

**Universidades Lusíada**

Fonseca, Mariana dos Santos Silva Seixas, 1997-

**Intenção dos trabalhadores abandonarem a organização : análise comparativa entre setores público e privado**

<http://hdl.handle.net/11067/6089>

**Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2021
<b>Resumo</b>	<p>Tem sido alvo de uma preocupação crescente, a retenção dos trabalhadores nas organizações. É cada vez mais defendido que a adoção de estratégias de valorização pessoal e profissional dos trabalhadores, por parte das chefias, é um fator de extrema importância na sua permanência nas organizações. Este estudo propõe refletir e clarificar as relações existentes entre a intenção dos trabalhadores abandonarem a organização e a liderança, o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho. Importa a...</p> <p>The retention of workers in associations there has been a growing concern. It is increasingly defended that the adoption of a strategy of personal and professional valorization of workers, by the managers, is an extremely important factor in their permanence in the associations. This study aims to reflect and clarify the existing relationships between the intention to abandon organization and leadership, commitment and job satisfaction. It is also important to clarify and highlight whether there...</p>
<b>Palavras Chave</b>	Empregados - Permanência, Empregados - Demissão voluntária, Liderança, Satisfação no trabalho
<b>Tipo</b>	masterThesis
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] Dissertações

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-25T20:22:58Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
**Mestrado em Gestão**

**Intenção dos trabalhadores abandonarem a organização:  
análise comparativa entre setores público e privado**

**Realizado por:**  
Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

**Orientado por:**  
Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão

**Constituição do Júri:**

Presidente: Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes  
Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
Arguente: Prof. Doutor Hélder Manuel Gomes dos Reis

Dissertação aprovada em: 11 de Janeiro de 2022

Lisboa

2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Intenção dos trabalhadores abandonarem  
a organização: análise comparativa entre  
setores público e privado

Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

Lisboa

março 2021



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

**Intenção dos trabalhadores abandonarem  
a organização: análise comparativa  
entre setores público e privado**

Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

Lisboa

março 2021

Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

Intenção dos trabalhadores abandonarem  
a organização: análise comparativa entre  
setores público e privado

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Gestão Financeira

Orientador: Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro  
Antão

Lisboa

março 2021

## Ficha Técnica

**Autora** Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca  
**Orientador** Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão  
**Título** Intenção dos trabalhadores abandonarem a organização: análise comparativa entre setores público e privado  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2021

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

FONSECA, Mariana dos Santos Silva Seixas, 1997-

Intenção dos trabalhadores abandonarem a organização : análise comparativa entre setores público e privado / Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca ; orientado por Mário Alexandre Guerreiro Antão. - Lisboa : [s.n.], 2021. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - ANTÃO, Mário Alexandre Guerreiro, 1965-

LCSH

1. Empregados - Permanência
2. Empregados - Demissão voluntária
3. Liderança
4. Satisfação no trabalho
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
6. Teses - Portugal - Lisboa

1. Employee retention
2. Employees - Resignation
3. Leadership
4. Job satisfaction
5. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
6. Dissertations, Academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. HF5549.5.R58 F66 2021

## **AGRADECIMENTOS**

Chegar aqui foi possível graças ao esforço, dedicação, paciência, sabedoria e suporte de pessoas que abaixo menciono e outras tantas que embora anónimas, fizeram igualmente parte do percurso.

Em primeiro lugar, agradeço ao Professor Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão, facto de ter aceite o desafio de ser meu orientador nesta nova etapa da minha vida, pela sua total disponibilidade e prontidão, pela participação, sugestões e conselhos essenciais ao presente trabalho.

Em paridade com o primeiro, perdoem-me os demais, mas o maior e mais especial agradecimento vai para o meu pai que melhor que ninguém entendeu desde cedo o projeto, e constituiu o meu principal suporte. Ao Professor Doutor Jaime Raúl Seixas Fonseca, a minha enorme gratidão pela sua "orientação", estímulo intelectual, conselhos e sugestões, imprescindíveis a este resultado que espelha toda a paixão à investigação.

À minha mãe e irmã, agradeço de coração, que mais uma vez foram incríveis, pelo cuidado e amor que tiveram quando a paciência e motivação me faltaram, pelo encorajamento que sempre me transmitiram, mesmo quando eu não acreditei que seria possível chegar aqui.

Demais, obrigada aos familiares, colegas, amigos e conhecidos pela disponibilidade e colaboração ao responderem e partilharem o inquérito que serviu de base ao estudo sem o qual esta dissertação não teria sido possível.

A todos os que fizeram parte deste processo, parte integrante dos vários papéis sociais que desempenho, grata a todos vocês que tornaram verdadeiro este dia, o dia em que entrego a minha dissertação de mestrado.





## **APRESENTAÇÃO**

### **Intenção dos trabalhadores abandonarem a organização: análise comparativa entre setores público e privado**

Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

Tem sido alvo de uma preocupação crescente, a retenção dos trabalhadores nas organizações. É cada vez mais defendido que a adoção de estratégias de valorização pessoal e profissional dos trabalhadores, por parte das chefias, é um fator de extrema importância na sua permanência nas organizações. Este estudo propõe refletir e clarificar as relações existentes entre a intenção dos trabalhadores abandonarem a organização e a liderança, o comprometimento afetivo e a satisfação no trabalho. Importa ainda esclarecer e evidenciar se existem realmente diferenças entre os setores público e privado em relação à intenção de abandonarem a organização.

O objetivo desta investigação é duplo, pretendendo, em primeiro lugar, comparar a intenção dos funcionários abandonarem a organização, através das três variáveis manifestas usadas para medir este conceito, por setor e, em segundo lugar, comparar os determinantes da intenção dos funcionários abandonarem a organização, nos setores público e privado.

Numa primeira fase, recorreu-se à aplicação de um questionário online, no qual foram apuradas diferenças entre o setor público e privado, no que diz respeito à intenção de abandonarem a organização, tendo por base as variáveis liderança, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas a trabalhadores de um setor e outro, de modo a apurar os motivos que estariam na base das diferenças detetadas aquando da aplicação do método quantitativo, nomeadamente na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de abandonarem a organização.

Da aplicação dos questionários (fase quantitativa) podemos concluir que a intenção de abandonarem a organização é menor no setor público e que os fatores que determinam essa intenção de abandonarem, têm comportamento diferente consoante o setor. Mais se conclui (através da fase qualitativa) que no setor público, os trabalhadores não reconhecem características de liderança nas chefias, sendo o contrário verdade no setor

privado. No setor público são enfatizados aspetos como o bom ambiente de trabalho, a natureza do trabalho e a segurança, enquanto que no setor privado, os fatores primordiais são a progressão de carreira e aspetos salariais.

**Palavras-chave:** intenção de abandonarem a organização, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, liderança, setor privado, setor público.

## **PRESENTATION**

### **Workers' intention to leave the organization: comparative analysis between public and private sectors**

Mariana dos Santos Silva Seixas Fonseca

The retention of workers in associations there has been a growing concern. It is increasingly defended that the adoption of a strategy of personal and professional valorization of workers, by the managers, is an extremely important factor in their permanence in the associations. This study aims to reflect and clarify the existing relationships between the intention to abandon organization and leadership, commitment and job satisfaction. It is also important to clarify and highlight whether there are really differences between the public and private sectors.

The objective of this investigation is twofold, aiming, first, to compare the intention of employees to leave the organization, through the three manifest variables used to evaluate this concept, by sector and, second, to compare the determinants of the intention of the employees leave the organization in the public and private sectors.

In the first phase, an online questionnaire was used, in which differences were found between the public and private sectors, with regard to the intention to leave the organization, based on the variables leadership, job satisfaction and organizational commitment. In a second phase, interviews were conducted with workers from one sector and another, in order to ascertain the reasons that would be the basis of the differences detected when applying the quantitative method, namely in the relationship between job satisfaction and the intention to leave the organization.

From the application of the questionnaires (quantitative phase), we can conclude that the intention to leave the organization is less in the public sector and that the factors that determine this intention to leave have different behavior depending on the sector. More is concluded (from the qualitative phase) that in the public sector, workers do not recognize leadership characteristics in the heads, being the opposite true in the private sector. In the public sector, aspects such as the good working environment, the nature of work and safety are emphasized, while in the private sector, the primary factors are career progression and salary aspects.

**Keywords:** intention to leave the organization, job satisfaction, organizational commitment, leadership, private sector, public sector.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1-</b> Continuum de organizações. ([Adaptado a partir de:] Dahl and Lindblom, 1976).....	33
<b>Ilustração 2-</b> Estrutura de investigação. (Ilustração nossa, 2020). ....	38
<b>Ilustração 3-</b> Desenho Explicativo Sequencial. (Ilustração nossa, 2020).....	42
<b>Ilustração 4-</b> Fases e procedimentos do desenho de investigação. (Ilustração nossa, 2020).....	43
<b>Ilustração 5-</b> Modelo de mediação proposto para estimar caminhos para Y. (Ilustração nossa, 2020). ....	51
<b>Ilustração 6-</b> Diagrama de caminhos (path diagram) da Análise Fatorial Confirmatória. (Ilustração nossa, 2020). ....	54
<b>Ilustração 7-</b> Modelo Mediação Sequencial. (Ilustração nossa, 2020). ....	58
<b>Ilustração 8-</b> Diagrama de caminhos (path diagram) da Análise Fatorial Confirmatória. (Ilustração nossa, 2020). ....	60
<b>Ilustração 9-</b> Modelo de Equações estruturais para o setor privado. (Ilustração nossa, 2020).....	65



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Diferenças/focos entre setores público e privado .....	34
<b>Tabela 2-</b> Diferença de valores entre os modelos de gestão pública e privada.....	34
<b>Tabela 3-</b> Diferenças entre Sector Público e Sector Privado .....	35
<b>Tabela 4-</b> Diferenciação entre Serviços Públicos e Sector Privado .....	36
<b>Tabela 5-</b> Contexto e orientação do sector público e do sector privado .....	36
<b>Tabela 6-</b> Valores de $\alpha$ de Chronbach, público e privado .....	47
<b>Tabela 7-</b> Estatísticas das variáveis que medem a intenção de abandonarem a organização .....	48
<b>Tabela 8-</b> Teste de hipóteses de Mann-Whitney.....	49
<b>Tabela 9-</b> Resultados da Análise Fatorial Confirmatória.....	55
<b>Tabela 10 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: ST para CO) .....	56
<b>Tabela 11 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: CO para ST) .....	57
<b>Tabela 12 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação paralela: ST com CO) .....	57
<b>Tabela 13-</b> Medias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação .....	59
<b>Tabela 14 -</b> Resultados da Análise Fatorial Confirmatória.....	61
<b>Tabela 15 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: ST para CO) .....	63
<b>Tabela 16 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: CO para ST) .....	64
<b>Tabela 17 -</b> Efeitos diretos e mediadores (Mediação paralela: ST com CO) .....	64
<b>Tabela 18 -</b> Medias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação .....	65





## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E ACRÓNIMOS**

- CO - Comprometimento Organizacional
- GRH - Gestão de Recursos Humanos
- ST - Satisfação no Trabalho



## SUMÁRIO

1. Introdução .....	19
2. Revisão da Literatura .....	21
2.1 Intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização .....	21
2.2 Liderança .....	23
2.3 Satisfação no Trabalho .....	25
2.4 Comprometimento Organizacional dos trabalhadores .....	27
2.5 Intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, Liderança, Satisfação no trabalho e Comprometimento organizacional .....	30
2.6 Setores Público e Privado .....	32
2.7 Modelo Conceptual e hipóteses de Investigação .....	37
3. Metodologia .....	41
3.1 Objetivo do Estudo .....	41
3.2 Desenho de investigação .....	41
3.3 População e amostra .....	44
3.4 Medidas e recolha de dados .....	44
3.5 Técnicas de análise de dados .....	46
4. Resultados e discussão .....	47
4.1 Caracterização da amostra .....	47
4.2 Fiabilidade das Escalas .....	47
4.3 Intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização .....	48
4.3.1 Teste Mann-Whitney .....	48
4.3.2 Modelos de Equações Estruturais .....	50
4.3.2.1. Variável Mediadora, Efeitos Diretos e Efeitos Indiretos .....	50
4.3.2.2. Teste de Sobel .....	52
4.3.2.3. Setor Público .....	53
4.3.2.4. Setor Privado .....	59
4.3.2.5. O Setor Divide .....	65
4.3.2.6. Resultados das Entrevistas .....	66
4.3.2.7. Discussão Integrada dos Resultados .....	69
5. Conclusão. Implicações, Limitações e Investigações Futuras .....	77
Referências .....	81
Apêndices .....	95
Lista de apêndices .....	97
Apêndice A .....	99
Apêndice B .....	103
Apêndice C .....	107

Apêndice D .....	117
Apêndice E.....	125

## 1. INTRODUÇÃO

A intenção dos trabalhadores abandonarem a organização continua a preocupar responsáveis dos recursos humanos pelos diversos inconvenientes que tal decisão acarreta. Outra questão importante é se a intenção de abandonarem a organização por parte dos trabalhadores é motivada por fatores diferentes consoante se trata do setor público ou privado.

Neste estudo, considerámos os fatores liderança transformacional, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional como eventuais determinantes da intenção de abandonarem a organização por parte dos trabalhadores. Há lacunas no conhecimento sobre o tema, bem como, contradições em diversas contribuições para esse conhecimento. Enquanto alguns investigadores argumentam que líderes em organizações do setor público têm pouco impacto nos resultados organizacionais (Rainey, 2009), outros mostram evidências contrárias (Fernandez, Cho e Perry, 2010). Se estas contradições surgem dentro do mesmo setor, é provável que se tornem mais notórias ainda, quando consideramos conjuntamente os setores público e privado. São lacunas no conhecimento, que pretendemos suprimir através desta investigação, comparando comportamentos nos dois setores.

Com base nessas lacunas, propomos investigar se a intenção de abandonarem a organização por parte dos trabalhadores é motivada nos dois setores de maneira diferente. Pretendemos ainda, em caso de diferenças, conhecer os fatores que as determinam. Assim, esta investigação tem como objetivos principais comparar a intenção dos trabalhadores abandonarem a organização nos dois setores e investigar os impactos da liderança transformacional, da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional na intenção dos trabalhadores abandonarem a organização, por setor.

Para atingir esses objetivos, tentamos responder às seguintes questões de investigação:

- Questão de Investigação 1: A intenção de abandonarem a organização é diferente nos setores público e privado?
- Questão de Investigação 2: Quais os fatores que determinam a intenção de abandonarem a organização nos setores público e privado?

- Questão de Investigação 3: Como é que as atitudes dos trabalhadores face à liderança, satisfação e comprometimento, justificam a diferença na intenção de abandonarem a organização nos setores público e privado?

Para responder a estas questões, iremos proceder à revisão da literatura (capítulo 2), desenvolver um desenho metodológico capaz de responder adequadamente (capítulo 3), proceder à análise de dados e consequente apresentação e discussão dos resultados (capítulo 4), terminando com as conclusões, limitações e propostas de investigação futura (capítulo 5).

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 INTENÇÃO DOS TRABALHADORES DE ABANDONAREM A ORGANIZAÇÃO

Na dinâmica e na incerteza da economia global de hoje, as organizações confiam fortemente na qualidade dos recursos humanos para criar e sustentar vantagem competitiva (Reiche, 2007). Assim, uma pergunta frequente que ocorre aos gestores de recursos humanos e teóricos organizacionais é: por que razões os trabalhadores decidem deixar a organização?

Pesquisas recentes de Pitts, Marvel e Fernandez (2011) fornecem algumas evidências de que os investigadores da administração pública começaram a explorar os determinantes da rotatividade nas organizações públicas. É uma área essencial para a investigação em administração, pública e privada, onde ainda há muito a aprender (Grissom, Viano, & Selin, 2015).

A rotatividade de trabalhadores refere-se à proporção de trabalhadores que deixa uma organização antes da data prevista para o término do contrato de trabalho (Loquercio, Hammersley & Emmens, 2006). Segundo Ongori (2007), a rotatividade de trabalhadores é o movimento de trabalhadores entre diferentes organizações e empregos diferentes. Rotatividade de funcionários, especificamente rotatividade indesejável resulta em custos diretos e indiretos e na perda de ativos intelectuais para uma organização (O'Connell & Kung, 2007). A alta e indesejada rotatividade dos trabalhadores é um assunto predominante e preocupante para os negócios e para as organizações contemporâneas. Consequentemente, gerir a rotatividade e a retenção de trabalhadores são prioridades críticas para as organizações melhorarem o crescimento e a sustentabilidade dos seus negócios (Frank, Finnegan & Taylor, 2004).

A rotatividade é considerada uma construção multidimensional que representa a separação voluntária e involuntária da organização (Price, 2001). Rotatividade voluntária refere-se a casos em que o funcionário escolhe deixar a organização, enquanto rotatividade involuntária pode ser atribuída à decisão da organização de rescindir o contrato de trabalho. O primeiro caso é particularmente problemático para a organização, porque geralmente é inesperado, pois é iniciado pelos trabalhadores devido a melhores oportunidades de carreira noutra organização (Rahman & Nas, 2013), sendo assim causa de despesas adicionais consideráveis para a organização

(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000). Rotatividade involuntária refere-se ao processo em que uma organização demite o funcionário devido a problemas de desempenho, demissão ou separação (Abbasi, Hollman e Hayes, 2008).

A rotatividade pode ainda ser disfuncional ou funcional, consoante o valor acrescentado que o funcionário gera para a organização. A rotatividade pode ser disfuncional e prejudicial para a organização quando trabalhadores altamente competentes deixam a organização, mas, pode ser funcional para a organização se a mesma já pretender demitir determinado funcionário pelo fraco desempenho (Peachey, Burton & Wells, 2014). Em geral, a rotatividade provou ser dispendiosa e prejudicial a qualquer organização (Harhara, Singh & Hussain, 2015). Financeiramente, a rotatividade gera custos adicionais para as organizações e perda de recursos investidos em processos como o recrutamento e seleção, a formação inicial e contínua e o investimento que eventualmente é feito e direcionado para os trabalhadores durante o tempo em que se encontram a prestar serviços na organização. Ao nível dos Recursos Humanos, a rotatividade gera perda parcial ou total da cultura organizacional, ou a mudança constante da mesma.

A alta rotatividade é motivo de grande preocupação por causa dos seus efeitos danosos nas organizações, incluindo perda de conhecimento e memória institucionais, moral em declínio, aumento de pedidos em atraso, diminuição da produtividade e custos adicionais de recrutamento e formação dos novos trabalhadores (Cho & Lewis, 2012; Llorens & Stazyk, 2011). Segundo Steel & Ovalle (1984), especialistas em metanálise (técnica estatística desenvolvida para integrar os resultados de vários estudos independentes, sobre uma mesma questão de investigação, combinando-os num único resultado resumo), as intenções de rotatividade refletem os desejos dos trabalhadores em deixar as organizações e representam um dos melhores preditores de rotatividade real.

A intenção de rotatividade é o processo cognitivo de considerar deixar o emprego, planear deixar um emprego e o desejo de deixar um emprego (Mobley, Griffeth, Hand & Meglino 1979). Khan (2015) corroborou a anterior afirmação, concluindo que a intenção de rotatividade é o resultado cognitivo final do processo de tomada de decisão antes de um funcionário decidir deixar um emprego. Com base em estudos anteriores, a intenção de rotatividade foi um forte precursor da rotatividade real de trabalhadores (Rosser &



Townsend, 2006; Park & Kim, 2009; Wells & Peachey, 2011; Harhara, Singh e Hussain, 2015).

O destaque moderno sobre desempenho organizacional e produtividade individual tornou a retenção e o absenteísmo grandes preocupações para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) nos setores público e privado (Kim, 2012). A preocupação revelada pelos líderes organizacionais sobre este fenômeno é, portanto, altamente compreensível, dada a necessidade de minimizar os seus efeitos.

Os investigadores descobriram que a intenção de sair tem uma influência causal direta na decisão de rotatividade (Rahman & Nas, 2013).

## **2.2 LIDERANÇA**

Identificar, lidar e gerir os antecedentes da intenção de rotatividade tem sido amplamente reconhecido como uma maneira eficaz de reduzir a rotatividade real de funcionários. Estudos anteriores mostraram que a liderança transformacional tem uma influência significativa na intenção de rotatividade (Tse & Lam, 2008; Wells & Peachey, 2011). Uma boa liderança contribui para melhorar a eficácia e o desempenho da organização (Riaz & Haider, 2010), pois segundo Amankwaa e Anku-Tsede (2015), liderança é um processo de influenciar outras pessoas, levando-as a executar determinadas tarefas para atingir uma meta organizacional definida.

O termo liderança, aplica-se geralmente, ao relacionamento entre líderes e seguidores enquanto, segundo Bass (1990) os estilos de liderança se referem ao processo de interação entre líderes e seguidores. Para alcançar os resultados e níveis de desempenho desejados, os líderes têm de fornecer o nível certo de estímulo, incentivo, motivação e reconhecimento aos seus seguidores (AlHummadi, 2013).

A maneira como um líder opera pode aumentar ou diminuir o comprometimento, a satisfação e o desempenho dos subordinados (Stazick, Pandey, & Wright 2011), e os estilos de liderança variam de acordo com o nível da hierarquia organizacional (Sinha, 1995) e o tipo de organização (Stogdill, 1974). De acordo com Moynihan, Pandey, & Wright (2012) a liderança eficaz tem sido um foco de reformas administrativas e iniciativas de melhoria de serviço público. A importância da liderança para superar as dificuldades da mudança organizacional no setor público é destacada por Fernandez e Rainey (2006) e Pollitt e Hupe (2011), considerando que um dos problemas associados

à liderança é que ela se qualifica como um “conceito mágico”, no sentido de que o termo liderança tem amplo desígnio e é frequentemente usado com grande flexibilidade (Van der Voet, 2016). Segundo Vermeeren, Kuipers e Steijn (2014) os líderes precisam de práticas de recursos humanos para apoiar as suas atividades de gestão, e a maneira como os líderes executam essas práticas é influenciada pelo seu estilo de liderança.

A teoria da liderança de toda a gama desenvolvida por Bass e Avolio (1994) é composta por liderança transformacional, liderança transacional e liderança laissez-faire (Avolio, 2011). A liderança do laissez-faire é uma forma passiva de liderança, na qual os líderes evitam a tomada de decisões responsáveis (Erkutlu, 2008). A liderança transacional é uma abordagem bastante tradicional da liderança que se foca na troca de custos e benefícios para atingir metas organizacionais e manter a estabilidade da força de trabalho (Northouse, 2016), mas uma vez que a mudança é a única constante presente nas organizações contemporâneas, o estilo de liderança transacional é menos relevante nos negócios (Kirkbride, 2006).

O conceito de liderança transformacional teve origem em Burns (1978) e foi transformado na teoria da liderança de Bass (1985). Líderes transformacionais são líderes que inspiram e motivam, constantemente, os seguidores a alcançar uma meta de desempenho mais alta. Confiança e lealdade mútuas são dois elementos importantes na relação entre líderes e seguidores transformacionais (Khan, 2015). Os líderes transformacionais atuam como agentes de mudança que articulam a visão da organização, consciencializa os trabalhadores dos problemas existentes na organização, desafia o “*status quo*” e inspira e motiva os seguidores a serem inovadores para alcançar o maior potencial (Lussier & Achua, 2012).

Líderes transformacionais são flexíveis, adaptáveis e entusiastas, motivando e captando um nível elevado de comprometimento nos seus seguidores, de modo a alcançar os objetivos comuns. Devido à visão, paixão, entusiasmo e nível de energia que um líder transformacional possui, os trabalhadores estão comprometidos em segui-lo para alcançar a visão compartilhada da organização (Bass & Riggio, 2006).

Líderes transformacionais cuidam do bem-estar dos trabalhadores (Lim, Loo e Lee, 2017), fornecem formação e mentoria aos trabalhadores, o que inspira os trabalhadores a colocar as metas organizacionais acima do interesse pessoal (Jones e George, 2004).

