

## **AGRADECIMENTOS**

Ao concluir este trabalho, quero expressar a minha imensa gratidão a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para a sua execução.

Ao Sr. General Esmeraldo Correia da Silva Alfarroba pelo incentivo e diligências efetuadas para que pudesse frequentar este mestrado.

Ao meu orientador, Professor Doutor David Miguel Pascoal Rosado pelas orientações oportunas dadas ao longo da elaboração e evolução deste projeto, bem como a sua disponibilidade e sabedoria, sem as quais este projeto não seria concretizado.

Ao Sr. Tenente Coronel António José Palma Esteves Rosinha e ao Alferes Silva pelo importante, e desinteressado, apoio que deram na análise estatística dos dados. Sem a vossa colaboração teria sido bem mais difícil concluir. Obrigada!

Aos profissionais de saúde que se disponibilizaram a responder aos inquéritos.

A todos os meus amigos, pelo estímulo constante ao desenvolvimento deste trabalho, pela incomensurável paciência e palavras de incentivo nos momentos em que a dificuldade e os contratempos ganhavam terreno...

Enfim, obrigada a todos por tudo!

## RESUMO

O tema central desta dissertação é o estudo da liderança transformacional e transacional e a sua relação com o género em ambiente hospitalar (militar).

Pretende-se analisar o estilo de liderança adotado pelos profissionais de saúde, tendo como base a perceção dos seus subordinados. Pretende-se também averiguar se existe alguma relação entre o estilo de liderança percecionado e os fatores de resultados organizacionais: eficácia do líder, satisfação com o líder e reforço-extra e por outro lado analisar se existe preferência por um chefe de determinado género.

O estudo foi realizado num hospital militar, o HMP, que além de ser uma organização de saúde é uma organização militar, por isso com um ambiente organizacional muito particular. Para o efeito, como técnica de recolha de dados recorreu-se ao inquérito por entrevista e aplicação de um inquérito por questionário, o *Multifactor Leadership Questionnaire*® a 145 profissionais de saúde (dos quais 54,5% são do género feminino e 45,5 % do género masculino).

Os resultados mostram que a liderança transformacional é a mais utilizada pelos líderes, sejam do género feminino, sejam do género masculino. São os líderes do género masculino que mais recorrem ao estilo de liderança transacional. Verificou-se ainda que, de um modo geral, o líder do género feminino é visto como menos eficaz, face ao líder do género masculino.

O presente estudo, apesar do conhecimento gerado ao longo das últimas décadas, apresenta o seu contributo na área da liderança e influência do género, permitindo aos líderes diagnosticar os problemas da sua liderança e pensar em formas de a melhorar, adaptando-se às necessidades emergentes.

**Palavras-chave:** Liderança, Género, Transformacional, Transacional

**Jel Classification System:** M10, M12

## **ABSTRACT**

The main subject of this dissertation is the study of the transformational and transactional leadership with their relationship to gender in the military hospital environment.

It is intended to analyze the leadership style adopted by the healthcare professionals, based on their subordinates's perception. We also intend to investigate if there is any relationship between the perceived leadership style and organizational factor's results: leader effectiveness, satisfaction with the leader and extra reinforcement, and otherwise to analyze if there is preference for a leader determined by its genre.

The study was performed in a military hospital, the HMP, which has double organizational structure, healthcare and military. For this purpose, we used the interview survey and a questionnaire, the *Multifactor Leadership Questionnaire* ®, as the technique for the data collection.

Participated in the survey 145 healthcare professionals (54,5% are female and 45,5% male).

The results demonstrate that transformational leadership is the most used by the leaders, for both genres. However, the male leaders are the ones who more frequently used the transactional leadership style. It was also verified, mainly that the female leader is seen as less efficacious than male leader.

This study, despite the knowledge generated over the past decades, gives its contribution to the leadership related with the gender influence, allowing leaders to diagnose their leadership problems and think on ways to improve it, adapting their actions to the emerging needs.

