

**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE DE CIÊNCIAS DA SAÚDE**

MAYARA DARÉ VIDIGAL

A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DOS NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

**Brasília
Agosto de 2018**

MAYARA DARÉ VIDIGAL

A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DOS NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Nutrição Humana da Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Nutrição.

Orientadora: Prof. Dra. Raquel Botelho
Co-orientadora: Prof. Dra. Rita de Cássia Akutsu

Brasília
Agosto de 2018

MAYARA DARÉ VIDIGAL

A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DOS NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Nutrição Humana, Faculdade de Ciências da Saúde, da Universidade de Brasília (UnB), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Nutrição.

Aprovada em:

MEMBROS DA BANCA

Profa. Dra. Raquel Braz Assunção Botelho
Presidente

Prof. Dr. Eleuní Antonio de Andrade Melo
Membro Externo

Profa. Dra. Renata Puppim Zandonadi
Membro Interno

Profa. Dra. Verônica Cortez Ginani
Membro Interno Suplente

Aos meus pais, Ronaldo e Sybille, que se dispuseram a enfrentar a distância e a saudade para apoiarem os meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Antes de tudo, ao Eterno, por me outorgar esta alma, estas pessoas, e esta vida, concebidos por Ele, que é o próprio Amor, desde o início dos tempos.

À minha orientadora, Raquel Botelho, a quem admiro como pessoa e profissional desde a graduação, por apoiar este tema de pesquisa tão incomum em nosso meio. Por toda paciência, credibilidade e gentileza despendidas a mim durante todo o trabalho.

À professora Rita Akutsu, minha co-orientadora, por sua preciosa dedicação para que este trabalho tivesse êxito. Sem dúvidas, esta pesquisa não seria possível sem o seu apoio. Sinto-me profundamente grata por todas as tardes de estudo em sua casa e pelo convívio que tivemos.

Ao professor Leonardo Conke, do departamento de Administração da UnB, pelos direcionamentos dados no início do projeto.

Aos colegas Jefferson Bitencourt e Marianne Fazzi, pela ajuda na divulgação online dos questionários em suas redes sociais.

Aos colegas Nutricionistas, que participaram da análise de juízes.

Aos Nutricionistas Brasileiros, que responderam aos questionários e compartilharam comigo suas percepções sobre este tema.

Por fim, ao meu amor, Rogério Ayres, pelo suporte emocional e psicológico despendidos sem reservas, principalmente nos momentos de exaustão.

*“Que a tua vida não seja uma vida estéril. Sê útil. Deixa rasto.
Ilumina com o resplendor da tua fé e do teu amor.”*

São Josemaria Escrivá

RESUMO

A liderança é uma habilidade identificada em toda a história da humanidade, necessária em qualquer grupo de pessoas que possui um objetivo em comum, inclusive nos serviços de saúde, visto que a habilidade de liderar de forma eficaz reflete diretamente no serviço prestado e na qualidade da assistência dispensada. A profissão de nutricionista exige esta habilidade para que seja possível promover a saúde por meio da alimentação, como descrito em vários documentos brasileiros. O objetivo deste trabalho foi investigar como os nutricionistas brasileiros se percebem em relação ao exercício de sua liderança na profissão. Foi utilizado o instrumento proposto por Melo (2004) “Escala de Avaliação de Estilo Gerencial” (EAEG), após adaptado e validado para o modelo de auto avaliação dos nutricionistas brasileiros, por meio da técnica de juízes. Foram calculados os testes de alpha de Cronbach, KMO e Bartlett para avaliar a confiabilidade do instrumento. Este foi aplicado em uma amostra de 252 nutricionistas recrutados de forma aleatória pelas redes sociais, onde também foram investigadas características sócio demográficas, e relações dos respondentes com a atuação e capacitação em liderança. Os dados foram tratados pelo programa SPSS para análise exploratória. Calculou-se os escores médios por fator da escala, hipóteses para modelos de regressão, testes de normalidade e análises de natureza descritiva. As médias e proporções da amostra foram calculadas e comparadas com os testes de Kruskal-Wallis e Mann-Whitney. Após a análise de juízes, o instrumento obteve o total de 20 questões, divididas pelos fatores: relacionamento (9), tarefa (7) e situacional (4). Os testes de confiabilidade tiveram ótimos resultados (alpha de Cronbach de 0,884, KMO de 0,895 e Bartlett de 0,000), validando estatisticamente o instrumento adaptado. Em relação ao contato dos nutricionistas com a temática da liderança, a maioria retratou não ter tido experiência profissional anterior à graduação (64,0%), não ter exercido o papel de líder antes de ser nutricionista (72,0%), e não terem feito qualquer capacitação em liderança (64,5%), indicando que possuem poucos insumos para avaliarem-se de forma crítica quanto a sua atuação como líder. Os nutricionistas avaliaram sua liderança como mais inclinada para o fator relacionamento, e avaliam sua liderança positivamente com cerca de 80% de aproveitamento, ou seja, julgam sua liderança apropriada e pouco passível de melhorias. Mais estudos sobre esta temática são necessários para que seja possível criar e implementar estratégias que visem o aprimoramento da liderança do nutricionista a fim de entregar um serviço de mais qualidade para a população.

LISTA DE FIGURAS

REFERENCIAL TEÓRICO

FIGURA 1. Principais modelos de liderança desenvolvidos ao longo da história.....21

CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO

ARTIGO 1 - Adaptação e validação de um instrumento de percepção de liderança para nutricionistas brasileiros

FIGURA 1. Etapas de desenvolvimento e validação do instrumento autoaplicável de liderança dos nutricionistas.....46

LISTA DE TABELAS

CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO

ARTIGO 1 - Adaptação e validação de um instrumento de percepção de liderança para nutricionistas brasileiros

TABELA 1. Resultados do teste de confiabilidade, índice de adequação da análise fatorial e do teste de esfericidade do instrumento de auto avaliação de nutricionistas.....49

ARTIGO 2 – A percepção de liderança dos nutricionistas brasileiros

TABELA 1. Variáveis demográficas e dados da graduação em nutrição dos nutricionistas brasileiros respondentes (maio, 2018).....62

TABELA 2. Características do exercício profissional atual dos nutricionistas brasileiros respondentes (maio, 2018).....63

TABELA 3. Média e desvio padrão de respostas total e por fator do instrumento aplicado com nutricionistas brasileiros (maio, 2018).....64

TABELA 4. Teste de correlação de Mann-Whitney dos três fatores da escala de auto avaliação de liderança aplicada aos nutricionistas brasileiros.....65

LISTA DE QUADROS

CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO

ARTIGO 1 - Adaptação e validação de um instrumento de percepção de liderança para nutricionistas brasileiros

QUADRO 1. Modificações dos itens sugeridas pelos juízes na primeira etapa.....48

Sumário

LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE TABELAS	8
CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO	15
1.1 Histórico: O conceito de liderança	15
1.2 Métodos de estudo de liderança	18
1.3 Modelos de liderança	21
1.3.1 Teoria dos Traços.....	21
1.3.2 Teoria da liderança por Orientação de Comportamento	22
1.3.3 Teoria da Liderança Situacional.....	24
1.3.4 Teorias de Liderança Centrada nas Relações.....	24
1.3.4.1 Liderança Carismática.....	25
1.3.4.2 Liderança Transacional e Transformacional	26
1.3.5 Outras Perspectivas sobre Liderança	27
1.3.5.1 Liderança Ética	27
1.3.5.2 Liderança Autêntica.....	28
1.3.5.3 Liderança Estratégica	29
1.4 Liderança como habilidade desenvolvível.....	30
1.5 Liderança nos serviços de saúde	31
CAPÍTULO 2: JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS	34
Objetivo Geral	34
Objetivos Específicos	34
CAPÍTULO 3: MÉTODOS	35
3.1 Estratégia de pesquisa	35
3.2 Análise de juízes.....	36
3.2.1 Validação do conteúdo e validação semântica.....	36
3.2.2 Análise dos dados dos juízes	37
3.3 Coeficiente de confiabilidade do instrumento	38
3.4 Amostra.....	38
3.5 Instrumentos e variáveis da pesquisa	39
3.6 Tratamento e análise dos dados.....	39
CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO	41

ARTIGO 1	42
ARTIGO 2	58
CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	79
APÊNDICES	86

INTRODUÇÃO

A liderança é descrita como a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos e metas. Esta influência pode se dar por meio de um cargo de chefia em uma organização, sendo considerada uma influência formal, ou da liderança informal, quando a capacidade de influência está fora da estrutura administrativa da instituição, podendo esta ser tão relevante quanto à influência formal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Dentro dos serviços de saúde, a habilidade de liderar de forma eficaz reflete diretamente no serviço prestado e na qualidade da assistência dispensada, pois o comportamento do líder pode afetar o bem estar e o nível de estresse dos liderados. Sendo assim, a falta de liderança eficaz é responsável pela maior parte dos problemas de qualidade das instituições de saúde, portanto, a oferta desta qualidade pressupõe uma liderança comprometida com o serviço (FERREIRA, 2011).

Segundo Lerman e Jameson (2018), existe na assistência à saúde uma crescente desconexão entre a capacidade de trabalho da liderança e as necessidades atuais dos complexos e expansivos sistemas de saúde. A comunicação, o planejamento, o alinhamento da missão e a supervisão do sistema são desafios em ritmo crescente, incorporados em um curto período de tempo, e estão diante de uma liderança culturalmente desatenta ao desenvolvimento de habilidades como comunicação, formação de equipe, colaboração e tomada deliberada de decisões que posicionarão a próxima geração de líderes médicos.

No contexto da atuação do profissional de nutrição, esta habilidade é igualmente requerida. Segundo Worsfold, Grand e Barnhill (2015), a liderança está entre as competências essenciais na prática do nutricionista por este ser responsável pela promoção e melhoria dos serviços de nutrição e dietética, bem como pela orientação de mudanças que impactem positivamente as questões relacionadas à saúde dos indivíduos no âmbito político, social e comercial.

Possuir o conhecimento e o título de nutricionista é muito importante do ponto de vista técnico, no entanto, a habilidade de comunicar uma informação de forma

que as pessoas consigam compreender e aplicar este conhecimento adequadamente é igualmente relevante para a propagação da saúde (KOHN, 2014).

O estudo realizado por Gonçalves (2016) teve como um dos objetivos caracterizar as competências profissionais do nutricionista que atua em serviços de nutrição hospitalar, em uma amostra de 29 profissionais atuantes em três serviços de Nutrição e Dietética de Ribeirão Preto (SP). Na percepção dos nutricionistas hospitalares, a liderança foi relatada como uma das seis competências consideradas essenciais no trabalho, tal como o conhecimento teórico-prático, comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe multiprofissional e ética.

Uma pesquisa de Alves e Martinez (2016) sobre as lacunas entre a formação do nutricionista e as competências para atuação no Sistema Único de Saúde (SUS) identificou que não havia nenhuma disciplina e nenhum registro de conteúdo nas ementas de um curso de nutrição de uma instituição pública de ensino em Alfenas (MG) sobre a temática da liderança, ainda que esta seja uma competência importante segundo as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de nutrição.

Ademais, documentos brasileiros ressaltam a importância desta habilidade no exercício da profissão de nutricionista, como a Resolução nº 600/2018 do Conselho Federal de Nutricionistas, a Resolução CNE/CES Nº 5, de 7 de novembro de 2001 que instituem as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de nutrição, e o Consenso de Habilidades e Competências do Nutricionista na Saúde Coletiva.

Observa-se assim a importância da competência da liderança na atuação do nutricionista em todas as áreas de atuação deste profissional, embora sejam raros os trabalhos encontrados sobre o tema na literatura, pois são importantes na resolução dos maiores problemas de saúde encontrados em todo o mundo, principalmente tendo em vista a perspectiva do grande aumento da população mundial nas próximas décadas, o que envolve também questões de custo e economia (BOYCE, 2014).

CAPÍTULO 1: REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Histórico: O conceito de liderança

A figura do líder foi identificada no decorrer da história da humanidade como essencial para promover o alcance dos propósitos de determinado grupo de indivíduos, desde a sobrevivência do bando a metas de organizações empresariais. A liderança tem, portanto, o papel de buscar soluções conjuntas para atingir um objetivo, viabilizada devido às influências geradas no processo de interação do homem com seus semelhantes (SOBRAL; GIMBA, 2012).

Embora o conceito de liderança já tenha sido amplamente discutido, não há ainda uma coesão sólida a seu respeito por ser uma habilidade complexa e multifacetada (DAY; ANTONAKIS, 2012; BURNS, 2012). Até o final da década de 1970, Burns (2012) já havia levantado mais de 130 definições diferentes de liderança, sem que houvesse uma conceituação plenamente aceita (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

No entanto, observa-se um conjunto de elementos essenciais e consensuais que caracterizam o tema, sendo estes: um método de influência a partir dos comportamentos e características do líder, a relação dinâmica entre líder e liderado(s), a percepção que os liderados têm do líder, a busca pelo alcance de objetivos específicos, e o desenvolvimento de algum nível de transformação no ambiente em que os indivíduos estão inseridos (DAY; ANTONAKIS, 2012).

A liderança é descrita como a habilidade de influenciar pessoas, em um processo interativo, a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam. Os estudos sobre liderança visam compreender melhor o comportamento gerencial para que seja possível elaborar estratégias para a formação de gestores cada vez mais efetivos (SOBRAL; GIMBA, 2012; DAY; ANTONAKIS, 2012).

Bass e Stogdill (1990) observam um antigo esforço da humanidade na compreensão desta competência, concedendo aos egípcios em 2300 a.C. o primeiro registro escrito sobre o tema, definido como uma habilidade nobre que origina de algo que transcende aos seres humanos. Ainda na antiguidade, Sun Tzu produziu um importante manual de liderança baseado em suas experiências de combate,

intitulado “A arte da guerra”, ainda popular nos dias atuais (DAY; ANTONAKIS, 2012).

Em 1513, Maquiavel buscou descrever a liderança no âmbito político de forma mais pragmática na obra “O Príncipe”, que dispõe de teorias governamentais e de como o líder deveria proceder para se manter no poder (DAY; ANTONAKIS, 2012, SANT’ANNA; CAMPOS; LÓTFI, 2012).

Rost (1993) observou em seu estudo que a influência do líder está baseada na capacidade de exercitar a persuasão, sendo por meio desta que as pessoas respondem ou não, de forma livre, à influência do líder. Para ele as principais características da definição de liderança são: relacionamento baseado em influência; líderes e seguidores são pessoas nesse relacionamento; líderes e seguidores visam mudanças reais; líderes e seguidores desenvolvem propósitos mútuos.

Ao longo da história, os estudos sobre liderança seguiram algumas abordagens, podendo ser classificadas conforme (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014):

- a) A ênfase que colocam sobre os líderes (teoria dos traços e teoria do comportamento);
- b) A ênfase que colocam sobre a situação (modelo de contingência ou modelo da liderança situacional);
- c) A ênfase que colocam nos aspectos relacionais (liderança transformacional e transacional, liderança carismática, entre outros).

Durante o século XIX, os estudos focaram na listagem de atributos de pessoas prestigiadas, buscando as características determinantes de um líder. Este conhecimento resultou na “Teoria dos Traços”, com a suposição de que um grande líder, também reconhecido como herói, possuía qualidades definidas que o designavam assim de forma inata, sendo criticada posteriormente por não levar em conta aspectos situacionais, nem tratar o processo de maneira holística (BURNS, 2012; NORTHOUSE, 2013; BRYMAN et al., 2011).

Sucessivamente, a figura do líder como herói é afastada e dá lugar a imagem de gestor, devido à expansão da indústria e ao surgimento das corporações

(BERGAMINI, 1994). A abordagem de traços deu lugar ao interesse em caracterizar as dimensões comportamentais que distinguem líderes efetivos de não efetivos. As pesquisas em torno desta temática avançaram para a compreensão do comportamento de pessoas em posição de liderança, pressupondo-se que seria possível treinar outros indivíduos para que apresentassem tais características (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014; BOWDITCH, 2002). Neste sentido, verificou-se que a abordagem do líder relacionava-se a pessoas ou a tarefas, configurando-se no modelo de liderança por orientação de comportamento (YUKL, 2006).

A partir de então, o comportamento grupal frente às atitudes do líder passou a ganhar maior visibilidade e importância, devendo este ter a capacidade de ajustar seu comportamento de acordo com as diferentes situações (YUKL, 2006; DANSEREAU; GRAEN; HAGA, 1975).

A evolução dos estudos mostrou que situações diversas requerem comportamentos diferenciados e adequados a cada momento. As abordagens situacionais, ou contingenciais, foram desenvolvidas para indicar o estilo de liderança a ser utilizado em cada situação, cabendo ao líder identificar corretamente os pontos críticos de cada circunstância, escolher comportamentos pertinentes e ser flexível o suficiente para aplicar esses comportamentos de modo conveniente (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014).

As mudanças no ambiente de trabalho destacaram a necessidade de compreender o comportamento dos liderados. Surge assim, na década de 1970, a escola relacional de liderança, cujo objetivo central era trabalhar o relacionamento do líder com cada liderado (GRAEN; UHL-BIEN, 1995). O relacionamento considerado de alta qualidade e, conseqüentemente, com melhores resultados nas corporações, possui as características de confiança, respeito e grande envolvimento tanto do líder quanto do liderado nos objetivos. Já o relacionamento de baixa qualidade, refere-se a um contato limitado por meio de um contrato formal, em que seguidor e líder possuem papéis rigorosamente definidos (GARDNER et al., 2005).

Após um período de calma nos estudos, ao final da década de 1980, inaugura-se a escola da Nova Liderança, onde novas perspectivas sobre o assunto são lançadas, com as abordagens centradas nas relações. Dentre elas, o conceito

de liderança carismática é caracterizado como um modelo de influência do líder devido ao vínculo emocional gerado com seus seguidores (BURNS, 2012). Além desta, as teorias de liderança transicional e transformacional também tiveram destaque neste período, avaliando-se o efeito da relação de caráter transformador entre líder e seguidor (TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Na primeira década do século XXI, da filosofia e da psicologia positiva emergiu uma nova perspectiva sobre liderança, a teoria liderança autêntica, em meio às crises econômicas, ambientais e políticas deste período (YUKL, 2006). O momento buscou por soluções mais éticas e efetivas dos líderes, determinando quatro principais comportamentos dos líderes autênticos: sistema equilibrado de informações, internalização de aspectos morais, transparência nos relacionamentos e autoconhecimento (YUKL; GORDON; TABER, 2002).

