

## EMPENHAMENTO ORGANIZACIONAL DE ENFERMEIROS E RELAÇÃO COM A CHEFIA

NURSES' ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND RELATIONSHIP WITH SUPERVISOR

COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN DE ENFERMEROS Y SU RELACIÓN CON EL  
SUPERVISOR

Maria Manuela Frederico Ferreira<sup>I</sup>  
Isilda Cristina Laranjeira da Silva<sup>II</sup>

**RESUMO:** Os gestores das organizações, em particular das organizações de saúde, devem compreender os seus colaboradores. Vários autores consideram a necessidade de compreender as diferentes formas que o empenhamento pode assumir e as condições que levaram ao seu desenvolvimento. Na presente investigação utilizou-se um questionário aplicado, em 2011, a uma amostra de 418 enfermeiros dum Centro Hospitalar em Portugal. O estudo efetuado é de natureza quantitativa, descritivo e correlacional e teve como objectivo conhecer o empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros a exercer funções num centro hospitalar, e se este se relaciona com variáveis pessoais e relativas à chefia. Os resultados apontam alguma diferença nos níveis de empenhamento em função do grupo etário e do sexo e evidenciam a correlação entre o empenhamento na organização e a relação com a chefia. Os enfermeiros com relação mais favorável com a chefia empenham-se mais na organização onde trabalham.

**Palavras-chave:** Lealdade profissional; enfermeiros; chefia; hospital.

**ABSTRACT:** The managers of organizations, particularly healthcare organizations, must understand their employees. Several authors consider the need to understand the different forms it can take on the commitment and the conditions that led to its development. This study used a questionnaire in 2011, a sample of 418 nurses from a hospital center in Portugal. Its quantitative, descriptive, correlational, and aims to meet the organizational commitment - affective, normative and instrumental - of nurses to exercise the functions in a hospital center, and if it relates to personal variables and on the supervisor. The results indicate a difference in the levels of commitment depending on age group and sex, and show the correlation between organizational commitment and the relationship with the supervisor. The nurses in relation to the more favorable relationship with the supervisor, have more organizational commitment.

**Keywords:** Personnel loyalty; nurses; supervisory; hospital.

**RESUMEN:** Los gestores de las organizaciones, especialmente las organizaciones de salud, deben entender a sus empleados. Algunos autores consideran la necesidad de comprender las diferentes formas que puede asumir el compromiso y las condiciones que llevaron a su desarrollo. Se utilizó un cuestionario, en el año 2011, aplicado a una muestra de 418 enfermeros de un centro hospitalario en Portugal. El estudio es cuantitativo, descriptivo y correlacional, cuyo objetivo fue evaluar el compromiso en la organización - afectivo, normativo, instrumental - del ejercicio de las funciones de los enfermeros en un centro hospitalario, y si se relaciona con variables personales y relativas al supervisor. Los resultados indican una diferencia en los niveles de compromiso según la edad y el sexo y muestran la correlación entre el compromiso en la organización y la relación con el supervisor. Los enfermeros con la relación con lo supervisor más favorable son más comprometidos con la organización.

**Palabras clave:** Lealtad profesional; enfermeros; supervisión; hospital.

## INTRODUÇÃO

Em contextos de transformações que se estão a verificar, sobretudo nos países mais desenvolvidos, o setor da saúde é um dos mais expostos. Tal como em outros contextos, neste setor é inquestionável que o êxito das transformações depende do envolvimento das pessoas.

