INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Liderança, *commitment* e riscos psicossociais associados à prática clínica dos TSDT de uma Unidade Local de Saúde

Ricardo Miguel Porta-Nova Cristóvão

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:
Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Cláudia Isabel Rêgo Gonçalves Vajão da Cruz Dias, Investigadora Integrada Dinâmia'CET,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Liderança, *commitment* e riscos psicossociais associados à prática clínica dos TSDT de uma Unidade Local de Saúde

Ricardo Miguel Porta-Nova Cristóvão

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientadores:
Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, Professora Associada,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Professora Doutora Cláudia Isabel Rêgo Gonçalves Vajão da Cruz Dias, Investigadora Integrada Dinâmia'CET,
Iscte – Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

Agradecimentos

Gostaria de expressar a minha sincera gratidão às minhas orientadoras: Professora Doutora Generosa Gonçalves Simões do Nascimento, pelo acompanhamento, paciência e orientação fundamental ao longo deste trabalho e à Professora Doutora Cláudia Isabel Rêgo Gonçalves Vajão da Cruz Dias, pelas contribuições valiosas e pelo apoio constante.

Aos colegas do curso de Mestrado em Gestão de Empresas, agradeço a partilha de conhecimentos, a disponibilidade para discutir ideias e o espírito de colaboração que muito enriqueceram esta importante etapa do meu percurso académico.

Ao ISCTE *Business School* pelo apoio institucional e pelos recursos disponibilizados para a realização desta dissertação.

Por fim, à minha família, pela motivação e compreensão, incentivo e confiança, que foram essenciais ao longo de toda a minha trajetória académica.

Resumo

As organizações de saúde são cenários complexos e em constante mudança, exigindo modelos de liderança centrados nas pessoas e orientados para a promoção do bem-estar laboral. Este estudo tem como objetivo analisar a relação entre a troca líder–membro (LMSX), o comprometimento afetivo e os riscos psicossociais associados à prática clínica dos Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT) de uma Unidade Local de Saúde (ULS). Estudo exploratório com amostra de conveniência constituída por 99 profissionais que responderam a um questionário *online* composto pelas escalas LMSX, Comprometimento Organizacional e COPSOQ II. Os dados foram analisados utilizando o *software* SPSS. A LMSX revelou-se preditor significativo do comprometimento afetivo com mediação total pela satisfação no trabalho, perceção de recompensas, qualidade da liderança e apoio social dos superiores. A satisfação destacou-se como mediador principal. *Burnout* e *stress*, ainda que sem significância estatística, evidenciaram tendência para enfraquecer a relação positiva entre LMSX e comprometimento afetivo. Relações de elevada qualidade entre líder-membro potenciam o comprometimento afetivo, sobretudo através da satisfação laboral. Recomenda-se investir em liderança de proximidade, sistemas de recompensas e políticas de prevenção do *burnout* e de apoio à conciliação trabalho–família, criando contextos organizacionais mais saudáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: liderança; troca líder–membro; comprometimento afetivo; riscos psicossociais; TSDT.

Códigos JEL: I18, M54.

Abstract

Healthcare organizations are complex and constantly changing environments, requiring leadership models focused on people and oriented towards the promotion of workplace well-being. This study aims to analyze the relationship between leader–member social exchange (LMSX), affective commitment, and psychosocial risks associated with the clinical practice of Allied Health Professionals in a Local Health Unit. Exploratory study with a convenience sample of 99 professionals who answered an online questionnaire composed of the LMSX scale, the Organizational Commitment scale, and COPSOQ II. Data were analyzed using SPSS. LMSX proved to be a significant predictor of affective commitment, with full mediation through job satisfaction, perceived rewards, leadership quality, and supervisor support. Job satisfaction emerged as the main mediator. Burnout and stress, although not statistically significant, showed a tendency to weaken the positive relationship between LMSX and affective commitment. High-quality leader–member relations enhance affective commitment, mainly through job satisfaction. It is recommended to invest in proximal leadership, reward systems, and policies to prevent burnout and support work–family balance, thus creating healthier and more sustainable organizational contexts.

Keywords: leadership; leader–member exchange; affective commitment; psychosocial risks; allied health professionals.

JEL Codes: I18, M54.

Índice

Introdução ***1***

Capítulo I - Revisão da literatura ***5***

1.1. Troca Líder -Membro **6**

1.2. Comprometimento organizacional (*commitment*) **9**

1.3. Riscos psicossociais **12**

1.4. Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação **15**

Capítulo II - Metodologia ***17***

2.1. Método **17**

2.2. Leader Member Social Exchange (LMSX) **18**

2.3. Comprometimento Organizacional **18**

2.4. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) II **18**

2.5. Técnicas de Tratamento de Dados **19**

Capítulo III - Resultados ***21***

3.1. LMSX **22**

3.2. Modelo de Comprometimento Organizacional **23**

3.3. COPSOQ II **25**

3.3.1. Fiabilidade das Subescalas 25

3.3.2. Comparação com Referência COPSOQ II 26

3.3.3. Diferenças por Sexo 26

3.3.4. Diferenças por Idade 27

3.3.5. Distribuição dos Níveis de Risco Psicossocial 27

3.4. LMSX e comprometimento afetivo **29**

3.5. Mediação **29**

3.5.1. Satisfação 30

3.5.2. Recompensas 30

3.5.3. Apoio Social dos Superiores 31

3.5.4. Qualidade de Liderança 32

3.6. Mediação múltipla 32

3.7. Moderação 33

3.7.1 *Burnout* como moderador da relação entre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo 34

3.7.2. *Burnout* como moderador da relação entre comunidade social e o comprometimento afetivo . 35

3.7.3. *Stress* como moderador da relação entre comunidade social e comprometimento afetivo 35

Capítulo IV - Discussão 37

Capítulo V - Conclusão 41

Referências bibliográficas 43

Anexos 51

Anexo A – Questionário 51

Anexo B – Leader Member Social Exchange (LMSX) 81

Anexo C – Modelo de Comprometimento Organizacional 82

Anexo D - Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) – Versão Média ... 85

Anexo E – Resultados estatísticos 89

Anexo F – Verificação de pressupostos 109

Apêndices 131

Apêndice I – *Alpha* de *Cronbach*, médias e desvios-padrão das subescalas do presente estudo e da versão media do COPSOQ. 131

Apêndice 2 - Médias e desvios-padrão das subescalas do COPSOQ do presente estudo por sexo. 132

Apêndice 3 - Médias e desvios-padrão das subescalas do COPSOQ por grupo etário do presente estudo e valores de referência. 133

Apêndice 4 - Tercis das subescalas da versão média Portugal do COPSOQ. 134

Introdução

Os sistemas de saúde encontram-se sob crescente pressão para melhorar a segurança e a qualidade dos serviços prestados. A disponibilidade de uma força de trabalho estável, capaz de proporcionar cuidados de saúde de qualidade é crucial na concretização da missão das organizações, as quais dependem da *performance* dos seus colaboradores para serem bem-sucedidas.

As organizações de saúde constituem um ambiente privilegiado para o estudo das relações e interações humanas, bem como para a exploração do seu potencial no sentido de melhorar a eficácia organizacional (Havens et al., 2010). Desta forma, as abordagens relacionais humanas podem oferecer uma compreensão mais aprofundada das práticas de liderança, fundamentais sobretudo em contextos de saúde, onde a imprevisibilidade se cruza com a ciência e com os métodos racionais dos profissionais de saúde, afetando as relações, as respetivas interdependências e a eficácia da gestão (Fulop & Mark, 2013).

A pandemia de COVID-19 teve um impacto disruptivo no sector da saúde, afetando as empresas e a sociedade em geral, evidenciando a necessidade de desenvolvimento de liderança a todos os níveis (Liu et al., 2022). Atualmente, os líderes enfrentam grandes desafios, como por exemplo, ajudar a tornar os colaboradores e as organizações adaptáveis e resilientes perante ambientes cada vez mais dinâmicos e exigentes (Lichtenstein et al., 2008).

A saída de profissionais de saúde altamente qualificados é um acontecimento negativo na vida das instituições, com impacto significativo na prestação de cuidados de saúde eficientes, acarretando ainda avultados prejuízos financeiros. É responsabilidade das equipas de gestão realizar um diagnóstico relativamente aos sentimentos das suas equipas para, de forma estratégica, promover alterações na organização das suas equipas que fidelizem os profissionais às respetivas organizações. Garman et al. (2011) reforçam a importância de adotar práticas de gestão que melhorem as capacidades organizacionais para atrair, suportar, desenvolver e reter colaboradores, facilitando melhorias na qualidade e eficiência dos cuidados de saúde prestados.

Os gestores e os líderes podem mudar positivamente as condições de trabalho, se divulgarem, reforçarem e promoverem a importância de uma cultura de bem-estar e se assumirem a segurança e a saúde no trabalho, como um valor central da organização (Antunes, 2020).

A Comissão Europeia (2016) atribui aos gestores e aos líderes, um importante papel na promoção da saúde, do bem-estar e da qualidade de vida no trabalho. A liderança tem uma enorme importância na promoção da saúde ou da doença nas suas equipas (Hunter, 2009; Kelloway et al., 2005). Tal influência resulta de uma dupla responsabilidade: gerir o próprio *stress* e, simultaneamente, minimizar ou eliminar o *stress* das equipas (Antunes, 2019).

Em Portugal, os Técnicos Superiores de Diagnóstico e Terapêutica (TSDT) assumem um papel essencial no sistema nacional de saúde. De acordo com o artigo 4º do Decreto-Lei n.º 111/2017 (Portugal, 2017) fazem parte desta carreira os colaboradores cujas funções correspondam a profissões de saúde que envolvam o exercício de atividades técnicas de diagnóstico e terapêutica, designadamente relacionadas com as ciências biomédicas laboratoriais, da imagem médica e da radioterapia, da fisiologia clínica e dos biossinais, da terapia e reabilitação, da visão, da audição, da saúde oral, da farmácia, da ortoprotesia e da saúde pública. A carreira de TSDT organiza-se por diversas áreas da prestação de cuidados de saúde, nomeadamente, hospitalar, saúde pública, cuidados de saúde primários, continuados e paliativos, docência e investigação, podendo, no futuro, vir a ser integradas outras áreas.

O autor do presente estudo tem desenvolvido a sua atividade profissional enquanto fisioterapeuta numa Unidade Local de Saúde, em contexto hospitalar, integrado em equipa multidisciplinar. A experiência profissional acumulada tem permitido constatar que a evolução técnico-científica e humana não tem sido acompanhada de forma proporcional pela produção científica que explore a natureza social e relacional deste complexo grupo profissional. Este estudo pretende contribuir para um melhor entendimento das dinâmicas colaborativas e organizacionais que caracterizam o seu trabalho em saúde, fundamentais para garantir cuidados seguros, eficazes e humanizados.

Apesar da sua relevância no Serviço Nacional de Saúde (SNS) existem poucos estudos centrados nos TSDT no que respeita às relações líder-membro, o tipo de comprometimento (*commitment*) que os profissionais experimentam face à sua instituição e a incidência de riscos psicossociais relacionados com a prática clínica deste grupo profissional. Afigura-se então importante investigar de que forma as relações líder-membro influenciam o comprometimento experimentado pelos colaboradores e a incidência de riscos psicossociais. Importa também avaliar o tipo de comprometimento predominante destes profissionais relativamente à sua instituição e quais os fatores responsáveis pela mediação entre a relação líder-membro e o

comprometimento. O presente trabalho pretende aprofundar o impacto destas relações na prestação de cuidados de saúde por este importante grupo profissional.

Constituem-se como objetivos deste trabalho: caraterizar a qualidade das relações dos TSDT com os seus superiores hierárquicos diretos tendo em consideração a teoria *Leader Member Social Exchange* (LMSX); aferir qual o tipo de comprometimento predominante que estes profissionais experimentam em relação à sua organização; identificar e avaliar a existência de riscos psicossociais associados à prestação de cuidados de saúde. Pretende-se investigar se relações de alta qualidade entre líder-membro estão relacionadas com o comprometimento afetivo. Pretende-se também avaliar se a satisfação constitui um fator protetor, mediando a relação entre LMSX e comprometimento.

O presente trabalho encontra-se dividido em 5 capítulos. No capítulo I será realizada uma revisão da literatura abordando temas como: caraterização do grupo profissional TSDT; *high realiability organizations* (HRO); troca líder-membro (LMX); comprometimento organizacional; cultura organizacional e riscos psicossociais. O capítulo II, concerne à Metodologia, no qual serão abordados os procedimentos do estudo. Seguidamente, no capítulo III serão apresentados os Resultados. No capítulo IV, será apresentada a Discussão na qual serão validadas ou rejeitadas as hipóteses em estudo. Por último, no capítulo V, figura a Conclusão sendo realizada uma reflexão acerca dos principais resultados encontrados neste trabalho de investigação.

Capítulo I - Revisão da literatura

No âmbito da prestação de cuidados de saúde, os TSDT assumem um papel autónomo e especializado, que ultrapassa a mera execução técnica e integra funções de conceção, planeamento, aplicação, avaliação e validação do processo de trabalho na sua área profissional. Estes profissionais atuam em conformidade com a informação clínica disponível, contribuindo para a promoção da saúde, prevenção da doença, diagnóstico, tratamento, reabilitação e reinserção, assumindo ainda a responsabilidade pelos cuidados prestados e emitindo pareceres técnicos sempre que necessário. A natureza complexa, interdependente e de elevado risco das suas atividades evidencia a necessidade de práticas organizacionais que favoreçam a fiabilidade, a segurança e a qualidade, o que remete para a pertinência da abordagem das *High Reliability Organizations* (HRO) no setor da saúde, enquanto quadro teórico que procura compreender e sustentar sistemas capazes de proporcionar cuidados de saúde seguros e eficazes em contextos de grande exigência.

A prática profissional dos TSDT exige não apenas elevada competência técnica, mas também uma forte integração em equipas multidisciplinares, assente numa comunicação eficaz e com alto comprometimento com os objetivos organizacionais. Estes elementos estão diretamente alinhados com a fiabilidade organizacional, que pode ser entendida como a capacidade das organizações em manter elevados padrões de desempenho e segurança em contextos complexos e de risco.

De acordo com Bieńkowska et al. (2020) a fiabilidade organizacional é a força do vínculo entre a identificação de um indivíduo e o seu grau de envolvimento para com a organização. Sarıhasan et al. (2022) definem alta fiabilidade como uma combinação entre apoio e recursos organizacionais e a convicção e aceitação dos colaboradores em relação aos objetivos da organização, traduzindo-se no desejo de permanecer e contribuir para o seu sucesso.

Neste sentido, os TSDT podem ser considerados um grupo profissional estratégico na concretização dos princípios das HRO em saúde, uma vez que a sua atuação requer elevada responsabilidade clínica, rigor na validação dos resultados e participação ativa na melhoria contínua da qualidade dos serviços. A ligação entre a regulação legal da carreira e os fundamentos teóricos das HRO evidencia que a fiabilidade organizacional em saúde não depende apenas das estruturas formais, mas também do envolvimento e da motivação dos profissionais que nela exercem funções (Veazie et al., 2019; Wei et al., 2021).

Entre as caraterísticas essenciais das organizações de alta fiabilidade destacam-se: a interação; a comunicação; a motivação; a definição de objetivos; controlo e *performance*, aspetos considerados fundamentais no sucesso da organização (Meyer & Meyer, 2020). Os colaboradores não só se sentem à vontade para expressar quaisquer preocupações, mas também reconhecem a responsabilidade que isso implica, uma vez que os princípios fundamentais da organização dependem da partilha de informação entre os departamentos, constituindo um fator de máxima prioridade para alcançar o sucesso (Wei et al., 2021).

Na prestação de cuidados de saúde em HROs, a liderança pode ser definida como a participação na organização de tarefas de responsabilidade clínica, desenvolvendo modelos que potenciem ambientes estáveis e adaptáveis em circunstâncias imprevisíveis para os profissionais integrados nos sistemas de saúde (Adelman & Gandhi, 2021).

A aplicação dos princípios das HRHO visa garantir cuidados de elevada qualidade e segurança, apoiando a transformação clínica sustentada. Num esforço para melhorar a segurança, os líderes da área da saúde consideram as HRO como organizações que mantêm operações excecionalmente seguras, mesmo em condições críticas e de risco nas práticas de cuidados de saúde (World Health Organization, 2021).

De um modo geral, a literatura evidencia uma ligação entre segurança psicológica, intenção de permanecer na instituição e hospitais de alta fiabilidade. Culturas organizacionais robustas priorizam a segurança do doente, traduzindo-se em melhores resultados clínicos, maior envolvimento dos profissionais e redução da rotatividade (Singer et al., 2009).

Assim, em ambientes de elevada complexidade e risco, como os sistemas de saúde, a eficácia organizacional depende não apenas de estruturas, processos e recursos, mas também da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e equipas. A liderança assume, neste contexto, um papel determinante na criação de confiança, na promoção de um clima de segurança psicológica e no fortalecimento do compromisso dos profissionais. Modelos de liderança que valorizam a troca relacional e a personalização das interações podem potenciar a motivação, a retenção e o alinhamento com os objetivos organizacionais, constituindo um elemento-chave para sustentar a fiabilidade organizacional. É neste enquadramento que se insere a Teoria da Troca Líder–Membro (LMX), abordada na secção seguinte.

1.1. Troca Líder -Membro

A teoria *Leader–Member Exchange* (LMX) sugere que os líderes não utilizam o mesmo estilo de liderança no relacionamento com os seus subordinados, desenvolvendo com cada um deles

uma relação única e dinâmica (Dansereau et al., 1975; Graen & Cashman, 1975; Liden & Graen, 1980; Graen et al., 1982; Graen & Scandura, 1987). Essas relações podem variar em qualidade, desde interações restritas a trocas formais de trabalho (caraterísticas de baixa qualidade), até vínculos de alta qualidade - baseados na confiança, no respeito mútuo e no compromisso. A qualidade da LMX exerce um impacto direto no desempenho, na satisfação no trabalho e no compromisso com a organização (Dansereau et al., 1975), estando negativamente associada ao *turnover*, ou intenção de deixar a organização (Graen et al., 1982), e positivamente relacionada com o compromisso organizacional (Duchon et al., 1986), a satisfação com os supervisores (Schriesheim & Gardiner, 1992), o desempenho avaliado pelos líderes (Duarte et al., 1993; Graen et al., 1982), a autonomia (Scandura et al., 1986) e a satisfação no trabalho (Vecchio & Gobdel, 1984). O tipo de relação estabelecida depende, em grande medida, da forma como o subordinado cumpre as exigências das tarefas e demonstra ser digno de confiança. Quanto maior a confiança percebida pelo líder, maior a probabilidade deste retribuir com recursos valiosos, como informação privilegiada, tarefas desafiantes e maior autonomia (Graen & Scandura, 1987). Esta dinâmica configura uma troca limitada a bens e recursos relacionados com o trabalho, o que levou, originalmente, à conceptualização da LMX como um construto unidimensional, fundamentado exclusivamente nos comportamentos laborais de líderes e subordinados (Graen, 1976; Graen & Scandura, 1987; Graen & Uhl-Bien, 1995).

Contudo, Dienesch e Liden (1986) propuseram uma perspetiva multidimensional, segundo a qual as trocas podem assentar em diferentes "moedas" de relacionamento, designadamente a contribuição, que corresponde ao desempenho e à competência técnica; a lealdade, entendida como apoio e fidelidade recíprocos; e o afeto, que se refere à simpatia e afinidade pessoais. Uma relação LMX pode desenvolver-se com base numa, em duas ou nas três dimensões, variando o peso de cada uma em função do indivíduo. Esta abordagem multidimensional permite compreender de forma mais aprofundada tanto o desenvolvimento como a manutenção das relações, reconhecendo que, mesmo dentro das classificações de baixa ou alta qualidade, pode existir uma grande diversidade nos tipos de troca estabelecidos. Dienesch e Liden (1986) definiram a contribuição como a perceção da quantidade, direção e qualidade da atividade orientada para o trabalho que cada membro desempenha em prol dos objetivos mútuos (explícitos ou implícitos) da díade.

Em novas díades líder-membro, acredita-se que o líder avalia o desempenho de cada subordinado nas tarefas delegadas. Os subordinados cujo desempenho impressione o líder e que "aceitam o convite do líder" desenvolvem uma troca com o líder que é de maior "qualidade" em comparação com os subordinados que, segundo o líder, não tiveram um desempenho tão positivo. A maior qualidade refere-se a uma troca mais intensa de recursos valorizados entre líder e membro (Bass, 1990). Os recursos distribuídos pelo líder aos membros selecionados incluem, por exemplo: disponibilização de informação; atribuição de tarefas atraentes e apoio orçamental, materiais e equipamentos (Graen & Cashman, 1975).

Embora a teoria LMX inclua uma discussão sobre as contribuições dos membros e dos líderes para a troca, o foco tem incidido nos comportamentos relacionados com as tarefas realizadas pelos membros (Graen & Scandura, 1987). Os membros que impressionam o líder recebem recursos e apoio, o que contribui para uma melhoria adicional na *performance* laboral (Graen & Cashman, 1975) Além disso, os membros que fazem parte de relações LMX de alta qualidade assumem tarefas e responsabilidades que vão além do que é exigido pelo contrato formal de trabalho.

Uma segunda dimensão da LMX proposta por Dienesch e Liden (1986) consiste no grau de lealdade entre líder e membro. A lealdade foi definida como o nível em que tanto o líder como o subordinado apoiam publicamente as ações e o caráter um do outro. Os autores sugeriram que a lealdade pode ser melhor representada como um componente ou dimensão da LMX, desempenhando um papel crucial no desenvolvimento e manutenção das relações LMX. A lealdade tem sido discutida em pesquisas anteriores como um fator determinante para o tipo de tarefas delegadas nos membros. Os líderes são mais propensos a atribuir tarefas que exigem julgamento independente e/ou responsabilidade a membros que demonstrem lealdade (Liden & Graen, 1980; Scandura et al., 1986). Dienesch e Liden (1986) definiram o afeto como a afeição mútua que os membros da díade desenvolvem um pelo outro, baseada principalmente na atração interpessoal e não em valores profissionais ou de trabalho. A afinidade mútua entre líder e membro é considerada um fator presente no desenvolvimento e na continuidade das relações LMX em diferentes graus. Em LMX que são predominantemente baseadas no trabalho, onde a contribuição é a dimensão mais importante, o afeto pode ter pouca ou nenhuma influência na troca. Por outro lado, algumas LMX podem ser dominadas pelo afeto.

O comprometimento organizacional, sendo uma medida mais associada à própria organização do que ao superior hierárquico, pode ser menos influenciado pelo grau de afeto ou

lealdade dirigido a este, mas revela-se significativamente relacionado com a perceção de contribuição do indivíduo. Membros que contribuam mais para o grupo de trabalho podem fazê-lo para beneficiar a organização, e não apenas o líder. Deste modo, a contribuição pode estar relacionada com o compromisso organizacional (Shore & Wayne, 1993).

A perceção do grau de excelência em que cada membro da díade construiu a sua reputação, dentro e/ou fora da organização, na sua área de atuação pode basear-se em dados biográficos, tais como: experiência pessoal; comentários feitos por outras pessoas dentro ou fora da organização e prémios ou outras formas de reconhecimento profissional alcançados (Liden & Maslyn, 1998).

Em contraste, a concetualização da Teoria da Troca Social (*Social Exchange*) da LMX não impõe tais restrições às relações entre líder e membro. Os subordinados não precisam de provar a sua competência ou fiabilidade antes de participarem nas trocas. A troca social implica simplesmente que, à medida que os indivíduos agem de forma a beneficiar os outros, é criada uma obrigação implícita de reciprocidade futura. Atributos específicos, como competência e confiança, são apenas parte do ciclo de troca e não definem a troca geral em si.

Syed e Akhtar (2014) indicam que a satisfação no trabalho constitui um fator determinante para o desenvolvimento do compromisso organizacional entre os profissionais de saúde. Lee (2005) demonstrou que uma relação LMX de elevada qualidade pode prever resultados organizacionais, tais como: uma maior satisfação com o superior hierárquico direto; um compromisso organizacional mais forte e um melhor desempenho relativamente aos objetivos.

A qualidade da relação líder–membro influencia não apenas variáveis associadas ao desempenho e à satisfação no trabalho, mas também o vínculo psicológico que os colaboradores estabelecem com a sua organização. Este vínculo, conceptualizado como comprometimento organizacional, representa um dos principais resultados das relações de elevada qualidade na LMX, refletindo-se na motivação para permanecer na instituição, no alinhamento com os seus objetivos e na disposição para investir esforços adicionais em prol do seu sucesso.

1.2. Comprometimento organizacional (*commitment*)

O comprometimento organizacional ou *commitment* pode ser definido como um laço psicológico entre o colaborador e a sua organização que condiciona a probabilidade do colaborador abandonar voluntariamente a instituição (Allen & Meyer, 1996).

Allen e Meyer (1990) propuseram o "modelo das três componentes do comprometimento organizacional", segundo o qual, o comprometimento organizacional assume simultaneamente uma componente afetiva (*affective*); calculativa (*continuance*) e normativa (*normative*). Segundo este modelo, os colaboradores de uma organização estão comprometidos através de relações de carácter emocional (comprometimento afetivo), de relações transacionais baseadas num investimento pessoal com vista a um determinado retorno (comprometimento calculativo) e de sentimentos de obrigação e de dever moral para com a organização (comprometimento normativo).

Colaboradores com um comprometimento afetivo elevado estão entusiasmados com o trabalho que realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da organização, (Allen & Meyer, 1996; Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004; Meyer & Herscovitch, 2001), não perspetivando a sua saída da organização (Meyer et al., 2002). Um elevado comprometimento calculativo implica que os indivíduos vão esforçar-se no seu trabalho, tendo em vista unicamente a realização dos seus objetivos pessoais (manutenção do emprego, remuneração, promoção, elevados custos associados à mudança ou ausência de alternativas), permanecendo na organização enquanto não tiverem alternativas, ou devido aos custos associados a uma mudança serem elevados (Meyer & Allen, 1997; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2004). Refira-se ainda a possibilidade do comprometimento calculativo poder ser conceptualmente bidimensional (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2002), correspondendo uma dimensão a "custos associados à mudança" e a outra à "ausência de alternativas à atual situação". Relativamente ao comprometimento normativo os indivíduos sentem que têm uma responsabilidade moral para com a organização. Esse sentimento leva-os a realizarem de forma competente o seu trabalho, mas sem entusiasmo e empenho, permanecendo na organização enquanto o sentimento de obrigação moral for suficientemente forte (Meyer & Allen, 1997; Meyer et al., 2004).

