

# iscte

INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO MOTIVADA DA IDENTIDADE**

Tatiana Isabel Barros Ascensão

Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Guilherme Nunes, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School

outubro, 2021



BUSINESS  
SCHOOL

---

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

## **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO MOTIVADA DA IDENTIDADE**

Tatiana Isabel Barros Ascensão

Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde

Orientador:

Prof. Doutor Francisco Guilherme Nunes, Prof. Auxiliar,  
ISCTE Business School

outubro, 2021

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Doutor Francisco Nunes pelo seu apoio e dedicação em todas as etapas do processo de desenvolvimento da presente dissertação. As suas sugestões foram cruciais para a realização deste estudo.

Quero agradecer a todos os profissionais de saúde que voluntariamente colaboraram no preenchimento do questionário elaborado, pois sem eles não seria possível realizar este estudo.

À minha família e amigos pelo apoio incondicional nesta etapa da minha vida académica. Sem eles nada disto seria possível.



## **Resumo**

Os profissionais de saúde são indivíduos cujo tempo é despendido, em grande parte, no local de trabalho. Por este motivo, esta experiência é um aspeto influente na construção das suas identidades, com especial destaque para a liderança. Tendo por base a literatura da liderança transformacional e carismática, sugere-se a existência de um tipo de liderança orientada para a promoção da construção motivada da identidade. Neste contexto, a presente dissertação tem como principal objetivo explorar em que medida o exercício da liderança influencia o processo de construção motivada da identidade e, conseqüentemente, o bem-estar e a rotação dos profissionais de saúde. Esta possibilidade foi testada através de um estudo correlacional, envolvendo uma amostra de 191 profissionais de saúde. Os resultados obtidos mostram que a liderança exerce uma influência significativa, mas fraca sobre a construção motivada da identidade e o bem-estar dos profissionais de saúde. Por outro lado, a liderança influencia significativamente a rotação dos mesmos. Verificou-se ainda que os seis motivos que contribuem para a construção motivada da identidade apresentam uma influência significativa sobre o bem-estar e, com menos intensidade, sobre a rotação dos profissionais.

**Palavras-chave:** Liderança carismática; Liderança transformacional; Construção motivada da identidade; Profissionais de saúde; Rotação; Bem-estar.

### **Classificação JEL:**

I31 General Welfare, Well-Being

M54 Labor Management



## **Abstract**

Health professionals are individuals whose time is greatly spent in the workplace, and, for this reason, this experience is an influential aspect in the construction of their identities, with special emphasis on leadership. Based on the literature on transformational and charismatic leadership, the existence of a type of leadership oriented towards the promotion of motivated identity construction is suggested. In this context, the main objective of this dissertation is to explore to what extent the exercise of leadership influences the process of motivated construction of the identity and, consequently, the well-being and rotation of health professionals. This possibility was tested through a correlational study, involving a sample of 191 health professionals. The obtained results show that leadership exerts a significant but weak influence on the motivated construction of the identity and the well-being of health professionals. On the other hand, leadership significantly influences their rotation. It was also found that the six reasons that contribute to the motivated construction of identity have a significant influence on the well-being and, to a lesser extent, on the rotation of professionals.

**Keywords:** Charismatic leadership; Transformational leadership; Motivated construction of identity; Health professionals; Rotation; Well-being.

### **JEL Classification:**

I31 General Welfare, Well-Being

M54 Labor Management





## Índice

<b>Introdução</b> .....	1
<b>Capítulo I - Enquadramento Teórico</b> .....	3
1.1 Liderança carismática.....	3
1.1.1 Abordagem carismática de Conger & kamungo.....	4
1.1.2 Abordagem carismática de Behling & Mcfillen.....	5
1.2 Liderança transformacional.....	7
1.2.1 Abordagem transformacional de Bass & Avolio.....	7
1.2.2 Abordagem transformacional de Podsakoff.....	9
1.3 Efeitos motivacionais da liderança carismática: Teoria baseada no autoconceito.....	10
1.4 Teoria da construção motivada da identidade.....	13
1.5 Modelo de pesquisa e hipóteses de investigação.....	15
<b>Capítulo II - Método</b> .....	19
2.1 Identificação da amostra.....	19
2.2 Medidas.....	19
2.3 Procedimentos.....	21
<b>Capítulo III - Resultados</b> .....	23
3.1 Análise fatorial.....	23
3.2 Análise de correlação.....	24
3.3 Análise de regressão.....	25
<b>Capítulo IV - Discussão</b> .....	29
4.1 Implicações para a teoria.....	29
4.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura.....	32
<b>Conclusão</b> .....	35
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	37
<b>Anexos</b> .....	41
Anexo A: Questionário dirigido aos profissionais de saúde.....	41



## Índice de Quadros

<b>Quadro 1.1</b> - Sumarização da associação efetuada entre as dimensões das teorias em estudo e os motivos que determinam a construção motivada da identidade .....	16
<b>Tabela 3.1</b> - Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo.....	24
<b>Tabela 3.2</b> - Resultados da análise de regressão linear múltipla .....	27



## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> - O Modelo Sincretico de Liderança Carismática.....	6
<b>Figura 1.2</b> - Efeito Somatório da Liderança Transformacional .....	8
<b>Figura 1.3</b> - Teoria baseada no autoconceito .....	11
<b>Figura 1.4</b> - Modelo de pesquisa das hipóteses enunciadas no presente estudo .....	18
<b>Figura 3.1</b> - Modelos de estudo para a análise de regressão .....	26
<b>Figura 3.2</b> - Síntese de resultados .....	28



## **Introdução**

Os profissionais de saúde pertencem a um grupo profissional caracterizado pela realização de tarefas exigentes e de alta responsabilidade a que são sujeitos no seu quotidiano. A sua contribuição torna esta classe de profissionais imprescindível, e fundamental para o bom funcionamento da sociedade. Devido a este aspeto, a importância do seu trabalho e o seu objetivo em ajudar a comunidade, são cada vez mais reconhecidos.

Por este motivo, são exigidos a estes profissionais um maior nível de dedicação e rigor, e como tal estão sujeitos a uma elevada carga horária. Deste modo, o contexto altamente significativo a que estes profissionais estão sujeitos é favorável à existência de interações que influenciam e contribuem para a construção motivada das suas identidades, sendo este um processo fundamental para o ser humano na medida em que está associado a um sentimento de continuidade e individualidade. O seu processo de construção ocorre ao longo do tempo com base nas experiências, sentimentos e vivências próprias a que o indivíduo é sujeito.

Os processos que contribuem para a construção motivada da identidade são múltiplos e, em contexto organizacional, a liderança destaca-se por ser um elemento que a estimula explicita e implicitamente. Neste sentido, a liderança além de contribuir para a construção motivada da identidade dos profissionais de saúde, acaba por influenciar o bem-estar e a rotação dos mesmos. A rotação é uma preocupação evidente em todos os setores inclusive no setor da saúde, onde é necessário maximizar a retenção dos seus profissionais. A construção motivada da identidade, ao ser positivamente estimulada, promove o bem-estar e a retenção dos indivíduos.

É neste contexto que surge a necessidade de compreender de que modo o exercício da liderança afeta a construção da identidade dos profissionais de saúde, identidade essa que é contruída como consequência de diversos processos. Esta influência transmitida pelo líder, quer positiva ou negativa, tem um impacto significativo sobre a identidade dos profissionais em contexto laboral e, inevitavelmente, nas suas vidas pessoais.

O objeto de análise deste estudo consiste na utilização das teorias de liderança carismática e transformacional, onde predominam as emoções e os valores, e o reconhecimento do papel que o líder tem em atribuir significado e relevância aos acontecimentos (Yukl, 1999), para compreender como estas podem influenciar a construção da identidade dos profissionais, o seu bem-estar e a intenção de abandonar a organização em que trabalham. A identidade será analisada através da teoria da construção motivada da identidade de Vignoles (2011), que especifica os motivos pelos quais os indivíduos constroem as suas identidades. Estes motivos, inerentes ao processo de construção motivada da identidade, são a autoestima, a continuidade,

o significado, a pertença, a eficácia e a distintividade. No presente estudo, estas variáveis serão analisadas e relacionadas com dois *outcomes*, nomeadamente o bem-estar e a rotação dos profissionais. Em suma, este estudo visa investigar, no contexto dos profissionais de saúde, a influência da liderança na construção motivada da identidade, e determinar em que medida estes influenciam o bem-estar e a rotação.

O presente estudo irá estruturar-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo, de enquadramento teórico, explora algumas abordagens de liderança carismática e transformacional e as respetivas dimensões e atributos comportamentais associados às mesmas. Posteriormente, ainda no mesmo capítulo, serão abordados os efeitos motivacionais da liderança carismática, cujo raciocínio é suportado por uma teoria baseada no autoconceito e de seguida, a teoria da construção motivada da identidade. Serão ainda enunciadas hipóteses que exploram a relação entre a liderança e os processos de construção motivada da identidade e os *outcomes* resultantes desta relação (bem-estar e rotação). O segundo capítulo, referente à metodologia, identifica a população da amostra que serviu de base ao estudo e descreve o instrumento e o processo de recolha de dados, bem como a técnica de análise de dados utilizada. O terceiro capítulo compila e apresenta os resultados obtidos, de acordo com as hipóteses criadas. O quarto e o último capítulo, apresenta a discussão dos resultados e as conclusões do estudo, bem como um conjunto de reflexões finais sobre o estudo, onde se debatem as limitações e sugestões para trabalhos futuros.

Este estudo mostra que o exercício da liderança exerce uma influência significativa, embora fraca, sobre a construção motivada da identidade e o bem-estar dos profissionais de saúde e uma influência igualmente significativa, mas moderada sobre a rotação dos mesmos. Por outro lado, os seis fatores que contribuem para a construção motivada da identidade apresentam, de forma geral, uma influência significativa sobre o bem-estar e, com menos intensidade, sobre a rotação dos profissionais.



## **CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

A liderança é um dos fenômenos mais discutidos e estudados, o que justifica o surgimento de inúmeras teorias focadas em explicar a sua existência e a sua associação a outras áreas, com as quais tende a estabelecer uma relação causa-efeito. As primeiras teorias formuladas sobre este fenômeno focam-se nas características e comportamentos dos líderes, só mais tarde se considerou o papel dos seguidores, como é descrito na denominada teoria da liderança transformacional e carismática.

Esta teoria é caracterizada como a “nova liderança”, porque introduziu uma mudança de paradigma, tal foi o seu rompimento com os modelos de liderança existentes. Segundo esta abordagem, os líderes mais eficazes são líderes carismáticos e transformacionais, e são aqueles que induzem a mudança social necessária (Day, 2012).

A liderança, como um dos temas centrais desta dissertação, surge como fator que promove a construção motivada da identidade. Esta linha de pensamento, por sua vez, inspira-se na liderança transformacional e carismática, por ser aquela cuja modelação possibilita o estudo do impacto dos comportamentos de liderança na identidade dos subordinados.

### **1.1 Liderança carismática**

Na década de 1970 surgiram estudos que ampliaram, em termos organizacionais, o conceito de liderança carismática (Dow, 1969). Estes estudos defendem que o líder carismático possui uma personalidade distinta, capaz de atrair um conjunto significativo de seguidores através dos seus ideais (Conger, 2011).

É importante realçar que a personalidade distinta do líder carismático não está apenas relacionada com as características intrínsecas do líder. Relaciona-se com a interpretação destas características pelos liderados, que respeitam e acreditam nos ideais deste líder. Neste tipo de liderança, os valores partilhados pelo líder traduzem-se na autoestima dos seguidores, sendo este um elemento que motiva a construção da identidade dos indivíduos (House et al., 1999).

Os líderes carismáticos utilizam a motivação intrínseca de modo a influenciar a valorização do talento, potencial e dos resultados daqueles que lideram. O objetivo é fazer com que o liderado perceba o valor do seu trabalho, sendo estimulado pelo líder carismático a registar atitudes mais positivas em prol do contexto em que está inserido. Este estilo de liderança permite aos liderados alcançar objetivos otimistas, o que pode facilitar o processo de construção motivada da identidade.

### **1.1.1 Abordagem carismática de Conger & Kamungo**

Conscientes da capacidade funcional da liderança, Conger e Kamungo (1997), desenvolveram um método para a medição do nível de carisma dos líderes organizacionais, composto por distintas dimensões: visão e articulação estratégica, sensibilidade com os membros da equipa e ambiente de trabalho, comportamento não convencional e capacidade de assumir risco pessoal.

Os líderes carismáticos são capazes de transmitir uma visão inspiradora nas organizações, pois revelam a sua missão de vida e conquistam a atenção e admiração dos liderados. São líderes que cativam e utilizam estrategicamente os seus atributos comportamentais para conquistar o maior número de seguidores possível, com o objetivo de idealizar uma visão de futuro compartilhada e eficaz. Neste sentido, a visão estratégica é evidente no comportamento do líder carismático, pois permite compreender o ambiente interno e externo com mais facilidade (Conger et al., 1997). Através da visão que transmite, incentiva os liderados a alcançar objetivos de forma entusiasta, fazendo com que os colaboradores encontrem significado nas suas funções dentro da organização, ou seja, fornece um motivo para atingir os objetivos estabelecidos (Conger, 2011).