Os enfermeiros não são exceção e representam, em termos quantitativos, uma parcela significativa dos recursos humanos alocados nas instituições de saúde e, principalmente, nas instituições hospitalares. Por outro lado, os serviços de enfermagem sofrem impacto das

<sup>I</sup>Doutora em Ciências Empresariais. Professora Coordenadora da Unidade Científico-Pedagógica de Enfermagem Fundamental, Escola Superior de Enfermagem de Coimbra. Presidente do Conselho para a Qualidade e Avaliação. Investigadora da Unidade de Investigação em Ciências da Saúde - Domínio de Enfermagem e Coordenadora da linha 'Sistemas e Organizações de Saúde'. Coimbra, Portugal. E-mail: mfredrico@esenfc.pt

<sup>II</sup>Mestre em Gestão e Economia da Saúde. Enfermeira do Bloco operatório, Hospital de Abrantes. Abrantes, Portugal. E-mail: isilda.cls@gmail.com

políticas impostas, determinando consequências positivas ou negativas ao setor<sup>1</sup>, donde é importante conhecer o seu nível de empenhamento organizacional, bem como os factores responsáveis pela sua promoção. Pois, assume cada vez maior importância o estudo da forma como os profissionais de saúde, em particular os enfermeiros, se empenham na organização onde trabalham, sendo aceito que o empenhamento favorece, entre outros, comportamentos positivos e de produtividade<sup>2</sup>.

Pode-se considerar, genericamente, empenhamento organizacional como um laço psicológico que caracteriza a ligação do indivíduo à organização.

Foi objetivo desta investigação conhecer o empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros a exercer funções num centro hospitalar, e se este se relaciona com variáveis pessoais e relativas à chefia.

## REVISÃO DE LITERATURA

O empenhamento organizacional (*organizational commitment* na literatura anglo-saxónica) pode ser considerado fundamental para as práticas de gestão de recursos humanos, pois permite às organizações conhecerem a percepção e a dedicação dos seus colaboradores.

Desde os anos 70 do século XX, os estudos sobre empenhamento organizacional são frequentes. A principal razão apontada relaciona-se com a associação do empenhamento organizacional a variáveis de resultado, tais como, o absentismo, o *turnover*, a pontualidade e os comportamentos de cidadania organizacional<sup>3,4</sup>.

A literatura mostra que os indivíduos empenhados na organização exibem menos comportamentos de retirada organizacional, tais como o absentismo<sup>5</sup> e o *turnover*<sup>6</sup>. Mostra também que, os indivíduos com maiores níveis de empenhamento organizacional, têm maior preocupação com a pontualidade, e apresentam uma melhoria generalizada dos rácios de desempenho individual<sup>7</sup>. Outros autores concluíram ainda que, ao aumentar o desempenho, reduzir o absentismo e a rotação de pessoal, o empenhamento tenderá a beneficiar tanto o trabalhador como a organização<sup>8</sup>.

O empenhamento organizacional é considerado como a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização<sup>9</sup>. Esta definição envolve o conceito de identificação com a organização, nomeadamente, com os valores, missão e objetivos traçados pela organização.

Na década de noventa, surge uma nova definição de empenhamento organizacional<sup>10</sup>, que aponta o empenhamento organizacional, como o laço psicológico que caracteriza a ligação dos indivíduos à organização. Argumentam que o compromisso psicológico entre o funcionário e uma organização pode tomar

três formas distintas: quando atitudes e comportamentos são adoptados, não porque crenças são compartilhadas, mas simplesmente para ganhar recompensas específicas; quando um indivíduo aceita a influência para estabelecer ou manter uma relação satisfatória; quando a influência é aceita porque as atitudes induzidas são congruentes com os próprios valores do indivíduo.

Surge assim o modelo multidimensional do empenhamento organizacional de Meyer e Allen. As dimensões do empenhamento organizacional deste modelo são designadas por empenhamento afetivo, empenhamento instrumental e empenhamento normativo<sup>11</sup>.

Este modelo, que considera o empenhamento organizacional como sendo formado por três componentes, cada uma referindo diferentes tipos de ligações para com a organização, tem vindo a ganhar aceitação<sup>2</sup>.

O empenhamento afetivo representa o grau em que o colaborador se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido na organização. Os colaboradores com uma forte componente de afectiva permanecem na organização porque querem<sup>10</sup>.

