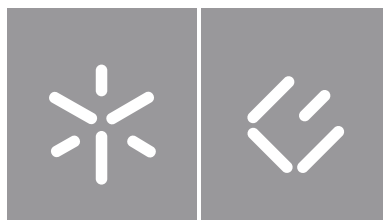


**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Adriano Azevedo

**Liderança Transformacional,  
Empenhamo e Intenção de Turnover dos  
Enfermeiros: O Papel Mediador da  
Perceção de Suporte Organizacional**



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Adriano Azevedo

**Liderança Transformacional,  
Empenhamento e Turnover dos  
Enfermeiros: O Papel Mediador da  
Perceção de Suporte Organizacional**

Dissertação de Mestrado  
Mestrado em Gestão de Unidades de Saúde

Trabalho efetuado sob a orientação da  
**Professora Doutora Carla Freire**

## **DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos. Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada. Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações CC BY-NC-ND

*<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>*

[Esta é a mais restritiva das nossas seis licenças principais, só permitindo que outros façam download dos seus trabalhos e os compartilhem desde que lhe sejam atribuídos a si os devidos créditos, mas sem que possam alterá-los de nenhuma forma ou utilizá-los para fins comerciais.]

## **AGRADECIMENTOS**

Às pessoas...

... que me inspiram a fazer mais;

... que tornaram estes tempos desafiantes;

... que me orientaram, particularmente a Dra. Carla Freire;

... que participaram no estudo e que são o ativo mais importante das organizações.

Corro o risco de me esquecer de alguma referência particular.

Mas maior risco é o das palavras serem apenas a sombra do que realmente sentimos.

## **DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE**

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## **RESUMO**

O objetivo deste estudo é analisar o papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional e intenção de turnover dos enfermeiros. Foi distribuído um questionário online, respondido por 277 enfermeiros ao longo de todo o território nacional de instituições públicas e privadas.

Procedeu-se à modelagem de equações estruturais, estabelecendo a ligação entre as variáveis latentes, com o objetivo de testar as hipóteses do estudo. Os resultados indicaram que, a percepção de suporte organizacional assume um papel de mediação parcial, na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional e uma mediação completa na relação entre a liderança transformacional e a intenção de turnover. Verificou-se, ainda, que a liderança transformacional está positivamente relacionada com a percepção de suporte organizacional dos colaboradores e que a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional e negativamente relacionada com a intenção de turnover.

Os resultados são discutidos e, posteriormente são apresentadas as contribuições do presente estudo para a prática da gestão de recursos humanos em enfermagem. São descritas algumas das limitações encontradas no desenvolvimento da investigação e, também, as futuras investigações para as quais este trabalho pode servir de base.

Apesar de existirem investigações focadas na ligação direta entre as variáveis em estudo, este estudo apresenta uma contribuição diferenciada para a teoria, pois foca-se também nas relações indiretas entre os constructos. Desse modo, o presente trabalho tem um contributo para a comunidade científica, mas tem igual interesse para os líderes e organizações, principalmente em instituições de saúde.

**Palavras-Chave:** Liderança Transformacional, Percepção de Suporte Organizacional, Empenhamento Organizacional; Intenção de Turnover

## **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze the mediating role of the perception of organizational support in the relationship between transformational leadership and nurses' organizational commitment and turnover intention. An online questionnaire was distributed and answered by 277 nurses from public and private institutions throughout the country.

Structural equation modeling was performed, establishing the link between the latent variables, to test the study hypotheses. The results indicated that the perception of organizational support plays a role of partial mediation in the relationship between transformational leadership and organizational commitment, and a complete mediation in the relationship between transformational leadership and turnover intention. It was also found that transformational leadership is positively related to employees' perception of organizational support and that the perception of organizational support is positively related to organizational commitment and negatively related to turnover intention.

The results are discussed, and contributions are presented to the practice of human resource management in nursing. Some limitations encountered in the development of the research are given as well as suggestions for future research for which this work can serve as a basis.

Although there are studies that focus on the direct connection between the variables under study, this research presents a different input to the theory because it also focuses on the indirect relations between the constructs. Thus, this work has a contribution to the scientific community but is of equal interest to leaders and organizations, especially healthcare institutions.

**Key Words:** Transformational Leadership; Perceived Organizational Support; Organizational Commitment; Turnover Intention

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>iii</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ii</b>
<b>1 Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Revisão da Literatura</b> .....	<b>4</b>
<b>2.1 Liderança</b> .....	<b>4</b>
2.1.1 Liderança Transformacional .....	5
2.1.2 Teoria Transformacional <i>versus</i> Transacional <i>versus</i> <i>Laissez-faire</i> .....	6
<b>2.2 Perceção de Suporte Organizacional</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Teoria de Suporte Organizacional .....	9
<b>2.3 Empenhamento Organizacional</b> .....	<b>11</b>
2.3.1 Abordagem Comportamental .....	12
2.3.2 Abordagem Atitudinal .....	12
2.3.3 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen .....	12
<b>2.4 Intenção de Abandono ou Turnover</b> .....	<b>15</b>
<b>3 Enquadramento Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses</b> .....	<b>17</b>
<b>3.1 Liderança Transformacional e Perceção de Suporte Organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>3.2 Liderança Transformacional, Perceção de Suporte Organizacional e Empenhamento Organizacional</b> .....	<b>17</b>
<b>3.3 Liderança Transformacional, Perceção de Suporte Organizacional e Intenção de Turnover</b>	<b>18</b>
<b>4 Metodologia</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1 Paradigma de Investigação, Tipo de Pesquisa e Tipo de Metodologia</b> .....	<b>21</b>
<b>4.2 Definição de Variáveis</b> .....	<b>22</b>
<b>4.3 Instrumento de Recolha de Dados</b> .....	<b>22</b>
4.3.1 Liderança Transformacional .....	23
4.3.2 Escala de Perceção de Suporte Organizacional .....	24
4.3.3 Empenhamento Organizacional .....	25
4.3.4 Escala de Intenção de Turnover .....	27
<b>4.4 Procedimento Seguido na Recolha de Dados</b> .....	<b>28</b>
<b>4.5 Amostra</b> .....	<b>29</b>



4.6	<b>Tratamento de Dados .....</b>	<b>32</b>
<b>5</b>	<b><i>Resultados e Análise .....</i></b>	<b>33</b>
5.1	<b>Análise Fatorial das Escalas .....</b>	<b>33</b>
5.1.1	Análise Fatorial Exploratória da Liderança Transformacional.....	33
5.1.2	Análise Fatorial Exploratória da Percepção de Suporte Organizacional .....	35
5.1.3	Análise Fatorial Exploratória do Empenhamento Organizacional.....	36
5.1.4	Análise Fatorial Exploratória da Intenção de Turnover.....	39
5.2	<b>Medidas Descritivas e Análises Preliminares .....</b>	<b>40</b>
5.3	<b>Análise de Correlações .....</b>	<b>42</b>
5.3.1	Análise das Correlações da Percepção de Suporte Organizacional.....	42
5.3.2	Análise das Correlações da Liderança Transformacional .....	43
5.3.3	Análise das Correlações da Intenção de <i>Turnover</i> .....	43
5.3.4	Análise das Correlações do Empenhamento Organizacional .....	44
5.4	<b>Análise Fatorial Confirmatória .....</b>	<b>46</b>
5.4.1	Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transformacional .....	46
5.4.2	Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Percepção de Suporte Organizacional.....	47
5.4.3	Análise Fatorial Confirmatória do Empenhamento Organizacional.....	49
5.4.4	Análise Fatorial Confirmatória da Intenção de Turnover.....	50
5.5	<b>Análise Confirmatória de 2ª Ordem.....</b>	<b>51</b>
5.6	<b>Modelos de Equações Estruturais.....</b>	<b>55</b>
<b>6</b>	<b><i>Discussão dos Resultados .....</i></b>	<b>61</b>
<b>7</b>	<b><i>Considerações Finais.....</i></b>	<b>66</b>
7.1	<b>Principais Conclusões do Estudo.....</b>	<b>66</b>
7.2	<b>Implicações para a Prática.....</b>	<b>68</b>
7.3	<b>Limitações do Estudo .....</b>	<b>69</b>
7.4	<b>Indicações para Investigações Futuras.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b><i>Referências Bibliográficas.....</i></b>	<b>71</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AFC - Análise Fatorial Confirmatória

AMOS - *Analysis of Moment Structures*

CFI - *Comparative Fit Index*

DF - *Degree Freedom*

DP - Desvio Padrão

EO - Empenhanhamento Organizacional

GLOBE - *Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*

GTL - *Global Transformational Leadership*

H - Hipótese

IFI - *Incremental Fit Index*

KMO - *Kaiser-Meyer-Olkin*

LT - Liderança Transformacional

MLQ - *Multifactor Leadership Questionnaire*

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

OCDE - Organização Europeia de Cooperação Económica

PSO - Perceção de Suporte Organizacional

RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*

TO - Intenção de Turnover

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b> NÚMERO DE ENFERMEIROS FORMADOS POR 100 000 HABITANTES EM 2017 (OCDE, 2019). .....	1
<b>FIGURA 2</b> MODELO TEÓRICO DAS RELAÇÕES DA PSO E TURNOVER PROPOSTO POR ALLEN ET AL. (ADAPTADO DE ALLEN, SHORE, & GRIFFETH, 2003, P. 101). .....	16
<b>FIGURA 3</b> MODELO DE INVESTIGAÇÃO E HIPÓTESES. ....	20
<b>FIGURA 4</b> MODELO DA AFC DA ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL. ....	47
<b>FIGURA 5</b> MODELO REFORMULADO DA AFC DA ESCALA DE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL. ....	48
<b>FIGURA 6</b> MODELO REFORMULADO DA AFC DA ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL. ....	49
<b>FIGURA 7</b> MODELO DA AFC DA ESCALA DE INTENÇÃO DE TURNOVER. ....	50
<b>FIGURA 8</b> ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM DO MODELO FINAL COM VARIÁVEL EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL. ....	53
<b>FIGURA 9</b> ANÁLISE CONFIRMATÓRIA DE 2ª ORDEM DO MODELO FINAL COM VARIÁVEL INTENÇÃO DE TURNOVER. ....	54
<b>FIGURA 10</b> MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DO MODELO PARA A VARIÁVEL EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL. ....	59

## ÍNDICE DE TABELAS

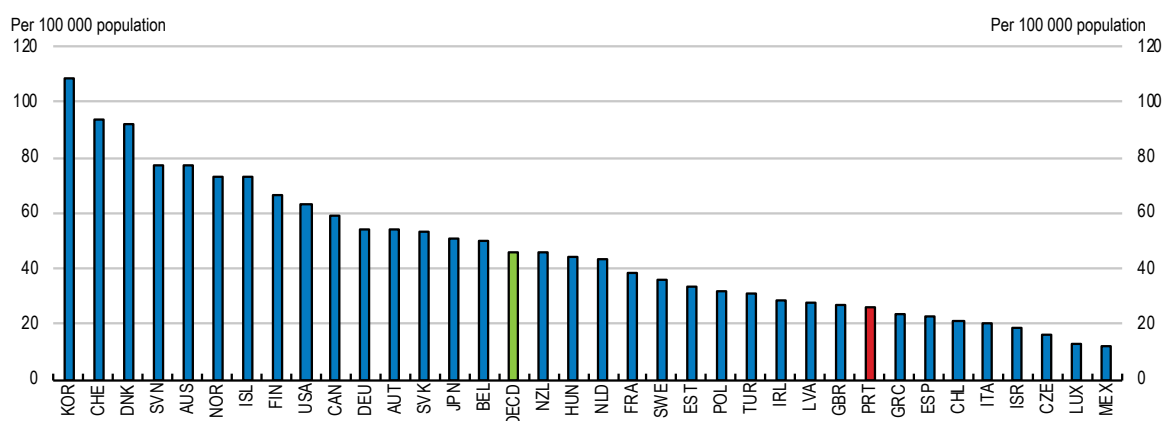
<b>TABELA 1</b> CARACTERÍSTICAS DOS LÍDERES TRANSFORMACIONAIS E TRANSACIONAIS (ADAPTADO DE BASS, 1990, P. 22).....	7
<b>TABELA 2</b> VARIÁVEIS RELACIONADAS COM A LIDERANÇA OU ORGANIZAÇÃO.....	22
<b>TABELA 3</b> VARIÁVEIS RELACIONADAS COM O ENFERMEIRO.....	22
<b>TABELA 4</b> ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E ALPHA DE CRONBACH.....	23
<b>TABELA 5</b> ESCALA DE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL E ALPHA DE CRONBACH.....	24
<b>TABELA 6</b> ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL E ALPHA DE CRONBACH.....	25
<b>TABELA 7</b> ESCALA DE INTENÇÃO DE TURNOVER E ALPHA DE CRONBACH.....	27
<b>TABELA 8</b> CARATERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DA AMOSTRA DO ESTUDO.....	30
<b>TABELA 9</b> LOADINGS DOS FATORES DA ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	34
<b>TABELA 10</b> LOADINGS DOS FATORES DA ESCALA DE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	36
<b>TABELA 11</b> LOADINGS DOS FATORES DA ESCALA DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	38
<b>TABELA 12</b> LOADINGS DOS FATORES DA ESCALA DE INTENÇÃO DE TURNOVER.....	39
<b>TABELA 13</b> MEDIDAS DESCRITIVAS RELATIVAS À PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL, LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL, INTENÇÃO DE TURNOVER E EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL.....	41
<b>TABELA 14</b> CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO E ALPHA DE CRONBACH.....	45
<b>TABELA 15</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO AO MODELO DA ESCALA DE LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL.....	47
<b>TABELA 16</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO AO MODELO DA ESCALA DE PERCEÇÃO DE SUPORTE ORGANIZACIONAL.....	48
<b>TABELA 17</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO DO MODELO DE EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL INICIAL E FINAL.....	49
<b>TABELA 18</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO DO MODELO DE INTENÇÃO DE TURNOVER.....	50
<b>TABELA 19</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO DOS MODELOS FINAIS.....	52
<b>TABELA 20</b> ÍNDICES DE ADEQUAÇÃO DOS MODELOS DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	55
<b>TABELA 21</b> COEFICIENTES DE REGRESSÃO PADRONIZADOS DAS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS EM ESTUDO.....	56
<b>TABELA 22</b> EFEITO TOTAL, DIRETO E INDIRETO DAS RELAÇÕES HIPOTETIZADAS.....	57

## 1 Introdução

Nos últimos anos tem-se assistido ao crescimento das despesas em saúde *per capita*, tanto em Portugal como em termos médios na União Europeia. Para fazer face a este fenómeno, devemos dar ainda mais importância às despesas em saúde, quer em termos de consumo de recursos, quer em termos globais no que diz respeito à despesa pública (Barros, 2009).

A par do aumento da despesa em saúde, a carência de enfermeiros no sistema nacional de saúde é um fenómeno preocupante e que se tem vindo a verificar nos últimos anos. No relatório *Economic Survey of Portugal*, a OCDE (2019) afirma que apesar do número de enfermeiros ter aumentado na última década, a escassez ainda persiste pelo que o número de novos enfermeiros formados nos últimos anos tem sido abaixo das necessidades. Como é visível na figura 1, Portugal formou em 2017, 26,22 enfermeiros por 100 000 habitantes, muito abaixo dos 45,98 na média da OCDE.

**Figura 1** Número de enfermeiros formados por 100 000 habitantes em 2017 (OCDE, 2019).



Num cenário de aumento da despesa e de diminuição da disponibilidade de recursos humanos, nomeadamente de enfermeiros, uma boa gestão deste valioso recurso para as organizações é crucial.

O desempenho e o sucesso de qualquer organização estão cada vez mais relacionados com os seus ativos intangíveis, sendo os recursos humanos reconhecidos como o principal ativo das empresas. O capital humano assume, assim, uma posição vital no desenvolvimento das organizações, pelo que representa um dos desafios atuais dos gestores, no sentido de reter e desenvolver o capital intelectual. Segundo Al-Hussami (2008), com o aumento das necessidades de recursos humanos, em resposta

aumento do consumo de cuidados de saúde, os gestores têm um grande desafio para atrair e reter enfermeiros qualificados.

Sendo os recursos humanos tão essenciais para os sistemas de saúde, o turnover destes profissionais assume-se como um problema global. Altas taxas de turnover não são apenas um desperdício de recursos monetários, mas afetam também o atendimento, a qualidade, a segurança, a satisfação do utente e faz aumentar o rácio enfermeiro-doente, que está associado a um maior risco de eventos adversos, erros e até mortes. Lidar com esta escassez de recursos humanos em enfermagem, presente e futura, é um desafio para os líderes e para as organizações de todo o mundo sendo, por isso, relevante estudar a forma como os comportamentos de liderança impactam no turnover dos enfermeiros. Aprofundar esse conhecimento terá implicações práticas para os líderes, no sentido de orientarem a sua conduta de forma mais eficaz e eficiente na atração e retenção de mais profissionais de enfermagem (Sellgren et al., 2007).

O suporte organizacional que é percebido pelo colaborador, através da valorização do seu trabalho e da preocupação que a organização demonstra com o seu bem-estar, está associado ao aumento da consciência do colaborador como um membro ativo da organização, ao cumprimento das suas responsabilidades, ao aumento do seu empenhamento afetivo e calculativo e ao aumento da inovação em nome da empresa, mesmo na ausência de recompensas antecipadas e reconhecimento pessoal (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990).

Lavoie-Tremblay, Fernet, Lavigne & Austin (2015) num trabalho onde foi estudada a intenção de abandono da organização, revelaram que o exercício de liderança transformacional está relacionado com uma fraca vontade de abandono da organização e com a prestação de cuidados de saúde de qualidade.

As organizações de saúde, pelas razões acima expostas, devem desenvolver práticas de gestão que promovam comportamentos positivos para a organização e para os indivíduos que nelas trabalham, tais como o empenhamento organizacional e a diminuição dos índices de intenção de turnover. Tendo em conta as constantes mudanças e reformas nas organizações de saúde, é importante desenvolver estudos sobre o efeito dos estilos de liderança e da percepção de suporte organizacional no empenhamento organizacional e na intenção de turnover dos enfermeiros.

Tendo esta premissa em conta, o objetivo principal deste estudo, consiste em analisar o papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional e a intenção de turnover.

Para além deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Verificar se existe uma relação entre a liderança transformacional e a percepção de suporte organizacional;
- Verificar se existe uma relação entre a percepção de suporte organizacional e o empenhamento organizacional e a intenção de turnover.

O primeiro capítulo deste trabalho refere-se à revisão da literatura, onde são explanados os conhecimentos prévios sobre o tema em estudo, nomeadamente o suporte organizacional, a liderança transformacional, o empenhamento organizacional e a intenção de abandono da organização ou turnover. No segundo capítulo, é feito o enquadramento teórico onde é definido o problema, o objetivo do estudo e a formulação das hipóteses a testar. O terceiro capítulo expõe a metodologia adotada para esta investigação, o paradigma de investigação, a população e amostragem, as variáveis em estudo e os instrumentos usados. No capítulo 5, apresentam-se os resultados, a análise fatorial das escalas, as medidas descritivas e análises preliminares, análises correlacionais, análise fatorial confirmatória das escalas, a análise confirmatória de 2ª ordem e a modelagem de equações estruturais. No capítulo 6 é feita a discussão de resultados e no capítulo 7 são apresentadas as principais conclusões do estudo. Por último, no capítulo 8, são listadas as referências bibliográficas.

## 2 Revisão da Literatura

Neste capítulo, pretendemos rever os principais desenvolvimentos teóricos, quadros conceptuais e empíricos realizados sobre as variáveis em estudo. Acerca da liderança transformacional, será aprofundado o seu conceito e as principais diferenças em relação à liderança transacional e *laissez-faire*. Sobre a percepção de suporte organizacional, além do conceito, será apresentada a teoria de suporte organizacional, em relação ao empenhamento organizacional, será abordada a vertente comportamental e atitudinal, assim como o seu modelo tridimensional. E, por fim, quanto à intenção de turnover, será apresentada uma abordagem dos principais modelos teóricos.

### 2.1 Liderança

Desde o século XX, a liderança tem sido um tópico que tem prendido a atenção dos investigadores sociais e do comportamento organizacional, mas com definições pouco consensuais. Todavia, um ponto comum na globalidade das definições apresentadas pelos autores é o conceito de influência do líder no comportamento dos liderados, no sentido de atingir os objetivos grupais ou da organização. Para Borkowski (2016), liderança é um processo complexo no qual uma pessoa direciona e influencia outros de forma a atingir um objetivo ou missão e direciona a organização no sentido que a torna mais coesa e coerente (Borkowski, 2016). O projeto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness*) define liderança como “a capacidade de um indivíduo influenciar, motivar e habilitar outros a contribuírem para a eficácia e o sucesso das organizações das quais são membros” (House et al., 1999, p.13). Yukl (2013), fornece-nos uma definição mais abrangente, afirmando que:

“Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar sobre aquilo que precisa ser feito e como fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos para atingir os objetivos comuns” (p.7).

