



Dissertação

Mestrado em Gestão de Empresas

**A influência da flexibilização do trabalho no
comprometimento organizacional e na intenção de
abandono: um estudo com os trabalhadores
estudantes do ensino superior português**

Marco Paulo Justino Ferreira

Leiria, Março de 2019



Dissertação

Mestrado em Gestão de Empresas

**A influência da flexibilização do trabalho no
comprometimento organizacional e na intenção de
abandono: um estudo com os trabalhadores
estudantes do ensino superior português**

Marco Paulo Justino Ferreira

Dissertação de mestrado realizada sob a orientação do Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carreira, Professor da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria.

Leiria, Março 2019

Dedicatória

Ser trabalhador e estudante não é tarefa fácil, mas é uma exigência fundamental para a empregabilidade atual e futura, numa era onde o conhecimento é o fator chave do mercado de trabalho.

A tarefa de acumular trabalho, escola e estudo, em alguns casos acrescida pelas necessidades de deslocação necessárias, implica uma forte disciplina pessoal na gestão eficiente do tempo, e apesar de todas as dificuldades inerentes à conciliação dos horários laborais e escolares e das responsabilidades familiares, os trabalhadores-estudantes encaram esta exigência com enorme determinação e perseverança, e com um espírito de missão inigualável.

Por me identificar pessoalmente com esta condição, dedico esta dissertação a todos os trabalhadores estudantes do ensino superior português, por terem a coragem, determinação, espírito de sacrifício e resiliência, para investir no aumento das suas qualificações académicas e no reforço das suas competências pessoais e profissionais, sacrificando ao longo desse percurso, muitas outras esferas da sua vida familiar, pessoal, social e laboral.

Agradecimentos

Agradeço em primeiro lugar ao meu orientador pela sua disponibilidade, conhecimento, paciência e motivação, boa disposição e rigor científico na orientação da minha dissertação de mestrado.

Agradeço também a todos os professores do Instituto Politécnico de Leiria por todo o seu apoio, generosidade e disponibilidade, apesar de também eles acumularem tantas outras responsabilidades, quer profissionais e académicas (como trabalhadores, investigadores e estudantes), quer familiares, pessoais e sociais.

Agradeço a todos os meus colegas de escola, que me acompanharam ao longo da licenciatura e do mestrado, pois com eles partilhei não apenas conhecimentos, experiências e alegrias, como também, em algumas vezes, tristezas e frustrações, o que me permitiu crescer como estudante e como ser humano.

À minha família, pelo seu apoio incondicional, pela paciência de aturar as minhas birras derivadas do cansaço, e por assumirem, nas minhas ausências, as responsabilidades e tarefas domésticas, num espírito de colaboração e sacrifício que marcou a minha alma.

Aos meus amigos, que, apesar da minha falta de assiduidade nos convívios regulares, acreditaram em mim e me incentivaram, o que contribuiu como estímulo para concluir esta etapa da minha vida.

A todos os funcionários e dirigentes da minha organização, que me apoiaram, incentivaram e ajudaram a conciliar os meus deveres profissionais, familiares, pessoais e académicos. Sem essa ajuda, julgo que teria sido impraticável concluir com êxito este percurso académico. A estes, em especial, espero poder retribuir através dos conhecimentos e competências que adquiri, no desempenho das minhas tarefas atuais e futuras de uma forma mais proactiva e mais eficiente.

Que o meu percurso e este estudo possam servir de contributo para aumentar a adoção de melhores políticas e medidas de gestão de recursos humanos nas organizações, que, por sua vez, permitam criar mais e melhores condições a todos os trabalhadores que pretendam aumentar as suas competências e qualificações académicas.

Resumo

Este estudo aborda um dos desafios centrais da Gestão de Recursos Humanos: as práticas de recursos humanos (RH) que promovem uma redução na intenção de abandono e estimulam a permanência dos trabalhadores nas organizações.

Na era atual do conhecimento e da globalização, em que a economia funciona num ritmo acelerado e numa dinâmica de mudanças contínuas, sendo cada vez mais difícil prever o futuro próximo, as pessoas são o fator diferenciador e o pilar da sustentabilidade das organizações a médio e a longo-prazo, pelo que a implementação de estratégias de RH que promovam a retenção dos trabalhadores é algo imperativo (Mazur, 2015; Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2017).

Por outro lado, é uma realidade que, nos dias de hoje, homens e mulheres integram de igual forma a força de trabalho, colocando novos problemas de conflitualidade trabalho-família, inerentes à sobreposição de papéis (Guerreiro & Pereira, 2006), o que é particularmente evidente no caso dos trabalhadores estudantes do ensino superior, que, regra geral, assumem um papel tripartido (trabalho-família-escola), tal como referido no estudo de Costa (2012).

Tendo em conta as considerações anteriores, o objetivo deste estudo é analisar o impacto de medidas específicas de conciliação trabalho-família (WLB – Work Life Balance) e de apoio social (WLS - Work Life Support) no comprometimento organizacional dos trabalhadores-estudantes e, em sequência, o impacto desse comprometimento organizacional na sua intenção de abandono da organização.

Os resultados mostram que, em geral, existe uma influência positiva e significativa das medidas WLB e WLS no comprometimento organizacional dos trabalhadores-estudantes do ensino superior em Portugal, sobretudo nas suas dimensões afetiva e calculativa, e mostram também que um maior comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores-estudantes implica uma menor intenção de abandono da organização.

Palavras-chave: intenção de abandono, medidas de conciliação trabalho-família-escola, comprometimento organizacional, trabalhadores-estudantes.

Abstract

This study addresses one of the central challenges of Human Resource Management: the HR practices that stimulate workers' intention to remain in organizations.

In today's era of knowledge and globalization, where the economy is operating at a rapid pace and in a dynamic of continuous change, and where it is increasingly difficult to predict the near future, people are the distinguishing factor of organizations and the pillar of their sustainability in medium and long-term, therefore, the implementation of HR strategies that promote employee retention is imperative (Mazur, 2015; Savanevičienė & Stankevičiūtė, 2017).

On the other hand, it is a current reality that men and women integrate the labor force in an identical way, leading to new problems of work-family duality, with the inherent conflicts in the overlapping of roles (Guerreiro & Pereira, 2006), which is particularly evident in the case of student workers from higher education, who, in general, play a triple role (work-family-school), as referred in the study of Costa (2012).

Considering the above, the objective of this study is to analyse the impact of specific measures of work-family-study conciliation (WLB – Work Life Balance) and of social support (WLS – Work Life Support) on the organizational commitment of student workers and, in sequence, the impact of such organizational commitment on their intention to abandon their organizations.

The results show that, in general, there is a positive and significant influence of both WLB and WLS measures on the organizational commitment of student-workers in Portugal, especially in what concerns its affective and calculative dimensions. Moreover, a greater affective organizational commitment of student-workers seems to imply a lower turnover intention.

Keywords: turnover intention, work-life-balance policies, organizational commitment, student-workers.

Lista de gráficos

Figura 1: Modelo concetual	20
Gráfico 1: idade dos inquiridos	25
Gráfico 2: género dos inquiridos	26
Gráfico 3: estado civil dos inquiridos.....	26
Gráfico 4: distribuição do número de dependentes dos inquiridos.	27
Gráfico 5: tipo de vínculo contratual dos inquiridos	27
Gráfico 6: regime de horário de trabalho dos inquiridos.....	28
Gráfico 7: tipo de horário de trabalho dos inquiridos.....	28
Gráfico 8: antiguidade (em anos) na organização	29
Gráfico 9: distribuição por tipo de organização	29
Gráfico 10: distribuição por dimensão da organização	30
Gráfico 11: distribuição por sector de atividade (frequências absolutas).....	30
Gráfico 12: distribuição dos inquiridos por instituição de ensino.....	31
Gráfico 13: distribuição dos inquiridos por regime de ingresso	31
Gráfico 14: distribuição por áreas de estudo dos cursos (frequências absolutas)	32
Gráfico 15: motivações de ingresso (moda)	32
Gráfico 16: ambiente organizacional (moda).....	33
Gráfico 17: práticas de flexibilização de horários (WLB) - frequências absolutas	34
Gráfico 18: práticas de apoio social (WLS) - frequências absolutas	35
Gráfico 19: comprometimento organizacional por dimensões (distribuições – boxplots) ..	35
Gráfico 20: intenção de abandono da organização.....	36

Lista de tabelas

Quadro 1 - Modelo das três componentes, de Meyer e Allen (1991).....	10
Tabela 1 – Outputs parciais das regressões do modelo 1.....	38
Tabela 2 – Output parcial da regressão do modelo 2.....	40

Lista de siglas

AMS – *Academic Motivation Scale*

CITE - Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego

CO – Comprometimento Organizacional

EME - *Echelle de Motivation en Education*

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IP – Instituto Politécnico

PME – Pequenas e Médias Empresas

RH – Recursos Humanos

RL – Revisão da Literatura

WLB – *Work Life Balance*

WLS - *Work Life Support*

Índice

DEDICATÓRIA	II
AGRADECIMENTOS	III
RESUMO	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE GRÁFICOS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
LISTA DE SIGLAS	VIII
ÍNDICE	IX
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1. O Turnover e a Intenção de Turnover	5
2.1.1. Definição de <i>turnover</i>	5
2.1.2. Os custos do <i>turnover</i>	6
2.1.3. Determinantes da intenção de <i>turnover</i>	7
2.2. O Comprometimento Organizacional	8
2.3. Estratégias de Recursos Humanos que promovem a retenção de trabalhadores	11
2.4. Boas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal	14
2.4.1. Flexibilização de horários WLB (<i>Work Life Balance</i>)	14
2.4.2. Medidas de apoio social WLS (<i>Work Life Support</i>)	16
2.5. O caso particular dos Trabalhadores-Estudantes	17
3. METODOLOGIA	20

3.1. Modelo conceitual e hipóteses de investigação	20
3.2. Recolha de Dados	21
3.3. Modelos estatísticos	23
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	25
4.1. Caracterização da amostra	25
4.2. Testes das Hipóteses de investigação	38
5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO	41
REFERÊNCIAS	45
WEBGRAFIA	52
ANEXOS	53

1. INTRODUÇÃO

É consensual que ter gestores que se preocupam com os trabalhadores e um bom ambiente social nas empresas promove a produtividade. No caso de Portugal, em que a reduzida produtividade do trabalho é considerada um problema crónico da economia, a gestão de recursos humanos (GRH) assume um papel crítico. Segundo Miguel Pereira Lopes, coordenador da Unidade de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, “os automatismos e a robotização, tal como a introdução de nova tecnologia em geral, são normalmente fáceis de copiar e adquirir”, ao contrário das pessoas, que “são a forma de as empresas se tornarem produtivas e competitivas”. De facto, o autor argumenta que “sem aumentos de produtividade (do trabalho), não poderão existir aumentos salariais nem melhorias do nível de vida”.¹

Por sua vez, Mário Ceitil e Maria Isabel Duarte referem que vários estudos são "praticamente coincidentes pelo menos na constatação de que um dos aspetos diferenciadores das empresas *'high performance'* é a existência de um ambiente social interno positivo, como resultado de boas práticas em Gestão de Recursos Humanos" e que esse ambiente interno "é uma das condições determinantes para que sejam alcançados melhores níveis de produtividade das pessoas".¹

Constata-se assim que o sucesso das organizações do século XXI depende de estratégias e medidas de GRH que promovam o investimento no capital humano a par de um bom ambiente social interno. Na verdade, estas medidas são essenciais para estimular a aprendizagem e a retenção do conhecimento e de talentos, e aumentar o desempenho organizacional, uma vez que as pessoas são o fator chave para a vantagem competitiva e para o crescimento sustentável da organização (Collings & Mellahi, 2009; Farndale, Scullion & Sparrow, 2010; Lado & Wilson, 1994; Schuler, Jackson & Tarique, 2011).

No contexto atual, onde as qualificações necessárias para o desempenho do trabalho são cada vez mais transversais, os trabalhadores devem investir continuamente na aprendizagem para potenciar o seu desempenho, conforme defendem Arthur, Bennett, Edens & Bell (2003), que afirmam que a aprendizagem “é um dos métodos mais eficazes de

¹ Citado do artigo “O mais importante são as pessoas”, in Recursos Humanos e *Coaching* 2017, Jornal de Negócios. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/recursos-humanos-e-coaching-2017/detalhe/o-mais-importante-sao-as-pessoas>, acessado a 23 de Fevereiro de 2019.

melhorar a produtividade dos indivíduos”, uma vez que, na sociedade atual, o conhecimento torna-se rapidamente obsoleto. Segundo Chiavenato (2010), “o conhecimento só poderá ser produtivo quando aplicado para produzir resultados, melhorar processos, adicionar valor e gerar riqueza“ e “apenas aqueles capazes de a interpretar e transformar antes dos outros, num novo produto, serviço ou inovação, se distinguem”. Para este autor, a aprendizagem tem como finalidade obter resultados em três áreas chave: o conhecimento (o saber, que constitui o resultado de aprender a aprender, aprender continuamente e ampliar, transmitir e partilhar o conhecimento), a habilidade (o saber fazer, que significa utilizar e aplicar o conhecimento, seja para resolver problemas e situações, seja para criar e inovar, transformando o conhecimento em resultados) e a atitude empreendedora, que permite ao indivíduo a auto-realização do seu potencial (o saber fazer acontecer, alcançar e superar metas, assumir riscos e atuar como agente de mudança, agregar valor, obter excelência e focar-se nos resultados). Estes, aliados à capacidade de julgamento (o saber analisar a situação e o contexto, que significa saber obter dados e informações, ter espírito crítico, julgar os factos, ponderar com equilíbrio e definir prioridades), estabelecem a diferença entre um trabalhador comum e um talento. E o que é crucial para o sucesso das organizações é investir em trabalhadores que possuem esta diferença competitiva que as valoriza, adotando continuamente estratégias para gerir e reter o conhecimento e o talento (Kong & Thomson, 2009; Novak, 2017).

As contribuições académicas na área das medidas de GRH que promovem o investimento no talento e um ambiente social positivo têm aumentado, essencialmente demonstrando que um leque alargado de benefícios de conciliação laboral se reflete em maiores níveis de comprometimento, motivação e desempenho por parte dos trabalhadores (Barrena-Martínez, López-Fernández & Romero-Fernández, 2017). Possuir trabalhadores comprometidos pode contribuir para a melhoria do desempenho no trabalho e assegurar a permanência, lealdade e identificação dos recursos humanos, o que pode reduzir significativamente os níveis de turnover, o absentismo, a insatisfação e a desmotivação (Rocha & Pelaez, 2004), e permitem à organização focar-se no desempenho, ao invés de na variedade de atitudes que podem levar ao conflito e à confrontação. Portanto, as organizações preocupadas em gerar e manter o comprometimento organizacional dos seus trabalhadores vão descobrir que estes estão mais abertos a mudanças, são mais flexíveis e abertos e estão focados na qualidade e no desempenho.

As medidas de conciliação laboral tornam-se ainda mais prementes com a existência crescente de mulheres na força de trabalho. Quer homens quer mulheres passaram a deter

uma dupla presença em termos das dimensões familiar e profissional: fatores como o casamento, o divórcio, a monoparentalidade e outras atividades da esfera pessoal e social, impactam na vida profissional de todos os indivíduos, num mundo cada vez mais interconectado (Guerreiro & Pereira, 2006). Reforça ainda Costa (2012) que, no caso específico dos trabalhadores estudantes, dado o acréscimo da dimensão escolar dos homens e das mulheres, manifesta-se uma tripolaridade de papéis.

A pertinência do foco deste estudo nos trabalhadores estudantes do ensino superior justifica-se não só pela multidimensionalidade de papéis na sua vida (trabalho, família, escola, pessoal, social, etc.), mas também por constituírem uma amostra privilegiada de indivíduos que já estão integrados na organização e embebidos da sua cultura organizacional e que têm uma efetiva preocupação com a aprendizagem, com o aumento das suas qualificações e da sua empregabilidade, quer dentro da sua organização atual através de progressões na carreira, quer noutras organizações presentes no mercado.