Esta ligação afetiva surge quando o trabalhador sente que a organização o respeita e o apoia de forma justa, confia nos seus superiores e na organização, se encontra satisfeito e realizado no trabalho, existe congruência entre objectivos pessoais e os organizacionais, e crê nos valores humanos da organização.

O modelo desenvolvido projeta uma componente afetiva de empenhamento, e que consiste no grau em que o indivíduo está psicologicamente ligado a uma organização através de sentimentos como a lealdade, o afecto, a pertença, o prazer, a protecção<sup>12</sup>.

O empenhamento afetivo assenta num vínculo emocional à organização, onde é provável que as pessoas mais efetivamente empenhadas, sejam mais motivadas para contribuir para o desempenho da organização, tenham menor absentismo, mudem menos de organizações e adoptem comportamentos de cidadania organizacional<sup>13</sup>.

O empenhamento normativo é baseado em reciprocidade, reflecte um sentimento de obrigação em continuar na organização. É a crença sobre a responsabilidade do trabalhador para com a organização. Esta forma de empenhamento desenvolve-se através das experiências de socialização familiar e das experiências de socialização organizacional. Os colaboradores com uma forte componente normativa permanecem na organização porque sentem que devem<sup>10</sup>.

O empenhamento normativo tende a desenvolver-se quando o colaborador interioriza as normas da organização através da socialização, recebe benefícios que o induzem a actuar reciprocamente e estabelece com a organização um contrato psicológico. É possível

que este contrato se realize quando a pessoa se sente satisfeita com o trabalho, tratada com justiça e apoiada. O profissional sente que os valores da organização são comuns aos seus valores pessoais, tem confiança nos líderes e, considera que a organização adota políticas de recursos humanos que valorizam o trabalhador como pessoa e não como recurso instrumental<sup>13</sup>.

O empenhamento instrumental está associado a custos inerentes à saída da organização. Os colaboradores com uma forte componente instrumental permanecem na organização porque precisam<sup>10</sup>.

O empenhamento instrumental adquire-se e incrementa-se quando o colaborador reconhece por um lado, que se abandonar a organização perderá todo o investimento nela efectuado e, por outro lado não existe alternativa em mudar de emprego para outra organização. Porém, quando o trabalhador se sentir insatisfeito, injustiçado, sem oportunidades para desenvolver o seu potencial, realizar trabalho rotineiro e sem desafios é provável que estabeleça uma ligação instrumental.

Os colaboradores com elevado empenhamento instrumental tendem a apresentar baixa motivação, menores níveis de desempenho, menor estímulo para pedir demissão e níveis moderados de satisfação e de envolvimento com o trabalho<sup>14</sup>.

As três componentes de empenhamento organizacional não devem ser vistas como tipos de empenhamento únicos que caracterizam o empenhamento de um dado trabalhador. Pelo contrário, os trabalhadores podem experimentar cada um destes estados psicológicos em diferentes graus. Por exemplo, um trabalhador pode sentir tanto uma extrema necessidade, como uma extrema obrigação de permanecer numa organização, mas nenhuma vontade de o fazer<sup>10</sup>.

Pode-se então afirmar que as organizações têm interesse em promover os laços, afetivo e normativo dos seus colaboradores e reduzir o laço instrumental. No entanto para que isso ocorra, é necessário que as organizações conheçam o nível de empenho organizacional dos seus colaboradores e as variáveis que o podem determinar.

Vários autores têm-se preocupado em identificar os antecedentes do empenhamento organizacional, ou seja, identificar variáveis e factores que de alguma forma determinam esse empenhamento<sup>15</sup>.

Podem distinguir-se antecedentes para as três componentes do empenhamento atitudinal que identificaram - afectiva, instrumental e normativa<sup>1,16</sup>. Assim, os antecedentes da ligação afectiva à organização agrupam-se em quatro categorias: características pessoais e características da função; experiências de trabalho; características estruturais, considerando-se maior incidência para a categoria profissional e experiências de trabalho. O empenhamento normativo é influenciado pelas experiências anteriores e posterior-

res à entrada do indivíduo para a organização e pelas experiências de socialização, que enfatizam a necessidade de permanecer leal para com a organização. O empenhamento instrumental desenvolve-se com base nos investimentos realizados pelo indivíduo e na percepção de ausência de alternativas.