Outras perspectivas sobre a temática de liderança foram desenvolvidas durante e após os períodos acima citados. O histórico de pesquisas sobre o assunto revela uma incessante tentativa em compreender, por diferentes métodos, os estilos de liderança percebidos em cada período, de forma a aprofundar o conhecimento no assunto e a aplicabilidade dos diferentes tipos de liderança, bem como a descrição de seus pontos fortes e pontos de melhorias.

1.2 Métodos de estudo de liderança

Para a realização de um estudo de liderança, pode-se usar diferentes abordagens metodológicas, como estudos descritivos ou inferenciais, quantitativos, qualitativos ou quali-quantitativos.

Como exemplo de estudos que utilizaram a análise quali-quantitativa temos a pesquisa de Rowe (2014), que realizou um estudo indutivo, baseado em registros históricos, sobre os 19 reis que governaram o reino de Judá entre os anos de 931 a 586 a.C. através de registros históricos. Concluiu que aqueles que apresentaram uma liderança ética tiveram maior continuidade do mandato, maior sucesso econômico, e maior número de vitórias em guerras e batalhas que os líderes antiéticos, provados por diferença estatística significativa. Além disso, o estudo

também verificou aspectos ambientais e suas relações com o exercício ou não da liderança ética.

A liderança efetiva de Walter Osborne na orquestra de Red Tops foi o foco de uma pesquisa que identificou os principais quesitos responsáveis pelo grande sucesso de seu time, em especial a liberdade de contribuição dada a cada membro ao mesmo tempo em que buscava fortalecer a identidade do grupo como um todo. Esta pesquisa realizou análises sócio históricas, histórico métricas e psicobiografias (NOVICEVIC et al., 2011).

Os estudos inferenciais quantitativos sobre liderança visam fazer uma avaliação mais categórica, sendo possível classificar o estilo de liderança exercido, apoiar alguma teoria de caracterização existente, e avaliar os fatores ambientais típicos que influenciam cada estilo através das análises estatísticas.

Um estudo realizado na Índia examinou a validade de três abordagens de liderança (transformacional, orientação por tarefas, e um modelo de liderança da corporação local com o pseudônimo RDO), avaliando 18 líderes de corporações a partir da opinião dos seus liderados, utilizando questionários e instrumentos de medida de desempenho. Os resultados apontaram boa validade das três abordagens, no entanto, o modelo de liderança RDO foi considerado o mais apropriado por medir os aspectos mais relevantes segundo a cultura local (PALRECHA; SPANGLER; YAMMARINO, 2012).

O setor alimentício também vem sendo alvo de vários estudos sobre liderança com a utilização de instrumentos de medida. A baixa produtividade de funcionários e a insatisfação dos clientes estão relacionadas ao exercício do líder gerencial e abusivo, devido a sua influência negativa sobre os colaboradores. Para a metodologia do estudo de Detert et al. (2007) foram utilizados questionários de avaliação de liderança, além de análises de outras variáveis, como a baixa produtividade, o lucro e a satisfação do cliente (DETERT et al., 2007).

Outro estudo revela que o clima de empoderamento parece ter influência importante no desempenho de líderes do setor de alimentação: 539 gerentes de restaurantes de serviços rápidos foram avaliados por três questionários previamente construídos, sendo que aqueles que se sentem mais capacitados e tem alto senso

de responsabilidade operam restaurantes que têm um desempenho melhor do que os gerentes que se sentem menos capacitados (WALLACE et al., 2011).

Os questionários utilizados em pesquisas quantitativas são instrumentos que avaliam a liderança de forma resumida e transversal em indivíduos que assumem o papel de líder, embora não considerem a dinâmica e variabilidade que caracteriza o comportamento de liderança. Os instrumentos são construídos com uma base teórica de modelo de liderança a fim de investigar padrões de comportamento e seus efeitos sociais (DINH et al., 2014).

A construção e a validação de instrumentos de medida que avaliam habilidades ou desempenho baseiam-se na Teoria de Resposta ao Item (TRI). Este modelo é confiável para um número crescente de pesquisadores, na medida em que os itens do instrumento possuem alta qualidade de acordo com rigorosos testes de modelos matemáticos que validam a confiabilidade dos itens, e conseqüentemente, do instrumento (GNAMBS, BATINIC, 2011; PASQUALI, PRIMI, 2003).

A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) desenvolvida por Melo (2004) foi construída com base nos três fatores predominantes de liderança na literatura segundo o autor, sendo eles: relacionamento, tarefa e situacional. O instrumento final é composto por 19 itens, que são avaliados pelos respondentes em uma escala de resposta tipo Likert de 5 pontos, de acordo com a frequência em que o evento ocorre.

Este é um instrumento em português brasileiro, com análise de consistência dos itens feita pelo método de juízes, validado semanticamente por uma amostra de 328 indivíduos brasileiros, de diferentes níveis de escolaridade, ambos os sexos e de níveis funcionais variados de uma empresa pública, e que possui boa confiabilidade, com valor de Alpha de Cronbach acima de 0,70 para os três fatores avaliados (MELO, 2004).

Em sua dissertação, Couto (2015) utilizou a EAEG como um dos instrumentos em sua pesquisa sobre relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais de gestores da Universidade de Brasília. As respostas obtidas dos 119 participantes da pesquisa demonstraram maior média

nas orientações de liderança por relacionamento e situacional em relação à orientação por tarefa.

1.3 Modelos de liderança

Os métodos de avaliação de liderança baseiam-se em um modelo teórico que identifica os principais aspectos a serem observados. Ao longo da história da pesquisa sobre liderança várias teorias foram formuladas e testadas a fim de compreender com maior profundidade esta competência. À medida em que as teorias eram consideradas defasadas ou incompletas, novos modelos foram desenvolvidos na tentativa de ampliar os conhecimentos sobre o tema. A figura abaixo apresenta de forma resumida os principais modelos de liderança desenvolvidos.

Figura 1: Principais modelos de liderança desenvolvidos ao longo da história.



1.3.1 Teoria dos Traços

A teoria dos traços possuiu como foco as qualidades e as características pessoais de líderes como Buda, Napoleão e Getúlio Vargas. Os estágios iniciais das

pesquisas sobre liderança procuraram por traços de personalidade que poderiam descrever os líderes e diferenciá-los dos demais (ROBBINS, 2010).

Portanto, a princípio, esta teoria teve foco sobre os líderes e não considerou os liderados e seu contexto. No entanto, os esforços das primeiras pesquisas para isolar os traços responsáveis pela liderança efetiva não apresentaram resultados aceitáveis. Ao final dos anos de 1960, uma revisão de 20 estudos identificou cerca de 80 traços de liderança, embora apenas cinco eram comuns a quatro ou mais estudos. Portanto, não foram descobertos traços específicos da liderança eficaz, mas observou-se que líderes são efetivos a medida em que sabem usar as características, ou comportamentos, que apresentam (ROBBINS, 2010; ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014; BASS, 1990).

1.3.2 Teoria da liderança por Orientação de Comportamento

A teoria de liderança por orientação de comportamento teve início e duração na década de 1950, com pesquisas pioneiras de programas das Universidades de Ohio e Michigan, nos Estados Unidos (YUKL, 2006).

Para a coleta de dados, o programa de Ohio estruturou um questionário com o objetivo de avaliar em que posição de liderança militares e pessoas civis se encontravam, e com que frequência eles apresentavam determinados comportamentos, bem como sua intensidade. Nos estudos de Michigan, iniciados no mesmo período, a utilização de questionários e intervenções visou aferir a produtividade da equipe em relação ao comportamento de líderes de diversas organizações (como gerentes de seção de companhias de seguros, supervisores de uma grande empresa de manufatura, e supervisores de equipes de operação ferroviária) classificando-os em seguida como eficientes ou ineficientes (YUKL, 2006).

O compilado de resultados destas duas pesquisas originou, posteriormente, a teoria de liderança por orientação de comportamento. Esta teoria foi bastante estudada e desenvolvida por diferentes autores ao longo do último século por permitir a categorização de comportamentos dos líderes por meio de questionários de liderança. Portanto, foram definidas várias taxonomias e fatores deste modelo de

liderança, não havendo um consenso entre essas definições (TUNCDOGAN; ACAR; STAM, 2017).

Yukl (2006) propôs apenas três tipos diferentes de orientações, e as compilou de acordo com as taxonomias descritas a seguir:

- Comportamento orientado para tarefas – os gerentes efetivos não fazem as mesmas atividades que seus subordinados, mas explicitam os objetivos das tarefas e as expectativas sobre cada papel, monitoram a operação e desempenho de seus liderados, além de planejarem atividades de curto prazo através de projetos, orçamentos e reuniões (YUKL, 2006, ARMOND; NASSIF, 2009).
- Comportamento orientado para relacionamentos – os gerentes efetivos oferecem suporte e encorajamento, reconhecem realizações e contribuições, desenvolvem habilidades e a confiança dos liderados, consultam os liderados quando tomam decisões, dá aos liderados empoderamento para que tomem a iniciativa na solução de problemas (YUKL, 2006, ARMOND; NASSIF, 2009).
- Comportamento orientado para mudanças – gerentes efetivos buscam supervisionar seus subordinados em grupos, ao invés de individualmente, para que haja um consenso nas decisões. Atentam-se ao monitoramento do ambiente externo, propõem estratégias inovadoras ou novas visões, encorajam o pensamento inovador, e correm riscos para promover as mudanças necessárias (YUKL, 2006, ARMOND; NASSIF, 2009).

Ao atualizar esta taxonomia, Yukl (2012) incluiu um quarto fator denominado como “externo”, que dispõe sobre a capacidade de networking, monitoramento externo e representação do líder.

Um dos instrumentos que utilizam como base a tendência comportamental de liderança é o *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), construído no processo de desenvolvimento desta abordagem nos estudos de Ohio. Este questionário, e variações dele decorrentes, permitiram a realização de vários outros estudos sobre liderança, no entanto, identificou-se grande ocorrência de efeito halo e erros de respostas como leniência e desejabilidade social (BASS, 1990).

1.3.3 Teoria da Liderança Situacional

A teoria da liderança situacional, ou contingencial, veio das evoluções nos estudos sobre liderança que mostraram que este processo era mais complexo do que identificar os traços ou os comportamentos desejáveis, devendo-se considerar a situação como um todo, pois situações diversas requerem comportamentos diferenciados e adequados às circunstâncias (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014).

Como exemplo, os líderes mais firmes em suas atitudes e convicções parecem ganhar muitos admiradores quando assumem empresas que lutam para sobreviver, como foi no caso da Ford e da Suzano Papel e Celulose que estiveram sob a liderança de Antonio Maciel Neto. No entanto, estes líderes tendem a seguir outras jornadas quando a situação se estabiliza, pois, o que funcionou em alguns momentos não parece garantir sucesso a longo prazo (ROBBINS, 2010).

As principais teorias que contribuíram para esta abordagem foram de Fiedler (1967), e de Hersey e Blanchard (1969). Fiedler conjuga três critérios situacionais: relações líder-membro, estrutura da tarefa e poder da posição. Segundo o autor, estes critérios caracterizam a menor ou maior favorabilidade da situação.

O segundo modelo, de Hersey e Blanchard (1969), talvez seja o de maior destaque nas teorias de abordagem situacional. Segundo eles, a efetividade do comportamento do líder depende do nível de maturidade dos membros da equipe na situação em que se encontram. Os autores utilizam os eixos de: comportamento diretivo (voltado para tarefa), ou comportamento apoiador (voltado para os relacionamentos), para definir o estilo de liderança recomendado em cada situação. Esta teoria propõe que o líder adapte seus comportamentos ao nível de desenvolvimento do liderado (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014).

1.3.4 Teorias de Liderança Centrada nas Relações

As mudanças no ambiente de trabalho das últimas décadas, como a introdução das redes sociais, rápido acesso a informação, e instabilidade do

emprego, destacaram a necessidade de compreender com maior profundidade o comportamento dos liderados. Os processos de reestruturação organizacional resultaram em trabalhadores mais céticos e menos suscetíveis ao papel de seguidores (CROSS, PARKER, 2004).

O estudo de Kelley (2004) classificou os seguidores através da combinação de pensamento e ação. Segundo ele, os quatro tipos fundamentais de liderados são: os alienados, os conformistas, os passivos, e os exemplares.

No entanto, as novas perspectivas de liderança revelaram que o mesmo estilo de liderança poderia ser motivador para alguns indivíduos, e desmotivador para outros. De modo geral, os seguidores preferem líderes que parecem ter características semelhantes às suas, e que sejam capazes de satisfazer suas necessidades prioritárias (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014). Surge assim, os modelos de liderança centrada nas relações.

1.3.4.1 Liderança Carismática

A teoria da liderança carismática foi fortemente influenciada pelas ideias do socialista Max Weber, que descreveu esta característica como uma forma de influenciar os seguidores por meio da admiração destes pelas qualidades do líder, além da capacidade de encontrar soluções para as crises que atraem seus liderados, promovendo assim um vínculo emocional único baseado nos valores compartilhados (YUKL, 2006, DAY; ANTONAKIS, 2012).

Um líder carismático apresenta soluções não convencionais para os problemas, estando disposto a assumir riscos pessoais e a fazer sacrifícios para defender sua visão. A liderança carismática é atribuída àqueles que inspiram seus seguidores, encorajando-os a não desistirem de sonhos tidos inicialmente como impossíveis, e cria um ambiente de identificação entre eles (YUKL, 2006).

Os indicadores de carisma estão intimamente relacionados às percepções que os seguidores possuem do líder, tais como: confiança nas crenças do líder, obediência voluntária e ligação afetiva ao líder, alto envolvimento emocional do líder

nos objetivos e na missão da organização, e crença dos seguidores de que podem contribuir de forma expressiva no sucesso da missão (YUKL, 2006).

1.3.4.2 Liderança Transacional e Transformacional

Influenciada principalmente pelas ideias de Burns (2012) após a década de 1980, além da teoria carismática surge outra perspectiva na escola da nova liderança através da classificação de dois tipos deste fenômeno: transacional e transformacional, sendo este modelo uma das abordagens mais estudadas nos últimos 20 anos sobre o tema (TURANO; CAVAZOTTE, 2016, BASS, 1998).

A liderança transacional possui um propósito limitado, recorrendo aos interesses pessoais dos liderados e a troca de benefícios, de ordem econômica, política ou psicológica, para suscitar uma melhor execução das tarefas (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). O líder transacional possui comportamentos que envolvem a negociação e acordos com os liderados em troca de um desempenho adequado, monitoramento dos erros e utilização da punição como medida corretiva (BASS; AVOLIO, 1990).

A liderança transformacional consiste em motivar e desenvolver os seguidores através de uma relação transformadora, inspirando-os a irem além das expectativas e dos interesses pessoais para agregarem mais valor à organização. As características principais dos líderes transformacionais envolvem: influência idealizada, motivação inspiracional, estimulação intelectual e consideração individualizada (FONSECA; PORTO; BARROSO, 2012).

O líder transformacional procura motivos potenciais nos seguidores, no sentido de satisfazer necessidades de alto nível, e assume o seguidor como pessoa total (TURANO; CAVAZOTTE, 2016). Desta forma, a pesquisa de Bass e Avolio (1990) indicou índices mais baixos de rotatividade, produtividade maior, além de maior satisfação dos funcionários conduzidos por uma liderança transformacional em relação à transacional.

Entre os instrumentos mais utilizados em estudos sobre liderança está o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ), criado por Bass em 1985 e sendo reformulado 10 anos depois, intitulado por MLQ-5x. Este questionário é constituído

por 45 questões e avalia cinco dimensões da liderança transformacional e quatro dimensões da liderança transacional. Os respondentes avaliam cada item de acordo com a frequência em que os comportamentos foram expostos pelo líder em uma escala tipo Likert variando de 1 (nunca) a 7 (sempre). O instrumento foi validado e apresentou um valor de alfa de Cronbach de 0,86, ou seja, a confiabilidade foi satisfatória (AVOLIO; BASS; 2004).

Briscoe, Hoobler e Byle (2010) utilizaram o instrumento MLQ-5x para avaliar a liderança de profissionais com a orientação de carreira proteana, ou seja, aqueles em que o foco está na autorrealização e na felicidade a partir de critérios individuais de sucesso, e não em fatores externos como salário, nível hierárquico e status. Os resultados demonstraram que os subordinados destes líderes atribuíram classificação de liderança transformacional mais alta, enquanto os pares e superiores conferiram uma classificação menor.

1.3.5 Outras Perspectivas sobre Liderança

1.3.5.1 Liderança Ética

Tendo em vista o grande potencial do uso indevido de poder por líderes que levavam seus seguidores a cometerem práticas antiéticas como se fossem legítimas, e do grande número de escândalos envolvendo líderes públicos e de grandes corporações, despertou-se o início de estudos sobre os aspectos éticos da liderança (YUKL, 2006).

Os estudos foram realizados em algumas fases, a partir da década de 1980, em que inicialmente foram investigados aspectos da tomada de decisão ética, análise conceitual e teórica da dinâmica desta liderança, e por fim, construção de instrumentos e aumento de estudos empíricos (LICHTENSTEIN, SMITH, TORBERT, 1995; MURPHY, ENDERLE, 1995; PERREAULT, 1997; CRAIG, GUSTAFSON, 1998; CHIKELEZE, 2014).

A liderança ética possui uma difícil definição, visto que utiliza critérios de valores, traços e comportamentos para avaliar um líder ético, como valores pessoais, estágio de desenvolvimento moral, liberdade de escolha, tipos de influência exercida, entre outros. Uma das definições descreve a liderança ética como uma conduta normativamente apropriada em suas ações pessoais e

interpessoais, e a promoção desta conduta entre seus seguidores através da tomada de decisão e comunicação fluida (YUKL, 2006; CHIKELEZE, 2014).

Baseados nessa teoria, Kalshoven, Den Hartog, De Hoogh (2011) formularam o *Ethical Leadership at Work Questionnaire* (ELW), composto por 46 itens distribuídos nas 7 dimensões avaliadas: orientação de pessoas, imparcialidade, compartilhamento de poder, preocupação com a sustentabilidade, orientação ética, esclarecimento de papéis e integridade.

Para a validação do instrumento os autores testaram o questionário em duas amostras de funcionários, sendo que no primeiro estudo os resultados apontaram uma relação positiva da liderança ética com satisfação e compromisso, e uma relação negativa com cinismo. Já na segunda amostra, a liderança ética relacionou-se positivamente com o comportamento de cidadania organizacional. Todas as variáveis estudadas apresentaram valor de Alfa de Cronbach acima de 0,70 (KALSHOVEN; DEN HARTOG; DE HOOGH; 2011).

