



A qualidade da relação líder-membro e o empenhamento organizacional dos enfermeiros*

Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses
La calidad de la relación líder-miembro y el empeño organizativo de los enfermeros

Elisabete Maria Garcia Teles Nunes¹, Maria Filomena Mendes Gaspar²

Como citar este artigo:

Nunes EMGT, Gaspar MFM. Quality of the leader-member relationship and the organizational commitment of nurses. Rev Esc Enferm USP. 2017;51:e03263. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1980-220X2016047003263>

* Extraído da tese “A liderança relacional, o empenhamento e a qualidade do exercício profissional dos enfermeiros”, Universidade Católica Portuguesa, 2013.

¹ Universidade Católica Portuguesa, Instituto de Ciências da Saúde, Lisboa, Portugal.

² Escola Superior de Enfermagem de Lisboa, Lisboa, Portugal.

ABSTRACT

Objective: To understand the perception of the quality of leadership relationships and the organizational commitment of nurses, and to analyze the influence of this relationship quality. **Method:** Cross-sectional and correlational study, with a quantitative approach, using a non-probability convenience sampling with 408 nurses. The data were collected through questionnaires at Central Hospital in Lisbon, between January and March 2013. The statistical analysis of the data was carried out using IBM® SPSS® Statistics 19 software. **Results:** Three hundred forty-two questionnaires were considered valid. The quality of the leadership relationship was satisfactory, and the nurses were poorly committed to the organization. The quality of the leadership relationship was statistically correlated with organizational commitment: there was found a moderate association to affective commitment ($r_s=0.42$, $p<0.05$), a low association with the normative commitment ($r_s=0.37$, $p<0.05$), and a very low association with the calculative commitment ($r_s=0.14$, $p<0.05$). **Conclusion:** Leadership exerts influence on organizational commitment. An opportunity to improve the quality of the leadership relationship between nurses and their leaders was found, with the consequent possibility of developing organizational commitment.

DESCRIPTORS

Leadership; Nursing, Supervisory; Personnel Administration, Hospitals; Interprofessional Relations.

Autor correspondente:

Elisabete Maria Garcia Teles Nunes
Universidade Católica Portuguesa,
Instituto de Ciências da Saúde
Avenida do Brasil n° 154 – 1° esq.
1700-076 - Lisboa, Portugal
elisabetenunes@ics.lisboa.ucp.pt

Recebido: 16/12/2016
Aprovado: 29/06/2017

INTRODUÇÃO

Todas as organizações são constituídas por pessoas e dependem delas para poderem atingir os objetivos a que se propõe realizarem seu planejamento, organização, direção e controle, de modo que sejam viáveis, e cumpram as suas missões. Em todas as organizações é fundamental desenvolver ambientes promotores de bem-estar, de envolvimento e de retenção dos profissionais. Na área da saúde esses aspectos são particularmente importantes para que se assegurem práticas de qualidade de desempenho e segurança dos cuidados. Atualmente, verificam-se profundas e amplas mudanças organizacionais que poderão interferir na relação dos profissionais com as organizações, nomeadamente as reformas legislativas nos últimos anos no setor da saúde em Portugal, e as mudanças culturais centradas nos interesses económicos, que, por vezes, se sobrepõem às questões que dizem respeito ao homem enquanto pessoa no mundo do trabalho. Nestes contextos em mudança, a liderança é considerada fundamental⁽¹⁾. É através desta que é possível desenvolver e influenciar o clima organizacional, contribuir para a motivação da equipe, para o empenhamento dos colaboradores e para a confiança na organização⁽²⁾.

A liderança na perspectiva da teoria de interação líder-membro (LMX) tem como enfoque o relacionamento interpessoal construído entre líder e colaborador, preconizando que os líderes estabelecem relações diferenciadas com cada membro⁽³⁾ e, ao fazê-lo, determinam relações de alta qualidade (in-group) ou baixa qualidade (out-group). A alta qualidade de relacionamento ou relação extracontratual caracteriza-se por: desenvolvimento de uma parceria baseada em reciprocidade, comportamentos extracontratuais, confiança mútua, respeito, afeto e solidariedade. No relacionamento de baixa qualidade ou relação contratual⁽⁴⁾, o líder age como supervisor hierárquico e o relacionamento é baseado nas funções contratuais⁽⁵⁾.