A intenção de permanecer nas organizações de saúde pode ser influenciada pela segurança psicológica. Os profissionais de saúde têm maior probabilidade de se sentirem interessados, motivados e comprometidos com o seu trabalho quando se sentem psicologicamente protegidos. Além disso, é mais provável que se sintam encorajados pelos seus superiores e colegas de trabalho, o que pode reforçar o sentimento de conexão e pertença à organização. Por sua vez, isso pode aumentar o seu desejo de trabalhar na organização a longo prazo (O'Donovan & McAuliffe, 2020).

Palma-Moreira et al., (2024) indicam que quanto maior for o período no qual os colaboradores desenvolvem a sua atividade profissional numa organização, maior será a sua vontade em permanecer nesta. A duração do vínculo laboral torna-se um preditor do comprometimento organizacional, que pode sofrer alterações, estando dependente de fatores motivacionais tais como: a satisfação laboral; o significado da tarefa; a autonomia e o compromisso. Dentro deste contexto, a retenção de talento torna-se um desafio crucial, especialmente num cenário dinâmico no qual o *turnover* é um fenómeno contemporâneo inerente à realidade organizacional, responsável por desencadear profundas alterações nas dinâmicas das equipas indo além da simples substituição de recursos humanos. Face a esta realidade, as organizações devem adaptar as suas estratégias para que consigam reter os melhores profissionais, mantendo as *skills* essenciais ao seu plano estratégico

O comprometimento organizacional não é apenas influenciado por fatores individuais e pela qualidade da relação estabelecida com o líder, mas também pelo contexto no qual o trabalho se desenvolve. A cultura organizacional, ao refletir valores, normas e práticas partilhadas, molda as perceções dos colaboradores sobre justiça, apoio e alinhamento com os objetivos institucionais.

A cultura organizacional influencia a forma como os profissionais de saúde desenvolvem a sua atividade profissional, impactando a intenção de permanecer na organização. Por este motivo são necessárias práticas de gestão que aumentem a capacidade de uma organização em atrair, desenvolver, suportar e reter profissionais, melhorando desta forma a qualidade e eficiência dos cuidados prestados (Manley et al., 2011).

A cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de valores nucleares, normas e padrões de comportamento que condicionam a forma como as pessoas interagem numa organização e o modo como se empenham no trabalho e na organização (Schein, 1990). Assim, a cultura organizacional constitui uma qualidade dos grupos, composta por várias camadas de elementos, tais como: valores; normas; pressupostos básicos; artefactos e padrões de comportamento.

A cultura organizacional deve ser considerada como aspeto essencial na sustentabilidade da organização, otimizando o seu funcionamento e assegurando o cumprimento dos objetivos propostos. Quando uma organização tem uma cultura organizacional positiva que investe nas competências dos seus colaboradores, estes sentem-se valorizados, retribuindo à organização

com comportamentos e atitudes positivas, como comprometimento afetivo, o que por sua vez diminui as suas intenções de *turnover* (Palma-Moreira et al., 2024).

O clima organizacional desempenha também um papel fundamental na perceção da qualidade das relações, com uma influência significativa no nível de compromisso dos colaboradores para com a organização (Bahrami et al., 2016). De acordo com Zohar e Hofmann (2012) o clima organizacional é um sistema de energia *bottom-up*, que reflete os valores nucleares que moldam a cultura organizacional. Outros fatores referentes ao clima organizacional, tais como: a supervisão, o envolvimento dos colaboradores, o *burnout* e a utilização de incentivos associados à qualidade demonstraram também influenciar as perceções dos doentes e resultados dos cuidados de saúde nos quais se incluem.

Banks et al., (2014) sugerem que os colaboradores que desenvolvem uma relação positiva com o seu supervisor tendem também a cultivar relações com os seus colegas, o que pode explicar a ligação entre a LMX e a qualidade das interações entre colegas no local de trabalho.

A cultura e o clima organizacional, ao moldarem as relações de trabalho e as perceções de apoio, justiça e reconhecimento, influenciam diretamente o bem-estar dos profissionais e a forma como estes lidam com as exigências do seu papel. Quando o contexto organizacional promove abertura, confiança e suporte, tende a atenuar fatores de *stress* e a reduzir a exposição a riscos psicossociais. Pelo contrário, ambientes marcados por elevada carga de trabalho, ausência de autonomia ou relações interpessoais conflituosas podem potenciar esses riscos, comprometendo tanto a saúde física e mental como a qualidade dos cuidados prestados.

1.3. Riscos psicossociais

A *International Labour Organization* (ILO) definiu os riscos psicossociais como o conjunto de fatores que podem afetar a integridade física e mental das pessoas. A Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA) considera que os riscos psicossociais são um dos maiores desafios para a segurança e saúde no trabalho sobretudo pela ameaça que representam para a saúde física e mental dos trabalhadores. Os riscos psicossociais estão associados a aspetos relativos ao desenho do trabalho, à sua organização e gestão, e aos contextos sociais e ambientais, que têm o potencial de causar danos de tipo físico, social ou psicológico (Antunes, 2020).

A ILO aponta como riscos psicossociais: a sobrecarga horária; a sobrecarga de trabalho mental e físico; a monotonia; a falta de *empowerment*; o assédio moral; a violência; a

insegurança no emprego e o *stress* (individual e no trabalho). Alguns dos sintomas associados à exposição contínua e/ou intensa aos riscos psicossociais prendem-se com: ansiedade; depressão; lentificação psicomotora; problemas no sono; isolamento; abuso de substâncias; agressividade; inibição da capacidade de concentração e tomada de decisão e alterações neuro endócrinas (Antunes, 2020).

De acordo com Antunes (2020), a exposição prolongada a riscos psicossociais encontra-se associada a vários problemas de saúde física e mental, incluindo: ansiedade; depressão; *burnout*; tentativas de suicídio; perturbações do sono; lombalgias; fadiga crónica; problemas digestivos; doenças autoimunes; imunodeficiência; problemas dermatológicos; perturbações alimentares; adição a substâncias (incluindo álcool); doenças cardiovasculares; hipertensão arterial e úlceras gastrointestinais.

A *World Health Organization* (WHO) classificou o *burnout* como um fenómeno ocupacional ao invés de uma condição médica (WHO, 2019). *Burnout* é um termo genérico para descrever um estado de fadiga física, exaustão emocional, desgaste cognitivo devido à exposição prolongada a agentes de *stress* inevitáveis. Este pode ser classificado em três dimensões: depleção de energia ou exaustão, reduzida efetividade laboral ou sentimento negativista ou cínico relativamente ao trabalho e reduzida eficácia nas tarefas (Maslach et al., 2001).

Burri et al. (2022) identificam fatores "evitáveis" e "não-evitáveis" responsáveis pelo *burnout* nos fisioterapeutas. Constituem fatores "não evitáveis": anos de experiência profissional; sexo e idade; entre os fatores "evitáveis", a nível organizacional destacam-se: grau de satisfação financeira; alta carga de trabalho; falta de autonomia; progressão na carreira inexistente ou insuficiente; falta de controlo; falta de tempo; falta de treino e falta de trabalho a tempo inteiro. A nível psicossocial destacam-se: relações de trabalho insatisfatórias; estratégias de *coping* insuficientes; falta de suporte a nível da gestão; falta de desafio; falta de realização; baixa autoestima; falta de *feedback* e *stress* mental. A nível ambiental: cenário laboral; recursos materiais; grande exigência física; ambiente de trabalho negativo; dilemas éticos e má comunicação. A nível sociodemográfico: estado civil; nível de educação; nível de saúde; lesões músculo-esqueléticas ocupacionais; desejo de mudança; problemas familiares e número de trabalhos.

Santos e Gonçalves (2011) referem que os fisioterapeutas elencaram questões relacionadas com a dimensão funcional do seu trabalho e com problemas organizacionais nas instituições

como fontes importantes de *stress* ocupacional. A falta de autonomia profissional; a falta de organização na cadeia hierárquica de comando; a desorganização na distribuição de tarefas; a sobrecarga de trabalho e o baixo salário constituem as fontes de *stress* ocupacional mais frequentemente referidas. Quanto à dimensão socio-emocional, os participantes neste estudo relataram que a falta de reconhecimento social da sua profissão e os problemas interpessoais com os superiores eram as principais causas de *stress*. A falta de apoio emocional nas instituições, o peso emocional das suas tarefas e as situações em que têm de enfrentar a morte ou a incapacidade permanente dos doentes também foram identificados como fontes de *stress*.

No estudo de Ferguson et al. (2023) os participantes entrevistados recomendaram que os líderes e as organizações criem uma cultura organizacional positiva, reconhecendo a carga de trabalho exigente, oferecendo apoio para reduzir o *stress* no trabalho. Sistemas de recompensa financeira baseados em formação pós-graduada, resultados dos pacientes e inquéritos de satisfação, em vez de volume, podem ajudar a melhorar a perceção dos fisioterapeutas sobre o desajuste entre a comunidade, os valores, a justiça e as recompensas da organização.

Não é demais lembrar que um ambiente psicossocial positivo promove motivação, satisfação com o trabalho, *engagement* e um bom desempenho. Por outro lado, promove também, o desenvolvimento de competências profissionais e pessoais, bem como, o bem-estar físico e mental dos trabalhadores (Antunes, 2020).

A avaliação dos riscos psicossociais experimentados pelos profissionais deve tornar-se um compromisso obrigatório por parte das organizações, que devem colocar em prática as diretrizes nacionais e internacionais, que fomentam a saúde e o bem-estar no local de trabalho. De acordo com o Inquérito Europeu às Empresas Sobre Riscos Novos e Emergentes (ESENER), realizado pela Agência Europeia para a Segurança e Saúde no Trabalho (EU-OSHA, 2010), Portugal é um dos países europeus onde existem mais preocupações relativamente ao *stress* laboral, violência e assédio. Os sectores da saúde e serviço social, educação, administração pública e segurança, são os sectores de atividade onde esses riscos são mais evidentes de acordo com os especialistas. No entanto, Portugal não figura entre os países com maior investimento na prevenção dos riscos psicossociais (Antunes, 2020).

Globalmente a prevenção dos riscos psicossociais caracteriza-se por: promover a melhoria do bem-estar e da satisfação do trabalhador em relação ao trabalho e à organização; mão-de-obra mais saudável, motivada e produtiva; melhoria global do desempenho e do compromisso com a organização; redução do absentismo, do presentismo, das taxas de rotatividade dos

colaboradores e redução dos custos associados à perda de qualidade e produtividade (Antunes, 2020). A avaliação dos riscos não é apenas uma obrigação, constitui a base da estratégia de gestão da segurança e da saúde, sendo essencial para a criação de um local de trabalho seguro e saudável (Comissão Europeia, 2016).

As organizações precisam de qualidades fortes (fatores protetores), tais como: espírito de comunidade; valores; equidade e recompensas para reduzir a prevalência do *burnout*. Um fraco sentido de comunidade tem demonstrado ser um fator de risco emocional significativo para o *burnout* (Burri et al., 2022).

1.4. Modelo Concetual e Hipóteses de Investigação

O presente estudo baseia-se nas relações entre LMSX e o modelo de comprometimento comportamental, enfatizando o papel das relações interpessoais, das perceções psicossociais e das condições de trabalho. Partindo do pressuposto de que relações de elevada qualidade entre líderes e subordinados fomentam confiança, apoio social e reconhecimento, propõe-se que a LMSX seja um preditor direto e indireto do comprometimento afetivo dos colaboradores.

No modelo concetual, o comprometimento afetivo surge como variável dependente central, sendo influenciado diretamente pela LMSX e indiretamente através de diversos mecanismos mediadores, como a satisfação no trabalho e a perceção de recompensas.

Estudos anteriores indicam que a qualidade da relação LMSX está associada a variáveis como satisfação no trabalho, perceção de recompensas, apoio social dos superiores e qualidade da liderança, as quais se correlacionam positivamente com o comprometimento afetivo. Dessa forma, inclui-las como mediadoras permite descompor o efeito total de LMSX sobre o comprometimento afetivo, identificando os mecanismos psicossociais mais relevantes. (Gao et al., 2022; Gerstner & Day, 1997).

No presente estudo serão realizadas análises de mediação. Esta é uma técnica estatística usada para investigar como e porquê uma variável independente (X) influencia uma variável dependente (Y), testando se esse efeito ocorre por meio de uma terceira variável, chamada mediadora (M).

A mediação pela satisfação no trabalho é considerada particularmente relevante, dado que esta reflete o bem-estar e a perceção positiva das experiências laborais, constituindo um elo crítico entre a qualidade da relação líder–membro e o comprometimento afetivo.

Serão também realizadas análises de Moderação com o propósito de verificar quando ou em que condições a relação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y) muda em função de uma terceira variável, chamada moderador (Z).

De acordo com Cohen e Wills (1985) e Maslach e Leiter (2016), o efeito de variáveis positivas como a satisfação no trabalho e a comunidade social sobre o comprometimento afetivo pode ser condicionado por estados de desgaste psicológico. Assim, *burnout* e *stress* foram testados como moderadores, de modo a identificar em que circunstâncias esses recursos deixam de se traduzir em níveis elevados de comprometimento.

Com base nesta estrutura teórica e nos resultados empíricos prévios, formulam-se as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1**:** A qualidade da LMSX está positivamente associada ao comprometimento afetivo.

Hipótese 2**:** A relação entre LMSX e o comprometimento afetivo é mediada pela satisfação no trabalho.

Hipótese 3**:** A relação entre LMSX e o comprometimento afetivo é mediada pela perceção de recompensas no trabalho.

Hipótese 4: A relação entre LMSX e o comprometimento afetivo é mediada pela qualidade da liderança no trabalho.

Hipótese 5: A relação entre LMSX e o comprometimento afetivo é mediada pelo apoio social dos superiores no trabalho.

Hipótese 6: O *burnout* modera a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo, de forma a que esta relação se torne mais forte em contextos de maior *burnout*.

Hipótese 7: O *burnout* modera a relação entre comunidade social no trabalho e comprometimento afetivo.

Hipótese 8: O stress modera a relação entre comunidade social no trabalho e comprometimento afetivo.

O modelo conceptual proposto integra, assim, relações diretas, indiretas e condicionais, permitindo compreender não apenas se a qualidade da relação líder–membro influencia o comprometimento afetivo, mas também por que vias e em que circunstâncias esse efeito é mais ou menos significativo.

Capítulo II - Metodologia

2.1. Método

O presente estudo, de natureza exploratória, procura analisar as relações entre a LMSX, o comprometimento afetivo e variáveis psicossociais no contexto organizacional.

A população-alvo correspondeu aos TSDT de uma Unidade Local de Saúde. A amostra, de conveniência, foi constituída por 99 participantes, abrangendo diversas áreas profissionais. Entre estes, encontravam-se: sete técnicos de análises clínicas e saúde pública; dois técnicos de anatomia patológica, citológica e tanatológica; oito terapeutas da fala; sete terapeutas ocupacionais; nove técnicos de cardiopneumologia; cinco técnicos de farmácia; vinte e oito fisioterapeutas; três técnicos de medicina nuclear; três técnicos de ortóptica e nove técnicos de radiologia. Doze participantes não identificaram a sua profissão.

A análise documental foi realizada neste estudo como suporte ao enquadramento teórico, permitindo uma fundamentação sólida das variáveis em análise — *Leader Member Social Exchange* (LMSX), comprometimento organizacional e riscos psicossociais. Esta opção metodológica justifica-se por várias razões: a consulta de artigos científicos indexados em bases de dados reconhecidas, como a *ProQuest, Scopus, PubMed/MEDLINE* assegura a utilização de informação credível, revista por pares e cientificamente validada; a reflexão sobre o estado da arte relativamente às temáticas em estudo; a identificação de lacunas na literatura e estabelecimento de relações teóricas que sustentem a pertinência da investigação; a integração de contributos de diversas áreas científicas, enriquecendo o quadro concetual e possibilitando a seleção de instrumentos de medida validados, permitindo uma adequada fundamentação das hipóteses de investigação, assegurando deste modo a consistência teórica e metodológica.

A recolha de dados foi realizada através do envio de um questionário *online* aos TSDT de uma Unidade Local de Saúde, que incluía uma secção inicial para recolha de informações sociodemográficas, seguida da aplicação de três instrumentos, conforme anexo A. A troca líder–membro foi avaliada por meio do questionário LMSX. O comprometimento organizacional foi medido com recurso ao questionário de comprometimento organizacional, enquanto a identificação de riscos psicossociais associados à prática clínica foi efetuada através da aplicação da versão média do *Copenhagen Psychosocial Questionnaire II* (COPSOQ II).

2.2. Leader Member Social Exchange (LMSX)

O *Leader Member Social Exchange* (LMSX) avalia a qualidade da troca social entre líderes e membros. Este instrumento centra-se num aspeto específico da relação líder–membro, de natureza social e comportamental, que ultrapassa a lógica de retribuição imediata própria das relações transacionais, incorporando sentimentos como gratidão, confiança e altruísmo (Bernerth et al., 2007).

De acordo com Liden e Maslyn (1998), o LMX integra componentes de afeto, confiança, lealdade e respeito profissional, características pouco prováveis de emergir em interações puramente transacionais. A escala utilizada é composta por oito *itens*, respondidos numa escala de tipo *Likert* de sete pontos, em que pontuações mais elevadas indicam relações de troca de elevada qualidade. O instrumento encontra-se disponível conforme anexo B.

2.3. Comprometimento Organizacional

Para avaliar o comprometimento organizacional, foram utilizadas as três escalas propostas por Meyer e Allen (1997) — afetiva, calculativa e normativa — validadas para a população portuguesa por Nascimento et al. (2008). Este modelo assume a natureza multidimensional do comprometimento, considerando que cada componente pode ser mensurada de forma independente: a afetiva que reflete o vínculo emocional e a identificação com a organização; a calculativa que se relaciona com os custos percebidos de deixar a organização e a normativa associada ao sentido de obrigação de permanecer.

As escalas são compostas por afirmações representativas de cada dimensão, respondidas numa escala de tipo *Likert* de sete pontos, variando entre 1 (“Discordo totalmente”) e 7 (“Concordo totalmente”). Seguindo as recomendações de Nascimento et al. (2008), foram removidos dois *itens* da versão original (*itens* 10 e 18), mantendo-se uma estrutura com seis *itens* para o comprometimento afetivo (2(R), 6, 7(R), 9, 11 e 15(R)); sete *itens* para o comprometimento calculativo (1, 3, 13, 14, 16, 17 e 19), e quatro *itens* para o comprometimento normativo (4, 5(R), 8 e 12). O instrumento encontra-se disponível conforme Anexo C.

2.4. *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) II

O *Copenhagen Psychosocial Questionnaire* (COPSOQ) foi desenvolvido por Kristensen et al. (2005) como um instrumento válido e de fácil compreensão para avaliar fatores psicossociais no trabalho. Baseia-se numa abordagem multidimensional que procura abranger um amplo

espetro de aspetos relacionados com o conceito de "*stress* laboral", incorporando contributos do modelo de exigência–controlo, que associa níveis elevados de exigências e baixo apoio social ao aumento do *stress* ocupacional.

Em Portugal, o COPSOQ é utilizado para avaliar o impacto dos fatores psicossociais no trabalho, entendidos como características das condições e organização laboral que afetam a saúde através de processos psicológicos e fisiológicos. O instrumento adota uma metodologia tripartida, contemplando dimensões de exigências, influência e desenvolvimento, relações interpessoais e liderança, valores no trabalho e resultados relacionados com a saúde.

O COPSOQ II (versão reformulada em 2007) apresenta três formatos: curto (23 dimensões/40 perguntas), médio (28 dimensões/87 perguntas) e longo (41 dimensões/128 perguntas), sendo a versão média recomendada para avaliação de riscos e planeamento de intervenções em saúde ocupacional. Esta versão, validada para a população portuguesa por Silva et al., (2012), foi a utilizada no presente estudo, por permitir uma caracterização abrangente e cientificamente robusta das dimensões psicossociais no contexto de trabalho dos TSDT. O instrumento encontra-se disponível conforme Anexo D.

2.5. Técnicas de Tratamento de Dados

O tratamento e análise estatística dos dados foram realizados com recurso ao software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), versão 29.0.2.0 (20). Procedeu-se inicialmente a uma análise exploratória dos dados. A avaliação da consistência interna das escalas foi efetuada através do cálculo do *Alpha* de *Cronbach*.

Para a análise das relações entre variáveis, recorreu-se a estatísticas descritivas, correlações de *Spearman* e análises de regressão linear simples e múltipla. As hipóteses de mediação e moderação foram testadas utilizando a *PROCESS Macro* de *Hayes* (versão 5), com recurso a amostragem *bootstrap* de 5000 interações e intervalos de confiança a 95% com correção de viés (*bias-corrected*). Para todos os testes estatísticos foi adotado um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

Mediação estatística é usada para investigar se a relação entre duas variáveis ocorre, total ou parcialmente, através de uma terceira variável. Moderação explica quando ou em que condições essa relação muda, dependendo de uma terceira variável.

Capítulo III - Resultados

O questionário foi enviado aos TSDT de uma Unidade Local de Saúde, tendo sido obtidas noventa e nove respostas válidas. A amostra é composta por sete técnicos de análises clínicas e saúde pública, dois técnicos de anatomia patológica, citológica e tanatológica, três audiologistas, nove técnicos de cardiopneumologia, cinco técnicos de farmácia, vinte e oito fisioterapeutas, quatro técnicos de medicina nuclear, três optometristas, nove técnicos de radiologia, oito terapeutas da fala, sete terapeutas ocupacionais e doze participantes que não especificaram a profissão.

Quadro 3.1 - Distribuição da amostra pelas profissões.

Profissão	Número de participantes
Análises clínicas e saúde pública	7
Anatomia patológica, citológica e tanatológica	2
Audiologia	3
Cardiopneumologia	9
Farmácia	5
Fisioterapia	28
Medicina nuclear	4
Radiologia	9
Optometria	3
Terapia da fala	8
Terapia ocupacional	7
Não especificaram	14

Do total de participantes, oitenta são do sexo feminino e dezanove do sexo masculino, apresentando uma idade média de 42,87 anos, variando entre os vinte e dois e os sessenta e quatro anos.

Quadro 3.2 - Distribuição da amostra pelo sexo.

Sexo	Número de participantes
Feminino	80
Masculino	19

No que diz respeito às habilitações académicas: quatro profissionais possuem bacharelato; sessenta e nove são licenciados, vinte e três têm mestrado e três doutoramento.

Quadro 3.3 - Distribuição da amostra pelo grau académico.

Grau académico	Número de participantes
Bacharelato	4
Licenciatura	69
Mestrado	23
Doutoramento	3

Relativamente à função desempenhada, noventa participantes não ocupam cargos de coordenação, enquanto nove exercem essa função.

Quadro 3.4 - Distribuição da amostra pelas funções.

Função	Número de participantes
Sem coordenação	90
Com coordenação	9

Quanto ao contexto profissional, noventa e quatro trabalham em ambiente hospitalar e cinco nos cuidados de saúde primários. No regime laboral, vinte e três profissionais trabalham por turnos e outros vinte e três prestam serviço ao fim de semana. Conforme anexo D.

Quadro 3.5 - Distribuição da amostra pelo contexto hospitalar.

Contexto profissional	Número de participantes
Cuidados de saúde primários	5
Hospital	94

3.1. LMSX

No LSMX, os oito *itens* apresentaram um α de *Cronbach* = 0,948 indicando elevada consistência interna. A pontuação média foi de 4,20 numa escala de um (1) a sete (7), situando-se ligeiramente acima do ponto médio (4) e refletindo uma perceção moderadamente positiva entre os inquiridos. O desvio-padrão foi de 1,52, valor moderado, o que sugere alguma variação nas respostas, mas sem grande dispersão. A maioria das respostas concentrou-se entre 2,68 e 5,72.

Quadro 3.6 – Análise fatorial exploratória do LMSX.

Estatística	Resultado	*Item*	Comunalidade	*Factor loading*
KMO	0,921	1. Relação de troca mútua.	0,66	0,813
Bartlett χ^2 (gl=28), p	728,500; p < 0,001	2. Retribuição sem especificar condições.	0,63	0,794
Nº de fatores extraídos	1	3. Retribuição por benefício ao superior.	0,739	0,859
Variância explicada	73,60%	4. Equilíbrio esforços-benefícios.	0,8	0,894
Alpha de *Cronbach*	0,948	5. Esforços são retribuídos.	0,817	0,904
Média	4,2	6. Relação baseada em trocas equitativas.	0,646	0,804
		7. Esforço recompensado.	0,828	0,91
		8. Ações voluntárias reconhecidas.	0,768	0,877

A análise fatorial exploratória confirmou a unidimensionalidade do LMSX. O índice KMO foi excelente (0,921) e o teste de *Bartlett* significativo (χ^2 (28) = 728,500; ρ < 0,001), indicando a adequação dos dados para a análise. As comunalidades variaram entre 0,630 e 0,828 e todos os *itens* apresentaram cargas fatoriais elevadas no único fator extraído, que explicou 73,6% da variância total. Os pressupostos foram verificados conforme anexo E.

3.2. Modelo de Comprometimento Organizacional

Os dados descritivos evidenciam diferentes níveis de comprometimento organizacional. O comprometimento afetivo apresentou α = 0,805 nos 6 *itens* (2R; 6; 7R; 10; 14R), com a média mais elevada (M = 4,52; DP = 1,185), indicando que a maioria dos colaboradores mantém um vínculo emocional positivo, permanecendo na organização por identificação e envolvimento genuíno.

Quadro 3.7 – Análise fatorial exploratória do comprometimento afetivo.