Principalmente quando não estão disponíveis trabalhadores devidamente qualificados no mercado de emprego e os trabalhadores qualificados têm facilidade de movimentação entre organizações, isto torna-se um desafio que estimula o tecido das organizações para práticas que promovam a retenção dos seus talentos e que fomentem o investimento no conhecimento dos seus trabalhadores, evitando custos de recrutamento, acolhimento, formação e desenvolvimento. É por isso relevante avaliar se as medidas que as organizações implementam, no que concerne à conciliação do trabalho com a vida escolar e familiar dos seus trabalhadores-estudantes, produzem impacto no seu grau de comprometimento organizacional, e de que forma se opera este impacto.

Deste modo, os objetivos do presente estudo são os de determinar, numa amostra de trabalhadores estudantes do ensino superior português, o impacto das medidas de conciliação trabalho-família-escola implementadas pela entidade empregadora no seu nível de comprometimento organizacional e, posteriormente, o impacto desse comprometimento organizacional na sua intenção de abandono da organização.

A metodologia utilizada consiste num estudo empírico cujos dados foram recolhidos através de questionário. Relativamente aos objetivos do estudo e às hipóteses de investigação a eles subjacentes, a técnica utilizada foi a regressão linear múltipla, num primeiro modelo para aferir se as medidas de conciliação trabalho-família-escola impactam positivamente no

comprometimento organizacional, e quais, e depois, num segundo modelo, para aferir se um maior nível de comprometimento organizacional implica uma menor intenção de abandono.

De forma resumida, os resultados evidenciam uma influência positiva e estatisticamente significativa das medidas de conciliação trabalho-família-escola e de algumas medidas de apoio social no comprometimento organizacional dos trabalhadores estudantes do ensino superior português, sobretudo nas suas componentes afetiva e calculativa, e que um maior comprometimento organizacional afetivo da parte destes implica uma menor intenção de abandono.

Quanto à estrutura da presente dissertação, no capítulo 2 será apresentada uma revisão da literatura mais relevante nas temáticas relacionadas com o *turnover* e a intenção de *turnover*, e como a intenção de *turnover* é influenciada pelo comprometimento organizacional dos trabalhadores e pela existência de políticas de GRH nas organizações, nomeadamente as que respeitam a medidas de conciliação trabalho-família-escola e a medidas de apoio social. No capítulo 3, são descritos a metodologia, incluindo o modelo concetual considerado, hipóteses de investigação, método de recolha de dados, modelos estatísticos e variáveis. O capítulo 4 expõe e discute os resultados obtidos e, no capítulo 5, extraem-se as principais conclusões e implicações do estudo para a Gestão e para a GRH em particular.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A RL está estruturada em cinco subsecções, atendendo aos objetivos do estudo. Em primeiro lugar, analisar-se-ão as contribuições da literatura relativamente ao conceito de *turnover* e respetiva distinção com o conceito de intenção de *turnover*. De seguida, explora-se o conceito de comprometimento organizacional e a sua importância para as organizações. Posteriormente, elencam-se as principais estratégias genéricas de gestão de recursos humanos que promovem a retenção dos trabalhadores, nomeadamente as medidas de conciliação trabalho-família referidas na literatura, e, por fim, particulariza-se a questão dos trabalhadores-estudantes.

2.1. O *Turnover* e a Intenção de *Turnover*

Nesta primeira subsecção, pretende-se abordar a definição dos conceitos de *turnover* e intenção de *turnover*, tipificar os custos associados ao *turnover* para as organizações, e resumir os principais determinantes da intenção de *turnover* apontados na literatura.

2.1.1. Definição de *turnover*

O *turnover* pode ser definido como o termo do contrato de trabalho de um colaborador com a organização onde trabalha (Tett & Meyer, 1993). Para Burgess (1998), o *turnover* consiste na rotação ou movimentação de trabalhadores no mercado de trabalho, entre empresas, lugares e ocupações, assim como entre os estados de emprego e desemprego. O *turnover* pode ser coletivo ou individual, voluntário ou involuntário. O *turnover* voluntário reflete uma decisão por parte do colaborador em sair da organização, enquanto o involuntário reflete uma decisão por parte da organização a favor da saída do colaborador (Shaw *et al.*, 1998).

A maioria da investigação realizada sobre esta temática não foca de facto o *turnover* na sua verdadeira definição, mas sim a intenção de *turnover* (Dalton *et al.*, 1995 citado em Oliveira, 2009). Segundo Macedo (2008), esta última é entendida como “a probabilidade subjetiva que individualmente cada um estima de abandonar a organização num futuro próximo”.

Embora a intenção seja diferente da efetiva concretização, existe um consenso entre os estudiosos de que a “intenção de sair” é o melhor previsor do *turnover* (Tett & Meyer, 1993). Também Allen, Shore & Griffeth (2003) e Shore & Martin (1989) apontam a intenção de *turnover* como um conceito mais válido, uma vez que a intenção de *turnover* está sob o controle do indivíduo, ao contrário do *turnover* efetivo.

A intenção de abandonar a organização depende de múltiplos fatores, tais como a relação entre o trabalhador e os seus colegas de trabalho, supervisores e subordinados, a baixa remuneração, o desinteresse pelas funções desenvolvidas, propostas de trabalho mais aliciantes, e fatores familiares, entre outros. Macedo (2008) refere como determinantes da intenção de abandono a percepção do clima das organizações, o bem-estar afetivo no trabalho, o comprometimento e identificação com a organização, e a percepção externa de prestígio.

2.1.2. Os custos do *turnover*

Steel, Griffeth & Hom (2002) afirmam que o *turnover* voluntário deve ser evitado porque implica custos significativos para a organização. Estes custos refletem-se em despesas de recrutamento e seleção, custos de formação e desenvolvimento e custos de saída de capital humano, que não são contabilisticamente mensuráveis, mas que podem produzir maior prejuízo que os restantes (Grissom, Nicholson-Crotty & Keiser, 2012). Este assunto tem captado grande atenção por parte de profissionais de recursos humanos e de investigadores devido à crescente dificuldade em reter trabalhadores qualificados (Cappelli, 2009; Towers Watson, 2012).

A existência de um *turnover* elevado numa organização representa assim custos financeiros e não financeiros. Os custos financeiros incluem principalmente o custo do investimento nos novos trabalhadores, os direitos salariais a pagar por tempo de serviço aos que abandonam, e as perdas na produtividade. Os outros custos, não financeiros, são menos discerníveis e mais difíceis de estimar, mas são considerados os que produzem maior impacto negativo na eficiência organizacional, tais como perda de clientes, perda de negócios, reduções na produtividade, redução da segurança no local de trabalho, e danos na moral (por sobrecarga de trabalho dos trabalhadores que permanecem) (O’Connell & Kung, 2005).

Em suma, uma elevada taxa de abandono pode tornar-se um obstáculo grave para a produtividade, qualidade e lucratividade das organizações, qualquer que seja a dimensão da organização. Deste modo, a organização necessita de implementar estratégias de RH que promovam a retenção dos bons trabalhadores, sob pena de prejudicar a produtividade organizacional e a moral dos restantes trabalhadores.

2.1.3. Determinantes da intenção de *turnover*

A intenção de abandonar o local de trabalho é fruto de múltiplos fatores, como por exemplo relações laborais entre colaborador e os seus pares, subordinados ou superiores, reduzida remuneração, desinteresse pelas funções desenvolvidas, propostas de trabalho mais aliciantes, e fatores familiares, entre outros.

Por exemplo, Morrell, Loan-Clarke & Wilkinson (2001), na sua análise sobre as intenções de abandono, apontam como determinantes: a oferta e a procura de recursos humanos, o desemprego e o emprego, as oportunidades no mercado de trabalho, o nível salarial, o custo dos empregos, a satisfação no trabalho, o envolvimento no trabalho, as carreiras, o *stress* ocupacional, o clima organizacional, as características das funções e o estilo de liderança. Por sua vez, Macedo (2008) refere como determinantes da intenção de abandono a perceção do clima das organizações, o bem-estar afetivo no trabalho, o comprometimento e identificação com a organização, e a perceção externa de prestígio.

Maertz (2001) concebeu uma tipologia que inclui oito categorias de forças motivacionais que levam ao *turnover*: afetivas, contratuais, constituintes, alternativas, calculativas, normativas, comportamentais e morais. As forças afetivas incidem em sentimentos que um trabalhador acaba por ter em relação à organização onde trabalha e que podem traduzir-se em conforto ou desconforto. As forças contratuais consistem nos acordos tácitos de obrigações entre os trabalhadores e a organização. As forças constituintes dizem respeito às relações que o indivíduo tem com os colegas de trabalho e com a organização em si. As forças alternativas remetem para as opções alternativas ao trabalho atual que os colaboradores dispõem. Se tiverem ofertas de trabalho mais aliciantes podem pretender sair da organização. As forças calculativas dizem respeito ao alcance de objetivos. Se o colaborador vê que consegue atingir os seus objetivos na organização onde está, tende a

permanecer, mas se sentir o contrário terá tendência para sair. As forças normativas refletem as percepções dos trabalhadores relativamente às expectativas dos amigos e familiares sobre continuar ou não na organização. As forças comportamentais remetem para os custos de uma saída. O colaborador conhece esses custos e, para os evitar, fica na organização. Por fim, as forças morais remetem para o desejo de fazer o que está certo e evitar agir de forma inconsistente com os seus valores.

Porter, Steers, Mowday & Boulian (1974), referem que o comprometimento demora mais tempo a desenvolver-se e é mais estável que a satisfação. Por último, Tett & Meyer (1993) compararam três abordagens principais na previsão da intenção de *turnover*. A primeira sugere que o comprometimento organizacional prevê a intenção de *turnover* de forma direta, enquanto a satisfação no trabalho apenas a influencia de forma indireta através do seu efeito no comprometimento organizacional; a segunda sugere o reverso, ou seja, que a satisfação no trabalho é que medeia a influência do comprometimento organizacional na intenção de *turnover*; a terceira indica que a satisfação com o trabalho e o comprometimento organizacional afetivo influenciam de forma independente a intenção de *turnover*.

A primeira destas abordagens considera o comprometimento organizacional como algo estável e que leva tempo a desenvolver e tem recebido um suporte empírico mais forte, justificando o estudo de mecanismos através dos quais as organizações podem transformar trabalhadores satisfeitos em trabalhadores comprometidos (Tett & Meyer, 1993).

2.2. O Comprometimento Organizacional

Segundo Allen & Meyer (2000), o comprometimento organizacional (CO) é o estado psicológico que representa a ligação do indivíduo à organização, tendo grandes implicações na decisão de permanecer ou não na mesma. Já Porter *et al.* (1974) definem o comprometimento organizacional como “a força relativa da identificação de um indivíduo e do seu envolvimento em determinada organização”. Referem que este fenómeno pode ser caracterizado por três fatores: a) uma forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização; (b) vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização; (c) desejo em manter a ligação com a organização.

Por seu turno, Morrow (1983) recomenda que se delimite a definição de comprometimento organizacional a três tipos de ligação psicológica, baseados na: a)

complacência ou envolvimento calculativo, ou seja, num padrão de comportamento motivado por recompensas ou evitamento de punições; b) identificação ou envolvimento baseado num desejo de afiliação; c) internalização ou envolvimento originado na congruência entre os valores individuais e organizacionais.

Noutras definições, Lincoln & Kalleberg (1985), argumentam que o comprometimento organizacional se traduz na identificação dos trabalhadores com a organização e na aceitação dos seus objetivos e valores. Presume-se que as pessoas mais comprometidas revelam um maior empenho na realização do seu trabalho, assim como no alcance dos objetivos organizacionais. Mowday, Steers & Porter (1979) referem que o comprometimento constitui algo mais do que uma mera relação passiva entre o trabalhador e a organização, pressupõe a existência de uma relação ativa, na qual os indivíduos desejam contribuir para o bem-estar da organização.

Para Reichers (1985), o comprometimento organizacional pode ser entendido como uma coleção de comprometermos múltiplos para com vários grupos que estão incluídos na organização, como por exemplo a gestão de topo, os clientes, os sindicatos e o público. Já para Ingersoll, Kirsch, Merk & Lightfoot (2000), estar comprometido com a organização implica uma vontade de exercer um esforço considerável em nome da organização e de aceitar os valores e objetivos da mesma. Por fim, segundo Randall, Fedor & Longenecker (1990), comprometimento é a expressão dos comportamentos e ações. A preocupação com a qualidade, a prontidão em partilhar conhecimento e a presença no local de trabalho são comportamentos expressos que traduzem o comprometimento dos colaboradores.

Aparentemente há consenso em definir comprometimento organizacional como uma relação estabelecida entre um indivíduo e a organização onde trabalha, embora os diferentes autores diverjam nas abordagens usadas. Por exemplo, enquanto Allen & Meyer (1993) concebem o comprometimento como um estado psicológico, Mathieu & Zajac (1990) e Mowday, Porter & Steers (1982) vêm a relação como um laço. Foi na década de 70 do século XX que Mowday *et al.* (1979) identificaram um crescente interesse pelo conceito de comprometimento organizacional. A partir daí, formaram-se várias correntes e opiniões, com conclusões muitas vezes opostas.

Dentro das várias definições propostas na literatura, em que o comprometimento organizacional tem sido medido através de múltiplas abordagens (Meyer & Allen, 1991; Morrow, 1983; Mowday *et al.*, 1982), surgiu um consenso para a sua abordagem como um

constructo multidimensional, no qual tem ganho aceitação generalizada o modelo multidimensional do comprometimento organizacional proposto por Meyer & Allen (1991), designado como o “Modelo das Três-Componentes do Comprometimento Organizacional” (*Three-Component Model of Organizational Commitment*), segundo o qual o comprometimento assume simultaneamente uma componente afetiva (a ligação emocional, a identificação e o envolvimento dos trabalhadores com a organização – os trabalhadores ficam porque querem ficar), uma componente calculativa (a consciência dos custos associados à sua saída da organização - os trabalhadores ficam porque necessitam) e uma componente normativa (o sentimento de obrigação de continuar a trabalhar na organização – os trabalhadores ficam porque sentem obrigação de ficar), de acordo com o apresentado no Quadro 1. Este modelo também tem recebido grande aceitação em Portugal (Carochinho, Neves & Jesuino, 1998; Ceribeli, Ferreira & Botelho, 2017; Rego & Souto, 2004).

Quadro 1 - Modelo das três componentes, de Meyer e Allen (1991)²

Componentes	Caracterização	Razões da permanência	Estado psicológico
Afetivo	Grau em que o indivíduo se sente emocionalmente ligado, identificado e envolvido com a organização.	O indivíduo sente que quer permanecer.	Desejo
Calculativo	Grau em que o indivíduo se mantém ligado à organização devido ao reconhecimento dos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode advir da ausência de alternativas de emprego ou do sentimento de que os sacrifícios pessoais gerados pela saída serão elevados.	O indivíduo sente que tem necessidade de permanecer.	Necessidade
Normativo	Grau em que o indivíduo possui um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.	O indivíduo sente que deve permanecer.	Obrigaçã

É importante realçar que o conceito de comprometimento organizacional se distingue do conceito mais universal de satisfação no trabalho, embora estejam positivamente

² Fonte: Adaptado de Rego & Souto (2004)

relacionados e ambos influenciem negativamente a intenção de abandono. Para destacar a importância do comprometimento organizacional para a intenção de abandono, os estudos que consideraram ambos os conceitos de forma independente descobriram que o comprometimento organizacional possui um efeito mais forte na intenção de *turnover* do que a satisfação no trabalho (Arnold & Feldman, 1982; Peters, Bhagat & O'Connor, 1981).

Na verdade, o comprometimento organizacional foi estudado extensivamente ao longo das últimas décadas devido ao impacto da sua influência na forma como os trabalhadores abordam a sua carreira profissional (Allen & Meyer, 1990; Mowday *et al.*, 1979; O'Reilly & Chatman, 1986). Contudo, Rousseau (1998) enfatiza que, pelo facto das carreiras nos últimos tempos serem cada vez mais caracterizadas pela mudança ao invés da estabilidade, os trabalhadores cada vez menos se identificam com os seus empregadores. Na perspectiva da organização, esta tendência é um problema, já que um fraco comprometimento organizacional pode reduzir a produtividade dos trabalhadores para um nível abaixo do desejado pela organização (Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin & Jackson, 1989). Para além disso, existe o receio de que estes trabalhem, cada vez mais, com uma perspectiva de abandonar, a organização no curto prazo.

