

Administração hospitalar em Portugal: relação entre antiguidade e envolvimento laboral, e implicações para o risco de saída

Hospital administration in Portugal: relationship between seniority and employee involvement, and implications for turnover risk

Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia¹, Pedro Miguel Carrão Carrapato², João Abreu de Faria Bilhim³

DOI: 10.21115/JBES.v8.n2.p73-79

Palavras-chave:

Hospitais, Enfermeiros, recursos humanos, envolvimento laboral, Hospital Beatriz Ângelo

Keywords:

Hospitals, Nurses, human resources, employee involvement, Beatriz Ângelo Hospital

RESUMO

Introdução: A relação entre o envolvimento e a intenção de sair da organização é um tema recorrente na investigação, com vários estudos a evidenciar relações entre o envolvimento laboral e a intenção de saída. Os enfermeiros são um dos grupos profissionais mais numerosos dos hospitais e o seu processo de retenção nas organizações é um fenómeno complexo, composto por múltiplos fatores. Um desses fatores, o envolvimento laboral, traduz-se em benefícios para os próprios e para as organizações em que prestam serviço. Este artigo pretende estabelecer a relação entre a antiguidade dos enfermeiros do Hospital Beatriz Ângelo (Loures, Portugal) e o seu envolvimento laboral, analisando quais as implicações desta relação para o risco de saída da organização. **Métodos:** Foram recolhidas 351 respostas consideradas válidas para a variável de caracterização antiguidade, com uma taxa de respostas de 56,25%. A ausência de normalidade em várias das categorias de antiguidade na distribuição dos níveis obtidos para as perceções sobre o envolvimento laboral levou à opção pelo teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para deteção das diferenças entre os grupos de dados. **Resultados:** Os valores obtidos mostram que existem diferenças estatisticamente significativas nas perceções sobre o envolvimento laboral dos enfermeiros em função das categorias de antiguidade. **Discussão e Conclusões:** Foi possível determinar que o envolvimento laboral dos enfermeiros não é uniforme quando analisado segundo a antiguidade. O grupo de enfermeiros com maior antiguidade na instituição apresenta um envolvimento laboral mais reduzido o que pode refletir uma maior propensão de saída da organização.

ABSTRACT

Introduction: The relationship between involvement and turnover intention in organizations is a recurring theme in research, with several studies highlighting the relationships between labor involvement and the intention to leave. Nurses are one of the most numerous professional groups of hospitals and their retention process in organizations is a complex phenomenon composed by

Recebido em: 03/02/2016. Aprovado para publicação em: 08/06/2016.

1. Universidade de Lisboa (ULisboa), Lisboa, Portugal, Doutorado em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL); Licenciado em Estatística e Gestão de Informação pela Universidade Nova de Lisboa (NOVA); Professor de Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; Consultor da Direção-Geral da Política de Justiça do Ministério da Justiça; Coordenador do Observatório Nacional de Administração Pública (ONAP); Investigador integrado no Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP).

2. Universidade de Lisboa (ULisboa), Lisboa, Portugal. Doutorando em Ciências Sociais (Especialidade em Administração da Saúde) na Universidade de Lisboa (ULisboa); Mestre em Enfermagem Médico-Cirúrgica (Especialidade em Doente Crítico) pela Universidade Católica Portuguesa; Licenciado em Enfermagem pela Universidade de Évora; Enfermeiro Responsável pela Unidade de Diálise do Hospital Beatriz Ângelo, Portugal.

3. Universidade de Lisboa (ULisboa), Lisboa, Portugal. Doutorado em Ciências Sociais na Especialidade de Sociologia pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL); Mestre em Ciências Antropológicas pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL); Licenciado em Ciências Antropológicas e Etnológicas pela Universidade Técnica de Lisboa (UTL); Professor de Administração Pública no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa; Presidente da Comissão de Recrutamento e Seleção para a Administração Pública (CReSAP); Investigador integrado do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP).

Financiamento: O estudo cujos resultados se apresentam neste artigo não foi financiado.

Potenciais conflitos de interesse: Os autores declaram não haver conflitos de interesse.