Segundo Bono, Timothy e Judge (2003), os trabalhadores que trabalham com líderes transformacionais estão mais envolvidos, motivados e comprometidos com as suas organizações e demonstram menor intenção de abandonarem a organização.

As quatro componentes da liderança transformacional são: i) influência idealizada, ii) inspiração/motivação, iii) estímulo intelectual e iv) consideração individual (Avolio & Bass, 2004). Segundo Xirasagar (2008), um líder que possua qualquer um dos quatro comportamentos é considerado um líder transformacional. Metanálise é um método estatístico aplicado à revisão sistemática de dois ou mais estudos, extrapola os resultados independentes, avalia a consistência individual e explica as inconsistências, melhorando a precisão das estimativas. Resultados de metanálise revelaram que os quatro componentes da liderança transformacional têm uma relação positiva com a eficácia do líder, compromisso organizacional, satisfação no trabalho e relacionamento negativo com a intenção de rotatividade (DeGroot, Kiker & Cross, 2000; Judge & Piccolo, 2004; Guay, 2013).

A satisfação dos trabalhadores é a chave do sucesso de um líder e da sua organização, reduzindo a intenção dos trabalhadores abandonarem a organização, aumentando a produtividade, eficiência, eficácia e economia da organização. Uma organização com trabalhadores satisfeitos e uma cultura organizacional dinâmica, capaz de acompanhar as constantes mudanças, é uma organização funcional e produtiva.

### **2.3 SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

É de extrema importância satisfazer os trabalhadores, uma vez que a relação positiva entre organização e trabalhadores, pode contribuir para aumentar a produtividade dos funcionários, ajudar a criar uma força de trabalho crítica e económica, que cultiva a qualidade nas relações externas e protege os ativos invisíveis da organização.

Nas últimas décadas, os investigadores compilaram uma ampla gama de publicações sobre satisfação no trabalho (ST) no setor público. A satisfação no trabalho é um conceito muito pesquisado e complexo, levando a inúmeras definições. Locke descreve Satisfação no Trabalho como "um estado emocional prazeroso ou positivo resultante da avaliação do trabalho de alguém" (1969) e Jena (2014) aponta que ST pode ser definida como o sentimento total de um indivíduo sobre o seu trabalho e as atitudes que ele tem em relação aos vários aspetos ou facetas do trabalho. Consequentemente, uma pessoa com alta ST parece ter atitudes geralmente positivas, e uma pessoa insatisfeita tem

atitudes negativas em relação ao seu trabalho (Robbins, 1993). Os trabalhadores são um recurso importante em cada organização e a satisfação dos trabalhadores é cada vez mais desejada nas organizações. Locke (1976), sugeriu ainda que a satisfação pode ser apreendida através do estudo do estado interno e do bem-estar geral de um funcionário. O bem-estar geral de um funcionário inclui aspetos psicológicos, fisiológicos, circunstâncias emocionais e ambientais, que podem resultar na satisfação ou insatisfação do funcionário com o trabalho. Segundo Spector (1997: 2), satisfação no trabalho refere-se a “como as pessoas se sentem em relação ao trabalho e diferentes aspetos dos seus empregos e até que ponto as pessoas gostam (satisfação) ou não (insatisfação) dos seus empregos”. Contudo, ainda há confusão sobre se os determinantes estão apenas no trabalho (a visão "intrínseca"), se residem totalmente na mente do trabalhador (a visão "subjéctiva") ou se a satisfação é a consequência de uma interação entre o trabalhador e seu ambiente de trabalho (Locke, 1969).

A satisfação no trabalho tem duas dimensões, a saber: satisfação extrínseca (por exemplo, satisfação com remuneração, instalações físicas, políticas e procedimentos) e satisfação intrínseca (por exemplo, satisfação com criatividade, conquista e realização) (cf. Cooper-Hakim, & Viswesvaran, 2005). Um funcionário satisfeito e feliz tende a comprometer-se com a organização, retribuindo à organização esse efeito positivo através do comprometimento e da concomitante importância organizacional (Bergman, 2006; Rhoades, Eisenberger e Armeli, 2001).

Schneider e Vaught (1993) argumentaram que os aspetos intrínsecos e extrínsecos dos empregos moderam a satisfação setorial-profissional, sendo que os trabalhadores do setor público estão mais satisfeitos com os aspetos intrínsecos dos seus empregos, mas menos satisfeitos com os aspetos extrínsecos do que os empregados particulares.

Posner e Schmidt (1996) descobriram que os administradores públicos experimentam mais satisfação do que os administradores corporativos privados pelos aspetos intrínsecos dos seus empregos - variedade de tarefas, desafio e realização profissional e pessoal. O emprego no setor público oferece oportunidades para servir o público, uma satisfação intrínseca significativa que não está disponível no setor privado. Rainey e Bozeman (2000) concluíram que os trabalhadores públicos estavam menos satisfeitos com as características extrínsecas dos seus empregos por causa de restrições impostas à sua autonomia e oportunidades de promoção pelas regras burocráticas. Em Portugal,

igualmente, os trabalhadores do setor público, enfrentam condições diferentes daquelas aos trabalhadores do setor privado.

A satisfação pode ainda ser entendida como uma relação estabelecida entre o funcionário e a organização e/ou o líder. Na literatura sobre gestão de relacionamentos, a satisfação refere-se ao nível de satisfação das partes relativamente ao relacionamento. Daft (2010) definiu satisfação no trabalho como a forma como o funcionário sente e percebe os diferentes aspetos de um trabalho como resultado da comparação entre o resultado real e o resultado desejado reconhecido pela execução do trabalho.

Diversos autores entendem que a satisfação no trabalho é melhor descrita como a atitude positiva ou negativa de um funcionário em relação ao seu trabalho, incluindo o ambiente de trabalho (Park & Kim, 2009; Lee, Back & Chan, 2015; Lu, Lu, Gursoy & Neale, 2016). A reação positiva inclui melhor desempenho e produtividade, maior CO e, conseqüentemente, maior retenção e menor rotatividade.

A satisfação no trabalho é amplamente considerada um dos melhores preditores de intenção de desistir e figura com destaque na maioria dos modelos de rotatividade de trabalhadores (Cote & Morgan, 2002; Kudo *et al.*, 2006). No entanto, a pesquisa existente não mostra de uma forma clara se a satisfação no trabalho de trabalhadores do setor público é menor que, igual ou maior que a de trabalhadores do setor privado.

Em resumo, para que uma organização seja bem-sucedida e alcance seus objetivos organizacionais, é imperativo que os seus trabalhadores estejam satisfeitos com o seu ambiente de trabalho e, assim, entende-se que quando todos os aspetos (fatores organizacionais) satisfazem bem os funcionários, podemos dizer que eles trabalham numa “organização habitável”. Da mesma forma, pode afirmar-se que os trabalhadores de uma “organização habitável” são necessariamente trabalhadores satisfeitos.

## **2.4 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL DOS TRABALHADORES**

O comprometimento organizacional (CO) refere-se à força da identificação e do envolvimento numa organização em particular (Lyons, 2003), sendo assim um elemento desejável no comportamento dos trabalhadores no local de trabalho, razão pela qual tem recebido atenção crescente na gestão de recursos. O CO é definido como a força da identificação e do envolvimento de um indivíduo numa determinada organização,

caracterizado pela crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais, pela vontade de fazer esforços em nome da organização e o desejo de manter a participação na organização (Mowday, Steers & Porter, 1979; Mowday, Porter & Steers, 1982).

Comprometimento organizacional é definido como "um estado psicológico que (1) caracteriza o relacionamento do funcionário com a organização e (2) tem implicações na decisão de continuar ou interromper a associação à organização" (Meyer, Allen & Smith 1993, 539). De acordo com Porter *et al.* (1974, 603), o comprometimento organizacional manifesta-se (1) numa forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, (2) na disposição para exercer uma quantidade considerável de esforços em nome da organização e (3) num desejo de permanecer na organização.

Do ponto de vista prático, o comprometimento organizacional é uma ferramenta importante que as organizações públicas podem usar para melhorar o desempenho e a retenção dos funcionários, mais do que nunca, devido a restrições que limitam a influência dos incentivos económicos no setor público (Pandey 2010; Perry & Porter, 1982). Como conceito teórico, o comprometimento organizacional possui uma longa e venerável tradição de pesquisa que abrange fronteiras e continentes disciplinares (Stazick, Pandey & Wright 2011), no entanto, com certas exceções (por exemplo, Balfour & Wechsler, 1996), os estudiosos da administração pública demoraram a desenvolver teoria que fundamenta conceitos de comportamento organizacional, como comprometimento no contexto do setor público (Perry e Rainey, 1988).

De acordo com a teoria que, comprometimento organizacional é um construto multidimensional, a maioria dos modelos inclui uma dimensão que reflete um vínculo afetivo com a organização (Meyer e Herscovitch 2001), no qual os componentes são identificados como comprometimentos afetivo, calculativo e normativo (Meyer e Allen, 1991). O comprometimento afetivo refere-se ao "apego afetivo ou emocional à organização, de modo que o indivíduo fortemente comprometido se identifique, esteja envolvido e desfrute o facto de ser membro da organização" (Allen e Meyer 1990, 2). Meyer, Allen e Smith (1993, p. 539) afirmam que os trabalhadores com um forte compromisso afetivo permanecem na organização porque desejam, aqueles com um forte compromisso calculativo permanecem porque precisam, e aqueles com um forte compromisso normativo permanecem porque sentem que devem fazê-lo.

Se um funcionário se identificar com a organização, é mais provável que o funcionário tenha um nível mais elevado de comprometimento organizacional e um menor nível de

intenção de abandonarem a organização. De acordo com Avanzi, Fraccaroli, Sarchielli, Ullrich e Dick (2014), a teoria da identidade social está associada ao comprometimento organizacional. O comprometimento organizacional contribui positivamente para resultados organizacionais, como melhor desempenho e produtividade, melhor qualidade e inovação, maior nível de satisfação no trabalho, menor nível de absenteísmo e intenção de abandono da organização (Natarajan, 2011).

Apesar da grande importância e após décadas de pesquisa, a falta de consenso persiste em relação ao significado, estrutura e forma de medir compromisso (Klein *et al.*, 2014) e Klein *et al.* (2012; 2014) reivindicam as vantagens de uma medida unidimensional, definindo compromisso como um vínculo psicológico que reflete a dedicação e responsabilidade por um alvo específico.

Através do modelo tridimensional, Moldogaziev & Silvia (2014) examinam se os vários papéis de liderança assumidos pelos gestores do setor público têm uma associação importante com os níveis de comprometimento afetivo.

Segundo Allen e Meyer (1990, p. 3) trabalhadores com comprometimento afetivo envolvem-se em várias tarefas organizacionais porque escolhem e porque querem fazer isso. Por outro lado, trabalhadores com comprometimento normativo completam as suas tarefas porque precisam ou sentem alguma forma de obrigação "moral" de fazê-lo. Finalmente, os trabalhadores com compromisso de continuidade fazem o seu trabalho porque precisam, a fim de manter um emprego ou evitar sanções.

Assim, autores como Allen e Meyer (1990) e Moldogaziev & Silvia (2014) inspiraram o interesse da nossa pesquisa, focado exclusivamente no comprometimento afetivo com a organização, nos setores público e privado.

Em resumo, apesar da importância do comprometimento afetivo para a organização e do seu papel na melhoria de vários produtos e resultados organizacionais, bem como da atenção prestada na literatura do setor privado, a literatura de gestão pública é um tanto silenciosa quanto aos fatores de liderança que geram níveis mais altos de compromisso afetivo Moldogaziev & Silvia (2015). Em particular, Balfour e Wechsler (1996), Park e Rainey (2007), Srithongrung (2011) e Jackson *et al.* (2013) apresentam evidências de que a liderança transformacional tem um impacto positivo no comprometimento.

De acordo com Weiner (1982) compromisso organizacional é a "totalidade das pressões normativas internalizadas para agir de uma maneira que atenda às metas e interesses organizacionais" (p. 421). Allen e Meyer (1990) propõem uma medida tridimensional de comprometimento organizacional: comprometimento afetivo, normativo e de continuidade. Contudo, Allen e Meyer (1990, p. 3) revelam que uma força de trabalho com comprometimento afetivo se envolve em várias tarefas organizacionais porque escolhe e deseja fazê-lo.

Moldogaziev & Silvia (2015) afirmam que nenhum estudo empírico avaliou a ligação entre as várias facetas da liderança e o comprometimento afetivo com a organização e concluem depois que os seus resultados fornecem fortes evidências de que os cinco papéis de liderança têm associações variadas com comprometimento organizacional afetivo no setor público.

Segundo Holton e O'Neill (2002), o comprometimento dos trabalhadores é significativo devido aos custos associados ao recrutamento, socialização e formação de novos funcionários. Portanto, reter esses trabalhadores deve ser uma alta prioridade para qualquer organização. Devido ao grande interesse em alcançar o comprometimento dos funcionários, será muito importante analisar as relações entre essa e outras dimensões.

## **2.5 INTENÇÃO DOS TRABALHADORES DE ABANDONAREM A ORGANIZAÇÃO, LIDERANÇA, SATISFAÇÃO NO TRABALHO E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

Williams e Hazer (1986) reviram vários modelos de rotatividade e concluíram com uma análise empírica que tanto a satisfação no trabalho como o comprometimento organizacional são antecedentes importantes das intenções de rotatividade, enquanto o comprometimento organizacional desempenha um papel mediador entre a satisfação no trabalho e as intenções de rotatividade (Lin & Ma, 2004; Lin e Chen, 2004).

Pesquisas anteriores indicam que há correlação significativa entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, com a intenção de rotatividade de trabalhadores (Budhwar & Mellahi, 2007; Dole e Schroeder, 2001). Vários autores (Cullen *et al.*, 2003; Meyer e Allen, 1997; Mowday *et al.*, 1982) mostram que a relação positiva entre comprometimento organizacional e a satisfação no trabalho é talvez o resultado mais consistentemente encontrado, porque é comum a todos eles. Pode então afirmar-se que se os trabalhadores estão mais satisfeitos com os seus empregos,



provavelmente desenvolverão o necessário apego à organização para desenvolver um comprometimento organizacional mais forte. Contrariamente, é improvável que os trabalhadores insatisfeitos com os seus empregos estejam comprometidos com a organização.

No que diz respeito à liderança, resultados anteriores sobre líderes são contraditórios em vários resultados: alguns investigadores argumentam que líderes em organizações do setor público têm pouco impacto nos resultados organizacionais (Rainey, 2009), e outros mostram evidências contrárias (Fernandez, Cho e Perry, 2010). Pesquisas recentes de Grissom (2012) sobre o setor público levantam a possibilidade de correlação negativa entre uma medida de liderança eficaz e o comportamento da rotatividade de funcionários.

Quando os trabalhadores públicos acreditam que os seus valores correspondem aos valores de uma organização, é mais provável que se sintam satisfeitos com os seus empregos e se comprometam com a sua organização. Sobre a relação entre satisfação no trabalho e comprometimento organizacional, nomeadamente sobre quem determina quem, o estudo de Elangovan (2001) fornece algumas evidências empíricas de que a satisfação no trabalho é um antecedente causal do comprometimento organizacional.

Johnston, Parusraman, Futrell e Black (1990) descobriram que a propensão para deixar a organização está relacionada negativamente com satisfação no trabalho e comprometimento organizacional e Hellman (1997) encontrou uma relação inversa significativa e consistente entre o nível de satisfação no trabalho e as intenções dos trabalhadores deixarem a organização. A satisfação no trabalho tem sido um tema dominante na pesquisa de rotatividade. Modelos conceptuais de rotatividade (Steel & Lounsbury, 2009) sugerem que as condições de trabalho estão indiretamente associadas às intenções de desistir. No entanto, de acordo com Judge *et al.* (2001), satisfação no trabalho está positivamente correlacionada com o comprometimento organizacional e a rotatividade, e os resultados de Pitts (2011) também sugerem que contrariamente às expectativas, a satisfação com os benefícios está positivamente relacionada com a intenção do funcionário deixar a sua organização e não relacionada com a intenção do funcionário em deixar o Estado. Os indivíduos comprometidos com os valores e as metas da sua organização, têm intenções mais baixas de desistir e revelam maior satisfação no trabalho (Meyer & Allen, 1997).

Diversos estudos indicam que a liderança transformacional, quando comparada à liderança *laissez faire* e à liderança transacional, resulta especificamente em níveis mais altos de satisfação e comprometimento (Alam & Mohammad, 2009; Mester *et al.*, 2003; Somers, 1995). Os resultados de Pieterse-Landman (2012) confirmaram uma relação significativamente negativa entre liderança transformacional e intenção de abandonarem ( $r = -0,47$ ,  $p < 0,01$ ), descobertas que fornecem um suporte interessante à noção expressa por Buckingham & Coffman (2005), que os trabalhadores deixam os seus gestores e não as suas organizações.

Em Portugal são escassos os trabalhos que permitam concluir como comportamento organizacional, satisfação no trabalho e Liderança determinam a intenção em abandonarem as organizações, seja no sector público, seja no sector privado. Empiricamente, vamos tentar responder a essa questão.

## 2.6 SETORES PÚBLICO E PRIVADO

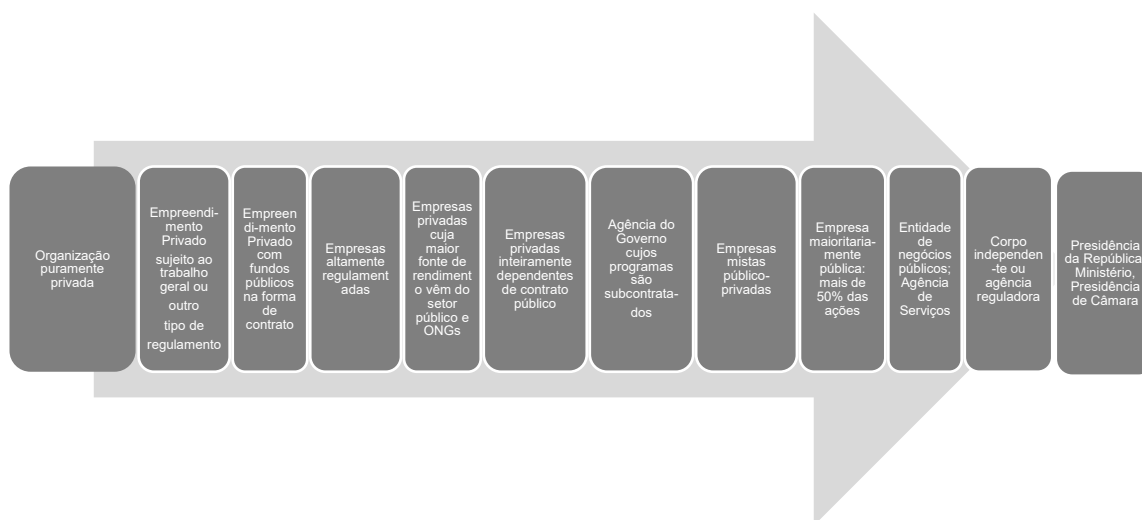
Organizações são construções sociais criadas por grupos na sociedade para alcançar finalidades específicas através de atividades planeadas e coordenadas, as quais envolvem o uso de recursos humanos para agir em associação com outros recursos intangíveis a fim de alcançar os objetivos da organização (Farnham and Horton, 1996).

Há ou não diferenças entre gestão de organizações públicas e privadas? Porque recorrentemente, é levantada a questão sobre a existência ou a necessidade da distinção entre sectores Público e Privado, contextualizaremos esta temática atendendo à perspectiva de diversos autores, importantes no contexto.

Há pessoas em empresas públicas e privadas que fazem essencialmente a mesma coisa (Mitnick, 1994) ou, para dizer de forma diferente, gestão pública e gestão privada são semelhantes em todas as questões de menor importância (Allison, 1992). Além disso, a gestão de uma série de serviços ocorre geralmente devido à interligação de organizações públicas, privadas e não governamentais (Kettl, 1993).

Afirmar simplesmente que os sectores público e privado não são distintos é praticamente irrelevante, pois o desafio envolve a conceção e análise das diferenças, variações e semelhanças (Rainey, 2009, p. 74).

Dahl e Lindblom (1976) usam como abordagem a sua conceção de um *continuum* de várias formas de agências e empresas, variando desde organizações completamente privadas até organizações completamente públicas (Ilustração 1).



**Ilustração 1-** Continuum de organizações. ([Adaptado a partir de:] Dahl and Lindblom, 1976).

De acordo com Rainey, começamos por pensar em afirmações sobre organizações públicas que se aplicam principalmente a organizações detidas e financiadas pelo governo, como, por exemplo, organismos governamentais típicos e, assim, pelo menos por definição, diferem de empresas privadas, as quais obtêm a maior parte dos seus recursos de fontes privadas e não estão sujeitas a regulamentos governamentais extensivos (2009, p. 74).

Pollitt (1994) refere que existem determinados fatores de diferenciação entre sector público e sector privado, a saber: (i) responsabilidade perante os representantes eleitos; (ii) múltiplos e conflitantes objetivos e prioridades; (iii) ausência ou raridade de organizações em competição; (iv) relação oferta/procura; (v) processos orientados para o cliente/cidadão; (vi) enquadramento legal.

Leite (1994) evidencia as diferenças/focos entre sector público e empresa (Tabela 1):

**Tabela 1-** Diferenças/focos entre setores público e privado

Setor Público		Setor Privado	
Tradicional	Contemporâneo	Focos	
“Fazer o bem” a todos igualmente	Veículo de bem-estar social	Missão	“Fazer dinheiro” (Lei de mercado)
Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social	Motivação dos Dirigentes	Competitividade
Monopólio – “quanto de governo”	Privatização é uma resposta; não resposta; “que tipo” de governo	Regime	Competição – “quanto de mercado”
Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-económico-social	Modelo Decisional	Podem decidir “a portas fechadas” rapidamente
Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores	Bases de Cálculo	Relação custo-benefício
Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação	Fonte de Recursos	Clientes (comercialização)
Capacidade de excelência na prestação dos serviços	Auto-sustentável pela capacidade de gestão (foco no cidadão)	Avaliação de Competência	Lucro

Fonte: Leite, 1994

Pollitt (1994) conceptualiza as seguintes diferenças entre modelo de serviços públicos e o tradicional modelo de gestão privada fazendo referência à bipolarização de interesses e valores (Tabela 2).

**Tabela 2-** Diferença de valores entre os modelos de gestão pública e privada

Modelo do Sector Privado	Modelo do Sector Público
Escolha individual no mercado	Escolhas colectivas na política
Procura e preço	Necessidade de recursos públicos
Carácter privado da decisão empresarial	Transparência da ação pública
Equidade do mercado	Equidade dos recursos públicos
Procura da satisfação no mercado	Procura da justiça
Supremacia do consumidor	Cidadania
Competição como instrumento do mercado	Ação coletiva como instrumento de política
Estímulo: possibilidade do consumidor escolher	Condição: consumidor pode modificar os serviços públicos

Fonte: Pollitt, 1994

Segundo Alberton (1999, p. 22), são dois sistemas (de prestação de serviços) com semelhanças concetuais, mas também com diferenças e propósitos distintos (Tabela 3).

**Tabela 3-** Diferenças entre Sector Público e Sector Privado

Público	Privado
Preocupação em satisfazer o cliente baseado no interesse	Preocupação alicerçada no dever
O cliente atendido, remunera directamente a organização, pagando pelo serviço recebido ou pelo produto adquirido	O cliente atendido, paga directamente, pela via do imposto, sem qualquer simetria entre a quantidade e a
As políticas voltadas para a Qualidade referem-se a metas de competitividade no sentido da obtenção, manutenção e expansão de mercado	A meta é a busca da excelência no atendimento a todos os cidadãos, ao menor custo possível
Livre autonomia estabelecida pela legislação e perfil da clientela	Limite de autonomia estabelecida pela legislação e o perfil da clientela

Fonte: Alberton, 1999

Rainey indica nada menos que trinta e três diferenças entre gestão pública e privada (1997, p. 73), das quais Villória (2001) destaca as seguintes oito características distintivas de gestão pública: (i) maior influência política; (ii) capacidade quase-legislativa e quase-judicial; (iii) maiores expectativas de equidade, igualdade no tratamento e transparência; (iv) maiores restrições na tomada de decisão do gestor público, tanto para dentro quanto para fora; (v) dificuldade em associar incentivos ao desempenho; (vi) sistema de valores relacionado com o trabalho ligeiramente diferentes; (vii) menores índices de satisfação dos empregados; (viii) maior ambiguidade e / ou contradição nos objetivos.