Em forma de conclusão, para os diversos autores, o comprometimento organizacional implica um elo de ligação que promove um comportamento ou uma atitude positiva em relação a uma organização que predisponha o indivíduo a comportar-se por forma a beneficiar essa organização (Meyer & Herscovitch, 2001). Por isso, é importante questionar se as práticas de conciliação trabalho-família-escola implementadas pela organização influenciam esse comprometimento e a retenção dos talentos.

2.3. Estratégias de Recursos Humanos que promovem a retenção de trabalhadores

As estratégias de RH abrangem políticas para aumentar as condições de trabalho e adaptá-las às exigências da vida moderna e às expectativas dos trabalhadores. Podemos separá-las em dois tipos principais: as que são legalmente obrigatórias (licenças parentalidade/maternidade, licenças por doença, estatuto de trabalhador-estudante, entre outras), e as não obrigatórias ou discricionárias (Guerreiro & Abrantes, 2007), sobre as quais este estudo vai incidir.

Quando são implementadas medidas de recursos humanos discricionárias por parte da organização, estas são criadas com a intenção de produzir um impacto positivo direto ou indireto no ambiente de trabalho, um maior comprometimento dos trabalhadores com a organização, reduzindo os atrasos, o absentismo e a intenção de abandono, e aumentando a motivação, a produtividade e a permanência dos trabalhadores.

As políticas de RH têm sido de facto o foco principal de diversas pesquisas académicas. No entanto, embora exista muita literatura dedicada a estudar as razões que levam os funcionários a deixar uma organização, as razões para permanecer na organização estão bem menos documentadas (Steel *et al.*, 2002). Ainda assim, no que concerne às estratégias de retenção, a literatura existente suporta o efeito das práticas de equilíbrio entre vida profissional e pessoal no aumento das capacidades de recrutamento e retenção (Batt & Valcour, 2003; Evans & Callan, 2003; Yasbek, 2004).

Torna-se assim importante efetuar mais estudos para analisar detalhadamente as estratégias e práticas de RH, especificamente as práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, e de apoio social, que reduzem a intenção de abandono e promovem a permanência dos trabalhadores na organização, e quais as suas vantagens para as organizações.

Tal como referido anteriormente, um dos principais problemas das organizações de hoje é a denominada “dupla-presença”, na qual o trabalhador não consegue desligar-se dos problemas familiares enquanto trabalha. Estudos recentes demonstraram que a flexibilidade diminui a transferência do stress trabalho-casa e do stress casa-trabalho (Hyland & Prottas, 2017). A conciliação trabalho-família gera as condições que permitem que tanto homens como mulheres possam executar diferentes papéis. Portanto, as organizações que procuram atrair e manter bons funcionários e aumentar a competitividade devem considerar o bem-estar integral do indivíduo nos seus modelos de gestão. A conciliação incentiva diretamente o comprometimento organizacional dos trabalhadores (aceitação de objetivos, valores e cultura), aumentando a produtividade e reduzindo o absentismo e o *turnover* (Díaz & Rodríguez, 2007).

Neste âmbito, realça-se um estudo longitudinal, com a duração de um ano, iniciado em 2011, com uma amostra de 721 gestores de uma grande empresa do setor financeiro, que tinha como objetivo avaliar a predisposição dos gestores de considerar a perspetiva de aplicar medidas de flexibilização do trabalho nos seus departamentos, de fomentar discussões sobre

flexibilidade laboral com os trabalhadores e, finalmente, de autorizar a sua aplicação sempre que possível, mais especificamente aquelas relacionadas com a flexibilidade de horários. A iniciativa deste programa partiu da gestão de topo da organização e não tinha como objetivo melhorar a conciliação trabalho-família dos trabalhadores, nem a diversidade no local de trabalho, mas sim estudar o impacto destas medidas no aumento do lucro, da qualidade do serviço e da reputação da marca.

Apesar do objetivo inicial do estudo não pretender obter tais conclusões, este permitiu identificar vantagens e desvantagens da aplicação das medidas de conciliação trabalho-família no local de trabalho, e tipificar as atitudes que os gestores/decisores têm na sua implementação. Neste particular, as conclusões mais importantes retiradas do estudo foram que: (1) em geral os gestores têm a capacidade de mudar as suas atitudes ao longo do tempo, principalmente se as políticas de conciliação estiverem alinhadas com as diretrizes organizacionais; e (2) existem práticas e políticas mais importantes que predispoem os gestores a implementar medidas de conciliação trabalho-família.

Para além disso, este estudo mostrou ainda que as atitudes que promovem a implementação de medidas de conciliação trabalho-família, dependem das características pessoais dos gestores (idade, género, perfil psicológico), dos obstáculos que se lhes apresentam na organização (número baixo ou elevado dos funcionários supervisionados), de experiência anterior que os gestores possuem em supervisionar trabalhadores que usufruem das medidas, e das diversas estratégias de comunicação e disseminação organizacional que as organizações implementam para incentivar a utilização das medidas (Sweet, Pitt-Catsoupes & James, 2017).

Deste modo, do estudo pode concluir-se que também a cultura organizacional é um fator importante, quer para a aplicação prática de tais medidas, quer para a predisposição dos funcionários em usufruir destas, sem receio de represálias ou discriminação por parte dos colegas de trabalho e dos seus supervisores diretos.

É assim possível afirmar que, sem o envolvimento da gestão de topo em assumir que estas medidas são estratégicas para a organização e sem uma eficaz e continuada comunicação e disseminação de informação organizacional nesse sentido, estas medidas não serão utilizadas e não servirão o objetivo, podendo até ser contraproducentes, produzindo conflitos entre colegas, e entre trabalhadores e supervisores.

2.4. Boas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal

A Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social³ identifica duas categorias principais de boas práticas em matéria de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, que são:

Formas de organização do tempo de trabalho, que passaremos a denominar flexibilização de horários WLB (*Work Life Balance*), tais como: flexibilidade de horário, horário compactado num número reduzido de dias por semana, trabalho a partir de casa/escritório móvel, teletrabalho e banco de horas;

Benefícios diretos a trabalhadores e a familiares, que passaremos a denominar medidas de apoio social WLS (*Work Life Support*), tais como: apoios financeiros, serviços de saúde, bem-estar e de gestão do *stress*, protocolos com serviços de natureza variada, na área da educação, saúde e lazer, serviços de transportes, serviços de acolhimento de crianças nas instalações da empresa, concessão de períodos de tempo de assistência a familiares – ascendentes, descendentes ou cônjuges – para além dos instituídos na lei.

2.4.1. Flexibilização de horários WLB (*Work Life Balance*)

As organizações oferecem cada vez mais benefícios na vida profissional, tais como horários de trabalho flexíveis, para auxiliar os funcionários na gestão do trabalho e da sua vida pessoal (Friedman, 1992), naturalmente muitas vezes com o objetivo de fomentar resultados positivos (Osterman, 1995). Tal como já referido anteriormente, existem estudos que comprovam que efetivamente estes benefícios facilitam o vínculo organizacional, aumentam o comprometimento organizacional e diminuem as intenções de abandono (Grover & Crooker, 1995; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999). Mais em pormenor, alguns estudos concluem que horários de trabalho flexíveis ou reduzidos contribuem para o

³ Citado do artigo “Boas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal”, aceso em 27/02/2019 em <http://cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>

aumento do comprometimento afetivo e para a diminuição da intenção de abandono (Allen, 2001; Baltes, Briggs, Huff, Wright & Neuman, 1999).

No caso dos trabalhadores estudantes, que procuram atualizar ou obter mais qualificações e outras competências profissionais e que assumem uma tripolaridade de papéis na sua vida (trabalho, família e escola), esta temática assume especial importância e de facto observa-se na literatura uma crescente preocupação com a conciliação entre o trabalho e a vida pessoal, familiar e académica. Alguns estudos referem que os trabalhadores cada vez mais permitem que as decisões no trabalho sejam afetadas por fatores externos ao trabalho, incluindo os que provêm da vida escolar, e vice-versa (Crocitto, Arthur & Rousseau, 1998; Fletcher & Bailyn, 1996). Na área da Sociologia, também é referido, por exemplo por Champoux (1981), que a forma como se desenvolve a carreira pessoal é muitas vezes afetada por diversas identidades sociodemográficas (o indivíduo é trabalhador(a), pai/mãe, filho(a), marido/mulher, dirigente associativo, estudante, entre outras) e não por apenas uma delas. Não surpreende assim quando Richardson (1993) argumenta que a literatura sobre a psicologia vocacional necessita de ter em conta o facto de que o papel no trabalho está inextricavelmente interligado com outros papéis na vida, nomeadamente com o de estudante, e que não devem ser separados nos estudos empíricos.

Com a preocupação crescente de equilibrar o papel laboral com os outros papéis da vida, as medidas de flexibilidade laboral, ou a facilidade com que o trabalhador pode mudar o seu horário de trabalho (McGuire & Liro, 1986), são cada vez mais valorizadas pelos trabalhadores. Tendo frequentemente outras obrigações fora da esfera organizacional, os trabalhadores são sensíveis e responsáveis para garantir a compatibilidade entre os diversos papéis que desempenham (Fletcher & Bailyn, 1996; Hall & Gordon, 1973; Jackofsky & Peters, 1987; Park, Peterson & Seligman, 2004). Mais em concreto, horários de trabalho flexíveis podem aumentar esta compatibilidade de papéis porque permitem aos trabalhadores trocarem mais facilmente entre turnos diurnos e noturnos, controlar o número de horas trabalhadas em cada unidade de tempo, e desenhar um horário de trabalho específico para acomodar as responsabilidades extra organizacionais (McGuire & Liro, 1986). Para além disso, horários de trabalho flexíveis são mais propensos a reduzir conflitos de papéis e stress pessoal e, em consequência, a melhorar as atitudes no trabalho (Baltes *et al.*, 1999; Krausz, Sagie & Bidermann, 2000). Já Baltes *et al.* (1999), constataram que horários de trabalho alternativos (horário flexível e/ou comprimido) produzem efeitos positivos na satisfação com o trabalho. Deste modo, se a organização proporcionar horários de trabalho flexíveis,

isso pode instigar o trabalhador a ter uma percepção de uma troca relacional de qualidade com a organização e demonstrar reciprocidade em termos de comprometimento organizacional.

Em suma, a literatura existente sugere que a disponibilidade de benefícios WLB impacta positivamente no comprometimento organizacional, em particular na sua componente afetiva, e negativamente na intenção de abandono.

2.4.2. Medidas de apoio social WLS (*Work Life Support*)

As medidas de apoio social (WLS – *Work Life Support*) são também identificadas na literatura por diversos autores como sendo de grande importância no âmbito da conciliação familiar (Allen, 2001; Grover & Crooker, 1995; Kibazi & Michael, 2018; Munn & Chaudhuri, 2016). Estas medidas são muito diversificadas entre organizações e consistem num conjunto de equipamentos/serviços de suporte social, tais como cantinas, creches, colónias de férias, serviços médicos, facilidades de transporte de e para a empresa (em autocarro ou cedência de viatura própria), e também noutras medidas de suporte social do foro financeiro, tais como seguros de saúde para o trabalhador (algumas vezes extensíveis aos familiares), empréstimos financeiros e subsídios para pagamento de serviços de apoio à família (material escolar, propinas, etc.).

Como estas medidas são discricionárias e não obrigatórias por lei, depende de cada organização a vontade e a possibilidade da disponibilização desses serviços e infraestruturas. No entanto, e dentro da estratégia de RH, as organizações que implementem alguns destes tipos de apoios sociais podem potenciar ainda mais a retenção dos seus trabalhadores.

2.5. O caso particular dos Trabalhadores- Estudantes

Segundo Oliveira & Temudo (2008), no atual contexto de mudança social e de globalização económica, os trabalhadores tendem também a procurar novas formas de afirmação individual, nomeadamente através do regresso à vida académica.

Nesse sentido, o trabalhador-estudante justifica um estudo exclusivo. Outro argumento é o anteriormente referido de que, adicionalmente aos seus papéis profissional e familiar, o trabalhador estudante desempenha um papel académico, tendo assim, a necessidade de “conciliação da tripla jornada: trabalho, escola, e vida profissional/familiar”, conforme denominada por Costa (2011).

Para além disso, na perspetiva de Guerreiro & Abrantes (2007), os trabalhadores-estudantes diferenciam-se pelo facto de serem um grupo de indivíduos que demonstram motivação pessoal para investir na aprendizagem no sentido de reforçar as suas qualificações, de modo a estarem mais atualizados e preparados para se adaptarem às mudanças que fazem parte das exigências do mundo laboral atual, caracterizado por transformações em constante dinâmica. Os autores reforçam esta ideia afirmando que a falta de qualificações tende a bloquear a progressão na carreira, e apontam a valorização profissional, a integração efetiva no mercado de trabalho e a consolidação e progressão numa profissão já adquirida como os principais fatores que explicam o reingresso no sistema de ensino.

Existe uma forte crença que os indivíduos são cada vez mais os escultores das suas próprias carreiras (King, 2004; Sullivan, 1999) e que, por essa razão, tornaram-se mais autónomos no que diz respeito à obtenção de uma variedade de experiências de trabalho e de conhecimento entre empregos e organizações (Bird, 1996; Sullivan, Carden & Martin, 1998). Este interesse na autogestão da carreira acentua a ênfase dada à aprendizagem nos últimos anos. Adquirir conhecimento e competências (através da aprendizagem) beneficia frequentemente a carreira (Bird, 1996; Defillippi & Arthur, 1994) por ser uma forma de investimento em capital humano (Becker, 1993) suscetível de ser recompensado no mercado de trabalho, nomeadamente através de aumentos salariais e/ou progressões na carreira (Cable & Murray, 1999; Ng, Eby, Sorensen & Feldman, 2005). Em resumo, a aprendizagem é cada

vez mais valorizada pelos indivíduos por poder influenciar positivamente a construção do seu percurso profissional.

Dada a ênfase crescente na aprendizagem como precursora da carreira na atualidade, a oportunidade de poder acumular a aprendizagem com o trabalho pode ser um determinante importante das atitudes e comportamentos no trabalho (Lankau & Scandura, 2002). No entanto, pouca atenção foi dada à análise da oportunidade de aprendizagem como um possível determinante do comprometimento organizacional, apesar de, num dos poucos estudos existentes, existir evidência que a participação em cursos de formação está positivamente relacionada com o comprometimento organizacional (Birdi, Allan & Warr, 1997). As organizações podem disponibilizar aos seus trabalhadores uma grande variedade de canais para promover a aprendizagem, incluindo programas de desenvolvimento e de formação formais, *workshops*, grupos de partilha informal, *mentoring*, rotações de funções, missões internacionais, promoções e despromoções (Stilwell, Liden, Parsons & Deconinck, 1998).

Devido ao desejo cada vez maior dos trabalhadores atuais de lhes ser proporcionada a oportunidade de aprendizagem na organização, ou fora desta através de medidas de flexibilização e conciliação laboral e/ou de apoio social, se a organização lhes proporcionar as condições para tal, isso pode fazer aumentar o seu nível de comprometimento organizacional.

Embora a oportunidade de aprendizagem seja desejada pelo trabalhador, o processo de aprendizagem requiere tempo, energia e motivação por parte deste (Noe, 2009). Quando os trabalhadores estão a vivenciar conflitos entre as suas obrigações intra e extra-organizacionais, podem ter a perceção que possuem menos tempo, energia, e motivação para uma aprendizagem ativa.

Por exemplo, a literatura sobre educação reconhece que uma pobre gestão do tempo muitas vezes dificulta o sucesso da aprendizagem (García-Ros, Pérez-González & Hinojosa, 2004). Consequentemente, o trabalhador pode não perceber uma ligação forte entre os seus esforços para se comprometer no estudo e em adquirir com sucesso conhecimento e competências. Pelo contrário, quando existe flexibilidade no trabalho, o trabalhador pode conseguir organizar e alocar o tempo de forma mais eficaz e ter menos conflito e menos stress entre os diversos papéis (Mullarkey, Jackson, Wall, Wilson & Grey-Taylor, 1997),

percecionando assim maior probabilidade de capitalizar as oportunidades de aprendizagem disponíveis e em ser bem-sucedido nesse processo de aprendizagem (Arthur & Tait, 2004).

