

## 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, Pedro Manuel Rodrigues Carreira

<sup>1</sup> Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior Tecnologia e Gestão e Ministério das Finanças, Autoridade Tributária e Aduaneira, Leiria, Portugal, E-mail de contacto: marco.justino.ferreira@gmail.com; <sup>2</sup> Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior Tecnologia e Gestão.

**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. Utilizando uma amostra de 234 trabalhadores-estudantes, cujos dados foram recolhidos através de questionário online dirigido a todos os trabalhadores-estudantes do ensino superior português com contrato de trabalho por conta de outrem. O objetivo deste estudo é analisar o impacto de algumas medidas específicas de conciliação trabalho-família-escola, nomeadamente de flexibilidade na organização do tempo de trabalho (WLB – Work Life Balance) e de apoio social (WLS - Work Life Support), no comprometimento organizacional dos trabalhadores-estudantes do ensino superior português 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, conciliação trabalho-família-escola, comprometimento organizacional, trabalhadores-estudantes, ensino superior.

## The influence of work flexibility on organizational commitment and on turnover: a study with higher education student workers in Portugal

**Abstract:** This study addresses one of the central challenges of Human Resource Management: the HR practices that stimulate workers' intention to remain in organizations. Using a sample of 234 student workers, whose data were collected through an online questionnaire addressed to all workers-students of Portuguese higher education with an employment contract, the objective of this study is to analyze the impact of some specific measures of work-family-school reconciliation. The objective of this study is to analyze 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-school balance, organizational commitment, student-workers, higher education.

## 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” (Jornal de Negócios, 2017).

Ainda que a produtividade seja um conceito multidimensional e possam existir algumas consequências menos positivas para a sociedade decorrentes do seu aumento, nomeadamente a eliminação de postos de trabalho e o aumento de desigualdades sociais (International Labor Organization, 2019), são inegáveis os contributos positivos da produtividade para as economias. Ora, para atingir aumentos de produtividade do trabalho, a qualificação dos trabalhadores é vital (Gouveia, Santos, & Gonçalves, 2017). Com efeito, trabalhadores mais qualificados adaptam-se mais facilmente às mudanças tecnológicas e à substituição de trabalho por capital que se verifica presentemente a nível global. Desta forma, países com recursos humanos mais qualificados estão mais preparados para absorver a inovação e substituição tecnológica.

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” (Jornal de Negócios, 2017).

É de facto frequentemente referido, por diversos autores, que a maior qualificação, quer dos trabalhadores quer dos gestores e empresários, e as práticas de GRH são fatores que promovem um maior crescimento da produtividade do trabalho e uma maior justiça social (GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos, 2019). Constatase, 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.

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, de motivação e de 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 estão focados na qualidade e no desempenho.

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. Ora, este é o caso da economia portuguesa, onde a qualificação dos recursos humanos está ainda aquém das economias mais desenvolvidas (Comissão Europeia, 2018) e em particular dos trabalhadores estudantes do ensino superior, que possuem qualificações acima da média e gozam de um maior poder negocial perante os empregadores e de uma maior empregabilidade e mobilidade. 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, em sequência, 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.

Quanto à estrutura do presente estudo, 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 conceitual 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

### 2.1. O turnover e a intenção 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, funcional ou disfuncional. 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). Por sua vez, o *turnover* funcional é aquele em que a saída do trabalhador gera um benefício para a organização, por este não ser suficientemente produtivo, ao invés do *turnover* disfuncional, que gera custos e perda de valor para a organização, por se referir a trabalhadores de elevada produtividade (Glebbeek & Bax, 2004; Cascio & Boudreau, 2010). Uma organização que invista no aumento da produtividade e implemente práticas de GRH orientadas para a retenção dos trabalhadores, está empenhada em reduzir o *turnover* disfuncional, principalmente o voluntário, mas também o involuntário. Naturalmente, e como contrapartida, o *turnover* involuntário funcional deverá aumentar.

A maioria da investigação realizada sobre esta temática não foca o *turnover* na sua verdadeira definição, mas sim a intenção de *turnover*, existindo um consenso entre os especialistas da área de que a “intenção de sair” é o melhor previsor do *turnover* voluntário (Tett & Meyer, 1993). Também Allen, Shore & Griffeth (2003) apontam a intenção de *turnover* como uma designação mais válida para o *turnover* voluntário, uma vez que a intenção de *turnover* está sob o controle do indivíduo, ao contrário do *turnover* efetivo. Segundo Macedo (2008), esta é entendida como “a probabilidade subjetiva que individualmente cada um estima de abandonar a organização num futuro próximo”.

A intenção de abandonar o local de trabalho é fruto de múltiplos fatores como, por exemplo, relações laborais negativas entre colaborador e os seus pares, subordinados ou superiores, reduzida remuneração, desinteresse pelas funções desenvolvidas, propostas de trabalho mais aliciantes, 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 percepção do clima das organizações, o bem-estar afetivo no trabalho, o comprometimento e identificação com a organização, e a percepção externa de prestígio.