1.3.5.2 Liderança Autêntica

Baseada na concepção de liderança ética, após o ano 2000, emergiu a perspectiva da liderança autêntica por diversos teóricos. Por estar inserida em um contexto de ataques terroristas, desavença nas corporações, crises socioambientais e econômicas, o princípio da liderança autêntica enfatiza o sistema de valores do líder, sua autoconsciência, e uma relação com os seguidores pautada na confiança. Esta foi a primeira teoria a descrever um líder ideal para as organizações (DAY; ANTONAKIS, 2012, YUKL, 2006).

A liderança autêntica está fundamentada no conceito de autenticidade, sendo esta uma qualidade do que é verdadeiro, legítimo, genuíno. Portanto, o indivíduo autêntico é verdadeiro consigo mesmo e não espera pela influência de terceiros para se revelar, está atento ao autoconhecimento bem como à fidelidade de suas ações em relação a suas crenças (BASS; STOGDILL, 1990; AVOLIO; GARDNER, 2005; EAGLY, 2005).

Portanto, a liderança autêntica busca promover capacidades psicológicas positivas, gerando autoconhecimento e favorecendo a internalização de uma

perspectiva moral através do estabelecimento de um clima ético dentro da organização. Estes valores produzem o autodesenvolvimento de líder e seguidores, pautado na transparência e na confiança das relações. Alcançar a autenticidade na relação entre líder-seguidor é fundamental para a promoção de um conjunto de valores dentro da instituição, sendo a identificação pessoal e social dos seguidores a chave para este quesito (BASS, 1998; EAGLY, 2005).

1.3.5.3 Liderança Estratégica

O conceito de liderança estratégica surgiu com o estudo sobre o comportamento de executivos com responsabilidade integral pela empresa devido ao alto impacto de suas decisões no desempenho geral da firma. As pesquisas anteriores visavam à atuação de supervisores e gerentes dos departamentos das organizações (ROWE, 2002; YUKL, 2006).

Por definição, liderança estratégica é a habilidade de influenciar os indivíduos envolvidos no processo para a tomada de decisões assertivas que contribuam com a organização, tanto no presente quanto no futuro. O líder estratégico busca alinhar toda a organização em uma visão comum, de forma que os esforços empreendidos por todos tenham o mesmo propósito, sendo esta uma habilidade diferenciada e muito estimada na empresa (SLAWINSKI, 2011).

Para tanto, a liderança estratégica é baseada em seis componentes principais: determinar o propósito da empresa de forma que este seja claro e realista, explorar e manter as competências essenciais que constroem o diferencial da organização, desenvolver o capital humano, sustentar uma cultura organizacional eficaz através do desenvolvimento dos valores compartilhados pelos funcionários, enfatizar práticas éticas, e estabelecer controles organizacionais equilibrados (IRELAND; HITT, 2005).

Desta forma, a liderança estratégica combina características da liderança gerencial e da liderança visionária com a sinergia, por meio do comportamento ético. O líder estratégico atenta-se tanto para as tarefas de resultado imediato quanto para as de longo prazo, além de proporcionar um clima de cooperação e de constante desenvolvimento dos funcionários da empresa (ROWE, 2002, IRELAND; HITT, 2005).

Independente do modelo de liderança a ser avaliado, definir a liderança como um processo acarreta em considerar que ela é passível de ser desenvolvida (NORTHOUSE, 2013). A liderança então não pode ser considerada como um cargo ou um conjunto de traços inatos a personalidade do indivíduo, pois envolve trocas e interações na organização. O líder não é necessariamente a pessoa designada a um cargo formal, mas pode ser qualquer pessoa capaz de mobilizar outras por meio de processos de influência (ZANELLI, ANDRADE, BASTOS, 2014).

1.4 Liderança como habilidade desenvolvível

A capacidade de liderança é um tema presente em diversos currículos de cursos, livros, pesquisas e programas de desenvolvimento profissional. A maioria dos educadores da área concorda que liderança é tanto uma habilidade quanto um comportamento que exhibe essa habilidade, embora muito se tenha investigado sobre este ser um comportamento inato ou uma competência (DOH, 2003).

Em um estudo do *National Longitudinal Study of Adolescent Health* realizado nos Estados Unidos, sendo replicado em uma amostra no *Framingham Heart Study*, de Neve et. al. (2013) analisaram a predisposição inata em indivíduos gêmeos de ocupar uma posição de liderança, estimando esta herdabilidade em 24%. Os autores concluíram que a presença do genótipo rs4950 estava associada à tendência de ocupação de liderança, embora isto seja determinado como o produto de diversas influências genéticas e ambientais.

Na pesquisa de Doh (2003) sobre a perspectiva de educadores em gestão sobre o ensino da liderança, identificou-se que estes defendem que a liderança pode ser desenvolvida em cada indivíduo, embora alguns tenham maior predisposição em aprender certas competências de forma mais rápida ou melhor do que outros. Ainda que o indivíduo não se torne o melhor líder de sua geração, sua educação, experiências de trabalho, influências de outras pessoas, e inserção em projetos desempenham um importante papel no aprimoramento de sua liderança.

Em sua dissertação, Metz (2015) estabeleceu quatro aspectos principais para o aprendizado em liderança, a partir de estudos e entrevistas feitas com líderes e pesquisadores sobre liderança, sendo eles: 1. Desenvolver o conhecimento explícito, ou seja, o conhecimento conceitual que se refere ao aspecto gerencial; 2.

Desenvolver o conhecimento tácito, ou colocar o conhecimento em prática, através de mentoria, feedback ou reflexão; 3. Desenvolver a Inteligência Emocional, por meio do desenvolvimento de empatia, integridade e autoconsciência; 4. Desenvolver a liderança ética, aprendendo os valores da moral e da responsabilidade para com os colaboradores; sendo esta uma sugestão de metodologia para o desenvolvimento em liderança.

Uma experiência na Universidade de Harvard com a metodologia de ensino case-in-point foi realizada para o desenvolvimento da liderança em alunos de um curso. O grupo de aproximadamente 100 alunos recebeu aulas teóricas e tarefas práticas extraclasse, individual e em equipes menores, para solucionar casos reais de conflitos nas organizações. As avaliações feitas pelo pesquisador revelaram uma melhora no desempenho como líderes dos alunos que participaram da experiência, além de serem reafirmadas após a análise de conhecimento dos mesmos anos após a finalização do curso (PARKS, 2005).

Portanto, a partir da observação destes estudos, ressalta-se que, apesar de alguns indivíduos terem maior predisposição genética em exercer o papel de líder, esta habilidade pode ser adquirida pelos demais e aperfeiçoada por todos os interessados (DOH, 2003).

Um exemplo deste desenvolvimento no campo da saúde deu-se no estudo de Krugman et al. (2013), em que dados sobre a liderança dos enfermeiros foram coletados através do instrumento *The Leadership Practices Inventory* (LPI) e ferramentas educacionais de liderança foram desenvolvidas internamente, revelando ganhos significativos após as intervenções.

1.5 Liderança nos serviços de saúde

A liderança em serviços de saúde vem sendo mais abordada no campo científico da enfermagem, desde a construção e validação de instrumentos de medida de liderança, auto avaliação do enfermeiro sobre sua liderança e percepção de técnicos, auxiliares de enfermagem e demais colaboradores (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014).

De forma semelhante, o papel de líder dentro de outras áreas da saúde é amplamente solicitado, porém pouco investigado (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014; KRUGMAN et al, 2013; LERMAN; JAMESON, 2018). A liderança dentro do campo da nutrição está inserida nas diversas áreas de atuação deste profissional, como gerenciamento de unidades de alimentação e nutrição, nutrição clínica, saúde coletiva, indústria de alimentos, e docência e pesquisa.

A resolução do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN) nº 600/2018 que dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições descreve várias habilidades de um líder nas competências deste profissional, utilizando pelo menos uma das palavras a seguir em todas as áreas de atuação descritas neste documento: planejar, organizar, dirigir, supervisionar, coordenar, orientar, gerenciar, avaliar os serviços, prestar assistência e treinamento, estabelecer e implantar procedimentos, promover e executar programas, entre outras.

O documento que descreve o consenso de habilidades e competências do nutricionista na saúde coletiva identifica os eixos de liderança e de gestão de pessoas como dois dos principais pontos de desenvolvimento das capacidades do nutricionista. Estes são vistos como aspectos consideráveis para elevar o nível de eficiência de atuação profissional, além de serem prioridades na questão de melhoria da formação profissional (RECINE, MOTORZA; 2013).

Além disso, a Resolução CNE/CES Nº 5, de 7 de novembro de 2001 que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de nutrição expõe que a formação do nutricionista deve dotar o profissional de conhecimentos para o exercício de diversas habilidades, entre elas a liderança, no que se refere ao trabalho em equipe multiprofissional, envolvendo compromisso, responsabilidade, empatia, habilidade para tomada de decisões, comunicação e gerenciamento de forma efetiva e eficaz. Ademais, também devem ser contempladas as habilidades de administração e gerenciamento no currículo do curso (CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001).

Sendo assim, verifica-se que, embora a competência de liderança seja amplamente solicitada na atuação do nutricionista, esta é uma temática raramente

abordada no campo científico da nutrição (WORSFOLD; GRAND; BARNHILL, 2015; BOYCE, 2014).

CAPÍTULO 2: JUSTIFICATIVA E OBJETIVOS

Embora internacionalmente esteja em crescimento o uso de métodos inferenciais, há uma grande quantidade de estudos descritivos no Brasil, com um uso restrito da análise multinível, ainda que esta seja a mais recomendada em revisões internacionais. Os estudos brasileiros demonstram uma preocupação baixa com a qualidade psicométrica das medidas e um baixo número de estudos que busquem gerar instrumentos de análise de liderança (PUENTE-PALACIOS, LAROS, 2009; SIQUEIRA, 2002; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015).

Esta pesquisa se justifica pela escassez de trabalhos nesta área e da necessidade de investigar a liderança exercida atualmente pelos nutricionistas, de forma que seja possível caracterizar esta competência e identificar os pontos de melhoria. Este conhecimento trará subsídios para a elaboração de estratégias que visem aprimorar o exercício da liderança do profissional de nutrição, a fim de prestar um serviço de melhor qualidade para a população.

Objetivo Geral

Investigar a auto percepção de liderança dos nutricionistas brasileiros.

Objetivos Específicos

- a) Validar a Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) para a auto percepção de nutricionistas brasileiros;
- b) Caracterizar o estilo de liderança auto percebido por nutricionistas brasileiros;
- c) Qualificar sócio-econômico-demograficamente nutricionistas brasileiros;
- d) Averiguar o contato de nutricionistas brasileiros com a temática da liderança;
- e) Verificar a confiabilidade da escala de medida utilizada.

CAPÍTULO 3: MÉTODOS

Este projeto recebeu a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Brasília (número: 79698017.1.0000.0030), de acordo com o que é estabelecido pela Resolução nº 466/2012. Todos os participantes que aceitaram contribuir com o estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e foi garantido o sigilo das informações.

3.1 Estratégia de pesquisa

Esta é uma pesquisa do tipo transversal exploratória que pretendeu investigar a auto percepção da liderança exercida por nutricionistas brasileiros de todas as áreas de atuação. Para tanto, foi utilizado o instrumento proposto por Melo (2004) “Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)” adaptado para auto avaliação.

A escolha do instrumento EAEG para a presente pesquisa se deu por alguns aspectos, como: a teoria de embasamento do instrumento, fatores avaliados, aplicabilidade dos construtos à realidade de trabalho da amostra, e compreensão das sentenças pelos respondentes.

O instrumento EAEG em seu formato original é respondido pelos liderados, com a percepção que estes têm sobre o seu líder. É composto por 19 itens, avaliados através de uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, em que 1 expressa “Nunca age assim”, 2 “Raramente age assim”, 3 “Ocasionalmente age assim”, 4 “Frequentemente age assim”, e 5 “Sempre age assim”. Os itens avaliam os três fatores mais evidenciados nos estudos de liderança, segundo o autor do instrumento: relacionamento (nove itens), tarefa (seis itens) e situacional (quatro itens).

Após a análise de juízes, o instrumento original EAEG apresentou consistência teórica e foi então aplicado a uma amostra de 328 empregados de uma empresa pública com sede em Brasília – DF. A escala apresentou boa confiabilidade, com os valores de Alpha de Cronbach para o Fator Relacionamento de 0,94; para o Fator Tarefa de 0,72; e para o Fator Situacional de 0,82. O valor global do Alpha de Cronbach do instrumento não foi definido pelo autor (MELO, 2004).

Por estes fatores de confiabilidade e clareza, bem como estar na língua portuguesa, justificou-se utilizar este instrumento neste estudo.

O instrumento EAEG foi modificado para o formato de auto avaliação do líder, sendo proposto um novo modelo de redação e disposição dos itens. Manteve-se o mesmo número de construtos, fatores avaliados e escala de resposta tipo Likert de cinco pontos. Após a modificação dos construtos para o modelo de autoanálise, procedeu-se a validação de conteúdo e validação semântica usando-se a análise de juízes (PASQUALI, 2010).

3.2 Análise de juízes

Para análise do instrumento por técnica de juízes, 12 profissionais com pós-graduação em nutrição comuseram o grupo de juízes para a primeira etapa, e 8 para a segunda etapa. Segundo Pasquali (1999), o conjunto de seis especialistas é suficiente para se chegar ao consenso necessário. Os juízes foram selecionados utilizando como critérios a experiência na atuação do profissional de nutrição e o conhecimento acadêmico sobre a construção de instrumentos de medida, sendo em sua maioria professores universitários de cursos de graduação em nutrição. Os especialistas receberam todas as informações necessárias sobre o método de avaliação do instrumento além de concordarem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O convite de participação da pesquisa e o endereço eletrônico do formulário de avaliação do instrumento foram enviados por e-mail através da plataforma online *Survey Monkey*®.

Os construtos reformulados foram julgados pelo método de juízes em duas etapas: na primeira solicitou-se aos 12 juízes participantes que estes examinassem a compreensão de cada sentença quanto à importância, clareza e pertinência. Após as modificações sugeridas pelos juízes, os itens que sofreram alguma alteração foram reenviados para um novo julgamento na segunda etapa da análise, em que participaram 8 juízes. Foi calculado o índice de concordância (IC) para cada item, que deveria ser superior a 80% para que este fosse considerado aprovado (PASQUALI, 2010).

3.2.1 Validação do conteúdo e validação semântica

Para a validade de conteúdo, utilizou-se a Técnica de Delphi (PERROCA; GAIDZINSKI, 1998). Os juízes julgaram a importância do conteúdo de cada questão através de uma escala tipo Likert de cinco pontos, em que 1 expressa “Discordo totalmente com o item”, 2 “Discordo parcialmente com o item”, 3 “Não concordo nem discordo do item”, 4 “Concordo parcialmente com o item” e 5 “Concordo plenamente com o Item”.

A validação semântica ocorreu simultaneamente à validação de conteúdo. Os juízes julgaram a clareza dos itens também com uma escala tipo Likert, em que 1 expressa “Não entendi nada”, 2 “Entendi só um pouco”, 3 “Entendi mais ou menos”, 4 “Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas”, 5 “Entendi quase tudo”, e 6 “Entendi perfeitamente e não tive dúvidas”.

Por fim, os juízes julgaram a pertinência de cada item do formulário respondendo através de uma escala dicotômica, compreendida por “sim” e “não”, se o item deveria ser retirado do instrumento. Caso o juiz sugerisse alguma alteração ou fizesse alguma observação, esta era descrita no espaço apropriado ao final da avaliação do item.

Para o envio dos formulários de avaliação do instrumento aos juízes foi utilizada a plataforma *Survey Monkey*®. Os questionários foram devolvidos pelos juízes com suas considerações para a análise quantitativa e reformulação do instrumento.

Após as modificações sugeridas, outro formulário foi enviado para análise dos itens modificados. Utilizaram-se as mesmas escalas quanto à avaliação de importância, clareza e pertinência dos itens.

3.2.2 Análise dos dados dos juízes

Para a análise de dados, as respostas foram compiladas através do programa Microsoft Excel 2010. Além disso, os gráficos e percentuais de respostas gerados pela própria plataforma *Survey Monkey*® também foram utilizados.

Foi calculado o índice de concordância de cada item, a partir das notas obtidas na avaliação de importância e clareza pelos 12 juízes na primeira etapa, e pelos 8 juízes na segunda etapa. Para que o item fosse considerado plenamente

aceito, este deveria ter acima de 80% das notas ≥ 4 , segundo a escala de respostas, para os critérios de importância e clareza.

Os itens que tiveram acima de 80% de concordância foram mantidos no instrumento. Os demais foram reescritos e submetidos novamente à avaliação na segunda etapa até que obtivessem o percentual mínimo de aprovação. Além disso, todos os comentários e sugestões feitas pelos juízes foram ponderados e incorporados ao instrumento final quando pertinentes.

3.3 Coeficiente de confiabilidade do instrumento

Segundo Pasqualli (2010), para validar estatisticamente um instrumento é necessário, minimamente, que haja uma amostra 10 respondentes por construto. Portanto, a validação deste instrumento necessitaria de, no mínimo, 200 respostas. O instrumento final EAEG para Nutricionistas Brasileiros obteve um total de 252 nutricionistas respondentes para a sua validação.

O cálculo do coeficiente de confiabilidade do instrumento é denominado Alpha de Cronbach. Segundo Cronbach (1996), escalas com resultados entre 0,8 a 1,0 apresentam excelente consistência interna. Também foram calculados o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de Bartlett, para verificar a adequação da análise fatorial e a correlação das variáveis na população, respectivamente.

3.4 Amostra

A amostragem por conveniência de respondentes foi recrutada das redes sociais por meio da divulgação da pesquisa em canais de mídias sociais que integram a comunidade de nutrição e/ou que são do interesse de nutricionistas (páginas de nutrição no Facebook® e Instagram®), e por endereço de e-mail. Foram definidos como critérios de inclusão: ser nutricionista atuante e identificar exercer o papel de líder na instituição de trabalho atual (a descrição do conceito de liderança foi dado no início do questionário). O tempo de coleta de respostas do questionário foi de três meses, no período de março a maio de 2018.

O instrumento final foi enviado via link para acesso na plataforma *Survey Monkey*® onde os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e preencheram o instrumento de pesquisa. O tempo médio de resposta ao questionário online foi de 10 minutos.

A captação nas redes sociais foi enviada a grupos de todas as regiões do país, para alcançar nutricionistas de todas as áreas administrativas dos Conselhos Regionais de Nutrição. A plataforma *Survey Monkey*® gerou uma tabela em Excel® com a compilação dos dados.