Nestas circunstâncias, a oportunidade de aprendizagem pode ser vista como tendo maior valor e é mais provável que induza maior reciprocidade por parte do trabalhador em termos de comprometimento organizacional, comparativamente a outras circunstâncias, quando acompanhada por medidas de conciliação trabalho-família-escola.

3. METODOLOGIA

Nesta secção será apresentado o modelo concetual assumido para o estudo e as hipóteses de investigação subjacentes. Serão igualmente descritos o processo de recolha de dados, incluindo a seleção das escalas utilizadas na construção do questionário, os modelos estatísticos e as variáveis utilizadas.

3.1. Modelo concetual e hipóteses de investigação

Atendendo à revisão de literatura, adota-se o modelo concetual representado na Figura 1. Deste modo, considera-se a primeira abordagem sugerida por Tett & Meyer (1993), na qual o comprometimento organizacional afeta de forma direta a intenção de abandono, enquanto as medidas de conciliação da vida profissional, familiar e académica apenas afetam através do seu efeito no comprometimento organizacional. Tal como referido anteriormente, esta abordagem trata o comprometimento organizacional como algo estável, que leva tempo a desenvolver e cujos efeitos são duradouros. Por exemplo, um trabalhador comprometido é menos sensível a alterações nas medidas de conciliação do que um trabalhador com um reduzido grau de comprometimento organizacional, para o qual alterações nas medidas provocam mudanças comportamentais mais intensas.

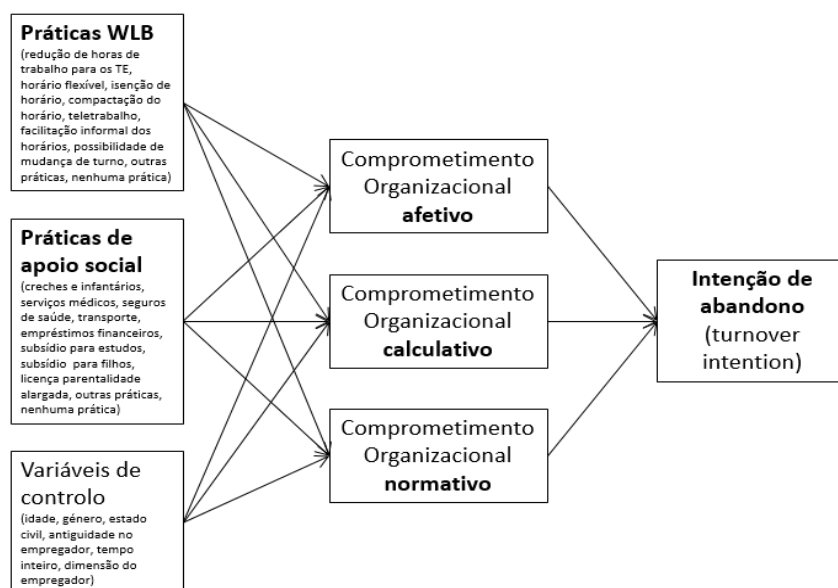


Figura 1: Modelo concetual

A escolha das práticas específicas de WLB e WLS incluídas no estudo tem o seu fundamento nos factos de serem as elencadas pela Comissão para Igualdade no Trabalho e no Emprego (CITE) e de serem as mais frequentemente referidas na literatura internacional.

Paralelamente às medidas de conciliação, são consideradas algumas variáveis de controlo, nomeadamente a idade, o género, o estado civil, a antiguidade no empregador, o regime de tempo do contrato de trabalho (tempo inteiro/tempo parcial), e a dimensão do empregador, por existirem evidências, em alguns estudos, de terem impacto no grau e tipo de comprometimento organizacional.

Em suma, o modelo concetual pretende testar as seguintes hipóteses (genéricas) de investigação:

Hipótese H1: As práticas WLB e WLS influenciam positivamente o comprometimento organizacional.

Hipótese H2: O CO influencia negativamente a intenção de abandono

3.2. Recolha de Dados

Os dados foram recolhidos entre Novembro de 2018 e Janeiro de 2019, com recurso a inquérito por questionário auto respondível, elaborado no *Google Docs*, enviado para todas as instituições de ensino superior português através de email e partilhado em redes sociais, e dirigido a todos os trabalhadores estudantes do ensino superior português com funções laborais por conta de outrem.

O questionário pode ser visto no Anexo 1 e é composto por seis secções: dados sociodemográficos (caracterização pessoal, profissional e académica); motivações de ingresso no ensino superior; políticas que promovem a conciliação entre a vida profissional, familiar e académica; ambiente organizacional; comprometimento organizacional; e intenção de abandono da organização.

Foi realizada uma revisão de literatura prévia à construção do questionário, de forma a serem identificadas as escalas de mensuração mais apropriadas para o estudo, nomeadamente no referente à intenção de abandono, ao comprometimento organizacional, às motivações académicas, ao ambiente organizacional, às medidas de flexibilização de horários de trabalho (WLB) e às medidas de apoio social (WLS).

Para determinar a intenção de abandono, adaptaram-se dois dos três itens do questionário da intenção de abandono da organização de Carmeli (2005), aos quais se juntaram dois dos três itens adaptados da escala das intenções de abandono geral usada por Robinson (1996); Randall, Cropanzano, Bormann & Birjulin (1999) e utilizada também em Portugal por Rego (2004).

Para medir o comprometimento organizacional nas suas três dimensões, foram usadas as três escalas de Meyer & Allen (1997), adaptadas e validadas ao contexto português por Nascimento, Lopes, Salgueiro & Sequeiros (2008), com ligeiras adaptações.

Já para medir o nível e a orientação de motivação de ingresso no ensino superior dos trabalhadores-estudantes, utilizou-se uma versão da Escala de Motivação Académica, traduzida e adaptada para português por Sobral (2003), que se baseia na perspetiva da teoria da autodeterminação de Vallerand, Blais, Brière & Pelletier (1989) e que foi criada e denominada por estes autores como *l'Echelle de Motivation en Education* (EME), mais tarde traduzida para inglês como AMS (*Academic Motivation Scale*) por Vallerand *et al.* (1992), com ligeiras adaptações.

Relativamente ao ambiente organizacional, foi usada a escala que serviu o objetivo de distinguir os comportamentos de aceitação e de recompensa material perante o regresso dos trabalhadores à vida académica utilizada no estudo de Costa (2011).

Por fim, quanto às práticas de flexibilização de horários (WLB) e de apoio social (WLS), tal como já referido anteriormente, foram tidas em consideração as medidas mais consensualmente referidas na literatura internacional e as boas práticas de conciliação da vida profissional, familiar e pessoal, elencadas pela Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego do Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social de Portugal.

As variáveis sociodemográficas e profissionais (em particular, a idade, género, estado civil, antiguidade na organização, regime de tempo de trabalho e dimensão da organização), foram utilizadas como variáveis de controlo tendo em conta a existência de alguma evidência empírica que revela a sua influência sobre o comprometimento organizacional.

Os resultados do questionário foram tratados através do *Microsoft Excel* e do programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 23.

3.3. Modelos estatísticos

De modo a testar a Hipótese H1, considere-se o Modelo 1 (equação 1):

$$CO_{ji} = \alpha + \beta X_i + \gamma Y_i + \delta Z_i + \varepsilon_i, \quad (1)$$

onde:

- $i = 1, \dots, 234$; $j =$ afetivo, calculativo, normativo;
- CO_{ji} é o comprometimento organizacional do tipo j do indivíduo i (média das respostas do indivíduo i aos itens da escala CO_j);
- X_i é o vetor das variáveis de controlo para o indivíduo i , incluindo a idade (ponto médio do intervalo de idades respondido pelo indivíduo i), género (*dummy*, 1 se género masculino, 0 caso contrário), estado civil (*dummy*, 1 se casado ou unido de facto, 0 caso contrário), antiguidade na organização empregadora (em anos), tempo inteiro (*dummy*, 1 se o contrato de trabalho é a tempo inteiro, 0 caso contrário) e dimensão do empregador (1 se micro, 2 se pequena, 3 se média e 4 se grande organização);
- Y_i é o vetor das variáveis das práticas WLB existentes na organização empregadora do indivíduo i (cada item do questionário da escala WLB é uma *dummy*, com valor 1 se o indivíduo i a selecionou, 0 caso contrário);
- Z_i é o vetor das variáveis das práticas de apoio social (WLS) existentes na organização empregadora do indivíduo i (cada item do questionário da escala WLS é uma *dummy*, com valor 1 se o indivíduo i a selecionou, 0 caso contrário);
- α é o termo constante;
- β é o vetor dos coeficientes das variáveis de controlo;
- γ é o vetor dos coeficientes das variáveis associadas às práticas WLB;
- δ é o vetor dos coeficientes das variáveis associadas às práticas WLS;
- ε_i é o termo de erro, que se assume como variável aleatória respeitando todas as hipóteses do modelo clássico de regressão linear.

Desta forma, a hipótese H1 será validada se os coeficientes associados às variáveis WLB (γ) e WLS (δ) forem positivos e estatisticamente significativos.

Já para testar a Hipótese H2, considere-se o Modelo 2 (equação 2):

$$Turnover_i = \alpha + \beta CO_{afetivo,i} + \gamma CO_{calculativo,i} + \delta CO_{normativo,i} + \varepsilon_i, \quad (2)$$

onde:

- $i = 1, \dots, 234$;
- $Turnover_i$ é a intenção de abandono do indivíduo i (média dos três últimos itens da escala intenção de abandono; as respostas ao primeiro item não foram validadas);
- $CO_{j,i}$ é o comprometimento organizacional do tipo j do indivíduo i ;
- α é o termo constante;
- β é o coeficiente da variável CO afetivo;
- γ é o coeficiente da variável CO calculativo;
- δ é o coeficiente da variável CO normativo;
- ε_i é o termo de erro, que se assume como variável aleatória respeitando as hipóteses do modelo clássico de regressão linear.

A hipótese H2 será validada se os coeficientes associados às variáveis do comprometimento organizacional (β , γ e δ) forem positivos e estatisticamente significativos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados do tratamento de dados efetuado à amostra recolhida, respeitante aos 234 inquiridos cujos questionários foram validados. Na primeira subsecção, são selecionadas e analisadas algumas estatísticas descritivas da amostra e, na segunda subsecção, são testadas as hipóteses de investigação.

4.1. Caracterização da amostra

As estatísticas descritivas selecionadas são apresentadas nesta subsecção de forma agrupada, tendo em conta as várias secções do questionário.

Caracterização pessoal e familiar

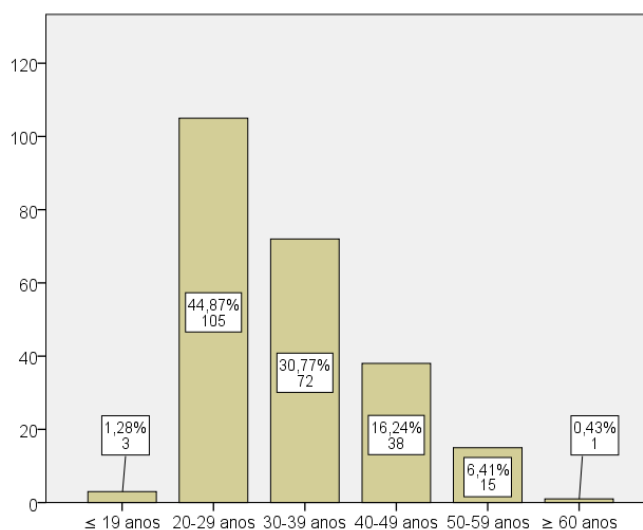


Gráfico 1: idade dos inquiridos

No Gráfico 1, pode observar-se que existe uma forte representatividade de indivíduos, trabalhadores-estudantes, entre os 20 e os 39 anos de idade (75,64%), seguida pela faixa etária dos 40 aos 49 anos (16,24%)

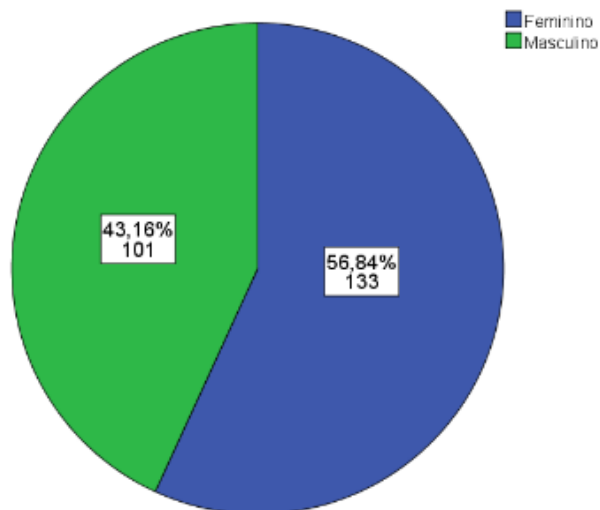


Gráfico 2: género dos inquiridos

Relativamente ao género dos respondentes (Gráfico 2), existe uma maior representatividade na amostra de trabalhadores-estudantes do sexo feminino (57%), quando comparada ao sexo masculino (43%).

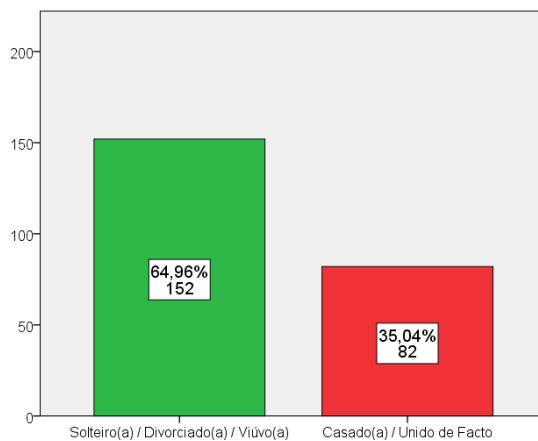


Gráfico 3: estado civil dos inquiridos

Quanto ao estado civil (Gráfico 3), 35,04% dos inquiridos responderam que são casados ou unidos de facto, enquanto que a maioria dos trabalhadores-estudantes (64,96%) não vivem numa relação.

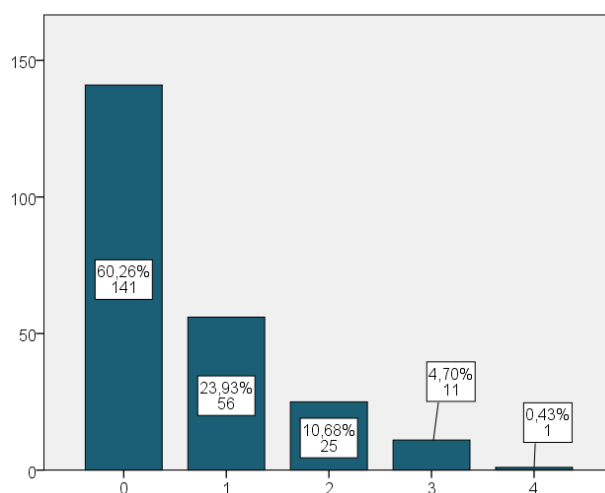


Gráfico 4: distribuição do número de dependentes dos inquiridos.

Em coerência com o estado civil, no Gráfico 4 observa-se que a maioria dos trabalhadores-estudantes (60,26%) respondeu que não tem dependentes, aos quais se seguem 23,93% que indicaram ter um dependente e 10,68% que indicaram ter dois dependentes. Apenas 4,7% dos trabalhadores-estudantes indicou ter 3 dependentes e somente um dos respondentes indicou ter quatro dependentes.

Caracterização Profissional – características do vínculo e do regime de trabalho

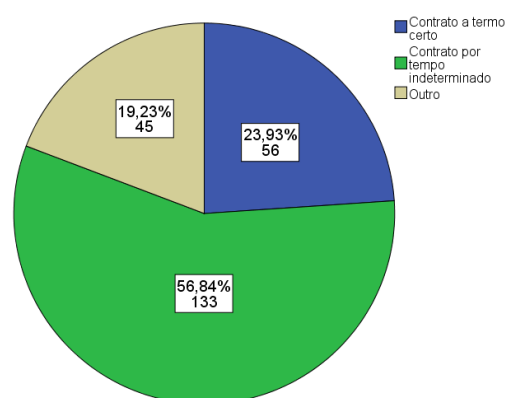


Gráfico 5: tipo de vínculo contratual dos inquiridos

Quanto ao tipo de vínculo contratual que liga os trabalhadores-estudantes à sua entidade patronal (Gráfico 5), a maioria (56,84%) possui contrato por tempo indeterminado,

23,93% possui contrato de trabalho a termo certo, e 19,23% referiu que possui outro tipo de vínculo contratual.