Contacto: Pedro Miguel Alves Ribeiro Correia, Universidade de Lisboa (ULisboa), Alameda da Universidade, 1.469, Lisboa, Portugal, 004, pcorreia@iscsp.ulisboa.pt

multiple factors. One of these factors, labor involvement, translates into benefits for themselves and for the organizations they work for. This article aims to establish the relationship between seniority of nurses of Hospital Beatriz Angelo (Loures, Portugal) and its labor involvement, analyzing the implications of this relationship for the risk of organization turnover. **Methods:** For the characterizing variable seniority 351 valid responses were gathered, with a response rate of 56.25%. The absence of normality in several seniority categories in the distribution of the levels obtained for perceptions about labor involved led to the choice of the Kruskal-Wallis nonparametric test for detection of differences between data groups. **Results:** The obtained values show that there are significant statistical differences in perceptions about labor involvement of nurses on the basis of their seniority categories. **Discussion and Conclusions:** It was possible to determine that the work involvement of nurses is not uniform when analyzed according to seniority. The institution's group of nurses with greater seniority has a reduced labor involvement which may reflect a greater propensity for organization turnover.

Introdução

O início da pesquisa sobre o envolvimento dos indivíduos nas organizações data da década de 40 do século XX, apesar de só a partir das décadas de 70 e 80 se ter assistido a um crescente interesse pelo tema. A globalização e as consequentes mudanças na sociedade decorrentes desse processo levam a que novas exigências e desafios sejam enfrentados pelas organizações. A procura pela produtividade, qualidade e eficiência leva as organizações a tentar atrair e manter profissionais mais competentes. Os processos de seleção e recrutamento e os programas de retenção de talentos ganham relevância dentro das organizações.

Dentro deste contexto, a pesquisa sobre o envolvimento com as organizações cresce e trabalhos sobre o tema ganham forma, encarando o envolvimento como um conceito multidimensional e através do qual é possível estabelecer relações, por um lado com alguns fatores que influenciam o envolvimento, por outro com as consequências que o envolvimento pode ter em alguns comportamentos. Este crescente interesse por compreender o envolvimento humano com o trabalho, fez com que a pesquisa desse a conhecer que a mensuração do envolvimento laboral o torna um bom preditor de comportamentos como o absentismo, intenção de saída da organização, pontualidade, comportamentos de cidadania, aceitação das mudanças e desempenho dos profissionais (Bastos, 1993; Medeiros *et al.*, 2003). Efetivamente, estes são comportamentos que adquirem crescente relevância ao nível da governança no contexto da administração pública, em geral, e da administração da saúde, em particular, uma vez que se encontram na linha da frente da relação das instituições públicas com o cidadão, à medida que se dá um esvaziamento das funções e atribuições do estado (conceito de *hollow state*) (Frederickson *et al.*, 2015) e se dá crescente ênfase a movimentos que procuram reformar o estado com base no paradigma anglo-saxónico (paradigma técnico da eficiência) (Bilhim, 2013), como o *new public management*.

Numa análise aprofundada da literatura, elaborada por Correia e Bilhim (2014), é descrito que um número considerável de trabalhos de investigação mostra que quando as organizações fazem um grande investimento na seleção e formação dos seus colaboradores conseguem manter na organização os colaboradores mais importantes, estabelecendo relações douradoras com os mesmos. De forma a conseguir antecipar ou condicionar alguns dos comportamentos consequentes do envolvimento torna-se, assim, indispensável conhecer e compreender quais os fatores que o influenciam.

A inexistência de um conceito objetivo e universalmente aceite torna a definição de envolvimento complexa. Ainda assim parece existir um fio condutor em todas as perspetivas, a consensualidade relativamente ao envolvimento psicológico entre os indivíduos e as organizações, e em como essa ligação pode influenciar positiva ou negativamente a organização. O envolvimento é encarado como o resultado de uma multiplicidade de fatores, de experiências que satisfazem as necessidades dos funcionários ou que são compatíveis com os seus valores, estando a decisão de permanecer ou de se afastar da vida da organização condicionada pela forma como esta multiplicidade de vetores influencia o seu comportamento (Rusu, 2013, Meyer e Allen, 1991).