Guzmán (2001) apresenta, pormenorizadamente, as características que se consideram distintivas do sector público, por comparação com o sector privado: (i) os seus objetivos são múltiplos, indefinidos e amplos; (ii) os seus resultados são difíceis de definir e avaliar; (iii) o seu financiamento acontece por via da cobrança de impostos e taxas; (iv) a sua atividade está sujeita à responsabilidade pública e às pressões que exercem os distintos *stakeholders* afetados, direta ou indiretamente, pela mesma; (v) as suas funções estão definidas por legislação; (vi) a sua atuação carece de alguma perspectiva estratégica, porque está vinculada a um período de legislatura; (vii) não é possível delimitar a oferta procura dos seus serviços dado que, em muitos casos, pode tender para infinito; (viii) as organizações que o integram não são afectadas pela competência do mercado; (ix) existência de uma cultura de serviço público.

A diferenciação, proposta por Willcoks e Harrow (*apud* Carvalho, 2001), dos serviços públicos e sector privado é apresentada na Tabela 4.

**Tabela 4-** Diferenciação entre Serviços Públicos e Sector Privado

Serviços Públicos	Sector Privado
Regulamentação; códigos de conduta	Conselho de Administração; enquadramento condicionado pelo planeamento da empresa
Necessidades provindas da gestão da economia nacional	Indicadores de mercado
Relativa transparência da administração e da tomada de decisão; ênfase sobre os	Relativo secretismo; ênfase sobre a confidencialidade do negócio
Público atento; uma base ampla de <i>stackholders</i> ; impacto de corpos regulamentares subsidiários	Foco primordial nos accionistas e na gestão
Múltiplos valores e objectivos: Serviço, Interesse público, Equidade, Profissionalismo, Participação do utente, Trade-off complexos	Valores e objectivos relativamente restritos
Fonte principal de recursos: impostos	Fonte principal de recursos: receitas operacionais e empréstimos
Ampla responsabilidade	Responsabilidade restrita
Dar resposta às orientações políticas e aos seus horizontes (curto prazo)	Não há uma real sobreposição política nacional/local; menos constrangimentos artificiais
Objectivos sociais primordiais, ex: segurança, saúde, educação, etc.	Objectivo primordial: lucro
Indicadores de desempenho complexos e discutíveis	Sobretudo medidas quantitativas de carácter financeiro
Directivas políticas mal definidas; complexidade na implementação dessas políticas	Políticas relativamente menos ambíguas

Fonte: Adaptado de Leslie Willcocks; J. Harrow, *apud* Carvalho, 2001

Farnham e Horton (1996, p. 45), referem que as diferenças entre as organizações privadas e as organizações públicas resultam dos respetivos contextos e orientações (Tabela 5).

**Tabela 5-** Contexto e orientação do sector público e do sector privado

	Sector Privado	Sector Público
Contexto	Dirigido pelo mercado	Dirigido pelos políticos
Orientação	Satisfação das necessidades dos clientes como meio para se alcançarem os lucros	Satisfação das exigências políticas, como meio para se atingir integração política e estabilidade social

Fonte: Adaptado de Farnham; Sylvia Horton, *Managing the New Public Services*, London, MacMillan Press, 1996, *apud* Carvalho, 2001

Por fim, Nomden and Onnee-Abruciati (2002) referem que o contexto específico do emprego nos serviços públicos em comparação com o do setor de mercado, reflete-se nos seguintes elementos: (i) o estado cumpre um papel duplo de empregador público e de autoridade pública; (ii) o ambiente do emprego público é político; (iii) os serviços públicos têm que focalizar-se em diversas partes interessadas (cidadãos, ministros,

membros do Governo, etc.); (iv) não há nenhuma competição no mercado de produtos saídos de públicos; (v) o interesse geral é para os trabalhadores do sector público mais importante que o interesse individual; (vi) os serviços públicos e a administração pública lidam com a prestação de serviços públicos e preparação, implementação e cumprimento de políticas públicas; (vii) o sistema do serviço civil é um subsistema do sistema político-administrativo do país.

O que basicamente distingue as organizações privadas das organizações públicas, para além dos seus objetivos, propriedade e responsabilidade, são os seus critérios para o sucesso que são em grande parte de natureza económica ou de mercado.

Por fim, interessa salientar que estes aspetos relacionados com diferenças entre setores - público e privado - e gestão - pública e privada - necessitam naturalmente de mais investigação. Através da avaliação crítica da evidência de 34 estudos empíricos sobre diferenças entre as agências públicas e as empresas privadas, Boyne (2002) concluiu que apenas três das hipóteses publicadas são apoiadas pela maioria dos estudos: (1) as organizações públicas são mais burocráticas, (2) os gestores públicos são menos materialistas e (3) os gestores públicos têm comprometimento organizacional mais fraco do que os seus homólogos do setor privado.

## **2.7 MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESES DE INVESTIGAÇÃO**

Através das lacunas encontradas com base na revisão de literatura, pretendemos testar eventuais diferenças entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, nos dois setores e esclarecer as relações subjacentes ao modelo proposto, por setor, ou seja, descobrir os fatores que determinam a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. Para o efeito, propomos a estrutura de investigação apresentada na Ilustração 1.

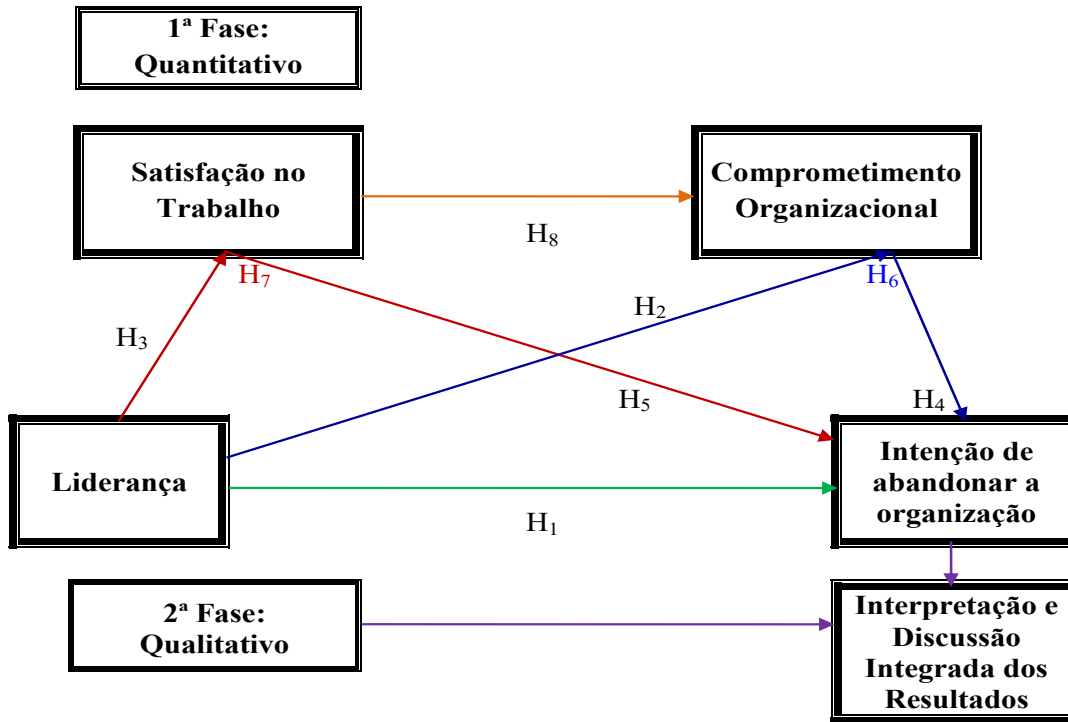


Ilustração 2- Estrutura de investigação. (Ilustração nossa, 2020).

Conforme vimos anteriormente, considerámos fatores ao nível organizacional (Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional e Liderança) e individual, através das variáveis sociodemográficas.

Desde já se salienta o facto dos fatores organizacionais considerados nesta investigação - Satisfação no Trabalho, Comprometimento Organizacional, Liderança e Intenção dos trabalhadores de abandonarem a Organização - serem variáveis não observadas diretamente, ou seja, latentes, cada uma medida através das escalas apresentadas nas opções metodológicas.

Com base nos objetivos desta investigação, na revisão de literatura e no modelo de análise apresentado na Ilustração 1, foram construídas as hipóteses correspondentes às questões de investigação delineadas, as quais serão testadas em ambos os setores.

Iremos responder à questão de investigação 1 e à questão de investigação 2 usando dados quantitativos, resultantes da aplicação do questionário, enquanto a resposta à questão de investigação 3 resultará da análise dos dados obtidos através das entrevistas.



Para responder à questão de investigação 1 (A intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização é diferente nos setores público e privado?) iremos testar a hipótese seguinte:

H01: Há diferenças significativas entre a Intenção dos trabalhadores de Abandonarem a Organização nos setores público e privado.

A resposta à questão de investigação 2 (Quais os fatores que determinam a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado?) resultará de testar as hipóteses H1 até H11 que apresentamos a seguir.

H1: Há uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H2: Há uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional;

H3: Há uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e a satisfação no trabalho;

H4: Há uma relação inversa entre o comprometimento organizacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H5: Há uma relação inversa entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H6: O comprometimento organizacional exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H7: A satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H8: Há uma relação direta entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional;

H9: A satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional;

H10: O comprometimento organizacional exerce efeito mediador na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização;

H11: A satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional exercem efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização.

Finalmente, a resposta à questão de investigação 3 (Como é que as atitudes dos trabalhadores face à liderança, satisfação e comprometimento justificam a diferença na intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado?) será conseguida através dos resultados da análise aos dados obtidos através das entrevistas realizadas.

### **3. METODOLOGIA**

A revisão da literatura revelou que existem evidências de relações que podem existir entre liderança transformacional, satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. Este estudo pretende explorar empiricamente a força e a direção das eventuais relações entre esses construtos, a fim de explicar o impacto das mesmas no comportamento da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. A investigação teórica fornece a base a partir da qual o modelo conceptual (Ilustração 1) foi proposto e as hipóteses formuladas.

Este capítulo descreve o desenho da investigação, a amostragem, os instrumentos de medida, bem como os procedimentos de recolha e análise de dados que foram utilizados para testar o modelo conceptual.

#### **3.1 OBJETIVO DO ESTUDO**

Este estudo tem como objetivos comparar a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado e investigar os impactos da liderança transformacional, da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional na intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, conforme apresentado conceptualmente na Ilustração 1. Prevê-se que uma melhor compreensão dessas relações permita explicar a influência desses construtos entre si e usar essas informações para informar práticas de liderança e intervenções organizacionais focadas em reforçar aspetos da liderança transformacional, da satisfação no trabalho e do comprometimento organizacional para contrariar a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização.

#### **3.2 DESENHO DE INVESTIGAÇÃO**

De acordo com Eller, Gerber & Robinson (2018) o objetivo geral da realização de investigação é produzir entendimento e explicação, claros e significativos, dos fenómenos sociais. Nesse contexto, segundo McNabb (2018) um objetivo chave de grande parte da investigação em administração é procurar a informação necessária à melhoria da qualidade das decisões tomadas por gestores e administradores.

No presente estudo foi utilizado um desenho de investigação por métodos mistos de investigação, por ser considerada a melhor estratégia para responder aos objetivos traçados. Assim, numa primeira fase, foi usada uma abordagem quantitativa que pretende testar dedutivamente teorias objetivas, comparando a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos dois setores e examinando as relações entre várias variáveis (liderança transformacional, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização); numa segunda fase, procedeu-se ainda à realização de entrevistas para aprofundar o conhecimento obtido, sendo as respetivas questões (guião de entrevista) inspiradas pelos resultados da análise quantitativa. O desenho de investigação seguiu assim uma abordagem mista, através de um desenho explicativo sequencial (Ilustração 3). É um desenho transversal, pois recolhemos amostras de trabalhadores do setor público e do setor privado, em Portugal, para testar os modelos, em dezembro de 2019, janeiro e fevereiro de 2020.

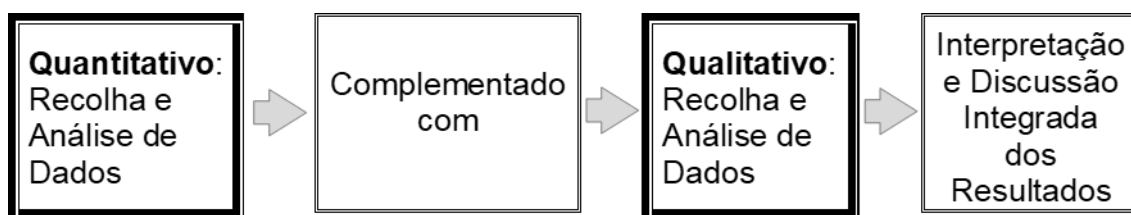







Ilustração 3- Desenho Explicativo Sequencial. (Ilustração nossa, 2020).

O objetivo do projeto incorporado (misto) é recolher dados quantitativos e qualitativos sequencialmente, mas tendo uma forma de dados (quantitativa) que desempenha um papel de apoio para obter a outra forma de dados (Creswell & Clark, 2011, p. 78). Neste estudo, foram exatamente os dados quantitativos que, após análise, suportaram a criação do guião de entrevistas, seguindo o Fluxograma da Ilustração 4.

Fase	Procedimento	Resultado
Recolha quantitativa de dados 	Amostragem transversal	Dados numéricos
Análise de dados quantitativos 	Estatística Descritiva e Inferencial	Medidas significativas
Ligação à qualitativa 	Desenvolvimento das perguntas de entrevista e seleção de participantes propositalmente	Protocolo de entrevista
Recolha qualitativa de dados 	Entrevistas em profundidade	Dados textuais
Análise de dados qualitativos 	Análise de conteúdo	Temas semelhantes e temas diferentes e categorias através da matriz de temas
Integração dos resultados quantitativos e qualitativos	Interpretação e explicação conjunta dos resultados quantitativos e qualitativos	Discussão integrada dos resultados, implicações e investigação futura

**Ilustração 4-** Fases e procedimentos do desenho de investigação. (Ilustração nossa, 2020).

Este desenho de investigação, ainda que considerado o melhor para responder aos objetivos traçados, pode apresentar algumas limitações importantes que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. São passíveis de baixa validade interna e incerteza em inferências causais a partir dos resultados, pois como se sabe, a melhor maneira de testar a causalidade resulta da aplicação de desenhos experimentais (Fonseca, 2020; Alarcão e Fonseca, 2016) e longitudinais, inviáveis em estudos desta natureza. Para conseguir uma melhor interpretação dos resultados empíricos, foram formuladas hipóteses específicas e um estudo de campo foi realizado, para investigar a relação entre liderança transformacional percebida, comprometimento organizacional, satisfação no trabalho e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. Através da análise dos dados quantitativos iremos responder à questão de investigação

1 e à questão de investigação 2, enquanto a resposta à questão de investigação 3 resultará da análise dos dados qualitativos.

As entrevistas planeadas, neste desenho misto sequencial, são desde logo motivadas por resultados contraditórios encontrados na revisão da literatura, tentando assim perceber, de forma mais aprofundada e consistente, situações que levantem dúvidas de interpretação e discussão dos resultados obtidos através da componente quantitativa.

Em resumo, com fundamento nas visões teóricas da Teoria da Satisfação no Trabalho, das Teorias do Comprometimento Organizacional, Liderança e Intenção dos trabalhadores Abandonarem a Organização, este estudo, através de métodos mistos, pretende explorar a diferença, por setores, da Intenção dos trabalhadores de Abandonarem a Organização, bem como descobrir os fatores que influenciam a Intenção dos trabalhadores de Abandonarem a Organização, por setor.

### **3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA**

A população alvo é constituída por trabalhadores portugueses com dezoito anos ou mais, a trabalhar em diferentes organizações, dos setores público e privado, para melhorar a generalização dos resultados e permitir a comparação de setores. A questão do tamanho da amostra deve ser considerada à luz da natureza do estudo e das técnicas estatísticas usadas para analisar os dados. Babbie & Mouton (2001) recomendam, para fins de validação, que a pesquisa seja administrada a uma amostra relativamente grande (aproximadamente 100 indivíduos, dependendo do número de avaliações utilizadas). Caso tivesse sido possível trabalhar com uma amostra aleatória, ao nível de confiança 0.95, considerando uma margem de erro 0.05, uma amostra constituída por um mínimo de 384 observações seria suficiente. Em virtude dessa impossibilidade, para os fins deste estudo, uma amostra por conveniência foi obtida - devido à dificuldade encontrada em aplicar o Questionário a trabalhadores do Estado e de Empresas Privadas, diretamente. Assim, decidimos disponibilizá-lo online, durante os meses de dezembro 2019, janeiro e fevereiro 2020, ao qual responderam 743 trabalhadores.

### **3.4 MEDIDAS E RECOLHA DE DADOS**

Este estudo foi motivado por lacunas anteriormente enunciadas, bem como sugestões para pesquisas futuras de Raina e Roebuck (2016), atendendo à escassez de estudos sobre o tema, em Portugal.

Para medir o envolvimento dos indivíduos nas respetivas organizações, foi utilizada a Escala de Comprometimento Organizacional de seis itens, de Meyer & Allen (1991), correspondentes à componente do comprometimento afetivo, a qual inclui itens como " Eu seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização", " Eu não tenho um forte sentimento de pertença à minha organização ". Esta opção deve-se ao facto do Comprometimento Organizacional Afetivo ser aquele que as organizações mais desejam porque é considerado o de maior apego afetivo ou emocional à organização, com o qual o trabalhador mais se identifica, mais se sente emocionalmente envolvido, apreciando em consequência fazer parte da organização (Allen & Meyer, 1990). O trabalho de Moldogaziev & Silvia (2015) foi também determinante para estudarmos a componente afetiva.

A escala de três itens de Colarelli (1984), frequentemente aplicada na literatura existente, foi usada para medir a propensão dos trabalhadores para abandonarem a organização: "Eu penso frequentemente em abandonarem o meu atual emprego", "Estou a pensar procurar um novo emprego nos próximos 12 meses" e "Se eu fosse dono do meu destino, iria trabalhar nesta organização durante o próximo ano".

Para medir a liderança transformacional, usámos a escala de sete itens de Carless, Wearing & Mann (2000) também frequente na literatura. As respostas foram recolhidas com uma escala de Likert de 4 pontos, variando de discordo totalmente (1) a concordo totalmente (4).

Finalmente, a Escala de Satisfação no Trabalho de Warr & Colleague (JSS; 1979) compreende 16 itens indicativos de fatores intrínsecos/extrínsecos subjacentes relacionados à Satisfação no Trabalho e um 16º item que avalia a satisfação geral que o participante tem por seu trabalho. Os indivíduos responderam através de uma escala de Likert de quatro pontos: muito insatisfeito (1), insatisfeito (2), satisfeito (3) e muito satisfeito (4).

Cinco variáveis de controlo foram incluídas nas análises: sexo (1 - feminino; 2 - masculino), idade (1 - até 19 anos; 2 - 20 a 31 anos; 3 - 32 a 45 anos; 4 - 46 a 64 anos; 5 - mais de 64 anos), estado civil (1 - solteiro; 2 - casados / união de facto; 3 - divorciados / separados; 4 - viúvos), escolaridade (1 - até o primeiro ciclo,... 4 - Ensino secundário, 5 - licenciatura, 6 - mestrado, 7 - doutoramento e rendimento mensal (1 - até 500 €, 2 - 501-1000 €,..., 11 - mais de 5000 €). Incluímos as duas últimas porque Locke e Latham

(1990) argumentaram que a natureza do trabalho poderia afetar o processo de definição de metas.

### **3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS**

Iniciámos a análise testando a consistência interna das escalas através do  $\alpha$  de Cronbach, usando para o efeito o Software IBM SPSS 25.0. De seguida, testámos a diferença entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado, através do teste não paramétrico Mann-Whitney, usando o Software IBM SPSS 26.0.

Para testar as restantes hipóteses formuladas, utilizámos os modelos de Equações Estruturais, porque os quatro fatores envolvidos representam Variáveis Latentes (não observadas diretamente), através do Software IBM AMOS 26.0.

Finalmente, usámos os resultados da análise de conteúdo aplicada aos dados obtidos através das entrevistas para responder à questão de investigação 3.



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

A amostra é constituída por 644 respostas válidas, sendo 424 do setor privado, com idades distribuídas do modo seguinte: 19 (3%) respondentes com idades inferiores a 19 anos, 207 (32.1%) com idades entre 19 e 31 anos, 199 (30.9%) com idades entre 32 e 45 anos, 208 (32.3%) com idades entre 46 e 64 anos, 11 (1.7%) com idades 65 ou mais anos. Responderam 450 mulheres (69.9%) e, ao nível de educação, 27 (4.1%) tinham até ao 3º ciclo, 209 (32.5%) com Secundário, 313 (48.6%) com licenciatura, 85 (13.2%) com mestrado e 10 (1.6%) com doutoramento. Ao nível de rendimentos, a classe modal corresponde a salários entre 501 e 1000€ (36%), sendo que a classe mediana corresponde a salários entre 1001 e 1500€ (22.8%).

### 4.2 FIABILIDADE DAS ESCALAS

Ainda que as escalas usadas tenham sido testadas e usadas em diversas situações, anteriormente, porque se trata de uma população diferente quisemos testar a fiabilidade das mesmas, agora aplicadas aos trabalhadores portugueses. Usámos para o efeito o alfa de Cronbach para testar a consistência interna das escalas, usando o critério de Nunally & Bernstein (1994), o qual diz-nos que se  $\alpha$  for maior que 0.7 a escala pode ser considerada fiável. A Tabela 2 apresenta os valores de  $\alpha$  para as quatro escalas usadas, nos setores público e privado, permitindo concluir que todas as escalas são fiáveis, pois todas apresentam valores de  $\alpha$  superiores a 0.7.

Todavia, na escala usada para medir a intenção de sair, para obter consistência interna prescindimos da questão se eu fosse dono do meu destino, iria trabalhar nesta organização durante o próximo ano, a única que revelou valor de alfa de Cronbach inferior a 0.7.

Tabela 6- Valores de  $\alpha$  de Chronbach, público e privado

Variáveis Latentes	Público	Privado
Satisfação	0.874	0.918
Comprometimento organizacional	0.703	0.860
Liderança	0.927	0.939
Intenção de abandonarem a organização	0.727	0.836

Assim, estamos em condições para iniciar o processo de testar as hipóteses formuladas e consequentemente responder às questões de investigação.

### 4.3 INTENÇÃO DOS TRABALHADORES DE ABANDONAREM A ORGANIZAÇÃO

#### 4.3.1 TESTE MANN-WHITNEY

Será a intenção de deixar a organização diferente entre os setores público e privado? Para responder a esta (primeira) questão de investigação e consequentemente à primeira hipótese, iremos utilizar o teste t ou o teste Mann-Whitney, pois o objetivo consiste na comparação das médias de duas populações.

Esta é a questão fundamental deste estudo e a resposta será ainda mais fundamental aos nossos objetivos. Tendo em atenção que foram usadas duas variáveis para medir a intenção de deixar a organização, começámos por encontrar um indicador dessa intenção através da soma das respostas às duas variáveis.

**Tabela 7-** Estatísticas das variáveis que medem a intenção de abandonarem a organização

	Público		Privado	
	Eu penso frequentemente em abandonarem o meu atual emprego	Estou a pensar procurar um novo emprego nos próximos 12 meses	Eu penso frequentemente em abandonarem o meu atual emprego	Estou a pensar procurar um novo emprego nos próximos 12 meses
Média amostral	2,05	1,86	2,31	2,37
n	220	220	424	424
Desvio-padrão	.973	1,038	1,065	1,161

Pode verificar-se, através das estatísticas das variáveis que medem a intenção de abandonarem a organização (Tabela 7) que as médias são superiores na amostra do setor privado em ambas as variáveis.