Para além da visão e articulação estratégica, os líderes carismáticos tendem a demonstrar maior preocupação com os interesses dos liderados. Estão atentos e sensíveis às suas necessidades e não somente às necessidades da organização a que pertencem (Conger, 2011). Além da sensibilidade com as necessidades dos subordinados, o líder carismático demonstra uma evidente preocupação com possíveis conflitos internos (Conger et al., 1997).

Geralmente, estes líderes, fazem uso de comportamentos não convencionais, como o uso de expressões, tanto verbais como não verbais, para manifestar as suas convicções, autoconfiança e dedicação, e alinhar o compromisso da missão com os seguidores (Conger, 2011).

Por fim, estes líderes assumem riscos pessoais que muitas vezes são interpretados pelos liderados como um “sacrifício”. Por consequência, os líderes ganham a admiração e confiança dos liderados por estarem dispostos a tais “sacrifícios”, e assumem mais riscos pessoais para cumprir os seus objetivos, porque realmente acreditam no potencial dos resultados e da visão da organização (Conger et al., 1997).

À exceção da visão e articulação estratégica, as restantes dimensões mencionadas acima caracterizam-se por serem atitudes diferenciadas transmitidas pelo líder aos seus liderados. Posto isto, estas atitudes estimulam um sentimento de distintividade junto dos liderados.

Em suma, nesta abordagem é possível identificar, de forma explícita, dois motivos resultantes dos comportamentos de liderança que contribuem positivamente para a construção motivada da identidade dos indivíduos: o significado que nada mais é do que os subordinados acreditarem que a vida é provida de propósito, transmitido através da visão e articulação estratégica mencionada pelo líder; e a distintividade, em que os subordinados acreditam que são distintos e transmite-se através da sensibilidade com o ambiente e elementos da equipa de trabalho, e com a capacidade do líder em assumir riscos pessoais.

### **1.1.2 Abordagem carismática de Behling & Mcfillen**

Segundo Behling e Mcfillen (1996), a construção do modelo sincrético de liderança carismática procura reunir as diferenças entre os distintos modelos existentes à época acerca da liderança carismática. Assim, este modelo é sustentado por variáveis como: atributos do comportamento do líder e as crenças dos seguidores, conforme representado na figura 1.1.

Relativamente aos atributos do comportamento, o líder carismático demonstra empatia pela manifestação de preocupação com as necessidades, desejos e medos dos liderados. Além de demonstrar empatia, dramatiza a missão utilizando valores organizacionais, culturais e simbólicos para comunicar a missão e a sua importância. Estes dois atributos inspiram os seguidores a acreditar que as organizações têm um propósito ético transcendente.

Este líder projeta autoconfiança, realçando a sua imagem por atos de competência pessoal, de sucesso e pelo seu compromisso total com a missão. Estes atributos levam os seguidores a admirar as habilidades do líder.

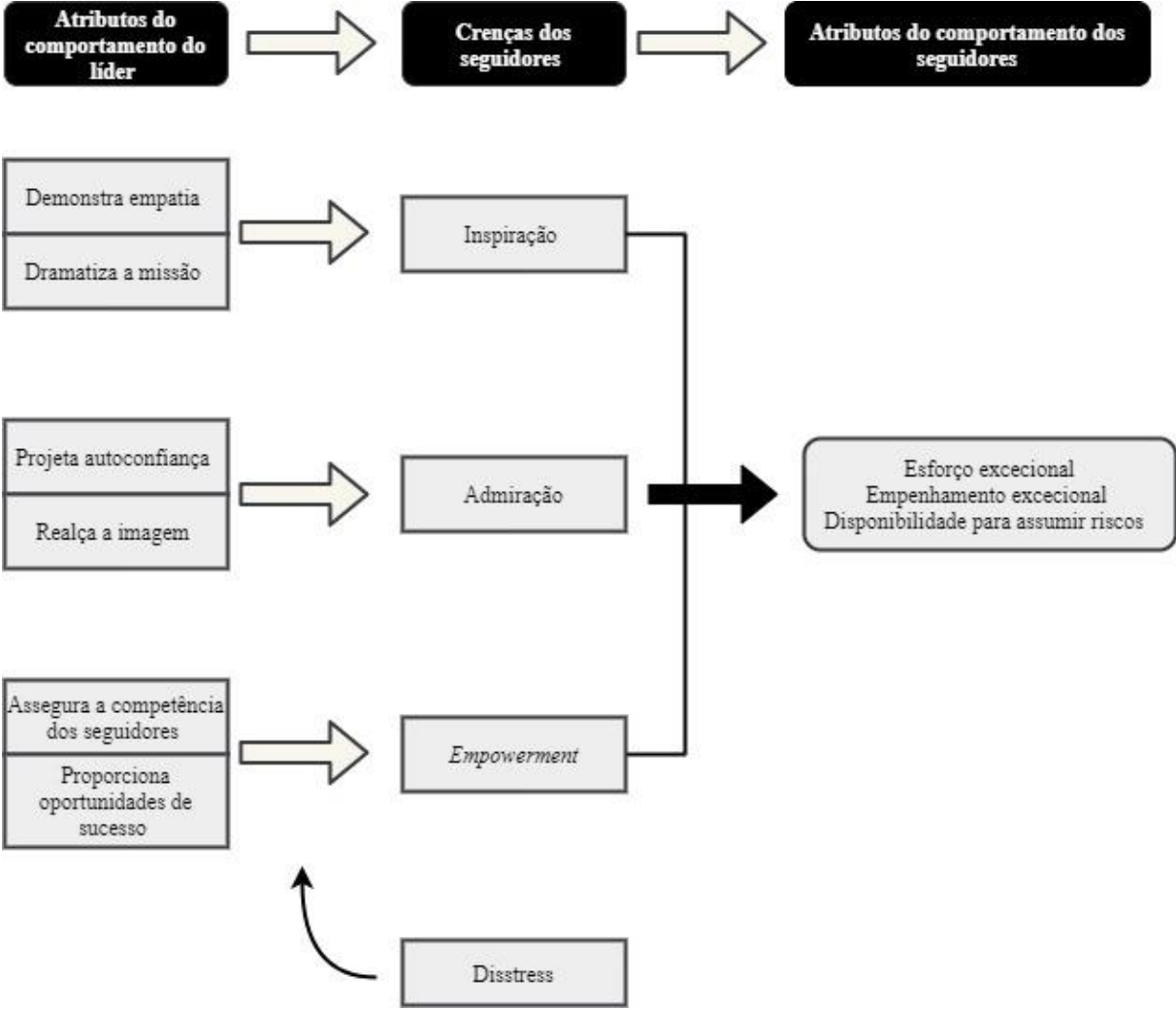
Por fim, o líder carismático assegura a competência dos seguidores, elevando o desempenho e a capacidade da sua equipa de ultrapassar obstáculos e controlar eventos ao seu redor. Também proporciona oportunidades de sucesso, atribui responsabilidades e trabalha para afastar obstáculos ao desempenho do subordinado. Estes atributos levam os seguidores a fortalecer as suas habilidades e acreditar na habilidade da organização a que pertencem.

Esta abordagem é composta por alguns atributos do comportamento do líder carismático que reproduzem efeitos nos subordinados, ativando fatores da construção das suas identidades. Nomeadamente, o líder ao demonstrar empatia induz um sentimento de distintividade, ou seja, os líderes ao demonstrarem preocupação com as necessidades, desejos e medos dos liderados, levam os mesmos a se sentirem diferenciados.

Outro dos atributos do comportamento do líder diz respeito à missão, a qual o líder deve dramatizar por forma a manifestar a sua importância e o seu significado. O líder carismático ao

assegurar a competência do liderado e ao proporcionar-lhe oportunidades de sucesso estimula a sua eficácia, elemento fundamental do processo de construção motivada da identidade.

O termo *distress* do modelo diz respeito ao medo, ansiedade, frustração e traumas que ocorrem em contexto de trabalho, devido a falhas e crises organizacionais (Conger & Kanungo, 1987). Posto isto, estas falhas e crises organizacionais aumentam a probabilidade da emergência de líderes carismáticos.



**Figura 1.1** - O Modelo Sincrético de Liderança Carismática. Adaptado de Behling & Mcfillen (1996)

## **1.2 Liderança transformacional**

Apesar da diversidade de teorias existentes relacionadas com a liderança, os investigadores focam-se na teoria de liderança transformacional (Judge & Piccolo, 2004). Isto deve-se à atual mudança que as organizações enfrentam, que requer um estilo de liderança mais adaptável e flexível.

Bass (1985), ao inspirar-se nos estudos de Burns (1978), desenvolve de forma mais completa o modelo multifatorial de liderança transformacional e transaccional. Para este investigador, a perspetiva transformacional é inovadora uma vez que retrata a forma como os líderes implementam reformas significativas nas organizações e, simultaneamente, estimulam a união e o sentimento de pertença nos seguidores (Bass, 1985).

Neste seguimento, Bass foca-se nos efeitos que os líderes transformacionais provocam nos liderados. Estes, através dos comportamentos do líder transformacional, sentem admiração, confiança, lealdade, respeito para com o líder e para com a causa organizacional. Esta combinação de fatores motiva os colaboradores a fazer mais além do que é expectado (Bass, 1985).

A liderança transformacional procura ‘transformar’ os indivíduos e as organizações pela expansão da sua visão, clarificação de objetivos e introdução de mudanças nas atitudes dos liderados de modo a inspirá-los para a concretização de objetivos (Bass, 1985).

### **1.2.1 Abordagem transformacional de Bass & Avolio**

Bass e Avolio (1990) estabelecem quatro características do comportamento do líder transformacional, que se designam por influência idealizada/carisma, motivação inspiradora, estimulação intelectual e consideração individualizada.

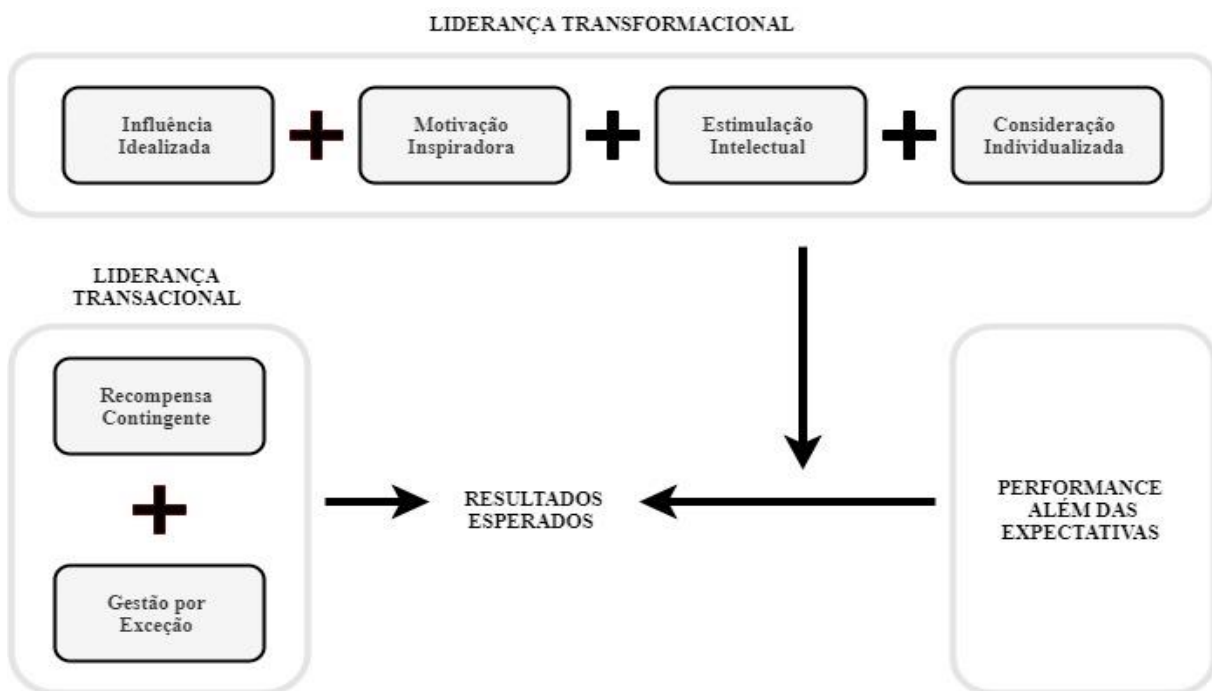
O líder transformacional, através das suas crenças e valores, influencia os seguidores a adotar atributos comportamentais que o próprio possui. Esta influência transmite aos seguidores confiança, respeito, identificação com o líder e partilha de ideais. Outra característica do líder transformacional passa por inspirar e motivar os seguidores a seguirem a sua visão, expressando entusiasmo e otimismo no cumprimento dos objetivos futuros.

Este líder estimula intelectualmente os seguidores para que procurem explorar outros pontos de vista, incubando novas ideias e linhas de pensamento na resolução de problemas. Por fim, estimula individualmente o autodesenvolvimento dos seus seguidores, tendo em consideração as suas especificidades.

Ao analisar estas características pertencentes ao líder transformacional é possível estabelecer, de forma explícita, uma relação com os fatores que contribuem para que os indivíduos construam as suas identidades de maneira motivada. Através da comunicação apelativa da sua visão, o líder mostra a sua importância aos seguidores, que interpretam o seu significado. Ao estimular a inovação, a criatividade e o desenvolvimento do potencial dos seguidores, o líder diferencia-se e potencia no seguidor um sentimento de distintividade. O significado e a distintividade são fatores que contribuem para que o ser humano construa a sua identidade.