É possível consultar várias pesquisas que fazem incidir o foco nos antecedentes do envolvimento, sendo que grande parte destas pesquisas é influenciada pelo modelo de *turnover* proposto por Steers e Mowday (1981) e os seus colaboradores. Por outro lado, na literatura brasileira é feita referência a dezassete artigos que relacionam o envolvimento com os antecedentes, sendo identificados cinco grupos distintos de variáveis relevantes: características pessoais, características do trabalho, relações com o líder/grupo, características organizacionais e variáveis funcionais. Dentro das características pessoais, a relação entre o antecedente antiguidade na organização e o envolvimento tem sido tratada, e apesar de estudos apresentarem correlações moderadas ou reduzidas

entre ambos, a antiguidade é associada a um maior um envolvimento na organização (Bastos, 1993; Borges-Andrade, 1994; Medeiros, 2003; Nascimento *et al.*, 2008).

O envolvimento laboral e as suas implicações em alguns comportamentos organizacionais são tema central de vários estudos que, não obstante, apresentam diferentes perspetivas do fenómeno em causa. Apesar das várias consequências do envolvimento estudadas, o foco tem recaído na associação envolvimento/*turnover* (enquanto intenção de sair da organização) pelo papel que esta pode ter na administração de recursos humanos e pelo consequente impacto na organização (Bastos 1993). Nas relações entre o envolvimento e as consequências significativas que são estabelecidas no trabalho de Borges-Andrade (1994), baseado na meta-análise de Mathieu e Zajac (1990), é possível constatar, por exemplo, que a baixa intenção de saída da organização é traduzida por um maior envolvimento, quando enquadrada numa baixa perceção de alternativas de emprego.

Pelo apresentado, a intenção de saída de qualquer organização é um fenómeno organizacional que não deve ser descurado por apresentar consequências para a organização. As organizações do setor da saúde não são exceção à regra. Em particular, vários estudos, ao longo dos anos, têm procurado compreender os antecedentes e as consequências da saída dos enfermeiros das organizações onde trabalham. Em termos do número de efetivos, os enfermeiros representam uma das parcelas mais significativa dos recursos humanos presentes nas instituições de saúde, particularmente nos hospitais. A literatura refere que o processo de retenção dos enfermeiros numa organização é um fenómeno complexo, variável e específico de cada serviço, pois os enfermeiros têm em conta múltiplos fatores na ponderação da sua decisão de permanência ou saída de uma dada organização (ver, por exemplo, Lu *et al.* (2002)).

A instabilidade profissional, fenómeno internacional, experienciada pelo grupo profissional dos enfermeiros levanta algumas questões pertinentes sobre o impacto desta realidade no seu bem-estar, na qualidade dos cuidados prestados e nos custos para o sistema de saúde. O reforço do envolvimento profissional dos enfermeiros pode traduzir-se em benefícios para os próprios e para as organizações. A meta-análise de Irvine e Evans (1995), sobre a saída dos enfermeiros das organizações, mostra que existe uma relação forte entre a intenção de saída da organização e o comportamento dos enfermeiros, identificando vários fatores como preditores da intenção de *turnover*, e enumeram a idade, a satisfação no trabalho, o envolvimento com a organização, a perceção de oportunidades de trabalho e a relação com a chefia como os principais fatores que desencadeiam a intenção de saída (Lu *et al.*, 2002; Hayes *et al.*, 2006; Ferreira e Silva, 2014).

Para além de estabelecer a relação entre a antiguidade dos enfermeiros do Hospital Beatriz Ângelo (Loures, Portu-

gal) e o seu envolvimento laboral, o presente trabalho teve como objetivo enquadrar as implicações desta relação no risco de saída dos profissionais. O Hospital Beatriz Ângelo é um hospital público, integrado no Serviço Nacional de Saúde português, fruto de um contrato de parceria entre o Estado Português e uma entidade gestora privada. A sua recente inauguração (janeiro de 2012) faz dele uma organização com uma cultura organizacional na fase inicial do seu ciclo de vida, fator que pode ter influência importante como antecedente do envolvimento, com a capacidade de gerar indivíduos mais ou menos envolvidos, de acordo com a estabilidade, tempo de convivência e intensidade da aprendizagem do grupo (Freitas, 1991; Naves e Coleta, 2003).