Apesar das definições encontradas convergirem para a noção de que a liderança é um processo de influência que ocorre num sistema social, existem alguns autores que limitam a liderança à influência que gera empenhamento e entusiasmo nos liderados, alienando do conceito de liderança a obediência passiva que acontece quando os liderados são coagidos para determinada ação. Neste conceito, liderança apenas existe quando existe explícita ou implicitamente um consentimento de influência e aceitação voluntária. Todavia, existe uma oposição a esta vertente da influência, refutando-a e



caracterizando-a como muito restritiva, pois em determinado momento, uma ordem ou tentativa de influência por parte do líder pode ter efeito positivo e empenhamento nos liderados e, noutro momento e noutros indivíduos, pode ter um efeito de resistência e não aceitação. Outro ponto de divergência no processo de influência centra-se no propósito com que é exercida. Existe a corrente que advoga que a liderança apenas está presente quando a influência é exercida segundo o que é ético e para benefício da organização e do grupo. Por outro lado, enquanto a corrente oposta, defende que a liderança inclui toda a influência que é exercida sobre os liderados, independentemente do objetivo, pois dada a complexidade da influência exercida, podem existir intuítos múltiplos e dificilmente se consegue isolar a real intenção do líder (Cunha et al., 2003).

### 2.1.1 Liderança Transformacional

Liderança Transformacional é definida por Burns (1979) como o processo em que as “pessoas se relacionam entre si, para que líderes e colaboradores se ergam uns aos outros para níveis mais elevados de motivação e ética” (p.20). Depois deste autor, Bass (1985) define a liderança transformacional como o comportamento do líder, que inspira e motiva os seu liderados de forma a estes superarem as suas expectativas no exercício das funções, estando relacionado com o empenhamento organizacional e enaltecendo o trabalho em equipa como o melhor meio para atingir os objetivos da organização (Burns, 1979; Bass, 1985).

Uma abordagem da Liderança Transformacional foca-se na identificação de quais os comportamentos dos líderes que influenciam os seus colaboradores, os seus valores e as suas aspirações, de forma a ativar as suas necessidades superiores. Com esta ativação, os colaboradores são influenciados no sentido de priorizarem os objetivos organizacionais (Bass, 1985; Burns, 1979; Yukl, 2013)

O instrumento mais conhecido para medir os estilos de liderança é o *Multifactor Leadership Questionnaire* – MLQ de Bass & Avolio (2000). Segundo Bass e Riggio (2005) e Bono e Judge (2004), existem 4 dimensões de nível comportamental da Liderança Transformacional que se encontram incluídas no MLQ, sendo elas: a Influência Idealizada; Motivação Inspiradora, Estimulação Intelectual e a Consideração Individualizada.

A Influência Idealizada refere-se aos líderes que desenvolvem altos padrões de conduta moral e ética, que são tidos em alta consideração pessoal pelos seus liderados e que geram um sentimento de lealdade. Líderes com esta característica servem de modelo para os seus liderados, são respeitados, admirados e

confiáveis. São reconhecidos pelas suas capacidades, persistência e determinação (Bass e Riggio, 2005; Bono e Judge, 2004).

A Motivação Inspiradora refere-se a líderes com uma forte visão de futuro baseada nos seus valores e ideias. Motivam e inspiram os seguidores, mostrando o significado e o propósito do trabalho. Nesta dimensão, os líderes tendem a estimular o entusiasmo, construir confiança e inspirar os seus seguidores usando ações simbólicas e linguagem persuasiva. Promovem o espírito de equipa, envolvem os colaboradores, lideram numa visão otimista do futuro, criam expectativas claras e demonstram visão partilhada e compromisso com os objetivos (Bass e Riggio, 2005; Bono e Judge, 2004).

A Estimulação Intelectual refere-se a líderes que desafiam as normas organizacionais, encorajam o pensamento lateral e incentivam os colaboradores a serem mais criativos e a desenvolver soluções alternativas e estratégias inovadoras (Bass e Riggio, 2005; Bono e Judge, 2004).

A Consideração Individualizada refere-se aos comportamentos do líder que reconhecem as reais necessidades dos colaboradores de crescimento e desenvolvimento. Neste processo os líderes transformacionais apoiam, motivam e orientam os liderados sem que estes se sintam controlados. Delegar funções é visto como uma estratégia de desenvolvimento das capacidades individuais e a monitorização é feita com o objetivo de orientar e avaliar as necessidades (Bass e Riggio, 2005; Bono e Judge, 2004).

### 2.1.2 Teoria Transformacional *versus* Transacional *versus* *Laissez-faire*

Bass (1990), procura caracterizar a liderança dos nossos dias e afirma que alguns supervisores ainda dependem do poder legítimo dado pelo seu posto ou estatuto organizacional, ou então pelo poder coercivo, explorando o medo e a punição, por forma a levar as pessoas a tomar as ações desejadas. Por outro lado, existem gestores numa relação transacional com os seus colaboradores, na qual explicam o desempenho esperado e qual a recompensa se o objetivo for conseguido. Este tipo de liderança que é baseada na relação de transação entre líder e liderados é designado por liderança transacional. Para este autor, em muitos casos, tal liderança “é uma prescrição para a mediocridade” (Bass, 1990; p. 20), principalmente quando o comportamento do líder se baseia muito na liderança pela exceção passiva, onde reage apenas quando deteta algum desvio nos resultados.

Contrariamente, existem líderes que ampliam e priorizam os interesses dos seus colaboradores, criam um sentimento de interesse e aceitação dos propósitos e missão do grupo, levando os seus liderados a ir além dos seus interesses pessoais, colocando os interesses do grupo como prioridade, este tipo de liderança é designado por liderança transformacional. Estes resultados são conseguidos pelos líderes transformacionais devido a um conjunto de fatores: são carismáticos para os seus liderados e inspiram-nos a fazer mais e melhor, conhecem as suas reais necessidades e conseguem estimular intelectualmente cada elemento, promovendo a inteligência e a resolução de problemas. Na tabela 1, é apresentada uma sistematização das características dos líderes transformacionais e transacionais (Bass, 1990).

**Tabela 1** Características dos Líderes Transformacionais e Transacionais (adaptado de Bass, 1990, p. 22).

---

### Líderes Transformacionais

**Carisma:** Fornece visão e sentido de missão, difunde orgulho, ganha respeito e confiança.

**Inspiração:** Comunica altas expectativas, usa símbolos para focar os esforços, expressa objetivos importantes de forma simples.

**Estimulação Intelectual:** Promove a inteligência, racionalidade e a resolução dos problemas

**Consideração Individual:** Dá atenção individual, trata cada colaborador individualmente, procura ser mentor e dar conselhos.

---

### Líderes Transacionais

**Recompensa contingencial:** Promete recompensas por um bom desempenho e reconhece quando os objetivos são cumpridos.

**Gestão por exceção (ativa):** Vigia e procura por desvios às regras e padrões e procura corrigi-los.

**Gestão por exceção (passiva):** Intervém apenas quando os padrões não são cumpridos.

**Laissez-Faire:** Abdica das responsabilidades e evita tomar decisões.

---

Carless, Wearing e Mann (2000), com base em estudos anteriores (Bass & Avolio, 1994; Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990), apresentam sete comportamentos característicos de um líder transformacional: comunica uma visão onde desenvolve uma imagem do futuro da organização; desenvolve os membros da equipa, procurando diagnosticar as necessidades e capacidades de cada

colaborador e expressar um interesse individual; fornece suporte, pois apoia os colaboradores no alcance dos objetivos através de um trabalho de equipa coordenado; *empowerment*, capacita e dá autoridade aos colaboradores para implementarem políticas e apoia-os nas decisões tomadas; inovação ou pensamento lateral, por seguir estratégias não convencionais para cumprir os objetivos estabelecidos; lidera pelo exemplo, pois adota comportamentos que são congruentes com as atitudes e valores que defende; e tem carisma ao inspirar os colaboradores a transcender os interesses individuais, desenvolvendo uma consciência coletiva e guiando o grupo em direção ao alcance de objetivos extraordinários.

Loke em 2001, realizou um estudo com o objetivo de avaliar o efeito dos comportamentos de liderança exemplar no comportamento dos enfermeiros, através da aplicação de questionários a 100 enfermeiros e 20 enfermeiros-chefes. Os resultados indicaram que um comportamento exemplar da parte do líder influenciava a satisfação no trabalho, o empenhamento organizacional e a produtividade (Loke, 2001).

Com o objetivo de verificar se o empoderamento psicológico medeia os efeitos da liderança transformacional no empenhamento organizacional e perceber de que modo a distância entre líderes e liderados modera a relação entre liderança transformacional e o empenhamento, foi desenvolvido um estudo com uma amostra de 520 enfermeiros de um hospital de Singapura (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004). Os resultados revelaram que a liderança direta e a liderança indireta exercida pelo enfermeiro diretor estavam significativamente correlacionadas com o empenhamento organizacional e que o empoderamento psicológico tinha um efeito moderador na relação entre liderança transformacional e empenhamento organizacional no modelo indireto (Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004).

Leach (2005), num trabalho em que investigou a relação entre a liderança transformacional em enfermeiros e o empenhamento organizacional num hospital, demonstrou que existe uma relação negativa entre a liderança transformacional e transacional do enfermeiro chefe e o empenhamento calculativo dos enfermeiros (Leach, 2005).

A teoria afirma que a liderança transformacional eleva os interesses dos colaboradores, levando-os a ir além dos seus interesses pessoais e a desenvolver um sentimento de missão grupal. Além disso, líderes transformacionais guiam os seus colaboradores no sentido de desenvolver relações e perceções positivas sobre a reputação e o suporte que podem esperar da organização.

## 2.2 Percepção de Suporte Organizacional

As expectativas e crenças do colaborador acerca das recompensas e reconhecimento dado pela organização em relação aos seus contributos estão relacionadas com a percepção de suporte organizacional. (Tamayo & Tróccoli, 2002)

Os trabalhos de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) definem a percepção de Suporte Organizacional como o entendimento geral desenvolvido pelos colaboradores, sobre o grau em que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

Estes autores sugerem que, a capacidade das organizações de premiar o esforço adicional dos seus funcionários e conhecer a sua necessidade de recompensa e aprovação, desenvolve nos colaboradores sentimentos de que os seus contributos são valorizados e que a empresa se preocupa com o seu bem-estar. Esse entendimento é definido como percepção de suporte organizacional e depende da frequência, da intensidade e da sinceridade dos elogios e da recompensa material e social das empresas para com os seus membros. Uma percepção favorável de suporte organizacional está relacionada com uma expectativa de desempenho superior e maior envolvimento para atingir os objetivos da empresa.

A percepção de suporte organizacional é influenciada por diversos aspetos do comportamento da organização para com o colaborador, que por sua vez influencia a interpretação que o colaborador faz sobre os motivos desse comportamento. Isso implica que o colaborador tenha expectativas em relação ao nível de apoio por parte da organização em diversas situações, quer em futuras ausências por doença, quer nos erros cometidos, quer em conjunturas de desempenho superior ao esperado. A percepção de suporte organizacional depende do mesmo processo de atribuição que as pessoas habitualmente utilizam para inferir empenhamento numa relação social (Eisenberger & Huntington, 1986).

### 2.2.1 Teoria de Suporte Organizacional

Na teoria de suporte organizacional, Kurtessis, Eisenberger, Ford, Buffardi, Stewart e Adis (2017), definem que a percepção de suporte organizacional está relacionada com as atribuições que os colaboradores fazem relativamente ao tratamento favorável ou desfavorável que desta recebem. Por sua vez, a percepção de suporte organizacional, inicia um processo de troca social, em que os colaboradores sentem a obrigação de ajudar a organização no cumprimento das metas e objetivos e esperam que esse esforço adicional se traduza em recompensas. A par disso, as necessidades socioemocionais, quando

colmatas através da percepção de suporte organizacional, criam identificação, comprometimento e desejo de ajudar a organização, assim como um maior bem-estar psicológico (Kurtessis et al., 2017).

A percepção de suporte organizacional está então relacionada com a percepção dos colaboradores relativamente à forma como são tratados. Quando a organização tem um critério de tratamento favorável, em oposição a fatores externos como restrições no mercado de trabalho e regulamentações governamentais, isso aumenta a percepção de suporte organizacional. Do mesmo modo, fornecer benefícios que os colaboradores realmente usam e vão ao encontro das suas reais necessidades aumentam também a percepção de suporte organizacional (Gouldner, A, 1960).

A teoria de suporte organizacional dá enfoque à noção de troca social, através da qual o colaborador percebe que troca esforço e lealdade por benefícios tangíveis e recursos sociais provenientes da organização. A percepção de suporte organizacional associa-se desta forma ao conceito de reciprocidade, na medida em que o colaborador procura ajudar a organização, na expectativa de ser recompensado por esta. Como resultado disso, colaboradores com alta percepção de suporte organizacional envolvem-se em esforços laborais maiores, resultando num desempenho superior nas suas funções, mesmo naquelas que não lhe estão diretamente atribuídas, mas que contribuem para o bom funcionamento da organização. No que diz respeito ao empenhamento organizacional afetivo, os colaboradores procuram um equilíbrio na sua relação com a organização desenvolvendo atitudes favoráveis e comportamentos consistentes com os objetivos organizacionais (Robert Eisenberger et al., 2001).

A teoria de suporte organizacional é muitas vezes entendida como sendo um processo de predominante troca social. Porém, quando as necessidades socioemocionais do colaborador (aprovação, estima, afiliação e suporte emocional) são colmatadas pela percepção de suporte organizacional, essa valorização aumenta a sua identificação com a organização. Esta identificação através da percepção de suporte organizacional pode levar ao desenvolvimento de comprometimento afetivo através do desenvolvimento de valores comuns e promover uma relação estreita entre colaboradores e organização.

Paschoal, Torres & Porto (2010) desenvolveram um estudo no qual 403 funcionários de uma empresa responderam a uma escala de suporte organizacional, percebido em quatro vertentes: gestão do desempenho, carga no trabalho, suporte material e ascensão, promoção e salários. Os resultados revelaram que o suporte organizacional tem um impacto direto no bem-estar dos colaboradores, sendo

a gestão de desempenho o principal preditor de afeto positivo e realização no trabalho. Por outro lado, a carga de trabalho foi o principal preditor de afeto negativo no trabalho (Paschoal et al., 2010).

Allen, Shore & Griffeth, em 2003, realizaram um estudo com duas amostras de 215 e 197 funcionários, que se propunha verificar o papel da PSO no turnover voluntário. Os resultados sugerem que as percepções de suporte da parte dos funcionários em relação às políticas de recursos humanos contribuem para o desenvolvimento da percepção de suporte organizacional, que por sua vez, contribuiu para o desenvolvimento de empenhamento organizacional e satisfação no trabalho. A par disso, a percepção de suporte organizacional aparece negativamente relacionada com a intenção de abandonar a organização.

Como podemos verificar, as atribuições que os colaboradores fazem relativamente ao tratamento favorável ou desfavorável que recebem da organização tem um poder explicativo em diversos comportamentos organizacionais, como o empenhamento organizacional. Tendo isso em conta, as políticas de recursos humanos devem-se centrar nestes aspetos, pois o empenhamento organizacional está também relacionado com o satisfação e performance no trabalho (Rose et al., 2009).

### 2.3 Empenhamento Organizacional

O empenhamento organizacional é definido como o estado psicológico que caracteriza a relação dos indivíduos com a organização e tem implicação na decisão de se manter ou não como membro da mesma (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento organizacional assume um papel fundamental no desempenho individual, grupal e organizacional (Rego, Carvalho, Leite, Freire, & Vieira, 2004).

Na literatura é possível identificar duas perspetivas do empenhamento organizacional (Meyer & Allen, 1991; Mowday, Steers, & Porter, 1979). A perspetiva comportamental que considera o processo pelo qual os indivíduos se ligam à organização e o comportamento consequente deste pensamento. Enquanto a perspetiva atitudinal do empenhamento, mais desenvolvida na literatura, foca-se no processo em que os elementos pensam a sua relação com a organização e consideram os valores e objetivos de ambas as partes.

### 2.3.1 Abordagem Comportamental

Salancik (1977) define empenhamento como uma ligação comportamental, entendida como uma maneira de estar por parte do colaborador, que sustenta as suas participações na organização.

As definições de empenhamento comportamental estão centradas nos comportamentos que excedem as expectativas formais e normativas. Exemplos de empenhamento comportamental são a assiduidade e o desempenho. Este tipo de abordagem ao empenhamento tem um problema potencial, que é o fato de ser difícil distinguir o empenhamento como comportamento de outras fontes, como um sistema de recompensa eficaz ou de falta de alternativa ou oportunidade noutra emprego (Decotiis & Summers, 1987).

### 2.3.2 Abordagem Atitudinal

Em sentido contrário, esta abordagem considera que o empenhamento atitudinal afirma o estado em que o colaborador se identifica com determinada organização e com os seus objetivos, desenvolvendo um sentimento de querer manter o seu lugar na organização de modo que os objetivos organizacionais sejam cumpridos. Este empenhamento, inclui frequentemente uma relação de reciprocidade em que os colaboradores esperam receber em troca determinadas recompensas.

Alguns autores conceptualizam o empenhamento atitudinal como um sinónimo da componente afetiva do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), pois definem-no como uma resposta afetiva resultante da avaliação da situação laboral que liga o colaborador à organização, representando o seu grau de envolvimento afetivo, lealdade e identificação com a organização (Samuel Aryee & Lau Joo Heng, 1990; Mowday et al., 1979).

### 2.3.3 Modelo Tridimensional de Meyer e Allen

Meyer e Allen (1991) consideram o empenhamento organizacional segundo um modelo tridimensional, composto por três dimensões: afetiva, instrumental e normativa. Estes autores consideram dimensões, ao invés de tipos de empenhamento, pois acreditam que cada dimensão do empenhamento não é exclusiva em relação à outra e podem coexistir.



### 2.3.3.1 Componente Afetiva

A componente afetiva refere-se à ligação emocional, identificação e envolvimento do colaborador para com a empresa. Os colaboradores com uma dimensão afetiva marcada no seu empenhamento mantêm-se na organização pelo vínculo estabelecido.

O empenhamento afetivo representa o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Segundo Meyer e Allen (1991), colaboradores com uma forte componente afetiva permanecem e querem manter-se na organização. Esta ligação desenvolve-se quando o colaborador percebe que a organização o respeita e o apoia, quando confia nos seus superiores, quando encontra realização no trabalho e percebe que os objetivos e valores organizacionais estão alinhados com os seus (Meyer & Allen, 1991).

Como o empenhamento afetivo resulta da ligação emocional à organização, é expectável que os indivíduos afetivamente empenhados estejam mais motivados para o sucesso da organização, tenham menor intenção de abandonar a empresa, menor taxa de absentismo, melhor desempenho e mais comportamentos de cidadania organizacional (Rego & Souto, 2004).

Segundo Rego e Souto (2004), entre os antecedentes que melhor explicam o empenhamento, sobretudo o afetivo, encontra-se a liderança transformacional, o suporte organizacional, o apoio do supervisor e dos colegas, o feedback relativo ao desempenho, as funções desafiantes, a perceção de que os valores organizacionais são visionários e humanistas, a perceção de que a organização é socialmente responsável e a perceção de justiça.

### 2.3.3.2 Componente Instrumental

Partindo dos estudos de Becker (1960), a componente instrumental centra-se na opção que o indivíduo faz de estar alinhado com os objetivos da organização, tendo em conta o saldo relativo aos custos e benefícios de abandonar a organização. Este saldo faz ponderar a decisão de permanecer ou não no emprego (Becker, 1960).

Para Mayer e Allen (1991), o empenhamento instrumental desenvolve-se quando o colaborador reconhece perdas de um eventual abandono da organização ou sente que não tem alternativas atrativas noutras organizações. A componente instrumental refere-se à consciência que o colaborador tem relativamente aos custos associados ao abandono da organização. Indivíduos com empenhamento

baseado na componente instrumental permanecem na organização porque precisam (Meyer & Allen, 1991).

O modelo de Mayer e Allen (1991) sugere que as pessoas instrumentalmente empenhadas não terão nenhuma tendência para desempenhos que ultrapassem o mínimo esperado (Rego & Souto, 2004).

O modelo defende que o empenhamento instrumental do colaborador está centrado na relação de troca que ocorre entre este e a organização. Se durante essa relação o colaborador se sentir recompensado, ou se o seu abandono da organização significar prejuízos significativos, quer sejam económicos, sociais e psicológicos, o indivíduo desenvolve uma atitude de passividade e acaba por permanecer na organização (Becker, 1960).