Nesta abordagem, o líder transformacional atua como um elemento de mudança, auxiliando a organização e os seguidores a iniciar e a implementar essa mesma mudança através do seu comportamento exemplar, que é visto como uma referência. Para além de ser uma referência, é inovador, incentiva e prepara os seus seguidores com o intuito de transformá-los em indivíduos bem-sucedidos e produtivos, em termos de performance e eficácia (Hall et al., 2002). Esta transformação causa no seguidor bem-estar e vontade em continuar na organização sobre a mesma liderança, destacando ainda que ao contrário do líder transaccional, o líder transformacional inspira os seus subordinados e não se foca somente nas recompensas materiais para os motivar.

A figura seguinte, ilustra o efeito somatório das dimensões da liderança transformacional.



**Figura 1.2** - Efeito Somatório da Liderança Transformacional. Adaptado de Northouse (2009)

### **1.2.2 Abordagem transformacional de Podsakoff**

O modelo desenvolvido por Podsakoff et al. (1990) diferencia-se do anterior através de três dimensões associadas ao líder transformacional. Na primeira dimensão (fornecer um modelo apropriado), o líder estabelece um exemplo a ser seguido pelos seguidores e é coerente com os valores da organização. Na segunda dimensão (promover a aceitação de objetivos de grupo), o líder estimula, junto dos liderados, a cooperação e o trabalho em equipa com o intuito de alcançar um objetivo partilhado. Por fim, na terceira dimensão (criar expectativas de desempenho elevado), o líder expõe junto dos liderados as suas expectativas de excelência, de qualidade e/ou alto desempenho.

É possível, através destes três tipos de comportamento colocados em prática pelo líder transformacional, compreender os efeitos causados pelos mesmos em termos da identidade dos liderados. O líder ao fornecer um modelo apropriado, destaca-se dos restantes líderes e causa nos seguidores um sentimento de distintividade por apresentar comportamentos diferenciados dos demais. Através da promoção da aceitação de objetivos de grupo, o líder gera nos liderados um sentimento de pertença resultante da inclusão destes mesmos objetivos. Para terminar, a estipulação, pelo líder, de expectativas de alto desempenho resulta numa maior eficácia dos liderados.

### **1.3 Efeitos motivacionais da liderança carismática: Teoria baseada no autoconceito**

As teorias anteriores pressupõem efeitos dos comportamentos dos líderes sobre o autoconceito dos seguidores, elemento que foi explicitamente incluído na presente teoria de Shamir, House e Arthur (1993). Estes autores propõem uma teoria motivacional que vem complementar as teorias de liderança carismática existentes, pois é da sua opinião que não fornecem uma explicação clara sobre os seus efeitos. Esta teoria motivacional visa clarificar a relação entre os comportamentos do líder e os efeitos transformacionais dos mesmos nos seguidores, assente no autoconceito dos mesmos.

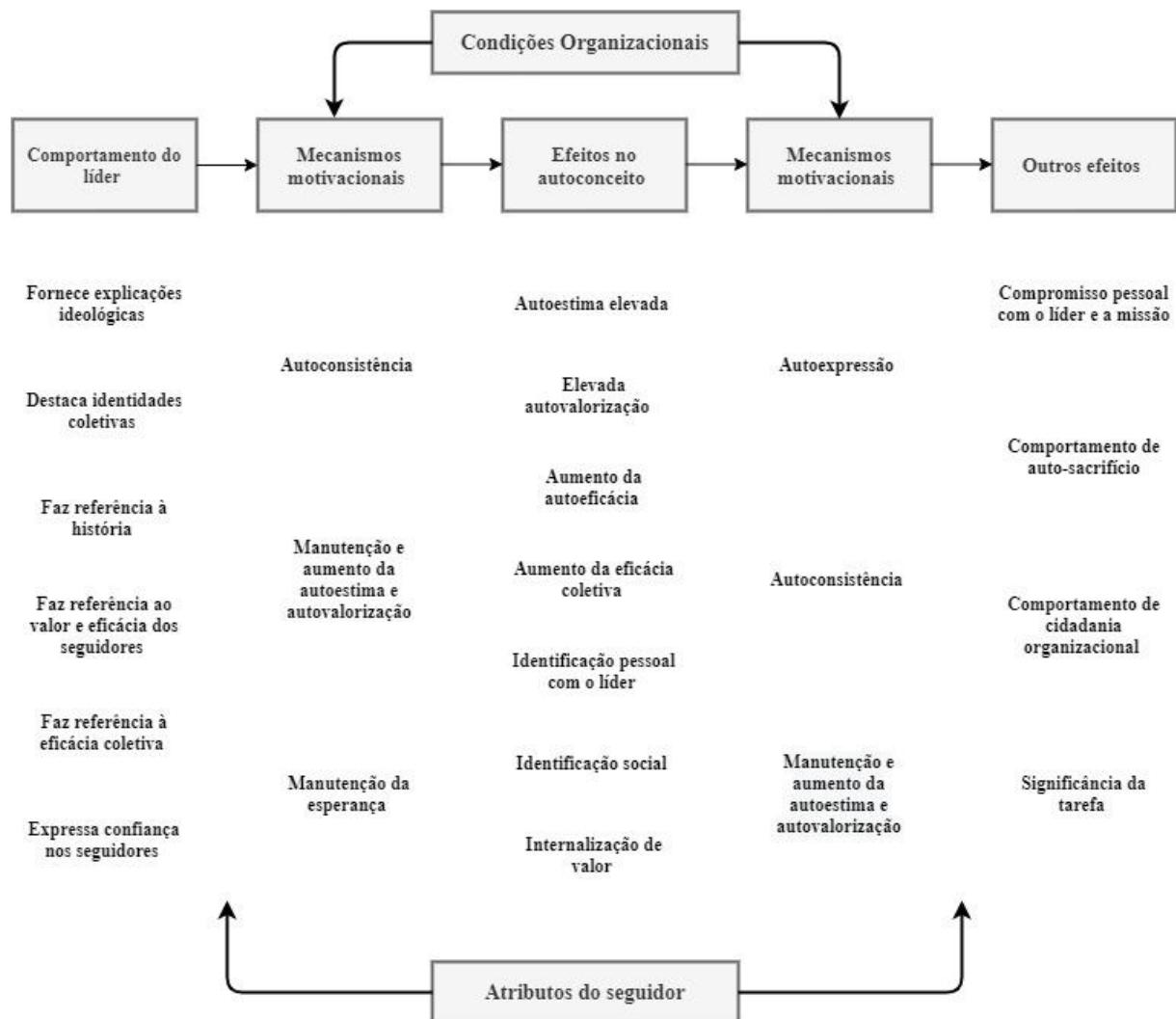
A teoria em análise refere que os seguidores são motivados por níveis elevados de autoestima, autovalorização, autoeficácia, eficácia coletiva, identificação com o líder, identificação social e assimilação de valores. Shamir et al. (1993) afirmam que os líderes afetam os seguidores como resultado de mecanismos motivacionais, que são induzidos pelos comportamentos dos líderes. Estes comportamentos pretendem fornecer uma explicação ideológica para a ação, enfatizar um propósito coletivo, relacionar relatos históricos a ideais, referir o valor próprio e a eficácia dos seguidores, e expressar confiança de que estes são capazes de cumprir a missão estabelecida. Em consequência do comportamento destes líderes, os mecanismos motivacionais acionam os efeitos do autoconceito que estimulam o compromisso pessoal com a missão do líder, o comportamento de autossacrifício, cidadania organizacional e significado da tarefa como representado na figura 1.3.

A presente teoria motivacional foca-se em cinco processos através dos quais o líder exerce uma função motivadora sobre os seus seguidores. Estes processos passam por salientar o esforço e o empenho, criar expectativas de empenho-desempenho, destacar o cumprimento de objetivos, incutir esperança num futuro melhor e gerar comprometimento pessoal. Ao destacar e dar mais significado ao esforço/empenho dos seguidores, o líder salienta aspetos e valores importantes nos mesmos. Se o empenho for visto como uma forma de identidade coletiva pode adquirir ainda mais significância na medida em que intervém no autoconceito de cada seguidor, salientando as suas identidades.

A criação de expectativas de empenho-desempenho sobre os seguidores evidencia as elevadas expectativas e a segurança que o líder deposita nas suas capacidades. Posto isto, o líder eleva a autoestima e, simultaneamente, a autoeficácia dos seguidores, uma das maiores fontes de motivação do ser humano. Neste processo, a eficácia coletiva adquire relevância na medida



em que se o grupo for considerado eficaz, automaticamente eleva a autoeficácia individual de cada elemento do grupo.



**Figura 1.3** - Teoria baseada no autoconceito. Adaptado de Shamir et al. (1993)

O líder carismático destaca-se por ser um indivíduo que valoriza objetivos e pela forma como articula a missão e visão diante dos seguidores. Através destes aspetos, potencia o cumprimento dos objetivos dos seguidores, tornando este processo mais significativo e consistente com o autoconceito.

Através da visão do líder carismático que retrata confiança no futuro, este incute esperança diante dos seguidores onde a autoestima, a autoeficácia e a autoconsistência são resultado de um processo onde é valorizado o empenho, o esforço e o acreditar.

O comprometimento pessoal é um aspeto fundamental para a influência motivacional do líder carismático, pela partilha do compromisso que possui com a missão, visão e objetivos.

Gera, desta forma, comprometimento nos seguidores, resultante de valores e causas com que se identificam. Este comprometimento por parte dos seguidores funde-se com o seu autoconceito, que se manifesta como um motivador intrínseco.

Este conjunto de processos motivacionais permite ao líder aproveitar os elevados níveis de autoestima e autoeficácia resultantes destes mesmos processos e aplicar efeitos transformacionais ao nível do autoconceito que interferem nas características e valores das suas identidades. Estes processos motivacionais resultam numa maior envolvimento e disponibilidade pelos seguidores para realizar sacrifícios pessoais em função de um objetivo coletivo, e demonstram bem-estar decorrente das realizações coletivas.

Os autores destacam que os processos motivacionais supramencionados são ativados por dois tipos de comportamentos do líder. O primeiro diz respeito ao comportamento exemplar do líder, que é visto pelos seguidores como uma referência, e motivando a replicação das ações observadas. Na liderança carismática, os comportamentos de sacrifício e riscos são considerados comportamentos exemplares da parte do líder.

O segundo comportamento visa alinhar os interesses e valores dos seguidores com as ideias e objetivos que o líder idealiza. De modo a atingir esta complementaridade, o líder carismático faz referência a acontecimentos passados e relaciona-os com situações atuais, faz uso de exemplos históricos e articula uma ideologia clara. Posto isto, o líder proporciona aos seguidores uma imagem de um futuro promissor, evidenciando comportamentos e valores que vão de encontro com a sua visão e expectativas.

## 1.4 Teoria da construção motivada da identidade

Segundo Vignoles (2011), a teoria da construção motivada da identidade desenvolve-se como um modelo composto pelas razões que constroem as identidades dos indivíduos. O mesmo autor define identidade como sendo “todos os aspetos da imagem de si próprio representados através da cognição, emoção e discurso” (Vignoles, 2011).

De acordo com a teoria em análise, a identidade deve satisfazer certos requisitos, de modo a ser considerada adaptativa. A estes requisitos é atribuído um carácter motivacional dado que orientam o processo de construção da identidade de forma a manter e/ou alcançar um estado saudável.

Vignoles et al. (2006), com base numa ampla revisão de literatura, sugerem que a dinâmica da construção da identidade é determinada por seis motivos fundamentais: acreditar que um indivíduo é incluído e aceite pelos seus pares (pertença); acreditar que um indivíduo se sente competente e apto a influenciar outros indivíduos ao seu redor (eficácia); acreditar que a vida possui um propósito (significado); acreditar que cada um é único e distinto dos demais (distintividade); necessidade do indivíduo ver-se a si próprio de maneira favorável (autoestima); apesar de existirem mudanças significativas durante o percurso de cada indivíduo, acreditar que a identidade possui um carácter contínuo (continuidade).

Os motivos mencionados acima são relevantes pois contêm objetivos contributivos muito definidos (Vignoles et al., 2002). A pertença destaca-se por ser considerado uma das mais importantes motivações do ser humano e por ser considerado desta maneira pode sobrepor-se à autoestima. Implica lidar com situações de aceitação e rejeição e com a noção da identidade a vários níveis (identificação, estereótipos, etc.). Quando a necessidade de pertença é ameaçada, existe uma tendência de os indivíduos ficarem depressivos e com transtornos de rejeição.

Quanto à eficácia, este motivo relaciona-se com a tendência e necessidade humana de competência e controlo, sendo um dos motivos mais pertinentes para o ser humano. Quando em défice pode dar origem a depressões e à morte. É fulcral para o bem-estar e segurança dos indivíduos.

A distintividade, por sua vez, evidencia-se pelo facto de o indivíduo poder manter uma diferenciação face aos demais, estando associado ao significado e a variadas formas de diferenciação grupal e intergrupal. Este motivo é fundamental para a categorização, para diversas formas de atração interpessoal e intergrupal e para o bem-estar dos indivíduos.

No que diz respeito à autoestima, este motivo pode aumentar ou diminuir consoante a cultura e as estratégias diferenciadas que é alvo. É importante destacar que este motivo procura o auto-aprimoramento, aperfeiçoamento e verificação por parte dos indivíduos.