Métodos

Este estudo teve a sua componente empírica baseada num instrumento de recolha de dados constituído por um inquérito por questionário. Dos 357 enfermeiros do Hospital Beatriz Ângelo que foram inquiridos resultou um apuramento de 351 respostas consideradas válidas para a variável de caracterização antiguidade. A taxa de resposta obtida de 56,25% (note-se que estudos de natureza semelhante apresentam tipicamente taxas de resposta consideravelmente inferiores), obtida num universo de 624 enfermeiros.

Para a caracterização da variável antiguidade, considerando que o Hospital Beatriz Ângelo tem quatro anos de existência, utilizaram-se as seguintes categorias referentes aos anos de permanência dos enfermeiros na instituição à data da realização do estudo: inferior a 1 anos; de 1 a 2 anos; de 2 a 3 anos; mais de 3 anos.

A variável latente considerada foi o envolvimento laboral, relativamente ao nível de envolvimento dos enfermeiros do Hospital Beatriz Ângelo com o seu trabalho atual (para um entendimento mais completo sobre a construção do envolvimento laboral enquanto variável latente, deve consultar-se Correia (2012)). A variável latente foi constituída por três variáveis de medida: orgulho que tem em pertencer a esta organização; dedicação e empenho que tem pela organização; grau em que está disposto a sacrificar o seu tempo pessoal para concluir o seu trabalho.

Para as três variáveis de medida que constituem a variável latente envolvimento laboral utilizaram-se escalas por intervalo, numéricas, de Likert com 10 pontos, limitadas nos extremos (extremo inferior: "nível muito baixo"; extremo superior: "nível muito elevado"), com a possibilidade de assinalar a opção "não sabe/não responde".

A ausência de normalidade em várias das categorias de antiguidade na distribuição dos níveis obtidos para as perceções sobre o envolvimento laboral não permitiu utilizar o teste de igualdade das médias (teste ANOVA) de forma a determinar as relações estatísticas existentes nos dados

amostrais. Como tal, foi necessário recorrer ao teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (Kruskal e Wallis, 1952), o que permitiu prosseguir com a análise estatística dos dados. Os testes estatísticos utilizados usaram como nível de significância de referência 0,05 (5,00%).

Resultados

Das 351 observações, apurou-se que (Tabela 1) 71 correspondiam a enfermeiros com antiguidade inferior a 1 ano (20,2%), 46 a enfermeiros com antiguidade de 1 a 2 anos (13,1%), 52 a enfermeiros com antiguidade de 2 a 3 anos (14,8%) e 182 a enfermeiros com mais de 3 anos de antiguidade (51,9%).

Tabela 1. Número de observações por categoria de antiguidade e respetivo peso percentual

Antiguidade	Número de observações	Porcentagem do total
Inferior a 1 ano	71	20,2%
De 1 a 2 anos	46	13,1%
De 2 a 3 anos	52	14,8%
Mais de 3 anos	182	51,9%
Total	351	100,0%

No Gráfico 1 encontram-se os resultados obtidos para a variável latente envolvimento laboral e para as respetivas variáveis de medida. Ao serem consideradas a totalidade das 351 observações, constata-se que o valor médio obtido para o envolvimento laboral foi de 7,02 pontos e a mediana de 7,17 pontos. O cálculo do valor médio obtido foi realizado tendo por base as avaliações apuradas para cada variável de medida, ponderadas pelos respetivos pesos normalizados: orgulho que tem em pertencer a esta organização (45,0% de peso normalizado; 6,9 de média); dedicação e empenho que tem pela organização (26,7% de peso normalizado; 7,9 de média); grau em que está disposto a sacrificar o seu tempo pessoal para concluir o seu trabalho (28,4% de peso normalizado; 6,4 de média).