### 2.3.3.3 Componente Normativa

Por último, a componente normativa diz respeito ao sentimento de obrigação que o colaborador tem em se manter na organização. Indivíduos cuja ligação à organização é baseada na dimensão normativa mantêm-se na organização devido a um sentimento de dever. O empenhamento normativo emerge quando o indivíduo interioriza as normas organizacionais por meio da socialização, ou quando recebe benefícios e experiências que o induzem a sentir vontade de agir reciprocamente (Meyer & Allen, 1991).

O empenhamento normativo baseia-se na lealdade e dever para com a organização. Esta dimensão do empenhamento é natural e advém do processo de socialização. Pode ser explicada pelo compromisso do indivíduo em relação a outros fenómenos sociais, como o casamento, a família, a religião, e por isso na relação com a organização prevalece também esta obrigação moral (Wiener, 1982).

Um colaborador desenvolve empenhamento normativo quando sente que os seus valores estão alinhados com os da organização, quando confia no líder, quando se sente apoiado e recompensado e quando percebe o suporte da empresa em relação aos colaboradores (Allen & Meyer, 1990).

O empenhamento organizacional, sendo o estado psicológico que liga o colaborador à organização, está relacionado com a vontade de permanecer ou abandonar a organização. É por isso, igualmente importante ver a relação das variáveis em estudo com a intenção de turnover. O empenhamento organizacional é um importante preditor da intenção de turnover nos enfermeiros, assim como uma variável com impacto direto no real turnover e na sua intenção de permanecer na organização. (Wagner, 2007)

## 2.4 Intenção de Abandono ou Turnover

A intenção de abandono ou turnover é definida como um processo consciencioso e deliberado de deixar a organização. É habitualmente medido tendo em conta o espaço temporal e é descrito como consequência de pensamentos de retirada organizacional, despedimento e intenção de procurar uma alternativa ao emprego atual (Tett & Meyer, 1993).

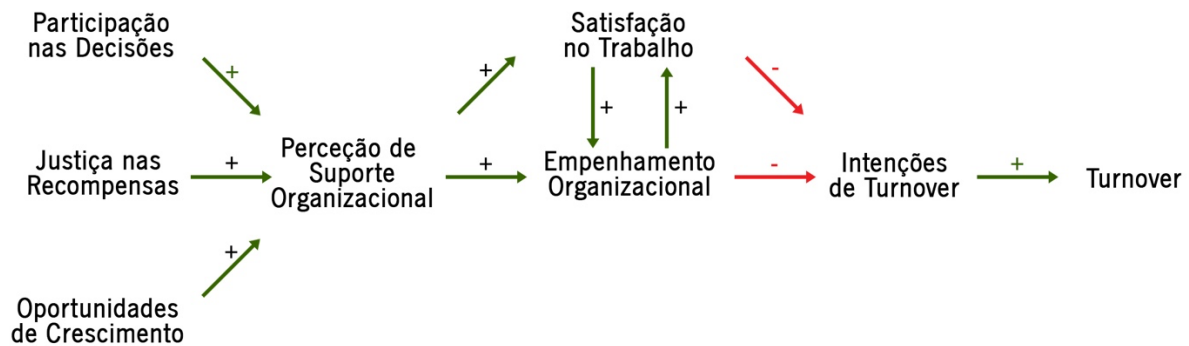
A intenção de turnover é um importante fenómeno e um foco de estudo por parte dos investigadores, por indiciar um comportamento de rutura da relação com a organização. Além disso, tem, potencialmente, consequências tanto para a pessoa como para a organização (Porter & Steers, 1973).

Mobley (1982), desenvolveu um trabalho em que enumerou as consequências negativas e positivas do turnover para a organização, para os gestores e para o colaborador que a abandona. Para a organização, existem inúmeras possíveis consequências negativas, tanto a nível dos custos com o recrutamento, contratação, acolhimento e treino de um novo elemento, custos com o processo de despedimento, perda de produtividade e diminuição da satisfação dos elementos restantes.

Dado o impacto negativo do turnover organizacional, o desafio que se coloca à gestão de recursos humanos atualmente é o desenvolvimento de políticas de recursos humanos que invistam nos colaboradores. Aliado a estas medidas, práticas que desenvolvam a perceção de suporte organizacional, como o reconhecimento individual dos contributos e oportunidades de desenvolvimento profissional, criam no colaborador um sentimento de ajuda a quem o ajudou, no sentido de igualar os benefícios e oportunidades que a organização lhe ofereceu, diminuindo a intenção de turnover (Mobley, 1982).

Allen, Shore, & Griffeth (2003) propõem um modelo teórico, onde afirmam que práticas de recursos humanos centradas no colaborador, que permitam o seu desenvolvimento e que reconheçam o seu contributo, conduzem a um aumento da perceção de suporte organizacional, que, consequentemente, tem impacto na intenção de turnover. Com este modelo, os autores sugerem, ainda, que a perceção de suporte organizacional está positivamente correlacionada com o empenhamento e com a satisfação, que, por sua vez, está negativamente relacionada com a intenção de turnover e com o abandono da organização, como é ilustrado na figura 3.

**Figura 2** Modelo teórico das relações da PSO e Turnover proposto por Allen et al. (adaptado de Allen, Shore, & Griffeth, 2003, p. 101).



Num estudo realizado por Sellgren, Ekvall e Tomson (2007), com o objetivo de estudar a relação entre a liderança dos enfermeiros gestores e o turnover dos colaboradores tendo em consideração a influência das variáveis satisfação e clima de trabalho, os resultados mostraram que existe uma relação entre a liderança, o clima de trabalho e a satisfação. Estes resultados revelaram igualmente que o turnover era influenciado pela liderança e pelo clima de trabalho (Sellgren et al., 2007).

Os resultados obtidos por Galletta, Portoghese, Battistelli e Leiter (2013), num estudo com uma amostra de 832 enfermeiros de cinco hospitais italianos cujo objetivo era estudar a relação entre variáveis grupais e individuais e a intenção de deixar a unidade, mostram que o empenhamento afetivo ao nível individual medeia completamente a relação líder-liderado a nível grupal e a intenção de turnover nos enfermeiros. Além disso, a nível individual, os enfermeiros com maior nível de empenhamento afetivo em relação à unidade demonstram baixos níveis de turnover da unidade e esta relação é mais forte quando a colaboração enfermeiro-médico a nível grupal é mais elevada (Galletta et al., 2013).

Labrague Nwafor e Tsaras (2020) publicaram um estudo recentemente, no qual definiram como objetivo estudar a influência da liderança tóxica e transformacional na satisfação dos enfermeiros, stress psicológico, absentismo e intenção de abandonar a organização. Com uma amostra de 770 enfermeiros de 15 hospitais nas Filipinas, os resultados levaram os autores a concluir que enfermeiros que trabalham com um líder transformacional reportam maior satisfação com o trabalho e menor intenção de turnover. Pelo contrário, enfermeiros que trabalham com gestores que exibem comportamentos de liderança tóxica apresentam altos índices de stress, frequente absentismo e altos níveis de intenção de turnover (Labrague et al., 2020).

### **3 Enquadramento Teórico e Desenvolvimento de Hipóteses**

Tendo em conta o objetivo deste trabalho, que consiste em analisar o papel mediador da perceção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional e a intenção de turnover dos enfermeiros, é apresentado nesta secção o enquadramento teórico e o subsequente desenvolvimento das hipóteses.

#### **3.1 Liderança Transformacional e Perceção de Suporte Organizacional**

Num estudo conduzido em 2020, Bernato et al, com o objetivo de determinar o efeito da liderança transformacional na perceção de suporte organizacional e na satisfação com a vida e trabalho, concluiu-se que a liderança transformacional tinha um efeito positivo na perceção de suporte organizacional, assim como nas outras variáveis dependentes (Bernato et al., 2020).

Outro estudo explorou o papel mediador da perceção de suporte organizacional na influencia da liderança inclusiva no engajamento, tendo concluído que quando os líderes adotam um estilo de liderança inclusiva os colaboradores percecionam maior suporte organizacional. Neste caso, a qualidade da relação líder-liderado afeta a perceção de suporte organizacional (Hudie et al., 2017).

Com base nestes contributos existentes na literatura, a seguinte hipótese de estudo é formulada:

H1: A liderança transformacional está positivamente relacionada com a perceção de suporte organizacional dos enfermeiros.

#### **3.2 Liderança Transformacional, Perceção de Suporte Organizacional e Empenhamento Organizacional**

Num trabalho de Nguni, Slegers e Denessen (2006), onde se pretende avaliar o efeito da liderança transformacional e transacional na satisfação dos professores, os resultados indicaram que a liderança transformacional tinha um efeito positivo na satisfação, no empenhamento organizacional e no desenvolvimento de comportamentos de cidadania organizacional (Nguni et al., 2006).

Os resultados encontrados por Park, em 2017, revelaram uma associação positiva entre a liderança transformacional incluindo o carisma, a estimulação intelectual e a consideração individual por parte dos

enfermeiros administradores e a satisfação no trabalho e empenhamento organizacional por parte dos seus subordinados (Park, 2017).

Tansky e Cohen (2001), num estudo empírico conduzido num grande hospital da região centro oeste dos Estados Unidos, verificaram que o empenhamento organizacional e a perceção de suporte organizacional estão significativamente correlacionadas com a satisfação e o desenvolvimento da carreira. As atividades que visam o desenvolvimento do colaborador são entendidas pelo colaborador como um sinal de que a empresa se preocupa com ele e, por forma a retribuir, o colaborador manifesta níveis de empenhamento mais elevados em relação à organização (Tansky & Cohen, 2001).

Com estes contributos, é formulada a seguinte hipótese deste estudo:

H2: A perceção de suporte organizacional está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional.

Outros estudos têm consubstanciado o papel mediador da PSO na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional (e.g. Anwar et al., 2021). De facto, a perceção de suporte parece facilitar a relação existente entre a liderança transformacional e o empenhamento na organização. Com base neste pressuposto, é formulada a seguinte hipótese:

H3: A liderança transformacional influencia o empenhamento organizacional dos enfermeiros através do papel mediador da perceção de suporte organizacional.

### 3.3 Liderança Transformacional, Perceção de Suporte Organizacional e Intenção de Turnover

Wells e Peachey, em 2011, conduziram um estudo com o objetivo de avaliar a relação entre os comportamentos de liderança (transformacional e transacional), a satisfação com o líder e a intenção voluntária de turnover. Os resultados apontaram para uma relação negativa entre a liderança transformacional e transacional e a intenção voluntária de turnover (Wells & Peachey, 2011).

Num outro estudo realizado em 2016 por Sun e Wang, cujo objetivo era explorar como a liderança transformacional afeta o comportamento de abandono da organização por parte dos colaboradores, ficou demonstrado que a liderança transformacional não só previne as intenções de turnover como favorece uma cultura de colaboração (Sun & Wang, 2017).

Um modelo que investiga antecedentes da percepção de suporte organizacional e o papel da percepção de suporte organizacional na predição do turnover voluntário foi desenvolvido e testado em duas amostras por Allen, Shore e Griffeth (2003), através do modelo de equações estruturais. Ambas as amostras de colaboradores (N=215, colaboradores do departamento de vendas; N=197, agentes de seguros) preencheram questionários, que um ano depois foram relacionados com dados do turnover. Os resultados deste estudo demonstraram que a percepção de suporte organizacional influenciava negativamente as intenções de turnover em ambos os casos e o turnover efetivo numa amostra, dando suporte ao pressuposto de que indivíduos que percecionem suporte por parte da organização têm, possivelmente, menor intenção de a abandonar (Allen et al., 2003).

Também Newman, Thanacoody e Hui (2011) no seu estudo, cujo objetivo era investigar o impacto da percepção de suporte organizacional e a percepção de suporte do supervisor na intenção de turnover dos trabalhadores chineses a operar em multinacionais, concluíram que a PSO estava positivamente relacionada com o empenhamento organizacional e negativamente relacionada com a intenção de turnover (Newman et al., 2011).

Mais recentemente, Engelbrecht e Samuel (2019) testaram o efeito de mediação da percepção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e a intenção de turnover. Os resultados indicaram que a liderança transformacional através da percepção de suporte organizacional influencia a intenção de turnover dos colaboradores (Engelbrecht & Samuel, 2019).

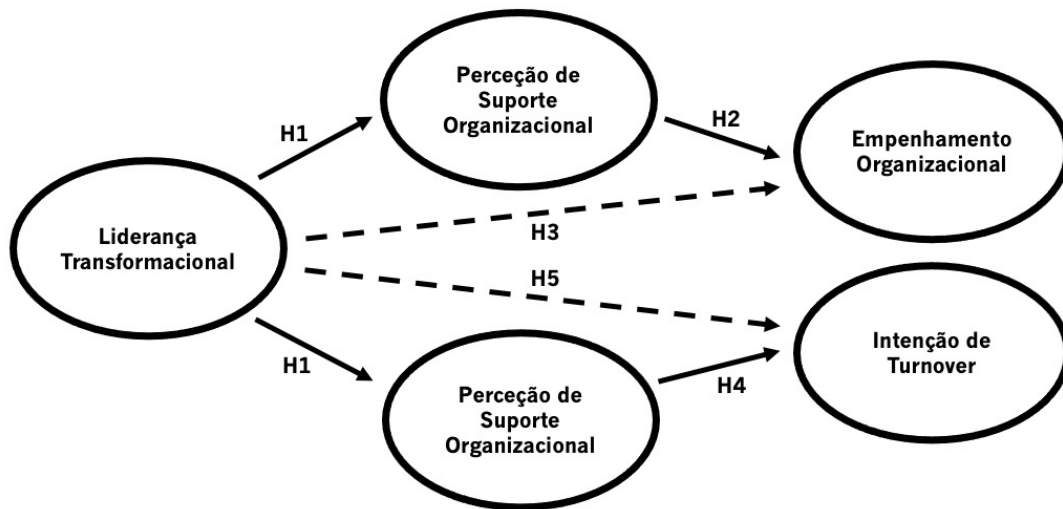
Com base nestes estudos são formuladas as duas últimas hipóteses de investigação:

H4: A percepção de suporte organizacional dos enfermeiros está negativamente relacionada com a sua intenção de turnover.

H5: A liderança transformacional influencia a intenção de turnover dos enfermeiros através do papel mediador da percepção de suporte organizacional.

Estas hipóteses de investigação deram origem ao modelo de investigação representado pela figura 3.

**Figura 3** Modelo de Investigação e Hipóteses.





## **4 Metodologia**

Após a definição do problema de investigação e da apresentação dos estudos mais pertinentes é necessário escolher a metodologia a usar. Neste sentido, devem ser definidas as opções metodológicas a seguir segundo o respetivo paradigma de investigação, o tipo de pesquisa e o tipo de metodologia (Glatthorn, 1998).

### **4.1 Paradigma de Investigação, Tipo de Pesquisa e Tipo de Metodologia**

Tendo em conta o problema de investigação, o tema em estudo, o meu conhecimento empírico e a revisão da literatura, foi escolhido o paradigma positivista como suporte ao plano de trabalho que orientará o problema de investigação. Esta escolha é justificada pelo facto do paradigma positivista assentar em medições rigorosas e controladas, na objetividade, por ser particularista e externo ao observador, por se basear num processo dedutivo com orientação para os resultados e por ter como objetivo a generalização para uma determinada população (Carmo & Ferreira, 1998).

O tipo de pesquisa adotada é, quanto ao seu propósito, uma pesquisa analítica para compreender e medir as relações entre a liderança transformacional, o suporte organizacional percebido, o empenhamento organizacional e a intenção de abandono da organização. Foi escolhida a pesquisa analítica, pois propõe-se analisar as relações entre duas ou mais variáveis, geralmente com recurso a coeficientes de correlação, demonstrando ou não uma relação direta entre as variáveis estudadas (Glatthorn, 1998). O processo de pesquisa, é, portanto, quantitativo, e assenta no paradigma positivista, pois trata-se de uma investigação objetiva, orientada para estabelecer factos, evidenciar relações entre as variáveis através da verificação de hipóteses, prever os resultados de causa-efeito ou verificar os fundamentos teóricos (Fortin, 2009). Quanto à lógica da pesquisa, foi seguida uma lógica dedutiva, uma vez que esta implica uma conceptualização teórica antecipada que é testada posteriormente através da observação empírica. De referir que através desta conceptualização abstrata testada e aplicada é possível criar novas experiências ou observações (Gill & Johnson, 1991).

No que toca aos resultados da pesquisa, estamos perante uma investigação básica, na qual, a investigação foi conduzida com o propósito de desenvolver uma teoria que será um contributo para a resolução do problema de reter enfermeiros qualificados e empenhados nas organizações (Carmo & Ferreira, 1998).

Em termos de metodologia de investigação foi aplicado um inquérito aos enfermeiros acerca da liderança transformacional e a perceção de suporte organizacional, a intenção de abandono da organização e o empenhamento organizacional.

## 4.2 Definição de Variáveis

As hipóteses são explicações que estabelecem relações entre duas ou mais variáveis, daí ser necessário definir as variáveis que serão estudadas neste trabalho. Para a realização deste estudo foram analisadas variáveis relacionadas com a liderança ou a organização. Estas variáveis, apresentadas na tabela 2, são independentes, pois consistem nas características que queremos identificar. Em paralelo foi determinado qual o seu efeito na variável dependente.

**Tabela 2** Variáveis Relacionadas com a Liderança ou Organização.

Variável	Valores	Tipo de Variável	
Liderança Transformacional	1 a 5	Quantitativa contínua	Independente
Suporte Organizacional Percecionado	1 a 5	Quantitativa contínua	Independente

As variáveis relacionadas com os enfermeiros são as nossas variáveis dependentes, pois são as características que se alteram quando se modificam as variáveis independentes. Na tabela 3 são apresentadas as variáveis dependentes estudadas nesta investigação.

**Tabela 3** Variáveis Relacionadas com o Enfermeiro.

Variável	Valores	Tipo de Variável	
Intenção de Turnover	1 a 5	Quantitativa contínua	Dependente
Empenhamento Organizacional	1 a 5	Quantitativa contínua	Dependente

## 4.3 Instrumento de Recolha de Dados

Neste estudo são consideradas duas variáveis independentes, a liderança transformacional e o suporte organizacional percecionado pelo enfermeiros e duas variáveis dependentes, o empenhamento

organizacional e a intenção de turnover. Para medir estas variáveis foi utilizado um questionário que integra as quatro escalas.

#### 4.3.1 Liderança Transformacional

O instrumento quantitativo mais conhecido e mais utilizado para a avaliar os tipos de liderança transformacional e transicional é o *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) desenvolvido por Bass em 1985. Este instrumento foi desenvolvido inicialmente com 73 itens com o intuito de perceber a relação entre a liderança transformacional e relacional e, ainda, a relação dessa liderança com a eficácia e satisfação numa unidade de trabalho (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996).

Carless, Wearing e Mann (2000) desenvolveram a escala *Global Transformational Leadership* (GTL), uma escala de sete itens que revelou ser um instrumento de alta confiabilidade na avaliação da liderança transformacional, com um *Alpha de Cronbach* de 0,93. Neste estudo, Carless et al. (2000) demonstraram que os resultados obtidos através da GTL estão fortemente correlacionados com a MLQ. Ao contrário da MLQ, e da *Leadership Practises Inventory* (Kouzes & Posner, 1990) que definem três e cinco dimensões, respetivamente, a GTL defende sete dimensões da liderança transformacional.

Van Beveren, Dimas, Lourenço e Rebelo (2017) contribuíram para a adaptação portuguesa desta escala, cujas questões originais encontram-se no trabalho de Carless, Wearing e Mann (2000). Nesse estudo obteve-se valores de consistência interna convergentes com a escala original, registando-se um valor de *Alpha de Cronbach* de 0,93.

No presente trabalho foi utilizada a escala GTL com 7 itens, na qual cada item corresponde a uma das 7 dimensões propostas por Carless et al. (2000) para a liderança transformacional: visão, desenvolvimento dos membros da equipa, suporte, empoderamento, inovação, liderança pelo exemplo e carisma. Foi utilizada uma escala tipo *Likert* a variar de 1 (quase não se aplica) a 5 (aplica-se quase totalmente).

**Tabela 4** Escala de Liderança Transformacional e Alpha de Cronbach.

Variável	Itens	Alpha de Cronbach
Liderança Transformacional	1- O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	$\alpha=0,93$

- 
- 2- O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.
- 3- O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.
- 4- O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipa.
- 5- O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.
- 6- O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.
- 7- O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.
- 

#### 4.3.2 Escala de Percepção de Suporte Organizacional

A Escala de Percepção de Suporte Organizacional estruturada por Eisenberg, Huntington, Hutchison e Sowa (1986) foi criada para avaliar as convicções dos colaboradores relativamente ao suporte dado pela organização. Santos e Gonçalves (2010), traduziram e adaptaram a escala ao contexto português e reduziram-na a 8 itens, obtendo valores de consistência interna bastante aceitáveis ( $\alpha=0,87$ ).