Fundamentada na teoria de papéis, esta abordagem pressupõe que a relação se desenvolve ao longo do tempo⁽⁴⁾ e, apesar da qualidade da relação ser determinada predominantemente pelo líder, também os colaboradores têm o poder de influenciar este processo⁽³⁾, ou seja, o colaborador tem um papel dinâmico e ativo.

Algumas investigações têm demonstrado uma relação positiva entre a qualidade de relação LMX e alguns resultados importantes para colaborador e organização, nomeadamente a satisfação no trabalho⁽⁶⁾, o desempenho⁽⁷⁾ e o empenhamento organizacional afetivo⁽⁵⁾.

Existe evidência de que o empenhamento dos profissionais pode ser uma variável explicativa importante para os resultados das organizações⁽⁸⁻⁹⁾. A ideia subjacente é a de que a criação de laços com a organização implica uma participação ativa dos colaboradores na vida organizacional, estando dispostos a dar algo deles mesmos, com a finalidade de contribuir para o sucesso dela. Considera-se fundamental que os enfermeiros estejam empenhados organizacionalmente, uma vez que o empenhamento é potenciador de comportamentos positivos, de produtividade⁽¹⁰⁾ e, conseqüentemente, todas estas dimensões irão refletir-se em cuidados de qualidade.

São vários os investigadores que se dedicaram ao estudo do empenhamento organizacional. Inicialmente foi conceptualizado como um construto unidimensional, porém, alguns autores⁽⁸⁾ reconhecem que o empenhamento organizacional, definido como um laço psicológico que liga o indivíduo à organização, tem características multidimensionais. O modelo desenvolvido por esses autores mostra diferentes ligações com a organização, definindo três componentes de tal modelo, designados como: empenhamento afetivo (EA), empenhamento calculativo (EC), e empenhamento normativo (EN).

O empenhamento afetivo é visto como o vínculo emocional, a identificação e o envolvimento do trabalhador na organização. É influenciado pelas experiências positivas no trabalho, por percepções de suporte e justiça e pela satisfação no trabalho. O colaborador com elevado empenhamento afetivo não vê o trabalho como uma obrigação, partilha os valores da organização estabelecendo relações positivas com ela e permanece nela porque é o seu desejo.

O empenhamento calculativo tem a ver com a consciência dos custos associados à saída da organização⁽⁸⁾. Tal consciência pode se dever a dois fatores, o primeiro relaciona-se com a percepção da perda do investimento efetuado na organização caso a abandone, e o segundo, com a percepção de que não existe alternativa de mudança para outra organização. Esta ligação estabelece-se quando o colaborador se sente insatisfeito, injustiçado e sem oportunidades para desenvolver o seu próprio potencial. O colaborador com elevado empenhamento instrumental apresenta uma fraca motivação, menores níveis de desempenho, de satisfação e de envolvimento com o trabalho⁽¹¹⁾.

O empenhamento normativo refere-se ao sentimento de lealdade, de dívida e de obrigação moral para com a organização, ou seja, é visto como um sentido de obrigação em permanecer na organização, porque é a atitude correta. Desenvolve-se através de práticas de socialização e aumenta quando existe um sentimento de dívida para com a organização. Os colaboradores com empenhamento normativo elevado esforçam-se no seu trabalho⁽⁸⁾, comungam dos valores organizacionais, percebem confiança no líder e sentem-se valorizados pela organização⁽¹¹⁾.

Tendo em conta o referido, qualquer organização pretende colaboradores com elevado empenhamento afetivo e normativo, pelo que se torna necessário conhecer os contornos do empenhamento organizacional. Apesar de algumas investigações apontarem para uma influência positiva da relação com o líder no empenhamento organizacional⁽¹¹⁾, a literatura não é consensual relativamente a este aspeto⁽⁵⁾, e os estudos realizados com profissionais de saúde, nomeadamente com enfermeiros são reduzidos. Neste sentido, torna-se pertinente conhecer o empenhamento organizacional dos enfermeiros e a relação existente entre a liderança relacional (LMX) e o empenhamento organizacional dos enfermeiros.