A variável latente envolvimento laboral foi estudada de modo a garantir a sua unidimensionalidade, verificando-se ainda a adequação das variáveis de medida utilizadas e a alta confiabilidade do questionário aplicado. A verificação da unidimensionalidade foi realizada com recurso ao alpha de Cronbach, ao ró de Dillon-Goldstein e ao critério de Kaiser aplicado aos valores próprios normalizados das componentes principais resultantes de uma análise fatorial aos indicadores da variável envolvimento laboral. Os estudos de validação de convergência e de validação de discriminação para verificar e reforçar a confiabilidade das variáveis de medida foram baseados no conceito de *Average Variance Explained* (AVE). É

possível consultar detalhadamente a metodologia aplicada em Tenenhaus ou Correia (Tenenhaus *et al.*, 2005; Correia, 2012). Sugere-se ainda a consulta de Correia (2013), Correia *et al.* (2013), Correia e Bilhim (2014) ou Correia e Garcia (2015) ao leitor que procure aplicações similares desta metodologia.

No gráfico 1 encontram-se presentes as variáveis de medida da variável latente envolvimento laboral. Com base nas respostas obtidas foi possível, para cada observação, obter um valor personalizado de envolvimento com o trabalho. Os testes estatísticos aplicados para determinar a relação estatística existente entre a variável latente envolvimento laboral e a antiguidade na organização tiveram como base estes valores personalizados da variável latente envolvimento com o trabalho.

Os valores obtidos para as médias (e medianas) do envolvimento laboral, de acordo com a sua antiguidade organizacional, são apresentados no Gráfico 2. É possível observar que os enfermeiros com antiguidade inferior a 1 ano apresentam um valor médio de 8,07 pontos (mediana de 8,00 pontos), 1,05 pontos acima do valor médio global (0,83 pontos acima da mediana global). As restantes categorias apresentam valores de médias e medianas consideravelmente mais baixos

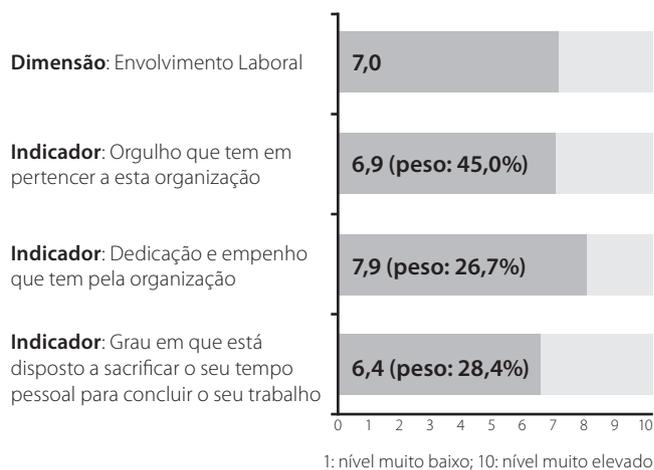


Gráfico 1. Variável latente envolvimento laboral e respetivas variáveis de medida constituintes

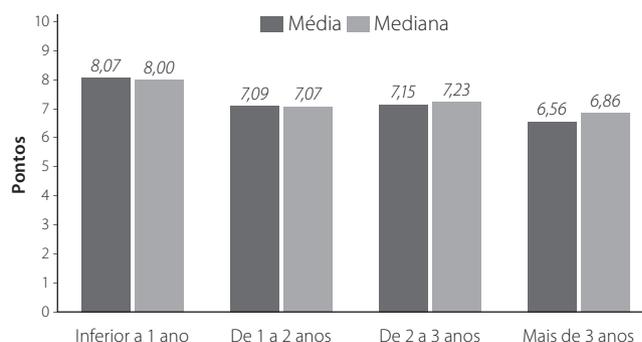


Gráfico 2. Valores do envolvimento laboral dos enfermeiros, segundo a antiguidade

(com destaque para a média de 6,56 pontos e para a mediana de 6,86 pontos da categoria correspondente aos enfermeiros com antiguidade superior a 3 anos, valores esses que são os mais baixos registados nas quatro categorias de antiguidade consideradas no estudo). Por outras palavras, o envolvimento laboral dos enfermeiros com menor antiguidade destaca-se face ao envolvimento dos demais.