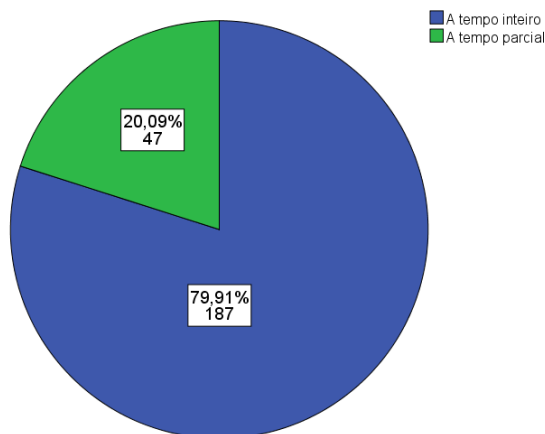


Gráfico 6: regime de horário de trabalho dos inquiridos

Já no que diz respeito à duração do horário de trabalho (Gráfico 6), a grande maioria (quase 80%) indicou que trabalha a tempo inteiro, enquanto apenas 20% referiu que trabalha a tempo parcial.

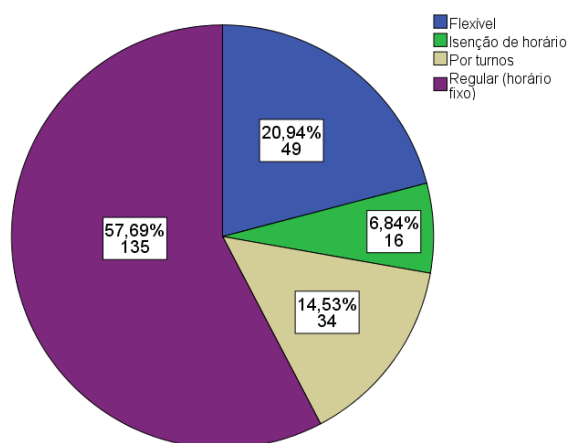


Gráfico 7: tipo de horário de trabalho dos inquiridos

Ainda no que se refere ao horário de trabalho, a maioria dos trabalhadores-estudantes (57,69%) trabalha em horário fixo, 20,94% tem horário flexível, 14,53% trabalha por turnos e apenas 6,84% tem isenção de horário, de acordo com o Gráfico 7.

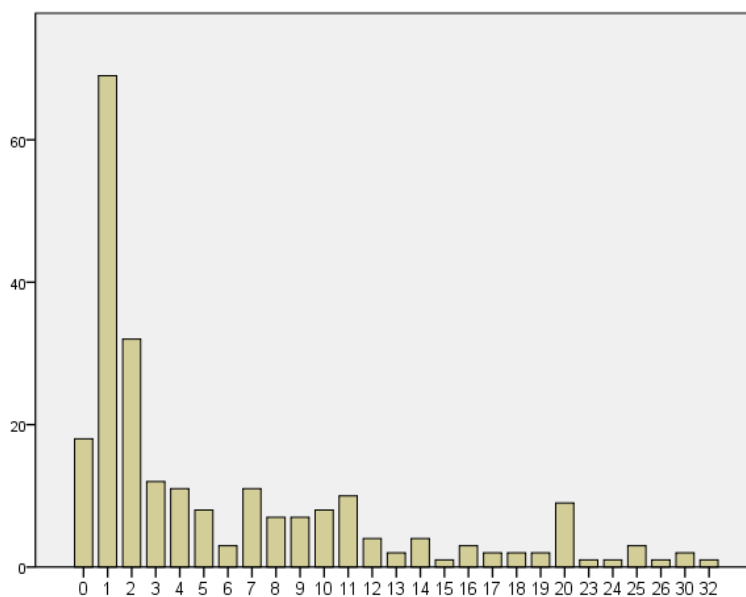


Gráfico 8: antiguidade (em anos) na organização

Por fim, no Gráfico 8 pode observar-se que existe uma grande amplitude de respostas quanto à antiguidade na organização, que vão desde os zero anos até aos 32 anos. Realce-se que a maioria dos inquiridos respondeu que trabalha na organização há menos de três anos, sendo que a moda foi de um ano.

Caracterização Profissional – características da organização e do setor de atividade

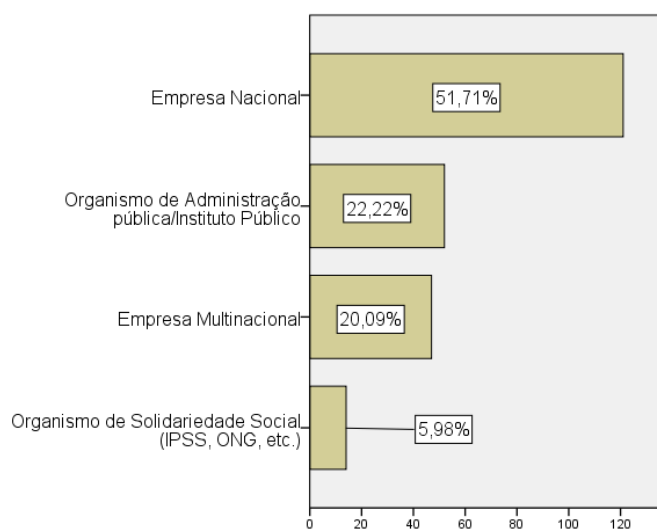


Gráfico 9: distribuição por tipo de organização

Quanto ao tipo de organização onde trabalham (Gráfico 9), os inquiridos responderam na sua maioria (51,71%) que trabalham numa empresa nacional, 22,22% no setor público, 20,09% numa empresa multinacional, e apenas 5,98% em entidades do setor não lucrativo.

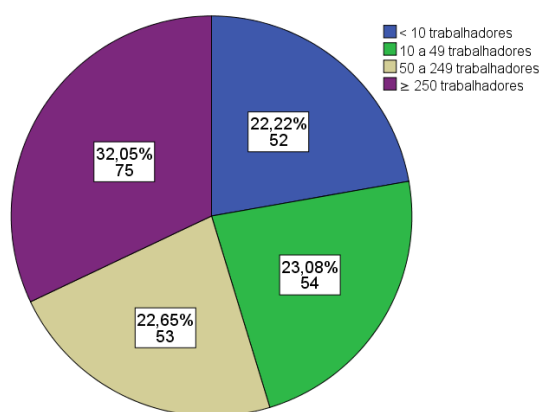


Gráfico 10: distribuição por dimensão da organização

Já no que respeita à dimensão da organização dos inquiridos (Gráfico 10), 32,05% respondeu que trabalha numa grande empresa. Quanto aos restantes inquiridos estão equitativamente distribuídos por médias empresas (22,65%), pequenas empresas (23,08%) e mini empresas (22,22%).

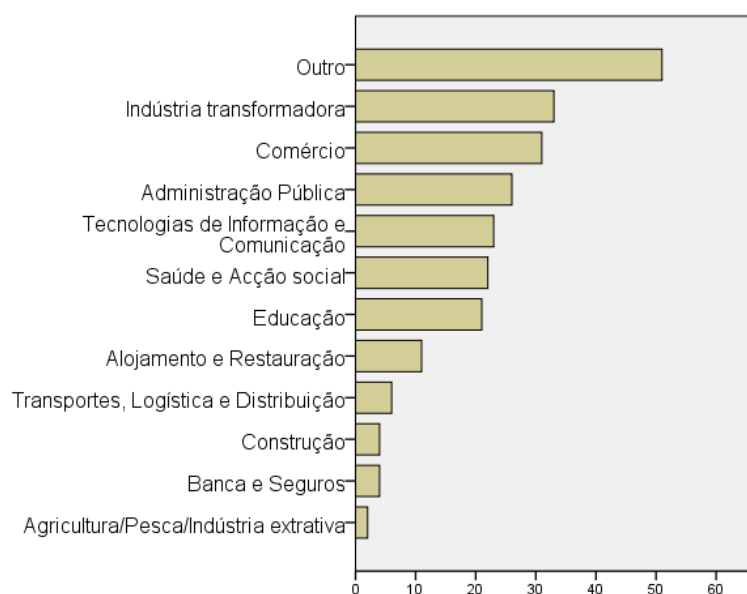


Gráfico 11: distribuição por sector de atividade (frequências absolutas)

Os trabalhadores-estudantes estão distribuídos por múltiplos sectores de atividade, com mais ou menos a mesma frequência (Gráfico 11). Os sectores de atividade com menos inquiridos são os sectores da agricultura/pesca/indústria extrativa, seguido da banca e seguros, construção, transportes, logística e distribuição, e do sector do alojamento e restauração.

Caracterização Académica – Motivações, Curso, Instituição

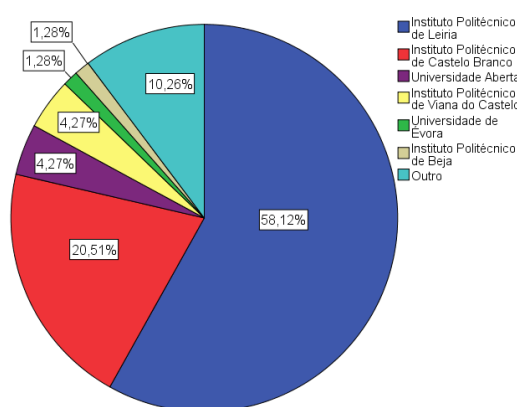


Gráfico 12: distribuição dos inquiridos por instituição de ensino

Embora o questionário tenha sido enviado para todas as instituições de ensino superior portuguêsas, os trabalhadores-estudantes do IP Leiria responderam em maior número (58,12%), seguidos de 20,51% de respostas provenientes do IP Castelo Branco, 4,27% da Universidade Aberta e do IP Viana do Castelo, 1,28% da Universidade de Évora e do IP Beja, tendo as restantes respostas (10,26%) sido obtidas pelo somatório de todas as outras instituições, tal como se pode observar no Gráfico 12.

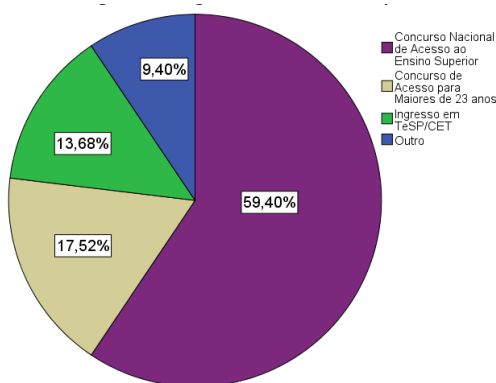


Gráfico 13: distribuição dos inquiridos por regime de ingresso

Quanto ao regime de ingresso (pela primeira vez) no ensino superior (Gráfico 13), a maior parte dos trabalhadores-estudantes (59,4%) indicaram o concurso nacional de acesso ao ensino superior, seguido do concurso de acesso para maiores de 23 anos, que foi indicado por 17,52% dos inquiridos. Já o ingresso através de TeSP/CET foi indicado por 13,68% dos respondentes.

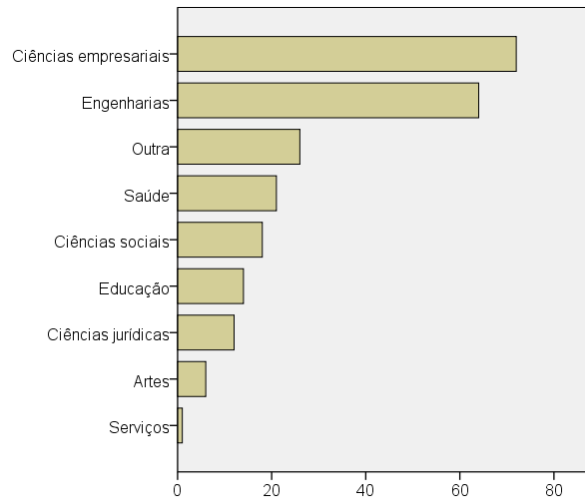


Gráfico 14: distribuição por áreas de estudo dos cursos (frequências absolutas)

Relativamente às áreas de estudo dos cursos escolhidos pelos trabalhadores estudantes da amostra (Gráfico 14), as que obtiveram maior quantidade de respostas foram as de ciências empresariais e as engenharias, e as que obtiveram um menor número de respostas foram as de serviços e artes.

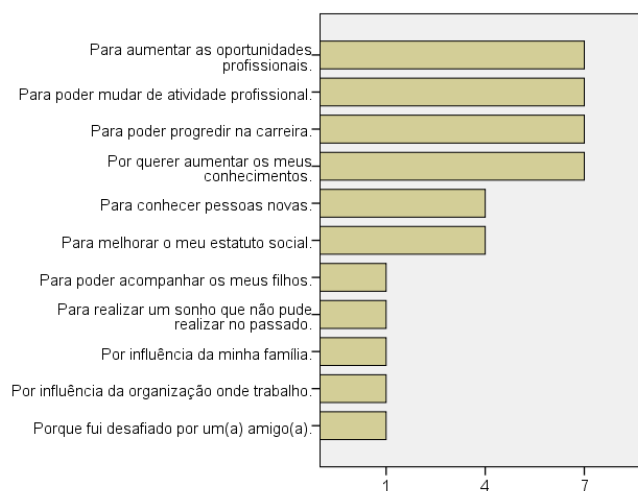


Gráfico 15: motivações de ingresso (moda)

De acordo com o Gráfico 15, como motivações para o seu ingresso no ensino superior, os trabalhadores-estudantes elegeram como principais, com moda máxima na escala de Likert de 1 (nada importante) a 7 (muito importante), as de aumentar os seus conhecimentos, de progredir na carreira, de mudar de atividade profissional e de aumentar as oportunidades profissionais (empregabilidade). Em todas as que se relacionam com influência dos amigos, da família, da organização, realizar um sonho do passado, e poder acompanhar os filhos, a moda foi a mínima (1), sendo consideradas nada importantes como fatores de motivação. A meio da escala, com moda de 4, foram escolhidas as motivações de melhorar o estatuto social e de conhecer pessoas novas, que de alguma forma complementam as motivações principais.

Ambiente organizacional

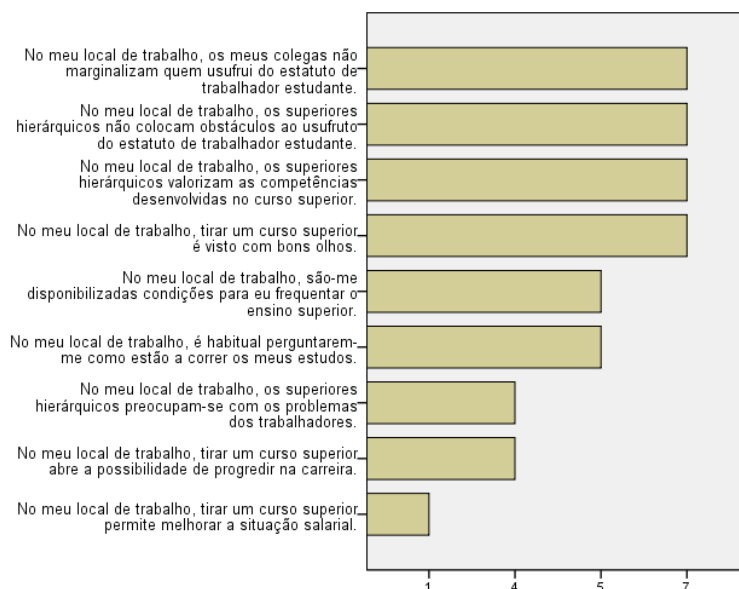


Gráfico 16: ambiente organizacional (moda)

No que concerne ao ambiente organizacional dos trabalhadores-estudantes inquiridos (Gráfico 16), obtiveram a moda máxima os itens “os supervisores hierárquicos não colocam obstáculos ao usufruto do estatuto de trabalhador estudante”, “os supervisores hierárquicos valorizam as competências desenvolvidas no ensino superior”, “os meus colegas não marginalizam quem usufrui do estatuto de trabalhador estudante”, e “tirar um curso superior é visto com bons olhos”. Com moda acima do valor central de 4, é indicado que no local de trabalho são disponibilizadas condições para o trabalhador frequentar o ensino-superior e

que é habitual os trabalhadores estudantes serem questionados acerca da forma como estão a correr os seus estudos. O item que obteve a moda mais baixa (1), foi que no local de trabalho tirar um curso superior permite melhorar a situação salarial, o que permite concluir que, em geral, os trabalhadores estudantes do ensino superior em Portugal deparam-se perante um bom ambiente organizacional e que o facto de tirar o curso não traz por si só uma recompensa salarial associada.