No presente estudo foi usada esta versão reduzida de 8 itens de Santos e Gonçalves (2010) da Escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberg et al (1986). De igual modo, foi utilizada uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente.)

**Tabela 5** Escala de Percepção de Suporte Organizacional e Alpha de Cronbach.

<b>Variável</b>	<b>Itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
<b>Percepção de Suporte Organizacional</b>	1- A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	$\alpha=0,87$
	2- A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional.	
	3- A organização ignora os meus protestos.	

- 
- 4- A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.
  - 5- Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se.
  - 6- A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.
  - 7- A organização demonstra muita pouca preocupação por mim.
  - 8- A organização preza a minha realização profissional.
- 

#### 4.3.3 Empenhamento Organizacional

A escala do empenhamento organizacional de Allen e Meyer (1990) segue um modelo tridimensional do empenhamento organizacional composto pelas componentes afetiva, calculativa e normativa. A escala proposta pelos autores encontra-se subdividida em três escalas, uma para cada dimensão: escala de empenhamento organizacional afetivo, escala de empenhamento organizacional calculativo e escala de empenhamento normativo. Cada subescala é composta por 8 itens, apresentando um *Alpha de Cronbach* de 0,87 na componente afetiva, 0,75 na calculativa e 0,79 na normativa. (Allen & Meyer, 1990). Este questionário foi depois revisto e reduzido para seis itens para as componentes afetivas e normativa e sete itens para a componente calculativa.

Neste estudo utilizamos a versão de Meyer e Allen (1990), adaptada e validada para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). Neste trabalho foi obtida uma consistência interna, onde o *Alpha de Cronbach* para a escala de empenhamento afetivo foi de 0,91, para a escala de empenhamento normativa foi de 0,84 e para a escala de empenhamento calculativo foi de 0,91. Estes valores de consistência interna revelaram-se ainda superiores aos de Meyer & Allen (1997), que apresentou um *Alpha de Cronbach* de 0,85, 0,79 e 0,73 respetivamente na componente afetiva, calculativa e normativa. Foi utilizada uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente.)

**Tabela 6** Escala de Empenhamento Organizacional e Alpha de Cronbach.

Variável	Itens	Alpha de Cronbach
----------	-------	-------------------

<b>Empenhamento Organizacional Afetivo</b>	<p>2- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.</p> <p>6- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.</p> <p>7- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização.</p> <p>9- Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.</p> <p>11- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.</p> <p>15- Não me sinto como fazendo parte desta organização.</p>	$\alpha=0,91$
<b>Empenhamento Organizacional Normativo</b>	<p>4- Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.</p> <p>5- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.</p> <p>8- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.</p> <p>10- Esta organização merece a minha lealdade.</p> <p>12- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.</p>	$\alpha=0,84$
<b>Empenhamento Organizacional Calculativo</b>	<p>1- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.</p> <p>3- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.</p> <p>13- Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra</p>	$\alpha=0,91$

empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.

14- Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.

16- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.

17- Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.

19- Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

#### 4.3.4 Escala de Intenção de Turnover

Os estudos de Mobley Horner e Hollingsworth (1978) e Mowday, Koberg e MacArthur (1984) serviram de base para o desenvolvimento de várias escalas de medição da intenção de turnover. Uma delas, e a que foi utilizada neste estudo, é a escala de intenção de turnover de Bozeman e Perrewé (2001) que apresenta no trabalho original uma consistência interna de 0,90. Em Portugal, Cesário e Magalhães (2016) aplicaram esta escala numa amostra de 165 funcionários da administração pública e obtiveram um *Alpha de Cronbach* também aceitável ( $\alpha=0,81$ ). Este instrumento unidimensional é composto por 5 itens em que 3 estão na forma invertida. Neste estudo também foi utilizada uma escala tipo *Likert* que varia de 1 (discordo completamente) a 5 (concordo completamente) tal como o trabalho original de Bozeman e Perrewé (2001).

**Tabela 7** Escala de Intenção de Turnover e Alpha de Cronbach.

<b>Variável</b>	<b>Itens</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
Intenção de Turnover	1- É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo. 2- Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	$\alpha=0,93$

- 3- Não tenciono deixar o meu emprego.
  - 4- Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.
  - 5- Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.
- 

#### 4.4 Procedimento Seguido na Recolha de Dados

Antes de aplicar o questionário foi realizado um pré-teste com o objetivo de assegurar a sua validade, verificar a sua inteligibilidade e detetar possíveis gralhas na construção. Os questionários foram respondidos no pré-teste por 6 enfermeiros da amostra, que responderam ao questionário e no final foram auscultados para perceber possíveis dificuldades na interpretação do instrumento e a opinião relativamente à clareza das questões. Todos os participantes do pré-teste revelaram que o questionário estava redigido de forma clara, que era de fácil compreensão e de rápida resposta (aproximadamente 7 minutos).

Após a realização do pré-teste e da receção do feedback da parte dos participantes, iniciou-se o processo de aplicação dos questionários na sua versão final. O questionário foi disponibilizado exclusivamente numa versão online, com todas as respostas de carácter obrigatório e na plataforma *Microsoft Forms* durante o mês de Outubro de 2021. Foi escolhida esta plataforma na medida em que oferece uma interface que facilita a resposta através do *smartphone*. Foi criado um *short url* para acesso ao questionário, que foi enviado por email a todos os colegas de profissão do investigador no qual eram convidados a participar no estudo através da resposta ao questionário. Era também solicitado que estes partilhassem o *short url* com outros enfermeiros/colegas de trabalho. No cabeçalho do questionário, para além da apresentação do investigador, contextualização o estudo e identificação os seus objetivos, os respondentes foram esclarecidos sobre a confidencialidade e anonimato dos dados durante todas as fases do estudo e da possibilidade de poderem abandonar o estudo a qualquer momento.

O questionário teve uma surpreendente aceitação por parte dos respondentes que inclusive responderam ao email a parabenizar a escolha do tema e que gostariam de ter acesso às conclusões do estudo.



## 4.5 Amostra

A técnica de amostragem utilizada neste trabalho foi não probabilística de conveniência, conhecida por *snowball sampling* ou amostragem em bola de neve. A amostragem não probabilística, envolve uma amostra que está disponível e é escolhida pelo investigador e, por isso, ao contrário da probabilística, nem todos os indivíduos da população têm a mesma probabilidade de serem selecionados para a amostra, daí não se poder garantir a representatividade dos dados. O tipo de amostragem *snowball sampling* permite aceder a indivíduos com as características-alvo que possam ser de difícil acesso por outra via. Neste método, os indivíduos em estudo recrutam futuros indivíduos na sua rede de contactos (Naderifar et al., 2017). Visto que a representatividade não está garantida com esta técnica de amostragem, as conclusões deste trabalho não podem ser generalizadas para a população de enfermeiros portugueses.

Dado que a rede de contactos do investigador é bastante ampla e a uma escala nacional, o número de respostas válidas obtidas foi de 277 questionários.

Através dos dados do questionário é possível fazer uma caracterização da amostra. A idade dos participantes no questionário está compreendida entre os 23 e 62 anos, com uma média de 35,77 anos. Dividindo em quartis, 36,1% dos inquiridos tem idade entre 23 e 32 anos, 45,1% idades entre os 33 e 42 anos, 14,1% idades compreendidas entre 43 e 52 e no último quartil, com idades compreendidas entre os 53 e 62, estão compreendidos 4,7% dos participantes. Em relação ao género dos participantes, 221 são do género feminino, que corresponde a 79,8 % e 56 são do género masculino, que corresponde a 20,2%.

Em relação à localização geográfica dos respondentes, atendendo à nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos – NUTSII, 220 respondentes são da zona norte do país (79,4%), 6 da zona centro (2,2%), 19 da área metropolitana de Lisboa (6,9%) e 32 no Algarve (11,6%).

No que respeita ao vínculo contratual com a organização, 208 inquiridos tem um contrato efetivo (75,1%), 17 tem um contrato a termo certo (6,1%), 40 a termo incerto (14,4%) e 12 estão em regime de prestação de serviços (4,3%).

O setor de atividade mais representado na amostra é o setor público com 159 indivíduos (57,4%), seguido do setor privado com 96 respondentes (34,7%) e por último 22 do setor social e solidário (7,9%).

Relativamente às habilitações literárias, 172 indivíduos responderam ser licenciados (62,1%), 74 responderam que possuíam o grau de pós-graduado (26,7%), 31 o grau de mestre (11,2%) e nenhum indivíduo o grau de doutor.

Relativamente à antiguidade na organização, o número máximo de anos foi de 32, com uma média de 9,79 anos. 135 respondentes estão na organização há 7 anos ou menos (48,7%), 88 trabalham na organização há 8 ou mais anos e menos de 16 (31,8%), 35 estão na organização há 17 ou mais anos e menos de 25 (31,8%), e 19 indivíduos estão na organização há 25 anos ou mais (6,9%).

O máximo de antiguidade com o chefe atual é de 26 anos, com uma média de 4,78 anos. 216 (78%) dos respondentes tem o chefe atual há 6 anos ou menos, 46 (16,6%) entre 7 e 13 anos, 11 (4%) entre 14 e 20 anos e apenas 3 (1,1%) indivíduos tem o chefe atual há mais de 20 anos.

Numa visão geral da amostra, os indivíduos são maioritariamente do sexo feminino, têm idades compreendidas entre 33 e 42 anos, são residentes no norte do país, licenciados, com contrato efetivo de trabalho no setor público, estão na organização há menos de 7 anos e trabalham com o mesmo chefe há menos de 6 anos.

A tabela seguinte sintetiza a caracterização sociodemográfica da amostra.

**Tabela 8** Caracterização Sociodemográfica da Amostra do Estudo.

Variável		Frequência	Frequência
		Absoluta	Relativa
<b>Idade</b>	23 a 32	100	36,1%
	33 a 42	125	45,1%
	43 a 52	39	14,1%
	53 a 62	13	4,7%
	Total	277	100%
<b>Género</b>	Feminino	221	79,8%
	Masculino	56	20,2%
	Total	277	100%
<b>Localização</b>	Norte	220	79,4%
	Centro	6	2,2%

	Lisboa	19	6,9%
	Alentejo	0	0%
	Algarve	32	11,6%
	Madeira	0	0%
	Açores	0	0%
	Total	277	100%
<b>Contrato de Trabalho</b>	Efetivo	208	75,1%
	Termo Certo	17	6,1%
	Termo Incerto	40	14,4%
	Prestação de Serviços	12	4,3%
	Total	277	100%
<b>Setor de Atividade</b>	Público	159	57,4%
	Privado	96	34,7%
	Social e Solidário	22	7,9%
	Total	277	100%
<b>Habilitações Literárias</b>	Licenciatura	172	62,1%
	Pós-Graduação	74	26,7%
	Mestrado	31	11,2%
	Doutoramento	0	0%
	Total	277	100%
<b>Antiguidade na Organização</b>	Média	9,79	
	0 a 7 anos	135	48,7%
	8 a 16 anos	88	31,8%
	17 a 25 anos	35	31,8%
	26 a 32 anos	19	6,9%
	Total	277	100%
<b>Antiguidade com o Chefe Atual</b>	Média	4,78	
	0 a 6 anos	216	78%
	7 a 13 anos	46	16,6%
	14 a 20 anos	11	4%

---

21 a 26 anos	3	1,1%
Total	277	100%

---

#### 4.6 Tratamento de Dados

O tratamento estatístico dos dados foi realizado com recurso ao programa SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) na versão 28 para *MacOS* e ao programa AMOS (*Analysis of Moment Structures*) na versão 26 para o *Windows*.

Depois de recolhidos, os dados foram transferidos para uma base de dados. Depois da análise descritiva dos dados, foi realizada a análise fatorial exploratória e depois de selecionados os itens para análise efetuou-se uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao programa AMOS. Ainda utilizando esta ferramenta, foi construído um modelo de equações estruturais para avaliar a relação direta e mediada entre as variáveis em estudo e testar o modelo teórico, assim como as hipóteses formuladas.

## 5 Resultados e Análise

Neste capítulo apresentamos os dados obtidos e o tratamento estatístico efetuado. De modo a testar as hipóteses, analisamos os componentes principais das escalas que constituem o instrumento da recolha de dados, em seguida procedemos à análise fatorial confirmatória e à análise de correlações de Pearson. Por último, as hipóteses definidas são testadas através da análise dos modelos de equações estruturais.

### 5.1 Análise Fatorial das Escalas

As quatro escalas usadas no instrumento foram submetidas a uma análise exploratória com extração dos componentes principais e rotação ortogonal *varimax*, com o objetivo de reduzir o número de variáveis e proceder às análises estatísticas subsequentes, nomeadamente a análise fatorial confirmatória e análise dos modelos de equações estruturais.

Com o propósito de avaliar a viabilidade da análise fatorial, procedemos à análise de componentes principais tendo em consideração dois dos seus pressupostos principais: o valor obtido no teste KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e no teste de esfericidade de Bartlett. Para cada fator, foram selecionado itens com *loadings* superiores a 0,60 de acordo com as recomendações de Guadagnoli & Velicer (1989) que afirma que para amostras maiores ou iguais a 150 participantes, os itens com *loadings* superiores a 0,60 oferecem um melhor ajustamento.

Em seguida, será analisada a confiabilidade do instrumento que indica se os resultados obtidos são consistentes e de qualidade para mensurar aquilo a que se propõe. Para fazer essa análise procedemos ao cálculo do *Alpha* de *Cronbach*, sobre o qual serão considerados fatores adequados, quando apresentam valores superiores a 0,70 (Nunnally, 1978).

#### 5.1.1 Análise Fatorial Exploratória da Liderança Transformacional

Para analisar a dimensionalidade da Liderança Transformacional, os itens da escala foram submetidos a uma análise exploratória, através do método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração dos valores próprios superiores a 1 com o propósito de encontrar correspondência com a estrutura teórica.

A análise fatorial foi realizada com os itens que compõem a escala de liderança transformacional de Carless, Wearing e Mann (2000). A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem

refletiu o valor de 0.934 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(21) = 1510,66$ ,  $p < 0.001$ , pelo que os pressupostos iniciais são assim cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 73,03% da variância total.

Na tabela seguinte, apresentamos a matriz de componentes obtida para estes itens, bem como os níveis de consistência interna obtidos para o fator, através do *Alpha* de *Cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item revelou a necessidade de ser excluído e por isso retemos um único fator. Em suma, este componente integra os sete itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0,60, contribuindo com 73,03% da variância.

O fator em causa foi designado por “Liderança Transformacional” ( $\alpha=0,916$ ) uma vez que inclui itens relacionados com a consideração do líder e da forma como este amplia e prioriza os interesses dos seus colaboradores, cria um sentimento de interesse e aceitação dos propósitos e missão do grupo.

**Tabela 9** *Loadings dos Fatores da Escala de Liderança Transformacional.*

Itens	Loadings dos
	Fatores
	1
<b>Escala de Liderança Transformacional</b>	
7- O meu líder incute orgulho e respeito nos outros e inspira-me por ser altamente competente.	0,887
2- O meu líder trata os seus colaboradores de forma individualizada, apoiando e encorajando o seu desenvolvimento.	0,880
3- O meu líder encoraja e atribui reconhecimento aos seus colaboradores.	0,870
4- O meu líder promove a confiança, o envolvimento e a cooperação entre os membros da equipe.	0,869
5- O meu líder estimula os membros a pensarem de novas formas nos problemas e questiona as ideias feitas.	0,848
6- O meu líder é claro acerca dos seus valores e pratica o que defende.	0,823
1- O meu líder comunica uma visão clara e positiva do futuro.	0,802

Variância Explicada (%)	73,03
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,938

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais. Nesta perspectiva, a escala adapta-se à mensuração da liderança transformacional, no sentido em que a totalidade da definição do constructo é suficientemente concisa para ser aplicada em qualquer cenário de pesquisa e, pelos coeficientes de consistência interna conseguidos serem semelhantes aos valores originais obtidos por Carless et al. (2000) e pela adaptação portuguesa de Van Beveren, Dimas, Lourenço e Rebelo (2017).

### 5.1.2 Análise Fatorial Exploratória da Perceção de Suporte Organizacional

Para analisar a dimensionalidade da perceção de suporte organizacional, os itens da escala foram submetidos igualmente a uma análise exploratória, através do método de componentes principais. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração dos valores próprios superiores a 1 com o propósito de encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A análise fatorial foi realizada com os itens que compõem a escala de perceção de suporte organizacional, começando por reverter os itens 2, 3, 5 e 7. A medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.925 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(28) = 1331,14$ ,  $p < .001$ , pelo que os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 63,53% da variância total.

Na tabela 10, apresentamos a matriz de componentes obtida para estes itens, bem como o valor do *Alpha de Cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item revelou necessidade de ser excluído e, por isso retemos um único fator. Esta componente integra os oito itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0.60.

O fator em causa foi designado por “Perceção de Suporte Organizacional” ( $\alpha=0,916$ ) uma vez que inclui itens relacionados com o atributo que os colaboradores fazem do tratamento favorável recebido da organização. As pontuações superiores nesta estrutura correspondem a uma perceção mais favorável do suporte organizacional reportado pelos inquiridos.

**Tabela 10** Loadings dos Fatores da Escala de Percepção de Suporte Organizacional.

Itens	Loadings dos Fatores
	1
<b>Escala de Percepção de Suporte Organizacional</b>	
6. A organização preocupa-se com a minha satisfação profissional.	0,844
4. A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar.	0,839
8. A organização preza a minha realização profissional.	0,819
5. Mesmo que desempenhasse o meu trabalho o melhor possível, a organização não iria aperceber-se. (R)	0,793
3. A organização ignora os meus protestos. (R)	0,787
1. A organização valoriza o meu contributo para o bem-estar institucional.	0,780
7. A organização demonstra muita pouca preocupação por mim. (R)	0,770
2. A organização não aprecia devidamente o meu esforço profissional. (R)	0,740
Variância Explicada (%)	63,53
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,917

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais (Robert Eisenberger et al., 1986). Nesta perspetiva, a escala adapta-se à mensuração da percepção de suporte organizacional por parte dos enfermeiros no sentido em que a totalidade da definição do constructo é suficientemente concisa para ser aplicada em qualquer cenário de pesquisa e, pelos coeficientes de consistência interna conseguidos serem superiores aos valores obtidos pelos autores e aos valores recomendados na literatura.

### 5.1.3 Análise Fatorial Exploratória do Empenhamento Organizacional

De forma a obter as três dimensões da escala original de Meyer e Allen (1997), optou-se por limitar a solução fatorial da escala do empenhamento organizacional a três fatores. A análise de componentes principais com rotação *varimax* com normalização de Kaiser dos itens, permitiu extrair três dimensões com valor próprio superior a 1.

Neste processo, eliminou-se da análise os itens com um valor abaixo de 0,60 de acordo com os critérios psicométricos estabelecidos. Face aos testes realizados, a análise de componentes principais revelou-se pertinente com uma medida de KMO de 0,897 e o teste de esfericidade de Bartlett significativo,  $\chi^2(171)$



= 2440,99,  $p < .001$ . Da leitura da tabela 11, constata-se que o coeficiente de consistência interna obtido ultrapassa os mínimos recomendados pela literatura (Nunnally, 1978) e que, pontuações superiores nestas subescalas correspondem a um maior nível de empenhamento organizacional.

Os itens agrupados nos diferentes fatores encontram-se distribuídos em três dimensões representados na tabela seguinte, tal como na escala original proposta por Meyer e Allen (1997).

O primeiro fator, que explica 39,89% da variância, corresponde à dimensão empenhamento organizacional afetivo proposta por Meyer e Allen (1997). Este fator traduz a ligação emocional à organização e a crença e interiorização dos seus objetivos e valores. Agrega cinco itens, tendo sido eliminados o item 10 “Esta organização merece a minha lealdade.” e o item 14 “Neste momento, manter-me nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.”, uma vez que apresentam um *loading* inferior a 0,60. Os três itens com *loadings* mais elevados são: “Não me sinto como fazendo parte desta organização.” ( $r=0,863$ ); “Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.” ( $r=0,829$ ); e “Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.” ( $r=0,803$ ).

O segundo fator corresponde à dimensão empenhamento organizacional normativo e permite explicar 14,98% da variância. Integra igualmente cinco itens. O item 1 “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.” foi eliminado por apresentar um *loading* inferior a 0,60. Estes itens traduzem o dever que o colaborador sente em permanecer na organização. Os três itens com *loadings* superiores são: “Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.” ( $r=0,835$ ); “Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.” ( $r=0,793$ ); e “Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.” ( $r=0,792$ ).

O terceiro fator reúne os itens que correspondem à componente calculativa da escala, agrega quatro itens e explica 8,81% da variância. Foram eliminados os itens 19 “Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.” e o item 9 “Na realidade sinto os problemas desta organização como se fossem meus.”, por apresentarem igualmente *loadings* inferiores a 0,60. Os dois itens com *loadings* superiores são: “Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.” ( $r=0,759$ ) e “Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.” ( $r=0,733$ ).