A questão de investigação que se coloca é, pois, saber se as diferenças observadas são suficientes para serem consideradas estatisticamente significativas ou se, ao invés, podem ser atribuídas a flutuações aleatórias nos dados. De forma a responder à questão colocada, foi aplicado o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis (Tabela 2). De salientar o p-valor obtido (0,000). Com o nível de significância previamente estabelecido, de 0,05, constata-se que o p-valor é inferior ao nível de significância. Esse facto conduz à rejeição da hipótese nula do teste e à aceitação da hipótese alternativa, que atesta a existência de diferenças estatisticamente significativas na percepção sobre o envolvimento laboral dos enfermeiros em função das categorias de antiguidade. Por outras palavras, o envolvimento laboral dos enfermeiros não é uniforme.

As evidências estatísticas mostram que os valores do envolvimento laboral obtidos para as várias categorias de antiguidade são diferentes, pelo que se pode questionar quais são as categorias de antiguidade que apresentam valores mais próximos entre si e as que, por outro lado, são as categorias mais divergentes.

A Tabela 3 apresenta os resultados obtidos por intermédio de uma comparação efetuada aos resultados do teste de Kruskal-Wallis por intermédio do método *stepwise* aplicado ao ranking médio de cada categoria de antiguidade. Destaca-se, em particular, que é possível assumir a existência de

dois subgrupos de enfermeiros, o subgrupo 1, que engloba a categoria de antiguidade inferior a 1 ano (com um valor mais elevado para o envolvimento laboral) e o subgrupo 2, que engloba as categorias de antiguidade de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos e mais de 3 anos (com valores mais reduzidos para o envolvimento laboral).

A relação entre o envolvimento laboral e a antiguidade na organização, observável no Gráfico 2, é confirmada estatisticamente por estes resultados.

Discussão e Conclusões

A literatura não é consensual no que concerne à relação entre a antiguidade na instituição e o envolvimento laboral. Alguns autores referem uma relação inconsistente entre o envolvimento e o tempo de permanência na organização (Lu *et al.*, 2002), enquanto outros reportam resultados que associam uma maior antiguidade na organização a níveis elevados de envolvimento (Werbel e Bedeian, 1989; Lum *et al.*, 1998). Os dados obtidos contradizem alguns dos resultados apresentados na literatura na medida em que foi observada uma diminuição no envolvimento laboral dos profissionais (enfermeiros) com maior antiguidade na organização, de tal forma que foi possível, estatisticamente, formar dois sub-grupos com envolvimento marcadamente distintos: o subgrupo 1, que engloba a categoria de antiguidade inferior a 1 ano, com um envolvimento mais elevado e o subgrupo 2, que engloba as categorias de antiguidade de 1 a 2 anos, de 2 a 3 anos e mais de 3 anos, com envolvimento mais reduzidos. Ao relacionar os dados obtidos com uma literatura mais abrangente sobre o tema, segundo a qual o envolvimento é um dos preditores da intenção de sair, pode inferir-se que o grupo de enfermeiros com maior antiguidade na instituição apresentará, tendencialmente, uma maior propensão de saída da organização (maior risco de *turnover*). Não obstante, é importante notar que apesar desta constatação, os valores calculados para o envolvimento dos enfermeiros do subgrupo 2 correspondem ainda a um nível elevado (Correia, 2012).

A ligação do envolvimento laboral ao risco de *turnover* e a sua ligação a comportamentos fortemente associados à qualidade dos serviços prestados fazem deste um tema relevante ao nível da governança do setor da saúde, particularmente à medida que um estado cada vez mais oco transfere competências para o setor privado (Frederickson *et al.*, 2015) e à medida que a administração da saúde se foca cada vez mais nas prescrições do *new public management*, oriundas do paradigma técnico da eficiência inspirado nos países anglo-saxónicos (Bilhim, 2013).