Medidas de flexibilização de horários (WLB)

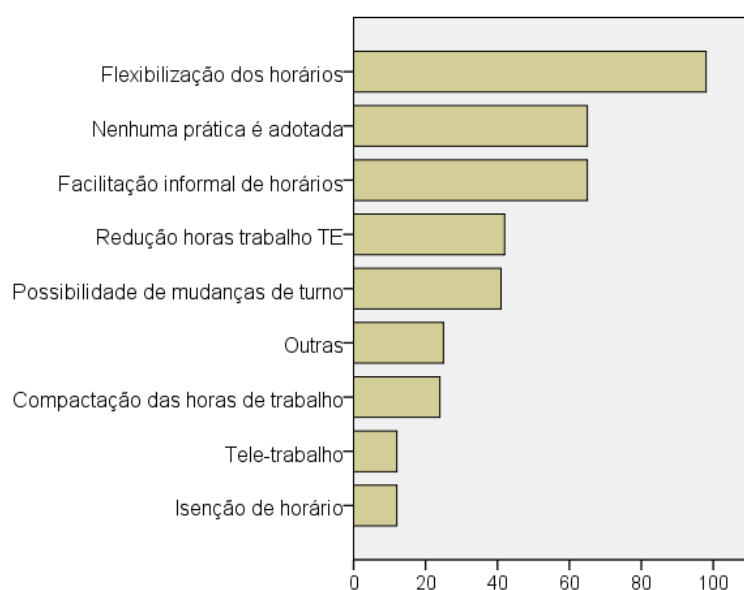


Gráfico 17: práticas de flexibilização de horários (WLB) - frequências absolutas

Quando questionados acerca de quais os tipos de práticas e medidas de flexibilização de horário de trabalho disponibilizadas pela organização, em formato resposta múltipla (Gráfico 17), os trabalhadores-estudantes responderam com maior frequência na flexibilização de horários, seguida da facilitação informal de horários. O item “nenhuma prática é adotada na organização” obteve o mesmo número de respostas desta última, seguida de redução de horários para trabalhadores-estudantes e da possibilidade de mudança de turno. As práticas WLB que obtiveram menos respostas foram a isenção de horário e o teletrabalho.

Medidas de apoio social (WLS)

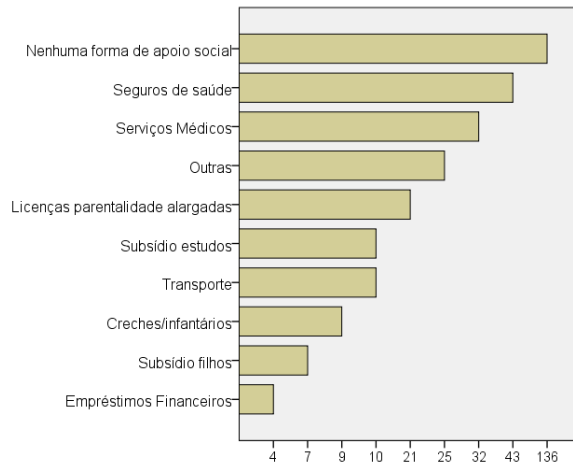


Gráfico 18: práticas de apoio social (WLS) - frequências absolutas

No que respeita às práticas e medidas de apoio social disponibilizadas pela organização, também em formato resposta múltipla (Gráfico 18), mais de metade dos trabalhadores-estudantes (136) respondeu a inexistência desse tipo de medidas. Dos que responderam que na sua organização são implementadas medidas de apoio social, 43 inquiridos referiram seguros de saúde, 32 referiram serviços médicos e 25 referiram outras medidas. Para além disso, 21 inquiridos referiram licenças parentais alargadas e 10 referiram subsídios para estudos e transporte. Apenas 4 referiram empréstimos financeiros, 7 referiram subsídios para os filhos, e 9 referiram a disponibilização de creches/infantários.

Comprometimento organizacional

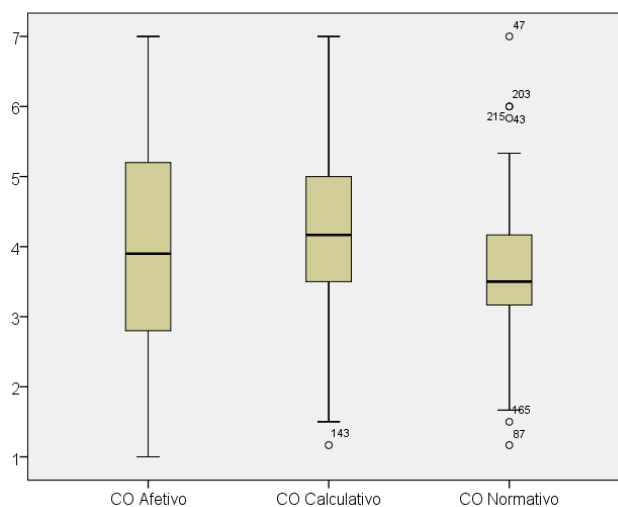


Gráfico 19: comprometimento organizacional por dimensões (distribuições – boxplots)

Relativamente à variável comprometimento organizacional (Gráfico 19), na sua dimensão afetiva pode observar-se que existe simetria na média das respostas dos trabalhadores-estudantes aos itens da variável, e que a mediana dessas médias se encontra próxima do valor 4 da escala de *Likert*. Metade das respostas tiveram médias entre um valor ligeiramente abaixo do valor 3 e ligeiramente acima do valor 5 da escala, e metade (25%) das respostas dos restantes 50% tiveram médias entre o valor 5 e o máximo de 7, estando a outra metade (25%) entre o valor 1 e o valor 3.

Já no que respeita à dimensão calculativa, observa-se que a mediana da média das respostas aos respetivos itens está ligeiramente acima do valor 4, e que 50% das respostas médias estão concentradas entre o valor 3,5 e o valor 5. Observa-se ainda que 25% das respostas dos inquiridos estão entre o valor 5 e 7, estando as restantes 25% entre o valor 1,5 e 3,5.

Por fim, na dimensão normativa, observa-se que 50% das médias das respostas aos itens da respetiva dimensão estão concentradas entre o valor 3,5 e 4,2, e que a dispersão dessas médias é inferior à dos outros tipos de comprometimento organizacional. Observa-se também que os valores desta dimensão são, em geral, inferiores aos das outras dimensões, o que revela que, para os inquiridos, a componente normativa tem um peso menos importante, apesar de existirem alguns outliers severos acima do máximo (o indivíduo 47 no valor 7, e os indivíduos 43, 203 e 215 próximos do valor 6).

Intenção de *turnover*

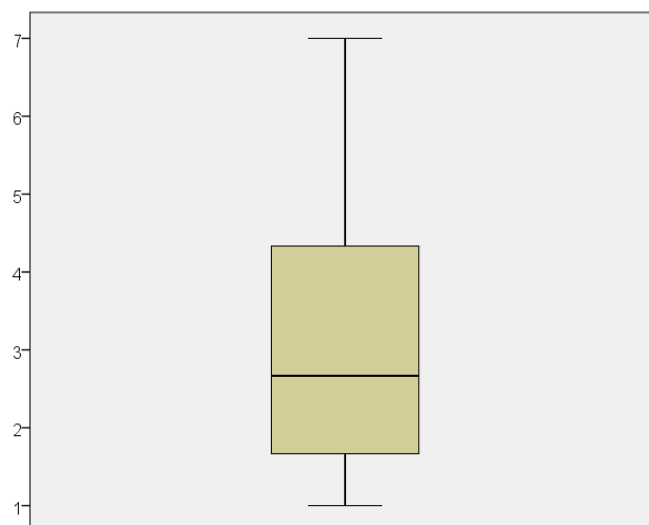


Gráfico 20: intencão de abandono da organização

Relativamente à variável intenção de abandono da organização (Gráfico 20), pode observar-se que existe uma assimetria positiva, o que indica que as respostas estão concentradas nos valores mais baixos da escala, ou seja, que a intenção de abandono é, em geral, reduzida entre os inquiridos, sendo que 25% das médias das respostas aos itens da respetiva variável estão entre 1 e 1,7, outros 25% entre 1,7 e a mediana, que tem o valor de 2,5, e outros 25% entre a mediana e o valor 4,3. De facto, apenas 25% das respostas se concentram entre o valor 4,3 e 7.

4.2. Testes das Hipóteses de investigação

De modo a efetuar o teste à Hipótese H1 - As práticas WLB e WLS influenciam positivamente o comprometimento organizacional, analisam-se os resultados obtidos nas três regressões do Modelo 1, uma de cada vez, por cada dimensão do comprometimento organizacional (afetivo, calculativo e normativo), exibidos na Tabela 1.

Tabela 1: outputs parciais das regressões do modelo (1), 234 observações
Variáveis dependentes: CO afetivo, CO calculativo, CO normativo

	<i>CO afetivo</i>	<i>CO calculativo</i>	<i>CO normativo</i>
	<i>Coefficiente Sig.</i>	<i>Coefficiente Sig.</i>	<i>Coefficiente Sig.</i>
Constante	4.7247 ***	3.6750 ***	3.7122 ***
Idade	-0.0066	0.0009	-0.0006
Género	-0.1052	-0.4531 ***	-0.1405
Estado civil	0.3774 *	-0.3902 **	-0.0792
Antiguidade	0.0180	0.0163	0.0043
Tempo inteiro	-0.1845	0.0601	0.0104
Dimensão do empregador	-0.1422	0.1388 *	-0.0619
<i>Práticas WLB</i>			
Redução de horas de trabalho para TE	0.0145	0.0603	0.0813
Flexibilização do horário	0.4550 *	0.2711	0.0598
Isenção de horário	0.1088	0.0756	0.2834
Compactação do horário	-0.9245 ***	-0.2414	-0.2875
Teletrabalho	-0.0462	-0.3226	-0.1715
Facilitação informal de horários	-0.0263	0.1580	0.1703
Possibilidade de mudança de turno	-0.1303	-0.1943	-0.0501
Outras práticas WLB	0.0133	0.0022	-0.1083
Nenhuma prática WLB	-0.7736 **	-0.5154 *	-0.2846
<i>Práticas de apoio social</i>			
Creches e infantários	0.3914	0.4717	0.1870
Serviços médicos	0.6223 *	0.0607	0.2506
Seguros de saúde	-0.1697	0.2087	0.1377
Transporte	0.3978	1.1505 **	0.4693
Empréstimos financeiros	0.5528	0.1365	-0.7108
Subsídio para estudos	0.6530	-0.1533	0.5093
Subsídio para filhos	-0.1011	0.1894	-0.0725
Licença parentalidade alargada	0.0199	0.3497	0.3254
Outras práticas de apoio social	0.3327	0.6200 *	0.3897 *
Nenhuma prática de apoio social	-0.2506	0.3905	0.1203
R quadrado	0.2552	0.1948	0.1489
R quadrado ajustado	0.1657	0.0980	0.0467
Teste F	2.8506 ***	2.0122 ***	1.4561 *

*p-value<0.1, **p-value<0.05, ***p-value<0.01

CO afetivo

Os principais resultados no que respeita ao comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português são que as práticas WLB e WLS que mais o afetam positivamente são a flexibilização do horário e os serviços médicos. Para além disso, os resultados evidenciam que uma organização que não implemente nenhuma prática WLB promove uma diminuição do comprometimento organizacional afetivo dos seus trabalhadores, quando comparada a uma organização que implemente pelo menos uma dessas práticas. Estes resultados, em particular o último, levam à validação da Hipótese H1 para a dimensão afetiva do comprometimento organizacional, ainda que exista evidência em sentido inverso no caso da prática WLB de compactação de horários, que parece contribuir para a diminuição do comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes. Quanto às variáveis de controlo, realce-se o efeito positivo e estatisticamente significativo do casamento/união de facto no comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português.

CO calculativo

No caso do comprometimento organizacional calculativo, ele parece depender positivamente da disponibilização de serviços de transporte e das outras práticas WLS. Para além disso, tal como no caso do CO afetivo, os resultados indiciam que uma organização que não implemente nenhuma prática WLB promove uma diminuição do comprometimento organizacional calculativo dos seus trabalhadores, quando comparada a uma organização que implemente pelo menos uma dessas práticas. Deste modo, tal como para a dimensão afetiva, estes resultados levam à validação da Hipótese H1 para a dimensão calculativa do comprometimento organizacional. Nas variáveis de controlo, observa-se que os trabalhadores estudantes do género feminino e/ou que trabalhem em organizações de maiores dimensões tendem a ter maior CO calculativo do que os restantes. Para além disso, ao contrário do que acontece na dimensão afetiva, o efeito do casamento/união de facto parece contribuir para diminuir o CO calculativo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português.

CO normativo

Relativamente à dimensão normativa do comprometimento organizacional, apenas a disponibilização de outras práticas de apoio social o influencia de forma significativa e

positiva. Não existindo evidências adicionais de efeitos positivos das práticas WLB e/ou WLS no CO normativo dos trabalhadores estudantes, e em particular não existindo evidências de que a não implementação de qualquer prática WLB e/ou WLS contribua para a diminuição do CO normativo dos mesmos, entende-se que a Hipótese H1 não é validada nesta dimensão do CO.

O impacto do comprometimento organizacional na intenção de abandono

De modo a efetuar o teste à Hipótese H2 – o CO influencia negativamente a intenção de abandono, analisam-se os resultados obtidos na regressão do Modelo 2, exibidos na Tabela 2.

Tabela 2: output parcial da regressão do modelo (2), 234 observações
Variável dependente: Intenção de abandono

	<i>Coefficiente</i>	<i>Sig.</i>
Constante	5.4340	***
CO afetivo	-0.7789	***
CO calculativo	0.0227	
CO normativo	0.1633	
R quadrado	0.4643	
R quadrado ajustado	0.4573	
Teste F	66.4528	***

*p-value<0.1, **p-value<0.05, ***p-value<0.01

Os resultados permitem-nos concluir que, enquanto a dimensão calculativa e normativa do comprometimento organizacional não mostram qualquer influência significativa, quer positiva quer negativa, na intenção de abandono, o comprometimento organizacional afetivo influencia negativa e fortemente a intenção de abandono. Deste modo, a Hipótese H2 é validada para a dimensão afetiva do comprometimento organizacional. Tendo em conta a validação da Hipótese H1 no que respeita à influência positiva das práticas WLB e WLS no CO afetivo, então pode concluir-se que há evidência que as práticas WLB e WLS contribuem para a diminuição da intenção de abandono da organização dos trabalhadores estudantes do ensino superior português, por via do seu efeito positivo no CO afetivo.

5. CONCLUSÕES E IMPLICAÇÕES PARA A GESTÃO

O presente estudo permitiu obter conclusões importantes para a gestão, de entre as quais se destacam o impacto positivo das medidas WLB e WLS no comprometimento organizacional dos trabalhadores-estudantes do ensino superior português, em particular nas suas dimensões afetiva e calculativa, e o impacto negativo do comprometimento organizacional afetivo na sua intenção de abandono da organização empregadora. Estes resultados estão em linha com Grover & Crooker (1995) e Thompson, Beauvais & Lyness (1999) que afirmam que as medidas WLB facilitam o vínculo organizacional, aumentam o comprometimento organizacional e diminuem as intenções de abandono, e com Díaz & Rodríguez (2007), que referem que as medidas de conciliação incentivam diretamente o comprometimento e diminuem a intenção de abandono.