**Key Words:** Leadership, Gender, Transformational, Transactional

**Jel Classification System:** M10, M12

## LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS

*apud* – citado em (por um terceiro)

cood. – coordenador

cfr. – conferir em

CI – Consideração Individualizada

DS – Direção de Saúde

EMGFA – Estado Maior General das Forças Armadas

*et al* – *et aliae* (e outros – para pessoas)

*etc* – *et aliae* ( e outros – para coisas)

Exmo. – Excelentíssimo

GET – Gabinete de Estudos Técnicos

GEx – Gestão por Exceção

HFAR – Hospital das Forças Armadas

HMP – Hospital Militar Principal

Ibidem – tudo igual

Idem – tudo igual (mesma obra )

IE – Inquérito por entrevista

IL – Interlocutor

IM – Inspiração Motivacional

KMO – Kaiser-Meyer-Olkin

n.º - número

p. – página

pp. – páginas

[s.d] – sem data

TDT – Técnico de Diagnostico e Terapêutica

UHE – Unidade Hospitalar da Estrela

UTI – Unidade de Tratamentos Intensivos

vol. – volume

H – hipótese

MLQ – Multifactor Leadership Questionnaire

QML – Questionário Multifatorial de Liderança

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS</b>	i
<b>RESUMO</b>	ii
<b>ABSTRACT</b>	iii
<b>LISTA DE ABREVIATURAS, ACRÓNIMOS E SIGLAS</b>	iv
<b>ÍNDICE GERAL</b>	v
<b>ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES</b>	ix
<b>CAPITULO I: ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	1
1. Introdução – Âmbito do estudo e Pertinência do tema .....	1
2. Quadro conceptual da investigação .....	2
2.1. Problema de investigação – Escolha, Formulação e Justificação.....	3
2.2. Delimitação da Abordagem.....	5
2.3. Objetivos da investigação.....	6
2.4. Questão Central .....	7
2.5. Questões e Hipóteses de Investigação .....	7
3. Revisão da Literatura .....	8
3.1. Conceitos e Componentes básicas da organização .....	8
3.2. Os Hospitais enquanto estruturas organizacionais.....	11
3.3. Sistemas imperfeitamente conectados.....	13
3.4. Liderança como marco organizacional .....	15
3.4.1. O conceito de liderança .....	15
3.4.2. Liderança e Gestão .....	17
3.4.3. Abordagens explicativas do conceito de liderança .....	20
3.4.3.1. Abordagem dos traços de personalidade ou do líder .....	21
3.4.3.2. Abordagem comportamental .....	23
3.4.3.2.1. Estudo da Universidade de Ohio .....	23
3.4.3.2.2. Estudo da Universidade de Michigan .....	24
3.4.3.3. Abordagem Situacional ou Contingencial .....	25
3.4.3.3.1. A teoria Caminho – Objetivo ou Path – Goal .....	26
3.4.3.3.2. A teoria do Continuum de Liderança .....	27
3.4.3.3.3. A teoria da Contingência da Liderança .....	28
3.4.3.3.4. A teoria Normativa .....	29

3.4.3.3.5. A teoria Situacional da Liderança .....	30
3.4.4. Novas abordagens sobre liderança .....	31
3.4.5. Liderança Transacional e suas componentes .....	32
3.4.5.1. Recompensa Contingente .....	33
3.4.5.2. Gestão pela Expetativa / Intervenção em crise .....	33
3.4.5.3. Liderança Laissez – Faire .....	34
3.4.6. Liderança Transformacional e suas componentes .....	34
3.4.6.1. Influência Idealizada .....	35
3.4.6.2. Inspiração Motivacional .....	36
3.4.6.3. Estimulação Intelectual .....	36
3.4.6.4. Consideração Individualizada .....	37
3.4.7. Liderança Carismática .....	37
3.5. Liderança e Género – o lado masculino e feminino da liderança .....	39
3.6. Estereótipos de Género e Discriminação da Mulher .....	42
3.7. Estudos de liderança e género – resultados da investigação .....	43
4. Quadro de Referência .....	45
<b>CAPITULO II: TRABALHO DE CAMPO E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>46</b>
1. Tipo de Estudo.....	47
2. População e Amostra .....	48
3. Instrumento de colheita de dados .....	49
3.1. O Inquérito por questionário .....	49
3.2. O Inquérito por entrevista .....	51
4. Procedimentos de recolha de dados .....	51
<b>CAPITULO III: ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>54</b>
1. Análise Descritiva dos dados .....	54
2. Análise Estatística dos dados .....	59
2.1. Análise Factorial .....	60
2.2. Análise da Consistência Interna .....	61
3. Análise de Variância/Validação das Hipóteses .....	62
4. Discussão dos Resultados .....	68
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>73</b>
<b>LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO .....</b>	<b>75</b>