Há evidências demonstrativas de que as práticas de gestão das pessoas podem encorajar a adoção de comportamentos e atitudes benéficos para a organização, como o empenhamento organizacional, que favorece, entre outros, comportamentos positivos e de produtividade, de interesse particular no contexto atual em que a relação empregado - empregador se vem tornando mais precária, e onde o emprego deixou de ser visto como emprego para toda a vida. -

Numa meta-análise relativa à profusão de estudos efetuados, foram identificadas 48 variáveis que de alguma forma se relacionam com o empenhamento organizacional, podendo algumas delas ser consideradas antecedentes, isto é, variáveis que poderão constituir-se como causa para o nível de empenhamento. Inserem-se aqui as variáveis sociodemográficas, as características do trabalho, as características da organização e o tipo de relacionamento com as chefias. Também a comunicação do líder e o tipo de liderança são descritos como relacionados com o empenhamento organizacional<sup>7</sup>. Assim, e embora com algum índice de especulação, os mesmos autores referem que um supervisor que fornece comunicação oportuna e rigorosa e que proporciona bom ambiente do trabalho provavelmente contribui para aumentar o empenhamento dos empregados na organização<sup>15</sup>.

Num estudo com profissionais de saúde, o autor refere a influência da relação com as chefias no empenhamento organizacional, no empenhamento afetivo, normativo e instrumental. Considera a concordância com outras referências, de que as relações entre os empregados e os seus supervisores ou líderes podem influenciar o desenvolvimento de empenhamento particularmente na sua dimensão afetiva<sup>15</sup>.

Tendo em conta estas referências, pode-se afirmar que o papel das chefias e as relações que estabelecem são essenciais para o empenhamento organizacional dos colaboradores.

## METODOLOGIA

Há necessidade de compreender as diferentes formas que o empenhamento pode assumir e as condições que levaram ao seu desenvolvimento<sup>17</sup>.

Pretende-se, então, analisar a relação entre variáveis pessoais e o empenhamento organizacional dos enfermeiros, nas dimensões afectiva, normativa e instrumental.

Trata-se um estudo de natureza quantitativa, descritivo e correlacional, com os objetivos de: avali-

ar os níveis de empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros de um centro hospitalar; analisar a influência de variáveis pessoais (idade e sexo) no empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros de um centro hospitalar; e analisar a influência da relação com a chefia no empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros de um centro hospitalar.

O instrumento de colheita de dados foi um questionário constituído por três partes. A primeira parte apresenta questões fechadas, relacionadas com as variáveis pessoais. A segunda parte do questionário é constituída pelos itens referentes à variável empenhamento organizacional<sup>15</sup>, são 16 itens, correspondendo ao empenhamento afetivo (cinco itens), ao empenhamento normativo (cinco itens) e ao empenhamento instrumental (seis itens). A terceira parte do questionário respeita à variável relação com as chefias é constituída por 11 itens<sup>15</sup>. Os itens apresentam-se em escala de concordância *tipo Likert*, de 1 a 5, (em que 1 corresponde a discordo em absoluto, 2 a discordo em parte, 3 a não tenho opinião, 4 a concordo em parte, e 5 a concordo em absoluto).

Após os procedimentos formais de apresentação do projeto e do questionário à comissão de ética (Parecer 40-09/2011) e autorização pela direção do centro hospitalar, o questionário foi distribuído a todos os enfermeiros que se encontravam ao serviço entre março e maio de 2011, período em que decorreu o estudo.

