verdadeira vinculação pelos objetivos da equipa.					
7.	Com o desenrolar do trabalho de equipa consideram-se os pontos de vista de cada um.					
8.	A colaboração entre os membros da equipa dá lugar a uma maior capacidade coletiva para inovar e expandir-se.					
9.	A colaboração leva ao desenrolar de uma certa consideração e compreensão mútua entre os membros da equipa.					
10.	Esta consideração e compreensão mútua leva a uma adaptação na interacção relacional entre os membros da equipa.					

5. Do seu ponto de vista e em relação à comunicação existente entre os vários membros da equipa dê-nos a sua opinião acerca dos seguintes pontos marcando com um X, e usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada	Quase Nada	Normalmente	Bastante	Muito

		1	2	3	4	5
1.	Quando se distribui funções, explica-se claramente o que se pretende com a sua realização.					
2.	Existe a possibilidade, por parte de quem executa o trabalho, de sugerir mudanças ou modificações nas tarefas designadas.					
3.	Quando sugiro algumas alterações sinto que sou escutado.					
4.	Na hora de partilhar experiências e/ou habilidades para com o resto da equipa não existem problemas de nenhum tipo.					
5.	No trabalho em equipa existe uma constante e efetiva comunicação interpessoal.					
6.	O processo de comunicação interpessoal produz o entendimento e a compreensão entre os membros da equipa.					
7.	O processo de comunicação produz o mesmo efeito entre todos os membros da equipa.					

6. Do seu ponto de vista e em relação ao empreendedorismo coletivo, dê-nos a sua opinião acerca dos seguintes pontos marcando com um X, e usando a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Nada	Quase Nada	Normalmente	Bastante	Muito

		1	2	3	4	5
1.	Na minha opinião sinto-me justamente tratado pela instituição					
2.	Acredito que o meu trabalho tem muitos recursos ou características desejáveis para mim					
3.	Acho que o meu trabalho me proporciona coisas importantes					
4.	Sinto-me adequadamente remunerado					
5.	Acho que o estilo de supervisão exercido é adequado					
6.	É normal no serviço trabalhar em grupo (equipa)					
7.	Gosto de trabalhar em grupo (equipa)					
8.	Sinto-me satisfeito (a) quando trabalho em grupo					
9.	Considero as condições de trabalho adequadas (aspetos ambientais, etc.)					
10.	Realizo trabalho adicional quando assim o cumprimento do trabalho o requer					
11.	Tenho “ideias criativas” quando o trabalho assim o exige					
12.	Costumo “sair” da minha atividade/função de trabalho para ajudar outro colega					

Obrigada pela sua colaboração.

Pedro Antunes