Na tabela seguinte é apresentada a estrutura fatorial resultante da análise de componentes principais, com rotação *varimax*, na qual é possível identificar que a escala continua a integrar as três dimensões da escala original.

**Tabela 11** Loadings dos Fatores da Escala de Empenhamento Organizacional.

Itens	Loadings dos Fatores		
	1	2	3
<b>Escala de Empenhamento Afetivo</b>			
15- Não me sinto como fazendo parte desta organização.	0,863		
7- Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta organização	0,829		
2- Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização.	0,803		
6- Esta organização tem um grande significado pessoal para mim.	0,7		
11- Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização.	0,676		
<b>Escala de Empenhamento Normativo</b>			
12- Sentir-me-ia culpado se deixasse esta organização agora.		0,835	
8- Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento.		0,793	
4- Eu não iria deixar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.		0,792	
18- Sinto que tenho um grande dever para com esta organização.		0,736	
5- Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente.		0,629	
<b>Escala de Empenhamento Calculativo</b>			
16- Uma das consequências negativas para mim se saísse desta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.			0,759

1- Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização.	0,733
17- Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta organização neste momento.	0,699
3- Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta organização, mesmo que o pudesse fazer.	0,64
Variância Explicada (%)	39,889    14,984    8,811
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,840

Em resumo, a análise fatorial da escala de empenhamento organizacional permitiu extrair três fatores que serão considerados nas análises posteriores. O fator que corresponde à dimensão empenhamento afetivo agrega 5 itens e contribui para cerca de 39,89% da variância explicada. A dimensão empenhamento normativo agrega igualmente 5 itens e contribui com 14,98% da variância. O terceiro fator que corresponde à dimensão de empenhamento calculativo agrega 4 itens e contribui com 8,8% da variância. Os três fatores, em conjunto, contribuem para explicar 63,68% da variância total.

#### 5.1.4 Análise Fatorial Exploratória da Intenção de Turnover

Através do método de componentes principais, os itens da escala de intenção de turnover foram igualmente submetidos a uma análise exploratória. A construção da solução fatorial foi obtida com a extração dos valores próprios superiores a 1, igualmente com o propósito de encontrar correspondência com a estrutura inicialmente proposta pelos autores.

A medida de KMO de adequação da amostragem refletiu o valor de 0.884 e o teste de esfericidade de Bartlett foi significativo,  $\chi^2(10) = 1063,53$ ,  $p < .001$ , pelo que os pressupostos estão cumpridos (Field, 2013). Da análise de componentes principais, extraiu-se apenas um componente com valor próprio superior a 1, que explica 77,56% da variância total.

**Tabela 12** Loadings dos Fatores da Escala de Intenção de Turnover.

Itens	Loadings dos Fatores
	1
<b>Escala de Intenção de Turnover</b>	
3- Não tenciono deixar o meu emprego.	0,913

4- Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização.	0,888
5- Não estou atualmente a pensar deixar o meu emprego.	0,887
2- Atualmente estou à procura de outro emprego noutra organização.	0,865
1- É provável que venha a procurar outro emprego num futuro próximo.	0,849
Variância Explicada (%)	77,37
<i>Alpha de Cronbach</i>	0,927

Na tabela acima, é apresentada a matriz de componentes obtida para estes itens bem como os níveis de consistência interna obtidos para o fator, através do *Alpha de Cronbach*. Na estrutura fatorial apresentada, nenhum item revelou a necessidade de ser excluído e, por isso retemos um único fator. Este componente integra os sete itens da estrutura inicial com *loadings* superiores a 0,60, contribuindo com 77,56% da variância.

O fator em causa foi designado por “Intenção de Turnover” ( $\alpha=0,927$ ), uma vez que incluí itens relacionados com o processo consciencioso e deliberado de deixar a organização. As pontuações superiores nesta estrutura correspondem a uma maior intenção de abandonar a organização.

Os resultados demonstram que a escala não carece de aprofundamento, na medida em que os resultados obtidos são idênticos aos obtidos pelos autores originais (Bozeman & Perrewé, 2001). Nesta perspetiva, a escala adapta-se à mensuração da intenção de abandonar a organização por parte dos enfermeiros no sentido em que a totalidade da definição do constructo é suficientemente concisa para ser aplicada em qualquer cenário de pesquisa.

## 5.2 Medidas Descritivas e Análises Preliminares

Após a análise fatorial exploratória das escalas, vamos proceder à análise das médias (tabela 13), para cada uma das dimensões.

A escala de perceção de suporte organizacional contou com uma média de 2,69, indicando que os enfermeiros que compõe a amostra têm uma baixa perceção de suporte organizacional por parte da organização onde colaboram. Quanto à liderança transformacional percecionada pelos enfermeiros, verificamos uma média semelhante à perceção de suporte organizacional de 2,94, que revela que a amostra tem também uma baixa perceção de liderança transformacional por parte dos seus superiores.

Analisando a média dos resultados de intenção de turnover (2,79) revela que aproximadamente metade da amostra de enfermeiros inquirida tem intenção de abandonar a organização. Analisando todas as dimensões da escala de empenhamento dos enfermeiros que compõe a amostra, verificou-se uma média de 3,00. Das três dimensões da escala de empenhamento estudadas neste grupo de enfermeiros, aquela que evidencia uma relação instrumental, ou seja, que evidencia a preocupação relativamente aos custos associados ao abandono da organização foi a que obteve uma média superior (3,28), seguida da dimensão relacionada com a ligação emocional, identificação e envolvimento do colaborador para com a empresa (3,18) e por último, pela componente normativa, que evidencia o dever do colaborador para com a organização (2,65). Estes valores indiciam que o estado psicológico que liga estes enfermeiros à organização é muito marcado pela componente instrumental do empenhamento, ou seja, pelos custos pessoais e profissionais que um eventual abandono da organização poderá representar para o próprio.

**Tabela 13** Medidas Descritivas Relativas à Perceção de Suporte Organizacional, Liderança Transformacional, Intenção de Turnover e Empenhamento Organizacional.

<b>Variáveis</b>	<b>No</b>	<b>Média (DP)</b>	<b>Alpha de Cronbach</b>
1. Perceção de Suporte Organizacional	8 <sup>a</sup>	2,690 (0,848)	0,92
2. Liderança Transformacional	7 <sup>a</sup>	2,935 (0,972)	0,94
3. Intenção de Turnover	5 <sup>a</sup>	2,794 (1,059)	0,93
4. Empenhamento Organizacional	14 <sup>a</sup>	3,002 (0,599)	0,84
5. EO Afetivo	5 <sup>a</sup>	3,176 (0,909)	-
6. EO Normativo	5 <sup>a</sup>	2,654 (0,896)	-
7. EO Calculativo	4 <sup>a</sup>	3,281 (0,754)	-
8. Idade	-	35,77 (8,318)	-
9. Antiguidade na Organização	-	10,95 (15,323)	-
10. Antiguidade com o Chefe	-	4,93 (4,927)	-

**No** Número de itens de cada fator; <sup>a</sup> Escalas de Likert de 5 pontos

### 5.3 Análise de Correlações

A tabela 14 ilustra os valores das correlações de Pearson e dos coeficientes *Alpha* de *Cronbach* para as escalas consideradas. A significância associada ao coeficiente de *Pearson* indica se a relação apresentada é ou não significativa.

Relativamente aos valores das correlações, seguiu-se o critério definido por Cohen (1988) para avaliar a intensidade das associações entre as variáveis em análise. O critério proposto para avaliação do grau de associação entre as variáveis consiste em:  $0,10 < r < 0,29$ , correlação fraca;  $0,30 < r < 0,49$ , correlação moderada e  $0,50 < r < 1$ , correlação forte (Cohen, 1988).

Assim nesta secção do trabalho, são apresentados os resultados da análise descritiva e das correlações das variáveis sujeitas à análise bivariada.

#### 5.3.1 Análise das Correlações da Perceção de Suporte Organizacional

Os dados da tabela 14 indicam que existe uma forte associação entre a perceção de suporte organizacional e a liderança transformacional ( $r=0,649$ ;  $p < 0,001$ ) e, ainda, que o suporte organizacional percebido pelos colaboradores se correlaciona positiva e significativamente com o empenhamento organizacional ( $r=0,649$ ;  $p < 0,001$ ). Todavia, a análise dos dados das dimensões empenhamento e perceção de suporte organizacional revelou apenas se correlacionar de forma moderada com o empenhamento afetivo ( $r=0,387$ ;  $p < 0,001$ ) e normativo ( $r=0,387$ ;  $p < 0,001$ ). Podemos ainda afirmar que, em relação à intenção de turnover, a perceção de suporte organizacional relaciona-se negativamente e de forma significativa ( $r=-0,351$ ;  $p < 0,001$ ).

Da análise destes dados, podemos dizer que a liderança transformacional tende a aumentar a perceção de suporte por parte dos enfermeiros em relação à organização. Relativamente à relação com o empenhamento, a perceção de suporte organizacional tem um impacto moderado na ligação emocional e de identificação do colaborador para com a empresa e, igualmente, na forma como evidencia o seu dever em se manter na organização e as suas obrigações para com ela. Analisando esta variável e a sua relação com a intenção de turnover, podemos dizer que a perceção de suporte organizacional tende a diminuir a intenção dos colaboradores de abandonar a organização.

Esta análise permite concluir que as variáveis se associam, no entanto, a estimação dos modelos de equações estruturais permitirá aferir o seu poder preditivo.

### 5.3.2 Análise das Correlações da Liderança Transformacional

Analisando a matriz correlacional, a liderança transformacional percebida pelos enfermeiros apresenta uma forte correlação positiva e estatisticamente significativa com o empenhamento organizacional ( $r=0,555$ ;  $p<0,01$ ), mais concretamente, com a dimensão afetiva ( $r=0,612$ ;  $p<0,001$ ), assim como com a dimensão normativa ( $r=0,482$ ;  $p<0,001$ ) onde se constata uma correlação moderada. Estes dados demonstram que quanto mais positiva é a perceção de liderança transformacional por parte dos enfermeiros em relação ao seu enfermeiro-chefe, mais empenhados se sentem no seu trabalho, principalmente ao nível do empenhamento afetivo e normativo. Ou seja, quando os colaboradores, percecionam uma liderança que amplia e prioriza os seus interesses e desenvolve uma missão de grupo sentem-se emocionalmente ligados à organização e sentem o dever moral de não a abandonar.

Podemos ainda verificar que existe uma correlação negativa, ainda que fraca, entre a liderança transformacional e a variável idade ( $r=-0,143$ ;  $p<0,001$ ). Estes dados revelam que são os enfermeiros mais novos que mais percecionam o estilo de liderança transformacional dos seus chefes.

### 5.3.3 Análise das Correlações da Intenção de *Turnover*

A análise da tabela 14, permite detetar algumas tendências em relação ao tipo de associação entre a intenção de *turnover* e as outras variáveis. Dessa análise, constatamos que existem correlações fortes e negativas, estatisticamente significativas, com o empenhamento organizacional ( $r=-0,501$ ;  $p<0,001$ ), concretamente com a dimensão afetiva ( $r=-0,527$ ;  $p<0,001$ ). Existe também uma correlação negativa, mas moderada com a dimensão normativa ( $r=-0,372$ ;  $p<0,001$ ).

Quanto às variáveis temporais, nota-se uma associação negativa, significativamente estatística, mas fraca, entre a intenção de *turnover* e a idade ( $r=-0,256$ ;  $p<0,001$ ), a antiguidade na organização ( $r=-0,200$ ;  $p<0,001$ ) e a antiguidade com o chefe ( $r=-0,210$ ;  $p<0,001$ ).

Através destes dados, podemos perceber que os enfermeiros que revelam maior empenhamento, quer na vertente afetiva, quer na componente normativa manifestam menor intenção de abandonar a organização. Para além disso, podemos concluir que quanto mais avançada a idade, a antiguidade na empresa e a antiguidade com o chefe menor a intenção do abandonar a empresa.

#### 5.3.4 Análise das Correlações do Empenhamento Organizacional

Analisando as correlações da variável empenhamento organizacional, constata-se a existência de correlações positivas, estatisticamente significativas, com todas as dimensões que integram a escala. Nota-se a relação com o empenhamento organizacional afetivo ( $r=0,831$ ;  $p<0,001$ ), empenhamento organizacional normativo ( $r=0,852$ ;  $p<0,001$ ) e com o empenhamento organizacional calculativo ( $r=0,339$ ;  $p<0,001$ ).

A análise destes dados revela que o empenhamento organizacional estabelece uma relação fortemente positiva com as dimensões afetiva e normativa. Desse modo, o empenhamento dos enfermeiros é fortemente explicado pela sua ligação emocional à organização e pelo sentimento de obrigação de continuar o dar o seu contributo para a organização. Além disso, é possível perceber que estas duas componentes estão associadas, o que aparentemente permite dizer que quem tem uma ligação emocional à organização sente igualmente o dever de permanecer nela e da sua responsabilidade para com a mesma.

A análise das correlações permite, de alguma forma, perceber que as variáveis e os valores alcançados servem de suporte para explicar o modelo de investigação. No capítulo da discussão dos resultados, será apresentada uma reflexão mais exaustiva dos resultados obtidos.

Na secção seguinte, serão apresentadas as últimas análises que irão permitir responder às hipóteses da investigação.



**Tabela 14** Correlações entre as variáveis em estudo e Alpha de Cronbach.

<b>Variáveis</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
1. Percepção de Suporte Organizacional	(0,92) <sup>b</sup>									
2. Liderança Transformacional	<b>,649**</b>	(0,94) <sup>b</sup>								
3. Intenção de Turnover	<b>-,351**</b>	<b>-,300**</b>	(0,93) <sup>b</sup>							
4. Empenhamento Organizacional	<b>,605**</b>	<b>,555**</b>	<b>-,501**</b>	(0,84) <sup>b</sup>						
5. Empenhamento Organizacional Afetivo	<b>,627**</b>	<b>,612**</b>	<b>-,527**</b>	<b>,831**</b>						
6. Empenhamento Organizacional Normativo	<b>,527**</b>	<b>,482**</b>	<b>-,372**</b>	<b>,852**</b>	<b>,644**</b>					
7. Empenhamento Organizacional Calculativo	-0,023	-0,054	-0,015	<b>,339**</b>	-0,031	0,062				
8. Idade	-0,106	<b>-,143*</b>	<b>-,256**</b>	0,016	0,028	-0,067	0,01			
9. Antiguidade na Organização	-0,099	-0,109	<b>-,200**</b>	0,016	-0,076	-0,041	<b>,118*</b>	<b>,437**</b>		
10. Antiguidade com o Chefe	-0,029	-0,008	<b>-,210**</b>	0,102	<b>,149*</b>	0,014	0,005	<b>,456**</b>	<b>,240**</b>	

\*\*Correlação a um nível de significância de 1%; \*Correlação a um nível de significância de 5%

<sup>a</sup> Alpha de Cronbach

## 5.4 Análise Fatorial Confirmatória

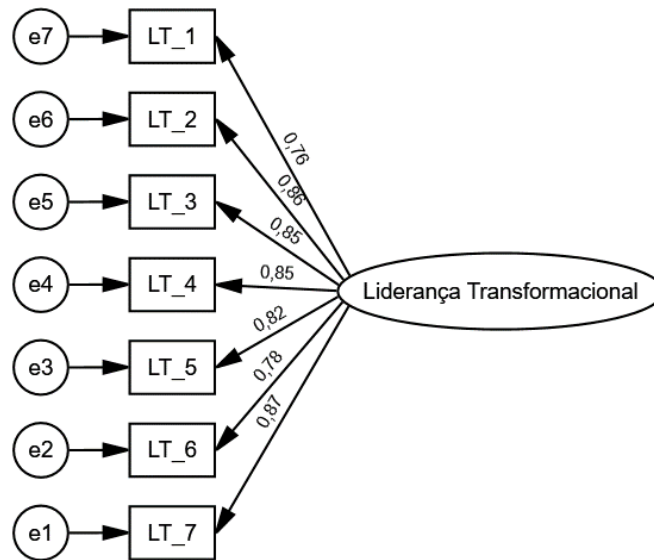
Com o objetivo de avaliar as soluções fatoriais, realizou-se uma análise fatorial confirmatória, com recurso ao programa AMOS. Esta aplicação estatística, permite avaliar relações entre variáveis latentes. Uma das premissas da utilização deste software é a eliminação de itens das escalas com respostas nulas, todavia, as respostas do questionário tinham resposta obrigatória pelo que essa premissa está cumprida.

O ajustamento dos modelos fatoriais foi avaliado através do teste de qui-quadrado ( $\chi^2$ ), considerando que o  $\chi^2/df$  inferior a 2 é considerado um bom ajustamento e inferior a 3 é considerado um ajustamento razoável (Kline, 2005), o valor do Comparative Fit Index (CFI) deve ser superior a 0,90 (Hair et al., 2010), o valor obtido no Incremental Fit Index (IFI) deve igualmente ser superior a 0,90 (Hu & Bentler, 1999) e o valor da Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA), que é o índice que melhor mede o ajustamento do modelo à população e pode ser utilizado na análise do teste de hipóteses, este deve ser inferior a 0,08 para ser considerado aceitável (Hair et al., 2010).

Esta análise fatorial confirmatória de 1ª ordem vai ser realizada para as quatro escalas individualmente e em seguida, será feita uma análise fatorial confirmatória de segunda ordem para a variável empenhamento. A análise dos modelos tem ainda em conta os pesos fatoriais dos parâmetros estimados na solução estandardizada.

### 5.4.1 Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Liderança Transformacional

No modelo da Liderança Transformacional, não foi necessário proceder à ligação entre os erros para obter valores mais satisfatórios. O modelo inicial indicava valores muito satisfatórios, ou seja, os pesos estimados entre a variável latente e as variáveis manifestadas variavam entre 0,76 e 0,87 na solução estandardizada (ver Figura 4).

**Figura 4** Modelo da AFC da Escala de Liderança Transformacional.**Tabela 15** Índices de Adequação ao Modelo da Escala de Liderança Transformacional.

Índices	Modelo LT
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	35,086
$\chi^2/DF$	2,507
CFI	0,986
IFI	0,986
RMSEA	0,074

**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index; IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

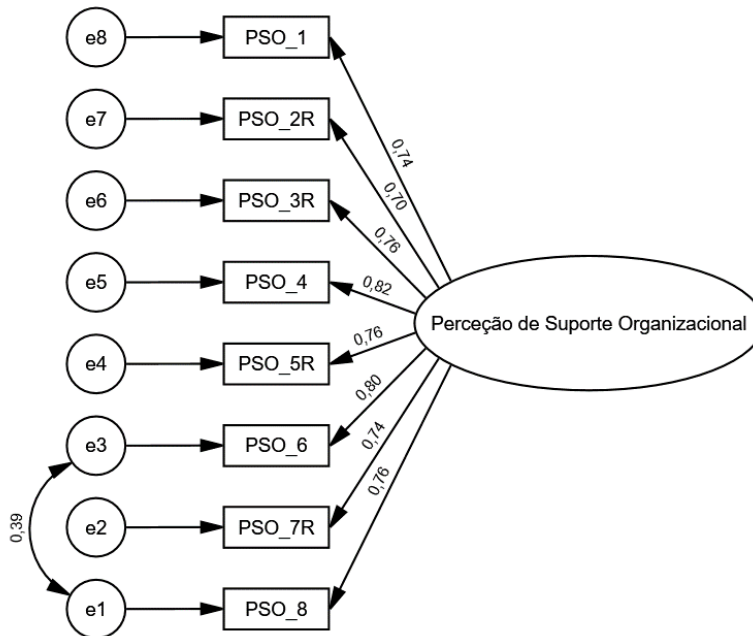
Os índices de ajustamento obtidos no modelo cumprem os pressupostos em todos os índices mencionados, pois o  $\chi^2/DF$  é de 2,507;  $p=0,001$  abaixo de 3, o CFI e IFI apresentam ambos valores de 0,986 acima dos 0,90 e o RMSEA apresenta um valor de 0,074 abaixo do limite pressuposto de 0,08, revelando por isso um bom ajustamento do modelo.

#### 5.4.2 Análise Fatorial Confirmatória da Escala de Percepção de Suporte Organizacional

O modelo da escala de percepção de suporte organizacional, indica que os pesos estimados entre a variável latente e as variáveis manifestadas variam entre 0,70 e 0,82 na solução estandardizada. Hair et all. (2010) define que o valor dos *loadings* devem ser pelo menos 0,5 e idealmente 0,7 ou

mais elevados. Desta forma, podemos considerar que os valores estimados são bastante aceitáveis, como é ilustrado na Figura 5.