Mais em pormenor, para a primeira das conclusões acima destacadas, as evidências indicam que o comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português é superior para aqueles que trabalham em organizações que adotam práticas WLB e, dentro destas, que a flexibilização do horário é a medida que produz o efeito maior. Isto está de acordo com McGuire & Liro (1986), que dizem que as medidas disponibilizadas pelas organizações que possibilitam ao trabalhador desenhar horários de trabalho personalizados para acomodar as suas responsabilidades extra-organizacionais são cada vez mais valorizadas por estes, tal como Baltes *et al.* (1999) e Krausz, Sagie & Bidermann (2000), que afirmam que estas promovem uma redução dos conflitos entre papéis e do *stress* pessoal e que, em consequência, melhoram as atitudes no trabalho. Já dentro das medidas WLS, que, em geral, parecem não ser tão importantes para o comprometimento organizacional afetivo, destaca-se o efeito positivo dos serviços médicos.

No entanto, deve também aqui salientar-se o impacto inverso da medida WLB “compactação de horários”. Este resultado revela que os trabalhadores-estudantes poderão ter menor ligação emocional e afeto pelas organizações quando exercem as suas funções em horários concentrados num número reduzido de dias por semana, ao invés de quando as exercem em horários regulares. Deste modo, uma presença mais regular e mais constante dos trabalhadores-estudantes no ambiente de trabalho parece promover o seu comprometimento organizacional afetivo.

No caso do comprometimento organizacional calculativo, também existe evidência que a adoção de práticas WLB contribui para o seu aumento, mas apenas de uma forma geral, sem destaque de nenhuma medida em particular. Em termos do efeito das práticas WLS, merece destaque a disponibilização de serviços de transporte. O apoio das organizações aos seus funcionários a nível de fornecimento de transporte leva a que estes sintam maior necessidade de permanecer na organização, já que, caso abandonem, estes benefícios serão perdidos e poderão não ser compensados.

Já no que diz respeito ao comprometimento organizacional normativo dos trabalhadores-estudantes do ensino superior português, não existe evidência de que a implementação de práticas específicas WLB ou WLS contribua para o seu aumento, existindo significância estatística apenas para a variável “outras práticas de apoio social”. Para os trabalhadores-estudantes, o dever moral em permanecer na organização não é particularmente afetado pela existência de práticas de conciliação trabalho-família-escola, ao contrário do que se verifica nas outras dimensões de comprometimento organizacional.

Como resultados adicionais a destacar, realce-se a influência positiva da dimensão do empregador, do estado civil solteiro/divorciado/viúvo e do género feminino no comprometimento organizacional calculativo, e a influência positiva do estado civil casado/unido de facto no comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português.

No que respeita ao segundo resultado destacado no início da secção, isto é, que o comprometimento organizacional afetivo contribui para diminuição da intenção de abandono da organização por parte dos trabalhadores-estudantes do ensino superior, conclui-se assim que a ligação emocional e o grau em que se sentem identificados e envolvidos com a organização é o motivo mais forte que os leva a sentir o desejo de querer permanecer (Tett & Meyer, 1993).

Em paralelo com o resultado anterior, a não evidência de influência negativa das dimensões calculativa e normativa do comprometimento organizacional na intenção de abandono dos trabalhadores-estudantes revela que estes não permanecem nas organizações por necessidade ou obrigação, mas sim apenas por afetividade. Este resultado poderá estar diretamente associado ao facto dos trabalhadores-estudantes da amostra terem manifestado, quanto ao ambiente organizacional, que a frequência do curso superior e consequente aquisição de competências não é devidamente correspondida a nível material (salário e

progressão na carreira), enfraquecendo a componente calculativa, e, ao mesmo tempo, que a sua participação na vida acadêmica é consensualmente aceite por colegas e superiores, reforçando a componente afetiva.

As implicações do presente estudo para a gestão são claras. Na medida em que foi recolhida evidência que as práticas de conciliação trabalho-família-escola contribuem para a diminuição da intenção de abandono da organização por parte dos trabalhadores-estudantes, através do seu efeito positivo no comprometimento organizacional afetivo, a implementação dessas práticas no seio das organizações é crucial para a diminuição do *turnover*.

Refira-se no entanto que a implementação isolada das medidas de conciliação trabalho-família-escola sem o alinhamento com a cultura organizacional não deverá surtir o efeito sinérgico desejado para a sustentabilidade da organização. Se por um lado existem evidências que estas medidas são disponibilizadas pelas organizações nos últimos anos de forma crescente, também se verifica que a sua utilização é ainda muito escassa (Allen, 2001; Chambel & Ribeiro, 2014), não obstante o reconhecimento generalizado da sua importância para a saúde, produtividade e comprometimento organizacional dos trabalhadores, e para a organização como um todo (Muse, Harris, Giles & Feild, 2008; Wood & Menezes, 2010).

É neste contexto que, segundo Chambel & Ribeiro (2014), os gestores podem ter um papel determinante na desmistificação do preconceito de que o bom trabalhador é o que não só cumpre com as suas responsabilidades, mas ainda tem frequentemente a iniciativa de trabalhar ao fim de semana ou além do seu horário de trabalho. Nas organizações que pretendam aumentar a sua vantagem competitiva, cabe aos gestores no terreno, no dia-a-dia, ser capaz de transmitir no curto-prazo os valores e as normas da cultura organizacional, “reconhecendo e valorizando a dedicação ao trabalho, ao mesmo tempo que definem e defendem que existem limites para a mesma” e de “demonstrar que implementam medidas de conciliação trabalho-família-estudo para afirmar uma cultura organizacional que defende a conciliação no médio e longo prazo”.

É assim importante para as organizações que, a par das medidas de conciliação, sejam adotadas medidas de recompensa em função do desempenho, pois só dessa forma os trabalhadores se vão sentir valorizados e reconhecidos e sentir desejo de permanecer na organização.

Em síntese, a importância deste estudo para as organizações é que suporta a tese de que, ao adotarem medidas que permitam a conciliação da vida laboral com a vida familiar, pessoal e académica dos seus trabalhadores-estudantes isso possibilita o aumento da qualificação e aquisição de novas competências por parte dos seus trabalhadores, transformando pessoas em talentos, com consequente impacto positivo no seu desempenho e produtividade, ao mesmo tempo que potencia o seu grau de comprometimento com a organização e probabilidade de permanência.

O presente estudo tem como limitação o facto dos dados terem sido recolhidos num único momento e poderem estar sujeitos às interpretações pontuais dos participantes ou serem influenciados por fatores contextuais ou pessoais, que poderão ter impedido a total sinceridade dos mesmos. Deste modo, sugere-se que, em estudos futuros, se utilizem dados longitudinais, com base no presente modelo de investigação, de modo a aprofundar o conhecimento sobre as relações entre as medidas de conciliação, o comprometimento organizacional e a intenção de abandono ao longo do tempo.

Referências

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118. <https://doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1993). Organizational commitment: Evidence of career stage effects? *Journal of Business Research*, 26(1), 49–61. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(93\)90042-N](https://doi.org/10.1016/0148-2963(93)90042-N)
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. Em *Problems and Solutions in Human Assessment* (pp. 285–314). Boston, MA: Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-4397-8_13
- Allen, T. D. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414–435. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774>
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of applied psychology*, 67(3), 350–360.
- Arthur, L., & Tait, A. (2004). Too little time to learn? Issues and challenges for those in work. *Studies in the Education of Adults*, 36(2), 222–234. <https://doi.org/10.1080/02660830.2004.11661498>
- Arthur, W., Bennett, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.234>
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496–513. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Barrena-Martínez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2017). Towards a configuration of socially responsible human resource management policies and practices: findings from an academic consensus. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–37. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1332669>
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human Resources Practices as Predictors of Work-Family Outcomes and Employee Turnover. *Industrial Relations*, 42(2), 189–220. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- Becker, G. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*: University Of Chicago Press. Evanston, IL. University of Chicago press. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0148650>
- Bird, A. (1996). Careers as Repositories of Knowledge: Considerations for Boundaryless Careers. *The boundaryless career a new employment principle for a new organizational era*, 150168, 150–167.

- Birdi, K., Allan, C., & Warr, P. (1997). Correlates and perceived outcomes of 4 types of employee development activity. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 845–857. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.845>
- Burgess, S. (1998). Analyzing firms, jobs, and turnover. *Monthly Labor Review*, 121(7), 55–58.
- Cable, D. M., & Murray, B. (1999). Tournaments versus sponsored mobility as determinants of job search success. *Academy of Management Journal*, 42(4), 439–449. <https://doi.org/10.2307/257014>
- Cappelli, P. (2009). Talent on Demand – Managing Talent in an Age of Uncertainty. *Strategic Direction*, 25(3), sd.2009.05625cae.001. <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625cae.001>
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of Manpower*, 26(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/01437720510597667>
- Carochinho, J. A., Neves, J. G., & Jesuíno, J. C. (1998). Organizational Commitment—O conceito e sua medida: Adaptação e validação do Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) para a cultura organizacional portuguesa. *Psicologia: teoria, investigação e prática*, 3(2), 269–284.
- Ceribeli, H. B., Ferreira, F. J. R., & Botelho, A. A. (2017). Análise da relação entre oportunidades de crescimento profissional, percepção de justiça dos funcionários e intenção de permanência na organização. *Revista de Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 11(3), 111–130.
- Chambel, M. J., & Ribeiro, M. T. (2014). A Relação entre o Trabalho e a Família. *Editora RH*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2972.5840>
- Champoux, J. E. (1981). A sociological perspective on work involvement. *Applied Psychology*, 30(1), 65–86. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1981.tb00980.x>
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas: O novo papel do RH nas organizações*.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2009.04.001>
- Costa, C. M. P. (2012). *As práticas de gestão de recursos humanos que conciliam a tripla jornada: a perspectiva dos trabalhadores estudantes do ensino superior*. Escola Superior de Ciências Empresariais.
- Crocitto, M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1998). The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era. *The Academy of Management Review*, 23(1), 176. <https://doi.org/10.2307/259107>
- Dalton, D. R., Cairns, D. A., Canavan, J. M., Downey, J. L., Fowler, A., Freiwald, G. M., ... Lincoln, R. W. (1995). Human resource management and employee turnover and transfer: What we know is not always what we need to know. *Handbook of human resource management*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 307–324. <https://doi.org/10.1002/jae.1185>
- Díaz, N. B., & Rodríguez, F. P. (2007). Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*,

23(2), 207–215.

- Evans, J. M., & Callan, S. (2003). Firms' contribution to the reconciliation between work and family. *CESifo DICE Report*, 1(4), 8–12.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 161–168. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.012>
- Fletcher, J., & Bailyn, L. (1996). Challenging the last boundary: Reconnecting work and family. *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, 256–267.
- Friedman, D. E. (1992). Work and Family: The New Strategic Plan. In *Human Resource Planning* (pp. 297–307). Wiesbaden: Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-83820-9_26
- García-Ros, R., Pérez-González, F., & Hinojosa, E. (2004). Assessing Time Management Skills as an Important Aspect of Student Learning. *School Psychology International*, 25(2), 167–183. <https://doi.org/10.1177/0143034304043684>
- Grissom, J. A., Nicholson-Crotty, J., & Keiser, L. (2012). Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(4), 649–673. <https://doi.org/10.1093/jopart/mus004>
- Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact Of Family-Friendly Policies On The Organizational Attachment Of Parents And Non-Parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271–288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guerreiro, M. das D., & Abrantes, P. (2007). Transições incertas: os jovens perante o trabalho e a família. CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Guerreiro, M. das D., & Pereira, I. (2006). *Responsabilidade social das empresas, igualdade e conciliação trabalho-família: Experiências do prémio igualdade é qualidade. Estudos*. CITE-Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego.
- Hall, D. T., & Gordon, F. E. (1973). Career choices of married women: Effects on conflict, role behavior, and satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 58(1), 42–48. <https://doi.org/10.1037/h0035404>
- Hyland, M. A., & Prottas, D. (2017). Looking at spillover from both sides: an examination of work and home flexibility and permeability. *Community, Work and Family*, 20(2), 181–200. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1166097>
- Ingersoll, G. L., Kirsch, J. C., Merk, S. E., & Lightfoot, J. (2000). Relationship of Organizational Culture and Readiness for Change to Employee Commitment to the Organization. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 30(1), 11–20. <https://doi.org/10.1097/00005110-200001000-00004>
- Jackofsky, E. F., & Peters, L. H. (1987). Part-time versus full-time employment status differences: A replication and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/job.4030080102>
- Kibizi, S. C., & Michael, F. (2018). Nexus Between Work-Life Balance Practices and Affective Organisational Commitment: the Mediating Role of Transformational Leadership Style. *Business Management Review*, 21(June), 60–73.

- King, Z. (2004). Career self-management: Its nature, causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 112–133. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00052-6](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00052-6)
- Kong, E., & Thomson, S. B. (2009). An intellectual capital perspective of human resource strategies and practices. *Knowledge Management Research & Practice*, 7(4), 356–364. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2009.27>
- Krausz, M., Sagie, A., & Bidermann, Y. (2000). Actual and Preferred Work Schedules and Scheduling Control as Determinants of Job-Related Attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 56(1), 1–11. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1999.1688>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190216>
- Lankau, M. J., & Scandura, T. A. (2002). An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences. *Academy of Management Journal*, 45(4), 779–790. <https://doi.org/10.5465/3069311>
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1985). Work Organization and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50(6), 738. <https://doi.org/10.2307/2095502>
- Macedo, I. C. de. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afetivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Maertz, C. P. (2001). Why employees stay with or quit an organization. Em *61st annual meeting of the Academy of Management, Washington, DC*.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mazur, B. (2015). Sustainable Human Resource Management . The attempt of holistic approach. *Economics & Management*, 7(2), 7–12. <https://doi.org/10.12846/j.em.2015.02.01>
- McGuire, J. B., & Liro, J. R. (1986). Flexible Work Schedules, Work Attitudes, and Perceptions of Productivity. *Public Personnel Management*, 15(1), 65–73. <https://doi.org/10.1177/009102608601500106>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 152–156. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.152>

- Morrell, K., Loan-Clarke, J., & Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 219–244. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00065>
- Morrow, P. C. (1983). Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500. <https://doi.org/10.5465/amr.1983.4284606>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mullarkey, S., Jackson, P. R., Wall, T. D., Wilson, J. R., & Grey-Taylor, S. M. (1997). The impact of technology characteristics and job control on worker mental health. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 471–489. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5<471::AID-JOB810>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5<471::AID-JOB810>3.0.CO;2-V)
- Munn, S. L., & Chaudhuri, S. (2016). Work–Life Balance. *Advances in Developing Human Resources*, 18(1), 54–68. <https://doi.org/10.1177/1523422315616342>
- Muse, L., Harris, S. G., Giles, W. F., & Feild, H. S. (2008). Work-life benefits and positive organizational behavior: is there a connection? *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 171–192. <https://doi.org/10.1002/job.506>
- Nascimento, J. L., Lopes, A., & Salgueiro, M. de F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E GESTÃO*, 14(1), 115–133.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Noe, R. A. (2009). *Employee Training and Development, 5th edition*. (McGraw-Hill/Irwin, Ed.), *Management Research News*. <https://doi.org/10.1108/01409170710833376>
- Novak, A. (2017). Knowledge Management and Organizational Performance – Literature Review. *Management, Knowledge and Learning International Conference 2017*, (May), 433–440.
- O’Connell, M., & Kung, M. (2005). Employee Turnover The Cost of. *Industrial Management*, 49(1), 14–19.
- O’Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Oliveira, J. P. O. B. de. (2009). *Relação entre Intenção de Turnover, Qualidade de Vida no Trabalho e Satisfação Profissional: estudo exploratório numa das melhores empresas para trabalhar em Portugal*. Universidade de Lisboa.
- Oliveira, M., & Temudo, E. (2008). Mulheres Estudantes Trabalhadoras na Universidade do Porto – uma licenciatura «fora de tempo» ou «sem tempo»? *ex aequo*, 18(18), 147–173.
- Osterman, P. (1995). Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Sciences Quarterly*, 40, 681–700.