Para a realização da avaliação de liderança dos nutricionistas, o número de 252 respondentes que preencheram o instrumento completo foi utilizado. Este número confere uma margem de erro de 6,2% e nível de confiança de 95%, tendo como base o quadro estatístico do 2º semestre de 2017 do CFN que declara o total de 106131 nutricionistas definitivos no Brasil (SANTOS, 2017).

3.5 Instrumentos e variáveis da pesquisa

Além do instrumento de liderança, foram investigadas características sócio demográficas para caracterização e diferenciação da amostra, sendo estas: gênero, idade, estado civil, formação acadêmica e aspectos da atividade profissional, como área de atuação, locais de atuação, anos de exercício da profissão, entre outros. Também foram investigadas relações do participante com a atuação e capacitação em liderança, para avaliar possíveis correlações entre o contexto social e formação de estilos gerenciais.

3.6 Tratamento e análise dos dados

A análise estatística de dados foi realizada através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para procedimentos de análise exploratória.

Uma vez confirmados os fatores das escalas, procedeu-se ao cálculo dos escores médios por fator avaliado na escala, para cada respondente. Foram somados os valores assinalados em cada um dos itens e realizou-se a divisão posterior pelo número de itens de cada fator abordado na escala.

Utilizando-se os parâmetros citados por Field (2009), foram avaliadas as hipóteses para modelos de regressão, como: a) Tipos de variáveis; b) Variância não-nula; c) Multicolinearidade não-perfeita; d) Homocedasticidade; e) Erros independentes; e) Erros normalmente distribuídos; f) Independência e g) Linearidade.

Foram realizados os testes de normalidade e análises de natureza descritiva determinando as medidas de tendência central e dispersão da amostra. Além disso, foram calculadas e comparadas as médias e as proporções da amostra com testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa na forma de dois artigos independentes, estruturados para que, em seu conjunto, alcançassem os objetivos deste estudo, citados no capítulo 2. Cada artigo foi formatado em função da revista escolhida para envio do estudo.

O primeiro artigo, intitulado “**Adaptação e validação de um instrumento de percepção de liderança para nutricionistas brasileiros**” teve como objetivo validar a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) para nutricionistas brasileiros, a fim de viabilizar a investigação da liderança exercida atualmente por estes profissionais.

O segundo artigo, intitulado “**A percepção de liderança de nutricionistas brasileiros**” teve como objetivo apontar as características da liderança auto percebida pelos nutricionistas brasileiros a partir dos três principais aspectos da liderança observados na literatura: tarefa, relacionamento e situacional.

ARTIGO 1

ADAPTAÇÃO E VALIDAÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA PARA NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

Mayara Dare Vidigal
Raquel Braz Assunção Botelho
Rita de Cássia Akutsu

RESUMO

O objetivo deste estudo foi validar um instrumento de medida sobre a auto percepção de liderança para nutricionistas brasileiros. Para tanto, utilizou-se a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) proposto por Melo (2004), onde os itens foram modificados para o formato de auto avaliação. Procedeu-se a análise de juízes para validação semântica e validação de conteúdo empregando a técnica de Delphi. Após isto, o instrumento foi aplicado em uma amostra de nutricionistas brasileiros para validar estatisticamente o instrumento. O instrumento final obteve 20 construtos, divididos nos mesmos fatores da escala original. Os testes de confiabilidade do instrumento indicaram ótimos resultados, com o alpha de Cronbach de 0,884; KMO de 0,895 e teste de Bartlett de 0,000. O formato de abordagem dos construtos para a auto percepção do líder é importante para verificar a imagem que o mesmo tem de seu próprio desempenho, no entanto está passível de erros de resposta, como a deseabilidade social, sendo importante comparar estes dados às respostas dos liderados sobre o comportamento do líder. O desenvolvimento deste questionário possibilita o fornecimento de dados sobre a liderança dos profissionais de nutrição, sendo necessários mais estudos para acessar outras propriedades deste instrumento e trazer subsídios para suprir as principais lacunas na liderança do nutricionista.

Termos de indexação: Nutricionista, liderança, instrumento, percepção.

1

1 Introdução

No decorrer da história da humanidade identificou-se a figura do líder como essencial para promover o alcance dos propósitos de determinado grupo de indivíduos, desde a sobrevivência do bando a metas de organizações empresariais. Isto ocorre devido à influência gerada no processo de interação do homem com seus semelhantes, tendo a liderança o papel de buscar soluções conjuntas para atingir um objetivo (SOBRAL; GIMBA, 2012).

A habilidade de liderar afeta diretamente os serviços prestados na área da saúde, visto que o comportamento do líder influencia o bem-estar e o nível de estresse dos liderados, e conseqüentemente, a qualidade da assistência prestada. Esta qualidade no serviço de saúde pressupõe uma liderança comprometida com o serviço, sendo, portanto, a falta de liderança eficaz a causa da maior parte dos problemas de qualidade das instituições de saúde (FERREIRA, 2011).

Segundo Lerman e Jameson (2018), existe na assistência à saúde uma crescente desconexão entre a capacidade de trabalho da liderança e as necessidades atuais dos complexos e expansivos sistemas de saúde. A comunicação, o planejamento, o alinhamento da missão e a supervisão do sistema são desafios em ritmo crescente, incorporados em um curto período, e estão diante de uma liderança culturalmente desatenta ao desenvolvimento de habilidades como comunicação, formação de equipe, colaboração e tomada deliberada de decisões que posicionarão a próxima geração de líderes médicos.

O estudo da liderança nos serviços de saúde vem sendo mais abordado no campo científico da enfermagem, com as temáticas de: construção e validação de instrumentos de medida de liderança; auto avaliação do enfermeiro sobre sua liderança e percepção de técnicos, auxiliares de enfermagem e demais colaboradores; e a construção de programas para o desenvolvimento de liderança para enfermeiros, que tem revelado ganhos significativos após as intervenções educacionais (KRUGMAN et al., 2013, CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014; ELLIOT, 2016).

No contexto da atuação do profissional de nutrição, alguns estudos e documentos apontam a importância da competência da liderança no desempenho

deste profissional (WORSFOLD, GRAND, BARNHILL, 2015; GONÇALVES, 2016; ALVES, MARTINEZ, 2016; RECINE, MORTOZA, 2013; CONSELHO FEDERAL DE NUTRIÇÃO, 2018; CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2001). No entanto, poucos estudos são encontrados sobre esta temática, principalmente no que se refere a uma análise do estilo de liderança dos nutricionistas (LANG, MASON, 2017; BOYCE, 2014).

Para identificação de características psicológicas, como a liderança, vários autores sugerem a necessidade de construção e validação de instrumentos cujo objetivo seja a categoria em foco (PASQUALI, 2010; NEIVA, 2004).

A Psicometria tem sido usada como ferramenta para apropriação de conceitos psicológicos ao cotidiano dos profissionais, e nessa linha, os questionários têm sido frequentemente construídos e validados.

Para avaliar a liderança de forma resumida e transversal em indivíduos que assumem o papel de líder são utilizados como instrumentos os questionários. Estes são construídos com uma base teórica de modelo de liderança para investigar padrões de comportamento e seus efeitos sociais, a fim de que seja possível vincular determinado processo com um desfecho, desenvolver a teoria, e assim prover uma base mais sólida de intervenções de liderança (DINH et al., 2014).

Para que um instrumento de pesquisa seja considerado válido vários métodos e testes podem ser aplicados para embasar a sua confiabilidade. A construção e validação estatística de instrumentos de medida que avaliam habilidades ou desempenho baseiam-se na Teoria de Resposta ao Item (TRI). Este modelo é confiável para um número crescente de pesquisadores, na medida em que os itens do instrumento possuem alta qualidade de acordo com rigorosos testes de modelos matemáticos que validam a confiabilidade dos itens, e conseqüentemente, do instrumento (GNAMBS, BATINIC, 2011; PASQUALI, PRIMI, 2003).

Portanto, este estudo buscou adaptar e validar um instrumento de medida de liderança para os nutricionistas brasileiros, a fim de investigar a percepção de liderança exercida atualmente por estes profissionais. A partir disso, será possível caracterizar esta competência, identificar os pontos de melhoria e oferecer um serviço de melhor qualidade para a população.

2 Métodos

2.1 Desenho do estudo

Esta é uma pesquisa do tipo transversal exploratória que pretendeu adequar um instrumento de liderança para investigar a liderança exercida por nutricionistas brasileiros de todas as áreas de atuação por meio da auto percepção dos mesmos sobre sua atuação na área. Para tanto, foi utilizado o instrumento proposto por Melo (2004) “Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)”, que foi adaptado para auto avaliação, visto que a escala original avalia o líder do ponto de vista do liderado, e validado semanticamente no presente estudo. A escolha se deveu a confiabilidade e clareza do instrumento e por já estar adaptado culturalmente e semanticamente ao Brasil para outro grupo.

2.2 Desenvolvimento do instrumento

Para a elaboração do instrumento original objeto deste estudo, os itens que avaliam os três fatores mais evidenciados nos estudos de liderança: Relacionamento (nove itens), Tarefa (seis itens) e Situacional (quatro itens) foram considerados na íntegra. A escala original foi aplicada em uma amostra de 328 funcionários de uma empresa pública com sede em Brasília - DF, e apresentou boa confiabilidade, com os valores de Alpha de Cronbach para o Fator Relacionamento de 0,94; para o Fator Tarefa de 0,72; e para o Fator Situacional de 0,82.

O instrumento EAEG em seu formato original foi respondido pelos liderados, com a percepção que estes têm sobre o seu líder. É composto por 19 itens, avaliados através de uma escala de resposta tipo Likert de cinco pontos, em que 1 expressa “Nunca age assim”, 2 “Raramente age assim”, 3 “Ocasionalmente age assim”, 4 “Frequentemente age assim”, e 5 “Sempre age assim”.

O instrumento EAEG foi modificado para o formato de auto avaliação do líder, sendo proposto um novo modelo de redação e disposição dos itens. Manteve-se o número de construtos, fatores avaliados e escala de resposta tipo Likert de cinco pontos. Após estas modificações, procedeu-se a validação de conteúdo e validação semântica usando-se a análise de juízes (PASQUALI, 2010).

2.2.1 Análise de juízes

Os construtos reformulados foram julgados pelo método de juízes em duas etapas: na primeira solicitou-se que estes examinassem a compreensão de cada sentença quanto à importância, clareza e pertinência. Após as modificações sugeridas pelos juízes, os itens que sofreram alguma alteração foram reenviados para um novo julgamento na segunda etapa da análise. Foi calculado o índice de concordância (IC) para cada item, que deveria ser superior a 80% para que este fosse considerado aprovado (PASQUALI, 2010).

O total de 12 profissionais com pós-graduação em nutrição compuseram o grupo de juízes para a primeira etapa, e 8 para a segunda etapa. Segundo Pasqualli (1999), o conjunto de seis especialistas é suficiente para se chegar ao consenso necessário. Os juízes foram selecionados utilizando como critérios a experiência na atuação do profissional de nutrição e conhecimento acadêmico sobre a construção de instrumentos de medida, sendo em sua maioria professores universitários de cursos de graduação em nutrição.

Os especialistas receberam todas as informações necessárias sobre o método de avaliação do instrumento além de concordarem com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). O convite de participação da pesquisa e o endereço eletrônico do formulário de avaliação do instrumento foram enviados por e-mail através da plataforma online *Survey Monkey*®.

2.2.2 Validação de conteúdo e validação semântica

Para a validade de conteúdo, utilizou-se a Técnica de Delphi (PERROCA; GAIDZINSKI, 1998). Os juízes julgaram a importância do conteúdo de cada questão através de uma escala tipo Likert de cinco pontos, em que 1 expressa “Discordo totalmente com o item”, 2 “Discordo parcialmente com o item”, 3 “Não concordo nem discordo do item”, 4 “Concordo parcialmente com o item” e 5 “Concordo plenamente com o Item”.

A validação semântica ocorreu simultaneamente à validação de conteúdo. Os juízes julgaram a clareza dos itens também com uma escala tipo Likert de seis pontos, em que 1 expressa “Não entendi nada”, 2 “Entendi só um pouco”, 3 “Entendi mais ou menos”, 4 “Entendi quase tudo, mas tive algumas dúvidas”, 5 “Entendi quase tudo”, e 6 “Entendi perfeitamente e não tive dúvidas”.

Por fim, os juízes julgaram a pertinência de cada item do formulário respondendo através de uma escala dicotômica, compreendida por “sim” e “não”, se o item deveria ser retirado do instrumento. Caso o juiz sugerisse alguma alteração ou fizesse alguma observação, esta era descrita no espaço apropriado ao final da avaliação do item.

Para o envio dos formulários de avaliação do instrumento aos juízes foi utilizada a plataforma Survey Monkey®. Os questionários foram devolvidos pelos juízes com suas considerações para a análise quantitativa e reformulação do instrumento.

Após as modificações sugeridas, outro formulário foi enviado para análise dos itens modificados. Utilizaram-se as mesmas escalas quanto à avaliação de importância, clareza e pertinência dos itens.

2.3 Análise dos dados

Para a análise de dados, as respostas foram compiladas através do programa Microsoft Excel 2010. Além disso, os gráficos e percentuais de respostas gerados pela própria plataforma Survey Monkey® também foram utilizados.

Foi calculado o índice de concordância de cada item, a partir das notas obtidas na avaliação de importância e clareza pelos 12 juízes na primeira etapa, e pelos 8 juízes na segunda etapa. Para que o item fosse considerado plenamente aceito, este deveria ter acima de 80% das notas ≥ 4 , segundo a escala de respostas, para os critérios de importância e clareza.

Os itens que obtiveram acima de 80% de concordância foram mantidos no instrumento. Os demais foram reescritos e submetidos novamente à avaliação na segunda etapa até que obtivessem o percentual mínimo de aprovação. Além disso, todos os comentários e sugestões feitas pelos juízes foram ponderados e incorporados ao instrumento final quando pertinentes.

2.4 Coeficiente de confiabilidade do instrumento

Segundo Pasqualli (2010), para validar estatisticamente um instrumento é necessário que haja uma amostra de, no mínimo, 10 respondentes por construto. Portanto, a validação deste instrumento necessitaria de, no mínimo, 200 respostas, visto que um novo item foi incluído conforme sugerido pelos juízes, além dos 19

construtos da escala original. O instrumento final EAEG para Nutricionistas Brasileiros obteve um total de 252 nutricionistas respondentes para a sua validação.

A amostragem por conveniência de respondentes foi recrutada das redes sociais através da divulgação da pesquisa em canais de mídias sociais que integram a comunidade de nutrição e/ou que são do interesse de nutricionistas (páginas de nutrição no Facebook® e Instagram®), e por endereço de e-mail. Foram definidos como critérios de inclusão: ser nutricionista atuante e identificar exercer o papel de líder na instituição de trabalho atual (a descrição do conceito de liderança foi dada no início do questionário).

O cálculo do coeficiente de confiabilidade do instrumento é denominado Alpha de Cronbach. Segundo Cronbach (1996), escalas com resultados entre 0,8 a 1,0 apresentam excelente consistência interna. Também foram calculados o teste de Kaiser-Meyer-Olkin (*KMO*) e o teste de Bartlett, para verificar a adequação da análise fatorial e a correlação das variáveis na população, respectivamente. Todas as análises foram realizadas usando-se o SPPSS 20.0®.

O estudo recebeu aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Brasília (número: 79698017.1.0000.0030), de acordo com o que é estabelecido pela Resolução nº 466/2012. Todos os participantes que aceitaram contribuir com o estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e foi garantido o sigilo das informações.

3 Resultados

O instrumento obteve o total de 20 questões divididas nos mesmos fatores da escala original. Nenhum item foi considerado como “não pertinente” a ponto de ser excluído. Um item foi incluído no fator tarefa a partir das sugestões dos juízes. O questionário final resultou em: nove itens para o fator Relacionamento, sete para o fator Tarefa, e quatro para o fator Situacional.

A Figura 1 apresenta o resumo dos resultados obtidos no processo de construção e validação do instrumento.

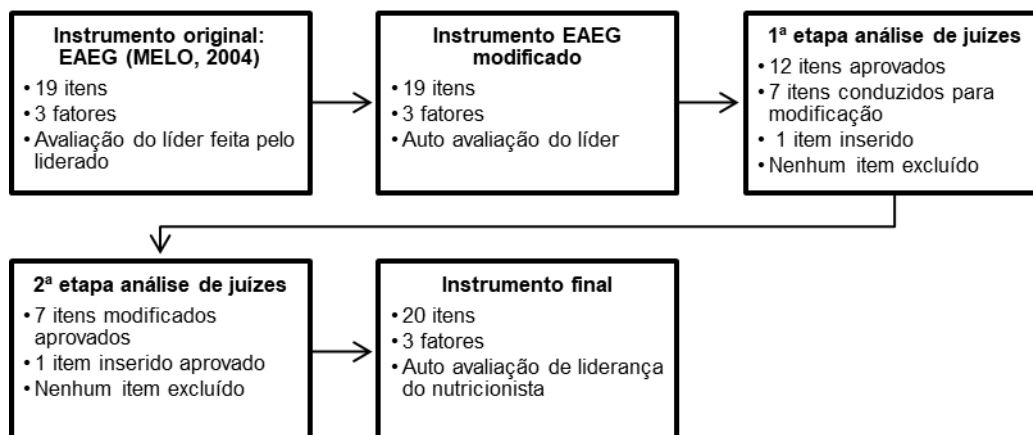


Figura 1. Etapas de desenvolvimento e validação do instrumento autoaplicável de liderança dos nutricionistas

3.1 Primeira etapa da análise de juízes

Na primeira etapa, os itens 1, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 18 e 19 (Apêndice 1) foram aprovados pelos juízes com mais de 80% de concordância, tanto para importância quanto para a clareza. Em relação à pertinência, as questões 5, 7, 8 e 19 receberam apenas um voto afirmativo para a exclusão, não sendo o índice de concordância suficiente para que estas questões fossem retiradas do instrumento. No entanto, as observações feitas pelos juízes sobre estes itens foram avaliadas e discutidas.

Os itens 2, 3, 4, 7, 11, 14, 16 que obtiveram índice de concordância menor que 80% quanto à importância ou clareza, foram modificados de acordo com as sugestões feitas pelos juízes (Quadro 1) e encaminhados para nova avaliação. Foi sugerida também a inclusão de um item que avaliasse a rigidez do líder consigo mesmo em relação aos prazos. Esta questão foi elaborada e encaminhada na segunda etapa aos juízes para avaliação de pertinência, importância e clareza.