Perante o exposto, surgem as questões de investigação: qual a qualidade de relação de liderança percebida pelos enfermeiros? Qual o nível de empenhamento organizacional dos enfermeiros? Existe relação entre a percepção da qualidade de relação de liderança dos enfermeiros e o seu

empenhamento organizacional? A partir dessas perguntas, objetivou-se analisar a qualidade de relação de liderança e o empenhamento organizacional dos enfermeiros, e analisar a influência da qualidade de relação de liderança no empenhamento organizacional dos enfermeiros.

MÉTODO

Estudo de natureza quantitativa, analítica, transversal. O estudo decorreu no Centro Hospitalar de Lisboa Central, em 15 unidades de internação (áreas de Medicina, Neurociências, Unidades de Cardiologia, Cirurgia Cardiorácica e Cirurgia Vascular). O critério de inclusão dos enfermeiros foi a permanência superior a 1 ano na unidade de internação, no sentido de estabilizar a relação construída com o líder⁽¹²⁾. Todos os enfermeiros que reuniam esse critério (n=408) foram convidados a participar, obtiveram-se 342 questionários válidos, correspondendo a um erro amostral de 2%.

O instrumento de coleta de dados foi o questionário constituído pelos instrumentos de avaliação já validados para a população portuguesa:

Escala LMX-7 - *Leader Member Exchange*, versão para colaboradores⁽¹³⁾. É composta por sete afirmações (exemplo de um item: A confiança que tem no seu chefe é tal que defenderia a posição dele mesmo na sua ausência). A seleção das respostas é baseada na utilização de uma escala do tipo Likert, com cinco posições, cada uma das quais tipificando a probabilidade de escolha da seguinte forma: “raramente”, “nada”, “nenhuma”, “discordo totalmente” e “extremamente ineficaz” (1) a “frequentemente”, “muito”, “muito elevada”, “concordo totalmente”, e “extremamente eficaz” (5). Considera-se como ponto de corte o valor 2,5.

Escala de Comprometimento Organizacional desenvolvida por Meyer e Allen⁽¹⁴⁾. Composta por 19 afirmações (exemplo de item relativo ao empenhamento afetivo, normativo e de continuidade respetivamente: Esta organização tem um grande significado pessoal para mim; Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto deixar esta organização no presente momento; Acredito que há muito poucas alternativas para poder pensar em sair desta organização). A seleção das respostas é baseada na utilização de uma escala do tipo Likert, com sete posições, cada uma das quais tipificando a probabilidade de escolha da seguinte forma: “discordo totalmente” (1), “discordo moderadamente” (2), “discordo ligeiramente” (3), “não concordo nem discordo” (4), “concordo ligeiramente” (5), “concordo moderadamente” (6), e “concordo totalmente” (7). Considera-se como ponto de corte o valor 3,5.

A análise estatística dos dados foi efetuada através do *software* estatístico IBM® SPSS® Statistics 19. Os testes estatísticos foram efetuados considerando-se um nível de significância de 0,05.

Para verificar a normalidade da amostra, utilizou-se do teste de Kolmogorov-Smirnov, com correção de Lilliefors; como o nível de significância apresentou valores inferiores a 0,05, levou à rejeição da normalidade da amostra.

No sentido de avaliar as propriedades psicométricas dos instrumentos, foi realizada a análise fatorial dos instrumentos e procedeu-se também à análise da consistência interna pelo

cálculo do coeficiente Alpha de Cronbach, considerando-se como bom indicador um valor superior a 0,80.

Para verificar a associação entre a qualidade de relação de liderança e o empenhamento organizacional foi usado o teste de correlação de Spearman.

Todos os aspetos éticos em investigações desta natureza foram considerados: obtiveram-se previamente as autorizações dos autores que validaram os instrumentos utilizados; foi solicitada autorização à Comissão de Ética para a Saúde do Centro Hospitalar onde decorreu o estudo, sendo o parecer positivo; e juntamente com o questionário foi também fornecido um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a explicitação dos objetivos da investigação, garantia da confidencialidade dos dados e do anonimato dos participantes.

RESULTADOS

Da amostra de 408 enfermeiros, foram devolvidos 347, obteve-se uma taxa de resposta de 85%. Consideraram-se válidos 342 questionários.