Contudo, para obter uma primeira resposta à questão, utilizámos o teste não paramétrico Mann-Whitney, porque a falta de normalidade (verificada através do teste Kolmogorov-Smirnov: valor  $p < 0.001$ ) e de homocedasticidade (teste de Levene: valor  $p < 0.01$ ) impediu a utilização do teste t.

Ao nível de significância  $\alpha = 0.01$ , as hipóteses são as seguintes (sendo 1 e 2 os setores, público e privado, respetivamente, e  $x$  a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização):

$$H_0: F_1(x) \geq F_2(x)$$

$$H_1: F_1(x) < F_2(x)$$

O resultado do teste (Tabela 8) permitiu concluir pela evidência suficiente nos dados para rejeitar a hipótese nula e conseqüentemente aceitar a hipótese alternativa, assim concluindo que a distribuição da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização é menor no setor público.

Tabela 8- Teste de hipóteses de Mann-Whitney

Hipótese nula ( $\alpha = 0.01$ )	Teste	Valor p	Decisão
A distribuição da intenção em abandonar a organização no setor público é maior ou igual do que a distribuição correspondente no setor privado	Teste de Mann-Whitney de amostras independentes	0.000	Rejeitar a hipótese nula e aceitar a hipótese alternativa

Este resultado permite concluir que a mediana da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor público é menor do que a mediana da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor privado. Há, pois, evidência suficiente nos dados que permite concluir que a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor público é menor do que a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor privado. Assim, em resposta à questão de investigação 1, não só foi possível responder que a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização é diferente nos dois setores, como foi possível provar que é menor no setor público. Esta conclusão permite colmatar a lacuna de conhecimento detetada na literatura sobre o tema.

### 4.3.2 MODELOS DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

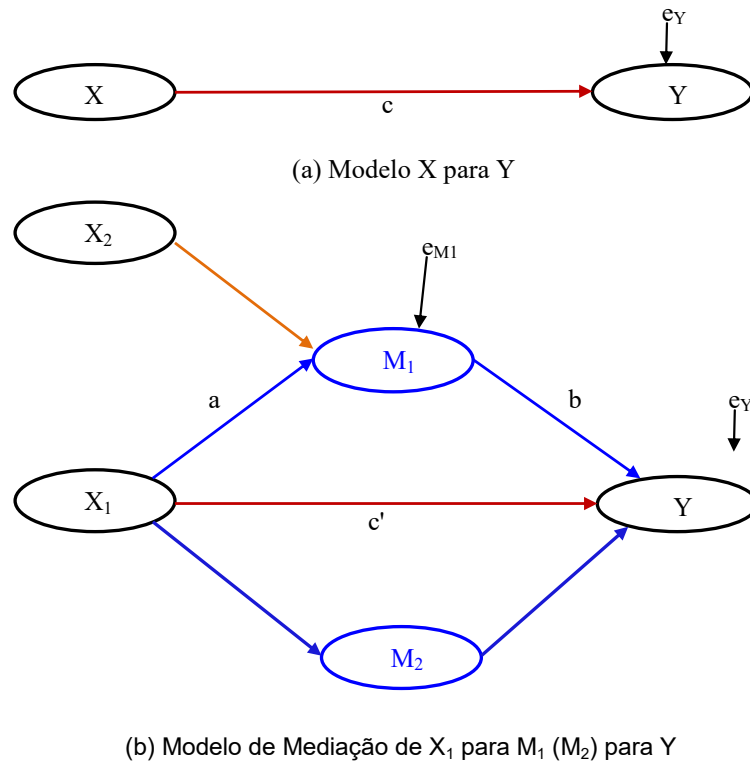
Vamos agora tentar responder à questão de investigação 2. Sabendo já que existem diferenças na intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização por setor, interessa saber que fatores contribuem para essas diferenças. Metodologicamente, para descobrir esses fatores, os modelos de equações estruturais ou simultâneas são a melhor opção.

O ajustamento dos modelos foi avaliado usando o  $\chi^2$  normalizado ( $\chi^2/ gl$ ), comparative fit index (CFI) e root mean square error of approximation (RMSEA), conforme sugerido por Hair, Black, Babin e Anderson (2010) e Blunch (2013).

Diferenças entre os modelos propostos, foram ainda avaliadas usando os critérios de informação AIC, BCC, BIC e CAIC, nos quais os valores mais baixos indicam melhor ajustamento (Hair *et al.*, 2010).

#### 4.3.2.1. VARIÁVEL MEDIADORA, EFEITOS DIRETOS E EFEITOS INDIRETOS

Por exemplo, o efeito direto (não) padronizado de X em M é a (Ilustração 4). Isso significa que um aumento de 1 ponto na variável X prevê um aumento (uma diminuição) de a pontos na variável M (consoante o sinal de a seja positivo ou negativo), controlando os fatores coativos. Se o erro padrão estimado para esse efeito direto for k, então  $z = a / k$  deve ser comparado (ver se excede ou se é menor ou igual) ao valor crítico ( $z = 1.96$  ou  $2.575$ , para  $\alpha = 0.05$  ou  $0.01$ , respetivamente).



**Ilustração 5-** Modelo de mediação proposto para estimar caminhos para Y. (Ilustração nossa, 2020).

Se as variáveis não possuem a mesma escala, os coeficientes de caminho não padronizados para X1 e X2 não podem ser comparados diretamente. Contudo, isso não é problema com os coeficientes de caminho padronizados.

Isso significa que um aumento de 1 ponto na variável X prevê um aumento (uma diminuição) de a pontos na variável M (consoante o sinal de a seja positivo ou negativo), controlando os fatores coativos. Se o erro padrão estimado para esse efeito direto for k, então  $z = a / k$  deve ser comparado (ver se excede ou se é menor ou igual) com o valor crítico (ex:  $z = 1.96$  ou  $2.575$ , para  $\alpha = 0.05$  ou  $0.01$ , respectivamente).

Se as variáveis não foram medidas na mesma escala, os coeficientes de caminho não padronizados para X1 e X2 não podem ser comparados diretamente. Contudo, isso não é problema com os coeficientes de caminho padronizados.

Os efeitos indiretos são estimados estatisticamente como o produto dos efeitos diretos, padronizados ou não padronizados, que os compõem.

Por exemplo, o efeito indireto (não) padronizado de X1 sobre Y através da mediação de M é estimado através do produto dos coeficientes (não) padronizados para os caminhos

constituintes, isto é  $a \times b$ , ou  $ab$  (Ilustração 5). A lógica para esse raciocínio é a seguinte: A variável  $X_1$  tem um certo efeito direto na variável  $M$  (coeficiente  $a$ ), mas apenas parte disso (coeficiente  $b$ ) é transmitido à variável  $Y$ . O resultado  $ab$  diz-nos ser expectável que o nível de  $Y$  aumente (diminua) cerca de  $ab$  desvios-padrão para cada aumento em  $X_1$  de um desvio padrão por meio de seu efeito em  $M$ .

#### 4.3.2.2. TESTE DE SOBEL

Existem três abordagens principais para a análise estatística de mediação: (1) etapas causais, (2) diferença de coeficientes e (3) produto de coeficientes (Sobel, 1986; MacKinnon 2000). Todos esses métodos usam informações das seguintes três equações de regressão (Figura 4):

$$Y = i_1 + cX + e_1, \quad (1)$$

$$Y = i_2 + c'X + bM + e_2, \quad (2)$$

$$M = i_3 + aX + e_3, \quad (3)$$

onde  $i_1$ ,  $i_2$  e  $i_3$  são interceções,  $Y$  é a variável dependente,  $X$  é a variável independente,  $M$  é a mediadora,  $c$  é o coeficiente que relaciona a variável independente e a variável dependente,  $c'$  é o coeficiente relativo à variável independente para a variável dependente, ajustada pelo mediador,  $b$  é o coeficiente que relaciona a mediadora com a variável dependente, ajustada para a variável independente,  $a$  é o coeficiente que relaciona a variável independentes à mediadora e  $e_1$ ,  $e_2$ , e  $e_3$  são resíduos. As equações 2 e 3 são representadas na Ilustração 5.

Os coeficientes dos efeitos indiretos têm distribuições complexas, tornando difícil estimar os erros padrão para essas estatísticas. O teste estatístico mais conhecido, em amostras grandes, para efeitos indiretos não padronizados com um único mediador, é baseado no erro padrão aproximado de Sobel (1986). Suponha que  $a$  seja o coeficiente não padronizado para o caminho  $X \rightarrow M$  e  $SE_a$  o seu erro padrão. Sejam  $b$  e  $SE_b$ , respetivamente, o coeficiente não padronizado e o erro padrão, para o caminho  $M \rightarrow Y$ .

O produto  $ab$  estima a efeito indireto não padronizado de  $X$  em  $Y$  através de  $M$ . O erro padrão estimado por Sobel do efeito indireto  $ab$ , usando o método delta multivariado (Bishop *et al.* 1975) é dado por

$$SE_{ab} = (b^2 SE_{a^2} + a^2 SE_{b^2})^{1/2}$$

e conseqüentemente, em amostras grandes, a razão  $ab/SE_{ab}$  é interpretada como o teste z dos efeitos indiretos não padronizado, sendo chamado teste de Sobel. Este é o método mais comum utilizado para determinar o erro padrão dos efeitos mediados.

#### **4.3.2.3. SETOR PÚBLICO**

Os dados foram processados usando modelos de equações estruturais (MES) em duas etapas: verificação do modelo de medição e do modelo estrutural. As análises foram realizadas utilizando o software IBM AMOS 26.0 com o método robusto de máxima verossimilhança. Estimamos o ajustamento dos modelos de medição propostos utilizando os critérios fixados anteriormente para seleção do melhor.

A técnica análise fatorial confirmatória analisa modelos de medição a priori, nos quais tanto o número fatores como a sua correspondência com os indicadores são explicitamente especificados.

Um modelo de quatro fatores, no qual as variáveis que foram projetadas para medir satisfação no trabalho (Satisfação 1 a Satisfação 16), comprometimento organizacional (Comprometimento 1 a Comprometimento 16), liderança (Liderança 1 a Liderança 6) e intenção de abandonarem a organização (AbandonaremOrg 1 e AbandonaremOrg 2), foram carregadas em fatores correlacionados separados.

Este modelo representa a hipótese de que (1) os indicadores Satisfação 1 a Satisfação 16 medem o fator satisfação no trabalho, (2) os indicadores Comprometimento 1 a Comprometimento 16 medem o fator Comprometimento, (3) os indicadores Liderança 1 a Liderança 6 medem o fator Liderança, (4) os indicadores AbandonaremOrg 1 e AbandonaremOrg 2 medem o fator Intenção de Abandonarem a Organização e (5) os fatores são variáveis latentes.

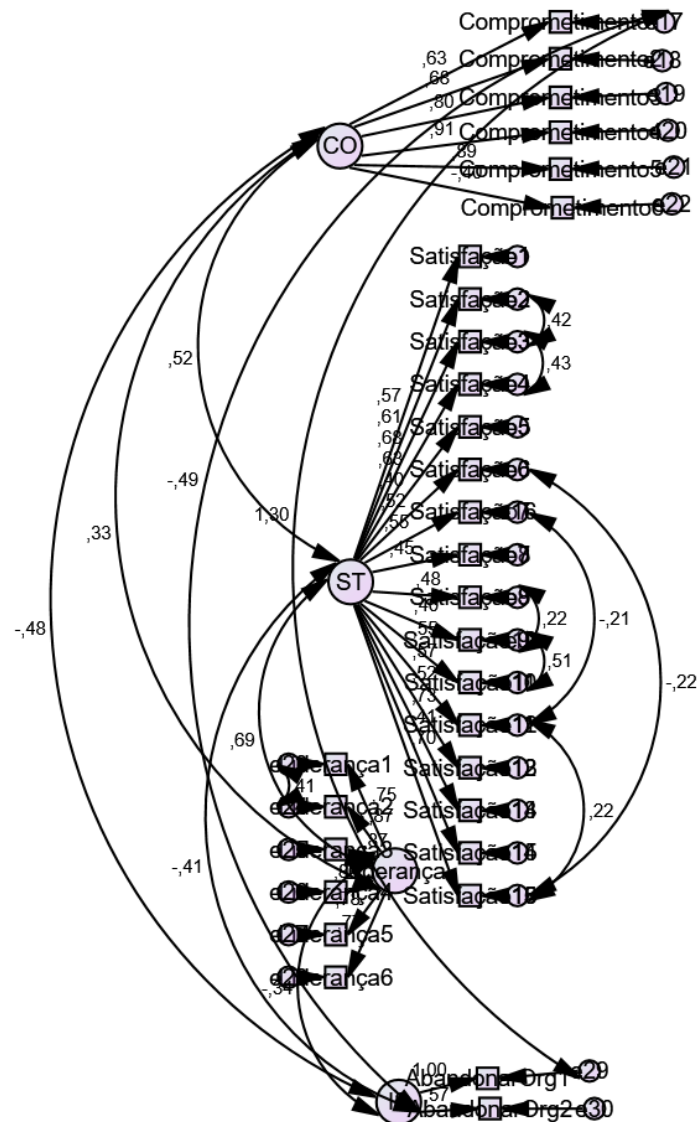


Ilustração 6- Diagrama de caminhos (path diagram) da Análise Fatorial Confirmatória. (Ilustração nossa, 2020).

Os resultados exibem um ajustamento adequado ( $\chi^2/GL = 2.225$ , CFI = 0.925, RMSEA = 0.059, INF 90 = 0.051, SUP 90 = 0.067). Os loadings padronizadas do modelo de quatro fatores são todos significativos, variando de 0,40 a 0,95 (em todos  $p < 0,01$ ), sendo apresentados na Ilustração 6.

Os valores individuais de análise de consistência interna constam da Tabela 9, revelando um bom comportamento: Intenção de abandonarem a organização (alfa total = 0,727, Tabela 6); Comprometimento organizacional (alfa total= 0,769, Tabela 6); Satisfação no Trabalho (alfa total = 0,874, Tabela 6) e Liderança (alfa total = 0,927,



Tabela 6). A maioria das cargas entre os itens de cada um dos três fatores foi de moderada a forte magnitude (0,400 a 0,996, Tabela 9).

A partir daí procedemos ao ajustamento de três modelos teóricos propostos: (1) Modelo 1, modelo de Mediação sequencial ST para CO (Tabela 10), (2) Modelo 2, modelo de Mediação sequencial CO para ST (Tabela 11) e (3) Modelo 3, modelo de Mediação paralela ST com CO (Tabela 12). Através de algumas alterações, com base no teste de Wald e nos índices de modificação, obtivemos os modelos com as estimativas e os valores de avaliação apresentados na Tabela 9, os quais indicam bons ajustamentos.

**Tabela 9-** Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Fator (variável latente) /Item	Cargas do Fator/Item	$\alpha$ de Cronbach se Item excluído
<i>Intenção de abandonar a organização</i>		
$\alpha_{total} = .727$		
Abandonarem Org 2	.566	.726
Abandonarem Org 1	.996	.728
<i>Comprometimento organizacional</i>		
$\alpha_{total} = 0.769$		
Comprometimento6	-.403	.888
Comprometimento5	.889	.774
Comprometimento4	.914	.760
Comprometimento3	.799	.780
Comprometimento2	.683	.714
Comprometimento1	.633	.697
<i>Satisfação no Trabalho</i>		
$\alpha_{total} = .874$		
Satisfação16	.698	.860
Satisfação15	.409	.872
Satisfação14	.731	.858
Satisfação13	.518	.865
Satisfação12	.570	.864
Satisfação11	.555	.862
Satisfação10	.395	.871
Satisfação9	.481	.867
Satisfação8	.446	.870
Satisfação7	.554	.869
Satisfação6	.524	.869
Satisfação5	.400	.872
Satisfação4	.630	.864
Satisfação3	.680	.863
Satisfação2	.615	.865
Satisfação1	.571	.868
<i>Liderança</i>		
$\alpha_{total} = .927$		
Liderança1	.752	.918
Liderança2	.875	.904
Liderança3	.873	.910
Liderança4	.864	.911
Liderança5	.777	.917
Liderança6	.765	.920

Através dos vários critérios anteriormente referidos, podemos agora proceder à seleção do modelo que melhor se ajusta aos dados (entre os que são apresentados nas Tabelas 10, 11 e 12). Os valores desses indicadores aparecem a bold na Tabela 10, justificando a seleção do modelo 1, ou seja, o modelo de mediação sequencial (ST para CO), porque os resultados desses indicadores são melhores do que os resultados dos modelos apresentados nas Tabelas 11 e 12, nomeadamente no que respeita aos valores do CFI, mas também de todos os critérios de informação usados.

Assim, o resultado do modelo selecionado surge na Ilustração 6, permitindo, em conjunto com a Tabela 10, testar as hipóteses anteriormente formuladas.

**Tabela 10** - Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: ST para CO)

	V. indep.	V. dep.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p	Hip
Efeitos diretos	L	ST	a <sub>1</sub>	0.378	0.056	6.75	***	H <sub>3</sub>
	L	CO	a <sub>2</sub>	0.002	0.083	0.024	0.980	H <sub>2</sub>
	L	laO	a <sub>3</sub>	-0.200	0.108	-1.85	0.064	H <sub>4</sub>
	ST	CO	a <sub>4</sub>	0.879	0.186	4.73	***	H <sub>8</sub>
	ST	laO	a <sub>5</sub>	-0.222	0.239	-0.93	0.352	H <sub>5</sub>
	CO	laO	a <sub>6</sub>	-0.652	0.110	-5.93	***	H <sub>4</sub>
Efeitos indiretos								
L para ST para laO			a <sub>1</sub> * a <sub>5</sub>	-0.084	0.091	-0.920	0.179	H <sub>7</sub>
L para ST para CO			a <sub>1</sub> * a <sub>4</sub>	0.332	0.086	3.870	***	H <sub>9</sub>
L para CO para laO			a <sub>2</sub> * a <sub>6</sub>	-0.001	0.054	-0.024	0.492	H <sub>6</sub>
ST para CO para laO			a <sub>4</sub> * a <sub>6</sub>	-0.573	0.155	-3.695	***	H <sub>10</sub>
CMIN/DF		CFI	RMSEA					
<b>1.926</b>		<b>0.969</b>	<b>0.065</b> (0.058-0.072)					
AIC		BCC	BIC		CAIC			
<b>902.519</b>		<b>932.860</b>	<b>1214.733</b>		<b>1306.733</b>			

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\*p < 0.001 V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

Em relação à primeira hipótese (H1), foi detetada uma relação inversa (-0.197) entre Liderança e Intenção de Abandonarem a Organização, ainda que sem evidência nos dados para a sua significância ( $p = 0.064$ ), o que corrobora resultado de Bono, Timothy e Judge (2003).

**Tabela 11** - Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: CO para ST)

	V. I.	V. D.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p
Efeitos diretos	L	ST	a <sub>1</sub>	0.292	0.049	5.93	***
	L	CO	a <sub>2</sub>	0.316	0.066	4.82	***
	L	laO	a <sub>3</sub>	-0.197	0.114	-1.72	0.085
	CO	ST	a <sub>4</sub>	0.152	0.036	4.18	***
	ST	laO	a <sub>5</sub>	-0.238	0.280	-0.85	0.395
	CO	laO	a <sub>6</sub>	-0.671	0.105	-6.39	***
Efeitos indiretos							
L para ST para laO			a <sub>1</sub> * a <sub>5</sub>	-0,069	0,090	-0,77	0.220
L para CO para ST			a <sub>2</sub> * a <sub>4</sub>	0,048	0,015	3,17	***
L para CO para laO			a <sub>2</sub> * a <sub>6</sub>	-0,212	0,055	-3,83	***
CO para ST para laO			a <sub>4</sub> * a <sub>5</sub>	-0,036	0,043	-0,83	0.203
CMIN/DF		CFI	RMSEA				
1.927		0.909	0.065 (0.058-0.072)				
AIC		BCC	BIC		CAIC		
902.853		933.194	1215.067		1307.067		

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\*p < 0.001 V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

Os dados também não suportaram H2, não revelando evidência de uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional, assim contrariando resultados de Bono, Timothy e Judge (2003).

**Tabela 12** - Efeitos diretos e mediadores (Mediação paralela: ST com CO)

	V. indep.	V. dep.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p
Efeitos diretos	L	ST	a <sub>1</sub>	0.340	0.055	6.23	***
	L	CO	a <sub>2</sub>	0.341	0.065	5.21	***
	L	laO	a <sub>3</sub>	-0.198	0.118	-1.68	0.094
	ST	laO	a <sub>4</sub>	-0.251	0.247	-1.02	0.153
	CO	laO	a <sub>5</sub>	-0.658	0.097	-6.81	***
Efeitos indiretos							
L para ST para laO			a <sub>1</sub> * a <sub>4</sub>	-0,085	0,085	-1,00	0.158
L para CO para laO			a <sub>2</sub> * a <sub>5</sub>	-0,224	0,054	-4,15	***
CMIN/DF		CFI	RMSEA				
1.992		0.902	0.067 (0.060-0.074)				
AIC		BCC	BIC		CAIC		
926.866		956.877	1235.686		1326.686		

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\*p < 0.001 V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

Contrariamente, H3 foi suportada pelos dados, revelando uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e a satisfação no trabalho (0.378, p < 0.001), corroborando conclusão de Guay (2013) e Rad and Yarmohammadian (2006).

H4 foi igualmente suportada pelos dados que revelaram uma relação inversa entre o comprometimento organizacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização (-0.652, p < 0.001), ou seja, trabalhadores mais comprometidos com a

organização terão menor intenção de abandonarem a organização. Este resultado corrobora resultados anteriores (Meyer & Allen, 1997; Natarajan, 2011). Em relação a H5 os dados confirmam existir uma relação inversa (-0.222) entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, ainda que não significativa ( $p = 0.352$ ).

O comprometimento organizacional não exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, ou seja, H6 não foi suportada pelos dados. O mesmo aconteceu com H7, isto é, os dados não apresentaram evidência de que a satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização ( $p = 0.179$ ).

Os dados revelaram evidência suficiente para suportar H8 assim se concluindo haver uma relação direta (0.879) entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional ( $p < 0.001$ ), o que mostra que trabalhadores satisfeitos no trabalho terão maior tendência a serem comprometidos com a organização. Este resultado está de acordo com resultados anteriores (Mowday *et al.*, 1982; Elangovan, 2001).

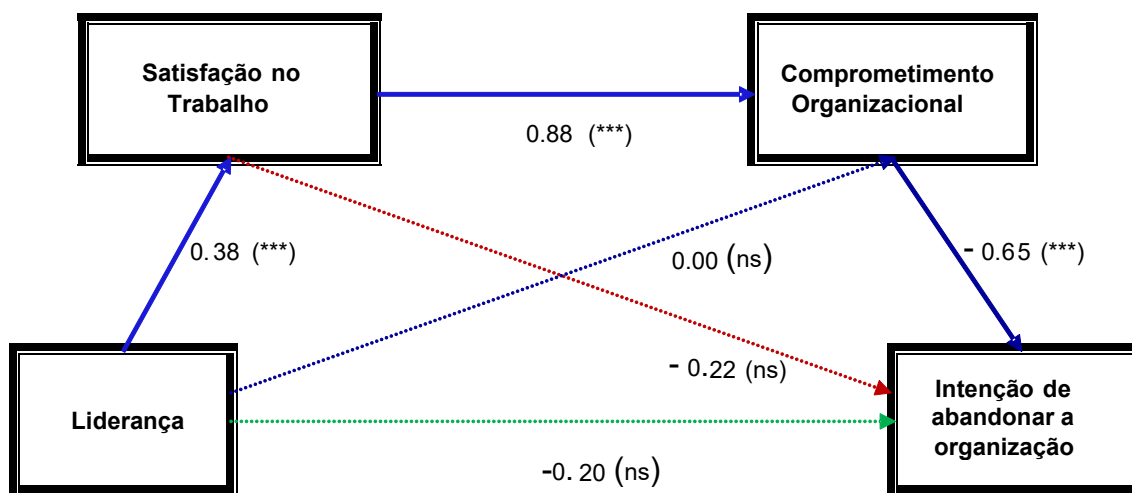


Ilustração 7- Modelo Mediação Sequencial. (Ilustração nossa, 2020).