3.2 Segunda etapa da análise de juízes

Na segunda etapa, apenas 8 dos 12 juízes participantes da primeira etapa tiveram disponibilidade para dar seguimento à pesquisa. Os itens avaliados como passíveis de modificação na etapa 1 foram reescritos e novamente encaminhados

para avaliação de clareza. O quadro 1 descreve as modificações sofridas por estes itens.

Quadro 1. Modificações dos itens sugeridas pelos juízes na primeira etapa e aprovadas na segunda etapa.

Número da questão	Questão original	Questão modificada
2	Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados.	Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados, mas pune sempre que necessário.
3	Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da disposição dele para realizar a tarefa.	Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da capacidade dele para realizar a tarefa.
4	Você coloca o trabalho em primeiro lugar.	O trabalho é a coisa mais importante da sua vida.
7	Você é rígido no cumprimento dos prazos estabelecidos.	Você é rígido com seus subordinados no cumprimento dos prazos estabelecidos.
11	Você estimula os seus subordinados a apresentarem novas ideias no trabalho.	Você estimula seus subordinados a apresentarem novas ideias sobre o trabalho.
14	Você pede que os membros do grupo sigam normas e regras estabelecidas.	Você exige que os membros do grupo sigam as normas e regras estabelecidas.
16	Você encontra tempo para ouvir os membros do grupo.	Você disponibiliza tempo para ouvir os membros do grupo.

A questão solicitada para inclusão foi elaborada da seguinte maneira: “Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos”. Esta questão foi incluída como o item número 20, atribuída ao fator Tarefa.

Todas as questões submetidas na segunda etapa foram aceitas com 100% de concordância de importância e clareza, com exceção da questão 2 que obteve 87,5%, sendo este IC suficiente para a inclusão do item no instrumento final.

3.3 Confiabilidade do instrumento

O instrumento final foi composto por 20 itens, adaptados para auto avaliação de liderança dos nutricionistas brasileiros, e foi submetido a uma amostra de 252 nutricionistas para aferição da confiabilidade do instrumento. O tempo médio de resposta ao questionário foi de 10 minutos. A Tabela 1 dispõe sobre as medidas utilizadas para o cálculo da confiabilidade e seus respectivos resultados.

Tabela 1. Resultados do teste de confiabilidade, índice de adequação da análise fatorial e do teste de esfericidade do instrumento de auto avaliação de nutricionistas

Testes de confiabilidade	Resultado	Interpretação
Alpha de Cronbach	0,884	Ótimo
Kaiser–Meyer–Olkin (KMO)	0,895	Ótimo
Bartlett	0,000	Ótimo

O instrumento final completo está como material suplementar.

4 Discussão

A teoria da liderança por orientação de comportamento desenvolveu-se a partir do pressuposto de que o comportamento do líder e o que ele faz influencia diretamente a produtividade, a motivação e a qualidade do desempenho dos liderados. Além disso, esta teoria permite a verificação da liderança de um indivíduo por meio da classificação de suas atitudes, usando os instrumentos de pesquisa (TUNCDOGAN; ACAR; STAM, 2017). Por estes aspectos, esta teoria foi instituída como alicerce deste estudo.

Um dos instrumentos que utilizam como base a tendência comportamental de liderança é o *Leader Behavior Description Questionnaire* (LBDQ), construído no processo de desenvolvimento desta abordagem nos estudos de Ohio. Este questionário, e variações dele decorrentes, permitiram a realização de vários outros estudos sobre liderança, no entanto, identificou-se grande ocorrência de efeito halo e erros de respostas como leniência e desejabilidade social (BASS, 1990).

Os instrumentos de liderança desenvolvidos em pesquisas quantitativas avaliam esta habilidade de forma resumida e transversal por não considerarem a dinâmica e a variabilidade que caracterizam o comportamento de liderança. No entanto, os estudos inferenciais sugerem uma maior sofisticação da pesquisa por realizarem análises psicométricas, enquanto a pesquisa descritiva se preocupa

apenas em expor o fenômeno. Portanto, assim como o instrumento EAEG para nutricionistas brasileiros, muitas pesquisas e questionários foram desenvolvidos a fim de avaliar e caracterizar o exercício da liderança e suas influências laborais (DINH et al., 2014; FONSECA, PORTO & BORGES-ANDRADE, 2014).

Um benefício observado na utilização desse tipo de instrumento inclui um diagnóstico rápido e transversal da liderança exercida, possibilitando a construção de intervenções que promovam melhorias no cenário atual da organização (DINH et al., 2014).

Um exemplo destes benefícios no campo da saúde deu-se no estudo de Kruman et al. (2013), em que dados sobre a liderança dos enfermeiros foram coletados através do instrumento *The Leadership Practices Inventory* (LPI) e ferramentas educacionais de liderança foram desenvolvidas internamente, revelando ganhos expressivos após as intervenções.

A escolha do instrumento utilizado nesta pesquisa se deu por diversos fatores, como: teoria de embasamento do instrumento, fatores avaliados, aplicabilidade dos construtos à realidade de trabalho da amostra, compreensão das sentenças pelos respondentes, entre outros. A necessidade de adaptação dos construtos ocorreu para que o instrumento fosse aplicável especificamente para nutricionistas brasileiros por meio do método de auto avaliação, possibilitando maior facilidade na compreensão dos itens pelos respondentes, na coleta dos dados, e na análise dos resultados. Para tanto, tornou-se fundamental a opinião dos juízes sobre os aspectos de liderança inerentes aos nutricionistas brasileiros.

Embora o formato de abordagem dos construtos de auto avaliação seja mais imediato na quantificação e avaliação das respostas, este conhecimento limita-se à percepção que o líder tem de si mesmo. Esta informação somada à avaliação do líder pelos liderados produziria dados mais completos e fidedignos, visto que a auto percepção pode ser expressa de forma distorcida devido a alguns fatores como o modo de formação da autoimagem, a forma de obtenção de um conhecimento e a importância dada a ele (PENNA, 1997).

Os modelos matemáticos aplicados aos instrumentos de medida são úteis para verificar a confiabilidade dos mesmos. O teste de Alpha de Cronbach é um modelo matemático amplamente utilizado para aferir a consistência interna das

escalas desenvolvidas. Neste teste, os valores obtidos entre 0,6 e 0,8 conferem boa qualidade ao instrumento, enquanto as notas entre 0,8 e 1,0 são consideradas resultados de excelente qualidade (CRONBACH, 1996). Assim, o instrumento adaptado para nutricionista apresentou excelente qualidade para verificação.

Jones et. al. (1986) atentou-se para a necessidade de um instrumento que atendesse às especificidades dos serviços de saúde e desenvolveu o *Nurse Practitioner Leader Questionnaire (NPLQ)*, um instrumento construído para medir o comportamento de liderança auto relatado de profissionais de enfermagem nos Estados Unidos. Este questionário enfatiza um antigo esforço de se investigar a percepção do profissional de saúde em relação ao exercício de sua liderança, assim como o instrumento desenvolvido no presente estudo.

O NPLQ foi composto por 37 itens, divididos em cinco fatores, que avaliavam a frequência que determinado comportamento era expresso pelos enfermeiros. Os fatores avaliados tiveram os valores do alpha de confiabilidade interna entre 0,60 e 0,79, conferindo boa qualidade ao instrumento. Entre as dificuldades apontadas pelos autores na construção e validação deste instrumento, incluiu-se determinar antecipadamente as áreas conceituais a serem medidas. Pois, mesmo quando os itens eram escritos e validados pela análise de juízes, estes poderiam utilizar medidas com conceitos diferentes daqueles pretendidos (JONES et. al, 1986). Esta dificuldade não foi observada neste estudo visto que os fatores já haviam sido consolidados previamente e validados por Melo (2004).

A Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) é um instrumento em português brasileiro, com análise de consistência dos itens feita pelo método de juízes, validados semanticamente - por brasileiros de diferentes níveis de escolaridade, ambos os sexos e de níveis funcionais variados de uma empresa pública -, e que possui boa confiabilidade, com valor de Alpha de Cronbach acima de 0,70 para os três fatores avaliados (MELO, 2004). Portanto, este instrumento apresentou uma consistente base metodológica e confiabilidade adequada para ser utilizado como pilar desta pesquisa.

Conforme sugerido por Fonseca, Porto & Borges-Andrade (2014), foi aproveitada uma escala já desenvolvida no Brasil ao invés de construir-se um novo instrumento, evitando, assim, a multiplicação, muitas vezes infrutífera e desnecessária, de escalas para mensurar o mesmo construto. Desta forma

procedeu-se que, pelo instrumento original já possuir boa confiabilidade, a EAEG para nutricionistas brasileiros, adaptada para auto aplicação, apresentou o alpha de Cronbach maior. Este resultado também expressa que o instrumento pode ser utilizado com excelente confiabilidade no formato de auto avaliação.

Além do excelente valor do alpha de Cronbach, este instrumento também obteve ótima análise fatorial segundo o teste de KMO e modelo fatorial apropriado para a população de estudo pelo teste de Bartlett. Sendo, portanto, um instrumento válido e com embasamento estatístico. Apresentou-se confiável para ser usado em outros estudos que busquem dados sobre a liderança exercida por nutricionistas brasileiros, devido às adaptações específicas para este grupo de profissionais através do método de Delphi e aos ótimos resultados estatísticos que foram apresentados a partir da amostra de respondentes recrutada.

5 Conclusão

O instrumento objeto deste estudo (EAEG) foi adaptado para a realidade de nutricionistas brasileiros, através da técnica de Delphi, e foi validado com excelente valor de Alpha de Cronbach, que confere confiabilidade ao instrumento. O desenvolvimento deste questionário possibilita o fornecimento de dados sobre a liderança dos profissionais de nutrição, sendo esta uma informação pouco conhecida até então.

Estudos futuros da EAEG para nutricionistas brasileiros são necessários para acessar outras propriedades deste instrumento e para que haja um conhecimento científico nesta temática, através do critério de reprodutibilidade. Com isto, poderão ser formuladas estratégias importantes para melhorar a efetividade da equipe de trabalho em que o nutricionista está inserido como líder e, conseqüentemente, a qualidade do serviço prestado à população. Além disso, a replicabilidade deste questionário poderá trazer subsídios para a construção de cursos e/ou melhoria das grades curriculares dos cursos de nutrição para suprir as principais lacunas na liderança deste profissional.

6 Referências

ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R.. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Único de Saúde (SUS). **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [s.l.], v. 20, n. 56, p.159-169, mar. 2016.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set**. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.

BOYCE, B.. Learning to Lead: Developing Dietetics Leaders. **Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics**, [s.l.], v. 114, n. 5, p.688-692, maio 2014.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M.. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. **Einstein (São Paulo)**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.66-74, mar. 2014.

CENICCOLA, G.D.; ARAÚJO, W.M.C.; AKUTSU, R. Development of a tool for quality control audits in hospital enteral nutrition. **Nutr. Hosp.** 29, 102–12, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Resolução Cfn nº 380/2005, de 9 de dezembro de 2005. **Definição das Áreas de Atuação do Nutricionista e Suas Atribuições, Estabelece Parâmetros Numéricos de Referência, Por Área de Atuação, e Outras Providências**. Brasília, DF.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 5/2001**. Diário Oficial da União Brasília, 9 de novembro de 2001. Seção 1.

CRONBACH, L. J., NETO, C. A. S., VERONESE, M. A. V. **Fundamentos da testagem psicológica**: Artes Médicas; 1996.

DINH, J. E. et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.36-62, fev. 2014.

ELLIOTT, N. Building leadership capacity in advanced nurse practitioners - the role of organisational management. **Journal Of Nursing Management**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.77-81, 21 nov. 2016. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1111/jonm.12444>.

FERREIRA, M. B. G. **Estilos de liderança do enfermeiro**: construção e validação de instrumento de avaliação. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2011.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 19, n. 3, p.290-310, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.

GNAMBS, T.; BATINIC, B.. Evaluation of measurement precision with Rasch-type models: The case of the short Generalized Opinion Leadership Scale. **Personality And Individual Differences**, [s.l.], v. 50, n. 1, p.53-58, jan. 2011.

GONÇALVES, N. E. X. M.. **O nutricionista que atua em serviços hospitalares de nutrição: competências profissionais e estratégias gerenciais**. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Pós Graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

HAMPTON, D. R. **Administração – Comportamento Organizacional**. São Paulo, McGraw Hill, 1991.

JONES, L. C. et al. Development of an Instrument to Measure Self-Reported Leadership Behaviors of Nurse Practitioners. **Journal Of Professional Nursing**, Baltimore, n. 2, p.180-185, maio 1986.

KALSHOVEN K., DEN HARTOG D. N., & DE HOOGH A. H. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, 22(1), 51–69. 2011.

KRUGMAN, M. et al. Longitudinal Charge Nurse Leadership Development and Evaluation. **Jonal: The Journal of Nursing Administration**, [s.l.], v. 43, n. 9, p.438-446, set. 2013.

LANG, T.; MASON, P.. Sustainable diet policy development: Implications of multi-criteria and other approaches, 2008–2017. **Proceedings Of The Nutrition Society**, London, p.1-16, jul. 2017.

LERMAN, C.; JAMESON, J. L. Leadership Development in Medicine. **New England Journal Of Medicine**, [s.l.], v. 378, n. 20, p.1862-1863, 17 maio 2018. New England Journal of Medicine (NEJM/MMS). <http://dx.doi.org/10.1056/nejmp1801610>.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, 4(2), pp. 31–62. 2004.

NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais**. 2004, 580 f. Tese (Doutorado em psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

PASQUALI, L.; PRIMI, R. **Fundamentos da Teoria de Resposta ao Item – TRI**. Avaliação psicológica, v. 2, n. 2, p. 99-110, 2003.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In: **Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração**, p. 37-71. Brasília, DF: LabPAM, 1999.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Artmed; 2010.

- PENNA, A. G.. **Percepção e Realidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1997. 192 p.
- PERROCA, M. G; GAIDZINSKI, R. R. Sistema de classificação de pacientes: construção e validação de um instrumento. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 32, n. 2, p. 153-168, ago., 1998.
- RECINE, E.; MORTOZA, A. S.. **Consenso sobre habilidades e competências do nutricionista no âmbito da saúde coletiva**. Brasília: Observatório de Políticas de Segurança e Nutrição, 2013. 64 p.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro, Pearson: 2007.
- SOBRAL, F. J. B. Azevedo; GIMBA, Rogério de Freitas. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 13, p.96-121, maio/ junho 2012. Edição Especial.
- TUNCDOGAN, A.; ACAR, O. A.; STAM, D. Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.40-64, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.
- YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66–85, 2012. <http://dx.doi.org/10.5465/amp.2012.0088.244>.
- WORSFOLD, L.; GRAND B. L.; BARNHILL G.C. The essential practice competencies for the Commission on Dietetics Registration's Credentialed. **Nutrition and Dietetics Practitioners**, v. 115, n. 6, p. 978-984, 2015.

ARTIGO 2

A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS

Mayara Dare Vidigal
Raquel Braz Assunção Botelho
Rita de Cássia Akutsu

RESUMO

A importância de pesquisas sobre liderança na área da saúde se dá em diversos estudos que apontam que uma liderança eficiente neste setor é uma exigência dos desafios atuais. O presente estudo buscou investigar a liderança auto percebida por nutricionistas brasileiros a partir dos modelos de liderança mais relevantes na literatura. Foi utilizado o instrumento Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), proposto por Melo (2004), após validação para nutricionistas brasileiros pelo método de auto avaliação, e um questionário para coleta de variáveis demográficas e de dados sobre o contato do nutricionista com a temática da liderança. Uma amostra de 252 nutricionistas brasileiros que exercem papel de liderança foi recrutada através de mídias sociais. Estes apresentaram dados demográficos congruentes com outras pesquisas sobre o perfil do nutricionista, e pouco contato com o assunto da liderança. Os respondentes avaliaram seu desempenho como líderes com cerca de 80% de aproveitamento, sendo o fator relacionamento o mais abrangido em sua atuação profissional. Ademais, o nutricionista que se avalia bem em um fator, se avalia bem em todos, não havendo distinção entre os estilos gerenciais do seu ponto de vista. Estes resultados mostram-se contraditórios em relação a outras pesquisas que avaliaram o ponto de vista dos funcionários em relação aos líderes, podendo haver poucos insumos para o nutricionista se avaliar devido a falta de conhecimento sobre o tema, e pelo viés de desejabilidade social. Observa-se então a necessidade de mais estudos que busquem fazer esta investigação, e que avaliem também a visão dos liderados sobre o nutricionista.

Termos de indexação: Nutricionista, liderança, percepção.

1 Introdução

A liderança é descrita como a capacidade de influenciar pessoas para alcançar objetivos e metas. Esta influência pode se dar por meio de um cargo de chefia em uma organização, sendo considerada uma influência formal, ou uma liderança informal, quando a capacidade de influência está fora da estrutura administrativa da instituição, podendo esta ser tão relevante quanto à influência formal (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

A importância de pesquisas sobre liderança na área da saúde se dá em diversos estudos que apontam que uma liderança eficiente neste setor é uma exigência dos desafios atuais para abordar as grandes questões dos cuidados de saúde que o mundo enfrenta (BOYCE, 2014; WORSFOLD, GRAND, BARNHILL, 2015; LERMAN, JAMESON, 2018). Segundo Ferreira (2011), a falta de liderança eficaz é responsável pela maior parte dos problemas de qualidade das instituições de saúde, portanto, a oferta desta qualidade pressupõe uma liderança comprometida com o serviço.

A liderança em serviços de saúde vem sendo mais abordada no campo científico da enfermagem, desde a construção e validação de instrumentos de medida de liderança, auto avaliação do enfermeiro sobre sua liderança e percepção de técnicos, auxiliares de enfermagem e demais colaboradores (CARDOSO; RAMOS; D'INNOCENZO, 2014).

No contexto da atuação do profissional de nutrição, a liderança está entre as competências essenciais na prática do nutricionista. É responsável pela promoção e melhoria dos serviços de nutrição e dietética, bem como pela orientação de mudanças que impactem positivamente as questões relacionadas à saúde dos indivíduos no âmbito político, social e comercial (WORSFOLD; GRAND; BARNHILL, 2015). No entanto, poucos são os estudos sobre liderança no exercício desta profissão, e estes não utilizam instrumentos de medida para verificação inferencial da liderança do nutricionista (BOYCE, 2014; WORSFOLD, GRAND, BARNHILL, 2015).

Possuir o conhecimento e o título de nutricionista é muito importante do ponto de vista técnico, no entanto, a habilidade de comunicar uma informação de forma que as pessoas consigam compreender e aplicar este conhecimento adequadamente é ainda mais relevante para a propagação da saúde (KOHN, 2014).