Como é espetável, a amostra é predominantemente do sexo feminino (80,5%), sendo a maioria solteira (55,1%). No que respeita às habilitações académicas, a maioria dos enfermeiros inquiridos possuem a licenciatura (63,8%), e no que concerne ao tipo de vínculo à organização, o que predomina é o contrato por tempo indeterminado (96,5%). A idade oscila entre 23 e 59 anos, a antiguidade na profissão entre 1 e 39 anos, com média de 8 anos, pelo que se pode afirmar que já têm experiência profissional. A antiguidade na organização também apresenta uma variação entre 1 e 36 anos, e o tempo de permanência nas unidades apresenta um intervalo de variação entre 1 e 34 anos com média de 6,6 anos, podendo considerar-se estabilidade no que respeita às equipas das unidades onde exercem funções.

Através da análise fatorial verificou-se que o instrumento LMX-7 satura apenas em um fator, o que dá suporte a um construto unidimensional. Quanto à escala do empenhamento organizacional, verificou-se que se distribui por três componentes de acordo com a literatura, e, por se encontrar adaptada e validada para a população Portuguesa, assumiram-se os itens na sua totalidade, bem como as componentes validadas⁽¹⁵⁾. As escalas apresentaram boa consistência interna, à exceção da componente calculativa do empenhamento organizacional, assim, os valores de Alpha de Cronbach foram de 0,90 para o LMX-7; 0,80 para a componente do empenhamento afetivo; 0,83 para o normativo e 0,65 para o calculativo.

No que concerne à relação com a chefia, a média e a mediana situam-se acima do valor de corte (3,24 e 3,28, respetivamente), e o item que obteve valor mais baixo refere-se ao fornecimento de *feedback* por parte do líder (média 2,79; mediana 3). Os valores do empenhamento afetivo e calculativo também se encontram acima do valor de corte, e os do empenhamento normativo são os valores mais baixos e com uma maior dispersão nas respostas (Tabela 1).

Tabela 1 – Valores da média, mediana e desvio padrão do LMX-7 e empenhamento organizacional – Lisboa, Portugal, 2013.

	\bar{X}	M_e	S^2
Leader member exchange – 7	3,24*	3,28	0,72
Empenhamento afetivo	4,54**	4,67	1,19
Empenhamento calculativo	4,32**	4,43	0,99
Empenhamento normativo	3,51**	3,50	1,24

Nota: *Valor médio de acordo com a Escala de Likert de 1 a 5.

** Valor médio de acordo com a Escala de Likert de 1 a 7.

Pela análise da tabela de correlação (Tabela 2), pode-se afirmar que a qualidade de relação com o líder se encontra estatisticamente correlacionada com o empenhamento organizacional, apresentando uma associação moderada com o empenhamento afetivo ($r=0,42$, $p<0,05$), baixa com o empenhamento normativo ($r=0,37$, $p<0,05$) e muito baixa com o empenhamento calculativo ($r=0,14$, $p<0,05$).

Tabela 2 – Correlação entre LMX-7 e empenhamento organizacional – Lisboa, Portugal, 2013.

	LMX-7	EA	EC	EN
Leader member exchange -7	1.000			
Empenhamento afetivo	0,416 $p\leq 0,001$	1.000		
Empenhamento calculativo	0,135 $p=0,013$	0,179 $p=0,001$	1.000	
Empenhamento normativo	0,371 $p\leq 0,001$	0,632 $p=0,000$	0,302 $p\leq 0,001$	1.000

DISCUSSÃO

Os enfermeiros consideram satisfatória a qualidade da relação de liderança. Esse resultado é idêntico ao obtido em outros estudos⁽⁹⁾, independentemente dos vários contextos onde decorrem as investigações, a relação de liderança, na perspectiva dos colaboradores, mantém-se em nível mediano⁽¹⁶⁾. Os resultados obtidos através do LMX-7 sugerem ser importante incorporar um maior *feedback* por parte do enfermeiro líder. O *feedback* destaca-se como uma habilidade necessária ao enfermeiro líder, conseguido através do diálogo⁽¹⁷⁾, é através dele que o líder reconhece as potencialidades de cada membro da equipa, estimulando a responsabilização e a autonomia profissional⁽¹⁸⁾. Utilizando-o, o líder reforça e desenvolve a qualidade do desempenho da equipa⁽¹⁹⁾. O *feedback* em forma de elogio, além de proporcionar um clima organizacional positivo, promove o empenhamento organizacional⁽²⁰⁾.