<b>DESAFIOS PARA FUTURAS INVESTIGAÇÕES .....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE 1 .....</b>	<b>86</b>
CARATERIZAÇÃO DA UNIDADE EM ESTUDO	
<b>APÊNDICE 2 .....</b>	<b>92</b>
CONFIGURAÇÃO ORGANIZACIONAL E ESTRUTURAS DE MINTZBERG	
<b>APÊNDICE 3 .....</b>	<b>98</b>
LIDERANÇA E GESTÃO, SEGUNDO ZALEZNICK (1977)	
<b>APÊNDICE 4 .....</b>	<b>100</b>
LIDERANÇA E GESTÃO, SEGUNDO BENNIS (1989)	
<b>APÊNDICE 5 .....</b>	<b>102</b>
TRAÇOS E COMPETÊNCIAS DO LIDER EFICAZ	
<b>APÊNDICE 6 .....</b>	<b>104</b>
LIDERANÇA ORIENTADA PARA AS TAREFAS vs PESSOAS	
<b>APÊNDICE 7 .....</b>	<b>106</b>
MODELO DE LIDERANÇA DA UNIVERSIDADE DE OHIO	
<b>APÊNDICE 8 .....</b>	<b>108</b>
A TEORIA CAMINHO – OBJETIVO	
<b>APÊNDICE 9.....</b>	<b>110</b>
A TEORIA DO CONTINUUM DA LIDERANÇA	
<b>APÊNDICE 10 .....</b>	<b>112</b>
O MODELO CONTINGENCIAL DE FIEDLER	
<b>APÊNDICE 11.....</b>	<b>115</b>
O MODELO VROOM/YETTOM/JAGO	
<b>APÊNDICE 12 .....</b>	<b>117</b>
O MODELO DE LIDERANÇA DE HERSEY E BLANCHARD	
<b>APÊNDICE 13 .....</b>	<b>119</b>
O ESTEREÓTIPO DE GÊNERO, O GLASS CEILING E O GLASS CLIFF	
<b>APÊNDICE 14 .....</b>	<b>124</b>
PRINCIPAIS ESTUDOS SOBRE A LIDERANÇA E GÊNERO	
<b>APÊNDICE 15 .....</b>	<b>126</b>

CARATERIZAÇÃO DA AMOSTRA	
<b>APÊNDICE 16</b> .....	131
QUESTIONÁRIO DISTRIBUIDO - MLQ®	
<b>APÊNDICE 17</b> .....	137
AUTORIZAÇÃO PARA USO DO MLQ	
<b>APÊNDICE 18</b> .....	139
COMPONENTES DA LIDERANÇA – ITENS CONSTITUINTES	
<b>APÊNDICE 19</b> .....	141
VALORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA DO MLQ	
<b>APÊNDICE 20</b> .....	143
GUIÃO DE ENTREVISTA AOS PROFISSIONAIS DE SAÚDE	
<b>APÊNDICE 21</b> .....	146
CARTA AO DIRETOR DO HMP E RESPETIVA AUTORIZAÇÃO	
<b>APÊNDICE 22</b> .....	149
INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO IL 1	
<b>APÊNDICE 23</b> .....	153
INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO IL 2	
<b>APÊNDICE 24</b> .....	156
INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO IL 3	
<b>APÊNDICE 25</b> .....	160
INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO IL 4	
<b>APÊNDICE 26</b> .....	163
INQUÉRITO POR ENTREVISTA AO IL 5	
<b>APÊNDICE 27.</b> ....	167
INQUÉRITO POR ENTREVISTA N.º 6	
<b>APÊNDICE 28.</b> .....	170
INQUÉRITO POR ENTREVISTA N.º 7	
<b>APÊNDICE 29.</b> .....	173
ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS INQUÉRITOS POR ENTREVISTA	
<b>APÊNDICE 30.</b> .....	182
RESUMO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	
<b>APÊNDICE 31.</b> .....	184
ANÁLISE EM COMPONENTES PRINCIPAIS	