A resolução do Conselho Federal de Nutricionistas (CFN) nº 600/2018 que dispõe sobre a definição das áreas de atuação do nutricionista e suas atribuições descrevem várias habilidades de um líder nas competências deste profissional, utilizando pelo menos uma das palavras a seguir em todas as áreas de atuação descritas neste documento: planejar, organizar, dirigir, supervisionar, coordenar, orientar, gerenciar, avaliar os serviços, prestar assistência e treinamento, estabelecer e implantar procedimentos, promover e executar programas, entre outros.

O documento que descreve o consenso de habilidades e competências do nutricionista na saúde coletiva identifica os eixos de liderança e de gestão de pessoas como dois dos principais pontos de desenvolvimento das capacidades do nutricionista. Estes são vistos como aspectos consideráveis para elevar o nível de eficiência de atuação profissional, além de serem prioridades na questão de melhoria da formação profissional (RECINE; MORTOZA, 2013).

Portanto, as habilidades de liderança são necessárias em todas as áreas de atuação do nutricionista, pois são importantes na resolução dos maiores problemas de saúde encontrados em todo o mundo, principalmente tendo em vista a perspectiva do grande aumento da população mundial nas próximas décadas, o que envolve também questões de custo e economia (BOYCE, 2014).

Observa-se assim a importância da competência da liderança na atuação do nutricionista, embora sejam raros os trabalhos encontrados sobre o tema na literatura. Logo, o presente estudo visa investigar a liderança auto percebida pelos nutricionistas brasileiros a partir dos modelos de liderança mais relevantes na literatura.

2 Métodos

Este projeto recebeu aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade de Brasília (número: 79698017.1.0000.0030), de acordo com o que é estabelecido pela Resolução nº 466/2012. Todos os participantes que aceitaram contribuir com o estudo assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e foi garantido o sigilo das informações.

2.1 Desenho do estudo

Esta pesquisa buscou investigar a liderança atual exercida pelos nutricionistas brasileiros de todas as áreas de atuação através da autoanálise destes profissionais, sendo, portanto, um estudo do tipo transversal exploratório.

O instrumento Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), proposto por Melo (2004), foi utilizado como base nesta pesquisa. O instrumento EAEG é composto por 19 itens divididos em três fatores: tarefa (seis itens), relacionamento (nove itens) e situacional (quatro itens), e foi construído a partir da teoria de liderança comportamental. Esta escala avalia a opinião dos liderados sobre o líder, através de uma escala tipo Likert de cinco pontos em que 1 expressa “Nunca age assim”, 2 “Raramente age assim”, 3 “Ocasionalmente age assim”, 4 “Frequentemente age assim”, e 5 “Sempre age assim”.

O instrumento EAEG foi testado em uma amostra de 328 empregados de uma empresa pública com sede em Brasília – DF. A escala apresentou boa confiabilidade, com os valores de Alpha de Cronbach para o Fator Relacionamento de 0,94; para o Fator Tarefa de 0,72; e para o Fator Situacional de 0,82.

Por este ser um instrumento em português brasileiro, e apresentar boa confiabilidade e clareza, justificou-se utilizar esta escala neste estudo.

2.2 Desenvolvimento do instrumento e análise de juízes

Para que a escala pudesse avaliar a liderança dos nutricionistas a partir de sua auto percepção, foi proposto um novo modelo de redação e disposição dos itens. Manteve-se o número de construtos, fatores avaliados e escala de resposta tipo Likert de cinco pontos. Após esta modificação, procedeu-se a análise de juízes para validação de conteúdo e validação semântica (PASQUALI, 2010) conforme estudado por Vidigal, Botelho & Akutsu (no prelo).

O instrumento final EAEG para nutricionistas brasileiros obteve o total de 20 questões, adaptadas para auto avaliação, e divididas nos mesmos fatores da escala original. O questionário final resultou em: 9 itens para o fator relacionamento, 7 para o fator tarefa, e 4 para o fator situacional.

O valor do alpha de Cronbach do instrumento adaptado foi de 0,884 o que confere excelente confiabilidade ao mesmo, ótima análise fatorial segundo o teste de KMO que resultou em 0,895 e modelo fatorial apropriado para a população de estudo pelo teste de Bartlett que foi de 0,000.

2.3 Amostra

A amostragem por conveniência de respondentes foi recrutada das redes sociais através da divulgação da pesquisa em canais de mídias sociais que integram a comunidade de nutrição e/ou que são do interesse de nutricionistas (páginas de nutrição no Facebook® e Instagram®), e por endereço de e-mail. Foram definidos como critérios de inclusão: ser nutricionista atuante e identificar exercer o papel de líder na instituição de trabalho atual (a descrição do conceito de liderança foi dada no início do questionário).

O instrumento final foi enviado via link para acesso na plataforma *Survey Monkey*® onde os respondentes assinaram o Termo de Consentimento Livre Esclarecido (TCLE) e preencheram o instrumento de pesquisa.

Para a captação nas redes sociais foi enviado o link de acesso ao questionário online a grupos de todas as regiões do país, para alcançar nutricionistas de todas as áreas administrativas dos Conselhos Regionais de Nutrição. A plataforma *Survey Monkey*® gerou uma tabela em Excel® com a compilação dos dados.

Para a realização da avaliação de liderança dos nutricionistas, o número de 252 respondentes que preencheram o instrumento completo foi utilizado. Este número confere uma margem de erro de 6,2% e nível de confiança de 95%, tendo como base o quadro estatístico do 2º semestre de 2017 do CFN que declara o total de 106131 nutricionistas definitivos no Brasil (SANTOS, 2017).

2.4 Variáveis da pesquisa

Além do instrumento de liderança, foram investigadas características sócio demográficas para caracterização e diferenciação da amostra, sendo estas: sexo, idade, estado civil, formação acadêmica e aspectos da atividade profissional, como área de atuação, locais de atuação, anos de exercício da profissão, entre outros. Também foram investigadas relações do participante com a atuação e capacitação em liderança, para avaliar possíveis correlações entre o contexto social e formação de estilos gerenciais.

2.5 Tratamento dos dados

A análise estatística de dados foi realizada através do programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), para procedimentos de análise exploratória.

Uma vez confirmados os fatores das escalas, procedeu-se ao cálculo dos escores médios por fator avaliado na escala, para cada respondente. Foram somados os valores assinalados em cada um dos itens e realizou-se a divisão posterior pelo número de itens de cada fator abordado na escala.

Utilizando-se os parâmetros citados por Field (2009), foram avaliadas as hipóteses para modelos de regressão, como: a) Tipos de variáveis; b) Variância não-nula; c) Multicolinearidade não-perfeita; d) Homocedasticidade; e) Erros independentes; e) Erros normalmente distribuídos; f) Independência e g) Linearidade.

Foram realizados os testes de normalidade e análises de natureza descritiva determinando as medidas de tendência central e dispersão da amostra. Além disso, foram calculadas e comparadas as médias e as proporções da amostra com testes Kruskal-Wallis e Mann-Whitney.

3 Resultados

A pesquisa foi respondida de forma anônima por um total de 252 profissionais de nutrição brasileiros, sendo esta a amostra utilizada para as análises deste estudo. As respostas foram coletadas entre os meses de março e maio do ano de 2018.

3.1 Análise das variáveis

A tabela 1 descreve o resultado das variáveis referentes aos dados demográficos e dos aspectos relacionados à graduação em nutrição dos respondentes.

Tabela 1. Variáveis demográficas e dados da graduação em nutrição dos nutricionistas brasileiros respondentes (maio, 2018).

		Número de respondentes	Percentual de respondentes
Sexo	Feminino	229	90,9%
	Masculino	23	9,1%
Estado civil	sem companheiro	141	62,1%
	com companheiro	86	37,9%
Quantos filhos você tem?	Nenhum	143	63,0%
	Um	40	17,6%
	Dois	37	16,3%
	Três	6	2,6%
	Quatro ou mais	1	0,4%
Escolaridade (maior grau)	Superior completo	45	20,5%
	Pós-graduação: Especialização	120	54,8%
	Pós-graduação: Mestrado	32	14,6%
	Pós-graduação: Doutorado	18	8,2%
	Pós-graduação: Pós-Doutorado	4	1,8%
Em que tipo de instituição você concluiu a graduação em nutrição?	Pública	98	44,7%
	Privada	121	55,3%
Em que ano você	Entre 2016 e 2018	53	24,7%

concluiu sua graduação em nutrição?	entre 2011 e 2015	54	25,1%
	entre 2006 e 2010	43	20,0%
	entre 2001 e 2005	25	11,6%
	entre 1991 e 2000	14	6,5%
	antes de 1990	26	12,1%

A tabela 2 dispõe sobre as informações da atuação profissional atual dos nutricionistas que compuseram a amostra.

Tabela 2. Características do exercício profissional atual dos nutricionistas brasileiros respondentes (maio, 2018).

		Número de respondentes	Percentual de respondentes
Área de atuação em que exerce sua função principal	Alimentação coletiva	44	17,5%
	Nutrição Clínica	91	36,1%
	Saúde Coletiva	19	7,5%
	Docência e Pesquisa	33	13,1%
	Outros	65	25,8%
	Qual o tipo de empresa/instituição em que você exerce sua atividade profissional principal?	Pública	74
Privada		77	36,5%
Filantrópica		3	1,4%
Sociedade Limitada		10	4,7%
Empresário Individual		47	22,3%
Em quantos locais você exerce seu trabalho como nutricionista?	Um	98	46,4%
	Dois	66	31,3%
	Três	29	13,7%
	Quatro ou mais	18	8,5%

Você já trabalhava antes de terminar a graduação?	Sim	76	36,0%
	Não	135	64,0%
Você já exerceu o papel de líder em alguma instituição antes de ser nutricionista?	Sim	59	28,0%
	Não	152	72,0%
Você já fez algum curso/capacitação sobre liderança?	Sim	75	35,5%
	Não	136	64,5%

3.2 Respostas das questões da EAEG para nutricionistas brasileiros

A média total de respostas do instrumento foi de 4,175, indicando que os respondentes avaliam positivamente sua liderança, e acreditam possuir um aproveitamento de 80% das características observadas no instrumento. Foi atribuída ao fator relacionamento a maior média de respostas, e ao fator tarefa a menor média de respostas. A tabela 3 descreve a média e desvio padrão da escala e dos fatores avaliados.

Tabela 3. Média e desvio padrão de respostas total e por fator do instrumento aplicado com nutricionistas brasileiros (maio, 2018).

Fatores do questionário	Média	Desvio Padrão
Fator Relacionamento	4,332	0,55
Fator tarefa	3,997	0,52
Fator situacional	4,195	0,62
Média total do instrumento	4,175	0,46

A questão com maior média de respostas de todo o questionário foi “Você se mostra acessível aos seus subordinados”, do fator relacionamento, com o valor de 4,619. Já a menor média de todo o questionário foi de 3,257 com a questão do fator tarefa “O trabalho é a coisa mais importante da sua vida”.

Em relação a menor média de respostas do fator relacionamento, obteve-se o valor de 4,190 com a questão “Você demonstra confiança nos seus

subordinados”. A questão “Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos” do fator tarefa resultou em uma média de 4,337, sendo esta a maior nota deste fator.

Sobre o fator situacional, a questão com maior média de respostas, com 4,396, foi “Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada”, e a questão com menor média de respostas foi “Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da capacidade dele para realizar a tarefa”, com o valor de 4,039.

3.3 Teste de Correlação

Foi observada correlação positiva entre os três fatores avaliados no instrumento, conforme a tabela 4, o que indicou que quanto mais o respondente atribuiu uma nota elevada para um fator, mais ele eleva as notas dos demais fatores. Sendo assim, o nutricionista que se avalia bem em um fator, se avalia bem em todos.

Tabela 4. Teste de correlação de Mann-Whitney dos três fatores da escala de auto avaliação de liderança aplicada aos nutricionistas brasileiros.

	Fator 1	Fator 2	Fator 3
Qui-quadrado	176,476 ^a	155,294 ^b	151,421 ^c
df	21	18	10
Asymp. Sig.	,000	,000	,000

a. 0 células (0,0%) têm frequências esperadas inferiores a 5. A frequência celular mínima esperada é de 11,5.

b. 0 células (0,0%) têm frequências esperadas inferiores a 5. A frequência celular mínima esperada é de 13,3.

c. 0 células (0,0%) têm frequências esperadas inferiores a 5. A frequência celular mínima esperada é de 22,9.

4 Discussão

Os dados demográficos da amostra recrutada foram representativos em relação a alguns aspectos do universo dos nutricionistas brasileiros no exercício atual da profissão. Dados da pesquisa do perfil do nutricionista do CFN (2005) mostraram que cerca de 96,5% destes profissionais são do sexo feminino,

semelhante ao resultado desta pesquisa em que 90,1% dos respondentes foram mulheres. A escolha da profissão ser predominantemente de mulheres estaria ligada a características intrínsecas a natureza feminina e a serviços relacionados ao trabalho doméstico (PADILHA, 1990; ANDRADE & LIMA, 2003).

Quanto à graduação, a maioria dos nutricionistas brasileiros participantes da pesquisa possui até 5 anos de formados (CFN, 2005). Em relação ao nível de formação após a graduação, os últimos dados da pesquisa do CFN, realizada em 2005, revelam que a maioria dos nutricionistas possuía apenas a graduação, enquanto que neste estudo a maior parte da amostra possui maior nível de formação em especialização (54,8%). Este resultado pode caracterizar a busca por maior expertise em sua área de atuação, visto que há incremento salarial na medida em que mais anos de escolaridade são acumulados (CRESPO, REIS, 2007; CFN, 2005).

Os demais dados revelaram que a maioria formou-se em instituição privada (55,3%), assim como relatado na pesquisa do CFN (2005), além de não possuírem companheiro (62,1%), nem filhos (63,0%), podendo-se inferir que esta é uma amostra de jovens adultos e, portanto, mais presentes nas mídias sociais, que foram os canais de recrutamento da amostra.

Em relação à atuação do profissional, a maior parte referiu trabalhar na área de Nutrição Clínica (36,1%), em instituição privada (36,5%), e em apenas um local de trabalho (46,4%). Segundo os dados da pesquisa do CFN (2005), a Nutrição Clínica agrega o maior número de nutricionistas e registra o maior índice de satisfação com o trabalho, pois, neste seguimento, há uma forte autovalorização do profissional. Ainda neste seguimento, o ramo da Nutrição Esportiva registrou o maior índice de empreendedorismo.

As questões relacionadas ao trabalho do nutricionista indicaram pouco contato dos mesmos com a temática de liderança, visto que a maioria retratou não ter tido experiência profissional anterior (64,0%), não ter exercido o papel de líder antes de ser nutricionista (72,0%), ou seja, possuir como referência de trabalho apenas o que foi aprendido durante a graduação em nutrição, além de não terem feito qualquer capacitação em liderança (64,5%).

Estas informações configuram-se em um escasso conhecimento sobre liderança, bem como de seus diversos elementos, por parte dos nutricionistas respondentes. A falta de contato com este tipo de conteúdo compromete a eficiência dos processos perceptivos, reverberando uma avaliação superficial, constatada na avaliação dos resultados do preenchimento do instrumento utilizado nesta pesquisa (RIGNANO, 1928).

A auto percepção pode ser expressa de forma distorcida devido ao modo como chegamos a formar a autoimagem, e pela forma como obtemos um conhecimento e a importância que damos a ele. Os mecanismos de distorção da percepção categorizados por Brunswick (1958) foram fundamentados a partir da comparação entre os dados atribuídos pelo indivíduo a si mesmo com os que lhe foram apontados por uma comissão julgadora. Dentre eles, inclui-se o da minimização ou irrelevância, o da simulação e o da omissão (PENNA, 1997).

A avaliação positiva da liderança dos respondentes na faixa do segundo nível mais alto de respostas (4,0 – 4,5) do instrumento indica o quanto os nutricionistas julgam sua liderança apropriada e pouco passível de melhorias. Infere-se, porém, que esta informação seja contraditória aos dados que revelam pouca experiência de desenvolvimento consciente da liderança destes profissionais. Além disso, o fator relacionamento obteve a média mais alta dentre todos os fatores, embora pouco seja ensinado sobre estratégias de gerenciamento de pessoas durante a graduação em nutrição (ALVES, MARTINEZ, 2016).

A questão “Você se mostra acessível a seus subordinados”, do fator relacionamento, obteve a maior média de respostas do instrumento. A acessibilidade pode ser interpretada de diversas maneiras, como estar disponível em determinado período e local para as questões relacionadas ao trabalho, embora o Dicionário de Psicologia do Trabalho descreva a acessibilidade em interações sociais como a capacidade de um indivíduo de facilitar o desenvolvimento de uma ligação de empatia com o outro (BENDASSOLI, BORGES-ANDRADE, 2015).

Por outro lado, a questão com menor média do fator relacionamento foi: “Você demonstra confiança no seu subordinado”, indicando uma possível falha

no repasse de feedbacks positivos do líder para os liderados. Os benefícios do repasse de feedbacks dentro de uma organização são reconhecidos por muitas empresas que reportam aumento da efetividade de seus funcionários com esta prática (SEIFERT, YUKL, 2010; HEALY, WALSH & ROSE; 2003). Segundo Trevizan et. al. (1998) “no âmago da liderança está a capacidade de comunicar. Assim, a comunicação é fundamental para o exercício da influência, para a coordenação das atividades grupais e, portanto para a efetivação do processo de liderança”.

A menor média de todo o questionário, e do fator tarefa, foi com o construto “O trabalho é a coisa mais importante da sua vida”, que se justifica pelo fato de grande parte da amostra ser do sexo feminino, e este público ainda comprometer-se mais com as questões familiares (PADILHA, 1990; ANDRADE & LIMA, 2003). A maior média deste fator foi a questão “Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos”, o que demonstra o comprometimento dos respondentes com a urgência das tarefas estabelecidas no trabalho.

Em relação às questões do fator situacional, o item “Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada” obteve a maior média de respostas. De acordo com a teoria de Hersey e Blanchard (1986), para o subordinado que demonstra ser capaz e estar disposto para realizar a tarefa, o líder fornece tanto o comportamento diretivo quanto o comportamento de apoio, pois possui uma postura mais segura para a sua realização. Já a menor média foi observada na questão “Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da capacidade dele para realizar a tarefa”, ou seja, a liberdade de trabalho não é relacionada à confiança na capacidade do funcionário, havendo a necessidade do líder de determinar o que deve ser feito (HERSEY, BLAUCHARD, 1986). O teste de correlação de Mann-Whitney apontou uma tendência do nutricionista se avaliar do mesmo modo em todos os fatores, não sabendo fazer a diferenciação entre eles. Isto reforça a falta de critério para o julgamento da própria liderança dos nutricionistas participantes da pesquisa, podendo estar associado à falta de direcionamento para o assunto na graduação e pós-graduação dos estudantes da área da saúde, e pelo viés de desejabilidade social por se tratar da

interpretação de itens de auto relato (SHERIFFE et. al., 2017; HOLTGRAVES, 2017).