Quanto ao empenhamento, este apresenta diferentes níveis. Assim, os enfermeiros apresentam-se moderadamente empenhados do ponto de vista afetivo e calculativo e fracamente empenhados do ponto de vista normativo, pelo que se considera que o empenhamento organizacional é fraco. Considerando-se que o empenhamento tem repercussões na dinâmica organizacional, nomeadamente nas interações com os membros da equipa e com os utentes, além

de possuir capacidade de potenciar uma maior eficiência e eficácia organizacional, urge tomar medidas para que seja promovido para além de diminuir o vigor da componente calculativa. Entre outras, as medidas deverão ter em vista a valorização dos enfermeiros, o tratamento com justiça e as práticas de socialização consistentes. Os resultados vêm na linha de outros estudos⁽¹¹⁾ no que respeita à preponderância do empenhamento afetivo, no entanto, não acontece o mesmo em relação às outras componentes. O facto do empenhamento calculativo se mostrar superior ao normativo pode sugerir que o atual contexto social e económico está a promover este tipo de empenhamento. Existe, por um lado, a perceção generalizada da escassez de alternativas de emprego em outras organizações de saúde, assim, os enfermeiros permanecem na organização porque “precisam”⁽¹⁴⁾ e, por outro, a reestruturação do Serviço Nacional de Saúde, que, além de outras medidas, tem forçado a junção de algumas unidades, criando instabilidade e insatisfação entre os profissionais. Essa situação pode levar a um sentimento de fraca obrigação e dever moral para com a organização. Os resultados obtidos sugerem um duplo vínculo para com a organização, os enfermeiros se sentem emocionalmente ligados à organização nutrindo sentimentos de lealdade, afeto e pertença^(9,14), mas se sentem insatisfeitos, injustiçados e sem oportunidades para desenvolver o seu próprio potencial⁽¹¹⁾.

Verifica-se que existe uma influência positiva da liderança no empenhamento. Os resultados corroboram outros estudos, na medida que se verifica que a qualidade de relação de liderança (LMX) tem efeito positivo no empenhamento dos colaboradores^(9,21), assim, os indivíduos que percebem sua relação LMX de alta qualidade estão mais comprometidos a aceitar as metas da organização empregadora, sugerindo que, para reforçar o empenhamento dos enfermeiros, a qualidade da relação de liderança entre os enfermeiros e líderes precisa ser considerada. Essa influência é distinta sobre as várias componentes do empenhamento organizacional, sendo que a mais forte se concretiza na componente afetiva e normativa. Assim, quando existe uma boa perceção da qualidade da relação com o enfermeiro líder, o enfermeiro desenvolve mais facilmente laços afetivos e sentimentos de dever moral para com a organização. Esses resultados são consistentes com os de uma revisão integrativa de literatura, em que se conclui que a perceção dos enfermeiros sobre o estilo de liderança e os comportamentos de gestão são considerados como determinantes do empenhamento organizacional⁽²²⁾.

Considera-se fundamental que os enfermeiros desenvolvam um empenhamento organizacional consistente, uma vez que, ao sentirem-se envolvidos e identificados com a organização, promovem-se comportamentos positivos que vão para além do que é formalmente exigido, refletindo-se na qualidade dos cuidados prestados. Os resultados obtidos permitem destacar o papel preponderante dos enfermeiros líderes, que têm um papel primordial em assegurar a implementação da missão, dos valores e dos princípios definidos pela gestão de topo⁽¹³⁾, e a capacidade de influenciar os enfermeiros nos processos de envolvimento e identificação com os objetivos da organização, conciliando-os com as necessidades da equipa.

CONCLUSÃO

A percepção da qualidade de relação liderança encontrada é satisfatória, permitindo afirmar que é possível e desejável que os enfermeiros líderes estabeleçam relações de liderança de qualidade elevada, estabelecendo e desenvolvendo uma relação de confiança e lealdade e aumentando o *feedback* fornecido aos enfermeiros que fazem parte de equipa.

O empenhamento organizacional dos enfermeiros alicerça-se nas componentes afetiva e calculativa, havendo necessidade de implementar medidas de forma a reduzir o vigor da última.