Estatística	**Resultado**	***Item***	**Comunalidade**	***Factor loading***
KMO	0,79	2. (R) Não me sinto emocionalmente ligado.	0,642	0,801
Bartlett χ^2 (gl=10), p	159,023; p < 0,001	6. Grande significado pessoal.	0,562	0,75
Nº de fatores extraídos	1	7. (R) Não me sinto como parte da família.	0,622	0,789
Variância explicada	57,40%	10. Feliz em passar carreira na empresa.	0,475	0,689
Alpha de *Cronbach*	0,805	14. (R) Não me sinto parte desta empresa.	0,568	0,754
Média	4,52			

A AFE revelou boa adequação da amostra (KMO = 0,790) e um teste de *Bartlett* significativo (χ^2 (10) = 159,023; ρ < 0,001). As comunalidades variaram entre 0,475 e 0,642, e as cargas fatoriais situaram-se entre 0,689 e 0,801. Fator único responsável por 57,4% da variância, confirmando a unidimensionalidade e a consistência estatística do construto.

O comprometimento calculativo (M = 4,02; DP = 1,144; α = 0,734, 7 *itens*: 1; 3; 12; 13; 15; 16; 17) revelou-se moderado, sugerindo influência de fatores pragmáticos, como estabilidade financeira ou escassez de alternativas.

Quadro 3.8 – Análise fatorial exploratória do comprometimento calculativo.

Estatística	Resultado	*Item*	Comunalidade	*Factor loading (F1)*	*Factor loading (F2)*
KMO	0,764	1. Poucas alternativas para sair.	0,651	-	0,772
Bartlett χ^2 (gl=21), p	149,407; p < 0,001	3. Penalização material se sair.	0,541	0,68	-
Nº de fatores extraídos	2	12. Sacrifício pessoal/benefícios.	0,413	0,621	-
Variância explicada	56,9% (F1 = 40,3%; F2 = 16,6%)	13. Necessidade material/vontade pessoal.	0,653	0,654	-0,475
Alpha de *Cronbach*	0,734	15. Escassez de alternativas de emprego.	0,643	-	0,765
Média	4,02	16. Vida afetada se sair.	0,724	0,719	0,455
		17. Já dei muito à empresa.	0,358	0,557	-

A análise fatorial revelou que o comprometimento calculativo é bidimensional. O KMO foi aceitável (0,764) e o teste de *Bartlett* significativo (χ^2 (21) = 149,407; ρ < 0,001). As comunalidades variaram entre 0,358 e 0,724, indicando adequada explicação dos *itens*, embora com um caso ligeiramente abaixo do limiar recomendado. Dois fatores foram extraídos, explicando conjuntamente 56,9% da variância total. O fator 1 (custos e sacrifícios pessoais/materiais) agrupou os *itens* relacionados às perdas pessoais associadas à saída da empresa, enquanto o fator 2 (escassez de alternativas de emprego) reuniu os *itens* ligados à perceção de poucas opções externas.

O comprometimento normativo obteve a média mais baixa (M = 3,34; DP = 1,378; α = 0,796, 4 *itens*: 4; 5R; 8; 11), refletindo menor perceção de obrigação moral ou lealdade institucional. Globalmente, a permanência na organização parece mais associada à afinidade e utilidade percebida do que a um sentido de dever.

Quadro 3.9 – Análise fatorial exploratória do comprometimento normativo.

Estatística	Resultado	*Item*	Comunalidade	*Factor loading*
KMO	0,786	4. Obrigação pessoal para com colegas.	0,594	0,771
Bartlett χ^2 (gl=6), p	112,936; p < 0,001	5. (R) Não tenho dever moral.	0,616	0,785
Nº de fatores extraídos	1	8. Não seria correto deixar empresa.	0,648	0,805
Variância explicada	62,40%	11. Sentir-me-ia culpado se saísse.	0,639	0,799
Alpha de *Cronbach*	0,796			
Média	3,34			

A AFE indicou a extração de um único fator, responsável por 62,4% da variância total, com cargas fatoriais entre 0,771 e 0,805. O KMO (0,786), o teste de *Bartlett* significativo (χ^2 (6) = 112,936; ρ < 0,001) e as comunalidades acima de 0,59 confirmam a adequação dos dados. Os pressupostos foram verificados conforme anexo D.

3.3. COPSOQ II

3.3.1. Fiabilidade das Subescalas

Conforme o quadro 3.10, os coeficientes de *Cronbach* variaram entre 0,703 e 0,916 indicando fiabilidade aceitável a excelente. Os valores por subescala foram: Exigências quantitativas (0,723), Influência no trabalho (0,754), Possibilidade de desenvolvimento (0,742), Previsibilidade (0,729), Transparência do papel laboral desempenhado (0,753), Recompensas (0,830), Conflitos laborais (0,703), Apoio social dos colegas (0,818), Apoio social dos superiores (0,887), Comunidade social do trabalho (0,876), Qualidade da liderança (0,916), Confiança horizontal (0,782), Justiça e respeito (0,794), Significado do trabalho (0,786), Satisfação no trabalho (0,790), Conflito trabalho-família (0,769), Problemas em dormir (0,858), *Burnout* (0,781), *Stress* (0,817) e Sintomas depressivos (0,711).

Não foi possível calcular o *alpha* para Ritmo de trabalho, Insegurança laboral e Saúde geral (apenas um *item*). Algumas subescalas apresentaram consistência interna fraca, tais como: Compromisso com o trabalho (0,420), Comportamentos ofensivos (0,476), Autoeficácia (0,527), Exigências cognitivas (0,534) e Confiança vertical (0,609).

Quadro 3.10 – *Alpha* de *Cronbach*, médias e desvios-padrão das subescalas.

Subescalas	*Itens*	Alpha	Média	Desvio Padrão
Exigências quantitativas	3	0,72	2,68	0,89
Ritmo de Trabalho	1	*	3,52	0,96
Exigências cognitivas	3	0,53	3,94	0,59
Exigências emocionais	1	*	4,07	0,95
Influência no trabalho	4	0,75	2,75	0,94
Possibilidade de desenvolvimento	3	0,74	4,13	0,69
Previsibilidade	2	0,73	2,95	0,94
Transparência do papel laboral desempenhado	3	0,75	3,89	0,74
Recompensas	3	0,830	3,35	0,84
Conflitos Laborais	3	0,7	3,07	0,69
Apoio Social dos colegas	3	0,82	3,40	0,84
Apoio Social dos Superiores	3	0,89	2,60	1,01
Comunidade Social do trabalho	3	0,88	3,61	0,88
Qualidade da liderança	4	0,92	3,10	1,02
Confiança horizontal	3	0,78	2,70	0,78
Confiança vertical	3	0,61	3,50	0,70
Justiça e Respeito	3	0,79	3,02	0,72
Auto-eficácia	2	0,53	3,60	0,68
Significado do trabalho	3	0,79	4,34	0,62
Compromisso local de trabalho	3	0,420	3,22	0,90
Satisfação no trabalho	4	0,790	3,18	0,77
Insegurança laboral	1	*	2,39	1,32
Saúde Geral	1	*	3,10	0,93
Conflito trabalho/família	3	0,77	3,20	0,91
Problemas em dormir	2	0,86	2,62	1,23
Burnout	2	0,78	3,43	0,94
Stress	2	0,82	2,95	1,02
Sintomas depressivos	2	0,71	2,62	1,01
Comportamentos ofensivos	4	0,48	1,15	0,30

* não é possível calcular pois trata-se de apenas 1 atributo

Nota: a tabela completa encontra-se no Apêndice 1.

3.3.2. Comparação com Referência COPSOQ II

A maioria das subescalas apresentou médias próximas da referência do COPSOQ II. Diferenças ligeiras foram observadas em Recompensas (3,35 vs. 3,71), Qualidade da liderança (3,10 vs. 3,49) e Satisfação no trabalho (3,18 vs. 3,37). Diferenças mais expressivas incluíram: *Burnout* (3,43 vs. 2,70), Exigências cognitivas (3,94 vs. 3,79), Exigências emocionais (4,07 vs. 3,42), Ritmo de trabalho (3,52 vs. 3,18), Apoio social dos superiores (2,60 vs. 3,13), Conflito trabalho-família (3,20 vs. 2,67), Previsibilidade (2,95 vs. 3,23) e Insegurança laboral (2,39 vs. 3,13). O Significado do trabalho destacou-se positivamente (4,34 vs. 4,03). A tabela completa com todas as subescalas e respetivas diferenças encontra-se no Apêndice 1.

3.3.3. Diferenças por Sexo

Observou-se diferença estatisticamente significativa ($p < 0,001$) nos valores médios entre os sexos. As mulheres ($n = 80$) apresentaram maiores valores em Ritmo de trabalho (3,56 vs. 3,32), Exigências emocionais (4,11 vs. 3,89), *Burnout* (3,49 vs. 3,18), *Stress* (2,98 vs. 2,82) e Sintomas depressivos (2,65 vs. 2,50). Os homens ($n = 19$) obtiveram maiores médias em Recompensas (3,49 vs. 3,32), Previsibilidade (3,13 vs. 2,91), Transparência no papel laboral (4,05 vs. 3,85), Autoeficácia (3,87 vs. 3,54), Confiança vertical (3,60 vs. 3,48) e Satisfação no trabalho (3,50 vs. 3,11). Não houve diferenças significativas para Influência no trabalho, Apoio social de colegas, Confiança horizontal, Compromisso com o local de trabalho e Problemas em dormir. A tabela completa com todas as subescalas e respetivas diferenças encontra-se no Apêndice 2.

Quadro 3.11 - Médias e desvios-padrão das subescalas por sexo.

Subescalas	Sexo Feminino		Sexo Masculino			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	*t*	*p*
Exigências quantitativas	2,63	0,85	2,88	1,01	-5,92	<0,001
Ritmo de Trabalho	3,56	0,95	3,32	0,98	5,46	<0,001
Exigências cognitivas	3,95	0,51	3,89	0,86	1,98	0,05
Exigências emocionais	4,11	0,89	3,89	1,12	4,88	<0,001
Influência no trabalho	2,75	0,90	2,74	1,07	0,37	0,713
Possibilidade desenvolvimento	4,15	0,60	4,07	0,96	2,47	0,014
Previsibilidade	2,91	0,87	3,13	1,16	-4,96	<0,001
Transparência do papel laboral desempenhado	3,85	0,74	4,05	0,70	-5,73	<0,001
Recompensas	3,32	0,81	3,49	0,93	-4,30	<0,001
Conflitos Laborais	3,03	0,70	3,26	0,63	-7,21	<0,001
Apoio Social dos colegas	3,40	0,81	3,39	0,92	0,36	0,72
Apoio Social dos Superiores	2,63	0,98	2,49	1,11	2,90	0,004
Comunidade Social do trabalho	3,60	0,86	3,61	0,95	-0,24	0,812
Qualidade da liderança	3,12	1,00	3,03	1,11	1,85	0,064
Confiança horizontal	2,69	0,78	2,75	0,76	-1,71	0,087
Confiança vertical	3,48	0,70	3,60	0,66	-3,58	<0,001
Justiça e Respeito	3,01	0,72	3,05	0,70	-1,18	0,24
Auto-eficácia	3,54	0,68	3,87	0,56	-10,55	<0,001
Significado do trabalho	4,32	0,58	4,39	0,76	-2,09	0,037
Compromisso local de trabalho	3,23	0,83	3,18	1,10	0,97	0,334
Satisfação no trabalho	3,11	0,72	3,50	0,84	-11,15	<0,001
Insegurança laboral	2,38	1,31	2,47	1,35	-1,58	0,114
Saúde Geral	3,10	0,93	3,11	0,91	-0,12	0,91
conflito trabalho/família	3,18	0,85	3,26	1,09	-1,96	0,05
Problemas em dormir	2,60	1,21	2,68	1,28	-1,45	0,146
Burnout	3,49	0,87	3,18	1,13	7,05	<0,001
Stress	2,98	1,01	2,82	1,05	3,43	<0,001
Sintomas depressivos	2,65	1,00	2,50	1,03	3,16	0,002
Comportamentos ofensivos	1,15	0,30	1,12	0,26	2,48	0,013

3.3.4. Diferenças por Idade

A amostra foi dividida em dois grupos: <38 anos e ≥38 anos. Ambos reportaram elevadas Exigências emocionais e cognitivas, baixo Apoio da liderança e níveis preocupantes de *Burnout*.

Grupo <38: destacou-se por maior valorização da Possibilidade de desenvolvimento (4,25 vs. 4,06), maior satisfação (3,39 vs. 3,05) e sentido de propósito (4,42 vs. 4,28), mas também mais *Stress* (3,08 vs. 2,87), *Burnout* (3,58 vs. 3,34) e Sintomas depressivos (2,72 vs. 2,56).

Grupo ≥38: reportou menor Recompensa (3,22 vs. 3,56), menor Apoio da liderança (2,98 vs. 3,30), pior perceção de Justiça e Respeito (2,94 vs. 3,15) e menor Satisfação no trabalho (3,05 vs. 3,39). A tabela completa encontra-se no Apêndice 3.

3.3.5. Distribuição dos Níveis de Risco Psicossocial

A classificação dos fatores psicossociais foi realizada de acordo com o manual do COPSOQ II, utilizando os valores médios obtidos para cada subescala e aplicando os pontos de corte 2,33 e 3,66, ajustados à natureza de cada fator (interpretação positiva ou negativa para a saúde). Assim, para fatores com impacto positivo (ex.: satisfação no trabalho, comunidade social, possibilidade de desenvolvimento), valores mais elevados representam condições favoráveis; para fatores com impacto negativo (ex.: *burnout*, insegurança laboral, *stress*), valores mais elevados indicam maior risco. Consultar figura no Apêndice 4.

Com base neste critério, 21,1% das subescalas situam-se na categoria favorável (verde), 39,4% na categoria intermédia (amarelo) e 39,5% na categoria de risco elevado (vermelho). A percentagem de dimensões em risco elevado, superior à de condições favoráveis, constitui um sinal de alerta para a organização.

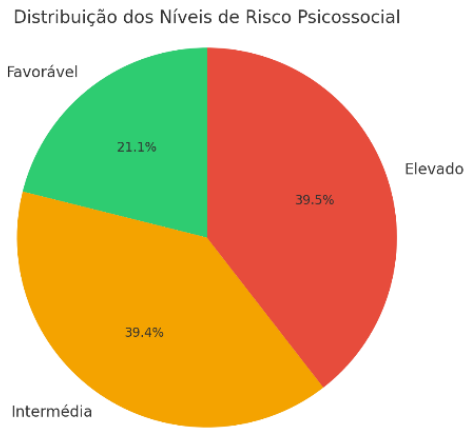


Figura 3.1 - Distribuição dos níveis de risco psicossocial.

Os fatores em risco elevado incluem: *burnout*; conflito trabalho–família; confiança horizontal; apoio social dos superiores; influência no trabalho; exigências emocionais; exigências cognitivas e ritmo de trabalho.

Quadro 3.12 - Subescalas com risco elevado.

Subescala	**Percentagem**
Exigências cognitivas	79,80%
Exigências emocionais	71,70%
Confiança horizontal	63,60%
Ritmo de trabalho	55,60%
Burnout	45,50%
Apoio Social dos superiores	44,40%
Conflito trabalho-família	40,40%
Influência no trabalho	40,40%

Os fatores de risco intermédio incluem: sintomas depressivos; *stress*; insegurança laboral; previsibilidade; satisfação no trabalho; compromisso com o local de trabalho; autoeficácia; justiça e respeito; conflitos laborais e previsibilidade.

Quadro 3.13 - Subescalas com risco intermédio.

Subescala	**Percentagem**
Insegurança laboral	64,60%
Compromisso com o local de trabalho	62,60%
Previsibilidade	54,50%
Conflitos laborais	54,50%
Previsibilidade	54,50%
Autoeficácia	52,50%
Justiça e respeito	52,50%
Satisfação no trabalho	51,50%
Stress	50,50%
Sintomas depressivos	49,50%

Os fatores classificados como favoráveis incluem: comportamentos ofensivos; problemas em dormir; saúde geral; significado do trabalho; confiança vertical; qualidade da liderança; possibilidade de desenvolvimento; comunidade social no trabalho; recompensas; apoio social dos colegas e transparência do papel laboral desempenhado.

Quadro 3.14 - Subescalas com risco favorável.

Subescala	Percentagem
Comportamentos ofensivos	99,00%
Significado do trabalho	93,90%
Confiança vertical	93,90%
Possibilidade de desenvolvimento	87,90%
Transparência do papel laboral	78,80%
Comunidade social no trabalho	59,60%
Apoio social dos colegas	50,50%
Recompensas	43,40%
Problemas em dormir	39,40%
Qualidade da liderança	39,40%

3.4. LMSX e comprometimento afetivo

A LMSX revelou-se um preditor estatisticamente significativo do comprometimento afetivo, explicando 10,3% da sua variância (R^2 = 0,103). Embora represente um efeito modesto, é relevante no contexto organizacional, indicando que relações de elevada qualidade entre líder-membro estão associadas a níveis superiores de comprometimento afetivo.

A análise de variância (ANOVA) confirmou a significância estatística do modelo de regressão: F (1,97) = 11,17, ρ= 0,001. O coeficiente da variável LMSX foi positivo e significativo (β = 0,250, ρ = 0,001), sugerindo que, em média, cada ponto adicional na qualidade da troca líder-membro está associado a um aumento de 0,25 pontos no comprometimento afetivo. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

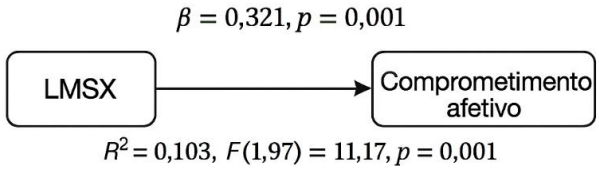


Figura 3.2 - Regressão linear simples entre a LMSX e o comprometimento afetivo, com coeficiente padronizado (β), coeficiente de determinação (R^2) e estatística F.

3.5. Mediação

Uma análise de mediação é uma técnica estatística usada para investigar como e porquê uma variável independente (X) influencia uma variável dependente (Y), testando se esse efeito ocorre por meio de uma terceira variável, chamada mediadora (M).

Os estudos de Gerstner e Day (1997) e Gao et al., (2022) apontam a satisfação no trabalho, as recompensas, o apoio social dos supervisores e a perceção de liderança como mecanismos relevantes na relação entre LMSX e comprometimento afetivo. Deste modo, a realização destas

análises permitiu decompor o efeito total da LMSX em componentes diretas e indiretas, identificando os caminhos psicossociais mais significativos.

3.5.1. Satisfação

Foi conduzida uma análise de mediação utilizando o *Process Macro* para SPSS com o objetivo de verificar se a satisfação no trabalho medeia a relação entre a qualidade da LMSX e o comprometimento afetivo.

Os resultados demonstram que a LMSX prediz significativamente a satisfação no trabalho (β= 0,2511, ρ < 0,001) e que a satisfação, por sua vez, prediz significativamente o comprometimento afetivo (β = 0,8515, ρ < 0,001). Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

Quando a satisfação no trabalho foi incluída no modelo como mediadora, o efeito direto da LMSX sobre o comprometimento afetivo deixou de ser significativo (β= 0,0366, ρ = 0,6269). O efeito indireto foi estatisticamente significativo (β= 0,2138, IC 95% = [0,1235; 0,3125]), indicando mediação total.

Estes resultados sugerem que a satisfação no trabalho atua como um forte mediador emocional da relação entre a qualidade da troca líder-membro e o comprometimento afetivo, em consonância com a literatura, evidenciando que líderes que estabelecem relações de alta qualidade com os colaboradores promovem maior bem-estar e, consequentemente, fortalecem o vínculo emocional destes à organização.

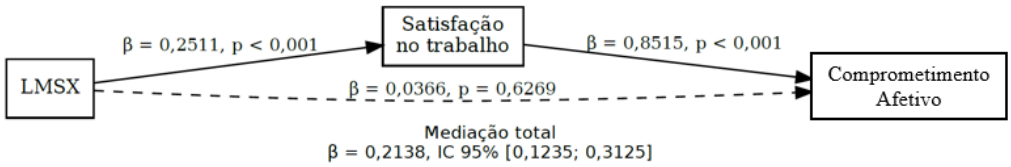


Figura 3.3 - Modelo de mediação simples da relação LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela satisfação no trabalho. Valores apresentados correspondem aos coeficientes padronizados (β) e respetivos níveis de significância (ρ). Linha tracejada indica efeito direto não significativo.

3.5.2. Recompensas

Os resultados indicam a existência de mediação total, ou seja, a qualidade da LMSX aumenta a perceção de recompensas pelo trabalho desenvolvido, o que, por sua vez, eleva o comprometimento afetivo. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

Para avaliar esta hipótese, foi conduzida uma análise de mediação com o *Process Macro* para SPSS, utilizando 5000 amostras de *bootstrap* e intervalos de confiança *bias-corrected* a 95%.

Verificou-se que a LMSX prediz significativamente a perceção de recompensas (β = 0,2645, ρ < 0,001) e que as recompensas, por sua vez, predizem significativamente o comprometimento afetivo (β = 0,5065, ρ = 0,0008). Quando a variável mediadora foi introduzida no modelo, o efeito direto da LMSX sobre o comprometimento afetivo deixou de ser significativo (β= 0,1165, ρ = 0,1526).

O efeito indireto foi estatisticamente significativo (β = 0,1339, IC 95% = [0,0576; 0,2188]), confirmando que, nesta amostra, a perceção de recompensas medeia completamente a relação entre LMSX e o comprometimento afetivo.

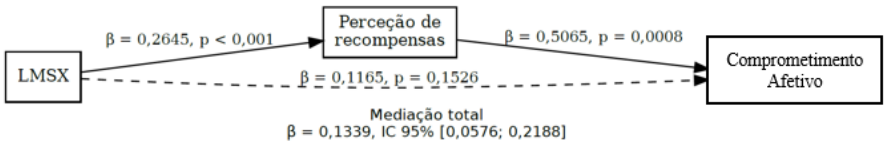


Figura 3.4 - Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de recompensas.

3.5.3. Apoio Social dos Superiores

Foi realizada uma análise de mediação, recorrendo ao *Process Macro* para SPSS com o objetivo de avaliar se a perceção de apoio social dos superiores medeia a relação entre a qualidade da LMSX e o comprometimento afetivo. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

Os resultados indicam mediação total, ou seja, o efeito de LMSX sobre o comprometimento afetivo é totalmente explicado pela perceção de apoio social dos superiores. Constatou-se que a LMSX prediz significativamente o apoio social dos superiores (β = 0,4009, ρ < 0,001) e que este, por sua vez, prediz de forma significativa o comprometimento afetivo (β = 0,3330, ρ= 0,0178).

Quando o apoio social dos superiores foi incluído no modelo, o efeito direto da LMSX sobre o comprometimento deixou de ser significativo (β = 0,1169, ρ= 0,2055). O efeito indireto foi estatisticamente significativo (β= 0,1335, IC 95% = [0,0187; 0,2616]), sugerindo que a perceção de apoio social dos superiores constitui um mecanismo explicativo chave da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo.

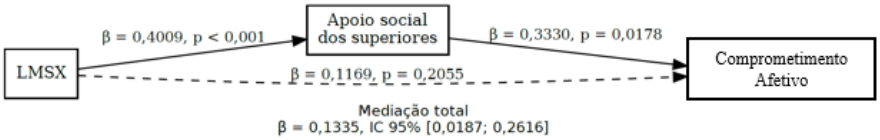


Figura 3.5 - Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de apoio social dos superiores.

3.5.4. Qualidade de Liderança

Foi conduzida uma análise de mediação utilizando o *Process Macro* para SPSS com 5000 amostras de *bootstrap* e intervalos de confiança a 95%, com o objetivo de avaliar se a perceção da qualidade da liderança medeia a relação entre a qualidade da LMSX e o comprometimento afetivo. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

Os resultados indicam que a LMSX prediz significativamente perceções mais positivas sobre a qualidade da liderança (b = 0,3955, ρ< 0,001) e que estas, por sua vez, estão associadas a níveis mais elevados de comprometimento afetivo (b = 0,4237, ρ = 0,0017).

Com a introdução da variável mediadora, o efeito direto de LMSX sobre o comprometimento afetivo deixou de ser significativo (b = 0,0829, ρ= 0,3507), indicando mediação completa. O efeito indireto foi estatisticamente significativo (b = 0,1676, IC 95% = [0,0563; 0,3130]), confirmando que o impacto da LMSX sobre o comprometimento afetivo se dá inteiramente através da perceção da qualidade da liderança.

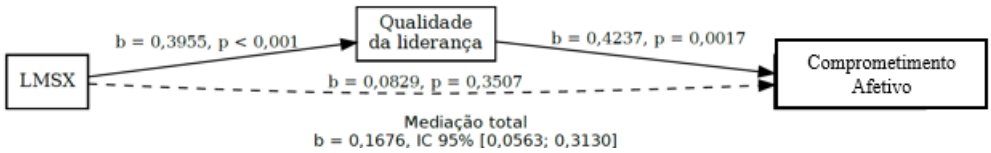


Figura 3.6 - Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção da qualidade da liderança.

3.6. Mediação múltipla

A mediação múltipla é um conceito usado para descrever situações em que o efeito de uma variável independente sobre uma variável dependente é explicado, total ou parcialmente, por mais de um mediador.

Foi conduzida uma análise de mediação múltipla paralela utilizando o *Process Macro* para SPSS com 5000 amostras de *bootstrap* e intervalos de confiança *bias-corrected* a 95%, com o objetivo de avaliar o papel mediador conjunto de três variáveis psicossociais — perceção de recompensas, satisfação no trabalho e apoio social dos superiores — na relação entre a

qualidade da LMSX e o comprometimento afetivo. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

O efeito direto de LMSX sobre o comprometimento afetivo deixou de ser significativo quando os mediadores foram incluídos no modelo (β = -0,0414, ρ = 0,6326), indicando mediação total. O efeito indireto total foi estatisticamente significativo (β = 0,2919, IC 95% = [0,1700; 0,4384]), sugerindo que, em conjunto, as três variáveis mediadoras explicam uma parte substancial da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo.

Entre os mediadores, a satisfação no trabalho destacou-se como o único com efeito indireto individual significativo (β = 0,1872, IC 95% = [0,0909; 0,3050]). Os efeitos indiretos via perceção de recompensas e apoio social dos superiores não foram significativos isoladamente, embora contribuam para o efeito mediador total.