Conclusões interessantes também podem ser retiradas sobre a variável latente e as suas variáveis de medida constituintes. Outros estudos referem que o sentido de profissio-

Tabela 2. Perceções sobre o envolvimento laboral dos enfermeiros em função da antiguidade (teste de Kruskal-Wallis)

Antiguidade	Valor do Teste Kruskal-Wallis	37,445
	<i>p-valor</i>	0,000

Tabela 3. Perceções sobre o envolvimento laboral dos enfermeiros – Comparação *stepwise* aplicada ao ranking médio de cada categoria de antiguidade

Antiguidade	Dimensão amostral	Subgrupos para alpha = 0.05	
		1	2
Inferior a 1 ano	71	237.85	---
De 1 a 2 anos	46	---	170.41
De 2 a 3 anos	52	---	182.58
Mais de 3 anos	182	---	151.40
Significância	---	---	0,081

nalismo, o impacto que a sua saída pode ter na organização e a ligação que os enfermeiros têm para com a profissão são fatores moderadores da intenção de saída da organização (Hayes *et al.*, 2006). Esta ligação torna-se particularmente interessante quando se nota que, na presente investigação, os dados colocam em evidência valores mais baixos na variável de medida orgulho de pertencer à organização e na variável de medida grau em que está disposto a sacrificar o seu tempo pessoal, sem que, contudo, tal pareça afetar quantitativamente a variável de medida associada à dedicação e empenho (Gráfico 1).

Considerando o enquadramento teórico e os resultados estatísticos obtidos (para o contexto específico em análise) é possível resumir os principais contributos deste estudo nos seguintes tópicos:

Os enfermeiros reportam níveis consideravelmente mais elevados de dedicação e empenho pela organização do que níveis de orgulho em pertencer à organização ou do que disposição para sacrificar o seu tempo pessoal para concluir o seu trabalho;

Como um todo, os enfermeiros participantes no estudo apresentam níveis de envolvimento laboral elevados;

O envolvimento laboral dos enfermeiros não é uniforme quando analisado segundo a antiguidade. O grupo de enfermeiros com antiguidade inferior a 1 ano encontra-se significativamente mais envolvido no trabalho do que os demais enfermeiros, em particular, do que o grupo de enfermeiros com antiguidade superior a 3 anos;

Por esse mesmo motivo, o grupo de enfermeiros com mais antiguidade na instituição (e, como tal, os mais experientes e aqueles aos quais o hospital dedicou mais recursos) tenderão, segundo a literatura, a apresentar um maior risco de saída da organização.

Como trabalho futuro sugere-se a replicação do estudo, periodicamente, de forma a construir um histórico que permita, mais do que a medição absoluta do envolvimento laboral dos enfermeiros, a comparação da evolução temporal dos resultados obtidos. Sugere-se ainda a aplicação do mesmo instrumento de recolha de dados a outros grupos profissionais dentro da mesma organização, de forma ser possível compreender se existe invariância nos resultados. Por fim, sugere-se a realização de estudos mais alargados, com o mesmo instrumento de recolha de dados e modelo de análise, noutros hospitais portugueses com o mesmo modelo de gestão, noutros hospitais portugueses com modelos de gestão diversos e em hospitais de outros países de língua oficial portuguesa (de que é exemplo o Brasil), pelas sinergias que a proximidade linguística permite potenciar, nomeadamente ao nível da adaptação do questionário. Estes estudos poderão dar um contributo muito relevante para o robustecimento das conclusões apresentadas neste artigo ou, por outro lado, realçar a existência de uma realidade mais

rica e diversa ao nível do envolvimento laboral no contexto do setor da saúde.