**Figura 5** Modelo Reformulado da AFC da escala de Percepção de Suporte Organizacional.



**Tabela 16** Índices de Adequação ao modelo da escala de Percepção de Suporte Organizacional.

Índices	Modelo PSO Inicial	Modelo PSO Final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	82,556	51,228
$\chi^2/DF$	4,128	2,696
CFI	0,953	0,976
IFI	0,953	0,976
RMSEA	0,106	0,078

**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index; IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

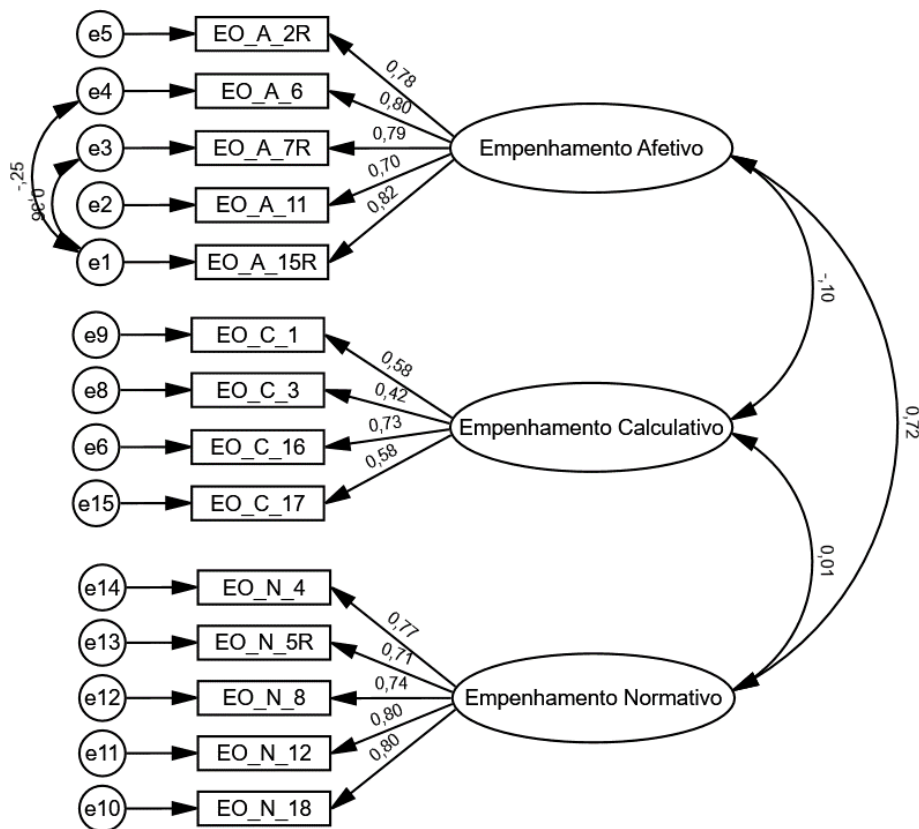
Os índices de ajustamento obtidos no modelo inicial não foram satisfatórios e por isso, houve a necessidade de recorrer aos índices de modificação e estabelecer as correlações entre os erros. Após esta modificação, o modelo de Percepção de Suporte Organizacional final cumpre os pressupostos em todos os índices mencionados, pois o  $\chi^2/DF$  é de 2,696;  $p=0,000$  abaixo de 3, o CFI e IFI apresentam ambos valores de 0,976 acima dos 0,90 e o RMSEA apresenta um valor

de 0,078 abaixo do limite pressuposto de 0,08, revelando por isso um bom ajustamento do modelo.

### 5.4.3 Análise Fatorial Confirmatória do Empenhamento Organizacional

O modelo da escala de Empenhamento Organizacional revelou pesos estimados entre as variáveis latentes e as variáveis observadas entre 0,42 e 0,82, o que indicia um bom ajustamento do modelo (Figura 6).

**Figura 6** Modelo Reformulado da AFC da escala de Empenhamento Organizacional.



**Tabela 17** Índices de Adequação do Modelo de Empenhamento Organizacional Inicial e Final

Índices	Modelo EO Inicial	Modelo EO Final
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	214,518	179,919
$\chi^2/DF$	2,899	2,499
CFI	0,921	0,940
IFI	0,922	0,940

RMSEA	0,083	0,074
-------	-------	-------

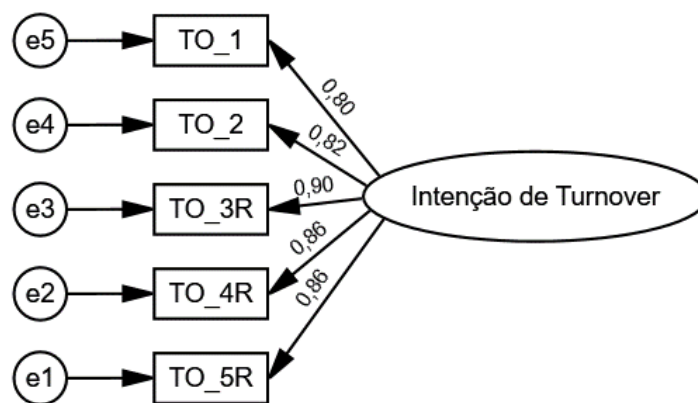
**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index;  
IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

Os resultados expostos na tabela 17, revelam um bom ajustamento do modelo. Os resultados dos índices cumprem os pressupostos, pois o  $\chi^2/DF$  é de 2,499;  $p=0,000$  abaixo de 3, o CFI e IFI apresentam ambos valores de 0,940 acima dos 0,90 e o RMSEA apresenta um valor de 0,074 abaixo do limite de 0,08, indicando um bom ajustamento do modelo.

#### 5.4.4 Análise Fatorial Confirmatória da Intenção de Turnover

No modelo da escala de Intenção de Turnover, os pesos estimados entre a variável latente e as variáveis observadas, variam entre os 0,80 e os 0,90 e por isso, à semelhança das outras variáveis os dados evidenciam também um bom ajustamento do modelo.

**Figura 7** Modelo da AFC da Escala de Intenção de Turnover.



**Tabela 18** Índices de Adequação do modelo de Intenção de Turnover.

Índices	Modelo TO
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	27,715
$\chi^2/DF$	5,143
CFI	0,981
IFI	0,981
RMSEA	0,123

**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index;

---

IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

---

Através dos índices de adequação obtidos na tabela anterior podemos verificar que não são totalmente satisfatórios. Apesar do CFI e IFI apresentarem ambos valores de 0,940 acima dos 0,90, o valor do  $\chi^2/DF$  é de 5,143;  $p=0,000$  acima dos 3, e o RMSEA apresenta um valor de 0,123 muito acima do limite pressuposto de 0,08, evidenciando um fraco ajustamento do modelo.

Apesar das várias reformulações feitas com as correlações dos erros sugeridas pelos índices de modificação, não foi possível obter valores melhores que os assinalados na tabela 18. No modelo final, estimado através dos modelos de equações estruturais, iremos verificar se o modelo geral se ajusta globalmente aos dados.

### 5.5 Análise Confirmatória de 2ª Ordem

Depois da análise fatorial confirmatória das escalas, procedeu-se à análise fatorial confirmatória de 2ª ordem para a escala do empenhamento organizacional. Nesta análise as dimensões “Empenhamento Afetivo”, “Empenhamento Calculativo” e “Empenhamento Normativo” passaram a estar representadas pela variável latente “Empenhamento Organizacional”.

Dado que o modelo inicial assume a variável Percepção de Suporte Organizacional como mediadora da influência da variável independente Liderança Transformacional nas duas variáveis dependentes, Empenhamento Organizacional e Intenção de Turnover, foi necessário representar o modelo na aplicação AMOS recorrendo a dois modelos para cada uma das variáveis dependentes, representados nas figuras 8 e 9.

A tabela seguinte apresenta os índices de ajustamento do modelo final para cada uma das variáveis dependentes. O modelo apresenta um bom ajustamento tanto para a variável Empenhamento Organizacional como para a variável Intenção de Turnover, com valores de  $\chi^2/DF$  de 1,665;  $p=0,000$  e  $\chi^2/DF$  de 1,639;  $p=0,000$  abaixo de 3, no CFI e IFI ambas as variáveis apresentam valores acima dos 0,90 e o RMSEA apresenta valores de 0,049 e 0,048 abaixo do limite pressuposto de 0,08.

**Tabela 19** Índices de Adequação dos Modelos Finais

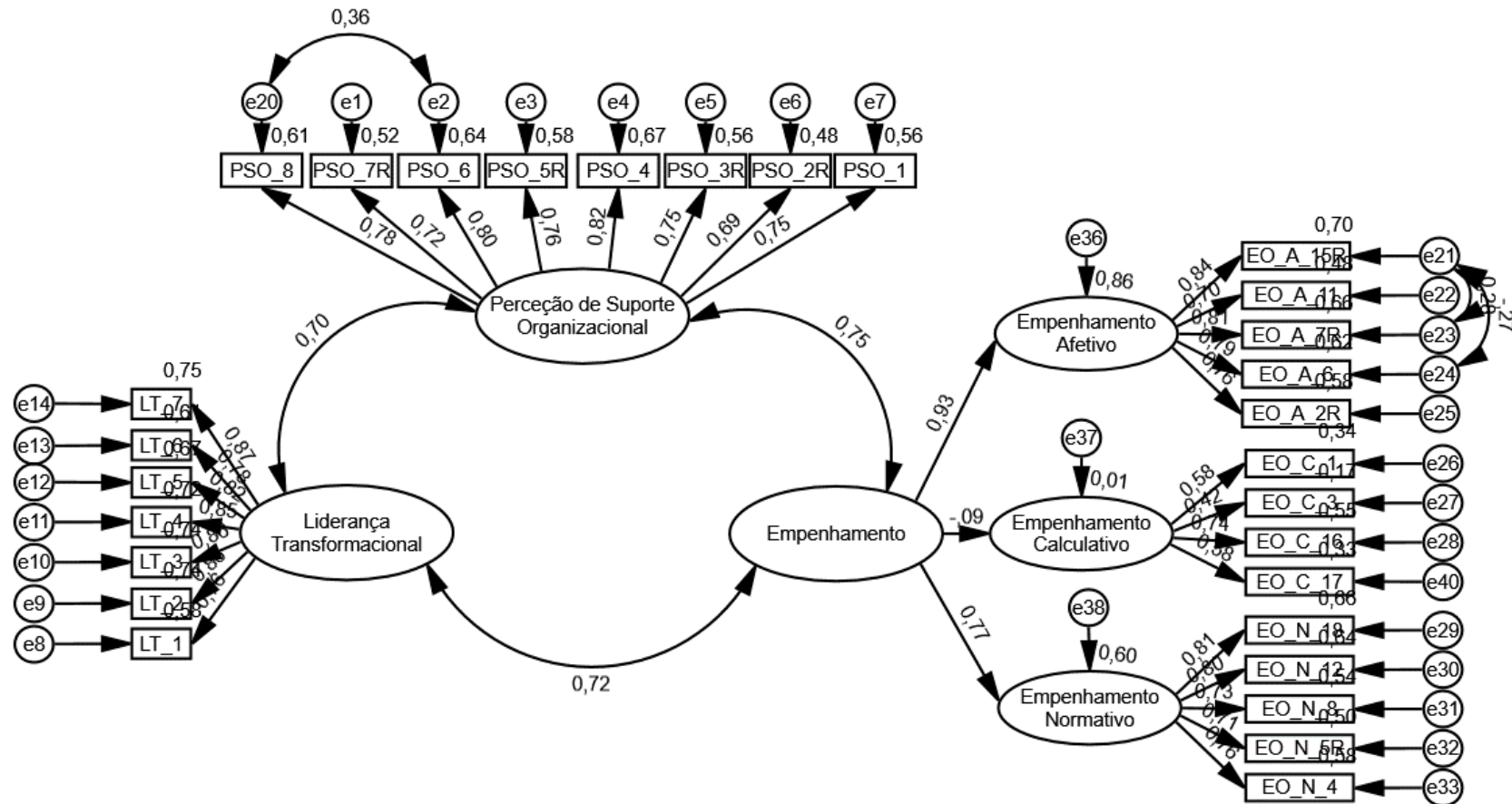
Índices	Modelo Final Empenhamento	Modelo Final Intenção
	Organizacional	de Turnover
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	612,676	272,069
$\chi^2/DF$	1,665	1,639
CFI	0,951	0,974
IFI	0,952	0,974
RMSEA	0,049	0,048

**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index;

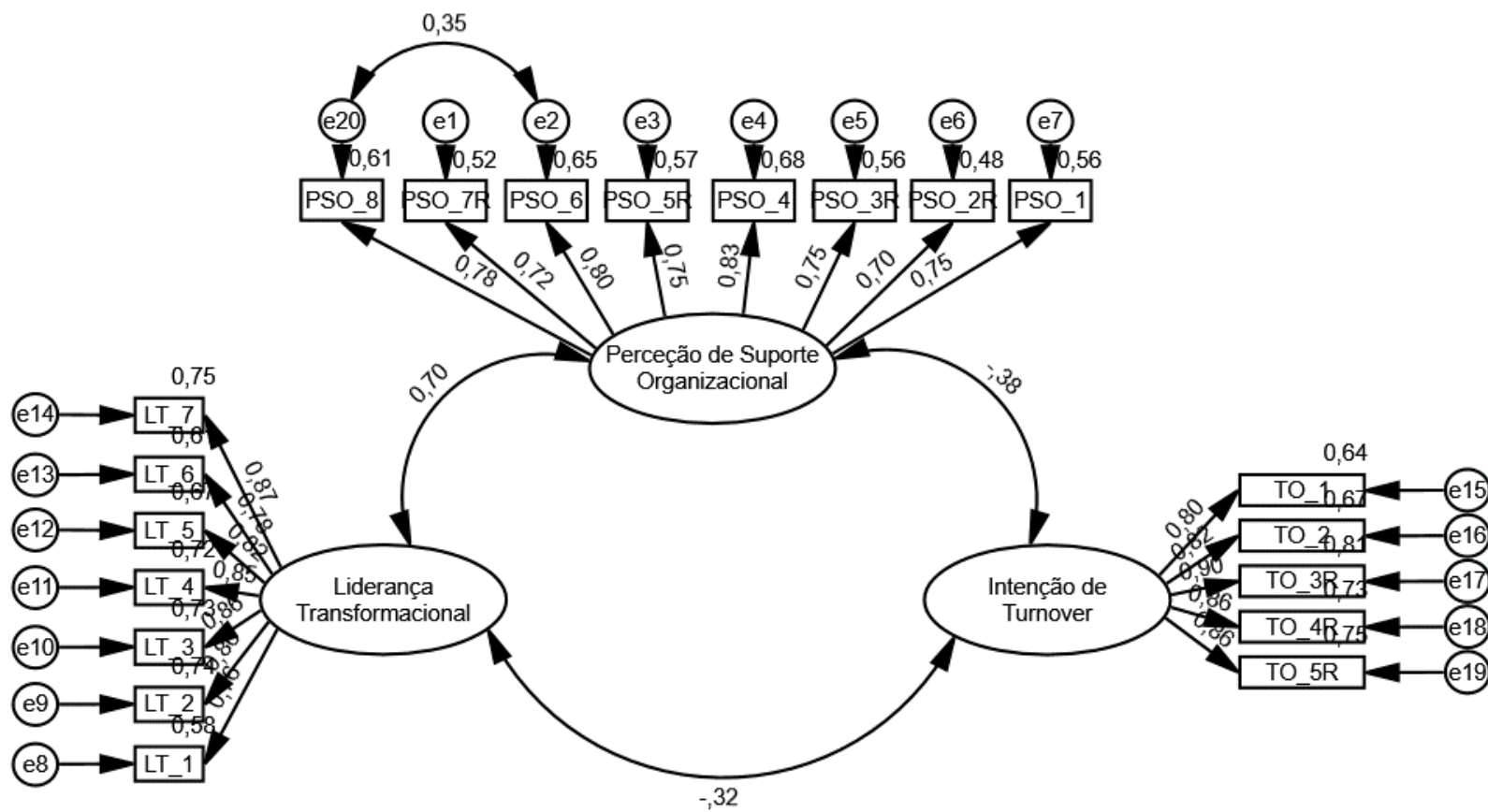
IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation



**Figura 8** Análise Confirmatória de 2ª Ordem do Modelo Final com Variável Empenhamento Organizacional.



**Figura 9** Análise Confirmatória de 2ª Ordem do Modelo Final com Variável Intenção de Turnover.



## 5.6 Modelos de Equações Estruturais

Depois de verificado o bom ajustamento dos modelos finais procedeu-se à análise de equações estruturais com o objetivo de testar as hipóteses de estudo e verificar as relações entre as variáveis

Tendo em conta o modelo teórico foram estimados dois modelos: um que estabelece uma ligação entre a liderança transformacional e a perceção de suporte organizacional, e entre esta e o empenhamento organizacional (Figura 10); outro que estabelece uma ligação entre a liderança transformacional e a perceção de suporte organizacional, e entre esta e a intenção de turnover (Figura 11)

Os modelos apresentam, como podemos verificar na tabela 20, índices que revelam um bom ajustamento do modelo final para o empenhamento organizacional ( $\chi^2/DF=1,665$ ;  $p<0,001$ ; CFI=0,951; IFI=0,952 e RMSEA=0,049) e para a intenção de turnover ( $\chi^2/DF=1,639$ ;  $p<0,001$ ; CFI=0,974; IFI=0,974 e RMSEA=0,048).

**Tabela 20** Índices de adequação dos Modelos de Equações Estruturais

Índices	Modelo Final Empenhamento Organizacional	Modelo Final Intenção de Turnover
Qui-quadrado ( $\chi^2$ )	612,676	272,069
$\chi^2/DF$	1,665	1,639
CFI	0,951	0,974
IFI	0,952	0,974
RMSEA	0,049	0,048

**Legenda:**  $\chi^2$  – Qui-quadrado; DF – Degree Freedom; CFI - Comparative Fit Index;

IFI - Incremental Fit Index; RMSEA - Root Mean Square Error of Approximation

Com o objetivo de confirmar as hipóteses em estudo, será considerado o valor do coeficiente de regressão padronizado ( $\beta$ ) (tabela 21). Assim os resultados obtidos indicaram que a liderança transformacional tem uma relação positiva e estatisticamente significativa com a perceção de suporte organizacional ( $\beta=0,70$ ;  $p<0,001$ ), contribuindo para explicar 49% da desta última. Estes dados indicam que um líder transformacional tem um papel relevante na perceção de suporte organizacional dos enfermeiros (confirmando a H1)

A percepção de suporte organizacional dos enfermeiros tem um impacto positivo e significativamente estatístico no empenhamento organizacional ( $\beta=0,48$ ;  $p<0,001$ ). Estes dados sugerem que a percepção de suporte organizacional contribui para explicar 64% do empenhamento organizacional. Os dados indicam que quando os enfermeiros sentem suporte por parte da organização sentem-se mais empenhados (confirmando a H2).

No entanto, a percepção de suporte organizacional dos enfermeiros tem um impacto negativo e significativo na intenção de turnover ( $\beta=-0,297$ ;  $p<0,001$ ). Estes dados sugerem que percepção de suporte organizacional contribui para explicar 15% da intenção de abandonar a organização.

**Tabela 21** Coeficientes de regressão padronizados das relações entre as variáveis em estudo.

Relações Hipotetizadas	$\beta$	Critical Racio	p
LT → PSO	0,701	9,606	$p<0,001^{***}$
PSO → EO	0,481	5,882	$p<0,001^{***}$
LT → EO	0,384	4,960	$p<0,001^{***}$
LT → PSO	0,701	9,608	$p<0,001^{***}$
PSO → TO	-0,297	-3.174	$p=0,002^{**}$
LT → TO	-0,116	-1,292	$p=0,196$ (ns)

**Nota:**  $\beta$  indica os valores do coeficiente de regressão padronizado; **Critical Racio<sup>\*\*</sup>** indica o valor de t e **p** significa o p-value; **\*\*\***  $p<0,001$ ; **\*\***  $p<0,0$ ; **ns** não significativo.

Com o objetivo de verificar o efeito de mediação proposto pelo modelo teórico foram tidos em conta os pressupostos definidos por Demming et al, (2017). Segundo os autores, um efeito indireto significativo entre as duas variáveis por meio de uma variável mediadora consiste numa relação de mediação. Todavia, para perceber até que ponto a variável mediadora pode explicar a relação entre as outras duas variáveis é necessário avaliar o efeito direto entre essas variáveis. Quando estamos perante um efeito indireto significativo, mas um efeito direto não significativo, podemos afirmar que existe uma mediação completa. Quando existe igualmente significância entre o efeito indireto e direto, podemos afirmar que o efeito entre as variáveis é parcialmente mediado, ou seja, o efeito entre as variáveis é parcialmente explicado pela variável mediadora (Demming et al., 2017).

Tendo em conta estes pressupostos e o modelo inicial proposto foram calculados os efeitos totais indiretos, diretos das relações hipotetizadas (tabela 22).