<b>APÊNDICE 32</b> .....	188
COEFICIENTE DE CONSISTENCIA INTERNA ( $\alpha$ ) DO MLQ	
<b>APÊNDICE 33</b> .....	190
CONSISTENCIA INTERNA ( $\alpha$ ) DAS ESCALAS EM ESTUDO.	
<b>APÊNDICE 34</b> .....	195
TESTES ESTATÍSTICOS PARA H1	
<b>APÊNDICE 35</b> .....	197
TESTES ESTATÍSTICOS PARA H2	
<b>APÊNDICE 36</b> .....	200
TESTES ESTATÍSTICOS PARA H3	
<b>APÊNDICE 37</b> .....	203
TESTES ESTATÍSTICOS PARA H4	

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – As cinco componentes básicas da organização .....	10
Ilustração 2 – Resumo das ideias-chave resultantes da análise de conteúdo .....	55
Ilustração 3 – Distribuição da amostra .....	56
Ilustração 4 – Estatísticas descritivas das variáveis .....	56
Ilustração 5 – Estatísticas descritivas da variável Liderança Transformacional .....	57
Ilustração 6 – Estatísticas descritivas da variável Liderança Transacional .....	57
Ilustração 7 – Comparação de médias relativamente ao género do chefe direto .....	58
Ilustração 8 – Comparação de médias relativamente ao género do chefe direto para as componentes da liderança transformacional .....	58
Ilustração 9 – Comparação de médias relativamente ao género do chefe direto para as componentes da liderança transacional .....	59
Ilustração 10 – Coeficientes de Correlação para as escalas do MLQ .....	61
Ilustração 11 – Comparação de médias para o estilo de liderança percebido .....	62
Ilustração 12 – Medidas descritivas e t-test do estilo de liderança percebido (subordinados femininos) .....	63
Ilustração 13 – Medidas descritivas e t-test do estilo de liderança percebido (subordinados masculinos) .....	64
Ilustração 14 – Medidas descritivas e <i>t-test</i> da avaliação do líder nas escalas de	