A participação foi voluntária e consentida e as questões de anonimato e confidencialidade foram asseguradas, conforme os princípios éticos da pesquisa. Todos os enfermeiros receberam o questionário. O questionário após preenchido era depositado pelo próprio em caixa fechada com ranhura e identificada para esse fim e essa colocação não requeria qualquer identificação, donde não se identificou quem participou.

Os dados foram introduzidos e processados num computador através do programa estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 19 para *Windows*.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram entregues 654 questionários. Foram recebidos 418 preenchidos de forma completa, donde a taxa de resposta é de 63,9%.

Dos 418 enfermeiros que responderam a este estudo, a maioria, 346 (82,8%), é de sexo feminino. Mais de 60% têm menos de 40 anos de idade. São casados ou vivem em união de facto - 277 (66,3%). Têm um vínculo duradouro com a instituição (contrato sem termo) - 363 (86,8%).

O valor médio do empenhamento afetivo situa-se em  $3,72 \pm 0,86$ , numa escala de valores entre

1 e 5, conforme mostra a Tabela 1. Quanto ao empenhamento afetivo segundo a idade, verifica-se que o seu valor médio decresce do grupo que tem menos de 30 para o grupo seguinte 30-39 anos, sendo que neste grupo atinge os valores mais baixos ( $3,54 \pm 0,85$ ). Aumenta depois sucessivamente, atingindo o valor médio mais elevado no grupo com 50 ou mais anos de idade ( $3,95 \pm 0,86$ ). A diferença entre os níveis de empenhamento afetivo em função do grupo etário, analisada com recurso ao teste *Anova One-Way*, revelou ser estatisticamente significativa [ $F(4,413) = 3,068, p = 0,016$ ]. Estes resultados podem ser interpretados na perspectiva de que os trabalhadores mais velhos têm experiências de trabalho mais positivas do que os mais novos, o que originará maior empenhamento afetivo na organização<sup>17</sup>.

**TABELA 1:** Valores médios do empenhamento de enfermeiros de um centro hospitalar. Portugal, 2011.

Empenhamento na organização	$\bar{x}$	Sd
Afetivo	3.72	.86
Normativo	3.00	.56
Instrumental	3.47	.80

A idade é, em diferentes estudos, positivamente relacionada com o empenhamento<sup>18</sup>. Outros estudos englobam esta variável e os resultados apresentam uma associação positiva com o empenhamento, sendo esta relação mais forte com o empenhamento afetivo do que com o empenhamento instrumental<sup>7</sup>.

As enfermeiras manifestaram mais elevado empenhamento afetivo ( $3,73 \pm 0,86$ ), do que os enfermeiros ( $3,66 \pm 0,86$ ), contudo esta diferença não se revelou, pela aplicação do teste *t Student* para amostras independentes, estatisticamente significativas. Estes resultados podem ser considerados concordantes com outros autores quando referem que as mulheres, especialmente as que se encontram no mundo organizacional dominado pelos homens, são profissionais bastante empenhadas<sup>19</sup>. Contudo, há também concordância com estudos realizados anteriormente que evidenciam a não influência da variável sexo no empenhamento organizacional<sup>7,19</sup>.

O valor médio do empenhamento normativo situa-se em  $3,00 \pm 0,56$ , conforme mostra a Tabela 1. Quanto ao empenhamento normativo segundo a idade, verifica-se que o seu valor médio decresce do grupo que tem menos de 30 anos para o grupo seguinte com 30-39 anos, sendo neste grupo que atinge os valores mais baixos ( $2,93 \pm 0,52$ ). Aumenta depois sucessivamente, atingindo o valor médio mais elevado no grupo com 50 ou mais anos de idade ( $3,10 \pm 0,64$ ). A diferença entre os níveis de empenhamento afetivo em função do grupo etário não revelou diferenças significativas, pelo teste *Anova One-Way*.

O desenvolvimento do empenhamento normativo depende do contrato psicológico que se estabelece entre o empregado e a organização<sup>17</sup>. Poderá, então, significar que no processo interativo com a organização as pessoas vão ao longo dos anos treinando as estratégias que mais facilitam o ajustamento mútuo.