- Park, N., Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Strengths of Character and Well – Being, *23*(5), 603–619.
- Peters, L. H., Bhagat, R. S., & O’Connor, E. J. (1981). An Examination of the Independent and Joint Contributions of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employee Intentions to Quit. *Group & Organization Studies*, *6*(March), 73–82. <https://doi.org/10.1177/105960118100600108>
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Randall, D. M., Fedor, D. B., & Longenecker, C. O. (1990). The behavioral expression of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, *36*(2), 210–224. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(90\)90028-Z](https://doi.org/10.1016/0001-8791(90)90028-Z)
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(2), 159–174.
- Rego, Arménio. (2004). Organizações autênticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão*, *9*(1), 53–76.
- Rego, Armenio, & Souto, S. (2004). Comprometimento Organizacional Em Organizações Autênticas : Um Estudo. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, *44*, 30–43.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*, *10*(3), 465–476. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278960>
- Richardson, M. S. (1993). Work in people’s lives: A location for counseling psychologists. *Journal of Counseling Psychology*, *40*(4), 425–433. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.40.4.425>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative Science Quarterly*, *41*(4), 574. <https://doi.org/10.2307/2393868>
- Rocha, M. C., & Pelaez, M. R. B. (2004). Tres Dimensiones Del Compromiso Organizacional: Identificación, Membresía Y Lealtad. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UC BSP*, *2*(1), 77–83.
- Rousseau, D. M. (1998). Why workers still identify with organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *19*(3), 217–233. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3<217::AID-JOB931>3.0.CO;2-N)
- Savanevičienė, A., & Stankevičiūtė, Ž. (2017). Smart Power as a Pathway for Employing Sustainable Human Resource Management. *Engineering Economics*, *28*(2), 198–206. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.28.2.17645>
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, *46*(4), 506–516. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.10.011>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins G. Douglas, J., Gupta, N., Jenkins, G. D., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, *41*(5), 511–525. <https://doi.org/10.2307/256939>

- Shore, L. M., & Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625–638. <https://doi.org/10.1177/001872678904200705>
- Sobral, D. T. (2003). Motivação do aprendiz de medicina: uso da escala de motivação acadêmica. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 19(1), 25–31. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722003000100005>
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the practical manager. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 149–162. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173588>
- Stilwell, D., Liden, R., Parsons, C., & Deconinck, J. (1998). Transfer decision making: different decision models depending on the transfer conditions? *Journal of Organizational Behavior*, 19(6), 539–558. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(1998110\)19:6<539::AID-JOB875>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(1998110)19:6<539::AID-JOB875>3.0.CO;2-I)
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457–484. <https://doi.org/10.1177/014920639902500308>
- Sullivan, S. E., Carden, W. A., & Martin, D. F. (1998). Careers in the next millennium: directions for future research. *Human Resource Management Review*, 8(2), 165–185. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)80003-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)80003-X)
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., & James, J. B. (2017). Manager attitudes concerning flexible work arrangements: fixed or changeable? *Community, Work & Family*, 20(1), 50–71. <https://doi.org/10.1080/13668803.2016.1271311>
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259–293.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When Work – Family Benefits Are Not Enough : The Influence of Work – Family Culture on Benefit Utilization , Organizational Attachment , and Work – Family Conflict, 415, 392–415.
- Towers Watson. (2012). Engagement at Risk: Driving Strong Performance in a Volatile Global Environment. *Global Workforce Study*, 1–25.
- Vallerand, R. J., Blais, M. R., Brière, N. M., & Pelletier, L. G. (1989). Construction et validation de l'échelle de motivation en éducation (EME). *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 21(3), 323–349. <https://doi.org/10.1037/h0079855>
- Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., Blais, M. R., Briere, N. M., Senecal, C., & Vallieres, E. F. (1992). The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education. *Educational and Psychological Measurement*, 52(4), 1003–1017. <https://doi.org/10.1177/0013164492052004025>
- Wood, S. J., & de Menezes, L. M. (2010). Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 1575–1597. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.500484>
- Yasbek, P. (2004). The business case for firm-level work-life balance policies : a review of the literature. *Labour Market Policy*, (January).

Webgrafia

<http://cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>, acedido a 23 de fevereiro de 2019.

<https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/recursos-humanos-e-coaching-2017/detalhe/o-mais-importante-sao-as-pessoas>, acedido a 23 de fevereiro de 2019.

Anexos

Anexo 1 - Questionário

22/02/2019

A INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ENTIDADE EMPREGADORA DOS TRABALHADORES-ESTUDANTES DO ENSINO SUPE...

A INTENÇÃO DE PERMANÊNCIA NA ENTIDADE EMPREGADORA DOS TRABALHADORES-ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR

DISSERTAÇÃO DE Mestrado em Gestão - Instituto Politécnico Leiria / Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Mestrando: Marco Justino Ferreira / Orientador: Professor Doutor Pedro Manuel Rodrigues Carreira

*Obrigatório

Consentimento Informado - RGPD

Caro (a) participante,

O PRESENTE QUESTIONÁRIO É DIRIGIDO AOS ATUAIS TRABALHADORES-ESTUDANTES DO ENSINO SUPERIOR (TeSP, LICENCIATURA, PÓS-GRADUAÇÃO, Mestrado ou Doutoramento) QUE TRABALHEM POR CONTA DE OUTREM.

O questionário, para o qual pedimos a sua colaboração, insere-se num projeto académico de investigação sobre as políticas de gestão de pessoas nas organizações, nomeadamente sobre as que promovem a conciliação entre a vida profissional, familiar e académica, que mais influenciam o desempenho académico, o comprometimento organizacional e a intenção de permanência na entidade empregadora dos trabalhadores-estudantes do ensino superior português.

Este projeto está a ser efetuado no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão do estudante Marco Justino Ferreira, na ESTG (Escola Superior de Tecnologia e Gestão) do IPLEIRIA (Instituto Politécnico de Leiria), sob orientação do Prof. Pedro Manuel Rodrigues Carreira, professor adjunto na referida instituição.

Todos os elementos recolhidos serão mantidos confidenciais e reportados apenas num formato agregado, não individual. Para além do par investigador/orientador, ninguém terá acesso às informações fornecidas. Os dados recolhidos serão armazenados em bases de dados seguras, até que sejam eliminados pelo investigador e/ou pelo orientador.

O questionário tem a duração aproximada de 5 minutos.

Ao prosseguir está a garantir que leu e concordou com as indicações acima, e que aceita colaborar livre e voluntariamente nesta investigação. Pode no entanto recusar e/ou retirar este consentimento a qualquer momento, se assim o desejar.

Para qualquer esclarecimento, por favor contacte através do email 2172278@my.ipleiria.pt (Marco Ferreira).

A sua participação é muito importante, uma vez que permite a concretização deste estudo e o avanço do conhecimento científico.

Obrigado desde já pela sua colaboração!

1. Declaração de consentimento informado *

Marcar apenas uma oval.

- Li e compreendi a informação supramencionada
- Não pretendo responder ao questionário *Passe para "Agradecimentos."*

Caracterização pessoal, profissional e académica

2. Qual a sua Idade? *

Marcar apenas uma oval.

- ≤ 19 anos
- 20-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50-59 anos
- ≥ 60 anos

3. Qual o seu Género? *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

4. Qual o seu Estado Civil? *

Marcar apenas uma oval.

- Casado(a) / Unido de Facto
 Solteiro(a) / Divorciado(a) / Viúvo(a)

5. Quantas pessoas compõem o seu agregado familiar? *

6. Quantos dependentes tem no seu agregado familiar? *

7. Quantos ascendentes tem no seu agregado familiar? *

8. Há quantos anos está na organização onde trabalha atualmente? *

9. Qual o seu vínculo contratual com a organização onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Contrato a termo certo
 Contrato por tempo indeterminado
 Outro

10. Como classifica o seu emprego quanto à duração do horário de trabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- A tempo parcial
 A tempo inteiro

11. Qual o tipo de horário de trabalho praticado? *

Marcar apenas uma oval.

- Regular (horário fixo)
 Flexível
 Isenção de horário
 Por turnos

12. Qual o setor de atividade em que se insere a organização onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Agricultura/Pesca/Indústria extrativa
 Indústria transformadora
 Construção
 Comércio
 Alojamento e Restauração
 Transportes, Logística e Distribuição
 Banca e Seguros
 Administração Pública
 Educação
 Saúde e Acção social
 Tecnologias de Informação e Comunicação
 Outro

13. Qual o tipo de organização onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- Empresa Nacional
 Empresa Multinacional
 Organismo de Administração pública/Instituto Público
 Organismo de Solidariedade Social (IPSS, ONG, etc.)

14. Qual a dimensão da organização onde trabalha? *

Marcar apenas uma oval.

- < 10 trabalhadores
 10 a 49 trabalhadores
 50 a 249 trabalhadores
 250 a 499 trabalhadores
 ≥ 500 trabalhadores

15. Qual o nível de ensino superior que frequenta? *

Marcar apenas uma oval.

- Curso Técnico Superior Profissional (TeSP)
 Licenciatura
 Pós-graduação
 Mestrado
 Doutoramento

16. Qual a instituição de ensino superior que frequenta? *

Marcar apenas uma oval.

- Instituto Politécnico de Beja
 Instituto Politécnico de Bragança
 Instituto Politécnico de Castelo Branco
 Instituto Politécnico do Cávado e do Ave
 Instituto Politécnico de Coimbra
 Instituto Politécnico da Guarda
 Instituto Politécnico de Leiria
 Instituto Politécnico de Lisboa
 Instituto Politécnico de Portalegre
 Instituto Politécnico do Porto
 Instituto Politécnico de Santarém
 Instituto Politécnico de Setúbal
 Instituto Politécnico de Tomar
 Instituto Politécnico de Viana do Castelo
 Instituto Politécnico de Viseu
 Universidade Aberta
 Universidade dos Açores
 Universidade do Algarve
 Universidade De Aveiro
 Universidade da Beira Interior
 Universidade de Coimbra
 Universidade de Évora
 Universidade de Lisboa
 Universidade da Madeira
 Universidade do Minho
 Universidade do Porto
 Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro
 Outra

17. Qual a área do curso que frequenta? *

Marcar apenas uma oval.

- Ciências empresariais
 Ciências jurídicas
 Engenharias
 Artes
 Educação
 Ciências sociais
 Saúde
 Serviços
 Outra

18. Através de que regime ingressou no ensino superior pela 1ª vez? *

Marcar apenas uma oval.

- Concurso Nacional de Acesso ao Ensino Superior
 Concurso de Acesso para Maiores de 23 anos
 Ingresso em TeSP/CET
 Outro

19. Qual o regime de aulas do seu curso? *

Marcar apenas uma oval.

- Diurno
 Pós-Laboral
 Ensino à Distância

20. No caso de já ter aprovado a alguma unidade curricular, qual a sua média atual?

Motivações do ingresso no Ensino Superior

Leia cada uma das afirmações seguintes e assinale aquela que, de forma honesta e sincera, mais se aproxime daquilo que sente.

Dentro das motivações que o levaram a inscrever-se num curso de ensino superior, qual a importância que atribui aos seguintes itens?

21. Por querer aumentar os meus conhecimentos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

22. Para melhorar o meu estatuto social. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

23. Por influência da minha família. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

24. Para poder progredir na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

25. Para aumentar as oportunidades profissionais. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

26. Para conhecer pessoas novas. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

27. Para poder mudar de atividade profissional. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

28. Para poder acompanhar os meus filhos. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

29. Por influência da organização onde trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

30. Porque fui desafiado por um(a) amigo(a). *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

31. Para realizar um sonho que não pude realizar no passado. *

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

32. Outra. Qual?

Políticas que promovem a conciliação entre a vida profissional, familiar e académica

33. Assinale as práticas de gestão de recursos humanos, existentes na organização onde trabalha, destinadas a promover a conciliação da vida profissional, familiar e académica. *

Marcar tudo o que for aplicável.

- Redução das horas de trabalho para os trabalhadores estudantes
- Flexibilização dos horários
- Isenção de horário
- Compactação das horas de trabalho semanal por forma a permitir o aumento de dias livres
- Modalidades de tele-trabalho
- Facilitação informal de horários para atender às necessidades pessoais dos trabalhadores
- Possibilidade de mudança de turno
- Outras
- Na organização onde trabalho, não são adotadas quaisquer práticas de conciliação da vida profissional, familiar e académica

34. **Que formas de apoio social oferece a organização onde trabalha? ****Marcar tudo o que for aplicável.*

- Creches/infantários
- Serviços médicos
- Seguros de saúde
- Transporte
- Empréstimos financeiros
- Subsídio para apoiar o trabalhador nos seus estudos
- Subsídio escolar para apoiar os filhos dos trabalhadores nos seus estudos
- Licenças de maternidade/paternidade e assistência à família, mais alargadas que as previstas na lei
- Outras
- Na organização onde trabalho, não são oferecidas quaisquer formas de apoio social

35. **Usufrui do direito à dispensa do trabalho para realização de provas de avaliação? ****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

36. **Usufrui do direito a marcar até 15 dias de férias interpoladas, de acordo com as suas necessidades escolares? ****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

37. **Usufrui do direito a marcar até 10 dias de licença sem retribuição de acordo com as suas necessidades escolares? ****Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

Ambiente Organizacional

Leia cada uma das afirmações seguintes e assinale aquela que, de forma honesta e sincera, mais se aproxime daquilo que sente.

38. **No meu local de trabalho, tirar um curso superior é visto com bons olhos. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

39. **No meu local de trabalho, tirar um curso superior abre a possibilidade de progredir na carreira. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

40. **No meu local de trabalho, os superiores hierárquicos valorizam as competências desenvolvidas no curso superior. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

41. **No meu local de trabalho, tirar um curso superior permite melhorar a situação salarial. ****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

42. **No meu local de trabalho, os superiores hierárquicos não colocam obstáculos ao usufruto do estatuto de trabalhador estudante. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

43. **No meu local de trabalho, os meus colegas não marginalizam quem usufrui do estatuto de trabalhador estudante. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

44. **No meu local de trabalho, são-me disponibilizadas condições para eu frequentar o ensino superior. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

45. **No meu local de trabalho, é habitual perguntarem-me como estão a correr os meus estudos. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

46. **No meu local de trabalho, os superiores hierárquicos preocupam-se com os problemas dos trabalhadores. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Comprometimento Organizacional

Leia cada uma das afirmações seguintes e assinala aquela que, de forma honesta e sincera, mais se aproxime daquilo que sente em relação à organização onde trabalha.

47. **Acredito que há poucas alternativas para poder pensar em abandonar esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

48. **Não me sinto “emocionalmente ligado” a esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

49. **Seria materialmente muito penalizador para mim, neste momento, abandonar esta organização, mesmo que o pudesse fazer. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

50. **Eu não iria abandonar esta organização neste momento porque sinto que tenho uma obrigação pessoal para com as pessoas que trabalham aqui. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

51. **Sinto que não tenho qualquer dever moral em permanecer na organização onde estou atualmente. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

52. **Esta organização tem um grande significado pessoal para mim. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

53. **Não me sinto como "fazendo parte da família" nesta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

54. **Mesmo que fosse uma vantagem para mim, sinto que não seria correto abandonar esta organização no presente momento. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

55. **Na realidade, sinto os problemas desta organização como se fossem meus. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

56. **Esta organização merece a minha lealdade. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

57. **Ficaria muito feliz em passar o resto da minha carreira nesta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

58. **Sentir-me-ia culpado se abandonasse esta organização agora. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

59. **Uma das principais razões para eu continuar a trabalhar para esta organização é que o abandono iria requerer um considerável sacrifício pessoal, uma vez que outra organização poderia não cobrir a totalidade dos benefícios que tenho aqui. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

60. **Neste momento, permanecer nesta organização é tanto uma questão de necessidade material quanto de vontade pessoal. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

61. **Uma das consequências negativas para mim se abandonasse esta organização resulta da escassez de alternativas de emprego que teria disponíveis. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

62. **Muito da minha vida iria ser afetada se decidisse abandonar esta organização neste momento. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

63. **Sinto que tenho um grande dever para com esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

64. **Como já dei tanto a esta organização, não considero atualmente a possibilidade de trabalhar numa outra. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Intenção de Permanência na organização

Leia cada uma das afirmações seguintes e assinale aquela que, de forma honesta e sincera, mais se aproxime daquilo que sente.

65. **Não é provável que no próximo ano venha a procurar outro emprego noutra organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

66. **Estou ativamente à procura de alternativas para abandonar esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

67. **Logo que possível tenciono abandonar esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

68. **Se pudesse voltar atrás, não viria trabalhar para esta organização. ***

Marcar apenas uma oval.

1	2	3	4	5	6	7	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo totalmente

Agradecimentos

Grato pela sua disponibilidade e colaboração!