Relativamente à H9 os dados revelaram evidência suficiente para a aceitar, assim se concluindo que a satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional (0.332,  $p$

< 0.001), o que significa que a satisfação potencia o efeito da liderança sobre comprometimento organizacional. Podemos ainda concluir que o comprometimento organizacional desempenha um efeito mediador na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, porque os dados suportaram H10 (-0.573,  $p < 0.001$ ), corroborando assim resultados de Lin & Ma (2004). Desta forma se conclui que há mediação sequencial de ST para CO, no efeito da Liderança na Intenção de abandonarem a Organização (Ilustração 7).

Finalmente, são apresentadas na Tabela 13 as médias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação.

**Tabela 13-** Médias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação

Construtos da Investigação	Média	D-P	1	2	3	4
1. Liderança	2,57	0,81	1			
2. Satisfação	2,67	0,48	,619**	1		
3. Comprometimento	2,64	0,56	,314**	,487**	1	
4. Intenção_abandonarem_organização	1,96	0,89	-,285**	-,322**	-,493**	1

Também se pode ver, uma vez mais, que a intenção de abandonarem a organização se relaciona de forma linear inversa e significativa ( $p < 0.01$ ) com os três restantes construtos. Esta conclusão é muito importante, pois revela que liderança mais eficiente, mais satisfação no trabalho e maior comprometimento afetivo conduzem a menor intenção de abandonarem a organização.

#### 4.3.2.4. SETOR PRIVADO

Existirão realmente diferenças nos fatores que influenciam a intenção de abandonarem a organização no setor privado?

Uma vez mais avaliámos as respostas às variáveis da investigação, usando análise fatorial confirmatória. Um modelo de quatro fatores, no qual as variáveis que foram projetadas para medir satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, liderança e intenção de abandonarem a organização, carregados em fatores correlacionados separados, exibiram ajustamento adequado.

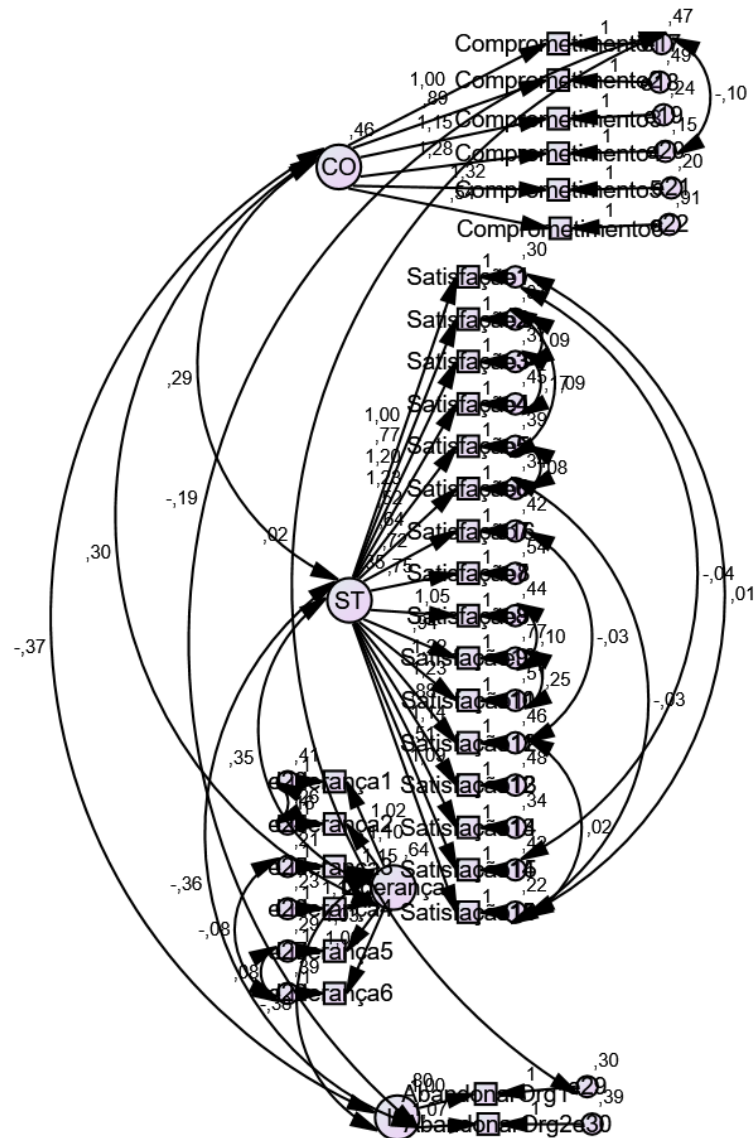


Ilustração 8- Diagrama de caminhos (path diagram) da Análise Fatorial Confirmatória. (Ilustração nossa, 2020).

Os resultados do ajustamento global após modificações resultantes dos testes de Wald revelam um ajustamento bom do modelo (CMIN/DF = 2.304, CFI = 0.898, RMSEA = 0.074, INF 90 = 0.069, SUP 90 = 0.078). Os loadings padronizadas do modelo de quatro fatores são significativos, variando de 0,40 a 0,95 (todos  $p < 0,01$ ), sendo os resultados apresentados na Ilustração 8.

Os valores individuais de análise de consistência interna constam da Tabela 14, revelando um bom comportamento: Intenção de abandonarem a organização (alfa total = 0,836, Tabela 6); Comprometimento organizacional (alfa total= 0,806, Tabela 6); Satisfação no Trabalho (alfa total = 0,918, Tabela 6) e Liderança (alfa total = 0,939, Tabela 6).

Tabela 14 - Resultados da Análise Fatorial Confirmatória

Fator (variável latente) /Item	Cargas do Fator/Item	$\alpha$ de Cronbach se Item excluído
<i>Intenção de abandonarem a organização</i>		
$\alpha_{total} = .836$		
Abandonarem Org 2	.836	.837
Abandonarem Org 1	.852	.835
<i>Comprometimento organizacional</i>		
$\alpha_{total} = 0.860$		
Comprometimento6	.356	.894
Comprometimento5	.894	.800
Comprometimento4	.911	.806
Comprometimento3	.847	.812
Comprometimento2	.655	.844
Comprometimento1	.701	.847
<i>Satisfação no Trabalho</i>		
$\alpha_{total} = .918$		
Satisfação16	.811	.909
Satisfação15	.424	.919
Satisfação14	.758	.910
Satisfação13	.602	.914
Satisfação12	.734	.910
Satisfação11	.710	.911
Satisfação10	.538	.916
Satisfação9	.685	.911
Satisfação8	.517	.916
Satisfação7	.551	.916
Satisfação6	.548	.915
Satisfação5	.442	.917
Satisfação4	.736	.910
Satisfação3	.759	.910
Satisfação2	.600	.914
Satisfação1	.733	.911
<i>Liderança</i>		
$\alpha_{total} = .939$		
Liderança1	.786	.931
Liderança2	.865	.921
Liderança3	.894	.926
Liderança4	.883	.925
Liderança5	.838	.926
Liderança6	.787	.935

A maioria das cargas entre os itens de cada um dos três fatores foi de moderada a forte magnitude (0,424 a 0,911, Tabela 14).

Procedemos, identicamente ao caso do setor público, ao ajustamento de três modelos teóricos propostos: (1) Modelo 1, modelo de Mediação sequencial ST para CO (Tabela 15), (2) Modelo 2, modelo de Mediação sequencial CO para ST (Tabela 16) e (3) Modelo

3, modelo de Mediação paralela ST com CO (Tabela 17). Através de algumas alterações, com base no teste de Wald e nos índices de modificação, obtivemos os modelos com as estimativas e os valores de avaliação apresentados nas Tabelas 15, 16 e 17, os quais indicam bons ajustamentos.

Através dos vários indicadores anteriormente referidos, podemos agora proceder à seleção do modelo que melhor se ajusta aos dados.

Os valores desses indicadores aparecem a bold na Tabela 15, justificando a seleção do modelo 1, ou seja, o modelo de mediação sequencial (ST para CO), nomeadamente no que respeita aos valores do CFI e também de todos os critérios de informação. Os resultados do modelo selecionado são apresentados na Tabela 15 e na Ilustração 9, permitindo, em conjunto, testar as hipóteses anteriormente formuladas.

Ao nível de efeitos diretos, em relação à primeira hipótese (H1), foi detetada uma relação inversa (-0.12) entre Liderança e Intenção de Abandonarem a Organização ( $p < 0.05$ ), assim corroborando os resultados de DeGroot, Kiker & Cross (2000) e Grissom (2012).

Os dados também suportaram H2, revelando evidência de uma relação direta entre o estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional (0.092,  $p < 0.05$ ), resultado que está de acordo com conclusão de Juiz e Piccolo (2004). H3 foi igualmente suportada pelos dados, revelando uma relação direta muito significativa entre o estilo percebido de liderança transformacional e a satisfação no trabalho (0.541,  $p < 0.001$ ), resultado que corrobora conclusão de Yang, Wu, Chan & Chien (2011). H4 foi igualmente suportada pelos dados que revelaram uma relação inversa entre o comprometimento organizacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização (-0.160,  $p < 0.01$ ), conclusão em conformidade com Meyer & Allen (1997), ou seja, trabalhadores mais comprometidos revelam menor intenção de abandonarem a organização. Em relação a H5 os dados confirmam existir uma relação inversa (-0.784) forte entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, ainda que não significativa ( $p < 0.001$ ), significando que trabalhadores satisfeitos terão menos tendência para revelar intenção de abandonarem a organização. Esta conclusão vai contra os resultados de Pitts (2011) os quais sugerem que contrariamente às expectativas, a satisfação com os benefícios está positivamente relacionada com a intenção do funcionário deixar a sua organização, mas corrobora resultados de Johnston, Parusraman, Futrell e Black (1990) e Hellman (1997). Finalmente, os dados revelaram evidência suficiente para suportar H8 assim se



concluindo haver uma relação direta (0.906) muito significativa entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional ( $p < 0.001$ ), resultado que se revela de acordo com Judge *et al.* (2001) e Elangovan (2001) que fornece algumas evidências de que a satisfação no trabalho é um antecedente (significando que é a satisfação no trabalho a influenciar o comprometimento organizacional afetivo e não o contrário) causal do comprometimento organizacional afetivo. Este resultado é também muito importante pois revela que trabalhadores satisfeitos no trabalho serão mais comprometidos afetivamente com a organização.

Relativamente aos efeitos indiretos, o comprometimento organizacional não exerce efeito mediador na relação entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, ou seja, H6 não foi suportada pelos dados ( $p = 0.074$ ). O contrário aconteceu com H7, ou seja, os dados apresentaram evidência suficiente de que a satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação inversa entre estilo percebido de liderança transformacional e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização (-0.424,  $p < 0.001$ ), o que significa que a satisfação no trabalho potencia o efeito de relação inversa entre liderança e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, contrariamente ao que se verificou no setor público.

Tabela 15 - Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: ST para CO)

	V. I.	V. D.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p	Hip
Efeitos diretos	L	ST	a <sub>1</sub>	0.541	0.044	12.30	***	H <sub>3</sub>
	L	CO	a <sub>2</sub>	0.092	0.052	1.784	*	H <sub>2</sub>
	L	laO	a <sub>3</sub>	-0.120	0.071	-1.70	*	H <sub>1</sub>
	ST	CO	a <sub>4</sub>	0.906	0.086	10.54	***	H <sub>8</sub>
	ST	laO	a <sub>5</sub>	-0.784	0.121	-6.46	***	H <sub>5</sub>
	CO	laO	a <sub>6</sub>	-0.160	0.063	-2.53	**	H <sub>4</sub>
Efeitos indiretos								
L para ST para laO			a <sub>1</sub> * a <sub>5</sub>	-0,424	0,074	-5,73	***	H <sub>7</sub>
L para ST para CO			a <sub>1</sub> * a <sub>4</sub>	0,490	0,062	7,99	***	H <sub>9</sub>
L para CO para laO			a <sub>2</sub> * a <sub>6</sub>	-0,015	0,010	-1,45	0.074	H <sub>6</sub>
ST para CO para laO			a <sub>4</sub> * a <sub>6</sub>	-0,145	0,059	-2,47	**	H <sub>10</sub>
CMIN/DF	CFI	RMSEA						
<b>1.926</b>	<b>0.964</b>	<b>0.046</b> (0.040-0.051)						
AIC	BCC	BIC				CAIC		
<b>885.758</b>	<b>902.681</b>	<b>1319.079</b>				<b>1426.079</b>		

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\* $p < 0.001$  V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

Relativamente à H<sub>9</sub> os dados revelaram evidência suficiente para a aceitar, assim se concluindo que a satisfação no trabalho exerce efeito mediador na relação direta entre

estilo percebido de liderança transformacional e o comprometimento organizacional afetivo (0.490,  $p < 0.001$ ).

Podemos ainda concluir que o comprometimento organizacional exerce efeito mediador na relação entre a satisfação no trabalho e a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, porque os dados suportaram H10 (-0.145,  $p < 0.01$ ).

**Tabela 16** - Efeitos diretos e mediadores (Mediação sequencial: CO para ST)

	V. I.	V. D.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p
Efeitos diretos	L	CO	a <sub>1</sub>	0.567	0.052	10.80	***
	L	ST	a <sub>2</sub>	0.405	0.038	10.66	***
	CO	ST	a <sub>3</sub>	0.262	0.034	7.72	***
	L	laO	a <sub>4</sub>	-0.166	0.076	-2.18	*
	ST	laO	a <sub>5</sub>	-0.660	0.126	-5.24	***
	CO	laO	a <sub>6</sub>	-0.208	0.066	-3.16	**
Efeitos indiretos							
	L para ST para laO		a <sub>2</sub> * a <sub>5</sub>	-0,267	0,057	-4,70	***
	L para CO para ST		a <sub>1</sub> * a <sub>3</sub>	0,149	0,024	6,29	***
	L para CO para laO		a <sub>1</sub> * a <sub>6</sub>	-0,118	0,039	-3,03	**
	CO para ST para laO		a <sub>3</sub> * a <sub>6</sub>	-0,054	0,019	-2,92	**
CMIN/DF		CFI	RMSEA				
1.927		0.959	0.049 (0.044-0.054)				
AIC		BCC	BIC		CAIC		
937.231		954.155	1370.553		1477.553		

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\* $p < 0.001$  V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

Desta forma se conclui que há mediação sequencial de ST para CO, no efeito da Liderança na Intenção de abandonarem a Organização (Ilustração 9).

**Tabela 17** - Efeitos diretos e mediadores (Mediação paralela: ST com CO)

	V. I.	V. D.	Percurso	$\beta$ est.	E.P.	z	p
Efeitos diretos	L	ST	a <sub>1</sub>	0.526	0.043	12.25	***
	L	CO	a <sub>2</sub>	0.562	0.052	10.87	***
	L	laO	a <sub>3</sub>	-0.176	0.085	-2.08	*
	ST	laO	a <sub>4</sub>	-0.616	0.112	-5.52	***
	CO	laO	a <sub>5</sub>	-0.237	0.062	-3.80	***
Efeitos indiretos							
	L para ST para laO		a <sub>1</sub> * a <sub>4</sub>	-0,324	0,065	-5,02	***
	L para CO para laO		a <sub>2</sub> * a <sub>5</sub>	-0,133	0,037	-3,60	***
CMIN/DF		CFI	RMSEA				
2.235		0.949	0.054 (0.049-0.059)				
AIC		BCC	BIC		CAIC		
1014.508		1031.274	1443.780		1549.780		

L = Liderança; ST = Satisfação no Trabalho; CO = Comprometimento Organizacional; laO = Intenção de abandonarem a Organização; E.P. = Erro padrão; \*\*\* $p < 0.001$  V. I. = Variável independente; V. D. = Variável Dependente;  $\beta$  est. = Estimativas dos coeficientes de regressão; z = valores da variável normal padrão.

A satisfação no trabalho assume assim um papel fundamental no setor privado.

Também no caso do setor privado, apresentamos na Tabela 18 as médias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação.

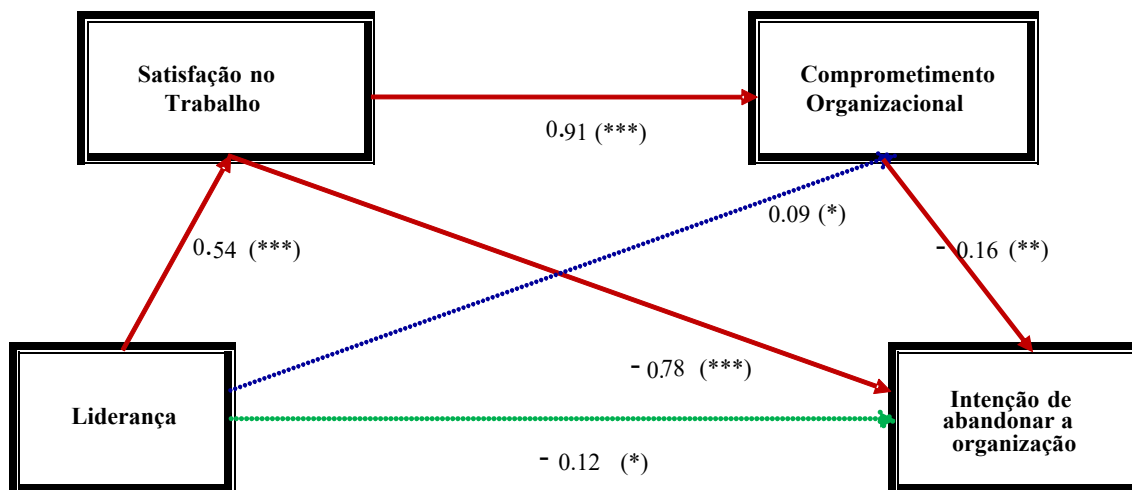


Ilustração 9- Modelo de Equações estruturais para o setor privado. (Ilustração nossa, 2020).

Pode verificar-se que também neste setor existe relação linear inversa significativa entre a intenção de abandonarem a organização e restantes construtos. Podemos ainda verificar que as correlações entre construtos são mais fortes no setor privado.

Tabela 18 - Médias, desvios padrão e correlações para os construtos da investigação

Construtos da Investigação	Média	D-P	1	2	3	4
1. Liderança	2,62	0,89	1			
2. Satisfação	2,76	0,58	,665**	1		
3. Comprometimento	2,69	0,74	,512**	,653**	1	
4. Intenção_abandonarem_organização	2,34	1,03	-,484**	-,605**	-,558**	1

#### 4.3.2.5. O SETOR DIVIDE

Esta investigação era de facto bastante pertinente atendendo à falta de consenso sobre o tema, havendo lacunas não só ao nível comparativo entre setores bem como dentro de cada setor. A título de exemplo, há investigadores argumentando que líderes em

organizações do setor público têm pouco impacto nos resultados organizacionais (Rainey, 2009), enquanto outros mostram evidências contrárias (Fernandez, Cho e Perry, 2010).

Mostrámos que há evidência suficiente nos dados sobre a diferença entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos dois setores, por um lado e, por outro, que os fatores que determinam essa intenção de abandonarem a organização têm comportamento diferente consoante o setor.

Em síntese, o setor (público, privado) é responsável pela diferença entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, bem como pelos fatores que determinam essa intenção.

#### **4.3.2.6. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS**

As entrevistas (em anexo) ao presente trabalho foram aplicadas, de igual forma, ao mesmo número de pessoas, seis em cada um dos setores, três mulheres e três homens, com idades e habilitações literárias semelhantes.

A análise de conteúdo efetuada aos dados recolhidos através das questões das entrevistas e a sua codificação em escalas contribuiu para rapidamente ser possível apurar as diferenças existentes entre ambos os setores.

O objetivo das entrevistas, abordagem qualitativa, foi definido para esclarecer algumas questões não perceptíveis a fundo, apenas com a abordagem quantitativa. Questões essas, tais como, por exemplo, o facto de no setor público, indiretamente, mediante outras variáveis, a liderança afetar a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, mas não o fazer de forma direta, nem relativamente à intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, nem ao comprometimento organizacional afetivo.

No setor privado, a maioria das pessoas respondeu estar satisfeito com o setor onde trabalha, e conseqüentemente, que não sentia vontade de mudar de setor.

Quase na mesma proporção, o mesmo aconteceu relativamente à organização onde trabalham, tendo, ainda assim, uma pessoa, respondido que se sentia bem na sua organização, mas que sentia vontade de mudar da mesma.

As pessoas que afirmaram gostar do setor e da organização onde trabalham, classificaram o seu ambiente de trabalho como bom e agradável, com destaque para a relação com os colegas e equipa de trabalho. No que diz respeito à liderança, as estratégias apontadas para a satisfação no trabalho passam pelo reconhecimento e valorização dos funcionários por parte das chefias, transparência, confiança e envolvimento dos funcionários na vida da empresa.

Também no setor privado, quando lhes foi questionado o que mais os (as) frustrava na organização, a maior parte das respostas coincidiram com aspetos como a comunicação entre chefia e trabalhadores, liderança e horários de trabalho. Note-se que, de conhecimento geral, os horários são mais alargados tendencialmente no setor privado. Quando questionados sobre o seu nível de satisfação e comprometimento, foi possível perceber que a maioria, embora reconheça motivos de frustração, apresenta níveis de satisfação muito elevados, sendo os níveis de comprometimento mais fortes. Da mesma forma, quando questionados sobre motivos que os levariam a abandonarem a organização, os mesmos referiram falta de reconhecimento, desadequação entre os horários de trabalho praticados e os níveis de remuneração.

Desta forma, as entrevistas, em parte corroboram os resultados alcançados com a abordagem quantitativa. Os entrevistados apresentam elevados níveis de satisfação com a liderança, e conseqüentemente, admitem estar satisfeitos e comprometidos com a organização, afirmando que não querem abandonar a organização, espelhando as relações encontradas na abordagem quantitativa. Corroboram ainda no sentido em que a maioria apresenta contentamento com a liderança e não pretendem sair da organização. Todos os entrevistados que afirmam estar satisfeitos, não têm intenções de abandonarem a organização.

Em suma, no setor privado, a maioria apresentou elevados níveis de satisfação com a liderança e no trabalho, forte comprometimento com a organização e, à exceção de um, todos pretendem manter-se na organização na qual trabalham atualmente. Os mesmos mencionam que a ambição na progressão de carreira e o nível salarial, são fortes fatores que mantêm a motivação, dando menos ênfase à vida pessoal que à vida familiar. O bom ambiente é também um fator que os leva a estarem satisfeitos.

Os entrevistados pertencentes ao setor privado, apontam como motivos de permanência na organização aspetos da cultura organizacional e chefia, da equipa de

trabalho, promoções, salários, ambiente de trabalho e alguns referem o gosto pela profissão.

Quase todos os inquiridos referem o reconhecimento profissional, remuneração e meritocracia como aspetos que influenciam o seu desejo de permanecer. Um inquirido refere-se à conciliação entre a vida pessoal e profissional.

Como aspetos que podem levá-los a sair da organização, os mesmos apontam dificuldades de integração, falta de reconhecimento, progressão de carreira e salarial, desadequação dos horários de trabalho praticados e níveis salariais. Um inquirido refere que não tem motivos que o levassem a abandonarem a organização.