Os dados obtidos com esta amostra permitem concluir que existe uma associação positiva entre a qualidade de relação de liderança e o empenhamento organizacional,

podendo-se afirmar que a relação que se estabelece entre enfermeiro líder e enfermeiro é essencial para o desenvolvimento do empenhamento organizacional. Através dos comportamentos de liderança é possível incrementar o empenhamento organizacional dos enfermeiros com as consequências que este tem para o indivíduo e para a organização.

As conclusões desta investigação dizem respeito apenas a esta amostra, não se constituindo como representativa dos enfermeiros, o que se considera uma limitação.

Sugere-se a realização de outras investigações com enfermeiros pertencentes a diferentes organizações de saúde e a exploração de variáveis mais amplas que influenciem o empenhamento organizacional dos enfermeiros, nomeadamente a cultura organizacional e a percepção do apoio organizacional.

RESUMO

Objetivo: Conhecer a percepção da qualidade da relação de liderança e o empenhamento organizacional dos enfermeiros e analisar a influência da qualidade desta relação. **Método:** Abordagem quantitativa, transversal e correlacional. Amostra não probabilística por conveniência com 408 enfermeiros. Dados obtidos através de questionário no Centro Hospitalar de Lisboa Central, entre janeiro e março 2013. A análise estatística dos dados foi efetuada através do *software* estatístico IBM® SPSS® Statistics 19. **Resultados:** Consideraram-se válidos 342 questionários. A qualidade da relação de liderança é satisfatória e os enfermeiros encontram-se fracamente empenhados na organização. A qualidade de relação de liderança encontra-se estatisticamente correlacionada com o empenhamento organizacional: existe uma associação moderada com o empenhamento afetivo ($r_s=0,42$, $p<0,05$), baixa com o empenhamento normativo ($r_s=0,37$, $p<0,05$) e muito baixa com o empenhamento calculativo ($r_s=0,14$, $p<0,05$). **Conclusão:** A liderança exerce influência no empenhamento organizacional. Existe oportunidade de melhoria da qualidade da relação de liderança entre enfermeiro e enfermeiro líder, com a consequente possibilidade de incrementar o empenhamento organizacional.

DESCRIPTORIOS

Liderança; Supervisão de Enfermagem; Administração de Recursos Humanos em Hospitais; Relações Interprofissionais.

RESUMEN

Objetivo: Conocer la percepción de la calidad de la relación de liderazgo y el empeño organizativo de los enfermeros y analizar la influencia de la calidad de esa relación. **Método:** Abordaje cuantitativo, transversal y correlacional. Muestra no probabilística por conveniencia con 408 enfermeros. Datos obtenidos mediante cuestionario en el Centro Hospitalario de Lisboa Central, entre enero y marzo de 2013. El análisis estadístico de los datos fue llevado a cabo mediante el *software* estadístico IBM® SPSS® Statistics 19. **Resultados:** Fueron considerados válidos 342 cuestionarios. La calidad de la relación de liderazgo es satisfactoria y los enfermeros se hallan débilmente empeñados en la organización. La calidad de relación de liderazgo se encuentra estadísticamente correlacionada con el empeño organizativo: existe una asociación moderada con el empeño afectivo ($r_s=0,42$, $p<0,05$), baja con el empeño normativo ($r_s=0,37$, $p<0,05$) y muy baja con el empeño calculativo ($r_s=0,14$, $p<0,05$). **Conclusión:** El liderazgo ejerce influencia en el empeño organizativo. Existe oportunidad de mejoría de la calidad de la relación de liderazgo entre enfermero y enfermero líder, con la consecuente posibilidad de incrementar el empeño organizativo.

DESCRIPTORIOS

Liderazgo; Supervisión de Enfermería; Administración de Personal en Hospitales; Relaciones Interprofesionales.