O modelo reforça a importância da LMSX como base para experiências positivas no trabalho, sendo a satisfação no trabalho o mediador individual mais robusto na promoção do comprometimento afetivo.

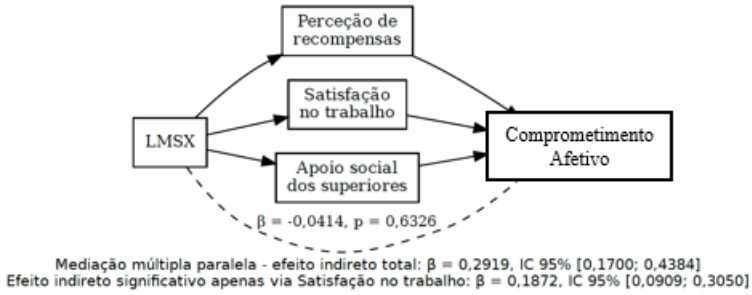


Figura 3.7 - Modelo de mediação múltipla paralela da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de recompensas, satisfação no trabalho e apoio social dos superiores. O efeito indireto total foi significativo, com significância individual apenas para o caminho via satisfação no trabalho.

3.7. Moderação

Uma análise de moderação é uma técnica estatística usada para verificar quando ou em que condições a relação entre uma variável independente (X) e uma variável dependente (Y) muda em função de uma terceira variável, chamada moderador (Z).

De acordo com Maslach e Leiter (2016) e Cohen e Wills (1985), o efeito de variáveis positivas como a satisfação no trabalho e a comunidade social sobre o comprometimento afetivo pode ser condicionado por estados de desgaste psicológico. Assim, *burnout* e *stress*

foram testados como moderadores, de modo a identificar em que circunstâncias esses recursos deixam de se traduzir em níveis elevados de comprometimento.

3.7.1 *Burnout* como moderador da relação entre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo

Para aprofundar a compreensão da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, aplicou-se um modelo de mediação moderada, no qual a satisfação no trabalho desempenha o papel de mediador e o *burnout* atua como variável moderadora. O objetivo foi verificar se a força da relação entre satisfação no trabalho e comprometimento afetivo varia consoante os níveis de *burnout* experienciados pelos colaboradores. Este modelo permite testar a hipótese de que em contextos de maior desgaste emocional, a satisfação no trabalho possa assumir um papel determinante na manutenção do vínculo afetivo com a organização, funcionando como fator protetor face à incidência de *burnout*. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

Os resultados indicam que a interação entre satisfação no trabalho e *burnout* apresentou um efeito marginalmente significativo (b= 0,2334, ρ= 0,0629), sugerindo uma tendência para que o impacto da satisfação no comprometimento afetivo seja mais acentuado em níveis mais elevados de *burnout*. A análise de *simple slopes* mostrou que, em situações de *burnout* baixo, a satisfação no trabalho já exerce um efeito positivo significativo no comprometimento afetivo, mas este efeito aumenta gradualmente à medida que o *burnout* cresce. A análise de *Johnson–Neyman* confirmou que para valores de *burnout* acima de aproximadamente –1,40 desvios-padrão da média, a relação entre satisfação e comprometimento é estatisticamente significativa, reforçando a ideia de que, mesmo perante elevado desgaste emocional, a satisfação no trabalho pode funcionar como um amortecedor e sustentar o vínculo afetivo com a organização.

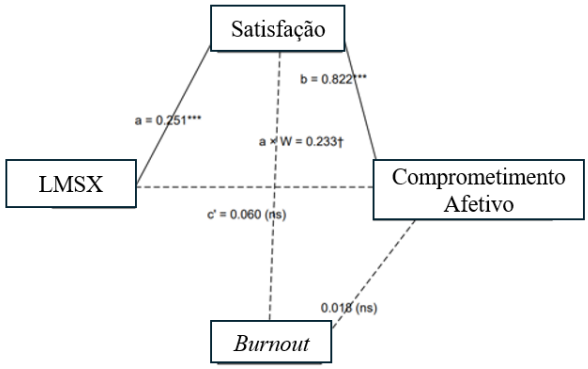


Figura 3.8 - Modelo de mediação moderada entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediado pela satisfação no trabalho e moderado pelo *burnout*.

3.7.2. *Burnout* como moderador da relação entre comunidade social e o comprometimento afetivo

Os resultados mostram que a qualidade da LMSX está positivamente associada à perceção de comunidade social no local de trabalho, ainda que com magnitude reduzida (β = 0,1183, ρ = 0,0424). Por sua vez, a comunidade social apresenta uma associação positiva e robusta com o comprometimento afetivo (β = 0,4828, ρ < 0,001). A interação entre comunidade social e *burnout* encontra-se no limiar da significância estatística (β = 0,2451, ρ = 0,0518), sugerindo uma possível moderação do efeito da comunidade social sobre o comprometimento afetivo por parte dos níveis de *burnout*. A análise dos efeitos indiretos condicionais indica que a mediação é estatisticamente significativa apenas quando o *burnout* se encontra em níveis médios ou elevados, não sendo observada significância para níveis baixos de *burnout*. Estes resultados sugerem que, em contextos de maior desgaste emocional, a perceção de uma comunidade social coesa e de apoio adquire um papel mais determinante na ligação entre LMSX e o comprometimento afetivo, funcionando como um recurso protetor capaz de atenuar os efeitos negativos do *burnout* sobre o vínculo afetivo dos colaboradores com a organização. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

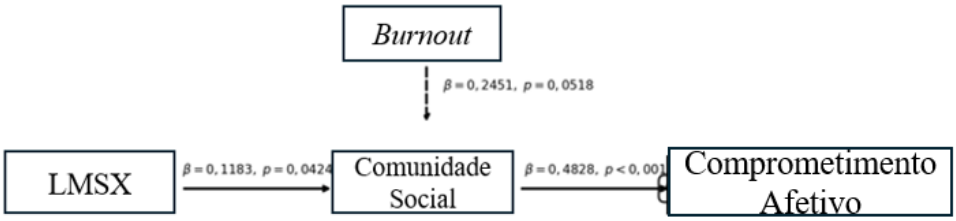


Figura 3.9 - Modelo de mediação moderada mostrando que a LMSX influencia positivamente a perceção de comunidade social, que por sua vez está fortemente associada ao comprometimento afetivo. O *burnout* modera a relação entre comunidade social e comprometimento afetivo, com a mediação sendo significativa apenas para níveis médios/altos de *burnout*.

3.7.3. *Stress* como moderador da relação entre comunidade social e comprometimento afetivo

A relação entre LMX e comunidade social revelou-se estatisticamente significativa, embora de magnitude reduzida (β = 0,1183, ρ = 0,0424). Por sua vez, a comunidade social apresentou uma associação forte e significativa com o comprometimento afetivo (β = 0,4991, ρ < 0,001). Observou-se ainda um efeito de interação significativo entre comunidade social e *stress* (β = 0,3030, ρ = 0,0036), indicando que o impacto da comunidade social no comprometimento

afetivo aumenta à medida que os níveis de *stress* se elevam. Os pressupostos foram verificados conforme anexo F.

As análises condicionais mostraram que, sob níveis baixos de *stress* (–0,95 DP), o efeito da comunidade social, embora positivo, não foi estatisticamente significativo (β = 0,2114, ρ = 0,1627). Em níveis médios de *stress*, este efeito revelou-se positivo e significativo (β = 0,5145, ρ < 0,001), intensificando-se ainda mais sob níveis elevados (+1,05 DP; β = 0,8175, ρ < 0,001). A análise de *Johnson–Neyman* indicou que o efeito da comunidade social sobre o comprometimento afetivo se torna estatisticamente significativo para valores de *stress* superiores a –0,74 DP.

A análise de mediação moderada evidenciou que a comunidade social atua como mediador significativo da relação entre LMSX e comprometimento afetivo apenas em contextos de *stress* médio ou elevado, não apresentando efeito significativo em condições de baixo *stress*. Este padrão foi confirmado pelo índice de mediação moderada (β = 0,0359, IC 95% [0,0025; 0,0825]), reforçando a ideia de que, quando as exigências psicológicas aumentam, a perceção de um ambiente socialmente coeso no trabalho desempenha um papel protetor importante na manutenção do vínculo afetivo com a organização.

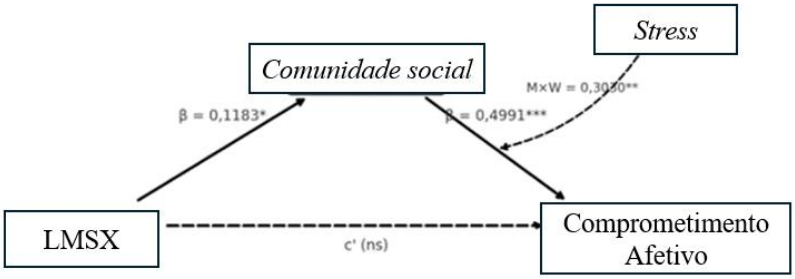


Figura 3.10 - Modelo de mediação moderada entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediado pela comunidade social e moderado pelo *stress*. O caminho direto de LMSX para o comprometimento afetivo não foi significativo.

Capítulo IV - Discussão

Os resultados obtidos neste estudo confirmam a existência de uma relação positiva e significativa entre a qualidade da LMSX e o comprometimento afetivo dos colaboradores, confirmando a Hipótese 1. Estes resultados estão em consonância com a evidência que demonstra que relações líder-membro de elevada qualidade favorecem maior vínculo emocional com a organização, maior satisfação laboral e menor intenção de *turnover* (Eisenberger et al., 2010; Golden & Veiga, 2008; Michel & Tews, 2016).

A análise revelou que esta associação pode ser explicada por variáveis psicossociais, evidenciando o papel chave do ambiente de trabalho como mecanismo de mediação. A satisfação no trabalho destacou-se como o mediador mais robusto, evidenciando um efeito indireto, indicando que o impacto da LMSX no comprometimento se concretiza, predominantemente, por via da experiência de satisfação profissional. Estes resultados confirmam a Hipótese 2, corroborando estudos anteriores que identificaram a satisfação como um dos preditores mais robustos do comprometimento organizacional (Azeem & Akhtar, 2014; Chordiya et al., 2015).

A par da satisfação, a perceção de recompensas, a qualidade da liderança e o apoio social dos superiores emergiram como mediadores relevantes, indicando que a perceção de reconhecimento, a qualidade da liderança e o apoio social dos superiores contribuem de forma expressiva para reforçar o vínculo afetivo. De acordo com os resultados do estudo de Pan e Zhou (2011), o suporte organizacional percebido desempenha um papel mediador na relação entre as trocas líder-membro estabelecidas no contexto laboral e o comprometimento afetivo dos colaboradores. O apoio social dos superiores, embora não explique integralmente a relação entre LMSX e comprometimento, surge igualmente como um recurso importante na experiência laboral (Dixon et al., 2005; St-Hilaire & de la Robertie, 2018). Os resultados do presente estudo confirmam as hipóteses 3, 4 e 5.

O modelo de mediação sequencial confirmou que a LMSX aumenta a perceção de recompensas, que por sua vez, eleva a satisfação no trabalho, conduzindo a níveis mais elevados de comprometimento afetivo. Este resultado destaca o papel central do reconhecimento e valorização na construção de relações positivas, capazes de gerar satisfação e, subsequentemente, comprometimento afetivo.

No que respeita à moderação, os resultados indicam que a insegurança laboral (conforme anexo F) pode atenuar a influência positiva da LMSX no comprometimento afetivo, ainda que

este efeito não tenha atingido significância estatística. A tendência observada sugere que, quando a insegurança laboral é baixa, a associação entre LMSX e comprometimento é mais forte, enquanto contextos de maior insegurança reduzem este impacto. De forma semelhante, o *burnout* apresentou um efeito de moderação próximo do nível de significância, evidenciando um padrão coerente com a literatura: em contextos de menor exaustão emocional, o impacto positivo da LMSX no comprometimento afetivo é mais pronunciado, ao passo que níveis elevados de *burnout* enfraquecem esta relação (Gareh et al., 2025; La Falce et al., 2023). Em contextos organizacionais onde os níveis de *burnout* são elevados, a satisfação no trabalho assume um papel particularmente importante enquanto fator protetor para o comprometimento afetivo dos colaboradores confirmando a hipótese 6.

A interação entre comunidade social e *burnout* encontra-se no limiar da significância estatística sugerindo uma possível moderação sobre o comprometimento afetivo. A mediação é estatisticamente significativa apenas quando o *burnout* se encontra em níveis médios ou elevados, não sendo observada significância para níveis baixos de *burnout*. Estes resultados sugerem que, em contextos de maior desgaste emocional, a perceção de uma comunidade social coesa e de apoio adquire um papel determinante na ligação entre LMSX e o comprometimento afetivo, confirmando a hipótese 7. Setti et al. (2018) apontam a comunidade social como um fator protetor capaz de atenuar os efeitos negativos do *burnout* sobre o vínculo afetivo dos colaboradores.

A análise de mediação moderada evidenciou que a comunidade social atua como mediador significativo da relação entre LMSX e comprometimento afetivo apenas em contextos de *stress* médio ou elevado, não apresentando efeito significativo em condições de baixo *stress*. De acordo com Nazir et al. (2018), o ambiente socialmente coeso no trabalho desempenha um fator protetor importante na manutenção do vínculo afetivo dos colaboradores com a organização, confirmando a hipótese 8.

O conflito trabalho–família, embora sem significância estatística (conforme anexo E), revelou também uma direção consistente com os estudos de Cao et al. (2020), Geraldes et al. (2019) e Liu et al. (2020) sugerindo que dificuldades na conciliação entre a vida profissional e pessoal tendem a limitar a relação entre líder–membro e comprometimento afetivo.

Os resultados convergem com estudos que evidenciam a relação bidirecional entre LMSX e satisfação laboral (Chahal & Mehta, 2010; Volmer et al., 2011). Relações de elevada qualidade caraterizam-se por comunicação aberta, partilha de informação e oportunidades de

desenvolvimento, fatores que potenciam a satisfação e o desempenho organizacional (Graen & Uhl-Bien, 1995; Scandura & Pellegrini, 2008). Adicionalmente, reforçam a importância do papel do líder enquanto agente de socialização organizacional e de suporte emocional, influenciando não apenas perceções imediatas de satisfação, mas também o vínculo afetivo de longo prazo com a organização.

As organizações de saúde não devem apenas atuar na redução das fontes de *stress* e exaustão, mas também investir ativamente em fatores que reforcem a satisfação, a perceção de reconhecimento (recompensas), oportunidades de desenvolvimento, autonomia e relações positivas no ambiente de trabalho (Lee & Kim, 2011; Muleya et al., 2022; Zapantis et al., 2017).

Os resultados sugerem que intervenções centradas na melhoria da qualidade da liderança, no reconhecimento do esforço dos colaboradores e na promoção da satisfação laboral parecem ser particularmente eficazes para reforçar o comprometimento afetivo. Paralelamente, as organizações de saúde devem investir no desenvolvimento de competências relacionais e de comunicação dos líderes, criar sistemas justos de recompensas e assegurar condições de trabalho que favoreçam a satisfação e o bem-estar dos colaboradores. Tal abordagem poderá não apenas fortalecer o vínculo afetivo dos trabalhadores, mas também reduzir o *turnover*, o absentismo e o sofrimento psicológico (Üngüren et al., 2024).

Em síntese, este estudo confirma que a LMSX é um preditor relevante do comprometimento afetivo, cuja influência é exercida sobretudo através de fatores psicossociais, com destaque para a satisfação no trabalho. A perceção de recompensas, a qualidade da liderança e o apoio social dos superiores reforçam este efeito. No entanto, pressões contextuais como o *stress*, o *burnout* e o conflito trabalho–família podem enfraquece-lo. Assim, para além de investir na qualidade das relações líder-membro na promoção da satisfação, as organizações de saúde devem desenvolver e implementar estratégias de prevenção e gestão do *stress* e políticas de apoio à conciliação trabalho–família, criando um contexto mais saudável, propício ao envolvimento de todos os colaboradores.

Capítulo V - Conclusão

As organizações de saúde necessitam de se adaptar a ambientes complexos e em constante mudança, o que exige prontidão, flexibilidade e elevada consciência situacional, mesmo em condições de trabalho adversas. Neste cenário, torna-se cada vez mais relevante adotar métodos de liderança centrados na gestão de pessoas (Armenakis & Harris, 2002; Brennan et al., 2012). Nestas organizações são desenvolvidas redes de cooperação nas quais os profissionais desenvolvem múltiplas identidades relacionais com colegas, subordinados, gestores, pacientes e seus cuidadores. Assim, compreender e potenciar a qualidade da relação líder–membro revela-se fundamental para desvendar e influenciar os processos sociais que sustentam a efetividade organizacional (Maritsa et al., 2022; Sluss & Ashforth, 2007).

Os resultados deste estudo evidenciam que a LMSX é um preditor relevante do comprometimento afetivo, atuando sobretudo através de fatores psicossociais, com destaque para a satisfação no trabalho, complementada pela perceção de recompensas, pela qualidade da liderança e pelo apoio social dos superiores. Ainda que a insegurança laboral, o *stress*, o *burnout* e o conflito trabalho–família não tenham apresentado efeitos moderadores estatisticamente significativos, observaram-se padrões que apontam para o seu potencial em atenuar a relação positiva entre LMSX e comprometimento afetivo, especialmente no caso do *burnout*.

Os TSDT, enquanto grupo em crescimento técnico-científico e humano, beneficiam de relações líder–membro de qualidade, reforçando a sua identidade profissional e o sentimento de pertença dentro das equipas multidisciplinares. Níveis elevados de comprometimento afetivo entre os TSDT podem favorecer a motivação, reduzir o *turnover* e aumentar a qualidade dos cuidados de saúde prestados. A satisfação no trabalho, o reconhecimento, a qualidade da liderança e o apoio social dos superiores são dimensões fundamentais para potenciar a contribuição dos elementos deste grupo profissional enquanto parte integrante de equipas multidisciplinares coesas e eficazes.

Apesar da relevância dos resultados, importa reconhecer as limitações do estudo, nomeadamente a dimensão da amostra, que poderá restringir a generalização, e a natureza transversal do desenho, que não permite inferir causalidade. Estudos futuros poderão beneficiar de amostras mais amplas, metodologias longitudinais e da inclusão de variáveis contextuais adicionais, como o clima organizacional.

Estes resultados sublinham a necessidade de uma abordagem integrada que conjugue a promoção de relações interpessoais de qualidade com estratégias eficazes de prevenção e gestão do *stress*, mitigação da insegurança laboral e apoio à conciliação entre vida profissional e pessoal. Ao adotar esta visão holística, as organizações de saúde poderão não só reforçar o comprometimento afetivo dos seus colaboradores, mas também criar um ambiente mais saudável e sustentável face aos desafios inerentes ao setor da saúde.

Referências bibliográficas

Adelman, J. S., & Gandhi, T. K. (2021). COVID-19 and Patient Safety: Time to Tap Into Our Investment in High Reliability. *Journal of patient safety*, *17*(4), 331–333. https://doi.org/10.1097/PTS.0000000000000843

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, *63*(1), 1–18. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of vocational behavior*, *49*(3), 252–276. https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043

Antunes, S. (2019), Liderar para promover saúde e bem-estar no trabalho, *Líder* nº 5, Abril

Antunes, S. (2020). Avaliar e Prevenir os Riscos Psicossociais na Administração Pública. *Revista de Administração e Emprego Público, Direção Geral de Administração e do Emprego Público*. Fevereiro de 2020.

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work-life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, *4*, 2162–3058.

Armenakis, A.A.; Harris, S.G. Crafting a change message to create transformational readiness. J. Organ. Chang. Manag. 2002, 15, 169–183.

Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M. S., Montazer-Alfaraj, R., & Ranjbar Ezzatabadi, M. (2016). Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals. *Osong public health and research perspectives*, *7*(2), 96–100. https://doi.org/10.1016/j.phrp.2015.11.009

Banks, G., & Batchelor, J., & Seers, A., & O'Boyle, E., & Pollack, J., & Gower, K. (2014). What does team–member exchange bring to the party? A meta-analytic review of team and leader social exchange. *Journal of Organizational Behavior*. 35. 10.1002/job.1885.

Bass, B. M. (1990). Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications, 3rd ed. In *Bass & Stogdill's handbook of leadership:* Theory, research, and managerial applications, *3rd ed.* Free Press.

Bernerth, J., Armenakis, A., Feild, H., Giles, W., & Walker, J. (2007). Leader–member social exchange (LMSX): Development and validation of a scale. *Journal of Organizational Behavior*, *28*, 979–1003. https://doi.org/10.1002/job.443.

Bieńkowska, A., Tworek, K., & Zabłocka-Kluczka, A. (2020). Organizational Reliability. *Organizational Reliability*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003047995

Brennan, P. A., Holden, C., Shaw, G., Morris, S., & Oeppen, R. S. (2020). Leading article: What can we do to improve individual and team situational awareness to benefit patient

safety? *British Journal of Oral and Maxillofacial Surgery*, *58*(4), 404–408. https://doi.org/10.1016/j.bjoms.2020.03.014

Burri, S. D., Smyrk, K. M., Melegy, M. S., Kessler, M. M., Hussein, N. I., Tuttle, B. D., & Clewley, D. J. (2022). Risk factors associated with physical therapist burnout: a systematic review. *Physiotherapy*, *116*, 9–24. https://doi.org/10.1016/j.physio.2022.01.005

Cao, J., Liu, C., Zhou, Y., & Duan, K. (2020). Work-to-family conflict, job burnout, and project success among construction professionals: The moderating role of affective commitment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(8), 2902, 1–17. https://doi.org/10.3390/ijerph17082902

Chahal, H., & Mehta, S. (2010). Antecedents and consequences of organizational citizenship behavior (OCB): A conceptual framework in reference to healthcare sector. *Journal of Services Research*, *10*, 25–44. Disponível em https://www.proquest.com/openview/1274f9f65c8

Chordiya, R., Sabharwal, M., & Goodman, D. (2017). Affective organizational commitment and job satisfaction: A cross-national comparative study. *Public Administration*, *95*(1), 178–195. https://doi.org/10.1111/padm.12306

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, *98*(2), 310–357. https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310

Comissão Europeia (2016), *A segurança e saúde no trabalho diz respeito a todos: orientações práticas para os empregadores*, Luxemburgo, Serviço das Publicações da União Europeia.

Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*(1), 46–78. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(75)90005-7

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review. 11:* 618—634

Dixon, M. A., Cunningham, G. B., Sagas, M., & Kent, A. (2005). Challenge is key: An investigation of affective organizational commitment in undergraduate interns. *The Journal of Education for Business*, *80*(3), 172–180. https://doi.org/10.3200/JOEB.80.3.172-180

Duarte, N. T., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1993). How do I like thee? Let me appraise the ways. *Journal of Organizational Behavior, 14:* 239"-249.

Duchon, D., Green, S., Taber, T. (1986). Vertical Dyad Linkage. A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*. 71. 56-60. 10.1037/0021-9010.71.1.56.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective

organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085–1103.

Ferguson, J. J., Fritsch, A., Rentmeester, C., Clewley, D., & Young, J. L. (2023). Feeling exhausted: How outpatient physical therapists perceive and manage job stressors. *Musculoskeletal care*, *21*(3), 845–855. https://doi.org/10.1002/msc.1761.

Fulop, L., & Mark, A. (2013). Relational leadership, decision-making and the messiness of context in healthcare. Leadership, 9(2), 254-277. https://doi.org/10.1177/1742715012468785 (Original work published 2013).

Gao, Y., Liu, H., & Sun, Y. (2022). Understanding the Link Between Work-Related and Non-Work-Related Supervisor-Subordinate Relationships and Affective Commitment: The Mediating and Moderating Roles of Psychological Safety. *Psychology research and behavior management*, *15*, 1649–1663. https://doi.org/10.2147/PRBM.S367282

Gareh, F., Elmenssouri, A., Oulamine, A., & Hattabou, A. (2025). Relationship between the dimensions of organizational commitment and burnout among Moroccan nurses. *The International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, *20*(1), 127–144. https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v20i01/127-144

Garman, A. N., McAlearney, A. S., Harrison, M. I., Song, P. H., & McHugh, M. (2011). High-performance work systems in health care management, part 1: development of an evidence-informed model. *Health care management review*, *36*(3), 201–213. https://doi.org/10.1097/HMR.0b013e318201d1bf

Geraldes, D., Madeira, E., Carvalho, V. S., & Chambel, M. J. (2019). Work–personal life conflict and burnout in contact centers: The moderating role of affective commitment. *Personnel Review*, *48*(2), 400–416.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*, 827-844.

Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, *19*(1), 77–88. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009.

Graen, G., & Cashman, J. (1975). A Role-Making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. *Organization and Administrative Sciences*. 6.

Graen, G., Liden, R., Hoel, W. (1982). Role of leadership in employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*. 67. 868-872. 10.1037/0021-9010.67.6.868.

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance, 30:* 109--131.

Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior, 9:* 175--208.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level mult-domain perspective. *Leadership Quarterly, 6:* 219-247.

Graen, G., & Schiemann, W. (2013). Leadership-motivated excellence theory: An extension of LMX. Journal of Managerial Psychology. 28. 10.1108/JMP-11-2012-0351.

Havens, D. S., Vasey, J., Gittell, J. H., & Lin, W. T. (2010). Relational coordination among nurses and other providers: impact on the quality of patient care. *Journal of nursing management*, *18*(8), 926–937. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01138.x

Hunter, D. J. (2009). *Leading for Health and Wellbeing: the need for a new paradigm.* Journal of Public Health, 31(2), 202–204.

Kelloway, E. K., Sivanthan, N., Francis, L., & Barling, J. *(2005). Poor leadership.* In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. Frone, M. (Eds.), Handbook of workplace stress. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Kristensen, T. (2005) Intervention studies in occupational epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 62, 205-210.

Kristensen, T. S., Hannerz, H., Høgh, A., & Borg, V. (2005). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire--a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian journal of work, environment & health*, *31*(6), 438–449. https://doi.org/10.5271/sjweh.948

La Falce, J. L., Santos, C. B., De Muylder, C. F., Verwaal, E., & Guimarães, L. D. V. M. (2023). The influence of burnout on the organizational commitment of healthcare professionals. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, *63*(3), e2021–0303. https://doi.org/10.1590/S0034-759020230305

Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 26. 655-672. 10.1108/01437730510633728.