O motivo denominado por continuidade é testemunhado através de histórias, progressos e mudanças do ser humano, contudo nem sempre implica mudança, e isto ocorre tanto a nível individual como em identidades de grupo. Este motivo é auto-verificável, principalmente, através de histórias de vida. A perda de continuidade associada a situações ou fatores negativos pode originar uma diminuição da identificação grupal e situações de suicídio.

Por fim, o motivo intitulado por significado tem como propósito que o ser humano encontre uma razão significativa para o que faz e para a sua existência, seja em que contexto for.

Esta teoria afirma que os seis motivos descritos acima são universais (Vignoles, 2011). As formas de satisfazer estes motivos são dependentes da cultura, mas essencialmente são motivos em que é possível aplicar a todos os domínios e níveis da identidade. Quando satisfeitos, proporcionam ao ser humano bem-estar e, num contexto organizacional, diminuem a intenção de saída da organização. É importante ainda realçar que estes motivos podem ser satisfeitos em diversos contextos e situações, mas no contexto de trabalho a chefia direta, através dos seus atributos comportamentais, contribuem para que os liderados construam ativamente as suas identidades.

## **1.5 Modelo de pesquisa e hipóteses de investigação**

A revisão de literatura apresentada, em especial no que respeita às abordagens de liderança carismática e transformacional, legitima o estabelecimento de uma relação, entre os comportamentos dos líderes e os motivos que contribuem para a construção motivada da identidade. Este processo é facilitado quando estímulos como os comportamentos adotados pela chefia direta, em relação ao colaborador, ativam os motivos que contribuem para a construção motivada da identidade.

Com base nas abordagens estudadas, pode afirmar-se que o significado é estimulado através da visão e articulação estratégica, da identificação e articulação da visão, da dramatização da missão e da motivação inspiradora transmitida pelo líder. Estas dimensões destacam-se pela forma inspiradora e apelativa como a visão é transmitida, e a missão de futuro projetada pelo líder é comunicada recorrendo a valores organizacionais e a simbologia de modo a transpor a sua importância. Estas características do líder fazem o colaborador acreditar que a vida é provida de propósito e significado.

Quanto à eficácia, esta é estimulada junto dos indivíduos quando o líder assegura a competência dos colaboradores, proporciona oportunidades de sucesso e cria expectativas de desempenho elevado. Estas dimensões evidenciam-se pela forma como o líder acredita em maneiras de levar os colaboradores a possuírem elevados níveis de desempenho, à atribuição de responsabilidade e de metas desafiadoras. Estes atributos comportamentais fazem os colaboradores acreditarem que são competentes e capazes de influenciar o estado do seu meio envolvente.

A pertença é estimulada através da promoção da aceitação de objetivos de grupo pelo líder que visam promover a cooperação, o trabalho em equipa e o espírito de equipa de modo que os colaboradores se sintam incluídos e aceites.

No que concerne à distintividade, esta é ativada na identidade dos colaboradores através da sensibilidade do líder para com o ambiente e equipa de trabalho, da capacidade de assumir riscos pessoais, da promoção de apoio e consideração individualizados, da demonstração de empatia, do fornecimento de uma referência apropriada e estimulação intelectual. Estes comportamentos diferenciam-se pela forma como o líder demonstra preocupação com as necessidades e possíveis conflitos que os liderados possam ter, pela revelação de riscos pessoais, consideração e respeito dos sentimentos dos colaboradores e estimulação do seu potencial. Como líder, deve demonstrar ser um bom modelo a seguir pelos colaboradores e, deve desafiar e incentivar a sua equipa a estimular a inovação, a criatividade e o espírito crítico.

Posto isto, é possível afirmar que a maioria dos comportamentos carismáticos e transformacionais em estudo ativam grande parte dos motivos que compõem a teoria da construção motivada da identidade, nomeadamente o significado, a eficácia, a pertença e a distintividade. O quadro seguinte ilustra as dimensões/comportamentos de liderança e os respetivos elementos que determinam a construção motivada da identidade.

**Quadro 1.1** - Sumarização da associação efetuada entre as dimensões das teorias em estudo e os motivos que determinam a construção motivada da identidade

Dimensões	Definição	Motivos que determinam a construção motivada da identidade
Visão e articulação estratégica <sup>1</sup>	O líder transmite uma visão inspiradora, pois revela a sua missão de vida e conquista a atenção e admiração dos liderados. Estrategicamente, faz uso dos seus atributos comportamentais para conquistar o maior número de seguidores. A liderança carismática associada a estes líderes reflete uma visão de futuro compartilhada, idealizada e eficaz em termos de articulação.	Significado
Dramatiza a missão <sup>2</sup>	O líder usa metáforas, analogias, simula e utiliza os valores organizacionais ou culturais e simbologia para comunicar a missão e a sua importância. O líder comunica a natureza da missão através de ações em detrimento das palavras.	
Identifica e articula uma visão <sup>3</sup>	O líder procura novas oportunidades, projeta uma visão de futuro, sabe a direção que será tomada, é inspirador e consegue que os outros apoiem a missão.	
Motivação inspiradora <sup>4</sup>	O líder transmite uma visão apelativa, utiliza símbolos para incrementar o esforço dos colaboradores, age enquanto modelo de comportamentos e inspira otimismo.	
Assegura a competência dos seguidores <sup>2</sup>	O líder acredita em formas de levar os seguidores a terem elevados níveis de desempenho, para vencer obstáculos e controlar eventos em seu redor.	Eficácia
Proporciona oportunidades de sucesso <sup>2</sup>	O líder atribui responsabilidades para mudar tarefas e trabalha para afastar os obstáculos do desempenho do subordinado.	
Cria expectativas de desempenho elevado <sup>3</sup>	Define metas desafiadoras e articula expectativas de alto desempenho, esperando desempenho superior.	
Promove a aceitação de objetivos do grupo <sup>3</sup>	O líder promove a cooperação do grupo e o trabalho em equipa. Coloca a equipa atrás do mesmo objetivo e desenvolve um espírito de equipa.	Pertença

<b>Sensibilidade com o ambiente de trabalho<sup>1</sup></b>	O líder tem uma maior percepção sobre as necessidades e possíveis conflitos ambientais que os seguidores possam vir a ter. Consoante o ambiente em que os indivíduos estão inseridos, o comportamento dos mesmos sofre alterações e quando sujeitos a um ambiente adverso, por vezes apresentam reações contrárias ao que seria expectável.	<b>Distintividade</b>
<b>Capacidade de assumir risco pessoal<sup>1</sup></b>	O líder demonstra através dos seus comportamentos e atitudes, riscos pessoais, que muitas vezes são interpretados pelos seguidores como um "sacrifício". Por consequência, os líderes ganham a admiração e confiança dos seguidores e se estes estão dispostos a tais "sacrifícios" e assumem tais riscos pessoais para concretizar o seu trabalho, é porque acreditam no potencial dos resultados e na visão da organização.	
<b>Promove apoio individualizado<sup>3</sup></b>	O líder tem em consideração os sentimentos dos outros, respeita e é atencioso com os mesmos.	
<b>Consideração individualizada<sup>4</sup></b>	O líder mantém-se atento às necessidades de desenvolvimento dos colaboradores, apoia-os estimulando o seu potencial, atribui-lhes responsabilidade e fornece-lhes feedback.	
<b>Demonstra empatia<sup>2</sup></b>	O comportamento do líder indica preocupação com as necessidades, desejos e medos dos seguidores.	
<b>Fornece um modelo apropriado<sup>3</sup></b>	O líder dá o exemplo, lidera fazendo (ao invés de dizer) e é um bom modelo a seguir.	
<b>Sensibilidade com membros da equipa de trabalho<sup>1</sup></b>	O líder defende a sua posição e demonstra maior preocupação com os interesses dos liderados do que com os seus próprios interesses. Está atento às necessidades dos seguidores e, não somente às necessidades da organização a que pertence. Demonstra interesse nas oportunidades que surgem e assume junto dos seguidores um compromisso com total dedicação e preocupação.	
<b>Estimulação intelectual<sup>3</sup></b>	O líder desafia os seguidores a pensar de forma diferente, fazendo os mesmos repensarem nas suas ideias, olhando para antigos problemas de uma nova maneira.	
<b>Estímulo intelectual<sup>4</sup></b>	O líder incentiva os colaboradores à tomada de consciência dos problemas, da sua própria consciência e imaginação. Ajuda-os na identificação dos valores e crenças, estimula-lhes a inovação, a criatividade e o espírito crítico.	

<sup>1</sup> Adaptado de Conger *et al.* (1997)

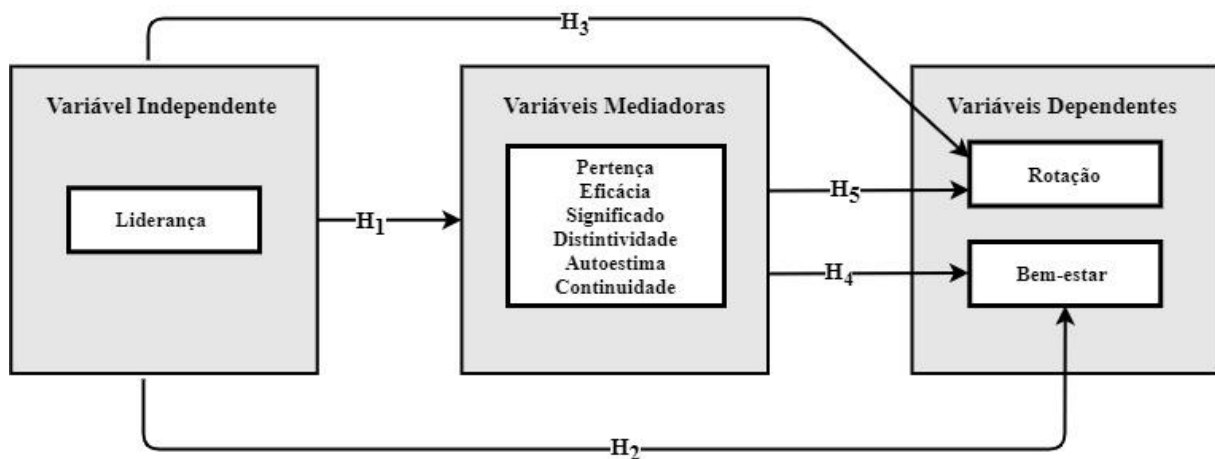
<sup>2</sup> Adaptado de Behling & McFillen (1996)

<sup>3</sup> Adaptado de Podsakoff *et al.* (1990)

<sup>4</sup> Adaptado de Bass & Avolio (1990)

Visto que as abordagens discutidas na revisão de literatura abordam variáveis dependentes como o esforço e empenhamento, disponibilidade para assumir riscos, performance, compromisso pessoal com a missão do líder, comportamento de autossacrifício, cidadania organizacional e significado da tarefa, nesta investigação e no contexto dos profissionais de saúde, é importante analisar outras variáveis dependentes associadas a este contexto. Esta investigação pretende utilizar o bem-estar e a rotação como variáveis dependentes visto nenhuma das teorias de liderança mencionadas na revisão de literatura abordarem estas variáveis, e constituir variáveis significativas e relevantes para esta temática. No entanto, no processo de construção motivada da identidade foi possível constatar que motivos como a eficácia e a distintividade proporcionam ao ser humano bem-estar.

A figura seguinte apresenta, esquematicamente, o modelo de pesquisa desta investigação.



**Figura 1.4** - Modelo de pesquisa das hipóteses enunciadas no presente estudo

Assim sendo, é possível propor a formulação das seguintes hipóteses tendo em consideração os *outcomes* (bem-estar e rotação) propostos para esta investigação:

**Hipótese 1** - Existe uma relação positiva entre os comportamentos de liderança e os seis motivos que determinam a construção motivada da identidade.

**Hipótese 2** - Existe uma relação positiva entre os comportamentos de liderança e o bem-estar.

**Hipótese 3** - Existe uma relação positiva entre os comportamentos de liderança e a intenção de saída da organização/rotação.

**Hipótese 4** - Existe uma relação positiva entre os seis motivos que determinam a construção motivada da identidade e o bem-estar.

**Hipótese 5** - Existe uma relação positiva entre os seis motivos que determinam a construção motivada da identidade e a intenção de saída da organização/rotação.



## CAPÍTULO II - MÉTODO

### 2.1 Identificação da amostra

A amostra em análise é constituída por 191 profissionais de saúde, em que 161 participantes representam o sexo feminino (84.3%) e 30 participantes representam o sexo masculino (15.7%). São, maioritariamente, participantes com nacionalidade portuguesa tendo apenas 1 participante de nacionalidade espanhola. As suas idades estão compreendidas entre os 22 e os 69 anos, sendo a média 39.5 anos, com um desvio padrão de 11.4 anos.

Relativamente à profissão, verifica-se que 51.8% dos inquiridos é enfermeiro, 20.4% são médicos, 12.6% são técnicos superiores de diagnóstico e terapêutica, 6.3% são psicólogos. Os restantes 8.9% estão classificados na categoria “outro” pois são conjuntos de inquiridos minoritários em termos de amostra total, de modo a facilitar a interpretação dos dados.