As enfermeiras e os enfermeiros manifestaram empenhamento normativo muito semelhante ( $2,99 \pm 0,56$  e  $3,02 \pm 0,53$ ). Mas, existem poucas confirmações da relação dos níveis de empenhamento segundo o sexo, no geral, apontam que não há relacionamentos consistentes<sup>7</sup>.

O valor médio do empenhamento instrumental situa-se em  $3,47 \pm 0,80$ , conforme mostra a Tabela 1.

Quanto ao empenhamento instrumental segundo a idade, verifica-se que o seu valor médio mais elevado se encontra no grupo com menos de 30 anos ( $3,65 \pm 0,75$ ). No grupo com 50 ou mais anos de idade encontra-se o valor médio mais baixo ( $3,26 \pm 0,81$ ). A diferença entre os níveis de empenhamento afetivo em função do grupo etário, analisada com recurso ao teste *Anova One-Way*, revelou ser estatisticamente significativa [ $F(4,413) = 3,331, p = 0,011$ ].

Alguns estudos descrevem a idade como variável antecedente do empenhamento instrumental, mas alertam para a necessária cautela na interpretação desse facto, uma vez que poderá haver sobreposição de outras variáveis como seja a categoria profissional<sup>17</sup>.

As enfermeiras manifestaram mais elevado empenhamento normativo ( $3,51 \pm 0,78$ ), do que os enfermeiros ( $3,30 \pm 0,85$ ), contudo esta diferença não se revelou, pela aplicação do teste *t Student* para amostras independentes, estatisticamente significativas.

No que respeita ao empenhamento afetivo, normativo e instrumental dos enfermeiros e relação com a chefia, o cálculo do coeficiente de correlação de *Pearson*, possibilita verificar o seu significado estatístico. Embora se trate de correlações com força baixa, o valor da correlação entre a relação com a chefia e o empenhamento afetivo é mais elevado do que no empenhamento normativo e no empenhamento instrumental, conforme mostra a Tabela 2.

Estes resultados vêm ao encontro de vários autores que referem que as relações entre os empregados e os seus supervisores ou líderes podem influenciar o desenvolvimento de empenhamento particularmente na sua dimensão afetiva<sup>7,17,18</sup>. Em geral, o empenhamento afetivo na organização é mais forte entre os empregados cujos supervisores os tratam com consideração e com justiça<sup>18</sup>.

Também num estudo com enfermeiros, foi concluído que a relação com as chefias era uma das variáveis preditoras do empenhamento organizacional<sup>2</sup>.

Na atuação gerencial devem estar presentes competências que integrem as dimensões éticas-po-

líticas e relacional, assentes na perspectiva de que a transformação da gestão tradicional para uma forma de gestão mais flexível não implica no desaparecimento das relações de poder<sup>20</sup>.

**TABELA 2:** Matriz de correlação de Pearson da relação com a chefia e empenhamento de enfermeiros de um centro hospitalar. Portugal, 2011.

Variáveis	Relação com a chefia	
	r	p
Empenhamento afetivo	.310	.000
Empenhamento normativo	.188	.000
Empenhamento instrumental	.130	.008

## CONCLUSÃO

Identificaram-se diferentes níveis de empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - de acordo com as variáveis pessoais (idade, sexo) e sua correlação com o relacionamento com a chefia. O valor médio do empenhamento afetivo, normativo e instrumental situa-se em 3 ou acima de 3. O empenhamento afetivo é mais elevado no grupo de mais idade e nas enfermeiras. O empenhamento normativo é mais elevado no grupo de mais idade e nos enfermeiros. O empenhamento instrumental é mais elevado no grupo de menor idade e nas enfermeiras.