**Tabela 22** Efeito Total, Direto e Indireto das Relações Hipotetizadas.

Relações	$\beta$	SE	p	Bootstrapping Biascorrected 95% IC	
				Limite Inferior	Limite Superior
Efeito Total LT → EO	0,721	0,039	p<0,001***	0,636	0,792
Efeito Direto LT → EO	0,384	0,078	p<0,001***	0,224	0,533
Efeito Indireto LT → EO	0,337	0,070	p<0,001***	0,209	0,480
Efeito Total LT → TO	-0,325	0,064	p<0,001***	-0,440	-0,194
Efeito Direto LT → TO	-0,116	0,100	p=0,234 (ns)	-0,313	0,087
Efeito Indireto LT → TO	-0,208	0,070	p=0,004**	-0,355	-0,81

**Nota:**  $\beta$  indica os valores do coeficiente de regressão padronizado; **Critical Ratio\*\*** indica o valor de t e **p** significa o p-value; \*\*\* p<0,001; \*\* p<0,01; **ns** não significativo.

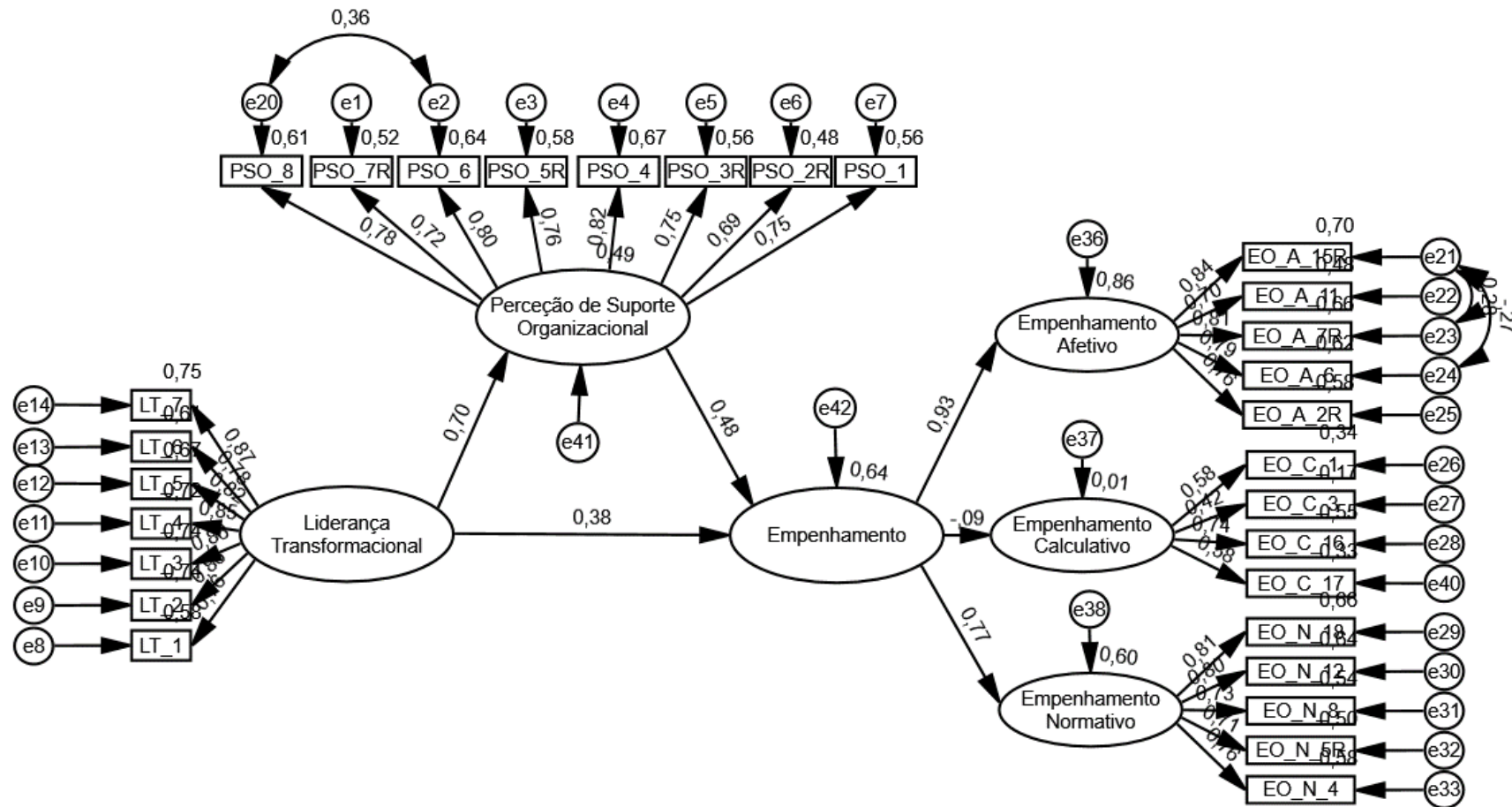
Os resultados apresentados indicam que existe uma relação significativa do efeito indireto entre a liderança transformacional e o empenhamento, o que sustenta a hipótese H3, ou seja, a liderança transformacional influencia o empenhamento organizacional através do papel mediador da percepção de suporte organizacional. Além disso, analisando o efeito direto da relação entre as duas variáveis podemos afirmar que estamos perante um processo de mediação parcial, ou seja, que o efeito da relação entre a liderança transformacional e o empenhamento é parcialmente explicado pela percepção de suporte organizacional.

Os resultados indicam também um efeito indireto significativo entre a liderança transformacional e a intenção de turnover, o que sustenta igualmente a hipótese H5, ou seja, a liderança transformacional influencia negativamente a intenção de turnover através do papel mediador da percepção de suporte organizacional. Podemos também verificar que o efeito direto entre estas duas variáveis não é significativo, o que segundo Demming et al, (2017), indica que estamos

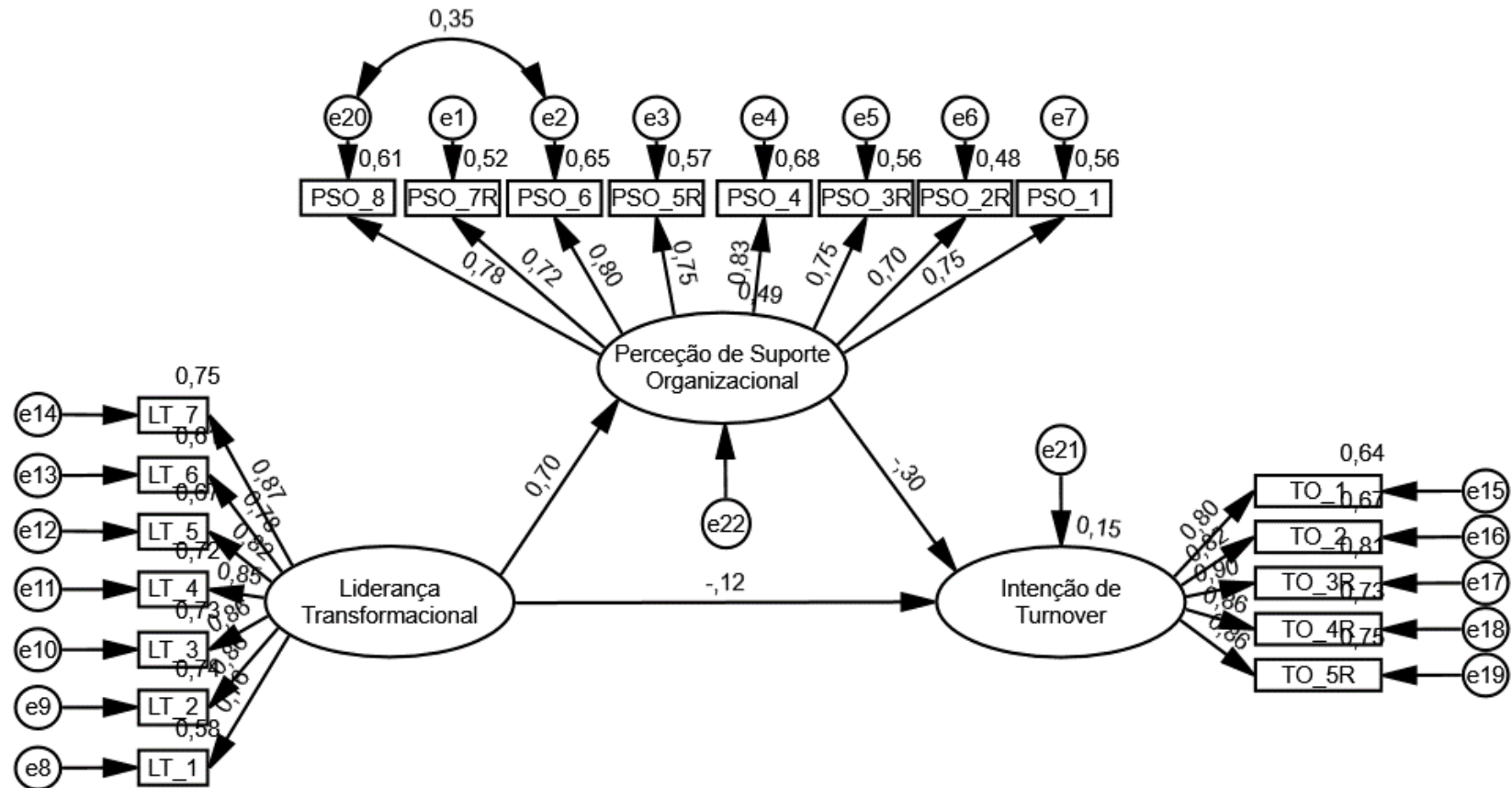
perante um processo de mediação completa, ou seja, o efeito entre a liderança transformacional e a intenção de turnover é totalmente mediado pela percepção de suporte organizacional.

Depois de apresentados os resultados e confirmadas as hipóteses do estudo, na secção seguinte serão discutidos os resultados obtidos e confrontados com a literatura.

**Figura 10** Modelo de Equações Estruturais do Modelo para a Variável Empenhamento Organizacional



**Figura 11** Modelo de Equações Estruturais do Modelo para a Variável Intenção de Turnover.





## **6 Discussão dos Resultados**

Neste capítulo, e considerando o objetivo principal deste estudo, ou seja, compreender o papel da liderança transformacional no empenhamento organizacional e intenção de turnover dos enfermeiros através do papel mediador do suporte organizacional, daremos lugar à discussão dos resultados, tendo em conta os principais estudos e evidências empíricas existentes na literatura.

Liderança é a responsabilidade de um líder em atingir os objetivos da organização e ser determinante no seu sucesso. Líderes devem adequar o seu estilo de liderança para que os seus colaboradores possam manter este rumo ao sucesso (Amin & Ibrahim, 2013). A liderança transformacional está geralmente associada a uma performance máxima no trabalho, a atitudes de confiança por partes dos colaboradores, mais satisfação com os resultados do trabalho, mais empenhamento e maior lealdade (Men & Stacks, 2012).

O primeiro objetivo específico deste trabalho consistiu em avaliar se existe uma relação entre a liderança transformacional e a perceção de suporte organizacional. A literatura aponta que líderes transformacionais dão suporte e influenciam os colaboradores a desenvolver relações e perceções favoráveis em relação à organização (Men, 2012). No trabalho de Bernarto (2020) foi estudado o efeito da liderança transformacional na perceção de suporte organizacional, na satisfação no trabalho e na vida. Os resultados indicaram um impacto direto e indireto entre a liderança transformacional, o perceção de suporte organizacional e as outras variáveis (Bernarto et al., 2020). As dimensões motivação inspiradora e consideração individual da liderança transformacional influenciam a perceção de suporte organizacional dos colaboradores que, por sua vez, tem um forte efeito na sua identificação com a organização. (Dinc et al., 2022). Os resultados obtidos estão em linha com as evidencias encontradas na literatura, ou seja, existe uma relação positiva entre a liderança transformacional e a perceção de suporte organizacional, o que permitiu confirmar a hipótese 1.

O número de estudos sobre a relação da liderança transformacional com a perceção de suporte organizacional são limitados e, por isso, os resultados desta investigação constituem um contributo importante para a compreensão desta temática, sobretudo no que toca à profissão de enfermagem e ao contexto português.

A relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional foi confirmada com os resultados deste estudo. A literatura dava indicações desta ligação, pelo que é possível confirmar que os

enfermeiros que percebem uma liderança do seu enfermeiro-chefe mais transformacional demonstram mais empenhamento organizacional (e.g. McGuire & Kennerly, 2006; Brewer et al., 2016; Iqbal et al., 2020).

No contexto organizacional, muitos líderes implementam processos transformacionais por via de comportamentos de consideração individual, estimulação intelectual e influência idealizada, com o objetivo de atingir objetivos organizacionais. Os colaboradores que percebem este tipo de práticas desenvolvidas pela liderança tendem a aumentar o seu empoderamento nas suas funções, que resultam num aumento do empenhamento organizacional (Ismail et al., 2011). A literatura tem também evidenciado que os colaboradores demonstraram maior empenhamento organizacional quando entendem o seu supervisor como um líder transformacional (Joo et al., 2012).

Outro contributo relevante deste estudo é a confirmação da relação positiva entre a percepção de suporte organizacional e o empenhamento organizacional (hipótese 2). A evidência teórica e empírica sugere que a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada com as mudanças no empenhamento ao longo do tempo, fornecendo evidência de que a percepção de suporte organizacional contribui para o empenhamento, em especial para o empenhamento afetivo (Rhoades et al., 2001).

A ligação emocional e afetiva dos indivíduos em relação à organização indica que os colaboradores que estão envolvidos e que gostam de pertencer à organização onde trabalham tendem a perceber de forma favorável o suporte que a organização lhes dá. No entanto, a ligação instrumental do empenhamento, no qual o indivíduo permanece na organização pois entende que um eventual abandono lhe trará perdas ou então não encontra outras alternativas de mudança, não se encontra relacionado positivamente com a percepção de suporte organizacional (Shore & Wayne, 1993).

A confiança na organização e a percepção de suporte organizacional são os fatores mais importantes que afetam o empenhamento organizacional. Estas duas variáveis são mais fortes quanto mais os colaboradores reconhecem que as organizações os suportam e os integram (EGRIBOYUN, 2015). O resultado do modelo de equações estruturais confirma a hipótese 2, ou seja, a percepção de suporte organizacional está positivamente relacionada com o empenhamento organizacional.

Um dos objetivos deste estudo consistiu em analisar o papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional. A literatura tem dedicado algum esforço à compreensão da relação entre a percepção de suporte

organizacional, a liderança transformacional e o empenhamento organizacional. Todavia, a maioria desses estudos tem-se focado nos efeitos diretos da liderança transformacional ou da percepção de suporte organizacional no empenhamento organizacional.

Para Anwar et al. (2021), a liderança transformacional tem-se afirmado como uma ferramenta essencial nas organizações, em especial nas do sector da saúde, aumentando o empenhamento dos colaboradores através da percepção de suporte organizacional (Anwar et al., 2021). O presente estudo é um importante contributo relativamente ao papel mediador da percepção de suporte organizacional na medida em que os seus resultados confirmam que a liderança transformacional influencia o empenhamento organizacional através da mediação parcial da percepção de suporte organizacional, confirmando a hipótese 3. A análise da significância do efeito direto da relação entre as duas variáveis revela uma mediação parcial, isto é, que efeito da liderança transformacional no empenhamento é parcialmente mediado pela percepção de suporte organizacional. Estes resultados indicam que outras variáveis podem ter também um papel de mediação na relação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional. Estes resultados abrem caminho para investigações futuras, uma vez que indicam a potencial existência de outras variáveis a contribuir para este efeito.

A literatura tem apresentado fortes evidências de que o turnover dos colaboradores é custoso e disruptivo, tanto para as pessoas envolvidas como para os resultados das empresas. As organizações por todo o mundo têm experienciado altas taxas de turnover e dificuldades em reter colaboradores, cujas funções e habilidades são críticas para o sucesso das empresas.

A retenção de colaboradores talentosos e comprometidos com a organização requer uma liderança que consiga transmitir um sentimento de pertença, respeito, empoderamento, suporte do seu desenvolvimento profissional, e ainda, que seja capaz de garantir flexibilidade e liberdade na execução das tarefas. A capacidade dos líderes de produzirem estas ligações influencia a retenção de talento, agora e no futuro (Mey et al., 2021).

Neste trabalho, as correlações da liderança transformacional com a intenção de turnover revelaram valores negativos, demonstrando que a liderança transformacional contraria a intenção de turnover dos profissionais.

A liderança transformacional não só previne diretamente que os colaboradores desenvolvam intenções de sair, mas, indiretamente, cria uma cultura de colaboração na organização que facilita a criação de ligações sociais entre os colaboradores e o local de trabalho, reduzindo, conseqüentemente, a intenção e o comportamento de abandono. Além disso, a teoria indica que taxas de intenção de turnover elevadas conduzem a uma maior taxa de turnover real, portanto a medição da intenção de turnover pode ser utilizada como uma medida de aproximação ao turnover real (Sun & Wang, 2017).

Os resultados do estudo confirmam uma relação negativa entre a percepção de suporte organizacional e a intenção de turnover (hipótese 4). Estes resultados são suportados por estudos anteriores (e.g. Maertz et al., 2007; Van Schalkwyk et al., 2011) e suportam a teoria de que quando os colaboradores têm a expectativa de não serem cuidados ou de terem um suporte insuficiente por parte da organização eles procuram alternativas ao emprego atual, aumentando, por isso, as suas intenções de abandonar a organização (Engelbrecht & Samuel, 2019). Além disso, estes resultados são de alguma forma explicados pela teoria de troca social que defende que quando uma parte oferece alguma coisa de valor à outra parte, a parte que recebe é levada a retribuir com algo também valioso (Ahmed et al., 2014). Transpondo para o comportamento organizacional, esta teoria defende que quando os colaboradores percebem suporte por parte da organização, tendem a retribuir esse suporte com maiores níveis de empenhamento organizacional e níveis mais baixos de intenção de abandonar a organização.

Ainda sobre a intenção de *turnover* verificamos que a percepção de suporte organizacional influencia negativamente as intenções de abandono da organização. Quando os colaboradores experienciam suporte por parte das organizações retribuem esse suporte alterando as suas intenções de sair da empresa (Islam et al., 2013). Estes resultados podem ser lidos com base na teoria de suporte organizacional de Eisenberger (1986), que indica que o esforço do colaborador depende de uma ideologia de troca de benefícios materiais ou simbólicos (Robert Eisenberger et al., 1986).

Outro dos objetivos desta investigação consistia em analisar o papel mediador da percepção de suporte organizacional na relação entre a liderança transformacional e a intenção de turnover. Os resultados do estudo confirmam que a liderança transformacional influencia negativamente a intenção de turnover através da mediação total da percepção de suporte organizacional, o que confirma a hipótese 5. Os resultados do modelo indicaram que o efeito direto da relação entre as duas variáveis não era significativo, revelando a existência de uma relação de mediação total, isto é, a relação entre a liderança transformacional e a intenção de turnover é totalmente mediada pelo efeito da percepção de suporte organizacional.

Alguns estudos afirmam que as componentes consideração individual, estimulação intelectual e influência idealizada da liderança transformacional estão apenas indiretamente relacionadas com a intenção de turnover (Griffith, 2004). Os resultados deste estudo confirmam a necessidade de analisar as variáveis que podem mediar esta relação. Na literatura, a percepção de suporte e a justiça organizacional têm sido indicadas como variáveis que têm um papel mediador na relação entre a

liderança transformacional e a intenção de abandono da organização (Engelbrecht & Samuel, 2019). Isto revela que líderes transformacionais, que inspiram e motivam os seus liderados de forma a superarem as suas expectativas no exercício das suas funções, influenciam a intenção de abandonar a organização por parte dos colaboradores, através da percepção que estes têm da valorização do seu trabalho e da preocupação que a organização demonstra com o seu bem-estar.

O papel mediador da percepção de suporte organizacional que foi encontrado neste estudo indica que os profissionais de enfermagem, através de uma relação de troca social, ao perceberem o cuidado e respeito da organização como resultado de uma liderança transformacional retribuem através de maior empenhamento na organização e menor intenção de a abandonar (Zin et al., 2012). Em seguida serão apresentadas as principais conclusões do estudo, contribuições para a prática, limitações do estudo e indicações para futuras investigações.

## **7 Considerações Finais**

Neste último capítulo, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, em particular as que reportam à influência da liderança transformacional no empenhamento organizacional e na intenção de turnover considerando o papel mediador da percepção de suporte organizacional dos enfermeiros. Seguem-se, posteriormente, as implicações deste estudo na gestão de recursos humanos em enfermagem, as principais limitações do estudo e algumas sugestões de estudos futuros.