Lee, J., & Kim, S. (2011). Exploring the role of social networks in affective organizational commitment: Network centrality, strength of ties, and structural holes. *American Review of Public Administration, 41*(2), 205–223. https://doi.org/10.1177/0275074010373803

Lichtenstein, U. & Schreiber, O., & Lichtenstein, B., & Uhl-Bien, M., & Marion, R., & Seers, A., & Orton, J. D., & Schreiber, C. (2006). Complexity Leadership Theory: An Interactive Perspective on Leading in Complex Adaptive Systems. *Emergence*. 8. 2-12.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43–72. https://doi.org/10.1177/014920639802400105

Liu, C., Cao, J., Zhang, P., & Wu, G. (2020). Investigating the relationship between work-to-family conflict, job burnout, job outcomes, and affective commitment in the construction industry. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(16), 5995, 1–20. https://doi.org/10.3390/ijerph17165995

Liu, Z., & Shi, Y., & Yang, B. (2022). Open Innovation in Times of Crisis: An Overview of the Healthcare Sector in Response to the COVID-19 Pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 8. 21. 10.3390/joitmc8010021.

López-Cabarcos, M. Á., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I., & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly, 56*(3), 258-272. https://doi.org/10.1177/1938965514545680

Manley, K., Sanders, K., Cardiff, S., & Webster, J. (2011). *Effective workplace culture: the attributes, enabling factors and consequences of a new concept*. https://api.semanticscholar.org/CorpusID:167809828.

Maritsa, E., Goula, A., Psychogios, A., & Pierrakos, G. (2022). Leadership Development: Exploring Relational Leadership Implications in Healthcare Organizations. *International journal of environmental research and public health*, *19*(23), 15971. https://doi.org/10.3390/ijerph192315971.

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, *52*, 397–422. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry: official journal of the World Psychiatric Association (WPA)*, *15*(2), 103–111. https://doi.org/10.1002/wps.20311

Meyer, D., & Meyer, N. (2020). The relationships between entrepreneurial factors and economic growth and development: the case of selected European countries. *Polish Journal of Management Studies*. 21. 268-284. 10.17512/pjms.2020.21.2.19.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application.* Sage Publications.

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, *11*(3), 299–326. https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, *61*(1), 20–52. https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842

Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology, 89*(6), 991–1007. https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991

Michel, J. W., & Tews, M. J. (2016). Does leader–member exchange accentuate the relationship between leader behaviors and organizational citizenship behaviors? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *23*(1), 13–26. https://doi.org/10.1177/1548051815606429

Muleya, D., Ngirande, H., & Terera, S. R. (2022). The influence of training and career development opportunities on affective commitment: A South African higher education perspective. *SA Journal of Human Resource Management, 20*, a1620. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1620

Nascimento, J., Lopes, A., & Salgueiro, M. (2008). Estudo sobre a validação do "Modelo de Comportamento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. 14.

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, *10*(12), 4418. https://doi.org/10.3390/su10124418

O'Donovan, R., & McAuliffe, E. (2020). Exploring psychological safety in healthcare teams to inform the development of interventions: combining observational, survey and interview data. *BMC Health Services Research*, *20*(1), 810. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05646-z

Palma-Moreira, A., Dias, A. L., Pereira, B., & Au-Yong-Oliveira, M. (2024). Competence Development and Affective Commitment as Mechanisms That Explain the Relationship between Organizational Culture and Turnover Intentions. *Administrative Sciences*, *14*(9), 223. https://doi.org/10.3390/admsci14090223

Portugal. (2017). *Decreto-Lei n.º 111/2017, de 31 de agosto*. Diário da República Eletrónico. Recuperado de https://diariodarepublica.pt/dr/legislacao-consolidada/decreto-lei/2017-119401087-119401190

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2011). Cultura organizacional, satisfação profissional e atmosfera de grupo = Organizational culture, job satisfaction and group atmosphere = Cultura organizacional, ambiente de grupo y la satisfacción laboral. *Psico*, *42*(4), 511–518.

Sarıhasan, İ., Dajnoki, K., Oláh, J., & Al-Dalahmeh, M. (2022). The importance of the leadership functions of a high-reliability health care organization in managing the COVID-19 pandemic in Turkey. *Economics and Sociology*, *15*, 78–93. https://doi.org/10.14254/2071-789X.2022/15-1/5

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M, A. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology, 71:* 579--584.

Scandura, T. A., & Pellegrini, E. K. (2008). Trust and leader-member exchange: A closer look at relational vulnerability. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *15*(2), 101–110.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist, 45*(2), 109-119.

Setti, I., Zito, M., Colombo, L., Cortese, C. G., Ghislieri, C., & Argentero, P. (2018). Well-being and affective commitment among ambulance volunteers: A mediational model of job burnout. *Journal of Social Service Research*, *44*(2), 236–248. https://doi.org/10.1080/01488376.2018.1442898

Schriesheim, C. A., & Gardiner, C. C. (1992). A comparative test of magnitude estimation and pair-comparison treatment of complete ranks for scaling a small number of equal-interval frequency response anchors. *Educational and Psychological Measurement, 52*(4), 867–877. https://doi.org/10.1177/0013164492052004006

Silva, C., Amaral, V., Pereira, A., Bem-Haja, P., Pereira, A., Rodrigues, V., Nossa, P. (2012), Copenhagen Psychosocial Questionnaire, *COPSOQ - Portugal e países africanos de língua oficial portuguesa*. (C. Fernandes da Silva, Ed.) (1st ed.). Universidade de Aveiro.

Singer, S. J., Gaba, D. M., Falwell, A., Lin, S., Hayes, J., & Baker, L. (2009). Patient safety climate in 92 US hospitals: differences by work area and discipline. *Medical care*, 47(1), 23–31. https://doi.org/10.1097/MLR.0b013e31817e189d

Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 78:*774--780.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review*, *32*(1), 9–32. https://doi.org/10.5465/amr.2007.23463672

St-Hilaire, W. A., & de la Robertie, C. (2018). Correlates of affective commitment in organizational performance: Multi-level perspectives. *Australian Journal of Career Development*, *27*(1), 3-8. https://doi.org/10.1177/1038416217744215

Syed, A., & Akhtar, N. (2014). The Influence of Work Life Balance and Job Satisfaction on Organizational Commitment of Healthcare Employees. *International Journal of Human Resource Studies*. 4. 10.5296/ijhrs.v4i2.5667.

Üngüren, E., Onur, N., Demirel, H., & Tekin, Ö. A. (2024). The effects of job stress on burnout and turnover intention: The moderating effects of job security and financial dependency. *Behavioral Sciences*, *14*(4), 322.

Veazie, S., Peterson, K., & Bourne, D. (2019). Evidence Brief: Implementation of High Reliability Organization Principles. Department of Veterans Affairs (US).

Vecchio, R. P., & Gobdel, B. C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior and Human Performance, 34:* 5--20.

Volmer, J., & Niessen, C., & Spurk, D., & Linz, A., & Abele, A. (2011). Reciprocal Relationships between Leader–Member Exchange (LMX) and Job Satisfaction: A Cross-Lagged Analysis. Applied Psychology. 60. 522 - 545. 10.1111/j.1464-0597.2011.00446.x.

Weberg, D. (2012). Complexity leadership: A healthcare imperative. *Nursing Forum*, *47*(4), 268–277. https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2012.00276.x

Wei, S., He, Y., Zhou, W., Popp, J., & Oláh, J. (2021). Death Reflection and Employee Work Behavior in the COVID-19 New Normal Time: The Role of Duty Orientation and Work Orientation. *Sustainability*, *13*(20), 11174. https://doi.org/10.3390/su132011174

World Health Organization 2019 Burn-Out an “occupational phenomenon”: International classification of diseases. https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burnout- an-occupational-phenomenon-internationalclassification-of-diseases.

World Health Organization. (2021) Global patient safety action plan 2021- 2030. https://www.who.int/teams/integrated-health-services/ patient-safety/policy/global-patient-safety-action-plan.

Zapantis, G., Skordoulis, M., Chalikias, M., Drosos, D., & Papagrigoriou, A. (2017). Measuring the impact of burnout on job satisfaction and organizational commitment. In K. S. Soliman (Ed.), *Springer Proceedings in Business and Economics* (pp. 51–55). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9_8

Zohar, D., & Hofmann, D. (2012). Organizational Culture and Climate. The Oxford Handbook of Organizational Psychology. 1. 643-666. 10.1093/oxfordhb/9780199928309.013.0020.

Anexos

Anexo A – Questionário

Liderança, *commitment* e riscos psicossociais associados à prática clínica dos TSDT de uma Unidade Local de Saúde.

Este projeto encontra-se inserido na Unidade Curricular de Dissertação em Gestão de Empresas
do 2º Ano do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas no ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa.

Tem como objetivos: abordar a liderança tendo em
conta a estrutura hierárquica da Unidade Local de Saúde; aferir qual o tipo de *commitment*
que os TSDT têm em relação à instituição na qual desempenham a
sua atividade profissional; diagnosticar
e quantificar a existência de riscos psicossociais associada à prestação de cuidados de saúde.

O investigador chama-se
Ricardo Miguel Porta-Nova Cristóvão, estudante do 2º ano do Curso de Mestrado em Gestão de Empresas, sendo Fisioterapeuta na Unidade Local de Saúde Almada Seixal desde janeiro de 2022.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Qual é a sua idade? *

2. Qual é o seu sexo biológico? *

   Marcar apenas uma oval.

   - ◯ Feminino
   - ◯ Masculino

3. Qual é a sua profissão? *

4. Quais as suas habilitações académicas? *

5. Desempenha funções de coordenação? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Não
- ◯ Sim

6. Em que contexto desempenha a sua atividade profissional? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Hospitalar
- ◯ Cuidados de Saúde Primários

7. Quantos anos tem o seu vínculo à Unidade Local de Saúde Almada Seixal? *

8. Trabalha por turnos? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

9. Trabalha aos fins de semana? *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Sim
- ◯ Não

Leader-Member Social Exchange (LMSX)

Este questionário contém *itens* que lhe pedem para descrever a sua relação com o seu líder (superior hierárquico direto). Para cada um dos *itens*, indique o grau em que considera que o *item* é verdadeiro para si.

1=discordo totalmente; 2=discordo; 3=discordo ligeiramente; 4=neutro; 5=concordo ligeiramente; 6=concordo; 7=concordo totalmente

10. 1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

11. 2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

12. 3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

13. 4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

14. 5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

15. 6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

16. 7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

17. 8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

Comprometimento Organizacional (*Commitment*)

Este questionário é composto por uma série de afirmações que representam alguns sentimentos possíveis das pessoas para com a organização onde trabalham.
Em relação aos seus próprios sentimentos acerca da organização na qual se encontra a trabalhar neste momento, é favor indicar o grau de acordo em relação a cada uma das afirmações. Para esse efeito, assinale uma das 7 alternativas que se seguem a cada afirmação:
O significado das 7 alternativas possíveis é o seguinte:
1. Discordo totalmente.
2. Discordo moderadamente.
3. Discordo ligeiramente.
4. Não concordo, nem discordo.
5. Concordo ligeiramente.
6. Concordo moderadamente.
7. Concordo totalmente.

18. 1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

19. 2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

20. 3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

21. 4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

22. 5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

23. 6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

24. 7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

25. 8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

26. 9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

27. 10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

28. 11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

29. 12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

30. 13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

31. 14. Não me sinto como fazendo parte desta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

32. 15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

33. 16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

34. 17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Disc	◯	◯	◯	◯	◯	◯	◯	Concordo totalmente

Copenhagen Psychosocial Questionnaire II **(COPSOQ II)**

O COPSOQ II apresenta-se como um instrumento que reúne consenso internacional quanto à sua validade, modernidade e compreensibilidade na avaliação de muitas das mais relevantes dimensões psicossociais inerentes ao contexto laboral. O COPSOQII é um questionário individual e que avalia apenas a exposição do trabalhador a fatores de risco para a saúde de natureza psicossocial.

Das seguintes afirmações indique a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as

1-Nunca/quase nunca 2-Raramente 3-Às vezes 4-Frequentemente 5-Sempre

35. 1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

36. 2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

37. 3. Precisa fazer horas-extra? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

38. 4. Precisa trabalhar muito rapidamente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

39. 5. O seu trabalho exige a sua atenção constante? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

40. 6. O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

41. 7. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

42. 8. O seu trabalho exige emocionalmente de si? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

43. 9. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

44. 10. Participa na escolha das pessoas com quem trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

45. 11. Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

46. 12. Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

47. 13. O seu trabalho exige que tenha iniciativa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

48. 14. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

49. 15. O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

50. 16. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

51. 17. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

52. 18. O seu trabalho apresenta objetivos claros? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

53. 19. Sabe exatamente quais as suas responsabilidades? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

54. 20. Sabe exatamente o que é esperado de si? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

55. 21. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

56. 22. A gerência do seu local de trabalho respeita-o? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

57. 23. É tratado de forma justa no seu local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

58. 24. Faz coisas no seu trabalho que uns concordam mas outros não? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

59. 25. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

60. 26. Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

61. 27. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

62. 28. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

63. 29. Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

64. 30. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

65. 31. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

66. 32. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

67. 33. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

68. 34. Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

69. 35. No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

Em relação à sua chefia direta até que ponto considera que…

70. 36. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

71. 37. Dá prioridade à satisfação no trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

72. 38. É bom no planeamento do trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

73. 39. É bom a resolver conflitos? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.
1- Nunca/quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

74. 40. Os funcionários ocultam informações uns dos outros? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

75. 41. Os funcionários ocultam informação à gerência? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

76. 42. Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

77. 43. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

78. 44. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

79. 45. A gerência oculta informação aos seus funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

80. 46. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

81. 47. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

82. 48. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

83. 49. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

84. 50. É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objetivos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

85. 51. O seu trabalho tem algum significado para si? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

86. 52. Sente que o seu trabalho é importante? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

87. 53. Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

88. 54. Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

89. 55. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com…

90. 56. As suas perspectivas de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

91. 57. As condições físicas do seu local de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

92. 58. A forma como as suas capacidades são utilizadas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

93. 59. O seu trabalho de uma forma global? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

94. 60. Sente-se preocupado em ficar desempregado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

95. 61.Em geral, sente que a sua saúde é: *

Marcar apenas uma oval.

- ◯ Excelente
- ◯ Muito Boa
- ◯ Boa
- ◯ Razoável
- ◯ Deficitária

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afeta a sua vida privada:

1- Nada/quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

96. 62. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afetar a sua vida privada negativamente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

97. 63. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afetar a sua vida privada negativamente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

98. 64. A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nad	◯	◯	◯	◯	◯	Extremamente

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu…
1- Nunca/quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

99. 65. Dificuldade a adormecer? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

100. 66. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

101. 67. Fisicamente exausto? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

102. 68. Emocionalmente exausto? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

103. 69. Irritado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

104. 70. Ansioso? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

105. 71. Triste? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

106. 72. Falta de interesse por coisas quotidianas? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:
1- Nunca/quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

107. 73. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

108. 74. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

109. 75. Tem sido exposto a ameaças de violência? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

110. 76. Tem sido exposto a violência física? *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Nun	◯	◯	◯	◯	◯	Sempre

Obrigado pela sua colaboração!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários

Anexo B – Leader Member Social Exchange (LMSX)

Troca Social Líder-Membro (LMSX)

1. O meu superior hierárquico direto e eu mantemos uma relação de troca recíproca.
2. Não é necessário especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.
3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, este acabará por me retribuir.
4. Existe um equilíbrio entre os contributos que forneço e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto
5. Os meus esforços são reconhecidos e retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.
6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.
7. Quando demonstro esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.
8. As minhas ações voluntárias serão, de alguma forma, reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.

Nota: Escala de resposta LMSX: 1 = discordo totalmente, 2 = discordo, 3 = discordo ligeiramente, 4 = neutro, 5 = concordo ligeiramente, 6 = concordo, 7 = concordo totalmente.

Anexo C – Modelo de Comprometimento Organizacional

Escala do Comprometimento Organizacional

1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
2. Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta empresa.
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
5. Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
7. Não me sinto como “fazendo parte da família” nesta empresa.
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
14. Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Subescala do Comprometimento Organizacional Calculativo

01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.
17: Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.

Subescala do Comprometimento Organizacional Afetivo

02: Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa (R).
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.
07: Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa (R).
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R).

Subescala do Comprometimento Organizacional Normativo

04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente (R).
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.

Escalas do Comprometimento Organizacional (Baseado em Mayer & Allen, 1997, pp. 118-119)

Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Afectivo	
02: Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa (R)	CAf_2_I
06: Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim	CAf_6
07: Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa (R)	CAf_7_I
09: Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus	CAf_9
11: Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa	CAf_11
15: Não me sinto como fazendo parte desta empresa (R)	CAf_15_I
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Calculativo	
01: Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa	CCal_1
03: Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer	CCal_3
13: Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui	CCal_13
14: Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal	CCal_14
16: Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis	CCal_16
17: Muito da minha vida iria ser afectada se decidisse querer sair desta empresa neste momento	CCal_17
19: Como já dei tanto a esta empresa, não considero actualmente a possibilidade de trabalhar numa outra	CCal_19
Sub-Escala do Comprometimento Organizacional Normativo	
04: Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui	CNor_4
05: Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou actualmente (R)	CNor_5_I
08: Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correcto deixar esta empresa no presente momento	CNor_8
12: Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora	CNor_12
10: Esta empresa merece a minha lealdade	CNor_10
18: Sinto que tenho um grande dever para com esta empresa	CNor_18

Figura – Escalas do Comprometimento Organizacional

Anexo D - Copenhagen Psychosocial Questionnaire II (COPSOQ II) – Versão Média

COPSOQ II – Versão Média

(Kristensen, T., 2001)
(Tradução e adaptação de Silva, C. et al., 2011)

Das seguintes afirmações indique (X) a que mais se adequa à sua resposta de acordo com as

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
1. A sua carga de trabalho acumula-se por ser mal distribuída?					
2. Com que frequência não tem tempo para completar todas as tarefas do seu trabalho?					
3. Precisa fazer horas-extra?					
4. Precisa trabalhar muito rapidamente?					
5. O seu trabalho exige a sua atenção constante?					
6. O seu trabalho requer que seja bom a propor novas ideias?					
7. O seu trabalho exige que tome decisões difíceis?					
8. O seu trabalho exige emocionalmente de si?					
9. Tem um elevado grau de influência no seu trabalho?					
10. Participa na escolha das pessoas com quem trabalha?					
11. Pode influenciar a quantidade de trabalho que lhe compete a si?					
12. Tem alguma influência sobre o tipo de tarefas que faz?					
13. O seu trabalho exige que tenha iniciativa?					
14. O seu trabalho permite-lhe aprender coisas novas?					
15. O seu trabalho permite-lhe usar as suas habilidades ou perícias?					
16. No seu local de trabalho, é informado com antecedência sobre decisões importantes, mudanças ou planos para o futuro?					
17. Recebe toda a informação de que necessita para fazer bem o seu trabalho?					
18. O seu trabalho apresenta objectivos claros?					
19. Sabe exactamente quais as suas responsabilidades?					
20. Sabe exactamente o que é esperado de si?					
21. O seu trabalho é reconhecido e apreciado pela gerência?					
22. A gerência do seu local de trabalho respeita-o?					
23. É tratado de forma justa no seu local de trabalho?					
24. Faz coisas no seu trabalho que uns concordam mas outros não?					
25. Por vezes tem que fazer coisas que deveriam ser feitas de outra maneira?					
26. Por vezes tem que fazer coisas que considera desnecessárias?					
27. Com que frequência tem ajuda e apoio dos seus colegas de trabalho?					

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
28. Com que frequência os seus colegas estão dispostos a ouvi-lo(a) sobre os seus problemas de trabalho?					
29. Com que frequência os seus colegas falam consigo acerca do seu desempenho laboral?					
30. Com que frequência o seu superior imediato fala consigo sobre como está a decorrer o seu trabalho?					
31. Com que frequência tem ajuda e apoio do seu superior imediato?					
32. Com que frequência é que o seu superior imediato fala consigo em relação ao seu desempenho laboral?					
33. Existe um bom ambiente de trabalho entre si e os seus colegas?					
34. Existe uma boa cooperação entre os colegas de trabalho?					
35. No seu local de trabalho sente-se parte de uma comunidade?					

Em relação à sua chefia directa até que ponto considera que...

36. Oferece aos indivíduos e ao grupo boas oportunidades de desenvolvimento?					
37. Dá prioridade à satisfação no trabalho?					
38. É bom no planeamento do trabalho?					
39. É bom a resolver conflitos?					

As questões seguintes referem-se ao seu local de trabalho no seu todo.

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
40. Os funcionários ocultam informações uns dos outros?					
41. Os funcionários ocultam informação à gerência?					
42. Os funcionários confiam uns nos outros de um modo geral?					
43. A gerência confia nos seus funcionários para fazerem o seu trabalho bem?					
44. Confia na informação que lhe é transmitida pela gerência?					
45. A gerência oculta informação aos seus funcionários?					
46. Os conflitos são resolvidos de uma forma justa?					
47. As sugestões dos funcionários são tratadas de forma séria pela gerência?					
48. O trabalho é igualmente distribuído pelos funcionários?					
49. Sou sempre capaz de resolver problemas, se tentar o suficiente.					
50. É-me fácil seguir os meus planos e atingir os meus objectivos.					

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
51. O seu trabalho tem algum significado para si?					
52. Sente que o seu trabalho é importante?					
53. Sente-se motivado e envolvido com o seu trabalho?					
54. Gosta de falar com os outros sobre o seu local de trabalho?					
55. Sente que os problemas do seu local de trabalho são seus também?					

Em relação ao seu trabalho em geral, quão satisfeito está com...

56. As suas perspectivas de trabalho?					
57. As condições físicas do seu local de trabalho?					
58. A forma como as suas capacidades são utilizadas?					
59. O seu trabalho de uma forma global?					
60. Sente-se preocupado em ficar desempregado?					

	Excelente	Muito boa	Boa	Razoável	Deficitária
61.Em geral, sente que a sua saúde é: .					

As próximas três questões referem-se ao modo como o seu trabalho afecta a sua vida privada:

1- Nada/ quase nada 2- Um pouco 3- Moderadamente 4- Muito 5- Extremamente

	1	2	3	4	5
62. Sente que o seu trabalho lhe exige muita energia que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
63. Sente que o seu trabalho lhe exige muito tempo que acaba por afectar a sua vida privada negativamente?					
64. A sua família e os seus amigos dizem-lhe que trabalha demais?					

Com que frequência durante as últimas 4 semanas sentiu…

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
65. Dificuldade a adormecer?					
66. Acordou várias vezes durante a noite e depois não conseguia adormecer novamente?					
67. Fisicamente exausto?					
68. Emocionalmente exausto?					

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
69. Irritado?					
70. Ansioso?					
71. Triste?					
72. Falta de interesse por coisas quotidianas?					

Nos últimos 12 meses, no seu local de trabalho:

1- Nunca/ quase nunca 2- Raramente 3- Às vezes 4- Frequentemente 5- Sempre

	1	2	3	4	5
73. Tem sido alvo de insultos ou provocações verbais?					
74. Tem sido exposto a assédio sexual indesejado?					
75. Tem sido exposto a ameaças de violência?					
76. Tem sido exposto a violência física?					

Obrigado pela sua colaboração.

Anexo E – Resultados estatísticos

Variáveis Sociodemográficas

Qual é o seu sexo biológico?

		Frequência	Porcentagem	
Válido	feminino	80	80,8	80,8
	masculino	19	19,2	19,2
	Total	99	100,0	100,0

Qual é a sua profissão?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Análises Clínicas	7	7,1
	Anatomia Patológica	2	2,0
	Audiologia	3	3,0
	Cardiopneumologia	9	9,1
	Farmácia	5	5,1
	Fisioterapia	28	28,3
	Medicina Nuclear	4	4,0
	Ortóptica	3	3,0
	Radiologia	9	9,1
	Terapia da Fala	8	8,1
	Terapeuta Ocupacional	7	7,1
	TSDT	14	14,1
	Total	99	100,0

Quais as suas habilitações académicas?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Válido	Bacharelato	4	4,0	4,0
	Licenciatura	69	69,7	69,7
	Mestrado	23	23,2	23,2
	Doutoramento	3	3,0	3,0
	Total	99	100,0	100,0

Desempenha funções de coordenação?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não	90	90,9
	Sim	9	9,1
	Total	99	100,0

Em que contexto desempenha a sua atividade profissional?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Cuidados de Saúde Primários	5	5,1
	Hospital	94	94,9
	Total	99	100,0

Trabalha por turnos?

		Frequência	Porcentagem
Válido	Não	76	76,8
	Sim	23	23,2
	Total	99	100,0

Qual é a sua idade?

		Frequência	Porcentagem	
Válido	22	1	1,0	
	23	1	1,0	
	24	2	2,0	
	26	1	1,0	
	27	3	3,0	
	29	2	2,0	
	30	2	2,0	
	31	6	6,1	
	32	3	3,0	
	33	5	5,1	
	34	4	4,0	
	36	2	2,0	
	37	6	6,1	
	38	1	1,0	
	39	2	2,0	
	40	5	5,1	
	41	5	5,1	
	42	4	4,0	
	43	3	3,0	
	44	2	2,0	
	46	2	2,0	
	48	2	2,0	
	49	3	3,0	
	50	2	2,0	
	52	3	3,0	
	53	2	2,0	
	54	3	3,0	
	55	4	4,0	
	56	4	4,0	
	57	5	5,1	
	59	1	1,0	
	60	2	2,0	
	62	4	4,0	
	64	2	2,0	
	Total	99	100,0	100,0

Quantos anos tem o seu vínculo à Unidade Local de Saúde Almada Seixal?