No estudo original de Melo (2004), a EAEG foi aplicada em uma amostra de 328 empregados de uma empresa pública com sede em Brasília – DF. O instrumento foi respondido pelos liderados em relação à liderança exercida por seus gerentes e obteve as médias de 3,465 para o fator relacionamento, 3,751 para o fator tarefa e 3,708 para o fator situacional. Observa-se médias menores de notas atribuídas pelos funcionários aos três fatores, sendo a menor delas do fator relacionamento, em relação às médias obtidas no presente estudo, feitas por auto avaliação dos líderes.

Outros estudos que utilizaram a EAEG também obtiveram médias inferiores da avaliação dos funcionários em relação aos líderes. Em seu estudo com 30 funcionários, Anjos (2010) obteve os valores de 3,59 para o fator relacionamento, 3,36 para o fator tarefa e 3,55 para o fator situacional. Outros estudos obtiveram médias das avaliações dos funcionários um pouco mais elevadas (entre 3,6 e 4,1), contudo ainda menores que a auto percepção dos líderes nutricionistas (LIMA, 2012; DUTRA, 2014).

Na pesquisa de Oliveira (2016), realizada apenas com mulheres, a escala EAEG também foi avaliada pelas lideradas em relação à sua gestora. Também nesta pesquisa o fator relacionamento obteve a menor média de todos os demais fatores, sendo este resultado oposto ao atribuído pelos nutricionistas líderes desta pesquisa, embora a grande maioria destes (90,1%) seja também do sexo feminino.

Assim, observa-se uma grande diferença entre as notas dos estudos realizados com a opinião dos liderados e as notas do presente estudo, elaborado com a avaliação dos líderes sobre si mesmos. Isso indica uma percepção mais elevada dos líderes sobre seu próprio desempenho em relação à opinião dos liderados, como observado na pesquisa de Cardoso, Ramos & D’Innocenzo (2014) que comparou a percepção de líderes e seguidores na área da enfermagem através de questionários direcionados tanto para a auto avaliação dos líderes quanto para a avaliação da liderança pelos liderados.

Esta pesquisa limitou-se a observar a auto percepção dos nutricionistas brasileiros, sendo necessário investigar a opinião dos liderados sobre o líder para a obtenção de um resultado mais abrangente e fidedigno em relação ao perfil de liderança exercido.

A escassez de estudos que avaliam o trabalho do nutricionista dificulta a comparação de resultados nesta pesquisa, de forma que seja indispensável a reprodução de outras investigações neste sentido.

5 Conclusão

O presente estudo revelou que os nutricionistas brasileiros participantes possuem pouco contato com a temática de liderança e, conseqüentemente, dispõem de poucos insumos para avaliarem-se de forma crítica quanto a sua atuação como líder.

Os nutricionistas respondentes acreditam que seu desempenho como líderes possui cerca de 80% de aproveitamento, e que o fator relacionamento seja o mais abrangido em sua atuação profissional. Ademais, o nutricionista que se avalia bem em um fator, se avalia bem em todos, não havendo distinção entre os estilos gerenciais do seu ponto de vista.

Os profissionais de nutrição devem, portanto, considerar a busca por programas que desenvolvam as habilidades de liderança, sendo um consenso entre os líderes atuais da área que as mudanças do mundo moderno requerem estas habilidades. Além disso, estudos indicam que a promoção de treinamentos sobre esta temática é um elemento essencial para o sucesso do profissional e da organização (BOYCE, 2014; LERMAN, JAMESON, 2018; KRUGMAN, 2013).

A concepção de um líder como alguém disposto a servir à sociedade é um ponto importante na profissão do nutricionista, visto que este é responsável pela promoção da saúde através do alimento e deve auxiliar as pessoas a serem mais capazes de fazer escolhas saudáveis para cuidarem melhor de si mesmas (RODRIGUEZ, 2010).

O conhecimento sobre o desempenho de liderança dos nutricionistas trará subsídios para a elaboração de estratégias que visem aprimorar o exercício da

liderança deste profissional, a fim de entregar um serviço de melhor qualidade para a população. Observa-se então a necessidade de mais estudos que busquem fazer esta investigação, e que avaliem também a visão dos liderados sobre o nutricionista.

6 Referências

ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R.. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Único de Saúde (SUS). **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [s.l.], v. 20, n. 56, p.159-169, mar. 2016.

ANDRADE, L. P.; LIMA, E. S. A formação e a prática do nutricionista: o gênero nas entrelinhas. **Nutrire: Rev. Bras. Alim. Nutr. São Paulo, SP**, v. 26, p. 109-126, 2003.

ANJOS, R. A. G. **Liderança e satisfação dos funcionários em uma pequena empresa**: um estudo de caso. 2010. 33 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015.

BOYCE, B. Learning to Lead: Developing Dietetics Leaders. **Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics**, [s.l.], v. 114, n. 5, p.688-692, maio 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jand.2014.03.009>

BRUNSWICK, E. F. **Intolerance of Ambiguity as an Emotional and Perceptual Personality Variable**. In Readings of perception, D. Van Nostrand Company. Nova York, 1958.

CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M.. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. **Einstein (São Paulo)**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.66-74, mar. 2014.

CFN - CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. **Perfil dos profissionais de nutrição – Análise Global**. ACTO: Estudos, Projetos e Pesquisas. Salvador, 2005.

CFN - CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Resolução Cfn nº 600/2018, de 25 de fevereiro de 2018. **Definição das Áreas de Atuação do Nutricionista e Suas Atribuições, Estabelece Parâmetros Numéricos de Referência, Por Área de Atuação, e Outras Providências**. Brasília, DF.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 5/2001**. Diário Oficial da União Brasília, 9 de novembro de 2001. Seção 1.

CRESPO, A.; REIS, M. C. O. **Efeito-Diploma no Brasil. IPEA – Notas Técnicas.** 29 p.; Rio de Janeiro: Ipea, 2007.

DUTRA, M. F. **Estilos de liderança:** um estudo no serviço federal de processamento de dados (SERPRO). 2014. 79 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

FERREIRA, M. B. G. **Estilos de liderança do enfermeiro:** construção e validação de instrumento de avaliação. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2011.

FIELD, A. **Descobrimo a estatística usando o SPSS-2:** Bookman Editora; 2009.

HEALY, M. C.; WALSH, A. B.; ROSE, D. S. (2003). **A benchmarking study of North America 360 degree practices.** Poster presented at the Society of Industrial and Organizational Psychology conference Orlando, Florida.

HERSEY, P. & BLANCHARD, K.H. **Psicologia para administradores: A teoria e as técnicas da liderança situacional.** EPU. São Paulo: 1986.

HOLTGRAVES, Thomas. Social Desirability and the Interpretation of Uncertainty Terms in Self-Report Questions. **Applied Cognitive Psychology**, [s.l.], v. 31, n. 6, p.623-631, 10 out. 2017. Wiley. <http://dx.doi.org/10.1002/acp.3364>.

KOHN, J. B. How Can Registered Dietitian Nutritionists Use Health Coaching Techniques? **Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics**, [s.l.], v. 114, n. 5, p.824, maio 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jand.2014.03.004>.

KRUGMAN, M. et al. Longitudinal Charge Nurse Leadership Development and Evaluation. **Jonal: The Journal of Nursing Administration**, [s.l.], v. 43, n. 9, p.438-446, set. 2013.

LERMAN, C.; JAMESON, J. L. Leadership Development in Medicine. **New England Journal Of Medicine**, [s.l.], v. 378, n. 20, p.1862-1863, 17 maio 2018. New England Journal of Medicine (NEJM/MMS). <http://dx.doi.org/10.1056/nejmp1801610>.

LIMA, E. P. **Estilo de liderança e sua relação com a satisfação com o trabalho em uma instituição financeira pública.** 2012. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Porto Velho, 2012.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, 4(2), pp. 31–62. 2004.

PADILHA, M. I. C. S. **O resgate das raízes: a influência da formação familiar e social na escolha e exercício da enfermagem.** 1990. 211p. (Dissertação) Faculdade de Enfermagem da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 1990.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Artmed; 2010.

PENNA, A. G. **Percepção e Realidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1997. 192 p.

RECINE, E.; MORTOZA, A. S. **Consenso sobre habilidades e competências do nutricionista no âmbito da saúde coletiva**. Brasília: Observatório de Políticas de Segurança e Nutrição, 2013. 64 p.

RIGNANO, E. **Problemes de Psychologie et de Morale**. Ed. Alcan, Paris, 1928.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUEZ, J. C. Servant Leadership: Helping People Make Wise Choices. **Journal Of The American Dietetic Association**, [s.l.], v. 110, n. 6, p.831-832, jun. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jada.2010.04.021>.

SANTOS, G. E. O. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em 2 de setembro de 2017.

SEIFERT, Charles F.; YUKL, Gary. Effects of repeated multi-source feedback on the influence behavior and effectiveness of managers: A field experiment. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 21, n. 5, p.856-866, out. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.012>.

SHERIFF, Ibrahim Hasanyin Naim et al. Student-led leadership training for undergraduate healthcare students. **Leadership In Health Services**, [s.l.], v. 30, n. 4, p.428-431, 2 out. 2017. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/lhs-03-2017-0018>.

TREVIZAN, M.A. et al. Liderança e comunicação no cenário da gestão em enfermagem. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**, v. 6, n. 5, p. 77-82, dezembro 1998.

WORSFOLD, L.; GRAND B. L.; BARNHILL G.C. The essential practice competencies for the Commission on Dietetics Registration's Credentialed. **Nutrition and Dietetics Practitioners**, v. 115, n. 6, p. 978-984, 2015.

CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

As pesquisas sobre liderança no Brasil revelam um grande atraso em relação as pesquisas internacionais, tanto na abordagem utilizada quanto na quantidade de estudos encontrados. Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2014) observam em seu estudo a necessidade de pesquisas brasileiras que tenham caráter quantitativo e que busquem produzir instrumentos de avaliação de liderança.

Neste sentido, foi proposto neste estudo a validação da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial adaptada para auto avaliação de nutricionistas brasileiros. Ela foi composta por 20 itens, divididos entre os fatores originais da escala (relacionamento, tarefa e situacional), após a análise de juízes realizada em duas etapas. Os testes estatísticos aplicados para verificação da confiabilidade do instrumento revelaram excelentes resultados.

Sugere-se que outras pesquisas sejam feitas com o instrumento validado neste estudo para que novas propriedades desta escala sejam acessadas. Também se verifica a necessidade de replicar este tipo de avaliação para que mais materiais sejam produzidos sobre a percepção do nutricionista a cerca de sua atuação como líder. Além disso, estudos que validem escalas que avaliam a opinião dos liderados sobre o desempenho do líder nutricionista são fundamentais para gerar informações sobre como o nutricionista é visto no exercício de sua liderança, em comparação com a percepção que este tem de si mesmo.

Os dados demográficos da amostra revelaram estar de acordo com as informações encontradas em outras pesquisas com nutricionistas brasileiros, no que se refere ao sexo, tempo de atuação profissional, tipo de instituição, entre outros. A área de atuação com maior concentração foi a Nutrição Clínica, no serviço privado, e em apenas um local de trabalho.

A maioria dos respondentes relatou não ter trabalhado antes da graduação, não ter exercido o papel de líder antes de ser nutricionistas e nunca ter feito qualquer capacitação em liderança. Estas informações indicam pouco contato dos participantes com a temática da liderança, visto que dentre as formas de agregar conhecimento está a experiência profissional, com situações de erros e acertos do líder, e de cursos e treinamentos sobre o tema.

Em relação à auto percepção de liderança dos nutricionistas brasileiros, estes revelaram pouca criticidade nesta avaliação, observado pelo teste de Mann-Whitney, em que houve correlação positiva entre os três fatores de liderança. Segundo eles, o exercício de sua liderança foi avaliado com cerca de 80% de aproveitamento, ou seja, pouco passível de melhorias, com maior média para o fator relacionamento. Estes resultados podem indicar uma distorção de percepção dos respondentes pelo viés de desejabilidade social.

A concepção de um líder como alguém disposto a servir à sociedade é um ponto importante na profissão do nutricionista, visto que este é responsável pela promoção da saúde através do alimento e deve auxiliar as pessoas a serem mais capazes de fazer escolhas saudáveis para cuidarem melhor de si mesmas (RODRIGUEZ, 2010).

Os profissionais de nutrição devem, portanto, considerar fortemente buscar programas que desenvolvam as habilidades de liderança, sendo um consenso entre os líderes atuais da área que as mudanças do mundo moderno requerem estas habilidades. Além disso, estudos indicam que a promoção de treinamentos sobre esta temática é um elemento essencial para o sucesso do profissional e da organização (BOYCE, 2014; LERMAN, JAMESON, 2018; KRUGMAN, 2013).

Ademais, a inclusão de disciplinas nos currículos de graduação e pós-graduação em nutrição sobre a temática da liderança torna-se indispensável para o desenvolvimento de profissionais que disponham destas habilidades, conforme previsto pelo documento que dispõe sobre as habilidades e competências requeridas do nutricionista, a Resolução do CFN nº 600/2018, dentre outros documentos que reconhecem a liderança como eixo fundamental, como a Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de nutrição, e o Consenso de Habilidades e Competências do Nutricionista na Saúde Coletiva.

O conhecimento sobre as características da liderança dos nutricionistas, incluindo a auto percepção e a percepção dos liderados, trará subsídios para a elaboração de estratégias que visem aprimorar o exercício da liderança deste profissional, a fim de entregar um serviço de melhor qualidade para a população. Observa-se então a necessidade de mais estudos que busquem fazer esta investigação, tanto para desenvolver instrumentos de abordagens quantitativas

sobre liderança no Brasil, quanto para avaliar a percepção do nutricionista sobre sua liderança, e avaliar também a visão dos liderados sobre o nutricionista.

REFERÊNCIAS

- ALVES, C. G. L.; MARTINEZ, M. R.. Lacunas entre a formação do nutricionista e o perfil de competências para atuação no Sistema Único de Saúde (SUS). **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, [s.l.], v. 20, n. 56, p.159-169, mar. 2016.
- ARMOND, Á. C.; NASSIF, V. M. J.. A liderança como elemento do comportamento empreendedor: um estudo exploratório. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 5, p.77-106, set. 2009.
- AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set**. (3rd ed.) Redwood City, CA: Mind Garden, 2004.
- AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L.. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.315-338, jun. 2005.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.
- BASS, B. M. **Transformational leadership : industrial, military, and educational impact**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.
- BASS, B. M.; STOGDILL, R. M. **Bass & Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications**. 3. ed. New York: Free Press, 1990.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p.102-114, maio 1994.
- BOYCE, B.. Learning to Lead: Developing Dietetics Leaders. **Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics**, [s.l.], v. 114, n. 5, p.688-692, maio 2014.
- BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- BRISCOE, J. P.; HOOBLER, J. M.; BYLE, K. A.. Do “protean” employees make better leaders? The answer is in the eye of the beholder. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 21, n. 5, p.783-795, out. 2010. Elsevier BV.
- BRYMAN, A. et al (Ed.). **The Sage Handbook of Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.
- BUFQUIN, D. et al. The influence of restaurant co-workers’ perceived warmth and competence on employees’ turnover intentions: The mediating role of job attitudes. **International Journal Of Hospitality Management**, [s.l.], v. 60, p.13-22, jan. 2017.

- BURNS, J. M.. **Leadership**. New York: Open Road Integrated Media, 2012.
- CARDOSO, M. L. A. P.; RAMOS, L. H.; D'INNOCENZO, M.. Coaching leadership: leaders' and followers' perception assessment questionnaires in nursing. **Einstein (São Paulo)**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.66-74, mar. 2014.
- CHIKELEZE, M. C. **Validation of the Ethical Leadership Style Questionnaire (ELSQ)**. 2014. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Philosophy, Benedictine University, Michigan, 2014.
- CONSELHO FEDERAL DE NUTRICIONISTAS. Resolução Cfn nº 600/2018, de 25 de fevereiro de 2018. **Definição das Áreas de Atuação do Nutricionista e Suas Atribuições, Estabelece Parâmetros Numéricos de Referência, Por Área de Atuação, e Outras Providências**. Brasília, DF.
- CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. Câmara de Educação Superior. **Resolução CNE/CES 5/2001**. Diário Oficial da União Brasília, 9 de novembro de 2001. Seção 1.
- COUTO, F. J. B.. **Relações entre o estilo gerencial e a expressão de competências técnicas e comportamentais na Universidade de Brasília**. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- CRAIG, S. B., GUSTAFSON, S. B. Perceived leader integrity scale: An instrument for assessing employee perceptions of leader integrity. **The Leadership Quarterly**, 9, 127–145, 1998.
- CRONBACH, L. J., NETO, C. A. S., VERONESE, M. A. V. **Fundamentos da testagem psicológica**: Artes Médicas; 1996.
- CROSS, R., PARKER, A. **The Hidden Power of Social Networks**. Harvard Business School Press, Boston, MA, 2004.
- DANSEREAU, F.; GRAEN, G.; HAGA, W. J. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations. **Organizational Behavior And Human Performance**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.46-78, fev. 1975.
- DAY, D. V.; ANTONAKIS, J. (Ed.). **The nature of leadership**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2012. 27 p. Disponível em: <https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_E24FFBFEBE58.P001/REF>. Acesso em: 21 jan. 2017.
- DETERT, J. R. et al. Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 92, n. 4, p.993-1005, 2007.

DINH, J. E. et al. Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 25, n. 1, p.36-62, fev. 2014. Elsevier BV.

DOH, J. P.. Can Leadership Be Taught? Perspectives From Management Educators. **Academy Of Management Learning & Education**, [s.l.], v. 2, n. 1, p.54-67, 1 mar. 2003.

EAGLY, A. H. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter?. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.459-474, jun. 2005.

FERREIRA, M. B. G. **Estilos de liderança do enfermeiro: construção e validação de instrumento de avaliação**. 105 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Uberaba, 2011.