No setor público, as respostas às questões sobre abandonarem a organização e o setor, ou não, são muito semelhantes às do setor privado. Relativamente ao ambiente de trabalho, os inquiridos, na sua maioria, classificam-no como “bom”, havendo um inquirido que o classifica “bom” relativamente aos colegas, e “péssimo” no que diz respeito à atuação das chefias. Os mesmos apontaram como principais motivos de frustração a estrutura do próprio setor e a atuação das chefias, devido ao excesso de rigidez e burocracias impostas e o ambiente de trabalho. O gosto pela função e fim de servir o cidadão e o interesse público foi o mais apontado como fator de motivação. O mesmo motivo foi o mais forte para a satisfação dos funcionários, tendo os mesmos afirmado, na sua maioria, possuir um muito elevado grau de satisfação e, conseqüentemente, de comprometimento com a organização, mesmo não estando igualmente satisfeitos com a liderança.

Os inquiridos referem, ao contrário do que sucede no setor privado, aspetos intrínsecos a si próprios como motivos que poderiam levá-los a abandonarem a organização, cumprimento dos objetivos e missão profissional e pessoal, situações de injustiça, mudança de profissão, desmotivação e apenas dois referem a questão salarial. Questões de progressão na carreira e salarial são mais fortemente apontadas quando são questionados sobre sugestões que podem incentivar a retenção nas organizações, no setor público.

Desta forma, existe uma relação inversa entre a intenção de abandonarem a organização e a satisfação e o comprometimento, tal como demonstrado anteriormente, por métodos quantitativos. Também se comprova que a liderança, mesmo que não satisfaça os funcionários públicos, não afeta o seu comprometimento com a

organização, nem a intenção de abandonarem a organização, dado que muitos se mostraram descontentes com a chefia, mas não pretendem sair da organização ou do setor. No entanto, através das respostas dos inquiridos, pode afirmar-se que a satisfação tem impacto positivo na vontade de abandonarem a organização, uma vez que se afirmam satisfeitos, não tendo vontade de abandonarem a organização.

Contrariamente ao que se expectava, apenas um inquirido do setor público, referiu o vínculo à administração pública como um fator de satisfação, que por sua vez ou de forma direta, diminui a intenção de sair da organização. Assim, conclui-se que os funcionários públicos, na sua maioria, têm gosto pela prossecução do interesse público, aumentando o seu nível de satisfação e comprometimento, levando à vontade de permanecerem na organização.

Assim respondemos à questão de investigação 3, através dos resultados da análise dos dados qualitativos, ou seja, resultantes das entrevistas.

#### **4.3.2.7. DISCUSSÃO INTEGRADA DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa empírica investiga a influência da liderança transformacional dos gestores na satisfação no trabalho, comprometimento organizacional afetivo e intenção de abandonarem a organização, de trabalhadores nos setores público e privado. Um desenho de investigação por métodos mistos, explicativo sequencial, foi utilizado no estudo em que a investigação quantitativa foi realizada com uma amostra constituída por 743 respostas válidas, sendo 424 do setor privado, usando um questionário validado e modelos de equações estruturais. Foram realizadas entrevistas em profundidade, posteriormente, com outros 12 trabalhadores (6 de cada setor, 3 de cada sexo), fundamentalmente para aprofundar conhecimento sobre as diferenças detetadas através do estudo quantitativo.

Na primeira fase (quantitativa), não houve evidência suficiente nos dados para detetar influência da liderança no comportamento organizacional (H2) nem na intenção de abandonarem a organização (H1), nem da satisfação na intenção de abandonar a organização (H5), no setor público, ao contrário do que aconteceu no setor privado. Ora isso é explicado pelos resultados das entrevistas, com os entrevistados a não reconhecerem características de liderança nas respetivas chefias, quando inquiridos sobre os modos da liderança impactar no comprometimento organizacional. Para

eliminar viesamentos, transcrevemos, de seguida, excertos das entrevistas sobre influência da liderança no comportamento organizacional.

Assim, o entrevistado 2 (Público, masculino, 55 anos) enfatiza o lado negativo da liderança, pois afirma que “[...] é decisiva, não enquanto chefia, mas enquanto líder, e nem todos conseguem ser líderes, mas quase todos podem ser chefia”.

Em sentido contrário, o entrevistado 4 (Público, masculino, 34) reconhece diversos aspetos positivos de uma “Liderança democrática, delegação de competências e funções, confiança na equipa técnica, bom ambiente profissional e pessoal”.

Entretanto, o entrevistado 5 (Público, feminino, 54) elenca vários modos de liderança impactante, pois “As chefias influenciariam se estimassem as pessoas, se lhes dessem autonomia, se definissem critérios objetivos e promovessem a justiça organizacional”.

Parsimoniosamente, o entrevistado 6 (Público, masculino, 24) aponta um fator sempre importante “A recompensa, o reconhecimento [...]”.

Os relatos dão conta da falta de influência da liderança no comprometimento dos trabalhadores nestas organizações do setor público, ajudando a uma melhor compreensão da falta do impacto da liderança no comportamento organizacional. Este resultado do estudo qualitativo corrobora, assim, o resultado do estudo quantitativo.

Em relação ao setor privado, enfatizamos os relatos transcritos de seguida. O entrevistado 1 (Privado, feminino, 30 anos) aponta o respeito e valorização do trabalhador, afirmando “Na minha modesta opinião, um líder que saiba respeitar e valorizar o funcionário”.

Para o entrevistado 2 (Privado, masculino, 56 anos), são determinantes “A remuneração e o reconhecimento do trabalho que os funcionários desempenham”.

Bom ambiente laboral e reconhecimento estarão na linha da frente para o entrevistado 4 (Privado, masculino, 33 anos), destacando precisamente “Bom ambiente de trabalho na organização e reconhecimento da competência e do mérito”.

O aspeto afetivo será determinante para o entrevistado 6 (Privado, masculino, 25 anos), pois “Na minha opinião, o que mais nos faz apegar é o sentimento de humanidade com que as empresas e as chefias lidam com os seus colaboradores”.



Assim, contrariamente ao setor público, os relatos mostram a influência da liderança no comprometimento dos trabalhadores nestas organizações do setor privado, ajudando assim a uma melhor compreensão do impacto da liderança no comportamento organizacional (H2). Este resultado do estudo qualitativo corrobora, assim, o resultado do estudo quantitativo (moderadamente significativo), uma vez que dois dos entrevistados vêem essa influência apenas como satisfatória.

Waldman, Carter & Hom (2012) concluíram que os funcionários são menos prováveis às intenções de deixar a organização quando têm líderes transformacionais. Quer isto dizer que há influência inversa entre a liderança e a intenção de abandonarem a organização (H1). Sobre a influência da liderança na intenção de abandonarem a organização, o nosso estudo quantitativo concluiu que essa influência, ainda que negativa em ambos os casos, revelou-se apenas significativa no setor privado.

Os resultados das entrevistas ajudam esse entendimento, ainda que de formas diversas, através das quais tentam enfatizar a importância da liderança na intenção de permanecer/deixar a organização. Vejamos, para o efeito, alguns relatos que transcrevemos de seguida.

De acordo com o entrevistado 1 (Público, feminino, 52) a estrutura é importante na retenção, pois “Para permanecer na organização teria que mudar muita coisa, nomeadamente a estrutura dos tribunais, por forma a sermos pessoas e não uns meros números”.

Vários são os fatores necessários à retenção segundo o ponto de vista do entrevistado 2 (Público, masculino, 55), sendo a liderança um deles, pois “Para permanecer seriam importantes os seguintes motivos: Bom ambiente de trabalho, comunicação interna, meritocracia, tipo de liderança, autonomia nas tarefas, reconhecimento, mesmo que negativo, do nosso trabalho”.

Ainda que indiretamente, o entrevistado 3 (Público, feminino, 38) também privilegia uma boa liderança e aspeto afetivo, entre diversas, já que “Seria necessário dar oportunidades, investir no desenvolvimento e formação, promover um ambiente positivo, dar feedbacks construtivos regularmente para evolução do colaborador, ter atenção à questão salarial e por último, mas não menos importante, elogiar de forma sincera”.

Mais lacônico, o entrevistado 4 (Público, masculino, 34) não esquece a liderança, nos dois requisitos fundamentais, “Bom relacionamento interpessoal e liderança democrática”.

O entrevistado 5 (Público, feminino, 54) apresenta uma reflexão algo exaustiva, ainda que resumidamente trace o perfil de uma boa chefia, a qual deve saber gerir e saber liderar, pois “Para sentir vontade de permanecer na organização seria precisa uma gestão mais profissional, nomeadamente de pessoas. Frustra-me a ação das chefias, pois têm o poder de mandar, mas não são líderes autênticos. Foram promovidos a chefes por ligações de poder, políticas, enfim, razões obscuras, não pelo mérito. E por mérito não me refiro apenas a competências técnicas. Podem ser bons profissionais, mas não são necessariamente bons chefes ou líderes. É preciso que as chefias sejam recrutadas e selecionadas por terem perfil para: (1) saberem gerir e (2) saberem liderar pessoas.

Embora os entrevistados não se identifiquem com as estratégias adotadas pela liderança para a permanência dos funcionários, os mesmos não demonstram vontade de abandonar a organização. Estes resultados corroboram os do estudo quantitativo (H1 não significativa), uma vez que apenas é revelado efeito da liderança na intenção de abandonar a organização quando mediado sequencialmente pela satisfação e comprometimento.

No setor privado, os entrevistados identificam-se maioritariamente com as estratégias adotadas pela liderança para a permanência dos funcionários e não demonstram vontade de abandonar a organização. Estes resultados corroboram os do estudo quantitativo (H1 significativa).

A relação negativa entre satisfação no trabalho e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização (H5) foi identificada por Budhwar & Mellahi, (2007), entre outros. No entanto, no nosso estudo, a análise quantitativa não encontrou evidência suficiente nos dados para concluir pela existência de relação (inversa) significativa entre satisfação e intenção de abandonarem a organização (H7), no setor público. Ao contrário, essa relação, também negativa é bastante significativa no setor privado. Essa foi outra razão determinante para prosseguir o estudo com a componente qualitativa. Vejamos excertos sobre este tema, das entrevistas realizadas, começando pelo setor público.

O entrevistado 1 (Público, feminino, 52 anos) é claramente um insatisfeito laboral, pois sobre os motivos para satisfação e respetivo nível, destaca a lealdade e define o nível de satisfação como “mau”.

Em oposição, o entrevistado 2 (Público, masculino, 55 anos) revela uma chefia altamente satisfeita, pois afirma que como chefia, destaca como motivos de satisfação a função que desempenha, a possibilidade de fazer parte da tomada de decisão, a resposta da organização às suas expectativas profissionais e a cultura da organização, sendo o nível de satisfação “elevado”.

Entre os dois, surge o entrevistado 3 (Público, feminino, 38 anos), pois segundo ele, os “Fatores principais para a satisfação no trabalho são a confiança, a motivação, a segurança e trabalho em equipa” e classificou o nível de satisfação como “bom”.

Identicamente, o entrevistado 4 (Público, masculino, 34 anos) reconhece estar satisfeito, destacando a “área de trabalho (cidadania e igualdade), compromisso de serviço público, possibilidade de intervir e influenciar políticas e medidas públicas”, e o nível é “bom”.

O entrevistado 5 (Público, feminino, 54 anos), altamente insatisfeito, conforme resulta do seu discurso, tenta ainda mostrar alguma satisfação através do conteúdo do trabalho e da relação com alguns colegas: “O salário permite-me viver sem preocupações; tenho segurança no emprego, pois não tenho ameaças reais e diretas; faço o que gosto; tenho boas relações de trabalho com alguns colegas, com os quais tenho uma relação de amizade; tenho razoáveis condições de trabalho (algumas coisas podiam ser melhoradas, por exemplo, em termos de regras). Tudo isso permite que me abstraia de outros aspetos menos bons. Estou menos satisfeita com aspetos que decorrem da forma como as chefias (de todos os níveis) geralmente têm atuado; redução da autonomia de trabalho; avaliação de desempenho; o facto de decisões que deveriam ser tendencialmente racionais serem determinadas por interesses individuais, sobrevalorizando os aspetos políticos (ou seja, interesses ilícitos e pouco claros); falta de transparência. Evidente que isto faz baixar a minha satisfação. E são muitos aspetos, até. Mas o conteúdo do trabalho e a relação com alguns colegas são mais fortes”.

O entrevistado 6 (Público, masculino, 24 anos) mostra-se satisfeito, mas mais modesto nas exigências, pois segundo ele é fundamental “ter um bom ambiente organizacional,

quer a nível de camaradagem com colegas, quer com chefias”, afirmando estar muito satisfeito.

Os entrevistados estão satisfeitos e, porque não revelam intenção de abandonar a organização, estes resultados estão de acordo com os resultados do estudo quantitativo, ao revelar relação inversa. Todavia, o estudo quantitativo revelou efeito da satisfação sobre intenção de abandonar a organização, quando mediada pelo comprometimento. Assim, outros estudos serão necessários para clarificar melhor a relação (ausência de) entre satisfação e intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. Entendemos nós que a pouca clareza sobre este aspeto poderá estar associada com a grande variedade de fatores que podem contribuir para a satisfação/insatisfação dos trabalhadores, como por exemplo, o sentimento do serviço público e o vínculo à administração pública. A revisão bibliográfica mostra a grande dificuldade em definir satisfação e nós cremos que esta está consequentemente associada à grande complexidade da sua medição.

Vejamos agora excertos correspondentes, mas no que respeita ao setor privado.

O entrevistado 1 (Privado, feminino, 30 anos) declara-se bastante satisfeito com o trabalho, apenas, pois está satisfeita por saber que contribui para o bem-estar do público alvo da organização; “saber que contribuí para o desenvolvimento feliz, harmonioso e seguro da criança”. “Em relação ao meu trabalho em si, sou bastante satisfeita a desenvolvê-lo”, no entanto afirma estar insatisfeita relativamente ao resto.

Entretanto, o entrevistado 2 (Privado, masculino, 56 anos) parece menos exigente, focando-se nos colaboradores, pois destaca “o convívio entre colaboradores e a constante entajuda”, estando “bastante satisfeito”.

Reconhecimento e colegas excelentes fazem do entrevistado 3 (Privado, feminino, 49 anos) um trabalhador muito satisfeito, pois afirma que “gosto do que faço e sou reconhecida profissionalmente”, estando bastante satisfeita.

Menos satisfeito está o entrevistado 4 (Privado, masculino, 33 anos), pois os fatores de satisfação têm mais a ver com a carreira, “Progressão de carreira e salarial”, apresentando um nível “satisfatório”.

Bom ambiente entre colegas é determinante para o entrevistado 5 (Privado, feminino, 49 anos), pois privilegia o “bom relacionamento com os colegas” e sente um nível “agradável de satisfação”.

Apresentando um leque de fatores mais variados o entrevistado 6 (Privado, masculino, 25 anos) apresenta uma posição mais filosófica: “Acho que a satisfação é atingida quando vários fatores se conjugam, como desempenhar funções de onde se retira prazer, por exemplo, algumas pelo desafio das funções, outras pela estabilidade que o trabalho poderá oferecer, outras apenas e só pela remuneração. A satisfação depende dos objetivos e personalidade de cada um”; “Eu sinto-me satisfeito, porque desempenho funções que gosto e que me colocam à prova numa base quase diária. A empresa poderá dar-me a médio prazo perspectivas de subir hierarquicamente e a remuneração é bastante interessante”.

Os entrevistados revelam níveis de satisfação superiores aos níveis de satisfação do setor público, o que significa que estes resultados estão de acordo com os resultados do estudo quantitativo (H5 aceite, denotando efeito inverso significativo da satisfação sobre a intenção de abandonar a organização).



## **5. CONCLUSÃO. IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

Este estudo perseguiu dois objetivos, através do uso de métodos mistos de investigação: (1) Saber se a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização difere consoante o setor, (2) Descobrir os determinantes da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado e (3) Como é que as atitudes dos trabalhadores face à liderança, satisfação e comprometimento, justificam a diferença na intenção de abandonarem a organização, nos setores público e privado.

O estudo começou por revelar diferenças significativas entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, por setor, conseguindo mesmo descobrir que a mediana da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor público é menor que mediana da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização no setor privado (através da utilização do teste Mann-Whitney). No fundo, significa que a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização é um fenómeno mais provável no setor privado, razão pela qual deve preocupar mais este setor. Assim conseguimos responder ao primeiro desafio, respondendo à questão de investigação 1.

Depois, com base no modelo de análise apresentado foi possível concluir, em relação ao setor público, que a liderança não influencia diretamente a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização. Mais se concluiu que a liderança influencia a satisfação, diretamente, e o comprometimento organizacional, sendo esta relação mediada pela satisfação. Por outro lado, comprometimento organizacional influencia inversamente a intenção de abandonarem a organização (quanto mais comprometido um trabalhador está, menos provável será a intenção dele em abandonarem a organização). Finalmente, satisfação e comprometimento organizacional, são mediadores sequenciais da relação entre liderança e intenção de abandonarem a organização.

No caso do setor privado foi possível detetar várias diferenças relativamente ao setor público. Assim, a liderança influencia (1) inversamente, a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, (2) diretamente, a satisfação, (3) inversamente, a intenção de abandonarem a organização, com mediação da satisfação, (4) diretamente, o comprometimento organizacional com mediação da satisfação e (5) inversamente, a intenção de abandonarem a organização, com mediação sequencial da satisfação e do comprometimento organizacional. Há ainda relações entre satisfação e

comprometimento organizacional (direta), entre este e a intenção de abandonarem a organização (inversa) e satisfação e a intenção de abandonarem a organização (inversa).

Deste modo, através da estimação de modelos de equações estruturais foi possível descobrir os determinantes da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização nos setores público e privado, detetando diversas diferenças no comportamento dos mesmos. E assim respondemos ao segundo desafio, respondendo à questão de investigação 2.

O recurso às entrevistas, 2ª fase do estudo, permitiu-nos entender certas dúvidas que tinham sobressaído relativamente ao resultado dos testes a algumas hipóteses (ex: H1, H2, H5, H7), ou seja, responder à questão de investigação 3.

Em síntese, o setor divide, quer no que diz respeito à intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização, quer nos fatores que determinam a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização.

Ao nível de implicações, este estudo contribui para a literatura na área, do ponto de vista teórico, aumentando o conhecimento sobre as relações entre estes quatro conceitos, nomeadamente sobre as relações entre a intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização e os três determinantes considerados no estudo. Do ponto de vista prático, constitui mais uma ferramenta importante para os líderes delinear estratégias adequadas à diminuição da intenção dos trabalhadores de abandonarem a organização.

Como limitação, apenas nos apraz registar o facto da amostra não ser completamente representativa da população portuguesa pelo facto da distribuição dos inquiridos por sexo ser diferente da distribuição da população.

No futuro, outros estudos serão necessários para clarificar melhor a relação (ausência de) entre satisfação e intenção de abandonarem a organização em ambos os setores. Uma sugestão interessante será a utilização de outra medida de satisfação, por exemplo, atendendo à grande variedade de definições do conceito. Embora tenha sido explicada a opção de apenas medir o comprometimento afetivo, outra sugestão de trabalho será utilizar as três componentes de comprometimento organizacional (Afetivo, Normativo e Calculativo).



Ainda que seja uma tarefa difícil, tentar replicar o estudo com uma amostra completamente representativa, usando amostragem estratificada por sexo, por exemplo.



## REFERÊNCIAS

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad Bosses and How Not to Be One. *Information Management Journal*, 42(1), 52-56.
- Alam, M.M., & Mohammad, J. F. (2009). Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian nurses. *Business Intelligence Journal*, 3(1), 23-137. Recuperado de <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.611.5483&rep=rep1&type=pdf>
- Alarcão, Z. & Fonseca, J.R.S. (2016). The effect of reiki therapy on quality of life of patients with blood cancer disease. *European Journal of Integrative Medicine*, 8(3), 239–249
- Alberton, L. (1999). *Análise da implantação da qualidade total em uma instituição pública de educação* (Dissertação de Mestrado). Centro Tecnológico da Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. Santa Catarina. Brasil. Recuperado de <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/80613>
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Balfour, D., & Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedent and outcomes in public organizations. *Public Productivity & Management Review*, 19, 256-277.
- Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, France.
- Bono, J. E., Timothy A., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of Management Journal*, 46(3), 554–71.
- Bourantas D., Anagnostelis J., Mantes Y., Kefalas A.G. (1990). Culture gap in Greek management. *Organ Stud*, 11(2), 261–283.

- Boyne, G. A. (2002). Public and Private Management: Whats the Difference?. *Journal of Management Studies*, 39(1), 98-122.
- Budhwar, P. & Mellahl, K. (2007). Introduction: human resource management in the Middle East. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 2-10.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caldwell, D.F., Chatman, J.A., & O'reilly, C.A. (1990). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 245–261.
- Campbell, J., Mcdonald, C. & Sethibe, T. (2010). Public and Private Sector IT Governance: Identifying Contextual Differences. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2), 5-18.
- Carless, S.A., Wearing, A.J., & Mann, L. (2000). A shorter measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14, 389-405.
- Cho, S. H., Song, J. H., Yun, S. C., & Lee, C. K. (2013). How the Organizational Learning Process Mediates the Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Performance in Korean Organizations. *Performance Improvement Quarterly*, 25(4), 23–42.
- Cho, Y. J., & Lewis, G.B. (2012). Turnover intention and turnover behavior implications for retaining federal employees. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 4-23.
- Colarelli, S.M. (1984). Methods of communication and mediating processes in realistic job previews. *Journal of Applied Psychology*, 69, 633–642.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259.
- Côté, S. & Morgan, L.M. (2002). A longitudinal analysis of the association between emotion regulation, job satisfaction, and intentions to quit. *Journal of Organizational Behavior*, 23(8), 947-962.

- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research* (3rd ed.). London, UK: Sage.
- Cullen, J.B., Parboteeah, K.P., & Victor, P. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis. *Journal of Business Ethics*, 46(2), 127-141.
- Daft, R.L. (2010). *New era of management* (9th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Degroot, T., Kiker, D.S., & Cross, T. C. (2009). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 17(4), 356-372.
- Dole, C., & Schroeder, R.G. (2001). The impact of various factors on the personality, job satisfaction and turnover intentions of professional accountants. *Managerial Auditing Journal*, 16(4), 234-245.
- Elangovan, A.R. (2001). Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(4), 159-165.
- Eller, W.S., Gerber, B.J., & Robinson, S.E. (2018). *Public administration research methods: tools for evaluation and evidenced-based practice* (2nd ed). London, UK : Routledge.
- Erkutlu, H. (2008). The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness The Turkish case. *Journal of Management Development*, 27(7), 708-726.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2006). Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. *Public Administration Review*, 66(2), 168–176.
- Fernandez, S., Cho J. C., & Perry, J.L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *Leadership Quarterly*, 21(2), 308–23.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment. *British Journal of Management*, 7(2), 169–179.

- Fonseca, J.R.S. (2020). *Challenges in conducting a randomized controlled trial for the effect of reiki therapy on quality of life of patients with blood cancer*. SAGE Research Methods Cases: Medicine and Health. doi: <https://dx.doi.org/10.4135/9781529709216>
- Frank, F.D., Finnegan, R.F., & Taylor, C.F. (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century. *Human Resource Planning*, 27, 12-25.
- Giauque, D. (2003). New Public Management and organizational regulation: the liberal bureaucracy. *International Review of Administrative Sciences*, 69(4), 567-592.
- Goulet, L.R., & Frank, M.L. (2002). Organizational commitment across three sectors: public, non-profit, and for-profit. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26, 463-488.
- Grissom, J. A. (2012). Revisiting the impact of participative decision-making on public employee retention: the moderating influence of effective managers. *The American Administration*, 44(4). doi: <https://doi.org/10.1177/0275074011404209>
- Grissom, J.A., Viano, S.L., & Selin, J.L. (2015). Understanding employee turnover in the public sector: insights from research on teacher mobility. *Public Administration Review*, 76(2), 241–251.
- Guay, R.P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55–73.
- Guzmán, C.A. (2001). *Análisis Teórico de Las Implicaciones del Modelo de Nueva Gestión Pública en los Sistemas de Contabilidad de Gestión* (Tesis). Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Santiago de Compostela, Universidad de Santiago de Compostela. España.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hall, R.H., & Stogdill, R.M. (1976). *Handbook of leadership: a survey of theory and research*. New York: Free Press, USA.