		Frequência	Porcentagem
Válido	1	18	18,2
	2	7	7,1
	3	4	4,0
	4	4	4,0
	5	3	3,0
	6	2	2,0
	7	3	3,0
	8	2	2,0
	9	6	6,1
	10	2	2,0
	12	1	1,0
	14	1	1,0
	15	2	2,0
	16	1	1,0
	17	1	1,0
	19	1	1,0
	20	2	2,0
	21	3	3,0
	22	1	1,0
	23	5	5,1
	24	2	2,0
	25	3	3,0
	26	1	1,0
	27	2	2,0
	28	3	3,0
	29	5	5,1
	30	2	2,0
	31	2	2,0
	32	3	3,0
	33	4	4,0
	34	2	2,0
	36	1	1,0
	Total	99	100,0

Trabalha aos fins de semana?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida
Válido	Não	76	76,8	76,8
	Sim	23	23,2	23,2
	Total	99	100,0	100,0

LMSX

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	4,74	1,700	99
2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	4,30	1,849	99
3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	4,27	1,916	99
4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	4,23	1,766	99
5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	4,29	1,739	99
6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	3,71	1,848	99
7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	3,98	1,690	99
8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.	4,09	1,697	99

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,948	,948	8

Estatísticas

		1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.
N	Válido	99	99	99	99	99	99	99
	Omisso	0	0	0	0	0	0	0
Média		4,74	4,30	4,27	4,23	3,71	3,98	4,09
Mediana		5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Modo		6	4	4[a]	4	4	4	4
Erro Desvio		1,700	1,849	1,916	1,766	1,848	1,690	1,697
Mínimo		1	1	1	1	1	1	1
Máximo		7	7	7	7	7	7	7

a. Ha vários modos. O menor valor é mostrado

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,921
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	728,500
	gl	28
	Sig.	<,001

Matrizes anti-imagem

		1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.
Covariância anti-imagem	1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	,391	-,076	,027	-,084	-,020	-,026	-,056	,025
	2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	-,076	,377	-,120	,025	,001	-,093	-,015	-,014
	3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	,027	-,120	,277	-,049	-,021	-,106	-,038	,023
	4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	-,084	,025	-,049	,212	-,079	-,019	,012	-,057
	5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	-,020	,001	-,021	-,079	,184	,009	-,059	-,042
	6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	-,026	-,093	-,106	-,019	,009	,384	-,009	-,022
	7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	-,056	-,015	-,038	,012	-,059	-,009	,185	-,091
	8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.	,025	-,014	,023	-,057	-,042	-,022	-,091	,222
Correlação anti-imagem	1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	,940[a]	-,197	,083	-,291	-,075	-,068	-,210	,086
	2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	-,197	,920[a]	-,372	,090	,004	-,246	-,058	-,049
	3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	,083	-,372	,911[a]	-,201	-,091	-,325	-,167	,094
	4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	-,291	,090	-,201	,911[a]	-,399	-,068	,062	-,261
	5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	-,075	,004	-,091	-,399	,923[a]	,034	-,320	-,210
	6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	-,068	-,246	-,325	-,068	,034	,942[a]	-,034	-,076
	7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	-,210	-,058	-,167	,062	-,320	-,034	,911[a]	-,447
	8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.	,086	-,049	,094	-,261	-,210	-,076	-,447	,915[a]

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	1,000	,660
2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	1,000	,630
3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	1,000	,739
4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	1,000	,800
5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	1,000	,817
6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	1,000	,646
7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	1,000	,828
8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.	1,000	,768

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	5,888	73,597	73,597	5,888	73,597	73,597
2	,675	8,440	82,037			
3	,400	5,005	87,042			
4	,310	3,881	90,924			
5	,259	3,233	94,156			
6	,199	2,488	96,644			
7	,154	1,921	98,565			
8	,115	1,435	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente[a]

	Componente 1
1. O meu superior hierárquico direto e eu temos uma relação de troca mútua.	,813
2. Não preciso de especificar as condições exatas para saber que o meu superior hierárquico direto me retribuirá um favor.	,794
3. Caso realize algo em benefício do meu superior hierárquico direto, ele ou ela acabará por me retribuir.	,859
4. Existe um equilíbrio entre os meus esforços e os benefícios que recebo do meu superior hierárquico direto.	,894
5. Os meus esforços são retribuídos pelo meu superior hierárquico direto.	,904
6. A minha relação com o meu superior hierárquico direto baseia-se em trocas equitativas de dar e receber.	,804
7. Quando me esforço no desempenho das minhas funções, o meu superior hierárquico direto retribui.	,910
8. As minhas ações voluntárias serão de alguma forma reconhecidas e retribuídas pelo meu superior hierárquico direto.	,877

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Escala de Comprometimento Organizacional

Estatísticas Descritivas

	N	Média	Desvio padrão
Compromisso afetivo índice	99	4,5185	1,18472
Compromisso calculativo índice	99	4,0202	1,14377
Compromisso normativo índice	99	3,3409	1,37787
N válido (de lista)	99		

Escala de comprometimento afetivo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,805	6

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	4,76	1,691	99
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	4,65	1,656	99
7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	4,66	1,679	99
9. Na realidade sinto os problemas desta empresa como se fossem meus.	3,72	1,726	99
10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	4,36	1,656	99
14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	4,97	1,581	99

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,790
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	159,023
	gl	10
	Sig.	<,001

Matrizes anti-imagem

		2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.
Covariância anti-imagem	2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	,552	-,049	-,140	-,141	-,180
	6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	-,049	,594	-,144	-,259	-,030
	7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	-,140	-,144	,549	,008	-,201
	10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	-,141	-,259	,008	,644	-,011
	14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	-,180	-,030	-,201	-,011	,581
Correlação anti-imagem	2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	,816[a]	-,085	-,255	-,236	-,318
	6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	-,085	,778[a]	-,253	-,419	-,052
	7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	-,255	-,253	,794[a]	,014	-,356
	10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	-,236	-,419	,014	,758[a]	-,019
	14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	-,318	-,052	-,356	-,019	,794[a]

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	1,000	,642
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	1,000	,562
7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	1,000	,622
10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	1,000	,475
14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	1,000	,568

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,868	57,365	57,365	2,868	57,365	57,365
2	,832	16,640	74,006			
3	,512	10,235	84,241			
4	,412	8,244	92,485			
5	,376	7,515	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente[a]

	Componente 1
2. (R) Não me sinto "emocionalmente ligado" a esta empresa.	,801
6. Esta empresa tem um grande significado pessoal para mim.	,750
7. (R) Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta empresa.	,789
10. Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta empresa.	,689
14. (R) Não me sinto como fazendo parte desta empresa.	,754

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Escala de comprometimento calculativo

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,734	7

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	4,05	1,908	99
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	4,44	1,902	99
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	3,88	1,897	99
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	4,55	1,631	99
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	3,55	1,996	99
16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	4,28	1,819	99
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	3,39	1,719	99

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,764
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	149,407
	gl	21
	Sig.	<,001

Matrizes anti-imagem

		1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.
Covariância anti-imagem	1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	,674	-,019	-,074	,090	-,250	-,056	-,109
	3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	-,019	,662	-,094	-,090	-,062	-,189	-,033
	12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	-,074	-,094	,779	-,043	,053	-,151	-,040
	13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,090	-,090	-,043	,919	,058	-,087	-,026
	15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	-,250	-,062	,053	,058	,628	-,174	,081
	16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	-,056	-,189	-,151	-,087	-,174	,469	-,178
	17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	-,109	-,033	-,040	-,026	,081	-,178	,778
Correlação anti-imagem	1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	,762[a]	-,029	-,102	,114	-,384	-,100	-,151
	3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	-,029	,825[a]	-,131	-,115	-,096	-,339	-,046
	12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	-,102	-,131	,831[a]	-,051	,075	-,249	-,051
	13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,114	-,115	-,051	,681[a]	,076	-,132	-,031
	15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	-,384	-,096	,075	,076	,703[a]	-,320	,115
	16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	-,100	-,339	-,249	-,132	-,320	,743[a]	-,296
	17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	-,151	-,046	-,051	-,031	,115	-,296	,781[a]

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	1,000	,651
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	1,000	,541
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	1,000	,413
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	1,000	,653
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	1,000	,643
16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	1,000	,724
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	1,000	,358

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

Componente	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado			Somas de rotação de carregamentos ao quadrado		
	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,818	40,261	40,261	2,818	40,261	40,261	2,216	31,661	31,661
2	1,165	16,641	56,902	1,165	16,641	56,902	1,767	25,241	56,902
3	,819	11,694	68,596						
4	,747	10,677	79,273						
5	,634	9,054	88,326						
6	,475	6,783	95,109						
7	,342	4,891	100,000						

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente rotativa[a]

	Componente 1	Componente 2
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.		,772
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	,680	
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	,621	
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.	,654	-,475
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.		,765
16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	,719	,455
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	,557	

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

a. Rotação convergida em 3 iterações.

Matriz de componente[a]

	Componente 1	Componente 2
1. Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta empresa.	,652	-,475
3. Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, sair desta empresa, mesmo que o pudesse fazer.	,711	
12. Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta empresa é que a saída iria requerer um considerável sacrifício pessoal, porque uma outra empresa poderá não cobrir a totalidade de benefícios que tenho aqui.	,595	
13. Neste momento, manter-me nesta empresa é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal.		,773
15. Uma das consequências negativas para mim se saísse desta empresa resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis.	,654	-,464
16. Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse querer sair desta empresa neste momento.	,848	
17. Como já dei tanto a esta empresa, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra.	,576	

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 2 componentes extraídos.

Matriz de transformação de componente

Componente	1	2
1	,797	,603
2	,603	-,797

Método de Extração: análise de Componente Principal.
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser.

Escala de Comprometivo normativo

Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,786
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	112,936
	gl	6
	Sig.	<,001

Matrizes anti-imagem

		4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.
Covariância anti-imagem	4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	,646	-,074	-,193	-,166
	5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	-,074	,623	-,180	-,196
	8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	-,193	-,180	,598	-,118
	11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	-,166	-,196	-,118	,608
Correlação anti-imagem	4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	,796[a]	-,117	-,311	-,265
	5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	-,117	,785[a]	-,294	-,319
	8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	-,311	-,294	,780[a]	-,196
	11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	-,265	-,319	-,196	,786[a]

a. Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Comunalidades

	Inicial	Extração
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	1,000	,594
5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	1,000	,616
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	1,000	,648
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	1,000	,639

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Variância total explicada

	Autovalores iniciais			Somas de extração de carregamentos ao quadrado		
Componente	Total	% de variância	% cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa
1	2,497	62,413	62,413	2,497	62,413	62,413
2	,573	14,335	76,748			
3	,501	12,518	89,267			
4	,429	10,733	100,000			

Método de Extração: análise de Componente Principal.

Matriz de componente[a]

	Componente 1
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	,771
5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	,785
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	,805
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	,799

Método de Extração: análise de Componente Principal.

a. 1 componentes extraídos.

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,796	4

Estatísticas de item

	Média	Desvio Padrão	N
4. Eu não iria deixar esta empresa neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui.	3,20	1,750	99
5. (R) Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na empresa onde estou atualmente.	4,10	1,946	99
8. Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta empresa no presente momento.	3,25	1,637	99
11. Sentir-me-ia culpado se deixasse esta empresa agora.	2,81	1,646	99

Alfa de *Cronbach* das subescalas do COPSOQ II

Exigências quantitativas

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,723	,723	3

Exigências cognitivas

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
,534	,575	3

Exigência no trabalho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,754	4

Possibilidade de desenvolvimento

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,742	3

Previsibilidade

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,729	2

Transparência do papel

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,753	3

Recompensas

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,830	3

Conflitos laborais

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,703	3

Apoio social dos colegas

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,818	3

Apoio social dos superiores

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,887	3

Comunidade social no trabalho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,876	3

Qualidade da liderança

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,916	4

Confiança horizontal

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,782	3

Confiança vertical

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,609	3

Justiça e respeito

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,794	3

Auto-eficácia

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,527	2

Significado do trabalho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,786	3

Compromisso local de trabalho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,420	2

Satisfação no trabalho

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,790	4

Conflito trabalho-família

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,769	3

Problemas em dormir

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,858	2

Burnout

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,781	2

Stress

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,817	2

Sintomas depressivos

Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,711	2

Comportamentos ofensivos

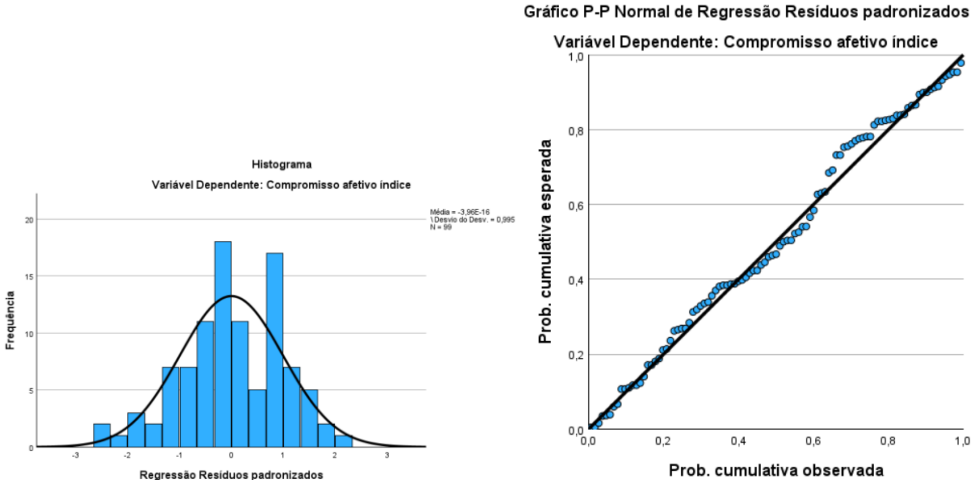
Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	N de itens
,476	4

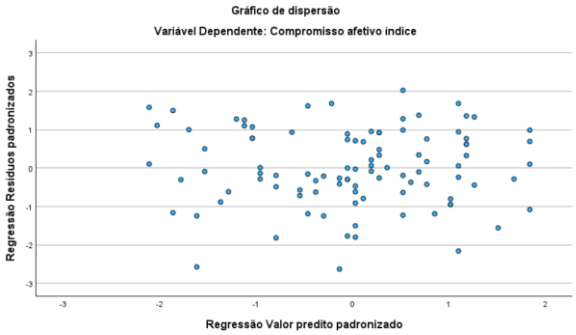
Anexo F – Verificação de pressupostos

Regressão linear LMSX-comprometimento afetivo

Normalidade dos resíduos



Homocedasticidade



Independência dos erros

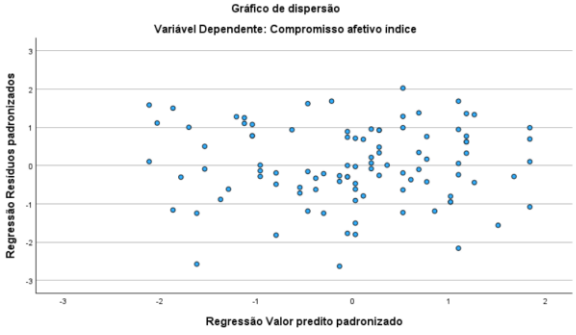
Resumo do modelo[b]

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança					Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2	Sig. Mudança F	
1	,321[a]	,103	,094	1,12766	,103	11,169	1	97	,001	1,971

a. Preditores: (Constante), LMSX índice

b. Variável Dependente: Compromisso afetivo índice

Linearidade



LMSX-Satisfação no trabalho-Comprometimento afetivo

```
OUTCOME VARIABLE:
 sat.trab

Model Summary
       R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
    ,4990    ,2490    ,4441   32,1541   1,0000  97,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,1267    ,1978   10,7540    ,0000   1,7342   2,5192
LMSXméd    ,2511     ,0443    5,6705    ,0000    ,1632    ,3390

************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
       R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
    ,5747    ,3303    ,9596   23,6730   2,0000  96,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,6554    ,4304    3,8459    ,0002    ,8010   2,5098
LMSXméd    ,0366     ,0751    ,4877     ,6269   -,1125    ,1857
sat.trab   ,8515     ,1493   5,7048     ,0000    ,5552   1,1477


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0366     ,0751    ,4877    ,6269   -,1125    ,1857

Indirect effect(s) of X on Y:
          Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
sat.trab   ,2138    ,0491    ,1277    ,3238

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-Recompensas-Comprometimento afetivo

```
OUTCOME VARIABLE:
 recompen

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,4773    ,2278    ,5534   28,6194   1,0000   97,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,2423    ,2208   10,1570    ,0000   1,8041   2,6805
LMSXméd    ,2645    ,0494    5,3497    ,0000    ,1663    ,3626

*************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,4510    ,2034   1,1414   12,2536   2,0000   96,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,3305    ,4555    5,1168    ,0000   1,4264   3,2346
LMSXméd    ,1165    ,0808    1,4419    ,1526   -,0439    ,2769
recompen   ,5065    ,1458    3,4733    ,0008    ,2170    ,7959


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,1165    ,0808    1,4419    ,1526   -,0439    ,2769

Indirect effect(s) of X on Y:
         Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
recompen    ,1339    ,0415    ,0625    ,2312

********************** ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-apoio social dos superiores-Comprometimento afetivo

```
Sample
Size:  99

*************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 apoiosup

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,6035    ,3642    ,6550   55,5550   1,0000   97,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant    ,9183    ,2402    3,8231    ,0002    ,4416   1,3950
LMSXméd     ,4009    ,0538    7,4535    ,0000    ,2941    ,5076

*************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,3931    ,1545   1,2114   8,7706   2,0000   96,0000    ,0003

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,1604    ,3504    9,0197    ,0000   2,4649   3,8559
LMSXméd    ,1169    ,0917    1,2748    ,2055   -,0651    ,2990
apoiosup   ,3330    ,1381    2,4119    ,0178    ,0590    ,6071


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,1169    ,0917    1,2748    ,2055   -,0651    ,2990

Indirect effect(s) of X on Y:
         Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
apoiosup    ,1335    ,0617    ,0255    ,2727
```

LMSX-Qualidade da liderança-Comprometimento afetivo

```
 Model: 4
   Y: COMITaf
   X: LMSXméd
   M: qualider

Sample
Size:  99

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 qualider

Model Summary
      R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
   ,5872    ,3448    ,6939   51,0463   1,0000  97,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,4366    ,2472   5,8115    ,0000    ,9460   1,9273
LMSXméd    ,3955    ,0554   7,1447    ,0000    ,2856    ,5053

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
   ,4371    ,1911   1,1590   11,3387   2,0000  96,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,8575    ,3710   7,7030    ,0000   2,1212   3,5939
LMSXméd    ,0829    ,0884    ,9378    ,3507   -,0926    ,2583
qualider   ,4237    ,1312   3,2285    ,0017    ,1632    ,6841

***************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
   ,0829    ,0884    ,9378    ,3507   -,0926    ,2583

Indirect effect(s) of X on Y:
          Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
qualider    ,1676    ,0642    ,0545    ,3010
```

LMSX-Recompensas-Satisfação no trabalho-Apoio social dos superiores-Comprometimento afetivo

OUTCOME VARIABLE:
recompen

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4773	,2278	,5534	28,6194	1,0000	97,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,2423	,2208	10,1570	,0000	1,8041	2,6805
LMSXméd	,2645	,0494	5,3497	,0000	,1663	,3626

****

OUTCOME VARIABLE:
sat.trab

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,4990	,2490	,4441	32,1541	1,0000	97,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2,1267	,1978	10,7540	,0000	1,7342	2,5192
LMSXméd	,2511	,0443	5,6705	,0000	,1632	,3390

****

OUTCOME VARIABLE:
apoiosup

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,6035	,3642	,6550	55,5550	1,0000	97,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	,9183	,2402	3,8231	,0002	,4416	1,3950
LMSXméd	,4009	,0538	7,4535	,0000	,2941	,5076

****

OUTCOME VARIABLE:
COMITaf

Model Summary

R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p
,5944	,3533	,9463	12,8379	4,0000	94,0000	,0000

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	1,4525	,4578	3,1731	,0020	,5436	2,3614
LMSXméd	-,0414	,0864	-,4796	,6326	-,2130	,1301
recompen	,1150	,1576	,7295	,4675	-,1980	,4280
sat.trab	,7456	,1707	4,3686	,0000	,4068	1,0845
apoiosup	,1852	,1283	1,4437	,1521	-,0695	,4398

********** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **********

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI
-,0414	,0864	-,4796	,6326	-,2130	,1301

Indirect effect(s) of X on Y:

	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
TOTAL	,2919	,0686	,1728	,4486
recompen	,0304	,0448	-,0588	,1160
sat.trab	,1872	,0547	,0909	,3050
apoiosup	,0742	,0534	-,0148	,1959

********** ANALYSIS NOTES AND ERRORS **********

Level of confidence for all confidence intervals in output:
95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
5000

LMSX-Recompensas-Satisfação no trabalho-Comprometimento afetivo

Mediação em sequência

Para aprofundar a compreensão dos mecanismos que ligam a qualidade da relação LMSX ao comprometimento afetivo, foi testado um modelo de mediação sequencial utilizando o *Process Macro* para SPSS (modelo 6), com 5000 amostras de *bootstrap* e intervalos de confiança *bias-corrected* a 95%.

O modelo avaliou se a perceção de recompensas e, subsequentemente, a satisfação no trabalho mediavam a relação entre LMSX e o comprometimento afetivo. O efeito direto de LMSX sobre o comprometimento não foi significativo (β = 0,0151, p = 0,8464), indicando mediação total.

O efeito indireto total foi estatisticamente significativo (β = 0,2354, IC 95% = [0,1348; 0,3361]). Em particular, o efeito sequencial (LMSX → Recompensas → Satisfação → Comprometimento) foi significativo (β = 0,0886, IC 95% = [0,0358; 0,1666]), sugerindo que colaboradores que percebem maior reconhecimento tendem a sentir maior satisfação no trabalho, o que, por sua vez, promove o comprometimento afetivo.

O efeito indireto isolado via apenas satisfação também foi significativo (β = 0,1014), enquanto o caminho apenas via recompensas não foi significativo. Estes resultados apontam para uma cadeia explicativa robusta, na qual o reconhecimento (recompensas) influencia o comprometimento sobretudo através do aumento da satisfação no trabalho.

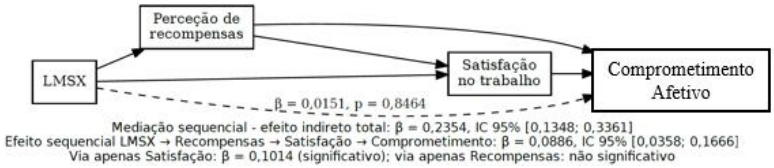


Figura . Modelo de mediação sequencial da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de recompensas e, subsequentemente, pela satisfação no trabalho. O efeito indireto total e o efeito sequencial LMSX → Recompensas → Satisfação → Compromisso afetivo foram significativos.

```
Model: 6
  Y: COMITaf
  X: LMSXméd
 M1: recompen
 M2: sat.trab

Sample
Size:  99

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
recompen

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
  ,4773    ,2278    ,5534  28,6194   1,0000  97,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  2,2423    ,2208  10,1570    ,0000   1,8041   2,6805
LMSXméd    ,2645    ,0494   5,3497    ,0000    ,1663    ,3626

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
sat.trab

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
  ,6576    ,4324    ,3391  36,5695   2,0000  96,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  1,1339    ,2482   4,5678    ,0000    ,6412   1,6267
LMSXméd    ,1340    ,0440   3,0434    ,0030    ,0466    ,2214
recompen   ,4427    ,0795   5,5705    ,0000    ,2850    ,6005

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
  ,5822    ,3390    ,9571  16,2371   3,0000  95,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  1,4722    ,4602   3,1992    ,0019    ,5586   2,3857
LMSXméd    ,0151    ,0775    ,1943    ,8464   -,1387    ,1688
recompen   ,1714    ,1536   1,1157    ,2674   -,1336    ,4763
sat.trab   ,7569    ,1715   4,4142    ,0000    ,4165   1,0973


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0151    ,0775    ,1943    ,8464   -,1387    ,1688

Indirect effect(s) of X on Y:
        Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
TOTAL    ,2354    ,0517    ,1459    ,3497
Ind1     ,0453    ,0446   -,0436    ,1337
Ind2     ,1014    ,0396    ,0361    ,1949
Ind3     ,0886    ,0346    ,0396    ,1808

Indirect effect key:
Ind1 LMSXméd  ->  recompen  ->  COMITaf
Ind2 LMSXméd  ->  sat.trab  ->  COMITaf
Ind3 LMSXméd  ->  recompen  ->  sat.trab  ->  COMITaf

********************** ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-Possibilidades de desenvolvimento-Comprometimento afetivo

Os resultados do modelo de mediação simples indicaram que a qualidade da relação líder–membro (LMSX) prediz de forma positiva e significativa a perceção de possibilidade de desenvolvimento no trabalho (B = 0,1079, p = 0,0173), explicando cerca de 5,7% da variância desta variável. Por sua vez, a possibilidade de desenvolvimento revelou-se um preditor positivo e significativo do comprometimento afetivo (B = 0,4851, p = 0,0040), mesmo controlando pelo efeito direto de LMSX.

O efeito direto de LMSX sobre o comprometimento afetivo manteve-se significativo (B = 0,1981, p = 0,0090), indicando mediação parcial. A análise *bootstrap* com 5000 amostras revelou um efeito indireto significativo através da possibilidade de desenvolvimento (Effect = 0,0523, IC 95% = [0,0056; 0,1131]).

Estes resultados sugerem que a perceção de possibilidade de desenvolvimento funciona como um dos mecanismos que explicam a relação positiva entre a qualidade da relação líder–membro e o comprometimento afetivo. Líderes que oferecem mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional contribuem para reforçar o vínculo emocional dos colaboradores à organização. Contudo, como a mediação é parcial, outros fatores — como o apoio social ou a satisfação no trabalho — também desempenham um papel relevante.

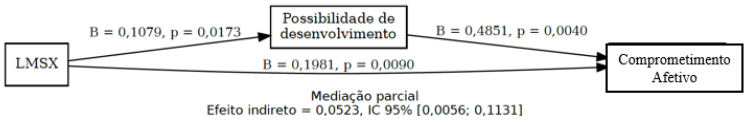


Figura . Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de possibilidade de desenvolvimento no trabalho. Linha sólida indica efeito direto significativo, caracterizando mediação parcial. O efeito indireto foi significativo, embora outros fatores possam também intervir na relação.