Verificou-se uma relação significativa entre o empenhamento afetivo, normativo e instrumental dos enfermeiros e relação com a chefia. O valor da correlação entre o relacionamento com a chefia e o empenhamento afetivo é mais elevado do que o valor da correlação com o empenhamento normativo e com o empenhamento instrumental. Isto significa que os enfermeiros com relação mais favorável com a chefia se empenham mais na organização onde trabalham, quer do ponto de vista afetivo ou de dever moral (normativo), e têm maior consciência dos custos de deixar a organização.

Conheceu-se, assim, o empenhamento na organização - afetivo, normativo e instrumental - dos enfermeiros a exercer funções num centro hospitalar e a sua relação com as chefias, dando resposta ao objetivo formulado.

Considera-se importante que as chefias estejam atentas à sua relação com os colaboradores e devem incutir mais nos jovens enfermeiros os objetivos da organização, nomeadamente para a concretização de cuidados de enfermagem cada vez com maior nível de qualidade e para a criação de uma maior identidade com a organização.

Uma das limitações do estudo é o facto de apenas terem sido inquiridos enfermeiros, não incluindo a opinião das chefias. Outra limitação prende-se à variável dependente e às variáveis independentes

terem sido colhidas no mesmo momento. Reconhece-se, ainda, a necessidade de, em futuros estudos, incluir outras variáveis independentes.

Ainda, assim fica um contributo para compreender o empenhamento organizacional dos enfermeiros.

## REFERÊNCIAS

1. Camelo SH. Políticas de recursos humanos: sistema único de saúde, bases legais e implicações para a enfermagem. *Rev enferm UERJ*. 2009; 17:589-94.
2. Frederico MM. Empenhamento organizacional de enfermeiros em hospitais com diferentes modelos de gestão: papel de variáveis de contexto. *Referência*. 2005; 1:53-62.
3. Darden W, Hampton R, Howell R. Career versus commitment: antecedents and consequences of retail sales peoples' commitment. *Journal of Retailing*. 1989; 65:80-106.
4. Chen Z, Francesco A. Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do Cultural differences matter? *Human relations*. 2000; 53:869 - 87.
5. Farrell D, Peterson J. Commitment, absenteeism and turnover of new employees: A longitudinal study. *Human Relations*. 1984; 37:681-92.
6. Porter L, Steers R, Mowday R, Boulian P. Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. 1974; 59:603-9.
7. Mathieu J, Zajac D. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*. 1990; 108:171-94.
8. Reilly N, Orsak C. A career stage analysis of career and organizational commitment in nursing. *Journal of Vocational Behavior*. 1991; 39:311-30.
9. Mowday R, Steers R, Porter L. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 1979; 14:224-47.
10. Meyer JP, Allen NJ. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*. 1991; 1:61-89.
11. Allen NJ, Meyer JP. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. 1990; 63:1-18.
12. Jaros S. An assessment of Meyer and Allen's: three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behaviour*. 1991; 51:319-37.
13. Rego A, Cunha M, Souto S. Espiritualidade nas organizações e empenhamento organizacional: um estudo empírico [documento de trabalho em gestão]. Aveir (PT): Universidade de Aveiro; 2005.
14. Saunders M, Thornhill A. Forced employment contract change and the psychological contract. *Employee Relations*. 2006; 28:449-67.
15. Ferreira MM. Empenhamento organizacional de profissionais de saúde em hospital com diferentes modelos de gestão [tese de doutoramento]. Braga (PT): Universidade do Minho; 2005.
16. Meyer JP, Allen NJ, Smith C. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*. 1993; 78:538-51.
17. Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the workplace*. London (UK): SAGE Publications. 1997.
18. DeCotiis T, Summers T. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. *Human Relations*; 1987; 40 (7):445-70.
19. Jardim R. Empenhamento organizacional afectivo e saliência das actividades – diferenças entre sexos [dissertação de mestrado]. Lisboa (PT): Universidade de Lisboa; 2010.
20. Paiva SM, Silveira CA, Gomes EL, Tessuto MC, Sartori NR. Teorias administrativas na saúde. *Rev enferm UERJ*. 2010; 18:311-6.