Referências bibliográficas

- Bastos AV. Comprometimento Organizacional: Um Balanço dos Resultados e Desafios que Cercam essa Tradição de Pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. 1993;33(3):52-64.
- Bilhim JA. Papel dos Gestores na Mudança Cultural da Administração Central do Estado: O Caso da Meritocracia. *Passagens*. 2013;5(2):205-227.
- Borges-Andrade, JE. Conceituação e Mensuração de Comprometimento Organizacional. *Temas em Psicologia*. 1994;2(1):37-47.
- Correia PM. O Impacto do Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho da Administração Pública (SIADAP) na satisfação dos colaboradores – O Caso dos Serviços do Ministério da Justiça em Portugal. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais na Especialidade de Administração Pública); 2012.
- Correia PM. Igualdade de Género no Ministério da Justiça em Portugal: Evidências Estatísticas de Igualdade Homem-Mulher na Lealdade Laboral. *Direitos Fundamentais & Justiça*. 2013;7(23):121-130.
- Correia PM, Bilhim JA. A antiguidade na organização e a satisfação laboral dos colaboradores do Ministério da Justiça em Portugal: evidências de uma relação em forma de L e não em forma de U. *Revista de Economia e Administração*. 2014;13(2):159-177.
- Correia PM, Garcia BC. Administração Hospitalar em Portugal: Evidências Estatísticas de Igualdade Homem-Mulher nas Percepções sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho. *Revista Latino-americana de Geografia e Género*. 2015;6(1):127-139.
- Correia PM, Moreira MF, Garcia BC. Igualdade de Género no Ministério da Justiça em Portugal: Evidências Estatísticas de Diferenças Homem-Mulher na Satisfação Laboral. *Scientia Iuridica*. 2013;62(333):569-590.
- Ferreira MM, Silva IC. Empenhamento Organizacional de Enfermeiros e Relação com a Chefia. *Revista Enfermagem UERJ*. 2014;21(2):156-161.
- Frederickson HG, Smith KB, Larimer CW, Licari MJ. *The Public Administration Theory Primer (Third Edition)*. Boulder, Colorado:Westview Press; 2015.
- Freitas, ME. Cultura Organizacional – Grandes Temas em Debate. *Revista de Administração de Empresas*. 1991;31(3):73-82.
- Hayes LJ, O'Brien-Pallas L, Duffield C, Shamian J, Buchan J, Hughes F, Spence Laschinger HK, North N, Stone PW. Nurse Turnover: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*. 2006;43(2):237-263.
- Irvine DM, Evans MG. Job Satisfaction and Turnover among Nurses: Integrating Research Findings Across Studies. *Nursing Research*. 1995;44(4):246-253.
- Kruskal WH, Wallis WA. Use of Ranks in One-Criterion Variance Analysis. *Journal of the American Statistical Association*. 1952;47(260):583-621.
- Lu KY, Lin PL, Wu CM, Hsieh YL, Chang YY. The Relationships Among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *Journal of Professional Nursing*. 2002;18(4):214-219.
- Lum L, Kervin J, Clark K, Reid F, Sirola W. Explaining Nursing Turnover Intent: Job Satisfaction, Pay Satisfaction, or Organizational Commitment? *Journal of Organizational Behavior*. 1998;19(3):305-320.
- Mathieu JE, Zajac DM. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 1990;108(2):171-194.

- Medeiros CA. Comprometimento Organizacional: Um Estudo de suas Relações com Características Organizacionais e Desempenho nas Empresas Hoteleiras. São Paulo: Universidade de São Paulo (Tese Doutorado em Administração de Empresas); 2003.
- Medeiros CA, Albuquerque LG, Siqueira M, Marques GM. Comprometimento Organizacional: O Estado da Arte da Pesquisa no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*. 2003;7(4):187-209.
- Meyer JP, Allen NJ. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1991;1(1):61-89.
- Nascimento JL, Lopes A, Salgueiro MF. Estudo sobre a Validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o Contexto Português. *Comportamento Organizacional e Gestão*. 2008;14(1):115-133.
- Naves EM, Coleta MF. Cultura e Comprometimento Organizacional em Empresas Hoteleiras. *Revista de Administração Contemporânea*. 2003;7(spe.):205-222.
- Rusu R. Organizational Commitment – From its Beginnings Until Today. *Buletin Stiintific*. 2013;18(2):181-186.
- Steers RM, Mowday RT. Employee Turnover and Post-Decision Accommodation Processes. In: Cummings LL, Staw BM, eds. *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press; 1981. p. 235-81.
- Tenenhaus M, Vinzi VE, Chatelin YM, Lauro C. PLS Path Modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*. 2005;48(1):159-205.
- Werbel JD; Bedeian AG. Intended Turnover as a Function of Age and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 1989;10(3):275-281.