```
OUTCOME VARIABLE:
 poss.des

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,2388    ,0570    ,4492   5,8682   1,0000  97,0000    ,0173

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  3,6813    ,1989   18,5093    ,0000   3,2866   4,0761
LMSXméd    ,1079    ,0445    2,4224    ,0173    ,0195    ,1963

************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,4217    ,1778   1,1781  10,3793   2,0000  96,0000    ,0001

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  1,6804    ,6857    2,4506    ,0161    ,3193   3,0415
LMSXméd    ,1981    ,0743    2,6671    ,0090    ,0507    ,3455
poss.des   ,4851    ,1644    2,9500    ,0040    ,1587    ,8115

****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,1981    ,0743    2,6671    ,0090    ,0507    ,3455

Indirect effect(s) of X on Y:
         Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
poss.des   ,0523    ,0285    ,0080    ,1210

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-Influência no trabalho-Comprometimento afetivo

Os resultados do modelo de mediação simples indicaram que a qualidade da relação líder-membro (LMSX) prediz significativamente a perceção de influência no trabalho (B = 0,2001, p = 0,001), explicando cerca de 10,5% da variância nesta variável (R^2 = 0,1053). Por sua vez, a influência no trabalho revelou-se um preditor positivo e significativo do comprometimento afetivo com o local de trabalho (B = 0,3648, p = 0,004), mesmo controlando pelo efeito direto de LMSX.

O efeito direto de LMSX sobre o compromisso afetivo manteve-se significativo (B = 0,1774, p = 0,0221), sugerindo mediação parcial. A análise *bootstrap* com 5000 amostras revelou um efeito indireto significativo através da influência no trabalho (Effect = 0,0730, IC 95% = [0,0099; 0,1711]), confirmando que esta variável medeia parcialmente a relação entre LMSX e o comprometimento afetivo.

Estes resultados indicam que quanto melhor a relação com a liderança, maior a perceção de influência no contexto laboral, o que, por sua vez, se traduz em níveis mais elevados de comprometimento afetivo. A mediação parcial sugere que, para além da influência no trabalho, outros mecanismos — como o suporte emocional ou a confiança interpessoal — também contribuem para explicar a ligação entre LMSX e compromisso afetivo.

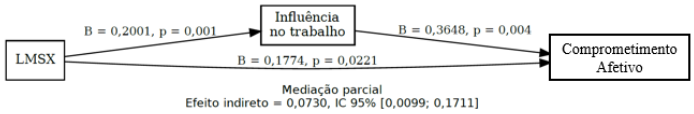


Figura . Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de influência no trabalho. Linha sólida indica efeito direto significativo, caracterizando mediação parcial

```
Sample
Size:  99

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 inf.trab

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,3245    ,1053    ,7944   11,4129   1,0000  97,0000    ,0011

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,9092    ,2645   7,2180    ,0000   1,3842   2,4342
LMSXméd    ,2001     ,0592   3,3783    ,0011   ,0825    ,3176

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,4217    ,1778   1,1780   10,3805   2,0000  96,0000    ,0001

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,7697    ,3993   6,9357    ,0000   1,9770   3,5624
LMSXméd    ,1774     ,0762   2,3271    ,0221   ,0261    ,3288
inf.trab   ,3648     ,1236   2,9504    ,0040   ,1194    ,6102


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
   ,1774     ,0762   2,3271    ,0221   ,0261    ,3288

Indirect effect(s) of X on Y:
         Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
inf.trab   ,0730    ,0421    ,0132    ,1774

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************
```

LMSX-Apoio social dos colegas-Comprometimento afetivo

A qualidade da LMSX apresentou uma associação positiva e significativa com o apoio social dos colegas (b = 0,1182, p = 0,0325). Por sua vez, o apoio social dos colegas também se associou positivamente ao comprometimento afetivo (b = 0,3896, p = 0,0047).

A análise de mediação revelou um efeito indireto significativo, ainda que de pequena magnitude, com intervalo de confiança que não inclui o zero (IC 95% = [0,0004; 0,1248]), sugerindo mediação parcial. O efeito direto da LMSX sobre o comprometimento afetivo manteve-se significativo mesmo após a introdução da variável mediadora (b = 0,2044, p = 0,0069), o que indica que parte da relação é explicada por outros fatores para além do apoio social dos colegas.

Embora o apoio social dos colegas desempenhe um papel mediador estatisticamente significativo, o seu efeito é mais discreto quando comparado com outros mediadores, como a satisfação no trabalho, as recompensas ou o apoio social do superior. Ainda assim, contribui para explicar, ainda que parcialmente, de que forma relações de qualidade com o líder influenciam o comprometimento afetivo dos colaboradores.

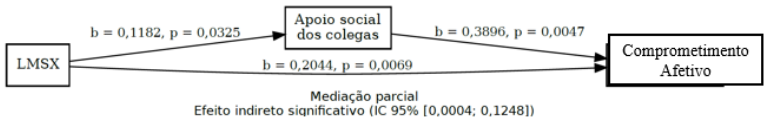


Figura . Modelo de mediação simples relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pelo apoio social dos colegas. Linha sólida indica efeito direto significativo, caracterizando mediação parcial. O efeito indireto foi estatisticamente significativo, embora de pequena magnitude.

```
OUTCOME VARIABLE:
 apsocole

Model Summary
      R    R-sq     MSE       F      df1      df2        p
   ,2151    ,0463    ,6723   4,7045   1,0000  97,0000    ,0325

Model
         coeff      se       t       p     LLCI     ULCI
constant  2,9007    ,2433  11,9212    ,0000   2,4178   3,3837
LMSXméd    ,1182    ,0545   2,1690    ,0325    ,0100    ,2263

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R    R-sq     MSE       F      df1      df2        p
   ,4186    ,1752   1,1818  10,1959   2,0000  96,0000    ,0001

Model
         coeff      se       t       p     LLCI     ULCI
constant  2,3362    ,5065   4,6122    ,0000   1,3308   3,3416
LMSXméd    ,2044    ,0740   2,7632    ,0069    ,0576    ,3512
apsocole   ,3896    ,1346   2,8937    ,0047    ,1223    ,6568


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect      se       t       p     LLCI     ULCI
   ,2044    ,0740   2,7632    ,0069    ,0576    ,3512

Indirect effect(s) of X on Y:
        Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
apsocole   ,0460    ,0333    ,0026    ,1348

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-Justiça e respeito-Comprometimento afetivo

A análise indicou que a qualidade da relação líder–membro (LMSX) exerce um efeito positivo e significativo sobre a perceção de justiça e respeito (β = 0,1743, p = 0,0002), explicando cerca de 13,6% da variância nesta variável (R^2 = 0,1359). Por sua vez, a justiça e respeito mostrou um efeito positivo e significativo sobre o comprometimento afetivo (β = 0,4729, p = 0,0050).

O efeito direto de LMSX sobre o comprometimento afetivo permaneceu significativo, embora reduzido (β = 0,1680, p = 0,0332), o que indica mediação parcial. O efeito indireto via justiça e respeito foi estatisticamente significativo (efeito = 0,0824, IC 95% = [0,0239; 0,1586]), confirmando que parte da influência da qualidade da relação líder–membro no comprometimento afetivo se dá através do aumento da perceção de justiça e respeito no ambiente de trabalho.

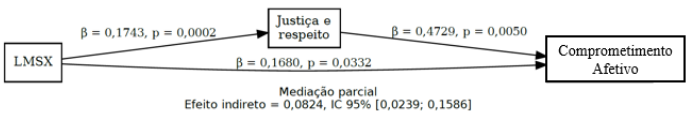


Figura . Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela perceção de justiça e respeito. Linha sólida indica efeito direto significativo, caracterizando mediação parcial. O efeito indireto foi estatisticamente significativo.

```
OUTCOME VARIABLE:
 justresp

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,3686    ,1359    ,4510  15,2543   1,0000  97,0000    ,0002

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,2878    ,1993  11,4794    ,0000   1,8923   2,6834
LMSXméd    ,1743     ,0446   3,9057    ,0002   ,0857    ,2629

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,4176    ,1744   1,1829  10,1389   2,0000  96,0000    ,0001

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   2,3842    ,4957   4,8098    ,0000   1,4003   3,3682
LMSXméd    ,1680     ,0778   2,1608    ,0332   ,0137    ,3223
justresp   ,4729     ,1644   2,8760    ,0050   ,1465    ,7993

****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
   ,1680     ,0778   2,1608    ,0332   ,0137    ,3223

Indirect effect(s) of X on Y:
          Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
justresp   ,0824     ,0340    ,0320    ,1726

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-Significado no trabalho-Comprometimento afetivo

Embora o significado do trabalho apresente uma forte associação com o comprometimento afetivo, a relação entre LMSX e o significado do trabalho não foi estatisticamente significativa, inviabilizando o caminho completo de mediação.

Apesar da ligação consistente entre o significado atribuído ao trabalho e o comprometimento afetivo dos colaboradores, a análise não identificou um efeito mediador significativo desta variável na relação entre LMSX e o comprometimento.

Embora teoricamente se esperasse que uma relação de qualidade com o líder reforçasse a perceção de propósito no trabalho, os dados não confirmaram esta associação na amostra estudada. Assim, o significado do trabalho pode influenciar o comprometimento de forma independente, mas não parece funcionar como mecanismo explicativo da influência da LMSX neste contexto.

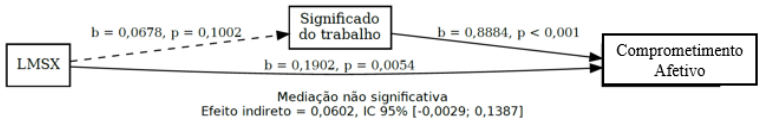


Figura . Modelo de mediação simples da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pelo significado do trabalho. Linha tracejada indica efeito não significativo. O efeito indireto não foi estatisticamente significativo, indicando ausência de mediação.

```
OUTCOME VARIABLE:
 compromi

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,1464    ,0214    ,7927   2,1250   1,0000  97,0000    ,1481

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  2,8548    ,2642  10,8041    ,0000   2,3303   3,3792
LMSXméd    ,0862    ,0592   1,4577    ,1481   -,0312    ,2037

************************************************************************
OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,5750    ,3307    ,9590  23,7128   2,0000  96,0000    ,0000

Model
         coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  1,6455    ,4314   3,8142    ,0002    ,7891   2,5018
LMSXméd    ,1954    ,0658   2,9707    ,0038    ,0648    ,3260
compromi   ,6378    ,1117   5,7110    ,0000    ,4161    ,8595

****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
   ,1954    ,0658   2,9707    ,0038    ,0648    ,3260

Indirect effect(s) of X on Y:
         Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
compromi   ,0550    ,0476   -,0278    ,1635

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000
```

LMSX-mediação moderada da satisfação pelo apoio social dos superiores

Para aprofundar a compreensão da relação entre a LMSX e o comprometimento afetivo, foi aplicado um modelo de mediação moderada, no qual a satisfação no trabalho desempenha o papel de mediador e o apoio social dos superiores atua como variável moderadora. O objetivo foi verificar se a força da relação entre LMSX e satisfação no trabalho varia consoante os níveis de apoio social dos superiores experienciados pelos colaboradores.

Os resultados revelaram um efeito direto positivo de LMSX sobre a satisfação no trabalho (β = 0,1801, p = 0,0013). A interação entre LMSX e apoio social dos superiores apresentou efeito marginalmente significativo (β = –0,0786, p = 0,0643) e o índice de mediação moderada foi significativo (BootLLCI = –0,1264; BootULCI = –0,0072). No modelo para a variável dependente comprometimento afetivo, apenas a satisfação no trabalho se revelou um preditor significativo (b = 0,8515, EP = 0,1493, p < 0,001), enquanto o efeito direto de LMSX sobre o comprometimento não foi significativo (b = 0,0366, p = 0,6269), sugerindo a existência de mediação total.

A análise dos efeitos indiretos condicionais indicou que a mediação da satisfação é mais forte quando o apoio do supervisor é baixo (apoio = –1,2694; efeito = 0,2383, IC95% [0,1349;

0,3528]), moderada quando o apoio é médio (apoio = 0,0640; efeito = 0,1491, IC95% [0,0594; 0,2687]) e não significativa quando o apoio é alto (apoio = 1,0640; efeito = 0,0821, IC95% [–0,0328; 0,2376]). O índice de mediação moderada manteve-se significativo (índice = –0,0669, EPboot = 0,0303, IC95% [–0,1264; –0,0072]), confirmando que o apoio do supervisor modera a primeira etapa da mediação. Estes resultados sugerem que, quando o apoio do supervisor é elevado, a qualidade da LMSX tem menor peso na explicação da satisfação no trabalho, provavelmente porque o próprio apoio já contribui para manter níveis elevados de satisfação.

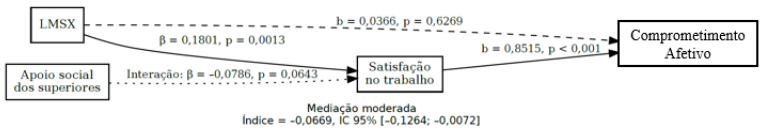


Figura . Modelo de mediação moderada relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediada pela satisfação no trabalho e moderada pelo apoio social dos superiores na primeira etapa da mediação.

```
OUTCOME VARIABLE:
 sat.trab

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5490    ,3014    ,4218  13,6609   3,0000  95,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,2539    ,0758  42,9357    ,0000   3,1034   3,4044
LMSXméd    ,1801     ,0543   3,3154    ,0013    ,0723    ,2880
apoiosup   ,1524     ,0815   1,8704    ,0645   -,0094    ,3142
Int_1      -,0786    ,0420  -1,8716    ,0643   -,1620    ,0048

Product terms key:
 Int_1    :      LMSXméd x      apoiosup

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F      df1      df2        p
X*W    ,0258   3,5029   1,0000  95,0000    ,0643
----------
   Focal predict: LMSXméd (X)
      Mod var: apoiosup (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  LMSXméd  apoiosup  sat.trab  .
BEGIN DATA.
  -1,7020   -1,2694    2,5841
    ,0480   -1,2694    3,0739
   1,6730   -1,2694    3,5287
  -1,7020    ,0640     2,9657
    ,0480    ,0640     3,2720
   1,6730    ,0640     3,5566
  -1,7020   1,0640     3,2519
    ,0480   1,0640     3,4207
   1,6730   1,0640     3,5775
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 LMSXméd WITH    sat.trab BY      apoiosup .
```

```
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5747    ,3303    ,9596  23,6730   2,0000  96,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,8093    ,4850   3,7305    ,0003   ,8466   2,7720
LMSXméd    ,0366     ,0751    ,4877    ,6269  -,1125    ,1857
sat.trab   ,8515     ,1493   5,7048    ,0000   ,5552   1,1477


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0366    ,0751    ,4877    ,6269  -,1125    ,1857

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd  ->   sat.trab  ->   COMITaf

   apoiosup    Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
   -1,2694    ,2383    ,0559    ,1398    ,3617
    ,0640     ,1491    ,0545    ,0584    ,2773
   1,0640     ,0821    ,0716   -,0323    ,2511

    Index of moderated mediation:
          Index   BootSE  BootLLCI  BootULCI
apoiosup   -,0669    ,0312   -,1341   -,0108

********************* ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
       apoiosup LMSXméd

------ END MATRIX -----
```

LMSX- mediação da satisfação moderado pelo apoio social colegas

De forma a aprofundar a compreensão da relação líder–membro e o comprometimento afetivo, foi aplicado um modelo de mediação moderada, no qual a satisfação no trabalho desempenha o papel de mediador e o apoio social dos colegas atua como variável moderadora. O objetivo

foi analisar se a força da relação entre LMSX e satisfação no trabalho varia consoante os níveis de apoio social dos colegas experienciados pelos colaboradores.

O efeito de LMSX sobre a satisfação no trabalho foi positivo e estatisticamente significativo (b = 0,2252, p < 0,001). O efeito direto do apoio social dos colegas sobre a satisfação também foi positivo e significativo (b = 0,2352, p = 0,0042). A interação entre LMSX e apoio social dos colegas apresentou um valor marginalmente não significativo (p = 0,0866), situando-se no limiar da significância e sugerindo uma possível moderação fraca. Em relação à mediação, a satisfação no trabalho revelou-se um preditor robusto do comprometimento afetivo (b = 0,8515, p < 0,001).

A análise dos efeitos indiretos condicionais mostrou que, quando o apoio social dos colegas é baixo, o efeito indireto foi de 0,2430 (IC95% não inclui zero); quando o apoio é médio, o efeito foi de 0,1729 (IC95% não inclui zero); e quando o apoio é alto, o efeito foi de 0,1495 (IC95% não inclui zero). Observa-se, assim, que o efeito indireto diminui à medida que aumenta o apoio social dos colegas. O índice de mediação moderada foi de –0,0701 (IC95% [–0,1496; 0,0040]), marginalmente não significativo, mas com tendência para a significância.

Estes resultados indicam que, quando o apoio social dos colegas é baixo, a qualidade da LMSX exerce uma influência mais forte sobre a satisfação no trabalho, que, por sua vez, aumenta o comprometimento afetivo. Quando o apoio social dos colegas é elevado, a relação líder–membro continua a ser relevante, mas o efeito indireto via satisfação torna-se mais fraco, possivelmente porque o próprio apoio dos colegas já supre parte das necessidades sociais no contexto laboral.

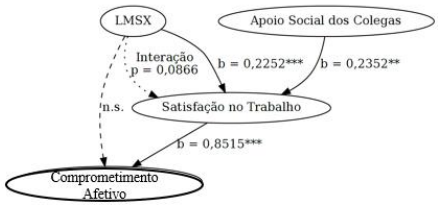


Figura . Modelo de mediação moderada com a satisfação no trabalho como mediador e o apoio social dos colegas como moderador da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo.

```
OUTCOME VARIABLE:
 sat.trab

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5944    ,3533    ,3904  17,2964   3,0000  95,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,2041    ,0641  49,9840    ,0000   3,0768   3,3313
LMSXméd    ,2252     ,0427   5,2782    ,0000    ,1405    ,3099
apsocole   ,2352     ,0802   2,9326    ,0042    ,0760    ,3944
Int_1      -,0823    ,0475  -1,7317    ,0866   -,1767    ,0121

Product terms key:
 Int_1    :      LMSXméd x      apsocole

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng        F      df1      df2        p
X*W    ,0204   2,9986   1,0000  95,0000    ,0866
----------
   Focal predict: LMSXméd (X)
      Mod var: apsocole (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot

DATA LIST FREE/
  LMSXméd  apsocole  sat.trab  .
BEGIN DATA.
   -1,7020   -,7306   2,5466
    ,0480   -,7306   3,0459
   1,6730   -,7306   3,5097
  -1,7020    ,2694   2,9218
    ,0480    ,2694   3,2772
   1,6730    ,2694   3,6071
  -1,7020    ,6027   3,0469
    ,0480    ,6027   3,3542
   1,6730    ,6027   3,6396
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 LMSXméd WITH    sat.trab BY     apsocole .
```

```
OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5747    ,3303    ,9596  23,6730   2,0000  96,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,8093    ,4850   3,7305    ,0003   ,8466   2,7720
LMSXméd    ,0366     ,0751    ,4877    ,6269  -,1125    ,1857
sat.trab   ,8515     ,1493   5,7048    ,0000   ,5552   1,1477


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0366    ,0751    ,4877    ,6269  -,1125    ,1857

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd   ->   sat.trab   ->   COMITaf

  apsocole    Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
   -,7306    ,2430    ,0510    ,1563    ,3614
    ,2694    ,1729    ,0446    ,0944    ,2699
    ,6027    ,1495    ,0489    ,0641    ,2562

    Index of moderated mediation:
          Index    BootSE  BootLLCI  BootULCI
apsocole   -,0701    ,0367   -,1520   -,0054

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.
```

LMSX-Mediação da satisfação moderada pela justiça e respeito

Para aprofundar a compreensão da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo, foi aplicado um modelo de mediação moderada, no qual a satisfação no trabalho desempenha o papel de mediador e a justiça e respeito atua como variável moderadora. O objetivo foi verificar se a força da relação entre LMSX e satisfação no trabalho varia consoante os níveis de justiça e respeito experienciados pelos colaboradores.

Os resultados mostraram que a LMSX tem um efeito positivo e significativo sobre a satisfação no trabalho (b = 0,1698, p < 0,001), assim como a justiça e respeito (b = 0,4292, p < 0,001). A interação entre LMSX e justiça e respeito não atingiu significância estatística no nível clássico (p = 0,1373), mas o índice de mediação moderada foi negativo e significativo (b = –0,0766, IC 95% [–0,1419; –0,0081]), indicando que a força da mediação via satisfação no trabalho diminui à medida que a perceção de justiça e respeito aumenta.

A análise dos efeitos indiretos condicionais revelou que, quando a justiça e respeito é baixa (–0,687), o efeito indireto é forte (0,1931, IC 95% [0,1196; 0,2903]); quando é média (–

0,0202), o efeito indireto é menor (0,1460, IC 95% [0,0764; 0,2324]); e quando é alta (+0,6465), o efeito indireto é muito reduzido (0,0988, IC 95% [0,0139; 0,2061]), mantendo-se significativo, mas próximo do limite inferior.

Estes resultados indicam que o impacto da liderança na satisfação — e, por consequência, no comprometimento via satisfação — é mais forte quando a perceção de justiça e respeito é baixa, funcionando a qualidade da relação líder–membro como um recurso compensatório em contextos menos justos. Por outro lado, quando a perceção de justiça e respeito é elevada, a satisfação no trabalho tende a ser sustentada por esses fatores contextuais, reduzindo a dependência da qualidade da LMSX para gerar comprometimento afetivo.

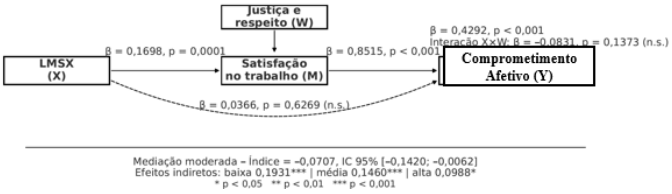


Figura . Modelo de mediação moderada entre LMSX e o comprometimento afetivo, mediado pela satisfação no trabalho e moderado pela perceção de justiça e respeito. O efeito direto de LMSX no comprometimento afetivo não foi significativo

```
OUTCOME VARIABLE:
 sat.trab

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,6615    ,4376    ,3395  24,6407   3,0000  95,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,2149    ,0626  51,3618    ,0000   3,0907   3,3392
LMSXméd    ,1698    ,0417   4,0729    ,0001    ,0870    ,2525
justresp   ,4292    ,0943   4,5533    ,0000    ,2421    ,6163
Int_1      -,0831   ,0554  -1,4987    ,1373   -,1931    ,0270

Product terms key:
 Int_1    :     LMSXméd x      justresp

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F      df1      df2        p
X*W    ,0133   2,2460   1,0000  95,0000    ,1373
----------
   Focal predict: LMSXméd (X)
      Mod var: justresp (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  LMSXméd  justresp  sat.trab  .
BEGIN DATA.
  -1,7020   -,6869   2,5341
    ,0480   -,6869   2,9310
   1,6730   -,6869   3,2996
  -1,7020   -,0202   2,9145
    ,0480   -,0202   3,2145
   1,6730   -,0202   3,4931
  -1,7020    ,6465   3,2949
    ,0480    ,6465   3,4980
   1,6730    ,6465   3,6866
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 LMSXméd WITH    sat.trab BY     justresp .
```

```
OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2       p
   ,5747    ,3303    ,9596  23,6730   2,0000  96,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   1,8093    ,4850   3,7305    ,0003    ,8466   2,7720
LMSXméd    ,0366    ,0751    ,4877    ,6269   -,1125    ,1857
sat.trab   ,8515    ,1493   5,7048    ,0000    ,5552   1,1477


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
   Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0366    ,0751    ,4877    ,6269   -,1125    ,1857

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd   ->   sat.trab   ->   COMITaf

  justresp   Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
   -,6869    ,1931    ,0437    ,1201    ,2934
   -,0202    ,1460    ,0419    ,0764    ,2407
    ,6465    ,0988    ,0515    ,0155    ,2234

    Index of moderated mediation:
          Index   BootSE  BootLLCI  BootULCI
justresp   -,0707    ,0343   -,1410   -,0066

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
        justresp LMSXméd
```

Burnout como moderador da mediação via satisfação no trabalho

```
OUTCOME VARIABLE:
 sat.trab

Model Summary
       R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
    ,4990    ,2490    ,4441   32,1541   1,0000  97,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant  -1,0551    ,1978   -5,3354    ,0000  -1,4476   -,6626
LMSXméd    ,2511    ,0443    5,6705    ,0000   ,1632    ,3390

**************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
       R     R-sq      MSE        F      df1      df2        p
    ,5970    ,3564    ,9417   13,0159   4,0000  94,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   4,3116    ,3287   13,1170    ,0000   3,6589   4,9642
LMSXméd    ,0595    ,0754    ,7897    ,4317   -,0901    ,2092
sat.trab   ,8219    ,1538   5,3426    ,0000    ,5164   1,1273
burnout    ,0177    ,1102    ,1606    ,8727   -,2010    ,2364
Int_1      ,2334    ,1240   1,8826    ,0629   -,0128    ,4796

Product terms key:
 Int_1   :       sat.trab x       burnout

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng        F      df1      df2        p
M*W    ,0243    3,5440   1,0000  94,0000    ,0629
----------
   Focal predict: sat.trab (M)
      Mod var: burnout  (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  sat.trab  burnout   COMITaf   se       LLCI     ULCI     .
BEGIN DATA.
   -,9318   -,9343   3,9826   ,2764   3,4338   4,5313
    ,0682   -,9343   4,5863   ,1430   4,3025   4,8702
    ,8182   -,9343   5,0392   ,1866   4,6686   5,4098
   -,9318    ,0657   3,7827   ,1747   3,4359   4,1296
    ,0682    ,0657   4,6200   ,1006   4,4202   4,8197
    ,8182    ,0657   5,2479   ,1595   4,9312   5,5645
   -,9318   1,0657   3,5829   ,2127   3,1607   4,0052
    ,0682   1,0657   4,6536   ,1533   4,3491   4,9580
    ,8182   1,0657   5,4566   ,2290   5,0019   5,9113
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 sat.trab WITH    COMITaf BY     burnout .


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,0595    ,0754    ,7897    ,4317   -,0901    ,2092

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd   ->   sat.trab   ->   COMITaf

   burnout    Effect    BootSE   BootLLCI  BootULCI
   -,9343    ,1516    ,0578    ,0574    ,2869
    ,0657    ,2102    ,0458    ,1336    ,3123
   1,0657    ,2688    ,0539    ,1669    ,3808

    Index of moderated mediation:
          Index    BootSE   BootLLCI  BootULCI
burnout    ,0586    ,0321   -,0005    ,1269
```