FIEDLER, F. **A theory of leadership effectiveness**. New York: McGraw-Hill, 1967.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS-2**: Bookman Editora; 2009.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BARROSO, A. C.. O efeito de valores pessoais nas atitudes perante estilos de liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p.122-149, maio 2012.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 19, n. 3, p.290-310, jun. 2015. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.

GARDNER, W. L. et al. "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 16, n. 3, p.343-372, jun. 2005.

GNAMBS, T.; BATINIC, B.. Evaluation of measurement precision with Rasch-type models: The case of the short Generalized Opinion Leadership Scale. **Personality And Individual Differences**, [s.l.], v. 50, n. 1, p.53-58, jan. 2011.

GONÇALVES, N. E. X. M.. **O nutricionista que atua em serviços hospitalares de nutrição: competências profissionais e estratégias gerenciais**. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Pós Graduação em Enfermagem Fundamental, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2016.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M.. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.219-247, jun. 1995.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Management of organizational behavior: utilizing human resources**. Englewood: Prentice-Hall, 1969.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy Of Management Executive**, S.l., v. 19, n. 4, p.63-77, nov. 2005.

KALSHOVEN K., DEN HARTOG D. N., & DE HOOGH A. H. Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. **The Leadership Quarterly**, 22(1), 51–69. 2011.

KELLEY, R. E.. Followership. In: BURNS, J. M.; GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J. **Encyclopedia of leadership**. Oaks: Sage Publications, 2004. p. 504-513.

KOHN, J. B. How Can Registered Dietitian Nutritionists Use Health Coaching Techniques? **Journal Of The Academy Of Nutrition And Dietetics**, [s.l.], v. 114, n. 5, p.824, maio 2014. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jand.2014.03.004>.

KRUGMAN, M. et al. Longitudinal Charge Nurse Leadership Development and Evaluation. **Jona: The Journal of Nursing Administration**, [s.l.], v. 43, n. 9, p.438-446, set. 2013.

LERMAN, C.; JAMESON, J. L. Leadership Development in Medicine. **New England Journal Of Medicine**, [s.l.], v. 378, n. 20, p.1862-1863, 17 maio 2018. New England Journal of Medicine (NEJM/MMS). <http://dx.doi.org/10.1056/nejmp1801610>.

LICHTENSTEIN, B. M., SMITH, B. A., TORBERT, W. R. Leadership and ethical development: Balancing light and shadow. **Business Ethics Quarterly**, 5(1), 97–116, 1995.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): Desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organização e Trabalho**, 4(2), pp. 31–62. 2004.

METZ, J.. **Can leadership be taught: a study about leadership development in education**. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Linneus University, Suécia, 2015.

MURPHY, P. E., ENDERLE, G. Managerial ethical leadership: Examples do matter. **Business Ethics Quarterly**, 5(1), 117–128, 1995.

NEVE, J. et al. Born to lead? A twin design and genetic association study of leadership role occupancy. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.45-60, fev. 2013.

NORTHOUSE, P. G.. **Leadership: Theory and Practice**. 6. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

NOVICEVIC, M. M. et al. Effective leadership in unexpected places: A sociohistorical analysis of the Red Tops dance orchestra. **Business Horizons**, [s.l.], v. 54, n. 6, p.529-540, nov. 2011.

PALRECHA, R.; SPANGLER, W. D.; YAMMARINO, F. J.. A comparative study of three leadership approaches in India. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 23, n. 1, p.146-162, fev. 2012.

PARKS, S. D.. **Leadership Can Be Taught: A Bold Approach for a Complex World**. Boston: Hardcover, 2005.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Artmed; 2010.

PASQUALI, L.; PRIMI, R. **Fundamentos da Teoria de Resposta ao Item – TRI**. Avaliação psicológica, v. 2, n. 2, p. 99-110, 2003.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. In: **Instrumentos psicológicos: Manual prático de elaboração**, p. 37-71. Brasília, DF: LabPAM, 1999.

PERREAULT, G. Ethical followers: A link to ethical leadership. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 4(1), 78–89, 1997.

PERROCA, M. G; GAIDZINSKI, R. R. Sistema de classificação de pacientes: construção e validação de um instrumento. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 32, n. 2, p. 153-168, ago., 1998.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. **Estudos de Psicologia (campinas)**, [s.l.], v. 26, n. 3, p.349-361, set. 2009. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-166x2009000300008>.

RECINE, E.; MORTOZA, A. S. **Consenso sobre habilidades e competências do nutricionista no âmbito da saúde coletiva**. Brasília: Observatório de Políticas de Segurança e Nutrição, 2013. 64 p.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento Organizacional: Teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. Westport: Praeger, 1993.

ROWE, W. G.. LIDERANÇA ESTRATÉGICA E CRIAÇÃO DE VALOR. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 1, p.7-19, jan. 2002.

ROWE, W. G.. Some Antecedents and Consequences of Ethical Leadership: An Examination Using the Kings of Judah From 931 bc to 586 bc. **Journal Of Business Ethics**, [s.l.], v. 123, n. 4, p.557-572, 1 jan. 2014.

SANT'ANNA, A. S.; CAMPOS, M. S.; LÓTFI, S.. Liderança: o que pensam executivos brasileiros sobre o tema? **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p.48-76, dez. 2012.

SANTOS, G. E. O.. **Cálculo amostral**: calculadora on-line. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em 2 de setembro de 2017.

SIQUEIRA, M. M. M. Medidas do comportamento organizacional. **Estudos de Psicologia (natal)**, [s.l.], v. 7, n. , p.11-18, 2002. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-294x2002000300003>.

SLAWINSKI, N.. Strategic Leadership. In: ROWE, W. G.; GUERRERO, L. (Ed.). **Cases in Leadership**. 2. ed. S.l.: Sage Publications, 2011. Cap. 12. p. 344-379.

SOBRAL, F. J. B. Azevedo; GIMBA, Rogério de Freitas. As prioridades axiológicas do líder autêntico: um estudo sobre valores e liderança. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 13, p.96-121, maio/ junho 2012. Edição Especial.

SPÍNOLA, A.d.P. **Técnica prospectiva delphi: abordagem teórico-prática**. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública/Universidade de São Paulo. 1997.

TUNCDOGAN, A.; ACAR, O. A.; STAM, D. Individual differences as antecedents of leader behavior: Towards an understanding of multi-level outcomes. **The Leadership Quarterly**, [s.l.], v. 28, n. 1, p.40-64, fev. 2017. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.10.011>.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: Uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p.434-457, jul. 2016.

WALLACE, J. Craig et al. Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability: A managerial perspective.. **Journal Of Applied Psychology**, [s.l.], v. 96, n. 4, p.840-850, 2011.

WORSFOLD, L.; GRAND B. L.; BARNHILL G.C. The essential practice competencies for the Commission on Dietetics Registration's Credentialed. **Nutrition and Dietetics Practitioners**, v. 115, n. 6, p. 978-984, 2015.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 6. ed. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006.

YUKL, G. Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. **Academy of Management Perspectives**, 26(4), 66–85, 2012.

YUKL, G.; GORDON, A.; TABER, T. A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. **Journal Of Leadership And Organizational Studies**, S.l., v. 9, n. 1, p.15-32, 2002.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B.. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.

APÊNDICES

Apêndice 1

Introdução aos respondentes do questionário EAEG para nutricionistas brasileiros

Esta pesquisa tem como objetivo diagnosticar o estilo de liderança exercido pelos nutricionistas brasileiros. Este é um estudo realizado no âmbito da Pesquisa "A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS". Os resultados fornecerão subsídios para formulação e melhorias de políticas e práticas acerca da formação do papel de líder do nutricionista, e para verificação posterior das similaridades e diferenças no mercado de trabalho e na formação profissional dos nutricionistas brasileiros. Além disso, possibilitará uma produção científica que influencie os estudos no Brasil sobre a formação acadêmica destes profissionais. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. A sua participação é voluntária. Caso concorde, pedimos que responda a um questionário cujo preenchimento estima-se em cerca de 10 minutos. Por favor, não deixe nenhum item em branco. Não há respostas certas ou erradas. Fique à vontade para contatar-me no endereço eletrônico mayara.dv3@gmail.com.br ou por meio do celular/Whatsapp (61)999937610 caso você queira sanar alguma dúvida ou oferecer algum comentário adicional. Desde já agradecemos sua colaboração.

Para avançar no questionário, use o botão de navegação "iniciar".

Definição de Liderança

Levando em consideração que liderança é a "habilidade de influenciar pessoas a fim de alcançar metas e objetivos no cenário em que atuam", você se considera um líder em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

Você exerce função gerencial (chefia) em sua atuação como nutricionista?

Sim

Não

Apêndice 2

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS, sob a responsabilidade da pesquisadora Mayara Vidigal. O objetivo desta pesquisa é diagnosticar o estilo de liderança exercido pelos nutricionistas brasileiros. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá. Será mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Você participará por meio de convite recebido via e-mail para responder a perguntas acerca de suas características pessoais como líder no cotidiano do seu trabalho e da sua vida profissional. Os possíveis incômodos causados pelas perguntas podem ser superados informando ao pesquisador por e-mail. O tempo estimado é de 10 minutos para o preenchimento do instrumento. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são o da emoção em responder acerca de seu trabalho como nutricionista no exercício da liderança. Caso se sinta desconfortável isso poderá ser expresso livremente por e-mail e será feito todo o possível para que o desconforto seja o menor possível. Se você aceitar participar, estará contribuindo para a construção de um diagnóstico que indicará, a partir dos resultados internos, quais os pontos a serem trabalhados por entidades de classe, entidades formadoras, organizações de trabalho e pelo próprio profissional para melhorar o exercício de sua liderança. Você pode se recusar a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil. Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília - Brasil e poderão ser publicados posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos. Ao fim deste prazo, serão destruídos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo e-mail cepfs@unb.br ou cepfsunb@gmail.com, ou através do telefone (61) 3107-1918. Também me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos através do e-mail mayara.dv3@gmail.com, ou telefone (61) 99993-7610.

Parte superior do formulário

Caso concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedimos que assinale no campo correspondente a seguir.

- Concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e em participar da pesquisa, preenchendo o questionário a seguir.
- Prefiro não participar e abandonar o questionário.

Apêndice 3

Escala de Avaliação de Estilo Gerencial (EAEG) para Nutricionistas Brasileiros

Este instrumento pretende avaliar o seu estilo de liderança no exercício da profissão de nutricionista. As informações registradas por você neste questionário serão analisadas de forma agrupada e em conjunto com outras obtidas junto a uma grande amostra. Por favor, procure não deixar questões sem resposta, pois a qualidade dos resultados dependerá do seu empenho em responder com precisão e cuidado.

Para tanto, você deve avaliar cada uma das afirmativas abaixo de acordo com a seguinte escala: (1) Nunca age assim; (2) Raramente age assim; (3) Ocasionalmente age assim; (4) Frequentemente age assim; e (5) Sempre age assim.

Por favor, escolha o ponto da escala abaixo que melhor descreve a sua opinião e selecione um dos números colocados abaixo de cada frase.

Você é atencioso (a) no relacionamento com seus subordinados.				
1	2	3	4	5
Você é compreensivo (a) com as falhas e erros dos seus subordinados, mas adota medidas corretivas sempre que necessário.				
1	2	3	4	5
Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao seu subordinado dependendo da capacidade dele para realizar a tarefa.				
1	2	3	4	5
O trabalho é a coisa mais importante da sua vida.				
1	2	3	4	5
Você se interessa pelos sentimentos dos seus subordinados.				
1	2	3	4	5
Você demonstra respeito pelas ideias dos seus subordinados.				
1	2	3	4	5
Você é rígido com seus subordinados no cumprimento dos prazos estabelecidos.				
1	2	3	4	5
Você valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia).				
1	2	3	4	5
Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada.				
1	2	3	4	5
Você estimula os seus subordinados a darem opiniões sobre o trabalho.				
1	2	3	4	5
Você estimula seus subordinados a apresentarem novas ideias sobre o trabalho.				
1	2	3	4	5
Você indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um.				

1	2	3	4	5
Você demonstra confiança nos seus subordinados.				
1	2	3	4	5
Você exige que os membros do grupo sigam as normas e regras estabelecidas.				
1	2	3	4	5
Você dá maior ou menor liberdade de trabalho ao subordinado, dependendo da competência dele para realizar a tarefa.				
1	2	3	4	5
Você disponibiliza tempo para ouvir os membros do grupo.				
1	2	3	4	5
Você se mostra acessível aos seus subordinados.				
1	2	3	4	5
Você valoriza o respeito à autoridade.				
1	2	3	4	5
Você dá liberdade de trabalho aos seus subordinados que se mostram motivados para realizar a tarefa.				
1	2	3	4	5
Você é rígido consigo no cumprimento dos prazos estabelecidos.				
1	2	3	4	5

Apêndice 4

Questionário demográfico

A seção seguinte destina-se a registrar dados dos participantes da pesquisa, com a finalidade de permitir a análise de tendências de respostas em função de características pessoais e funcionais. Favor completar o questionário com estes dados, com a garantia de que nenhuma destas informações será utilizada para identificar qualquer participante da pesquisa.

Sexo

Feminino

Masculino

Faixa etária

19 – 25 anos

26 – 30 anos

31 – 40 anos

> 40 anos

Estado civil

Solteiro (a)

Casado (a)

Divorciado (a)

Viúvo (a)

Quantos filhos você tem?

Nenhum

Um

Dois

Três

Quatro ou mais

Escolaridade (maior grau)

- Superior completo
- Pós-graduação: Especialização
- Pós-graduação: Mestrado
- Pós-graduação: Doutorado
- Pós-graduação: Pós-doutorado

Em que tipo de instituição você concluiu a graduação em nutrição?

- Pública
- Privada

Em que ano você concluiu a graduação em nutrição?

Área de atuação em que exerce sua função principal

- Alimentação coletiva: Unidade de Alimentação e Nutrição
- Alimentação coletiva: Consultoria e assessoria nutricional
- Alimentação coletiva: Alimentação Escolar
- Nutrição Clínica: Hospitalar
- Nutrição Clínica: Ambulatorial
- Nutrição Clínica: Domiciliar
- Nutrição Clínica: Banco de Leite Humano
- Nutrição Clínica: Lactário/ Centrais de Terapia Nutricional
- Saúde Coletiva: Políticas e programas institucionais
- Saúde Coletiva: Atenção Básica em Saúde
- Saúde Coletiva: Vigilância em Saúde
- Docência e pesquisa
- Indústria de Alimentos: Desenvolvimento de Produto Alimentício
- Nutrição Esportiva: Clubes esportivos, academias e similares
- Marketing na área de Alimentação e Nutrição

Outro

Qual o tipo de empresa/ instituição em que você exerce sua atividade profissional principal?

Pública

Privada

Filantrópica

Sociedade Limitada

Empresário Individual

Outro

Em quantos locais você exerce seu trabalho como nutricionista?

Um

Dois

Três

Quatro ou mais

Você já trabalhava antes de terminar a graduação?

Sim

Não

Você já exerceu o papel de líder em alguma instituição antes de ser nutricionista?

Sim

Qual?

Não

Você já fez algum curso/ capacitação sobre liderança?

Sim

Não

Observações finais: Utilize o espaço a seguir para críticas, sugestões e outros comentários que julgar relevantes para a pesquisa.

Por favor, verifique se todos os itens foram respondidos. Fique à vontade para contatar-nos no endereço eletrônico mayara.dv3@gmail.com caso você queira esclarecer alguma dúvida ou oferecer algum comentário adicional. Muito obrigada pela sua contribuição.

Mayara Vidigal

Raquel Botelho

Rita Akutsu

Universidade de Brasília

Apêndice 5

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) – Análise de Juízes

Convidamos o(a) Senhor(a) a participar do projeto de pesquisa A PERCEPÇÃO DE LIDERANÇA DE NUTRICIONISTAS BRASILEIROS, sob a responsabilidade da pesquisadora Mayara Vidigal. O objetivo desta pesquisa é validar o instrumento para diagnosticar o estilo de liderança exercido pelos nutricionistas brasileiros. Você receberá todos os esclarecimentos necessários antes e no decorrer da pesquisa e lhe asseguramos que seu nome não aparecerá. Será mantido o mais rigoroso sigilo pela omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo (a). Você participará por meio de convite recebido via e-mail para realizar a validação de conteúdo e clareza da Escala de Avaliação de Estilo Gerencial adaptada para o formato de auto avaliação dos nutricionistas. Os possíveis incômodos causados pelas perguntas podem ser superados informando ao pesquisador ou recusando-se a responder às perguntas que lhe cause incômodo. O tempo estimado é de 10-15 minutos para o preenchimento da avaliação. Os riscos decorrentes de sua participação na pesquisa são o da emoção em responder acerca de sua carreira e do seu trabalho como nutricionista e de opinar sobre a clareza e pertinência dos itens do instrumento de pesquisa. Caso se sinta desconfortável isso poderá ser expresso livremente por e-mail e será feito todo o possível para que o desconforto seja o menor possível. Se você aceitar participar, estará contribuindo para a validação de um instrumento que indicará, a partir dos resultados, quais os pontos a serem trabalhados por entidades de classe, entidades formadoras, organizações de trabalho e pelo próprio profissional para melhorar o exercício da liderança do nutricionista. Você pode se recusar a responder qualquer questão que lhe traga constrangimento, podendo desistir de participar da pesquisa em qualquer momento sem nenhum prejuízo. Sua participação é voluntária, isto é, não há pagamento por sua colaboração. Caso haja algum dano direto ou indireto decorrente de sua participação na pesquisa, você poderá ser indenizado, obedecendo-se as disposições legais vigentes no Brasil. Os resultados da pesquisa serão divulgados na Universidade de Brasília - Brasil e poderão ser publicados em formato de artigos científicos posteriormente. Os dados e materiais serão utilizados somente para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do pesquisador por um período de cinco anos. Ao fim deste prazo, serão destruídos.

Este projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Faculdade de Ciências da Saúde (CEP/FS) da Universidade de Brasília. O CEP é composto por profissionais de diferentes áreas cuja função é defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade e contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos. As dúvidas com relação à assinatura do TCLE ou os direitos do participante da pesquisa podem ser esclarecidos pelo e-mail cepfs@unb.br ou cepfsunb@gmail.com, ou através do

telefone (61) 3107-1918. Também me coloco à disposição para quaisquer esclarecimentos através do e-mail mayara.dv3@gmail.com, ou telefone (61) 99993-7610, incluindo chamada a cobrar.

Parte superior do formulário

Caso concorde com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, pedimos que assinale no campo correspondente a seguir.

- Concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e em participar da pesquisa, preenchendo o questionário a seguir.
- Prefiro não participar e abandonar o questionário.