- Harhara, A.S., Singh, S.K., & Hussain, M. (2015). Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Hellman, C.M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *J. Soc. Psychol.* 137, 677-689.
- Holton, B.C., & O'Neill, B. S. (2002). Job embeddedness: a theoretical foundation for developing a comprehensive nurse retention plan. *Journal of Nursing Administration*, 34, 216–227.
- Ingraham, P.W., Philip, G.J., & Amy, K.D. (2003). *Government performance: Why management matters*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Press.
- Jackson, T.A., Meyer, J.P., & Wang, X.-H.F. (2012). Leadership, Commitment, and Culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.
- Jena, R.K. (2014). The effect of job satisfaction on organisational commitment among shift workers: a field study of ferro-alloy industries. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 109–118.
- Johnston, M., Parusraman, A., Futrell, C., & Black, W. (1990). A longitudinal assessment of the impact of elected organizational influences on sales people's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing*, 17, 333–344.
- Judge, T. A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755–768.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Karl, K. A., & Sutton, C.L. (1998). Job values in today's workforce: a comparison of public and private sector employees. *Public Personnel Management*, 27(4), 515–527.
- Kelman, S. (2007). 5 Public Administration and Organization Studies. *The Academy of Management Annals*, 1(1), 225–267.

- Kim, S. (2012). The impact of human resource management on state government it employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, 41(2), 257-279.
- Kirkbridge, P. (2006). Developing transformationl leaders: the full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38(1), 23-32.
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 557-569.
- Klein, H.J., Cooper, J.T., Molloy, J.C., & Swanson, J.A. (2014). The assessment of commitment: advantages of a unidimensional, target-free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Klein, H.J., Molloy, J.C., & Brinsfield, C.B. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37, 130 –151.
- Kudo, Y., Satho, T., Miyajima, E., Hosoi, K., Watanabe, K., Miki, T., & Aizawa, Y. (2007). Survey of workers' opinions regarding health consultations by occupational physicians. *Health Evaluation and Promotion*, 34(4), 467-471.
- Lawton, A. & Rose, A. (1994). *Organization and management in the public sector*. London: Financial Times/Pitman.
- Lee, J.-S., Back, K.-J. & Chan, E.S.W. (2015). Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(5), 768 - 789.
- Leite, M.G. (1994). Qualidade no Sector Público: uma alternativa sistematizada de implantação. *Empresas & Tendências*. 18, 25-27.
- Lienert, I. (June 2009). *Where does the public sector end and the private sector begin?*. IMF Working Papers, 9/122. Recuperado de: <https://ssrn.com/abstract=1415179>
- Lim, A.J.P., Loo, J.T.K., & Lee, P.H. (2017). The impact of leadership on turnover intention: the mediating role of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 1(1), 27-41.



- Lin, C.-P., & Chen, M.-F. (2004). Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review*, 9(3), 519-538.
- Lin, C.-P., & Ma, H.C. (2004). Effects of leader-member exchange, job satisfaction, and organizational commitment on diagnosing employee job performance using career stage as a moderator. *Asia Pacific Management Review*, 9(1), 79-99.
- Llorens, J. J., & Stazyk, E. C. (2011). How important are competitive wages? Exploring the impact of relative wage rates on employee turnover in state government. *Review of Public Personnel Administration*, 31(2), 111–127.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(4), 309–336.
- Locke, E.A. 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed., pp. 1297-1349). Chicago, IL: Rand McNally.
- Loquercio, D., Hammersley, M., & Emmens, B. (2006). *Understanding and addressing staff turnover in humanitarian agencies*. Overseas development institute (ODI). Humanitarian practice network (HPN).
- Lu, L., Lu, A.C.C., Gursoy, D., & Neale, N.R. (2016). Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), 737–761.
- Lussier, R.N., & Achua, C.F. (2013). *Leadership: theory, application, and skill development* (4th ed.). Mason, OH.: South-Western.
- Lyons, Sean T. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work* (PhD diss.). Carleton University, Ottawa, Canada.
- Mcnabb, D.E. (2018). *Research methods in public administration and nonprofit management* (4th ed.). London, UK. : Routledge.

- Mester, C., Visser, D., Roodt, G., & Kellerman, R. (2003). Leadership style and its relation to employee attitudes and behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology, 29*(2), 72-82.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review, 1*(1), 61–89.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Sage Publications. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review, 11*, 299-326.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin, 86*, 493-522.
- Moldogaziev, T.T., & Silvia, C. (2015). fostering affective organizational commitment in public sector agencies: the significance of multifaceted leadership roles. *Public Administration, 93*(3), 557–575.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 14*(2), 224–247.
- Moynihan, D.P., Pandey, S.K., & Wright, B.E. (2012). Setting the table: how transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory, 22*(1), 143–64.

- Naff, K.C., & Crum, J. (1999). Working for America. *Review of Public Personnel Administration*, 19(4), 5–16.
- Natarajan, N.K. (2011). Relationship of organisational commitment with job satisfaction. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, 2(1), 118- 122.
- Nomden, K., & Onnee-Abruciati (2002). *Labour relations in European public services*. Annual meeting of the European group of public administration, Potsdam.
- Northouse, P.G. (2016). *Leadership: Theory and Practice*. London, UK: SAGE.
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory*. London, UK: McGraw-Hill.
- O'connell, M., & Kung, M.-C. (2007). The cost of employee turnover, executive summary. *Industrial Management*, 49(1), 14-19.
- Odom, R. Y., Boxx, W. R., & Dunn, M. G. (1990). Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion. *Public Productivity & Management Review*, 14(2), 157.
- Ongorl, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *African journal of business management*, 1(3), 49-54.
- Pandey, S.K. (2010). Cutback Management and the Paradox of Publicness. *Public Administration Review*, 70(4), 564–571.
- Park, S.M. & Rainey, H.G. (2007). Antecedents, mediators, and consequences of affective, normative, and continuance commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 27(3), 197–226.
- Peachey, J.W., Burton, L.J., & Wells, J.E. (2014). Examining the influence of transformational leadership, organizational commitment, job embeddedness, and job search behaviors on turnover intentions in intercollegiate athletics. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(8) 740 - 755.
- Perry, J., & Porter, L. W. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organizations. *Academy of Management Review*, 7, 89-98.

- Perry, J.L., & Rainey, H.G. (1988). The public–private distinction in organizational theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2), 182–201.
- Pieterse-Landman, E. (2012). *The relationship between transformational leadership, employee engagement, job characteristics and intention to quit* (Thesis (MComm)) Stellenbosch University. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10019.1/20259>
- Pillai, R., Schriesheim, C.A., & Williams, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Pitts, D., Marvel, J., & Fernandez, S. (2011). So hard to say goodbye? Turnover intention among US federal employees. *Public Administration Review*, 71, 751-760.
- Pitts, S. (2011). *Black Workers and the Public Sector*. Center for Labor Research and Education. University of California, Berkeley.
- Pollitt, C. (1994). *Managerialism and the Public Services: Cuts or Cultural Change in the 1990s?*. Oxford: Blackwell.
- Pollitt, C., & Hupe, P. (2011). Talking About Government. *Public Management Review*, 13(5), 641-658.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Posner, B.Z., & Schmidt, W.H. (1996). The values of business and federal government executives: More different than alike. *Public Personnel Management*, 25(3), 277–289.
- Price, J.L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Rahman, W., & Nas, Z. (2013). Employee development and turnover intention: theory validation. *European Journal of Training and Development*, 37(6) 564 - 579.

- Raina, R., & Roebuck, D.B. (2016). Exploring cultural influence on managerial communication in relationship to job satisfaction, organizational commitment, and the employees' propensity to leave in the insurance sector of India. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 97-130.
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations* (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rainey, H.G., & Bozeman, B. (2000). Comparing public and private organizations: empirical research and the power of the a priori. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 447–470.
- Riaz, A., & Haider, M.H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic Horizons*, 1, 29-38.
- Robbins, S. (1993). *Organizational behaviour: Concepts, controversies, and applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Rosser, V.J., & Townsend, B.K. (2006). Determining Public 2-Year College Faculty's Intent to Leave: an empirical model. *The Journal of Higher Education*, 77(1), 124–147.
- San Park, J., & Hyun Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*, 22(1), 20–38.
- Savery, L.K. (1991). Perceived and preferred styles of leadership: influences on employee job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 6(1), 28–32.
- Schneider, D.S., & Vaught, B.C. (1993). A comparison of job satisfaction between public and private. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 68-84.
- Sebastian Reiche, B. (2007). The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 523–536.
- Sinha, J.B.P. (1995). *The cultural context of leadership and power*. New Delhi: Sage.

- Smith, P.B., Fischer, R., & Sale, N. (2001). Cross-cultural industrial/organizational psychology. *International review of industrial and organizational psychology*, 16, 147–194.
- Somers, M.J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: An examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 49-58.
- Srithongrung, A. (2011). The causal relationships among transformational leadership, organizational commitment, and employee effectiveness. *International Journal of Public Administration*, 34(6), 376–388.
- Stazyk, E.C., Pandey, S.K., Wright, B. E. 2011. Understanding Affective Organizational Commitment: The Importance of Institutional Context. *The american review of public administration*, 41(6), 603–624
- Steel, R.P., & Lounsbury, J.W. (2009). Turnover process models: Review and synthesis of a conceptual literature. *Human Resource Management Review*, 19, 271–282.
- Steel, R.P., Ovalle, N.K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69, 673-86.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership*. New York: MacMillan/ Free Press.
- Tse, H.H.M. (2008). Transformational leadership and turnover: the roles of LMX and organizational commitment. *Academy of Management Proceedings*, 1, 1–6.
- Van Der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. (2014). Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 174–195.
- Villoria, M. (2001). *Leadership in the public sector: some methodological and ethical questions*. Sixth National Public Management Research Conference, Bloomington, Indiana.

- Warr, P. B., Cook, J., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.
- Wart, M.V. (2003). Public-Sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228.
- Wells, J.E., & Welty Peachey, J. (2011). Turnover intentions. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(1/2), 23-40.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. In T. Gillis (Ed.), *The IABC handbook of organizational communication* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organization: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Willcoks, L., & Harrow, J. (1992). *Rediscovering Public Services Management*. London: McGraw-Hill.
- Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 599–613.
- Young, B.S., Worchel, S., & Woehr, D.J. (1998). Organizational Commitment among Public Service Employees. *Public Personnel Management*, 27(3), 339–348.





## **APÊNDICES**

---



## **LISTA DE APÊNDICES**

- Apêndice A** - Questionário
- Apêndice B** - Guião de Entrevista
- Apêndice C** - Respostas das Entrevistas Setor Público
- Apêndice D** - Respostas das Entrevistas Setor Privado
- Apêndice E** - Respostas por Setor



---

**APÊNDICE A**  
Questionário



**Efeito da satisfação no trabalho, comprometimento organizacional e liderança na propensão dos trabalhadores para abandonarem a organização.**

1. Idade (1-menos de 19 anos; 2- 20-31; 3- 32-45; 4- 46-64; 5- Mais de 64 anos)
2. Género (1- Feminino; 2- Masculino)
3. Estado civil (1-Solteiro(a); 2- Casado(a)/união de facto; 3- Divorciado(a)/separado(a); 4-Viúvo(a))
4. Situação profissional (1-estudante, 2-empregado, 3-desempregado, 4-reformado, 5-outro)
5. Nível de educação (1-1º ciclo ou menos...4-secundário, 5-licenciatura, 6-mestrado, 7-doutoramento)
6. Trabalha no setor... (1-público, 2-privado, 3- parceria público-privada; 4- Não governamental e sem fins lucrativos [terceiro sector])
7. Rendimento (1-Até 500, 2-501-1000, ..., 11-mais de 5000)
8. Região (1-Norte, 2-Centro, 3- Área Metropolitana de Lisboa; 4-Alentejo; 5-Algarve; 6- Região Autónoma dos Açores; 7- Região Autónoma da Madeira)
9. Ao nível de saúde, geralmente recorre a serviços (1-públicos, 2-privados, 3- parcerias público-privadas, 4-mistos)
10. Número de trabalhadores da sua Organização (1- até 9 trabalhadores; 2- de 10 a 49 trabalhadores; 3- de 50 a 249 trabalhadores; 4- 250 ou mais trabalhadores)

**Satisfação no Trabalho** (1- Muito Insatisfeito; 2 - Insatisfeito; 3 – Satisfeito 4 – Muito Satisfeito)

Indique quão satisfeito está com:

1. A sua realização profissional
2. O reconhecimento do seu trabalho pelos seus colegas
3. O reconhecimento do seu trabalho pela sua chefia direta
4. O reconhecimento do seu trabalho pelo dirigente máximo da organização
5. O reconhecimento do seu trabalho pelos utentes da organização
6. O nível de responsabilidade que tem no seu trabalho
7. As tarefas que desempenha
8. O nível de segurança do seu emprego
9. O seu nível de remuneração salarial
10. Os benefícios que a sua organização lhe proporciona (médicos, seguros, telemóvel pago, cartões de crédito, ou outros).
11. Os prémios e recompensas atribuídos em função da qualidade de desempenho
12. As oportunidades que tem de progredir na carreira
13. Os recursos (ferramentas, tecnologia, entre outros) disponíveis, para desempenhar o seu trabalho
14. Os procedimentos e critérios da sua organização, usados para avaliar e garantir a qualidade de trabalho
15. O nível de competência dos seus colegas

16. O seu trabalho atual, considerando todos os aspetos (pagamento, promoção, chefias, colegas de trabalho, etc.)?

**Comprometimento Organizacional** (1- Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo completamente)

1. Eu seria muito feliz se passasse o resto da minha carreira nesta organização.
2. Eu sinto os problemas da minha organização como se fossem realmente meus.
3. Eu sinto-me como "parte da família" na minha organização.
4. Eu sinto-me "emocionalmente ligada(o)" a esta organização.
5. Esta organização tem para mim um significado pessoal muito grande.
6. Eu não tenho um forte sentimento de pertença à minha organização.

**Propensão para abandonarem a Organização**

(1- Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo completamente)

1. Eu penso frequentemente em abandonarem o meu atual emprego.
2. Estou a pensar procurar um novo emprego nos próximos 12 meses.
3. Se eu fosse dono do meu destino, iria trabalhar nesta organização durante o próximo ano.

**Liderança** (1- Discordo completamente; 2 - Discordo; 3 - Concordo; 4 - Concordo completamente)

1. A minha chefia direta exemplifica o que exige de seus (suas) trabalhadores (as).
2. A minha chefia direta inspira os (as) trabalhadores(as) a atingir as metas estabelecidas.
3. A minha chefia direta proporciona-me regularmente feedback sobre o meu desempenho e comportamento no trabalho.
4. A minha chefia direta elogia-me sempre que tenho um bom desempenho.
5. A minha chefia direta tenta manter sempre um diálogo aberto com seus (suas) trabalhadores (as).
6. A minha chefia direta é receptiva a mudanças.



---

**APÊNDICE B**

Guião de Entrevista



1. Trabalha no setor público ou privado?
  - 1.1. Sente-se bem nesse setor?
  - 1.2. Sente vontade de mudar de setor?
  - 1.3. Sente-se bem na organização?
  - 1.4. Sente vontade de mudar de organização?
  - 1.5. Como é o seu ambiente de trabalho?
  - 1.6. O que mais o(a) frustra na organização?
  - 1.7. O que o(a) mantém motivado(a)?
2. Em relação à satisfação no trabalho:
  - 2.1. Que aspetos mais destaca para a plena satisfação no trabalho?
  - 2.2. Como avalia o seu nível de satisfação no trabalho?
3. Em relação ao comprometimento com a organização:
  - 3.1. Quais são os fatores que contribuem para o apego emocional dos trabalhadores à organização?
  - 3.2. Como avalia o seu nível de comprometimento com a organização?
4. Em relação à liderança:
  - 4.1. Como avalia a eficácia da chefia na implementação de estratégias que influenciam o comprometimento dos trabalhadores?
  - 4.2. Quais as estratégias da sua chefia que mais influenciam o desejo dos trabalhadores de permanecerem na organização?
  - 4.3. Quais as estratégias do líder que mais contribuem para que se sinta satisfeito no trabalho?
5. Em relação à intenção de abandonarem a organização:
  - 5.1. Quais são os principais motivos que podem levá-lo(a) a considerar abandonarem a organização?
  - 5.2. E os que poderiam contribuir para querer permanecer na organização?
  - 5.3. Na sua opinião, que sugestões podem incentivar a retenção?



**APÊNDICE C**

---

Respostas das Entrevistas Setor Público



## Entrevista 1

Setor: público

Sexo: feminino

Idade: 52 anos

Habilitações escolares: Ensino Secundário

### Respostas:

1.1 Não.

1.2 Sim.

1.3 Não.

1.4 Sim.

1.5 Mau.

1.6 Falta de humanismo.

1.7 Nada.

2.1 Lealdade.

2.2 Mau.

3.1 O gosto pela profissão.

3.2 Neste momento nenhum pois estou de baixa.

4.1 Muito má.

4.2 A meu ver, nenhuma.

4.3 Vou falar de um líder no geral, não do meu, saber organizar, conhecer os seus funcionários e saber aproveitar o melhor de cada um, manter bom ambiente.

5.1 Neste momento nenhum pois estou a 2 anos da reforma.

5.2 nenhuns.

5.3 Teria que mudar muita coisa, nomeadamente a estrutura dos Tribunais, por forma a sermos pessoas e não uns meros números.

## Entrevista 2

Setor: público

Sexo: masculino

Idade: 55 anos

Habilitações escolares: Doutoramento

### Respostas:

1.1 Como em tudo na vida tem dias, mas globalmente sim.

1.2 Houve alturas que sim, mas neste momento já não.

1.3 Atualmente estou no Instituto de Turismo de Portugal (TP) que é uma organização que, faz com que os trabalhadores se sintam bem.

1.4 Para já, não.

1.5 Excelente.

1.6 Alguma descoordenação entre direções, mais ao nível das áreas de apoio.

1.7 Eu gosto, e sempre gostei, de trabalhar por projetos. Neste momento sou o dirigente máximo do Serviço de Regulação e Inspeção de Jogos, que desde 2016, tem um novo projeto que ajudei a colocar em “marcha”: o jogo online. Este projeto já está implementado, mas outros há que se seguirão. Por outro lado, há o aspeto humano e nesse contexto a equipa que dirijo é da melhor qualidade o que é, também, fator de motivação. Por último, a possibilidade de enriquecimento pessoal e profissional. Pessoal porque há sempre possibilidade de crescimento, pelos bons e maus exemplos que recebemos dos nossos colegas, sejam eles pares ou não. Profissional porque me dá a possibilidade de conhecer, a fundo, uma outra indústria.

2.1 A função que desempenho, a possibilidade de fazer parte da tomada de decisão, a resposta do TP às minhas expectativas profissionais, a cultura do TP.

2.2 Elevado.

3.1 Parece-me que podem ser vários os fatores, sem que a ordem em que os apresento esteja relacionada com a sua hierarquia de importância:

- a) Satisfação pelo trabalho que se faz;
- b) Ter um bom ambiente de trabalho;
- c) Ter respeito pela hierarquia, reconhecendo-lhe características de liderança;
- d) Ter desejo que a organização cresça/ se desenvolva;
- e) A imagem da organização;
- f) Participar na vida da organização;
- g) Possibilidade de aprendizagem e crescimento pessoais e profissionais;
- h) “Vestir a camisola”;
- i) Reconhecimento inter pares.

3.2 Alto.

4.1 É decisiva, não enquanto chefia mas enquanto líder, e nem todos conseguem ser líderes, mas quase todos podem ser chefia. A minha experiência é muito positiva.

4.2 Eu próprio sou chefia, e o que pratico é a possibilidade de todos se sentirem parte integrante de uma equipa, em que não há chefes mas colegas que estão todos comprometidos com o futuro da organização e, por isso, com o seu futuro e desenvolvimento pessoal e profissional. Claro que na AP (Administração Pública), onde trabalho, esse trabalho tem de ser constante, no sentido de os motivar e fazer acreditar que é sempre possível.

4.3

- a) Dar responsabilidade, autonomia e possibilidade de decisão;
- b) Comunicação: saber ouvir e saber dialogar;
- c) Utilização da meritocracia;



d) Ter uma visão exequível e saber comunica-la.

5.1 Eu, por princípio gosto de trabalhar por objetivos. Tal significa que o sentimento de “abandonarem a organização”, aparece quando os objetivos estão cumpridos, no seu essencial, ou quando me apercebo que os não os vou conseguir atingir, por causas que não me sejam imputáveis. Depois há sempre o desafio profissional, mesmo que seja andar um pouco para trás, que pode justificar o aparecimento desse sentimento. Para além destas situações, a injustiça, que eu possa viver pessoalmente ou ver outros viver.

5.2 Basicamente os que elenquei nos pontos 3.1 e 4.3.

5.3

- a) Bom ambiente de trabalho;
- b) Comunicação interna;
- c) Meritocracia;
- d) Tipo de liderança;
- e) Autonomia nas tarefas;
- f) Reconhecimento, mesmo que negativo, do nosso trabalho.

Para além destas, claro que planos de carreira, grelhas salariais, atribuição de bónus e de outros benefícios, nomeadamente, a formação como ferramenta de crescimento profissional.

Entrevista 3

Setor: público

Sexo: feminino

Idade: 38 anos

Habilitações escolares: Mestrado

Respostas:

1.1 Sim.

1.2 Não.

1.3 Sim.

1.4 Não.

1.5 Bom.

1.6 A falta de empenho de alguns elementos.

1.7 A minha atividade diária e relação com o utente.

2.1 Confiança, motivação, segurança e trabalho em equipa.

2.2 Bom.

3.1 A satisfação do utente.

3.2 100%.

4.1 Boa.

4.2 Motivação.

4.3 Confiança e motivação.

5.1 Quebra de confiança nesta organização e desmotivação profissional.

5.2 Manter-me motivada.

5.3 Basicamente a retenção assentaria em três pontos fundamentais:

1. Congruência;
2. Empatia;
3. Aceitação.

Poderíamos esmiuçar um pouco estes pontos e dar alguns exemplos como:

- Dar oportunidades;
- Investir no desenvolvimento e formação;
- Promover um ambiente positivo;
- Dar feedbacks construtivos regularmente para evolução do colaborador;
- Ter atenção à questão salarial;
- Por último, e não menos importante, elogiar de forma sincera.

Entrevista 4

Setor: público

Sexo: masculino

Idade: 34 anos

Habilitações escolares: Licenciatura

Respostas:

1.1 Sim.

1.2 Não.

1.3 Sim.

1.4 Não.

1.5 Funcional e agradável.

1.6 Alguns conflitos interpessoais.

1.7 Missão e responsabilidade pública e o compromisso com a promoção dos direitos humanos.

2.1 Área de trabalho (cidadania e igualdade), compromisso de serviço público, possibilidade de intervir e influenciar políticas e medidas públicas.

2.2 Bom.

3.1 Identificação e gosto pela área de trabalho, gosto pelas funções, existência de lideranças democráticas por parte das chefias, delegação de competências, bom ambiente de trabalho com colegas

3.2 Elevado.

4.1 Boa.

4.2 Liderança democrática, delegação de competências e funções, confiança na equipa técnica, bom ambiente profissional e pessoal.

4.3 Envolvimento de técnicos/as na atuação da equipa e da organização, promoção da participação ativa, flexibilidade relativa a conciliação da vida familiar, pessoal e profissional, relação de proximidade e simpatia no trato.

5.1 Tempo despendido na deslocação de casa-trabalho e vencimento.

5.2 Permanência em teletrabalho e melhoria do vencimento.

5.3 Bom relacionamento interpessoal e liderança democrática.

## Entrevista 5

Setor: público

Sexo: feminino

Idade: 54 anos

Habilitações escolares: Doutoramento

### Respostas:

1.1 Sim, sinto-me bem. Julgo que na minha área de trabalho, apesar de tudo, o setor público oferece melhores condições para o exercício profissional. Já trabalhei no setor privado e não gostei. Existia uma grande pressão para se darem boas notas aos alunos, por exemplo. No público, ainda que exista muita coisa que não funciona bem (de todo), nunca senti essa pressão. Pelo menos até agora.