Burnout como moderador da mediação via comunidade social

```
OUTCOME VARIABLE:
 com.soc

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,2044    ,0418    ,7494   4,2310   1,0000  97,0000    ,0424

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   -,4972    ,2569   -1,9354    ,0559  -1,0071    ,0127
LMSXméd    ,1183    ,0575    2,0569    ,0424    ,0042    ,2325

************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5096    ,2597   1,0832   8,2454   4,0000  94,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,7383    ,3169   11,7956    ,0000   3,1091   4,3676
LMSXméd    ,1894    ,0712    2,6613    ,0092    ,0481    ,3308
com.soc    ,4828    ,1223    3,9490    ,0002    ,2400    ,7255
burnout    -,0551   ,1132   -,4867    ,6276   -,2799    ,1697
Int_1      ,2451    ,1244    1,9702    ,0518   -,0019    ,4921

Product terms key:
 Int_1    :      com.soc x      burnout

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F      df1      df2        p
M*W    ,0306    3,8816   1,0000  94,0000    ,0518
----------
  Focal predict: com.soc  (M)
     Mod var: burnout  (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  com.soc   burnout   COMITaf   se       LLCI     ULCI     .
BEGIN DATA.
   -,9394   -,9343    4,3474    ,2229    3,9049   4,7900
    ,0606   -,9343    4,6012    ,1487    4,3060   4,8964
   1,0606   -,9343    4,8550    ,2256    4,4070   5,3030
   -,9394    ,0657    4,0621    ,1552    3,7539   4,3703
    ,0606    ,0657    4,5610    ,1055    4,3515   4,7705
   1,0606    ,0657    5,0598    ,1680    4,7262   5,3935
   -,9394   1,0657    3,7768    ,2248    3,3304   4,2231
    ,0606   1,0657    4,5207    ,1612    4,2007   4,8407
   1,0606   1,0657    5,2647    ,2589    4,7506   5,7788
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 com.soc WITH    COMITaf BY     burnout .


****************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y ******************

Direct effect of X on Y
    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
    ,1894    ,0712    2,6613    ,0092    ,0481    ,3308

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd    ->    com.soc    ->    COMITaf

   burnout   Effect   BootSE  BootLLCI  BootULCI
   -,9343    ,0300    ,0285   -,0051    ,1113
    ,0657    ,0590    ,0343    ,0071    ,1476
   1,0657    ,0880    ,0487    ,0106    ,2097

    Index of moderated mediation:
         Index    BootSE  BootLLCI  BootULCI
burnout    ,0290    ,0204    ,0008    ,0855

************************ ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
```

Stress como moderador da mediação via comunidade social

```
OUTCOME VARIABLE:
 com.soc

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,2044    ,0418    ,7494   4,2310   1,0000  97,0000    ,0424

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   -,4972    ,2569   -1,9354    ,0559  -1,0071    ,0127
LMSXméd    ,1183    ,0575    2,0569    ,0424    ,0042    ,2325

************************************************************************

OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,5423    ,2941   1,0329   9,7923   4,0000  94,0000    ,0000

Model
          coeff       se        t        p     LLCI     ULCI
constant   3,6948    ,3090   11,9590    ,0000   3,0813   4,3082
LMSXméd    ,2050    ,0695    2,9489    ,0040    ,0670    ,3430
com.soc    ,4991    ,1202    4,1538    ,0001    ,2606    ,7377
stress     ,0023    ,1021    ,0229    ,9818   -,2003    ,2050
Int_1      ,3030    ,1016    2,9831    ,0036    ,1013    ,5047

Product terms key:
 Int_1    :      com.soc x      stress

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F      df1      df2        p
M*W    ,0668    8,8987   1,0000  94,0000    ,0036
----------
  Focal predict: com.soc  (M)
     Mod var: stress  (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

   stress    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
   -,9495    ,2114    ,1503    1,4070    ,1627   -,0870    ,5098
    ,0505    ,5145    ,1205    4,2682    ,0000    ,2751    ,7538
   1,0505    ,8175    ,1646    4,9653    ,0000    ,4906   1,1443

Moderator value(s) defining Johnson-Neyman significance region(s):
    Value   % below   % above
   -,7397   27,2727   72,7273

Conditional effect of focal predictor at values of the moderator:
   stress    Effect       se        t        p     LLCI     ULCI
  -1,9495   -,0916    ,2265   -,4043    ,6869   -,5412    ,3581
  -1,7495   -,0310    ,2095   -,1478    ,8829   -,4469    ,3850
  -1,5495    ,0296    ,1932    ,1534    ,8784   -,3540    ,4133
  -1,3495    ,0902    ,1777    ,5078    ,6128   -,2626    ,4431
  -1,1495    ,1508    ,1633    ,9236    ,3581   -,1734    ,4751
   -,9495    ,2114    ,1503   1,4070    ,1627   -,0870    ,5098
   -,7495    ,2720    ,1390   1,9570    ,0533   -,0040    ,5481
   -,7397    ,2750    ,1385   1,9855    ,0500    ,0000    ,5500
   -,5495    ,3327    ,1299   2,5598    ,0121    ,0746    ,5907
   -,3495    ,3933    ,1236   3,1818    ,0020    ,1479    ,6386
   -,1495    ,4539    ,1204   3,7705    ,0003    ,2149    ,6928
    ,0505    ,5145    ,1205   4,2682    ,0000    ,2751    ,7538
    ,2505    ,5751    ,1241   4,6351    ,0000    ,3287    ,8214
    ,4505    ,6357    ,1307   4,8635    ,0000    ,3761    ,8952
    ,6505    ,6963    ,1400   4,9736    ,0000    ,4183    ,9742
    ,8505    ,7569    ,1515   4,9973    ,0000    ,4561   1,0576
   1,0505    ,8175    ,1646   4,9653    ,0000    ,4906   1,1443
   1,2505    ,8781    ,1792   4,9012    ,0000    ,5223   1,2338
   1,4505    ,9387    ,1947   4,8208    ,0000    ,5521   1,3253
   1,6505    ,9993    ,2111   4,7341    ,0000    ,5802   1,4184
   1,8505   1,0599    ,2281   4,6468    ,0000    ,6070   1,5127
   2,0505   1,1205    ,2456   4,5623    ,0000    ,6328   1,6081

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  com.soc   stress    COMITaf   se       LLCI     ULCI     .
BEGIN DATA.
   -,9394   -,9495    4,3553    ,2079    3,9425   4,7682
    ,0606   -,9495    4,5668    ,1402    4,2883   4,8452
   1,0606   -,9495    4,7782    ,2032    4,3748   5,1816
   -,9394    ,0505    4,0730    ,1518    3,7716   4,3744
    ,0606    ,0505    4,5875    ,1035    4,3820   4,7929
   1,0606    ,0505    5,1019    ,1656    4,7731   5,4308
   -,9394   1,0505    3,7907    ,1977    3,3981   4,1833
    ,0606   1,0505    4,6082    ,1511    4,3081   4,9083
   1,0606   1,0505    5,4256    ,2466    4,9360   5,9152
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 com.soc WITH    COMITaf BY     stress .
```

```
************** DIRECT AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y **************

Direct effect of X on Y
   Effect      se       t       p     LLCI     ULCI
    ,2050    ,0695   2,9489    ,0040    ,0670    ,3430

Conditional indirect effects of X on Y:

INDIRECT EFFECT:
 LMSXméd   ->   com.soc   ->   COMITaf

    stress    Effect    BootSE  BootLLCI  BootULCI
    -,9495    ,0250    ,0286   -,0134    ,1045
     ,0505    ,0609    ,0344    ,0072    ,1446
    1,0505    ,0967    ,0491    ,0088    ,2049

    Index of moderated mediation:
         Index    BootSE  BootLLCI  BootULCI
stress    ,0359    ,0208    ,0060    ,0937

********************* ANALYSIS NOTES AND ERRORS ************************

Level of confidence for all confidence intervals in output:
 95,0000

Number of bootstrap samples for bias-corrected bootstrap confidence intervals:
 5000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

NOTE: The following variables were mean centered prior to analysis:
       stress   com.soc
```

LMSX-Insegurança laboral-Comprometimento afetivo

Foi conduzida uma análise de moderação utilizando o Modelo 1 do *Process* (Hayes, 2022) para avaliar se a insegurança laboral modera a relação entre LMSX e o comprometimento afetivo. Os resultados indicaram um efeito principal positivo e significativo de LMSX sobre o comprometimento (b = 0,2518, SE = 0,0747, t = 3,37, p = 0,0011, IC95% [0,1035; 0,4000]), mas o termo de interação LMSX × insegurança laboral não foi estatisticamente significativo (b = –0,1455, SE = 0,0911, p = 0,1136), sugerindo que a insegurança laboral não exerce um papel moderador significativo nesta relação.

Apesar disso, a análise exploratória dos efeitos condicionais revelou um padrão sugestivo. Em contextos de baixa insegurança laboral (–1 DP), o efeito de LMSX sobre o comprometimento afetivo foi significativo e mais acentuado (b = 0,448, IC95% [0,134; 0,763]), indicando que trabalhadores com menor perceção de insegurança tendem a apresentar níveis mais elevados de comprometimento quando mantêm relações de qualidade com a liderança. Em níveis médios de insegurança, o efeito manteve-se significativo, embora menos intenso (b = 0,253, IC95% [0,104; 0,400]). Já em contextos de alta insegurança laboral (+1 DP), o efeito deixou de ser estatisticamente significativo (b = 0,058, IC95% [–0,170; 0,288]).

Este padrão sugere que, embora a moderação não tenha atingido significância estatística, existe uma tendência para que o impacto positivo da LMSX sobre o comprometimento afetivo seja atenuado em contextos de maior insegurança laboral, reforçando a ideia de que perceções de instabilidade no emprego podem fragilizar o vínculo afetivo com a organização, mesmo quando as relações com a liderança são de qualidade.

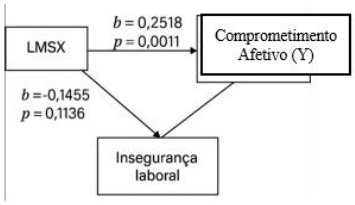


Figura . Modelo de moderação o efeito da LMSX sobre o comprometimento afetivo, com a insegurança laboral como variável moderadora.

```
OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
       R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
    ,3574    ,1277    1,2630    4,6366    3,0000   95,0000    ,0045

Model
          coeff       se         t         p       LLCI      ULCI
constant   4,4963    ,1138   39,4998    ,0000    4,2703    4,7223
LMSXméd    ,2407    ,0754    3,1924    ,0019    ,0910    ,3903
inse.lab   -,0780    ,0902    -,8646    ,3894   -,2571    ,1011
Int_1      -,0868    ,0552   -1,5729    ,1191   -,1963    ,0228

Product terms key:
 Int_1    :       LMSXméd x       inse.lab

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng        F       df1       df2         p
X*W    ,0227    2,4741    1,0000   95,0000    ,1191
----------
   Focal predict: LMSXméd (X)
      Mod var: inse.lab (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  LMSXméd  inse.lab  COMITaf  se      LLCI     ULCI     .
BEGIN DATA.
   -1,7020   -1,3939    3,9895    ,2416    3,5098    4,4692
    ,0480   -1,3939    4,6223    ,1668    4,2912    4,9535
   1,6730   -1,3939    5,2100    ,2451    4,7234    5,6967
  -1,7020    -,3939    4,0592    ,1808    3,7002    4,4182
    ,0480    -,3939    4,5402    ,1179    4,3060    4,7743
   1,6730    -,3939    4,9868    ,1714    4,6465    5,3271
  -1,7020    1,6061    4,1986    ,2328    3,7364    4,6609
    ,0480    1,6061    4,3759    ,1891    4,0004    4,7513
   1,6730    1,6061    4,5404    ,3103    3,9244    5,1565
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 LMSXméd WITH    COMITaf BY      inse.lab .
```

LMSX-Conflito trabalho-família-Comprometimento afetivo

Embora o efeito de moderação não tenha alcançado significância estatística ao nível de 95% (b = –0,13, p = 0,114), observa-se uma tendência negativa, sugerindo que a influência da LMSX sobre o comprometimento afetivo é ligeiramente mais forte em contextos com menor conflito trabalho–família. Em contrapartida, quando os níveis de conflito trabalho–família são mais elevados, a associação entre LMSX e comprometimento tende a enfraquecer. Apesar desta indicação, o padrão observado não atinge significância estatística, pelo que não é possível afirmar de forma conclusiva que o conflito trabalho–família modere a relação entre a qualidade da relação líder–membro e o comprometimento afetivo nesta amostra.

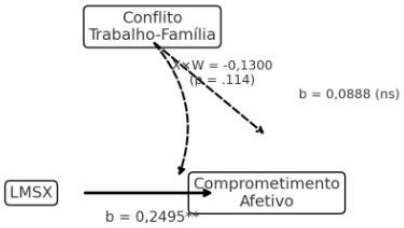


Figura . Modelo de moderação da relação entre LMSX e o comprometimento afetivo pelo conflito trabalho-família. O efeito direto de LMSX sobre o comprometimento afetivo foi positivo e significativo (b = 0,2495, *p* = .001). O efeito principal do conflito trabalho-família não foi significativo (b = 0,0888, *p* = .481) e a interação entre LMSX e conflito trabalho-família também não atingiu significância estatística (b = –0,1300, *p* = .114).

```
OUTCOME VARIABLE:
 COMITaf

Model Summary
      R     R-sq      MSE       F      df1      df2        p
   ,3600    ,1296    1,2602   4,7163   3,0000   95,0000    ,0041

Model
          coeff       se        t        p      LLCI      ULCI
constant   4,5031    ,1132   39,7671    ,0000   4,2783    4,7279
LMSXméd    ,2495     ,0749    3,3290    ,0012    ,1007    ,3982
conf.tf    ,0888     ,1256    ,7073     ,4811   -,1604    ,3381
Int_1     -,1300     ,0815   -1,5958    ,1139   -,2917    ,0317

Product terms key:
 Int_1   :      LMSXméd x      conf.tf

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):
     R2-chng       F       df1       df2        p
X*W    ,0233    2,5466    1,0000   95,0000    ,1139
----------
   Focal predict: LMSXméd (X)
      Mod var: conf.tf  (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/
  LMSXméd  conf.tf  COMITaf  se      LLCI     ULCI     .
BEGIN DATA.
  -1,7020   -,8620   3,8112   ,2464   3,3220   4,3004
    ,0480   -,8620   4,4439   ,1567   4,1329   4,7549
   1,6730   -,8620   5,0314   ,2157   4,6032   5,4596
  -1,7020    ,1380   4,1213   ,1707   3,7824   4,4602
    ,0480    ,1380   4,5265   ,1146   4,2990   4,7540
   1,6730    ,1380   4,9027   ,1735   4,5582   5,2472
  -1,7020    ,8047   4,3280   ,2240   3,8833   4,7728
    ,0480    ,8047   4,5815   ,1515   4,2807   4,8823
   1,6730    ,8047   4,8169   ,2327   4,3549   5,2789
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
 LMSXméd WITH    COMITaf BY      conf.tf .
```

Apêndices

Apêndice I – *Alpha* de *Cronbach*, médias e desvios-padrão das subescalas do presente estudo e da versão media do COPSOQ.

Subescalas	*Itens*	Alpha	Média	Desvio Padrão	COPSOQ	Alpha	Média	Desvio Padrão	Diferença médias
Exigências quantitativas	3	0,72	2,68	0,89		0,63	2,48	0,86	0,2
Ritmo de Trabalho	1	*	3,52	0,96		*	3,18	1	0,34
Exigências cognitivas	3	0,53	3,94	0,59		0,6	3,79	0,71	0,15
Exigências emocionais	1	*	4,07	0,95		*	3,42	1,15	0,65
Influência no trabalho	4	0,75	2,75	0,94		0,7	2,83	0,89	-0,08
Possibilidade de desenvolvimento	3	0,74	4,13	0,69		0,76	3,85	0,81	0,28
Previsibilidade	2	0,73	2,95	0,94		0,72	3,23	0,92	-0,28
Transparência do papel laboral desempenhado	3	0,75	3,89	0,74		0,76	3,85	0,81	0,04
Recompensas	3	0,830	3,35	0,84		0,82	3,71	0,87	-0,36
Conflitos Laborais	3	0,7	3,07	0,69		0,67	2,94	0,69	0,13
Apoio Social dos colegas	3	0,82	3,40	0,84		0,71	3,44	0,77	-0,04
Apoio Social dos Superiores	3	0,89	2,60	1,01		0,87	3,13	0,97	-0,53
Comunidade Social do trabalho	3	0,88	3,61	0,88		0,85	3,97	0,81	-0,36
Qualidade da liderança	4	0,92	3,10	1,02		0,9	3,49	0,93	-0,39
Confiança horizontal	3	0,78	2,70	0,78		0,29**	2,79	0,64	-0,09
Confiança vertical	3	0,61	3,50	0,70		0,20**	3,6	0,6	-0,10
Justiça e Respeito	3	0,79	3,02	0,72		0,79	3,37	0,81	-0,35
Auto-eficácia	2	0,53	3,60	0,68		0,67	3,9	0,67	-0,30
Significado do trabalho	3	0,79	4,34	0,62		0,82	4,03	0,72	0,31
Compromisso local de trabalho	3	0,420	3,22	0,90		0,61	3,4	0,9	-0,18
Satisfação no trabalho	4	0,790	3,18	0,77		0,82	3,37	0,75	-0,19
Insegurança laboral	1	*	2,39	1,32		*	3,13	1,47	-0,74
Saúde Geral	1	*	3,10	0,93		*	3,44	0,91	-0,34
Conflito trabalho/família	3	0,77	3,20	0,91		0,86	2,67	1,05	0,53
Problemas em dormir	2	0,86	2,62	1,23		0,84	2,46	1,05	0,16
Burnout	2	0,78	3,43	0,94		0,83	2,7	0,97	0,73
Stress	2	0,82	2,95	1,02		0,73	2,7	0,9	0,25
Sintomas depressivos	2	0,71	2,62	1,01		0,8	2,35	0,91	0,27
Comportamentos ofensivos	4	0,48	1,15	0,30		0,78	1,23	0,48	-0,08

* não é possível calcular pois trata-se de apenas 1 atributo

**Os itens constituintes destas escalas avaliam informação distinta, embora obedecendo aos mesmos valores no local de trabalho (ex: Subescala Confiança horizontal - Os funcionários ocultam informação uns aos outros?; Os funcionários ocultam informação à gerência?) daí a possível baixa consistência interna.

Apêndice 2 - Médias e desvios-padrão das subescalas do COPSOQ do presente estudo por sexo.

Subescalas	Sexo Feminino		Sexo Masculino			
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	*t*	*p*
Exigências quantitativas	2,63	0,85	2,88	1,01	-5,92	<0,001
Ritmo de Trabalho	3,56	0,95	3,32	0,98	5,46	<0,001
Exigências cognitivas	3,95	0,51	3,89	0,86	1,98	0,05
Exigências emocionais	4,11	0,89	3,89	1,12	4,88	<0,001
Influência no trabalho	2,75	0,90	2,74	1,07	0,37	0,713
Possibilidade desenvolvimento	4,15	0,60	4,07	0,96	2,47	0,014
Previsibilidade	2,91	0,87	3,13	1,16	-4,96	<0,001
Transparência do papel laboral desempenhado	3,85	0,74	4,05	0,70	-5,73	<0,001
Recompensas	3,32	0,81	3,49	0,93	-4,30	<0,001
Conflitos Laborais	3,03	0,70	3,26	0,63	-7,21	<0,001
Apoio Social dos colegas	3,40	0,81	3,39	0,92	0,36	0,72
Apoio Social dos Superiores	2,63	0,98	2,49	1,11	2,90	0,004
Comunidade Social do trabalho	3,60	0,86	3,61	0,95	-0,24	0,812
Qualidade da liderança	3,12	1,00	3,03	1,11	1,85	0,064
Confiança horizontal	2,69	0,78	2,75	0,76	-1,71	0,087
Confiança vertical	3,48	0,70	3,60	0,66	-3,58	<0,001
Justiça e Respeito	3,01	0,72	3,05	0,70	-1,18	0,24
Auto-eficácia	3,54	0,68	3,87	0,56	-10,55	<0,001
Significado do trabalho	4,32	0,58	4,39	0,76	-2,09	0,037
Compromisso local de trabalho	3,23	0,83	3,18	1,10	0,97	0,334
Satisfação no trabalho	3,11	0,72	3,50	0,84	-11,15	<0,001
Insegurança laboral	2,38	1,31	2,47	1,35	-1,58	0,114
Saúde Geral	3,10	0,93	3,11	0,91	-0,12	0,91
conflito trabalho/família	3,18	0,85	3,26	1,09	-1,96	0,05
Problemas em dormir	2,60	1,21	2,68	1,28	-1,45	0,146
Burnout	3,49	0,87	3,18	1,13	7,05	<0,001
Stress	2,98	1,01	2,82	1,05	3,43	<0,001
Sintomas depressivos	2,65	1,00	2,50	1,03	3,16	0,002
Comportamentos ofensivos	1,15	0,30	1,12	0,26	2,48	0,013

Apêndice 3 - Médias e desvios-padrão das subescalas do COPSOQ por grupo etário do presente estudo e valores de referência.

Subescalas	idade<38 anos		idade>=38 anos				idade<38 anos		idade>=38 anos		Diferença médias	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	*t*	*p*	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão	idade<38 anos	idade>=38 anos
Exigências quantitativas	2,82	0,95	2,58	0,84	-5,73	<0,001	2,54	0,86	2,42	0,85	0,28	0,16
Ritmo de Trabalho	3,61	0,93	3,46	0,97	5,46	<0,001	3,24	0,96	3,12	1,03	0,37	0,34
Exigências cognitivas	3,90	0,55	3,96	0,61	1,98	0,048	3,79	0,68	3,79	0,73	0,11	0,17
Exigências emocionais	3,97	0,99	4,13	0,91	4,88	<0,001	3,42	1,14	3,42	1,15	0,55	0,71
Influência no trabalho	2,38	0,79	2,98	0,94	0,37	0,071	2,76	0,85	2,89	0,92	-0,39	0,09
Possibilidade desenvolvimento	4,25	0,58	4,06	0,73	2,47	0,014	3,86	0,79	3,84	0,81	0,39	0,22
Previsibilidade	3,04	0,89	2,90	0,96	-4,96	<0,001	3,22	0,88	3,25	0,96	-0,18	-0,35
Transparência do papel laboral desempenhado	4,02	0,58	3,81	0,81	-5,73	<0,001	4,13	0,71	4,25	0,73	-0,11	-0,44
Recompensas	3,56	0,91	3,22	0,76	-4,30	<0,001	3,68	0,84	3,74	0,89	-0,12	-0,52
Conflitos Laborais	3,14	0,72	3,03	0,67	-7,21	<0,001	2,99	0,69	2,91	0,69	0,15	0,12
Apoio Social dos colegas	3,55	0,69	3,30	0,89	0,36	0,722	3,49	0,74	3,4	0,79	0,06	-0,10
Apoio Social dos Superiores	2,62	0,95	2,59	1,04	2,90	0,004	3,14	0,92	3,11	1	-0,52	-0,52
Comunidade Social do trabalho	3,71	0,77	3,54	0,93	-0,24	0,812	3,95	0,8	3,99	0,82	-0,24	-0,45
Qualidade da liderança	3,30	0,77	2,98	1,13	1,85	0,064	3,43	0,91	3,54	0,95	-0,13	-0,56
Confiança horizontal	2,76	0,83	2,67	0,73	-1,71	0,087	2,79	0,62	2,79	0,66	-0,03	-0,12
Confiança vertical	3,58	0,71	3,45	0,68	-3,58	<0,001	3,57	0,55	3,62	0,63	0,01	-0,17
Justiça e Respeito	3,15	0,71	2,94	0,71	-1,18	0,236	3,34	0,78	3,39	0,83	-0,19	-0,45
Auto-eficácia	3,58	0,61	3,61	0,71	-10,55	<0,001	3,85	0,66	3,94	0,68	-0,27	-0,33
Significado do trabalho	4,42	0,59	4,28	0,63	-2,09	0,037	3,97	0,76	4,09	0,68	0,45	0,19
Compromisso local de trabalho	3,16	0,92	3,25	0,87	0,97	0,334	3,35	0,9	3,44	0,9	-0,19	-0,19
Satisfação no trabalho	3,39	0,67	3,05	0,78	-11,15	<0,001	3,34	0,75	3,41	0,74	0,05	-0,36
Insegurança laboral	2,42	1,29	2,38	1,33	-1,58	0,114	3,12	1,45	3,13	1,48	-0,70	-0,75
Saúde Geral	3,29	0,92	2,98	0,91	-0,12	0,905	3,63	0,87	3,27	0,91	-0,34	-0,29
conflito trabalho/família	2,99	1,04	3,32	0,78	-1,96	0,05	2,71	1,05	2,63	1,05	0,28	0,69
Problemas em dormir	2,51	1,24	2,68	1,21	-1,45	0,146	2,38	1,06	2,53	1,04	0,13	0,15
Burnout	3,58	1,06	3,34	0,83	7,05	<0,001	2,75	0,98	2,64	0,96	0,83	0,70
Stress	3,08	0,98	2,87	1,04	3,43	<0,001	2,72	0,92	2,68	0,89	0,36	0,19
Sintomas depressivos	2,72	1,00	2,56	1,00	3,16	0,002	2,37	0,92	2,34	0,9	0,35	0,22
Comportamentos ofensivos	1,12	0,33	1,16	0,27	2,48	0,013	1,26	0,51	1,19	0,44	-0,14	-0,03

Apêndice 4 - Tercis das subescalas da versão média Portugal do COPSOQ.