Em relação ao tipo de organização, verifica-se que 49.7% exercem a sua profissão num centro de saúde, 27.7% num hospital, 6.3% numa clínica, 4.7% num lar de idosos e por fim, 11.5% da amostra é classificada como “outro”.

Adicionalmente, os inquiridos realizam as suas funções atuais num intervalo de tempo compreendido entre 0.03 anos e 45 anos, sendo a média 10.24 anos, com um desvio padrão de 10.23.

### 2.2 Medidas

Com o intuito de responder aos objetivos estabelecidos, foi utilizado um questionário constituído por cinco secções. A primeira secção diz respeito à caracterização sociodemográfica dos inquiridos (profissionais de saúde). A segunda secção mede a liderança onde se procura que os profissionais de saúde caracterizem o modo de agir e pensar do seu chefe direto. A terceira e quarta secção medem a construção motivada da identidade dos inquiridos onde na terceira secção pretende-se que os profissionais de saúde se descrevam a si enquanto pessoa e na quarta secção visa que os mesmos ponderem um pouco como se imaginam no futuro, mais concretamente, procura saber se consideram que, daqui a 10 anos, serão iguais ou diferentes daquilo que são atualmente. Por fim, a quinta secção mede o bem-estar e a rotação dos profissionais de saúde onde se pretende que os mesmos pensem em si mesmos face ao seu contexto de trabalho atual.

Uma vez que não existem medidas explicitamente concebidas para medir a orientação dos comportamentos dos líderes para a estimulação dos motivos que compõem a construção motivada da identidade, e que a literatura sobre a liderança faz esta ligação, normalmente, de forma indireta, as escalas usadas neste estudo tiveram como ponto de partida as medidas disponíveis para descrever o comportamento dos líderes. Adicionalmente, as escalas que medem os conceitos da construção motivada da identidade foram usadas como referência para gerar itens que descrevem comportamentos dos líderes.

Relativamente à medição da liderança, recorreu-se à escala desenvolvida por Rosenberg, citada por Dobson et al. (1979) para medir os itens relacionados com a autoestima (e.g., “Este chefe valoriza a minha contribuição”). A continuidade (e.g., “Com este chefe posso continuar a ser a pessoa que sempre fui”), foi medida através de itens inspirados na *Perceived Collective Continuity* (PCC) desenvolvida por Sani et al. (2007). Para medir a distintividade (e.g., “Este chefe considera os meus valores e objetivos pessoais”), a eficácia (e.g., “Este chefe proporciona-me oportunidades de desenvolver as minhas competências”) e o significado (e.g., “Este chefe mostra-me como os resultados do meu trabalho afetam a vida de outras pessoas de forma significativa”) utilizou-se itens de quatro escalas preexistentes na literatura: *Conger-Kamungo Scale of Charismatic Leadership* de Conger et al. (1997), questionário dos atributos do comportamento do líder de Behling e McFillen (1996), escala do comportamento do líder de Podsakoff et al. (1990) e o *Multifactorial Leadership Questionnaire* (MLQ) de Bass e Avolio (1996). Por fim, a pertença (e.g., “Este chefe faz-me sentir membro do mesmo grupo a que ele pertence”) foi medida através do *Identity Leadership Inventory* (ILI) de Steffen et al. (2014).

No que concerne à medição da construção motivada da identidade, os itens que dizem respeito à pertença (e.g., “Quando estou com outras pessoas, sinto-me incluído”) foram medidos através da *General Belongingness Scale* (GBS) de Malone et al. (2012), a eficácia (e.g., “É fácil para mim manter-me fiel aos meus objetivos e atingi-los”) através da *General Self-Efficacy Scale* (GSE) de Schwarzer e Jerusalem (2010), o significado (e.g., “Eu entendo o significado da minha vida”) através do *Meaning in Life Questionnaire* (MLQ) de Steger et al. (2006), a distintividade (e.g., “À medida que as pessoas me vão conhecendo, começam a reconhecer as minhas características específicas”) através da *Personal Sense of Uniqueness scale* (PSU) de Şimşek e Yalınçetin (2010), a autoestima (e.g., “No geral, estou satisfeito comigo mesmo(a)”) através da *Rosenberg Self-Esteem Scale* de Rosenberg (1965) e a continuidade (e.g., “Em que medida aquilo que é atualmente será semelhante ao que será daqui a 10 anos”) através do *Future Self-Continuity Questionnaire* de Sokol e Serper (2019).

Por fim, os itens que integram a última secção do questionário referentes à rotação (e.g., “É muito provável que eu procure um novo trabalho no próximo ano”) foram medidos através da *Turnover Intention Scale* (TIS) de Bothma e Roodt (2013) e para medir o bem-estar recorreu-se à *Employee Well-Being* (EWB) *scale* de Zheng et al. (2015).

Os itens das escalas supramencionadas sofreram algumas alterações de modo a promover o ajustamento à natureza específica deste estudo. À exceção da quarta secção do questionário que foi avaliada numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que o 1 representa “completamente diferente” e o 7 “exatamente igual”, as restantes secções foram avaliadas numa escala de tipo *Likert* de 7 pontos, em que o 1 representa “discordo totalmente” e o 7 “concordo totalmente”.

### **2.3 Procedimentos**

Após a elaboração do questionário, a recolha de dados foi efetuada online, através da plataforma *Google Forms*, entre Abril e Maio de 2021. A recolha de dados procedeu-se através da partilha do link do questionário junto da rede de contactos do investigador e recorrendo às redes sociais, mais especificamente a grupos de profissionais de saúde no *LinkedIn*. A partilha do questionário fazia-se acompanhar de um breve texto que esclarecia o objetivo do estudo e a amostra pretendida para a participação no mesmo.

Antes do preenchimento do questionário, os participantes tinham acesso à informação necessária para poder integrar no estudo, como a explicação do único pré-requisito para participar no mesmo, a solicitação para que respondesse a todos os itens, caso aceitasse participar, sabendo que não existem respostas certas ou erradas, o apelo a que o participante fosse o mais sincero possível nas suas respostas, o esclarecimento de que a informação recolhida seria confidencial e anónima e, além disso, seria analisada em conjunto com as respostas dos restantes participantes, bem como da possibilidade de finalizar a sua participação a qualquer momento.

Para culminar esta informação, o participante tinha um campo, de cariz obrigatória, onde teria de assinalar a opção “aceito” para proceder com o preenchimento do questionário. Caso aceitasse, estava a consentir, de maneira informal, que aceitava participar nesta investigação, confirmando que era profissional de saúde a exercer a sua profissão atualmente e que as suas respostas fossem processadas e analisadas posteriormente.

Após o período de recolha de dados, todas as respostas foram examinadas com vista a detetar se todos os participantes eram profissionais de saúde. Verificou-se que apenas seis inquiridos não cumpriram com o único pré-requisito estabelecido, tendo por esse motivo sido

excluídos da análise, perfazendo um total de 191 questionários validados. É importante destacar que não houve, em toda a amostra, ausência de respostas, pois os itens foram todos de caráter obrigatório de modo a evitar ausência de respostas por parte dos participantes.

## CAPÍTULO III - RESULTADOS

As análises estatísticas efetuadas no presente estudo foram realizadas com base no *Software IBM SPSS Statistics* (versão 26). Primeiramente, realizou-se a análise fatorial com o intuito de aferir as dimensões presentes nas escalas utilizadas no estudo, sendo ainda calculada a consistência interna das mesmas através do coeficiente de *Alpha de Cronbach*. De seguida, procedeu-se à análise descritiva (médias e desvios-padrão) das variáveis em estudo e verificou-se as correlações entre as variáveis. Posteriormente, com o intuito de testar as hipóteses, foi utilizada a análise de regressão linear.

### 3.1 Análise Fatorial

Tendo em consideração a dimensão da amostra, a validação do questionário utilizado envolveu a análise da consistência interna (*Alfa de Cronbach*) e a avaliação da validade de constructo (análise fatorial exploratória em componentes principais, com rotação ortogonal *varimax*). Na análise fatorial exploratória, utilizou-se o critério de *eigenvalue* igual ou superior a 1, como critério para a retenção de fatores, excluindo itens com comunalidades inferiores a 0.5 e/ou com carga fatorial inferior a 0.4.

A análise fatorial da variável liderança demonstrou que 25 dos 32 itens que compõem esta variável resultam num único fator ou componente, apresentando um valor próprio de 20.7 e representando 82.9% da variância total. A extração do único fator mencionado acima resultou da exclusão dos seguintes itens considerados estatisticamente irrelevantes para a análise: 4,6,9,10,11,12 e 14. Verificou-se um valor de confiabilidade interna elevado, comprovado pelo valor do *Alpha de Cronbach* obtido ( $\alpha = 0.99$ ).

Ao contrário da variável independente, as seis variáveis mediadoras que compõem este estudo foram estatisticamente analisadas de forma independente, uma vez que as medidas das mesmas se basearam em estudos independentes. Em termos de consistência interna, a variável pertença obteve um  $\alpha = 0.90$ , a variável eficácia um  $\alpha = 0.89$ , a variável significado um  $\alpha = 0.80$ , a variável distintividade um  $\alpha = 0.80$ , a variável autoestima um  $\alpha = 0.93$  e a variável continuidade um  $\alpha = 0.83$ .

Relativamente às variáveis dependentes, a análise fatorial realizada à variável rotação demonstrou que todos os itens resultam num único fator, apresentando um valor próprio de 2.6 e representando 65.9% da variância. Quanto à confiabilidade interna, esta apresenta um valor elevado, demonstrado através do valor de *Alpha de Cronbach* ( $\alpha = 0.82$ ) obtido. Da análise

fatorial dos dados relativos à variável bem-estar, verificou-se que 8 dos 12 itens que compõem esta variável resultam num único fator, apresentado um valor próprio de 5.1 e explicando 63.4% da variância. A extração do único fator mencionado acima resultou da exclusão dos seguintes itens considerados estatisticamente irrelevantes para a análise: 9, 10, 11 e 12. O valor do *Alpha de Chronbach* obtido foi de ( $\alpha = 0.92$ ).

### 3.2 Análise de Correlação

Tendo em consideração a dimensão da amostra desta investigação (n=191), realizou-se a análise bivariada recorrendo ao coeficiente de correlação de *Pearson* (r) para testar a existência de correlações entre as variáveis. Considerou-se como nível de significância  $p \leq 0.01$  e  $p \leq 0.05$ . Os resultados desta análise apresentam-se na tabela 3.1.

**Tabela 3.1** - Médias, desvios-padrão e correlações entre as variáveis em estudo

Variáveis (n = 191)	M	DP	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Idade	39.52	11.36	-										
2 Tempo a exercer	10.24	10.23	0.74**	-									
3 Liderança	4.78	1.64	- 0.10	- 0.10	-								
4 Pertença	6.08	0.82	0.09	- 0.02	0.37**	-							
5 Eficácia	5.83	0.75	0.11	0.09	0.21**	0.59**	-						
6 Significado	5.88	0.87	0.19**	0.09	0.15*	0.56**	0.62**	-					
7 Distintividade	5.58	0.89	- 0.03	- 0.03	0.13	0.37**	0.46**	0.51**	-				
8 Autoestima	5.95	0.82	0.03	0.05	0.19**	0.53**	0.69**	0.61**	0.61**	-			
9 Continuidade	5.11	0.98	0.10	0.04	0.24**	0.36**	0.21**	0.28**	0.23**	0.26**	-		
10 Rotação	3.29	1.63	- 0.22**	- 0.21**	- 0.53**	- 0.29**	- 0.13	- 0.11	- 0.03	- 0.09	- 0.24**	-	
11 Bem-estar	5.59	0.92	- 0.03	0.03	0.36**	0.55**	0.54**	0.58**	0.56**	0.70**	0.38**	- 0.36**	-

\*  $p < 0.05$  \*\*  $p < 0.01$

Observou-se valores de correlação forte e significativa apenas entre as variáveis bem-estar e autoestima ( $r = 0.70$ ;  $p \leq 0.01$ ) e valores de correlação moderada e significativa entre as variáveis: liderança e rotação ( $r = -0.53$ ;  $p \leq 0.01$ ); pertença e bem-estar ( $r = 0.55$ ;  $p \leq 0.01$ ); eficácia e bem-estar ( $r = 0.54$ ;  $p \leq 0.01$ ); significado e bem-estar ( $r = 0.58$ ;  $p \leq 0.01$ ) e distintividade e bem-estar ( $r = 0.56$ ;  $p \leq 0.01$ ). Estes resultados constituem evidência inicial a favor das hipóteses três e quatro.

Por último, verificou-se valores de correlação fraca e significativa entre as variáveis: liderança e pertença ( $r = 0.37$ ;  $p \leq 0.01$ ); liderança e eficácia ( $r = 0.21$ ;  $p \leq 0.01$ ); liderança e significado ( $r = 0.15$ ;  $p \leq 0.05$ ); liderança e autoestima ( $r = 0.19$ ;  $p \leq 0.01$ ); liderança e continuidade ( $r = 0.24$ ;  $p \leq 0.01$ ); liderança e bem-estar ( $r = 0.36$ ;  $p \leq 0.01$ ); pertença e rotação

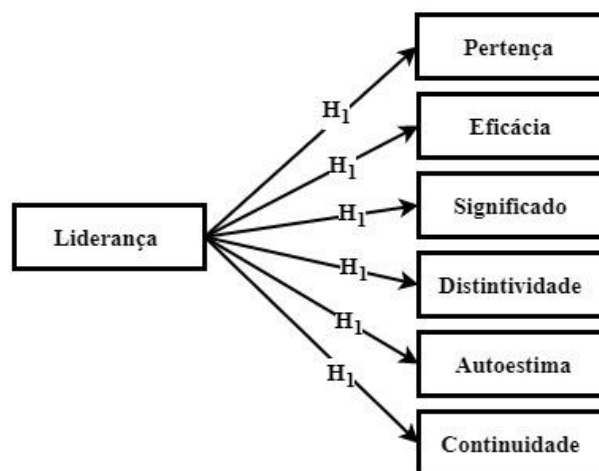
( $r = -0.29$ ;  $p \leq 0.01$ ); continuidade e rotação ( $r = -0.24$ ;  $p \leq 0.01$ ) e continuidade e bem-estar ( $r = 0.38$ ;  $p \leq 0.01$ ). Estes resultados indiciam reduzido suporte da hipótese um.