fatores de resultados (subordinados femininos) .....	65
Ilustração 15 – Medidas descritivas e <i>t-test</i> da avaliação do líder nas escalas de fatores de resultados (subordinados masculinos) .....	65
Ilustração 16 – Coeficientes de correlação entre as variáveis .....	66
Ilustração 17 – Teste de Qui – Quadrado .....	67
Ilustração 18 – Organograma do HMP .....	90
Ilustração 19 – Imagem de satélite e delimitação de áreas de responsabilidade do HMP .....	91
Ilustração 20 – Imagem do edifício “Principal” do HMP .....	91
Ilustração 21 – Configuração da Estrutura Simples .....	93
Ilustração 22 – Configuração da Burocracia Mecanicista .....	94
Ilustração 23 – Configuração da Burocracia Profissional .....	95
Ilustração 24 – Configuração da Estrutura Divisionalizada .....	96
Ilustração 25 – Configuração da Adhocracia .....	97
Ilustração 26 – Líderes Vs Gestores, segundo Zaleznick .....	99
Ilustração 27 – Líderes Vs Gestores, segundo Bennis .....	101
Ilustração 28 – Traços e Competências do líder eficaz .....	103
Ilustração 29 – Liderança orientada para as tarefas vs pessoas .....	105
Ilustração 30 – Modelo De liderança de Ohio .....	107
Ilustração 31 – A teoria Caminho – Objetivo .....	109
Ilustração 32 – A teoria Continuum da Liderança .....	111
Ilustração 33 – Etapas do modelo contingencial de Fiedler .....	113
Ilustração 34 – Modelo contingencial de Fiedler .....	114
Ilustração 35 – Modelo de Vroom/Yetton/Jago .....	116
Ilustração 36 – Modelo de Hersey e Blanchard .....	118
Ilustração 37 – Síntese de estudos sobre Liderança e Género .....	125
Ilustração 38 – Caracterização dos IL dos inquiridos por entrevista .....	127
Ilustração 39 – Distribuição numérica e percentual da amostra por género .....	128
Ilustração 40 – Distribuição numérica e percentual da amostra por categoria profissional .....	128
Ilustração 41 – Distribuição numérica e percentual da amostra por regime .....	129
Ilustração 42 – Distribuição numérica e percentual da amostra por vínculo laboral .....	129

Ilustração 43 – Distribuição numérica e percentual da amostra por habilitações literárias .....	129
Ilustração 44 – Distribuição numérica e percentual da amostra por tempo de serviço .....	130
Ilustração 45 - Distribuição numérica e percentual da amostra por género do chefe direto .....	130
Ilustração 46 – Composição das escalas de liderança transformacional e transacional .....	140
Ilustração 47 – Composição das componentes dos Fatores de Resultados .....	140
Ilustração 48 – Alpha de Cronbach do MLQ em vários estudos .....	142
Ilustração 49 – Carta remetida ao Exmo. Diretor do HMP .....	147
Ilustração 50 – Autorização do Exmo. Diretor do HMP .....	148
Ilustração 51 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 1 .....	174
Ilustração 52 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 2 .....	176
Ilustração 53 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 3 .....	178
Ilustração 54 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 4 .....	179
Ilustração 55 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 5 .....	180
Ilustração 56 – Análise de conteúdo da QUESTÃO 6 .....	181
Ilustração 57 – Ideias-chave resultantes da análise de conteúdo .....	183
Ilustração 58 – Valores de KMO e teste de Esfericidade de Bartlett .....	185
Ilustração 59 – Variância Total Explicada .....	185
Ilustração 60 – Matriz Rodada .....	186
Ilustração 61 – Resumo do $\alpha$ dos itens do questionário .....	189
Ilustração 62 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente Carisma .....	191
Ilustração 63 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente IM .....	191
Ilustração 64 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente CI .....	191
Ilustração 65 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente EI .....	192
Ilustração 66 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente RC .....	192
Ilustração 67 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente GEx .....	193
Ilustração 68 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente Eficácia .....	193
Ilustração 69 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente Reforço Extra .....	193
Ilustração 70 – Coeficiente de consistência ( $\alpha$ ) da componente Satisfação com o Líder .....	194

Ilustração 71 – <i>t-test</i> para H1 .....	196
Ilustração 72 – <i>t-test</i> para H2 – Género Feminino .....	198
Ilustração 73 – <i>t-test</i> para H2 – Género Masculino .....	199
Ilustração 74 – <i>t-test</i> para H3 – Género Feminino .....	201
Ilustração 75 – <i>t-test</i> para H3 – Género Masculino .....	202
Ilustração 76 – Coeficientes de correlação (escalas do MLQ) para o género feminino .....	204
Ilustração 77 – Coeficientes de correlação (escalas do MLQ) para o género masculino .....	205
Ilustração 78 – Coeficientes de correlação (subescalas do MLQ) para o género feminino .....	205
Ilustração 79 – Coeficientes de correlação (subescalas do MLQ) para o género masculino .....	206
Ilustração 80 – Resumo de coeficientes de correlação entre as variáveis em estudo...	207