REFERÊNCIAS

- Melo RC. Liderança e gestão: desenvolvimento de competências relacionais. Loures: Lusodidacta; 2014.
- Lima Neto ACL, Marques MRASN, Rosa DB. A importância da liderança transformacional nas organizações. RACE Rev Admin [Internet]. 2016 [citado 2013 mar 21];1(1):1-12. Disponível em: <http://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/514/417>
- Dulebohn JH, Bommer WH, Liden RC, Brouer RL, Ferris GR. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: integrating the past with an eye toward the future. J Manage. 2012;38(6):1715-59.
- Zhen Z, Wang M, Shi J. Leader-follower congruence in proactive personality and work outcomes: the mediating role of leader-member Exchange. Acad Manage J. 2012;55(1):111-30.
- Wikaningrum T. Coworker exchange, leader-member exchange and work attitudes: a study of coworker dyads. Gadjah Int J Business. 2007;9(2):187-215.
- Makhani SE, Yammarino FJ, Murry WD, Palanski ME. Leader-member exchange, shared values, and performance: agreement and levels of analysis do matter. Leadersh Q. 2010;21(3):469-80.
- Mouriño-Ruiz EL. Leader-member exchange (LMX): the impact of leader-employee relationships in the 21st century workplace. Business J Hispanic Res. 2010;4(1):35-42.

8. Tarigan V, Ariani D. Empirical study relations job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *Adv Manage Appl Econ.* 2015;5(2):21-42.
9. Kang D, Stewart J, Kim H. The effects of perceived external prestige, ethical organizational climate, and leader-member exchange (LMX) quality on employees' commitments and their subsequent attitudes. *Pers Rev.* 2011;40(6):761-84.
10. Ferreira MMF. Empenhamento organizacional dos enfermeiros num hospital de Portugal: análise do impacto da reestruturação organizacional. *Rev Enferm UERJ [Internet].* 2015 [citado 2017 ago. 10];23(6):727-33. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermaguerj/article/view/12279>
11. Ferreira M, Silveira I. Empenhamento organizacional de enfermeiros e relação com a chefia. *Rev Enferm UERJ [Internet].* 2013 [citado 2013 dez. 02];21(2):156-61. Disponível em: <http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/enfermaguerj/article/view/12401/9636>
12. Naido LJ, Scherbaum CA, Goldstein HW, Graen GB. A longitudinal examination of the effects of LMX, ability, and differentiation on team performance. *J Bus Psychol.* 2011;26(3):347-57.
13. Graen G, Novak M, Sommerkamp P. The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing the dual attachment model. *Organ Behav Human Perform.* 1982;30(1):109-31.
14. Meyer JP, Allen NJ. *Commitment in the workplace: theory, research and application.* Thousand Oaks: Sage; 1997.
15. Nascimento JL, Lopes A, Salgueiro MF. Estudo sobre a validação do "modelo de comportamento organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Organ Gest [Internet].* 2008 [cited 2012 Set 28];14(1):113-5. Available from: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/cog/v14n1/v14n1a08.pdf>
16. Nunes EMGT, Gaspar MFM. Nursing leadership and patients satisfaction in hospital context. *Rev Gaúcha Enferm [Internet].* 2016 [cited 2016 Oct 15];37(2):e55726 Available from: http://www.scielo.br/pdf/rgeenf/v37n2/en_0102-6933-rgeenf-1983-144720160255726.pdf
17. Cardoso MLAP, Ramos LH, D'Innocenzo M. Coaching: a reference model for the practice of nurse-leaders in the hospital context. *Rev Esc Enferm USP [Internet].* 2011 [cited 2016 Sept 15]; 45(3):730-7. Available from: http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n3/en_v45n3a26.pdf
18. Lima TL, Coelho AS, Adyles M, Biolchi T, Pires PDE, Schubert BVM. Influencia de los estilos de liderazgo del enfermero en las relaciones interpersonales del equipo de enfermería. *Enferm Global [Internet].* 2011 [citado 2015 Jun. 28]. Disponible en: <http://scielo.isciii.es/pdf/eg/v10n22/administracion3.pdf>
19. Fachada O. *Liderança: a prática da liderança e a liderança na prática.* Lisboa: Sílabo; 2014.
20. Sveinsdóttir H, Ragnarsdóttir ED, Blöndal K. Praise matters: the influence of nurse unit managers' praise on nurses' practice, work environment and job satisfaction: a questionnaire study. *J Adv Nurs.* 2016;72(3):558-68.
21. Islam T, Khan S, Ahmad U, Ahmed I. Organizational learning culture and leader-member exchange quality: the way to enhance organizational commitment and reduce turnover intentions. *Learn Organ.* 2013;20(4/5):322-37.
22. Vagharseyyedin SA. An integrative review of literature on determinants of nurses' organizational commitment. *Iran J Nurs Midwifery Res.* 2016;21(2):107-17.