Relativamente às variáveis sociodemográficas, é possível destacar que a idade apresentou uma correlação fraca e significativa com o significado ( $r = 0.190$ ;  $p \leq 0.01$ ) e com a rotação ( $r = -0.22$ ;  $p \leq 0.01$ ). Por outro lado, registou uma correlação forte e significativa com a variável tempo a exercer ( $r = 0.74$ ;  $p \leq 0.01$ ). A variável tempo a exercer apenas apresentou uma correlação significativa com a variável rotação, sendo esta uma correlação fraca ( $r = 0.21$ ;  $p \leq 0.01$ ).

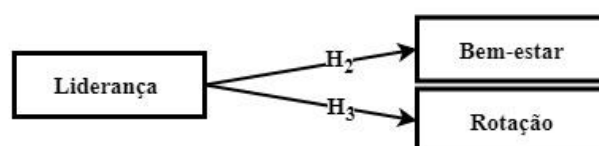
### 3.3 Análise de Regressão

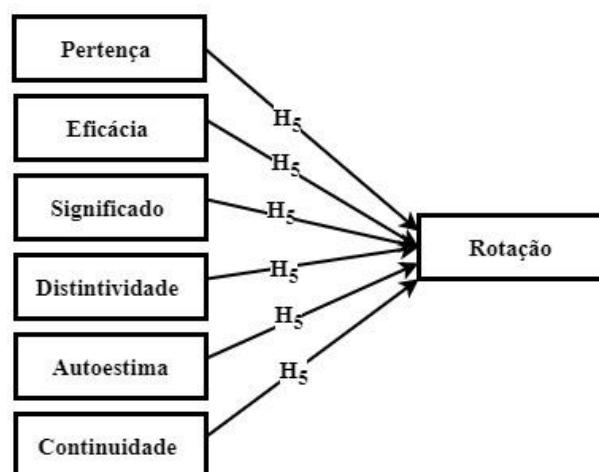
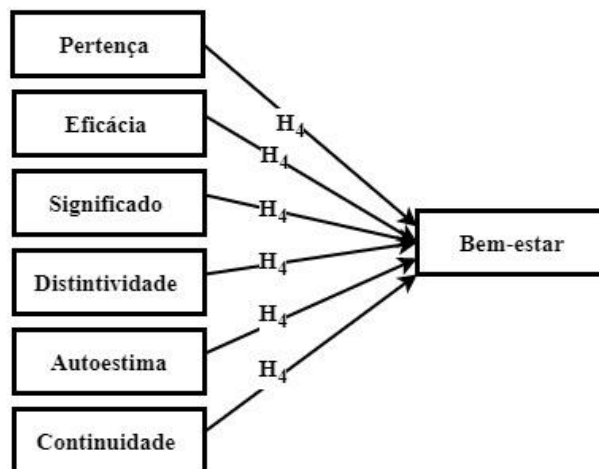
As hipóteses enunciadas foram testadas, através da análise de regressão. Com o intuito de tornar mais clara esta análise, optou-se por esquematizar a ordem pela qual as hipóteses serão testadas. A Figura 3.1 esquematiza os quatro modelos propostos para as diferentes hipóteses estudadas.

Modelo A



Modelo B





**Figura 3.1** - Modelos de estudo para a análise de regressão

Através da análise de regressão do modelo A, onde se pretende aferir qual a relação existente entre a liderança e os seis fatores que compõem a construção motivada da identidade, constatou-se que a liderança estabelece relações significativas apenas com a variável pertença, eficácia e continuidade ( $p \leq 0.01$ ). A liderança explica 13.3 % ( $\beta = 0.37$ ) da variância da pertença, 5.7 % ( $\beta = 0.24$ ) da variância da continuidade e 4.5 % ( $\beta = 0.21$ ) da variância da eficácia. Em relação às restantes variáveis, a liderança exerce uma relação não significativa ( $p$



> 0.01), explicando 3.7 % ( $\beta = 0.19$ ) da variância da autoestima, 2.3 % ( $\beta = 0.15$ ) da variância do significado e 1.6 % ( $\beta = 0.13$ ) da variância da distintividade.

Na análise do modelo B, onde se pretende aferir qual a relação existente entre a liderança e a rotação, constatou-se, através do modelo de regressão, que o valor obtido é significativo ( $F=72.06$ ). A variável liderança adquire representatividade na explicação da rotação ( $\beta = -0.53$ ,  $p \leq 0.01$ ) e explica 28% da variância da rotação ( $R^2 = 0.28$ ). No mesmo modelo pretende-se também determinar a relação existente entre a liderança e o bem-estar. Esta relação não é tão significativa quanto a anterior ( $F=27.39$ ), explicando apenas 13% da variância do bem-estar ( $R^2 = 0.13$ ), sendo que a liderança, apesar de pouco significativa, tem alguma representatividade para a explicação do bem-estar ( $\beta = 0.36$ ,  $p \leq 0.01$ ).

Relativamente à análise de regressão do modelo C, onde se pretende aferir qual a relação existente entre os motivos que compõem a construção motivada da identidade e o bem-estar, constatou-se quatro relações significativas ( $p \leq 0.01$ ). Através da tabela 3.3, observamos que a variável significado e eficácia foram as variáveis que demonstraram uma relação não significativa com o bem-estar. Assim sendo, os motivos inerentes ao processo de construção motivada da identidade explicam 59% da variância do bem-estar.

Por fim, no que diz respeito à análise de regressão do modelo D, onde se pretende aferir qual a relação existente entre os motivos que compõem a construção motivada da identidade e a rotação, constatou-se que a pertença e a continuidade estabelecem uma relação significativa com a rotação enquanto as restantes variáveis estabelecem uma relação não significativa. Ao observar a tabela 3.3, podemos afirmar que os motivos inerentes ao processo de construção motivada da identidade explicam apenas 12% da variância da rotação.

**Tabela 3.2** - Resultados da análise de regressão linear múltipla

	Rotação			Bem-estar		
	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
<b>Autoestima</b>	0.05	0.42	0.68	0.43	5.67	0.00
<b>Continuidade</b>	- 0.17	- 2.26	0.03	0.15	2.82	0.01
<b>Pertença</b>	- 0.30	- 3.19	0.00	0.17	2.60	0.01
<b>Distintividade</b>	0.07	0.83	0.50	0.16	2.57	0.01
<b>Eficácia</b>	- 0.01	- 0.09	0.93	- 0.02	- 0.28	0.78
<b>Significado</b>	0.05	0.51	0.61	0.11	1.66	0.10
<b>R<sup>2</sup></b>		0.12	0.00		0.59	0.00
<b>R<sup>2</sup> Ajustado</b>		0.09	0.00		0.58	0.00

N=191

Para uma sistematização das relações entre as variáveis em estudo, a Figura 3.2, na página seguinte, apresenta esquematicamente as relações entre a liderança e a construção motivada da identidade, o bem-estar e a rotação. E ainda, as relações entre a construção motivada da identidade e o bem-estar e rotação.

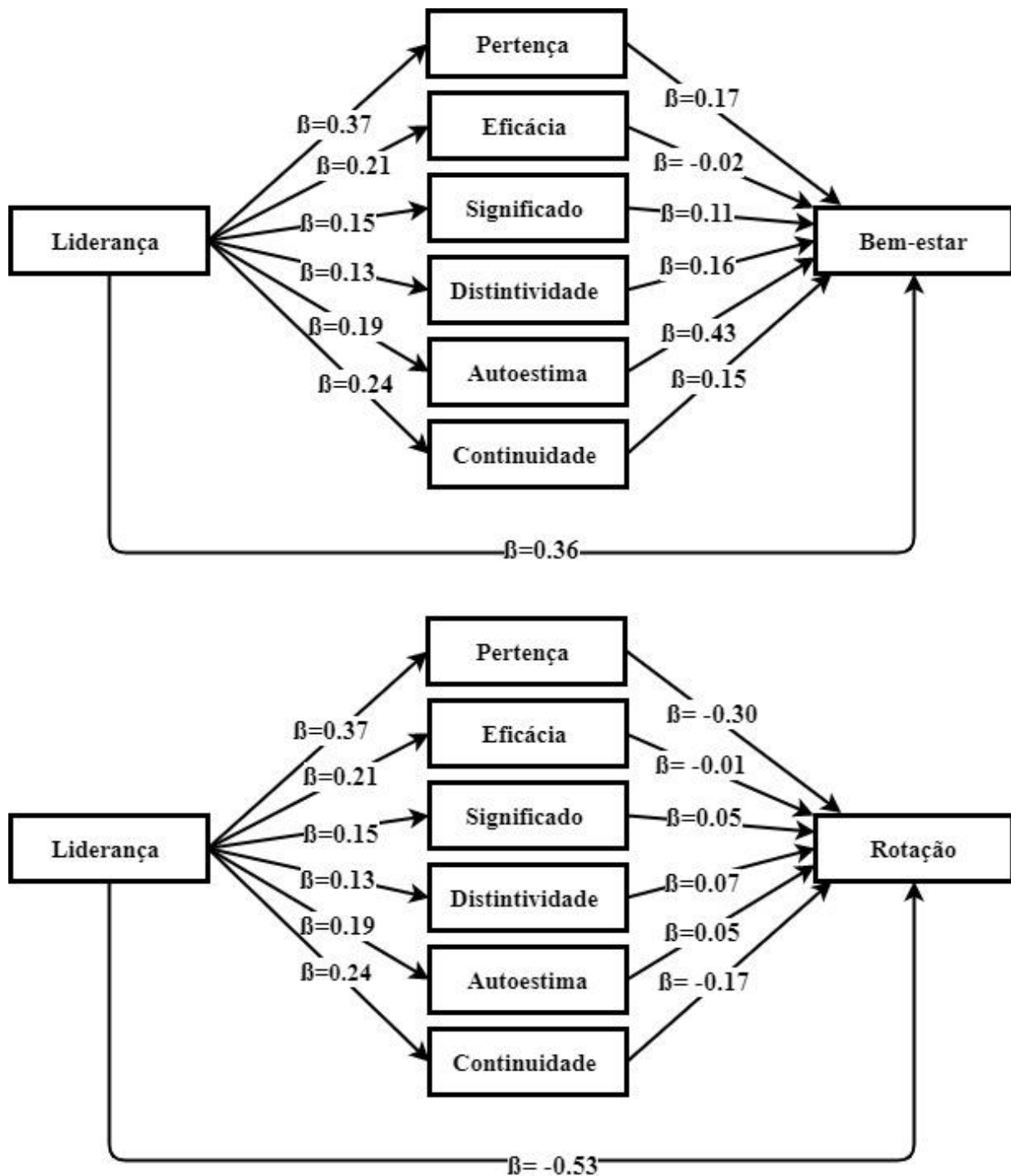


Figura 3.2 - Síntese de resultados

## CAPÍTULO IV - DISCUSSÃO

### 4.1 Implicações para a teoria

Os profissionais de saúde ocupam um lugar fundamental na sociedade e nos sistemas de saúde. Grande parte do seu tempo de vida acontece no local de trabalho, situação exacerbada nesta altura de sobrecarga devida à crise pandémica atual. A experiência de trabalho é um fator que influencia a construção das suas identidades. Neste sentido, os comportamentos adotados pelos líderes, postos em prática nestas organizações, influenciam explicita ou implicitamente a construção motivada da identidade destes profissionais de saúde e posteriormente o bem-estar e a rotação dos mesmos.

Assim, o presente estudo procurou explorar em que medida a liderança influencia a construção motivada da identidade dos profissionais de saúde, e analisar em que medida esta influência contribui para o bem-estar e rotação dos mesmos.

Ao analisar os resultados obtidos, podemos afirmar que em relação à primeira hipótese onde se pretendia saber se existia uma relação positiva entre a liderança e os motivos que compõem a teoria da construção motivada da identidade, constatou-se existir uma correlação positiva, fraca e significativa entre a variável independente e as dimensões da construção motivada da identidade exceto com a variável designada por distintividade que apresenta uma correlação positiva, fraca e não significativa. Ou seja, os valores obtidos apontam para uma ausência de relação entre a liderança e a distintividade.

Através da análise de regressão podemos afirmar que a liderança explica 13.3 % da variância da pertença, 5.7 % da variância da continuidade, 4.5 % da variância da eficácia, 3.7 % da variância da autoestima e 2.3 % da variância do significado. A ausência de relação mencionada acima entre a variável liderança e a variável distintividade confirma-se constatando, através da análise de regressão, que a liderança explica apenas 1.6 % da variância da distintividade. Desta forma, podemos concluir, de forma geral, que a liderança exerce pouca influência sobre a construção motivada da identidade dos profissionais de saúde, sendo que a pertença é a variável que mais se destacou pelos valores de correlação e regressão mais significativos.