1.2 Não. Nenhuma.

1.3 Não. Não me sinto bem na minha organização em concreto.

1.4 Vontade sinto. Mas sendo difícil essa mobilidade, acabo por ficar.

1.5 O ambiente é bom por um lado, com muitos colegas com a mesma categoria, mas é péssimo devido à ação das chefias de topo, intermédias e até chefias diretas.

1.6 Frustra-me a ação das chefias. Que têm o poder de mandar, mas que não são líderes autênticos. Foram promovidos a chefes por ligações de poder, políticas, enfim, razões obscuras. E não pelo mérito. E por mérito não me refiro apenas a competências técnicas. Podemos ser bons profissionais que não são necessariamente bons chefes ou líderes. É preciso que as chefias sejam recrutadas e selecionadas por terem um perfil para: saberem gerir e saberem liderar pessoas.

1.7 Mantenho-me motivada por razões intrínsecas à minha personalidade e à função que desempenho. Sou professora e gosto de conhecer pessoas (os alunos), de partilhar o que sei, de fazer todos os possíveis para transmitir conhecimento, para ajudar outros nesse processo de aprendizagem. Concentro-me nestes aspetos para esquecer o que está à volta, e que é desagradável e reprovável.

2.1 Creio que é o conteúdo do trabalho. O que faço. O sentimento de satisfação vem de fazer o melhor que posso pelos alunos e sua aprendizagem. Mesmo que eles não o entendam. Mesmo que pensem que sou rígida. Porque cumprir regras, aprender valores, hábitos e comportamentos de trabalho não são aprendizagens fáceis, e por

vezes, temos de aprender que os nossos comportamentos têm consequências. Ora nem sempre é encarado pelos alunos com satisfação.

- 2.2 Em que escala? Se utilizar uma escala (Extremamente insatisfeito, insatisfeito, razoavelmente satisfeito, muito satisfeito ou extremamente satisfeito), pesando todos os aspetos, posicionar-me-ia em muito satisfeito. O salário permite-me viver sem preocupações; tenho segurança no emprego, pois não tenho ameaças reais e diretas; faço o que gosto; tenho boas relações de trabalho com alguns colegas, com os quais tenho uma relação de amizade; tenho razoáveis condições de trabalho (algumas coisas podiam ser melhoradas, por exemplo, em termos de regras). Tudo isso permite que me abstraia de outros aspetos menos bons. Estou menos satisfeita com aspetos que decorrem da forma como as chefias (de todos os níveis) geralmente têm atuado; redução da autonomia de trabalho; avaliação de desempenho; o facto de decisões que deveriam ser tendencialmente racionais serem determinadas por interesses individuais, sobrevalorizando os aspetos políticos (ou seja, interesses ilícitos e pouco claros); falta de transparência. Evidente que isto faz baixar a minha satisfação. E são muitos aspetos, até. Mas o conteúdo do trabalho e a relação com alguns colegas são mais fortes.
- 3.1 Penso que as pessoas podem ter diferentes razões. De um extremo negativo que é o facto de se sentirem sem alternativas. Até outro extremo que é sentirem lealdade com a organização. O “vestir a camisola”.
- 3.2 É difícil avaliar, porque a transformação da organização vai por vezes minando esse comprometimento, mas creio que ainda sinto lealdade. Eu cresci nesta escola. Foi a escola onde me licenciiei e onde há mais de 20 anos trabalho. Sinto uma ligação emocional forte, ainda que sinta que a escola já não é a mesma (piorou) e por vezes a desconheça e sinta tristeza por isso. São sentimentos ambivalentes.
- 4.1 Creio que as minhas respostas anteriores dão já resposta a esta questão. As chefias foram muito eficazes a destruir o que a escola tinha de bom, desmoralizando os trabalhadores e enfraquecendo o seu comprometimento.
- 4.2 As chefias influenciariam se estimassem as pessoas, se lhes dessem autonomia, se definissem critérios objetivos e promovessem a justiça organizacional.
- 4.3 O que mais contribuiria seria dar autonomia de trabalho e reconhecessem os melhores trabalhadores. Uma gestão mais profissional.
- 5.1 Na minha idade não é fácil mudar. Diria que estou “presa” à organização. Creio que o que me faria abandonarem seria as relações de trabalho tornarem-se tão insuportáveis, insustentáveis que me fizessem mudar de profissão. Mudar completamente de vida.
- 5.2 As dificuldades em mudar de vida.
- 5.3 Uma gestão mais profissional, nomeadamente de pessoas.

## Entrevista 6

Setor: público

Sexo: masculino

Idade: 24 anos

Habilitações escolares: Ensino Secundário (a frequentar Licenciatura)

Respostas:

1.1 Sim.

1.2 Não.

1.3 Sim.

1.4 Não.

1.5 Alegre, agradável.

1.6 Burocracias rígidas.

1.7 A diversidade de desafios.

2.1 Bom ambiente organizacional, que a nível de camaradagem com colegas, quer com chefias.

2.2 Muito satisfeito.

3.1 A camaradagem e o reconhecimento de bom trabalho.

3.2 Muito alto.

4.1 Satisfatória.

4.2 A recompensa, o reconhecimento, o lado mais humano.

4.3 A constante motivação para a superação de novos desafios.

5.1 Uma mistura entre novos desafios, melhores condições horárias e uma condição salarial mais favorável.

5.2 Um reajustamento salarial e uma maior distribuição de recursos materiais para o exercício da função.

5.3 Iguais condições salariais, face às restantes forças de segurança nacionais.



**APÊNDICE D**

---

Respostas das Entrevistas Setor Privado





## Entrevista 1

Setor: privado

Sexo: feminino

Idade: 30 anos

Habilitações escolares: Licenciatura

### Respostas:

- 1.1 Não.
- 1.2 Sim.
- 1.3 Não.
- 1.4 Sim.
- 1.5 Mesquinho.
- 1.6 Falta de liderança/ coordenação com princípios e valores.
- 1.7 O meu grupo de crianças.
- 2.1 Saber que contribuí para o desenvolvimento feliz, harmonioso e seguro da criança.
- 2.2 Em relação ao meu trabalho em si, como educadora, sou bastante feliz (satisfeita) a desenvolvê-lo.
- 3.1 Somente o carinho do grupo de crianças, porque pela organização em si, pela entidade patronal, não possuo qualquer apego emocional.
- 3.2 Devido às condições económicas (salário) que a organização me oferece, e a falta de respeito para com o papel fundamental de uma Educadora, considero o meu comprometimento bastante aceitável.
- 4.1 Péssima/ nula.
- 4.2 Nenhumas.
- 4.3 Na minha modesta opinião, um líder que saiba respeitar e valorizar o outro (funcionário).
- 5.1 A falta de respeito pelo corpo docente, a falta de honestidade e comprometimento com a missão de educar. Visualizam apenas as crianças como um número e não como um “projeto” em desenvolvimento.
- 5.2 O simples facto de ser uma comunidade escolar pequena, o que facilita a relação família-escola.
- 5.3 Sinceramente, nenhuma. Só permanecerei na organização caso não surja outra proposta.

## Entrevista 2

Setor: privado

Sexo: masculino

Idade: 56 anos

Habilitações escolares: Licenciatura

Respostas:

- 1.1 Sinto-me bem.
- 1.2 Não.
- 1.3 Sim.
- 1.4 Não.
- 1.5 Ambiente bastante agradável, alegre e responsável.
- 1.6 Não tenho nada a apontar.
- 1.7 A diversidade de situações que são geridas.
- 2.1 O convívio entre colaboradores e a constante entreatajuda.
- 2.2 Bastante satisfeito.
- 3.1 A remuneração e o reconhecimento do trabalho que desempenham.
- 3.2 Estou sempre disponível para contribuir com a resolução dos aspetos que comprometam a eficácia da organização.
- 4.1 As estratégias aplicadas pela chefia são discutidas com todos os intervenientes por forma a que a sua eficácia seja reconhecida universalmente.
- 4.2 O reconhecimento e a compensação das capacidades dos colaboradores.
- 4.3 A confiança que deposita nos trabalhos desenvolvidos pelos colaboradores.
- 5.1 Não vejo motivos que possam contribuir pela tomada de posição de abandonarem a organização, executando a probabilidade de me sair o Euromilhões.
- 5.2 Todos os que já foram referidos, nomeadamente, a valorização profissional e o reconhecimento das capacidades dos colaboradores.
- 5.3 Não aplicável.

Entrevista 3

Setor: privado

Sexo: feminino

Idade: 49 anos

Habilitações escolares: Licenciatura e pós-graduação

Respostas:

- 1.1 sim, sempre trabalhei neste setor e sempre me senti bem.
- 1.2 Nunca senti essa necessidade.
- 1.3 Sim, sinto-me bem, gosto do que faço e sou reconhecida profissionalmente. O ambiente de trabalho também serve para me sentir bem acolhida.
- 1.4 Não.
- 1.5 Tenho a sorte de trabalhar num excelente ambiente de trabalho, e de trabalhar com uma excelente equipa.

- 1.6 Trabalhando numa multinacional, num cluster Ibérico, o que mais me frustra é a dependência Espanhola que temos na nossa organização.
- 1.7 Gostar do que faço, é o mais importante para mim. Acordar de manhã e ter vontade de ir trabalhar é o que me mantém motivada.
- 2.1 Sob pena de me repetir, é gostar do que faço, trabalhar com excelentes colegas, e me sentir reconhecida profissionalmente.
- 2.2 Alto.
- 3.1 Ver a empresa a crescer de forma sustentada, e com futuro. Saber que o que fazemos, contribuiu para o bem-estar de todos, uma vez que trabalhamos para o setor hospitalar e de segurança.
- 3.2 Total e “quase” incondicional. Digo quase, porque coloco a minha vida pessoal sempre em primeiro lugar.
- 4.1 Poderia ser melhorada. Na minha empresa a tomada de decisão está muito centrada em Espanha, gostaria que pudéssemos ter mais poder localmente.
- 4.2 Sabermos das estratégias de futuro da organização, sentirmo-nos integrados nesse futuro e sermos reconhecidos profissionalmente. É por esses motivos que pretendo continuar onde estou.
- 4.3 Saber coordenar a vida pessoal com a vida profissional. São bastante atentos a essa dualidade.
- 5.1 Só pensaria abandonarem a organização se não me sentisse integrada ou não fosse reconhecida profissionalmente, ou se não gostasse do que faço.
- 5.2 Os mesmos que me mantêm lá. Já referidos no ponto 1.3.
- 5.3 Manter um bom nível profissional e salário adequado com a função.

#### Entrevista 4

Setor: privado

Sexo: masculino

Idade: 33 anos

Habilitações escolares: Licenciatura

#### Respostas:

- 1.1 Sim.
- 1.2 Não.
- 1.3 Sim.
- 1.4 Não.
- 1.5 Bom.
- 1.6 Rapidez da tomada de decisões.
- 1.7 Perspetivas de progressão de carreira, desafios colocados pela profissão e pela carreira de clientes e remuneração.

- 2.1 Progressão de carreira e salarial.
- 2.2 Satisfatório.
- 3.1 Ambiente de trabalho na organização e reconhecimento da competência e do mérito.
- 3.2 Elevado.
- 4.1 Razoável.
- 4.2 Reconhecimento do mérito e remuneração adequada à responsabilidade e à qualidade do trabalhador.
- 4.3 Transparência, envolvimento na tomada de decisão e delegação de responsabilidades para as decisões do dia a dia.
- 5.1 Desadequação das perspectivas de progressão de carreira e salarial.
- 5.2 Continuidade do plano de progressão salarial e de promoção.
- 5.3 Envolvimento de trabalhadores chave na tomada de decisões importantes na organização, que os façam sentir fazer parte do rumo seguido e dos resultados da estratégia tomada. Em conjunto com uma remuneração adequada e a existência de uma meritocracia em que exista retorno para os que produzam mais e melhor.

#### Entrevista 5

Setor: privado

Sexo: feminino

Idade: 49

Habilitações escolares: Ensino Secundário

#### Respostas:

- 1.1 Sim.
- 1.2 Não.
- 1.3 Sim.
- 1.4 Não.
- 1.5 O meu ambiente de trabalho é bom e agradável.
- 1.6 Por vezes, a falta de comunicação.
- 1.7 O desempenho do meu trabalho.
- 2.1 O bom relacionamento com os colegas.
- 2.2 Sinto um nível agradável de satisfação.
- 3.1 Visto ser um colégio católico, os trabalhadores reveem-se nas suas missões, em que ajudam várias causas.
- 3.2 Tenho um bom nível de comprometimento, participando ou fazendo parte integrante dos objetivos da organização.
- 4.1 A chefia tenta sempre que os colaboradores façam parte de todos os projetos, eventos e missões, promovendo sempre o comprometimento dos trabalhadores.
- 4.2 Terem boa comunicação interna, mostrando-se sempre disponíveis para ouvir os trabalhadores.

4.3 Fazer com que cada trabalhador seja único e valorizando, tendo sempre uma palavra amiga.

5.1 nenhuns.

5.2 Bom relacionamento entre os colegas, valorização por parte da chefia, sentir que faço parte integrante da organização.

5.3 Aumentar o ordenado.

#### Entrevista 6

Setor: privado

Sexo: masculino

Idade: 25

Habilitações escolares: Licenciatura (a frequentar Mestrado)

#### Respostas:

1.1 Sim.

1.2 Não.

1.3 Sim.

1.4 Não.

1.5 Descontraído e, apesar da dimensão familiar, é humano.

1.6 Os horários de trabalho.

1.7 Ambição, perspectiva de carreira e remuneração.

2.1 Acho que a satisfação é atingida quando vários fatores se conjugam, como desempenhar funções de onde se retira prazer, por exemplo, algumas pelo desafio das funções, outras pela estabilidade que o trabalho poderá oferecer, outras apenas e só pela remuneração. A satisfação depende dos objetivos e personalidade de cada um.

2.2 Eu sinto-me satisfeito, porque desempenho funções que gosto e que me colocam à prova numa base quase diária. A empresa poderá dar-me a médio prazo perspectivas de subir hierarquicamente e a remuneração é bastante interessante.

3.1 Na minha opinião, o que mais nos faz apegar é o sentimento de humanidade com que as empresas e as chefias lidam com os seus colaboradores. Claro que poderá haver outros aspetos, mas esse é o principal.

3.2 Estou totalmente comprometido com a minha organização.

4.1 Nem sempre as estratégias implementadas são as melhores, mas ser líder é também inovar e procurar novas formas e novas estratégias. Alguns líderes acertam mais, outros menos. No meu caso, genericamente sinto que têm sido bem implementadas, mas como defendo que um líder tem de ser um exemplo, reconhecer quando se erra também gera comprometimento.

4.2 Acho que no meu caso, a melhor estratégia é mesmo a de ser tratado, não como igual, mas como pessoa e não como um número. Eu sou chefiado e chefo pessoas e acredito

realmente que isso faz diferença, estar próximo, tratar as pessoas como pessoas e reconhecer o bom trabalho.

4.3 Tratar as pessoas como pessoas e reconhecer o bom trabalho efetuado.

5.1 Uma oportunidade mais desafiante e/ou uma oferta irrecusável.

5.2 Bom ambiente, reconhecimento por tudo o que foi ensinado e inculcido.

5.3 Promoção do maior crescimento na organização.

---

**APÊNDICE E**

Respostas por Setor





Pergunta 1.1- Sente-se bem nesse setor?

Sim	Não
5	1

Pergunta 1.2- Sente vontade de mudar de setor?

Sim	Não
1	5

Pergunta 1.3- Sente-se bem na organização?

Sim	Não
5	1

Pergunta 1.4- Sente vontade de mudar de organização?

Sim	Não
2	4

Pergunta 1.5- Como é o seu ambiente de trabalho?

Péssimo	Mau	Satisfatório	Bom	Excelente	Indefinido
0	1	0	3	1	1

Pergunta 1.6- O que mais o(a) frustra na organização?

- Falta de humanismo;
- Alguma descoordenação entre direções, mais ao nível das áreas de apoio;
- Falta de empenho de alguns elementos;
- Alguns conflitos interpessoais;
- A ação das chefias;
- Burocracias rígidas.

Pergunta 1.7- O que o(a) mantém motivado(a)?

- Nada;
- Trabalhar por projetos;
- Chefiar boas equipas;
- A atividade desempenhada e relação com o utente;
- A missão e responsabilidade pública e o compromisso com a promoção dos direitos humanos;
- A diversidade de desafios.

Pergunta 2.1 Que aspetos mais destaca para a plena **satisfação** no trabalho?

- Gosto pela profissão ou função desempenhada;
- Participação na tomada de decisão;

- Confiança, motivação, segurança e trabalho em equipa;
- Compromisso de serviço público, possibilidade de intervir e influenciar políticas e medidas públicas.

Pergunta 2.2- Como avalia o seu nível de satisfação no trabalho?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
0	1	2	3

Pergunta 3.1- Quais são os fatores que contribuem para o apego emocional dos trabalhadores à organização?

- Gosto pela profissão ou função desempenhada;
- Participação na vida da organização;
- Bom ambiente de trabalho;
- Reconhecimento profissional;
- Possibilidade de aprendizagem e crescimento pessoais e profissionais;
- Satisfação do cliente/ utente;
- Lideranças democráticas por parte das chefias;
- Delegação de competências.

Pergunta 3.2- Como avalia o seu comprometimento com a organização?

Nenhum	Baixo	Satisfatório	Alto	Muito alto	Total
1	1	0	2	1	1

Pergunta 4.1- Como avalia a eficácia da chefia na implementação de estratégias que influenciam o comprometimento dos trabalhadores?

Muito má	Má	Satisfatória	Boa	Muito Boa	Excelente
3	0	1	2	0	0

Pergunta 4.2- Quais as estratégias da sua chefia que mais influenciam o desejo dos trabalhadores de permanecerem na organização?

- Nenhuma;
- Envolvimento dos funcionários e das equipas na vida da empresa/ organização;
- Delegação de competências e funções;
- Motivação;

- Liderança democrática;
- Promoção do bom ambiente profissional e pessoal.

Pergunta 4.3- Quais as estratégias do líder que mais contribuem para que se sinta satisfeito no trabalho?

- Conhecer os seus funcionários e saber aproveitar o melhor de cada um,
- Manter a prática de um bom ambiente;
- Dar responsabilidade, autonomia e possibilidade de decisão;
- Comunicação: saber ouvir e saber dialogar;
- Utilização da meritocracia;
- Ter uma visão exequível e saber comunicá-la;
- Confiança e motivação;
- Reconhecimento profissional por parte das chefias;
- Envolvimento de técnicos/as na atuação da equipa e da organização, promoção da participação ativa;
- Flexibilidade relativa a conciliação da vida familiar, pessoal e profissional;
- Relação de proximidade e simpatia no trato.

Pergunta 5.1- Quais são os principais motivos que podem levá-lo(a) a considerar abandonarem a organização?

- Objetivos cumpridos ou impossibilidade de os atingir;
- Realização pessoal e profissional;
- Situações de injustiça no trabalho;
- Mudança de profissão;
- Quebra de confiança na organização;
- Desmotivação profissional;
- Necessidade de novos desafios profissionais;
- Tempo despendido na deslocação de casa-trabalho;
- Melhoria das condições horárias e salariais.

Pergunta 5.2- E os que poderiam contribuir para querer permanecer na organização?

- Nenhuns;
- Permanência em teletrabalho e melhoria do vencimento;
- Motivos apresentados nas perguntas 3.1 e 4.3;
- Disponibilização de mais recursos para o exercer das funções.

Pergunta 5.3- Na sua opinião, que sugestões podem incentivar a retenção?

- Mudança da perspetiva das chefias perante os funcionários (tratar os funcionários como pessoas e não como números);
- Promoção de um bom ambiente de trabalho;
- Comunicação interna;
- Meritocracia;
- Tipo de liderança;
- Autonomia nas tarefas;
- Reconhecimento profissional;
- Planos de carreira, grelhas salariais, atribuição de bónus e de outros benefícios;
- Congruência, empatia e aceitação por parte das chefias para com os funcionários;
- Investimento no desenvolvimento e formação;
- Dar feedbacks construtivos regularmente para evolução do colaborador.

### Setor Privado

Pergunta 1.1- Sente-se bem nesse setor?

Sim	Não
5	1

Pergunta 1.2- Sente vontade de mudar de setor?

Sim	Não
1	5

Pergunta 1.3- Sente-se bem na organização?

Sim	Não
4	2

Pergunta 1.4- Sente vontade de mudar de organização?

Sim	Não
1	5

Pergunta 1.5- Como é o seu ambiente de trabalho?

Péssimo	Mau	Satisfatório	Bom	Muito Bom
0	1	0	3	2

Pergunta 1.6- O que mais o(a) frustra na organização?

- Falta de liderança/ coordenação com princípios e valores;
- Dependência da organização perante outro país (no caso de multinacionais);
- Falta de comunicação;
- Rapidez na tomada de decisões;
- Horários de trabalho.

Pergunta 1.7- O que o(a) mantém motivado(a)?

- Ambição, perspectiva de progressão de carreira;
- Remuneração;
- Gosto pelo desempenho do trabalho/ funções;
- Desafios colocados pela profissão e desenvolvimento das funções.

Pergunta 2.1 Que aspetos mais destaca para a plena **satisfação** no trabalho?

- Realização profissional e pessoal;
- Bom ambiente entre colegas e chefia;
- Reconhecimento profissional por parte das chefias;
- Progressão de carreira e salarial.

Pergunta 2.2- Como avalia o seu nível de satisfação no trabalho?

Muito insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito
0	0	3	3

Pergunta 3.1- Quais são os fatores que contribuem para o apego emocional dos trabalhadores à organização?

- Gosto pela profissão e funções inerentes;
- Remuneração;
- Reconhecimento profissional por parte das chefias e prática de meritocracia;
- Bom ambiente de trabalho;
- Contribuição para o crescimento/ sucesso da empresa;
- Tratamento “humano” dos funcionários por parte das chefias.

Pergunta 3.2- Como avalia o seu comprometimento com a organização?

Nenhum	Baixo	Satisfatório	Alto	Muito alto	Total
0	0	1	1	2	2

Pergunta 4.1- Como avalia a eficácia da chefia na implementação de estratégias que influenciam o comprometimento dos trabalhadores?

Muito má	Má	Satisfatória	Boa	Excelente
1	0	2	2	1

Pergunta 4.2- Quais as estratégias da sua chefia que mais influenciam o desejo dos trabalhadores de permanecerem na organização?

- Nenhumas;
- Boa comunicação interna
- Reconhecimento profissional
- Meritocracia
- Remuneração;
- Integração na vida da empresa.

Pergunta 4.3- Quais as estratégias do líder que mais contribuem para que se sinta satisfeito no trabalho?

- Reconhecimento;
- Respeito e tratamento justo perante os funcionários;
- Atenção por parte das chefias à vida pessoal dos funcionários;
- Valorização dos funcionários;
- Confiança no trabalho dos funcionários;
- Transparência e envolvimento dos funcionários na tomada de decisão.

Pergunta 5.1- Quais são os principais motivos que podem levá-lo(a) a considerar abandonar a organização?

- Nenhuns;
- Falta de respeito, honestidade e comprometimento com os funcionários e missão dos mesmos;
- Dificuldades de integração na organização;
- Falta de reconhecimento;
- Novos desafios profissionais;
- Desadequação das perspectivas de progressão de carreira e salário;

- Desadequação entre os horários de trabalho e níveis salariais.

Pergunta 5.2- E os que poderiam contribuir para querer permanecer na organização?

- Facilidade de conciliação da vida profissional e pessoal;
- Valorização e reconhecimento profissional;
- Bom ambiente de trabalho;
- Continuidade de progressão na carreira e salarial.

Pergunta 5.3- Na sua opinião, que sugestões podem incentivar a retenção?

- Não aplicável;
- Relação justa entre o salário e as funções desempenhadas;
- Aumento do salário;
- Envolvimento na tomada de decisão;
- Exercício da Meritocracia;
- Maior prática de promoção profissional.