### **7.1 Principais Conclusões do Estudo**

A liderança transformacional favorece a percepção de suporte organizacional. Sabe-se que os líderes que transmitem uma motivação inspiradora, que têm consideração por cada um dos seus liderados e que os estimulam intelectualmente aumentam a percepção de suporte organizacional, uma vez que criam as condições para que estes percecionem favoravelmente o tratamento que recebem da organização. “Comportamentos de liderança, como a comunicação de uma visão partilhada e altas perspectivas de performance, fornecer um modelo apropriado de comportamento, promover a colaboração entre os colaboradores para atingir os objetivos de grupo... cultivam diretamente a percepção geral favorável dos colaboradores para com a organização” (Men & Stacks, 2012, p. 183).

A intenção de turnover tem sido uma preocupação quer para os investigadores quer para as organizações. Tal facto, deve-se aos custos associados e ao conseqüente comprometimento de resultados que lhe está associado. Este estudo concluiu que a percepção de suporte organizacional diminuiu a intenção de turnover dos colaboradores. Colaboradores que percecionam e têm a expectativa de serem cuidados e ter suporte por parte da organização, quer seja em benefícios tangíveis ou outros recursos, não procuram alternativas ao emprego atual. Nesta perspectiva, quando os colaboradores sentem o suporte das suas organizações, retribuem com maior empenhamento, o que conduz à modificação das suas intenções de abandonar a organização (Islam et al., 2013).

Em simultâneo, os resultados levam-nos a concluir que o empenhamento é também influenciado pela percepção de suporte organizacional. O empenhamento, na sua componente afetiva, como sendo a ligação emocional do colaborador para com a organização, está positivamente relacionado com as suas crenças relativas à forma como a organização o valoriza, assim como o seu bem-estar. Já na ligação calculativa, na qual o colaborador permanece na organização, pois entende que um eventual abandono

Ihe trará perdas, parece, tal como sugerido na literatura, não ter uma relação com a percepção de suporte organizacional (Shore & Wayne, 1993). Desse modo, este estudo conclui que quanto maior a percepção de suporte organizacional maior é o empenhamento. As componentes afetiva e normativa estão positivamente relacionadas com a percepção de suporte organizacional ao contrário da componente calculativa.

Os resultados obtidos nos modelos de equações estruturais permitiram testar o modelo teórico e concluir que a liderança transformacional influencia o empenhamento organizacional e a intenção de turnover através da percepção de suporte organizacional.

Estes resultados são um contributo teórico e empírico relevante para a literatura sobretudo na compreensão do efeito indireto da liderança transformacional no empenhamento organizacional. A liderança transformacional tem sido apontada como uma ferramenta essencial nas organizações do setor da saúde, pela centralidade das relações humanas e pela importância da ligação dos profissionais à organização como antecedente de resultados favoráveis à organização (Anwar et al., 2021).

O efeito de mediação da percepção de suporte organizacional na relação da liderança transformacional com o empenhamento foi parcial, ou seja, o efeito entre a liderança transformacional e o empenhamento é explicado em parte pela percepção de suporte organizacional, abrindo desta forma a possibilidade de existirem outras variáveis que podem ser também consideradas em estudos futuros.

Por último, este trabalho permite, ainda, concluir a existência de um papel mediador da percepção de suporte organizacional, na relação da liderança transformacional com a intenção de abandono da organização. Líderes transformacionais que fornecem visão, comunicam altas expectativas, promovem inteligência, dão atenção individual e procuram ser mentores para os seus colaboradores influenciam negativamente a intenção de abandonar a organização por parte dos colaboradores, através do papel mediador da percepção de que o seu trabalho é valorizado e que há uma preocupação por parte da organização com o seu bem-estar (Engelbrecht & Samuel, 2019; Zin et al., 2012).

Estes resultados permitem-nos igualmente avaliar o efeito direto da relação da liderança transformacional com a intenção de turnover. Perante isso, podemos afirmar que neste caso a mediação é completa, ou seja, o efeito entre a liderança transformacional e a intenção de saída é totalmente explicado pela percepção de suporte organizacional.

## 7.2 Implicações para a Prática

Após a análise dos dados e respetiva discussão dos resultados pode afirmar-se que as conclusões obtidas neste trabalho podem contribuir para melhorar o conhecimento da problemática no setor da saúde.

As conclusões deste estudo podem fornecer algumas recomendações para a prática de gestão de recursos humanos em enfermagem, na medida em que as organizações devem centrar-se na perceção de suporte organizacional e na influência que este tem na relação entre a liderança transformacional o empenhamento e a intenção de turnover dos enfermeiros.

As decisões e comportamentos dos líderes e gestores tem um grande impacto nas organizações. No setor de saúde, o seu papel é ainda de maior importância por se tratar de cuidados prestados a pessoas, na sua grande maioria doentes. Todavia, o seu foco, para além de influenciar de forma positiva a sociedade e constituir um benefício para as comunidades, deve ser também aumentar o empenhamento dos colaboradores na organização e contribuir para o seu bem-estar. A forma como as pessoas são geridas no setor da saúde tem um impacto muito importante na sociedade atual e concretamente na prestação de serviços de saúde seguros e de qualidade à população (Anwar et al., 2021). Nesse sentido, os líderes atuais, em particular no setor da saúde, devem ter em conta que os seus comportamentos têm efeito ao nível da ligação das pessoas à organização e no desejo de lá permanecerem, pelo que devem valorizar e estimular a contribuição dos seus colaboradores. Assim sendo, as políticas de recursos humanos devem centrar-se nas medidas que fornecem o suporte necessário aos enfermeiros para o cumprimento das suas funções. Ou seja, devem ser asseguradas as condições necessárias para que estes profissionais se sintam apoiados pela organização nas questões relacionadas com o exercício das suas funções.

Comportamentos de liderança transformacional, como comunicar altas expectativas aos colaboradores, promover a inteligência e o desenvolvimento, dar atenção individual e tratar cada colaborador individualmente, inspirar através do exemplo e fornecer um sentido de missão diminuem a intenção de abandonar a organização. Para Labrague et al. (2020) estes comportamentos e práticas devem estar incluídos nas estratégias de recursos humanos para a retenção dos enfermeiros (Labrague et al., 2020).

Aumentar o suporte organizacional percebido pelos colaboradores pode ser uma medida de fácil implementação para as organizações e menos dispendiosa e complexa que aumentar a remuneração ou redesenhar tarefas, e que pode ter melhores resultados na intenção de turnover. Todavia, para que a perceção de suporte organizacional seja bem sucedida, os líderes devem identificar as reais necessidades



dos colaboradores, quer sejam elas relacionadas com as suas tarefas ou com a vida social (Maertz et al., 2007). Além disto, aumentar o reconhecimento dado pela organização em relação aos contributos dos colaboradores pode revelar-se uma ferramenta eficaz na retenção dos profissionais, em particular dos enfermeiros.

Outras medidas para aumentar a perceção de suporte organizacional podem ser, por exemplo, a criação de políticas de desenvolvimento de carreira, avaliação do desempenho e treino das competências (Nasurdin et al., 2008), bem como preocupação com medidas que promovem a conciliação trabalho-família.

Com base nestes resultados, as organizações do setor da saúde devem incluir na sua política de recursos humanos formação e treino para os líderes das equipas. Nas unidades de saúde, onde existem inúmeras e complexas relações pessoais, esta necessidade é ainda mais prioritária.

### 7.3 Limitações do Estudo

No decorrer desta investigação foi possível reconhecer algumas limitações que podem provocar algum viés nos resultados obtidos. Assim sendo, nesta fase reconhecemos algumas limitações deste estudo.

A primeira limitação desta pesquisa é o tipo de amostragem utilizada. A amostragem por conveniência, com o método não-probabilístico, limitou a possibilidade de generalização dos resultados.

Outra limitação do estudo consistiu na dimensão da amostra, que apesar de ter permitido realizar um estudo estatístico consistente, um número maior poderia ter permitido resultados mais robustos.

A metodologia transversal utilizada também inviabiliza a possibilidade de acompanhar os fenómenos no tempo e analisar as tendências. Como os dados foram obtidos num período marcado pela pandemia de COVID19, as respostas podem ter sido influenciadas pelo contexto muito conturbado vivenciado por estes profissionais.

Apesar destas limitações, os resultados obtidos são promissores, têm fortes implicações práticas e podem ser um ponto de partida para novos estudos na área do empenhamento e turnover, que tanto preocupa os líderes e as organizações.

#### 7.4 Indicações para Investigações Futuras

É oportuno desenvolver estudos semelhantes a este, de forma a suportar ou refutar os resultados obtidos. Este trabalho poderá ser usado como base de estudos futuros, com uma escala maior ou com uma técnica de amostragem probabilística dentro da mesma organização.

Seria também benéfico, para o entendimento das variáveis, investigações através de uma metodologia longitudinal, que possibilitasse verificar as variações destes fenómenos ao longo do tempo.

Paralelamente à metodologia quantitativa utilizada nesta investigação, uma abordagem qualitativa poderia fornecer outros dados igualmente valiosos, nomeadamente, dados relativos à comparação entre as perceções de liderança dos enfermeiros e dos enfermeiros-chefes.

Para além dos estilos de liderança, a confiança no líder e as perceções de justiça são fatores que devem ser considerados em futuras pesquisas, devido à sua reconhecida ligação entre a liderança transformacional e o empenhamento organizacional (Ismail et al., 2011; Pillai et al., 1999).

Terminado este trabalho, esperamos que os resultados e contributos da investigação ajudem a compreender os fenómenos de liderança, perceção de suporte organizacional, empenhamento e intenção de turnover, tanto a nível teórico como prático. Particularmente, a intenção de abandonar as instituições pelos profissionais de saúde que se sabe representar na atualidade um desafio para os líderes e para as organizações, com consequências graves nos cuidados assistenciais prestados às pessoas doentes.

## 8 Referências Bibliográficas

- Ahmed, I., Ismail, W. K. W., Amin, S. M., & Islam, T. (2014). Role of perceived organizational support in teachers' responsiveness and students' outcomes: Evidence from a public sector University of Pakistan. *International Journal of Educational Management, 28*(2), 246–256. <https://doi.org/10.1108/IJEM-02-2013-0031>
- Al-Hussami, M. (2008). A Study of Nurses' Job Satisfaction: The Relationship to Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Transactional Leadership, Transformational Leadership, and Level of Education. *European Journal of Scientific Research, 286–295*.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management, 29*(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 1–18*. [https://doi.org/10.1016/0166-2236\(85\)90073-6](https://doi.org/10.1016/0166-2236(85)90073-6)
- Amin, A., & Ibrahim, M. Y. (2013). Transformational Leadership and Life Satisfaction among Homestay Participants Program : The Mediating Effect of Attitude. *International Journal of Business and Social Science, 4*(3), 235–244.
- Anwar, S., Chandio, J. A., Ashraf, M., & Bhutto, S. A. (2021). Does Transformational Leadership Effect Employees' Commitment? A Mediation Analysis of Perceived Organizational Support Using VB-SEM. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity, 12*(January), 734–746.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Barros, P. P. (2009). *Economia da Saúde - Conceitos e Comportamentos*. Almedina.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press.

Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share Vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-32.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness : through transformational leadership*. Sage Publications.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire (Form 5X)* (Mindgarden).

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformation Leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.e. Lawrence Erlbaum Associates.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 32–40.

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.901>

Borkowski, N. (2016). *Organizational, Behavior, Theory and Design in Health Care*. LinkJones & Bartlett Learning.

Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on organizational commitment questionnaire-turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>

Brewer, C. S., Kovner, C. T., Djukic, M., Fatehi, F., Greene, W., Chacko, T. P., & Yang, Y. (2016). Impact of transformational leadership on nurse work outcomes. *Journal of Advanced Nursing*, 72(11), 2879–2893. <https://doi.org/10.1111/jan.13055>

Burns, J. M. (1979). *Leadership*. Harper Torchbooks.

Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>

Carmo, H., & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação - Guia para Auto-aprendizagem*. Universidade Aberta.

Cesário, F., & Magalhães, S. (2016). Human Resources Management, Citizenship Behavior, and Turnover Intention in the Portuguese Public Administration. *International Journal of Public Administration*, 40(11), 979–988. <https://doi.org/10.1080/01900692.2016.1242609>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates.

Cunha, M. P. e, Rego, A., Cunha, R. C. e, & Cabral-Cardoso, C. (2003). Manual de comportamento organizacional e gestão. 2ª ed. In E. RH (Ed.), *Manual de comportamento organizacional e Gestão* (p. 896).

Decotiis, T. A., & Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of a Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445–470. <https://doi.org/10.1177/001872678704000704>

Demming, C. L., Jahn, S., & Boztug, Y. (2017). Conducting Mediation Analysis in Marketing Research. *Marketing ZFP*, 39(3), 76–98. <https://doi.org/10.15358/0344-1369-2017-3-76>

Dinc, M. S., Zaim, H., Hassanin, M., & Alzoubi, Y. I. (2022). The effects of transformational leadership on perceived organizational support and organizational identity. *Human Systems Management*, 1.18.

Dos Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Laboratório de Psicologia*, 8(2). <https://doi.org/10.14417/lp.642>

EGRIBOYUN, D. (2015). The relation between organizational trust, organizational support and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134–156. <https://doi.org/10.5897/ajbm2014.7623>

Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 51–59.

Eisenberger, Robert, Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>

Eisenberger, Robert, Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.

Engelbrecht, A., & Samuel, O. M. (2019). The effect of transformational leadership on intention to quit through perceived organisational support, organisational justice and trust. *South African Journal of Economic and Management Sciences, 22*(1), 1–8. <https://doi.org/10.4102/sajems.v22i1.2338>

Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics : and sex and drugs and rock "n" roll*. Sage.

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

Galletta, M., Portoghese, I., Battistelli, A., & Leiter, M. P. (2013). The roles of unit leadership and nurse-physician collaboration on nursing turnover intention. *Journal of Advanced Nursing, 69*(8), 1771–1784. <https://doi.org/10.1111/jan.12039>

Gill, J., & Johnson, P. (1991). *Research Methods for Managers*. Paul Chapman Publishing Ltd.

Glatthorn, A. A. (1998). *Writing the Winning Dissertation: a step-by-step guide*. Corwin Press, Inc.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.

Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration, 42*(3), 333–356. <https://doi.org/10.1108/09578230410534667>

Guadagnoli, E., & Velicer, W. F. (1988). Relation of Sample Size to the Stability of Component Patterns. *Psychological Bulletin, 103*(2), 265–275. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.2.265>

Hair, J. F., Black, W., Babin, B. J., & E., A. R. (2010). *Multivariate data analysis : a global perspective*. Pearson.

House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., & Dickson, M. V. (1999). Cultural influences on leadership: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership, 1*, 171–233.

Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(July 2012), 1–55.

Hudie, X., Yun, C., & Fuqiang, Z. (2017). *Inclusive Leadership, Perceived Organizational Support, and Work Engagement: The Moderating Role of Leadership-Member Exchange Relationship. 82*(Snce), 239–243. <https://doi.org/10.2991/sncc-17.2017.48>

Iqbal, K., Fatima, T., & Naveed, M. (2020). The impact of transformational leadership on nurses' organizational commitment: A multiple mediation model. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education, 10*(1), 262–275. <https://doi.org/10.3390/ejihpe10010021>

Islam, T., Khan, S. ur R., Ungku Ahmad, U. N. B., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover Intentions: The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 103*, 1238–1242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.452>

Ismail, A., Mohamed, H. A.-B., Sulaiman, A. Z., Mohamad, M. H., & Yusuf, M. H. (2011). An Empirical Study of The Relationship Between Transformational Leadership, Empowerment and Organizational Commitment. *Business and Economics Research Journal (BERJ), Turkey, 2*(1), 89–107. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ\\_2\(1\)11\\_article5\\_pp.89-107.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ_2(1)11_article5_pp.89-107.pdf)

Joo, B.-K., Yoon, H. J., & Jeung, C.-W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(6), 564–582.

Kline, T. J. B. (2005). *Psychological Testing*. SAGE Publications.

Köche, J. C. (2002). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Editora Vozes.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1990). The credibility factor: What followers expect from their leaders. *Management Review, 79*(1), 29–33.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>

Labrague, L. J., Nwafor, C. E., & Tsaras, K. (2020). Influence of toxic and transformational leadership practices on nurses' job satisfaction, job stress, absenteeism and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1104–1113. <https://doi.org/10.1111/jonm.13053>

Lavoie-Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G. L., & Austin, S. (2015). Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582–592. <https://doi.org/10.1111/jan.12860>

Leach, L. S. (2005). Nurse Executive Transformational Leadership and Organizational Commitment. *The Journal of Nursing Administration*, 228–237.

Loke, J. C. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 191–204.

Lowe, K. B., Kroeck, G. K., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: a meta-analytic review of the mlq literature. *Leadership Quarterly*, 385-425.

Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075. <https://doi.org/10.1002/job.472>

McGuire, E., & Kennerly, S. M. (2006). Nurse managers as transformational and transactional leaders. *Nursing Economics*, 24(4), 179–185.

Men, L. R. (2012). CEO credibility, perceived organizational reputation, and employee engagement. *Public Relations Review*, 38(1), 171–173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.011>

Men, L. R., & Stacks, D. W. (2012). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. *Journal of Communication Management*, 17(2), 171–192. <https://doi.org/10.1108/13632541311318765>



Mey, M. R., Poisat, P., & Stindt, C. (2021). The influence of leadership behaviours on talent retention: An empirical study. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, 1–9. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1504>

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. <https://doi.org/10.1057/>

Mobley, W. H. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research. *Academy of Management Review*, 7(1), 111–116. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285493>

Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.4.408>

Mowday, R. T., Koberg, C. S., & McArthur, A. S. (1984). Psychology of Withdrawal Process: Test 's Intermediate of Mobley Model of Turnover Linkages in Two. *The Academy of Management Journal*, 27(1), 79–94.

Mowday, R. T., Richard M. Steers, & Lyman W. Porter. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 224–247.

Naderifar, M., Goli, H., & Ghaljaie, F. (2017). Snowball Sampling: A Purposeful Method of Sampling in Qualitative Research. *Strides in Development of Medical Education*, 14(3). <https://doi.org/10.5812/sdme.67670>

Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A., & Guat, L. P. (2008). Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Human Resource Management Practices and Organizational Commitment? *Asian Academy of Management Journal*, 13(1), 15–36.

Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, 41(1), 56–72. <https://doi.org/10.1108/00483481211189947>

Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary

schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145–177.  
<https://doi.org/10.1080/09243450600565746>

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (McGraw-Hill (ed.)).

OCDE. (2019). *Economic Survey of Portugal. Obtido de*.  
<http://www.oecd.org/economy/surveys/portugal-economic-snapshot/>

Park, H. T. (2017). Transformational and Transactional Leadership Styles of The Nurse Administrators and Job Satisfaction, Organizational Commitment in Nursing Service. *The Journal of Nurses Academic Society*, 228–241.

Paschoal, T., Torres, C. V., & Porto, J. B. (2010). Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(6), 1054–1072.  
<https://doi.org/10.1590/s1415-65552010000700005>

Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. In *Journal of Management* (Vol. 25, Issue 6). <https://doi.org/10.1177/014920639902500606>

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. <https://doi.org/10.19044/esj.2018.v14n25p322>

Porter, L., & Steers, R. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors In Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 151–176.

Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43.  
<https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000300004>

Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825–836.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>

Rose, R. C., Kumar, N., & Pak, O. G. (2009). The effect of organizational learning on organizational commitment, job satisfaction and work performance. *Journal of Applied Business Research*, 25(6), 55–66. <https://doi.org/10.19030/jabr.v25i6.995>

Salancik, G. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. *New Directions in Organizational Behavior*, 1–54.

Samuel Aryee, & Lau Joo Heng. (1990). A note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work And Occupations*, 229–239.

Sellgren, S., Ekvall, G., & Tomson, G. (2007). Nursing staff turnover: Does leadership matter? *Leadership in Health Services*, 20(3), 169–183. <https://doi.org/10.1108/17511870710764023>

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support Lynn. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774–780.

Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124–1141. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1257063>

Tamayo, M. R., & Tróccoli, B. T. (2002). Exaustão emocional: Relações com a percepção de suporte organizacional e com as estratégias de coping no trabalho. *Estudos de Psicologia*, 37–46.

Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>

Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, And Findings Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytcs Findings. *Personnel Psychology*, 259–293.

van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109–114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>

Van Schalkwyk, L.-M., Els, C., & Rothmann, I. (2011). The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intention across sectors in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v9i1.384>

Wagner, C. M. (2007). Organizational commitment as a predictor variable in nursing turnover research: Literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 60(3), 235–247. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04421.x>

Wells, J. E., & Peachey, J. W. (2011). Turnover intentions: Do leadership behaviors and satisfaction with the leader matter? *Team Performance Management*, 17(1), 23–40. <https://doi.org/10.1108/13527591111114693>

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418–428.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (Pearson (ed.); 8th ed.).

Zin, M. L. M., Othman, S. Z., & Pangil, F. (2012). Compensation Practices and Transformational Leadership Influences on Intention to Stay: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Proceedings of Knowledge Management International Conference*, 2(July), 462–468.