Apesar da fraca relação entre a variável independente e as dimensões da construção motivada da identidade, estes resultados são concordantes com a teoria de Shamir et al. (1993) que defende que para compreender, de uma melhor forma, os resultados produzidos pelo líder

carismático é necessário analisar as transformações introduzidas ao nível do autoconceito dos indivíduos. Assim, através de mecanismos motivacionais, induzidos pelos comportamentos do líder, os liderados são motivados a revelar maiores níveis de autoestima, autovalorização, autoeficácia, eficácia coletiva, etc. Posto isto, os líderes aproveitam para aplicar efeitos transformacionais ao nível do autoconceito dos indivíduos. Por outro lado, a ausência de relação entre a liderança e a distintividade contraria o quadro efetuado que evidenciou que a maioria dos comportamentos do líder carismático e transformacional, em estudo, contribuem para o aumento do fator distintividade, ou seja, a construção da identidade é motivada por comportamentos que estimulam a perceção do individualismo de cada colaborador.

Embora não exista uma relação forte entre os comportamentos de liderança e a construção motivada da identidade dos profissionais de saúde resta-nos, no entanto, tecer algumas considerações a respeito dos motivos que possam justificar esta fraca relação. Consideramos que esta situação pode ser explicada por outros fatores do contexto de trabalho como, por exemplo, a avaliação de desempenho que é feita igualmente pelo líder e que pode ter mais impacto na construção da identidade dos profissionais de saúde do que os comportamentos de liderança exercidos pelo mesmo.

De acordo com os resultados obtidos, podemos afirmar que em relação à segunda hipótese onde se pretendeu apurar se existia uma relação positiva entre a liderança e o bem-estar, os valores obtidos revelam uma correlação positiva, fraca e significativa entre as duas variáveis. Por outro lado, no que respeita à terceira hipótese, através da qual se pretendeu testar a existência de uma relação entre a liderança e a rotação, os valores obtidos apontam para uma correlação negativa, moderada e significativa entre as variáveis. Assim, da análise de regressão efetuada podemos afirmar que a liderança explica 13% da variância do bem-estar e, por outro lado, explica 28% da variância da rotação. Desta forma, podemos concluir que a liderança influencia de maneira mais significativa a rotação dos profissionais de saúde do que o bem-estar dos mesmos.

Estes resultados vão de encontro com a revisão de literatura que defende que os colaboradores, através dos mecanismos motivacionais desencadeados pelo líder, passam a estar mais disponíveis para realizarem sacrifícios pessoais em prol de um objetivo coletivo e revelam uma maior autoestima e bem-estar decorrentes das realizações coletivas (Shamir et al., 1993).

A fraca influência, no geral, que a liderança exerce sobre o bem-estar dos colaboradores pode ser justificada por ser menos relevante que a influência que é exercida por outros fatores. Estes incluem a interação socioprofissional com a restante equipa de trabalho, as medidas tomadas pela organização, o equilíbrio com a vida pessoal, o estado emocional do colaborador,

entre outros. É lógico assumir que existem outros fatores relacionados com o ambiente de trabalho, ou até mesmo externos ao seu contexto, que possam ser mais determinantes para o bem-estar dos profissionais do que o papel do líder, o que justifica os resultados obtidos.

Relativamente à quarta hipótese, na qual se pretendeu testar a relação entre os motivos que determinam a construção motivada da identidade e o bem-estar, os valores obtidos revelam a presença de uma correlação positiva, fraca e significativa entre a continuidade e o bem-estar. Uma correlação positiva, moderada e significativa entre as variáveis pertença, eficácia, significado, distintividade e o bem-estar e, por fim, uma correlação positiva, forte e significativa entre a autoestima e o bem-estar. Através da análise de regressão, é possível concluir que, de maneira geral, os motivos inerentes ao processo de construção motivada da identidade influenciam positivamente o bem-estar dos profissionais de saúde, explicando 59% da variância do bem-estar.

A fraca influência que a continuidade exerce sobre o bem-estar pode ser justificada pelo seu caráter mais progressivo, devido à sua evolução contínua ao longo do tempo, o que leva a uma maior valorização de fatores como a pertença e a eficácia. O bem-estar, em contraste, é caracterizado por ser momentâneo, ao contrário das características progressivas da continuidade, o que pode explicar a fraca influência demonstrada nos resultados.

Na quinta e última hipótese, onde se procurou saber se existe uma relação positiva entre a construção motivada da identidade e a rotação, os resultados obtidos indicam a presença de uma correlação negativa, fraca e significativa entre a pertença e a rotação e entre a continuidade e a rotação. As restantes variáveis (eficácia, significado, autoestima e distintividade) não se relacionam com a rotação, pois apresentam correlações positivas, fracas e não significativas. Relativamente à análise de regressão desta hipótese, é possível afirmar que apenas a pertença e a continuidade são os únicos motivos, que compõem a teoria da construção motivada da identidade, que apresentam uma relação significativa com a intenção de saída, dos profissionais de saúde, da organização. Ao contrário da hipótese anterior, os motivos explicam apenas 12% da variância da rotação dos profissionais de saúde.

A fraca influência entre os motivos estudados e a rotação pode ser justificada por não ser tão relevante como outros aspetos não considerados neste estudo. Estes aspetos podem estar relacionados com a diferença entre as condições oferecidas pela organização atual, e as oferecidas por outras organizações, o que pode conduzir a uma rotação associada à oferta de condições mais aliciantes, ou pela ausência de condições da organização atual, e não pelos motivos inerentes à construção motivada da identidade.

O teste das hipóteses permitiu constatar que a liderança exerce uma influência significativa, embora fraca, sobre a construção motivada da identidade e o bem-estar dos profissionais de saúde e uma influência igualmente significativa, mas moderada sobre a rotação dos mesmos. A liderança, nesta investigação, apresenta uma relação direta com a rotação ao invés de apresentar uma relação mediada pelos seis motivos em estudo. Por outro lado, os seis fatores que contribuem para a construção motivada da identidade apresentam, de forma geral, uma influência significativa com o bem-estar e comparativamente com a rotação uma influência pouco significativa.

Desta forma, podemos concluir que a crescente complexidade do setor da saúde exige uma evolução das capacidades dos seus líderes, para que as organizações consigam responder mais eficazmente aos constantes desafios impostos. Por este motivo, é necessário e fundamental que os líderes apresentem atributos comportamentais favoráveis ao estabelecimento de práticas de liderança eficazes que produzam efeitos positivos nos colaboradores, nomeadamente no que concerne ao nível da construção da sua identidade, e simultaneamente da potencialização do seu bem-estar. Através dos dados obtidos, é possível verificar que os comportamentos dos líderes são pouco eficazes na estimulação da construção motivada da identidade dos colaboradores, revelando a necessidade da sua reavaliação e ajuste.

Os líderes precisam de consciencializar-se da importância da implementação de estratégias de liderança transformacional e carismática sendo imprescindíveis em momentos de instabilidade e de maior pressão exercida sobre estas organizações. Contudo, estas estratégias necessitam do reajustamento dos atuais comportamentos, que conduzem à perceção do individualismo de cada colaborador, ao reconhecimento do seu valor pessoal e contributo profissional, à crença que, apesar de existirem mudanças significativas, as suas identidades são contínuas, à crença na competência individual e influência de cada profissional, ao estabelecimento de propósito nas suas vidas, e contribuição para a sua sensação de inclusão e aceitação.

De forma a favorecer este efeito, é fulcral que os líderes invistam em comportamentos propícios ao seu desenvolvimento, tais como a transmissão de uma visão inspiradora e apelativa, preocupação com as necessidades, sentimentos, desejos, medos e interesses dos profissionais, promoção da cooperação e trabalho em equipa, criação de expectativas de desempenho elevado, valorização da contribuição dos profissionais, e dar oportunidade aos profissionais de serem como sempre foram e expressarem como querem vir a ser no futuro. Ao reajustarem o seu comportamento de modo a favorecer o processo de construção motivada da

identidade, irão potencializar o bem-estar dos profissionais de saúde, devido a uma maior satisfação dos critérios necessários à constituição da construção motivada da identidade.

#### **4.2 Limitações do estudo e sugestões de investigação futura**

Face à amostra deste estudo, foi possível destacar uma evidente disparidade em termos da distribuição dos dados entre género e profissão, sendo que 84% da amostra são indivíduos do sexo feminino e 52% correspondem a profissionais de saúde a exercer funções na área de enfermagem. Esta disparidade remete para resultados pouco diversificados que pode justificar algumas conclusões obtidas, dado que não houve um equilíbrio nestas duas variáveis sociodemográficas.

Poderão existir profissionais de saúde na amostra a exercer em mais de uma organização em simultâneo, o que pode comprometer a fiabilidade das respostas da amostra recolhida, devido a respostas enviesadas. Esta realidade é bastante comum e recorrente, e implica que o profissional possua mais que um chefe direto, condicionando desta forma as suas respostas levando o mesmo a ter de escolher uma das chefias para proceder ao preenchimento do questionário desenvolvido.

Por fim, os resultados desta investigação foram de certa forma inesperados, sendo que seria expectável que a liderança mostrasse uma influência mais determinante sobre os motivos que compõem a teoria da construção motivada da identidade, e que esta exercesse uma forte influência igualmente sobre a construção da identidade dos profissionais.

Em modo de sugestão para trabalhos futuros, será proveitoso procurar compreender a causa desta fraca relação entre as duas principais temáticas em análise. Outra sugestão passa por realizar o mesmo estudo, mas dirigido a uma instituição específica de forma a retirar conclusões intrínsecas à mesma e/ou realizar um comparativo entre uma entidade pública e uma privada de modo a concluir sobre ambas as lideranças e a sua influência sobre a identidade dos profissionais de saúde com o intuito de compreender se os resultados gerados são distintos. Para finalizar, tendo em consideração a forte heterogeneidade de profissionais presente neste tipo de organizações, seria vantajoso numa futura investigação incluir mais categorias de profissionais de saúde, numa maior amostra em análise, a fim de obtermos resultados mais diversificados ou centrar a investigação apenas numa classe de profissionais.

Reconhecendo a complexidade dos fenómenos em análise, e não desvalorizando as limitações e dificuldades deste trabalho, os resultados do presente estudo apresentam implicações práticas e teóricas para os líderes e profissionais de saúde. As conclusões deste

estudo são úteis para os profissionais de saúde, no sentido em que auxiliam à compreensão da necessidade de satisfazer os motivos que compõem a sua identidade, o que por sua vez influencia positiva e significativamente o seu bem-estar. De outro modo, é essencial que os líderes se consciencializem dos seus comportamentos de liderança e do fraco impacto que têm junto da identidade dos profissionais de saúde. Assim, ao produzirem uma fraca influência, potenciam a rotação destes profissionais. Adicionalmente, não se conhece a existência de outros estudos de índole semelhante aplicados ao setor da saúde, sendo que este estudo contribui para o avanço do estado de arte, na medida em que estuda o relacionamento entre duas temáticas pouco relacionadas e estudadas.



## **Conclusão**

Em suma, este estudo mostra que o exercício da liderança exerce uma influência significativa, embora fraca, sobre a construção motivada da identidade e o bem-estar dos profissionais de saúde e uma influência igualmente significativa, mas moderada sobre a rotação dos mesmos. Por outro lado, os seis fatores que contribuem para a construção motivada da identidade apresentam, de forma geral, uma influência significativa sobre o bem-estar e, com menos intensidade, sobre a rotação dos profissionais. Este resultado assume especial importância, uma vez que aponta para um novo tipo de explicação dos fatores que influenciam o bem-estar no trabalho, elemento fundamental em profissionais cuja missão é, ela mesma, contribuir para a saúde da população.



## Referências Bibliográficas

- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1996). Multifactor leadership questionnaire. *Western Journal of Nursing Research*.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group & Organization Management*, 21(2), 163-191.
- Bennis, W. G. (2001). *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*. Jossey-Bass.
- Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1-12.
- Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18).
- Conger, J. A. (2011). Charismatic leadership. *The SAGE handbook of leadership*, 86-102.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of management review*, 12(4), 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T., & Mathur, P. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 14(3), 290-301.
- Day, D. V. (2012). Leadership.
- Dobson, C., Goudy, W. J., Keith, P. M., & Powers, E. (1979). Further analysis of Rosenberg's Self-esteem Scale. *Psychological Reports*, 44(2), 639-641.
- Dow Jr, T. E. (1969). The theory of charisma. *The Sociological Quarterly*, 10(3), 306-318.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. Free Press.
- Fiol, C. M., Harris, D., & House, R. (1999). Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., & Kepner, K. (2002). Transformational leadership: The transformation of managers and associates. *EDIS*, 2002(2).
- House, R. J. (1977). A theory of charismatic leadership. *Leadership: The cutting edge*.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management review*, 12(4), 648-657.
- Malone, G. P., Pillow, D. R., & Osman, A. (2012). The general belongingness scale (GBS): Assessing achieved belongingness. *Personality and individual differences*, 52(3), 311-316.
- Northouse, P. G. (2009). *Leadership: Theory and practice*, 5th edn. edn.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1984). In search of excellence. *Nursing Administration Quarterly*, 8(3), 85-86.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Rosenberg, M. (1965). Rosenberg self-esteem scale (RSE). *Acceptance and commitment therapy. Measures package*, 61(52), 18.
- Sani, F., Bowe, M., Herrera, M., Manna, C., Cossa, T., Miao, X., & Zhou, Y. (2007). Perceived collective continuity: Seeing groups as entities that move through time. *European Journal of Social Psychology*, 37(6), 1118-1134.
- Schwarzer, R., & Jerusalem, M. (2010). The general self-efficacy scale (GSE). *Anxiety, Stress, and Coping*, 12(1), 329-345.
- Seltzer, J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership: Beyond initiation and consideration. *Journal of management*, 16(4), 693-703.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
- Şimşek, Ö. F., & Yalınçetin, B. (2010). I feel unique, therefore I am: The development and preliminary validation of the personal sense of uniqueness (PSU) scale. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 576-581.
- Sokol, Y., & Serper, M. (2019). Development and validation of a future self-continuity questionnaire: A preliminary report. *Journal of personality assessment*.
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., ... & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The leadership quarterly*, 25(5), 1001-1024.

- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of counseling psychology, 53*(1), 80.
- Vignoles, V. L. (2011). Identity motives. In *Handbook of identity theory and research* (pp. 403-432). Springer, New York, NY.
- Vignoles, V. L., Chrysoschoou, X., & Breakwell, G. M. (2002). Evaluating models of identity motivation: Self-esteem is not the whole story. *Self and Identity, 1*(3), 201-218.
- Vignoles, V. L., Manzi, C., Regalia, C., Jemmolo, S., & Scabini, E. (2008). Identity motives underlying desired and feared possible future selves. *Journal of personality, 76*(5), 1165-1200.
- Vignoles, V. L., Regalia, C., Manzi, C., Golledge, J., & Scabini, E. (2006). Beyond self-esteem: influence of multiple motives on identity construction. *Journal of personality and social psychology, 90*(2), 308.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The leadership quarterly, 10*(2), 285-305.
- Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior, 36*(5), 621-644.



## **Anexos**

### **Anexo A: Questionário dirigido aos profissionais de saúde**

#### **A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA CONSTRUÇÃO MOTIVADA DA IDENTIDADE**

Caro/a participante,

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Serviços de Saúde do ISCTE- IUL e estou a realizar a minha dissertação de mestrado que visa investigar de que modo a influência da liderança afeta a construção motivada da identidade, no contexto das organizações de saúde.

Neste sentido, o único pré-requisito para integrar o estudo é ser profissional de saúde a exercer a sua profissão atualmente.

Caso aceite participar no presente estudo, solicita-se que responda a todos os itens, sabendo que não existem respostas certas ou erradas. Apela-se e pretende-se que seja o mais sincero possível nas suas respostas.

Importa realçar que a informação recolhida é confidencial e anónima e, além disso, será analisada em conjunto com as respostas dos restantes participantes. É livre de desistir da participação no estudo a qualquer momento.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração neste estudo!

No caso de surgir alguma dúvida, contactar: [tibao@iscte-iul.pt](mailto:tibao@iscte-iul.pt)

Ao assinalar a opção abaixo certifica que aceita participar nesta investigação, confirma que é profissional de saúde a exercer a sua profissão atualmente e que as suas respostas sejam processadas e analisadas posteriormente

Aceito

## SECÇÃO I - CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

**Género:**

- Feminino  
 Masculino

**Idade:** \_\_\_\_\_

**Nacionalidade:**

- Portuguesa  
 Outra opção

**Profissão:**

- Médico  
 Enfermeiro  
 Nutricionista  
 Psicólogo  
 Farmacêutico  
 Outra opção

**Qual o tipo de organização em que trabalha:**

- Hospital  
 Clínica  
 Centro de Saúde  
 Lar de Idosos  
 Outra opção

**Há quanto tempo exerce a sua profissão no seu atual local de trabalho:** \_\_\_\_\_



## SECÇÃO II - LIDERANÇA

As questões seguintes procuram caracterizar o modo de agir e de pensar do chefe direto. Indique, pensando nesta chefia, em que medida concorda ou discorda com cada uma delas.

Discordo Totalmente				Não concordo nem discordo				Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7		

1. Este chefe valoriza a minha contribuição	1	2	3	4	5	6	7
2. Este chefe aprecia-me enquanto pessoa	1	2	3	4	5	6	7
3. Este chefe mostra que eu sou uma pessoa com valor	1	2	3	4	5	6	7
4. Este chefe aprecia qualquer esforço extra que eu faça	1	2	3	4	5	6	7
5. Este chefe aprecia as minhas ideias ou sugestões	1	2	3	4	5	6	7
6. Com este chefe posso continuar a ser a pessoa que sempre fui	1	2	3	4	5	6	7
7. Este chefe dá-me a oportunidade de expressar quem fui no passado e quem quero vir a ser no futuro	1	2	3	4	5	6	7
8. Este chefe oferece-me a oportunidades de crescer de maneira consistente com aquilo que eu realmente quero vir a ser	1	2	3	4	5	6	7
9. Este chefe tem criado condições para eu manter as minhas crenças e convicções pessoais	1	2	3	4	5	6	7
10. Este chefe tem criado condições para eu manter os meus valores	1	2	3	4	5	6	7
11. Acredito que, no futuro, continuando a ter esta chefia, vou manter as minhas crenças e convicções pessoais	1	2	3	4	5	6	7
12. Acredito que, no futuro, continuando a ter esta chefia, vou manter os meus valores	1	2	3	4	5	6	7
13. Este chefe considera os meus valores e objetivos pessoais	1	2	3	4	5	6	7
14. Com este chefe sinto que sou tratado como uma pessoa única	1	2	3	4	5	6	7
15. Quando são tomadas decisões que me afetam, este chefe tem em conta as minhas características pessoais	1	2	3	4	5	6	7
16. Este chefe age considerando os meus sentimentos	1	2	3	4	5	6	7
17. Este chefe age considerando as minhas necessidades pessoais	1	2	3	4	5	6	7
18. Este chefe proporciona-me oportunidades de desenvolver as minhas competências	1	2	3	4	5	6	7
19. Este chefe dá-me feedback com vista a melhorar as minhas competências	1	2	3	4	5	6	7
20. Este chefe promove o meu crescimento pessoal	1	2	3	4	5	6	7
21. A minha experiência de trabalho com este chefe tem-me permitido alargar as minhas competências	1	2	3	4	5	6	7
22. A minha experiência de trabalho com este chefe tem contribuído para que eu seja cada vez mais competente	1	2	3	4	5	6	7
23. Este chefe mostra-me como os resultados do meu trabalho afetam a vida de outras pessoas de forma significativa	1	2	3	4	5	6	7
24. Este chefe mostra-me como a função que desempenho é significativa e importante no esquema global de funcionamento da organização	1	2	3	4	5	6	7
25. Este chefe mostra-me como a minha função tem impacto nas pessoas de fora da organização	1	2	3	4	5	6	7
26. Este chefe reforça o sentido de missão da organização	1	2	3	4	5	6	7
27. Este chefe faz a missão da organização parecer importante	1	2	3	4	5	6	7
28. Este chefe faz-me sentir membro do mesmo grupo a que ele pertence	1	2	3	4	5	6	7
29. Este chefe cria em mim um sentido de inclusão num grupo coeso	1	2	3	4	5	6	7
30. Este chefe promove em mim um entendimento do que significa ser membro de um coletivo	1	2	3	4	5	6	7
31. Este chefe cultiva em mim o espírito de grupo	1	2	3	4	5	6	7
32. Este chefe cria atividades que me levam a aproximarem-me e a unir-me a outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7

### SECÇÃO III - DESCRIÇÃO DE SI PRÓPRIO

As questões seguintes procuram descrevê-lo(a) a si, enquanto pessoa. Não há respostas certas ou erradas, pois cada pessoa é única e pode reconhecer em si-mesma os atributos que a definem. Indique em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações sobre si-mesmo(a).

Discordo Totalmente				Não concordo nem discordo				Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7		

1. Quando estou com outras pessoas, sinto-me incluído	1	2	3	4	5	6	7
2. Tenho laços fortes com a família e amigos	1	2	3	4	5	6	7
3. Sinto-me aceite pelos outros	1	2	3	4	5	6	7
4. Tenho um sentimento de pertença	1	2	3	4	5	6	7
5. Eu tenho um "lugar à mesa" com as outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
6. Eu sinto-me conectado às outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
7. É fácil para mim manter-me fiel aos meus objetivos e atingi-los	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou confiante de que posso lidar de forma eficiente com eventos inesperados	1	2	3	4	5	6	7
9. Graças às minhas capacidades, sei como lidar com situações imprevistas	1	2	3	4	5	6	7
10. Se me esforçar suficientemente, consigo resolver a maioria dos problemas	1	2	3	4	5	6	7
11. Consigo manter a calma quando enfrento dificuldades porque confio nas minhas capacidades	1	2	3	4	5	6	7
12. Geralmente consigo lidar com o que quer que surja no meu caminho	1	2	3	4	5	6	7
13. Eu entendo o significado da minha vida	1	2	3	4	5	6	7
14. A minha vida tem um propósito claro	1	2	3	4	5	6	7
15. Tenho um bom entendimento do que torna a minha vida significativa	1	2	3	4	5	6	7
16. Eu descobri um propósito de vida satisfatório	1	2	3	4	5	6	7
17. Estou sempre em busca de algo que torne a minha vida significativa	1	2	3	4	5	6	7
18. À medida que as pessoas me vão conhecendo, começam a reconhecer as minhas características específicas	1	2	3	4	5	6	7
19. Eu sinto-me único(a)	1	2	3	4	5	6	7
20. Consigo pensar em muitas características minhas que me diferenciam dos outros	1	2	3	4	5	6	7
21. Acho que as características que me definem são diferentes das dos outros	1	2	3	4	5	6	7
22. Sinto que algumas das minhas características são completamente únicas	1	2	3	4	5	6	7
23. No geral, estou satisfeito comigo mesmo(a)	1	2	3	4	5	6	7
24. Sinto que tenho várias qualidades	1	2	3	4	5	6	7
25. Sou capaz de fazer coisas tão bem quanto a maioria das outras pessoas	1	2	3	4	5	6	7
26. Sinto que sou uma pessoa de valor, pelo menos a um nível equivalente ao de outros	1	2	3	4	5	6	7
27. De um modo geral, estou inclinado a pensar que sou bem-sucedido(a)	1	2	3	4	5	6	7
28. Faço uma avaliação positiva sobre mim próprio(a)	1	2	3	4	5	6	7

### SECÇÃO IV - DESCRIÇÃO DE SI PRÓPRIO

Antes de responder às questões seguintes pedimos-lhe que pense um pouco como se imagina no futuro enquanto pessoa. Mais concretamente, procuramos saber se considera que, daqui a 10 anos, será igual ou diferente daquilo que é atualmente

Completamente Diferente								Exatamente Igual
1	2	3	4	5	6	7		

1. Em que medida aquilo que é atualmente será semelhante ao que será daqui a 10 anos?	1	2	3	4	5	6	7
2. Em que medida as crenças que tem atualmente serão semelhantes às que terá daqui a 10 anos?	1	2	3	4	5	6	7
3. Em que medida a sua personalidade atual será semelhante à personalidade que terá daqui a 10 anos?	1	2	3	4	5	6	7
4. Em que medida os valores que tem atualmente serão semelhantes aos valores que terá daqui a 10 anos?	1	2	3	4	5	6	7

## SECÇÃO V - INTEGRAÇÃO PROFISSIONAL

Neste grupo de questões, pedimos-lhe que pense em si face ao seu contexto de trabalho atual. Indique, em que medida concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações.

Discordo Totalmente			Não concordo nem discordo			Concordo Totalmente
1	2	3	4	5	6	7

1. É muito provável que eu procure um novo trabalho no próximo ano	1	2	3	4	5	6	7
2. Em geral, eu gosto de trabalhar aqui	1	2	3	4	5	6	7
3. Às vezes penso em sair desta organização	1	2	3	4	5	6	7
4. Se me oferecessem trabalho noutra empresa pelo mesmo nível de compensação, eu aceitaria	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto-me satisfeito com a minha vida	1	2	3	4	5	6	7
6. Sinto que estou perto dos meus sonhos na maioria dos aspetos da minha vida	1	2	3	4	5	6	7
7. Na maioria das vezes sinto-me feliz	1	2	3	4	5	6	7
8. Estou numa boa fase da minha vida	1	2	3	4	5	6	7
9. Estou satisfeito com as responsabilidades que tenho no meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
10. Em geral, sinto-me bastante satisfeito com meu emprego atual	1	2	3	4	5	6	7
11. Ao realizar o meu trabalho, sinto verdadeiro prazer	1	2	3	4	5	6	7
12. Consigo sempre encontrar formas de enriquecer o meu trabalho	1	2	3	4	5	6	7
13. Sinto que cresci como pessoa	1	2	3	4	5	6	7
14. Eu lido bem com os meus afazeres diários	1	2	3	4	5	6	7
15. Em geral, sinto-me bem comigo mesmo e estou confiante	1	2	3	4	5	6	7
16. As pessoas consideram que estou disposto a partilhar o meu tempo com os outros	1	2	3	4	5	6	7