Steel, Griffeth e 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. Este assunto tem captado grande atenção por parte de profissionais de recursos humanos e de investigadores devido à crescente dificuldade em reter e atrair trabalhadores qualificados (Cappelli, 2009; Towers Watson, 2012).

a razão pela qual se estuda o turnover está diretamente relacionada com os custos/benefícios para as organizações. Estuda-se mais concretamente o turnover voluntário, e a intenção de turnover, por ser muito relevante na atualidade pela dimensão estratégica do capital humano no fator trabalho, apesar da inovação tecnológica (Robótica, TIC e Inteligência Artificial), pois esta necessitará sempre de capital humano para funcionar. O elevado custo de recrutamento e a formação, quer de trabalhadores quer de gestores, transforma as medidas de retenção num objetivo muito importante estratégico para as organizações.

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).

Tett e 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 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 mais 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.

## **2.2. O comprometimento organizacional**

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, Porter, & Steers, 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 & Jesuíno, 1998; Ceribeli, Ferreira & Botelho, 2017; Rego & Souto, 2004).

**Quadro 1 - Modelo das três componentes, de Meyer e Allen em 1991**

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.	Obrigação

Fonte: Adaptado de Rego & Souto (2004)

É importante realçar que o conceito de comprometimento organizacional se distingue do conceito mais universal de satisfação no trabalho, embora estejam positivamente 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; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974).

Um forte 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), ao contrário de um fraco comprometimento organizacional, que pode predispor o individuo a comportar-se de forma prejudicial para a organização. Por isso, é importante avaliar qual o impacto de algumas práticas de GRH, nomeadamente as de conciliação trabalho-família-escola disponibilizadas pela organização que influenciam positivamente o comprometimento organizacional.

### **2.3. Práticas de conciliação da vida profissional, pessoal e académica (*Work Life Balance*)**

Ao longo do século XX, à medida que muitos gestores passaram a compreender que o desempenho dos funcionários e, consequentemente, a competitividade das organizações estão vinculados à satisfação e bem-estar no trabalho, as organizações, com vista à redução de incompatibilidades de interesses, disponibilizaram cada vez mais benefícios na vida profissional, de modo a fomentar aumentos na produtividade (Osterman, 1995; Rafalski & Andrade, 2015), tais como horários de trabalho flexíveis,

para auxiliar os funcionários na gestão do trabalho e da sua vida pessoal (Bajzikova, Sajgalikova, Wojcak, & Polakova, 2013; Ceribeli & Ferreira, 2016; Friedman, 1992), existindo estudos que comprovam que efetivamente alguns destes benefícios aumentam o comprometimento organizacional e diminuem as intenções de abandono (Grover & Crooker, 1995; Noback, Broersma, & van Dijk, 2016; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999). Mais em pormenor, alguns estudos concluem que horários de trabalho flexíveis ou reduzidos contribuem para o aumento do comprometimento afetivo e para a diminuição da intenção de abandono (Allen, 2001; Baltes, Briggs, Huff, Wright, & Neuman, 1999; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011; O'Neill et al., 2009; Sun, Aryee, & Law, 2007).

Os novos modelos de flexibilização do trabalho baseados nos avanços tecnológicos foram potenciados pela entrada das novas gerações no mercado de trabalho, com valores distintos das gerações anteriores, e que privilegiam os interesses pessoais e familiares às exigências laborais, o que promoveu a disseminação e a consolidação de modelos de jornada reduzida, horário flexível, teletrabalho e *home-office*, com o objetivo de se conciliarem os desejos destes novos profissionais com as necessidades organizacionais (Comazzetto, Vasconcellos, Perrone, & Gonçalves, 2016; Rafalski & Andrade, 2015). Segundo Ferraz, Castro e Castro (2016), o que mais se disseminou foi o *home-office*, que é a forma mais conhecida de teletrabalho (trabalho realizado à distância pelo profissional e intermediado por tecnologia).

Apesar de se partilhar da opinião de que, em geral, a flexibilização dos horários e do local de trabalho é um fator positivo para a segurança e saúde dos trabalhadores, a Organização Internacional do Trabalho destaca num estudo recente (Organização Internacional do Trabalho, 2019) que, por força da globalização e do aumento das tecnologias, essa flexibilidade, e mais especificamente o teletrabalho, que deixou de ser uma prática de exceção e é hoje cada vez mais frequente, pode produzir um efeito oposto ao esperado, aumentando na verdade as horas trabalhadas. Isto comporta diversos riscos para os trabalhadores, nomeadamente derivados da necessidade de estar sempre conectado ou de executar tarefas em tempo recorde, podendo provocar níveis altos de intensidade de trabalho, centrados num mesmo espaço físico, com a consequente dificuldade de delinear fronteiras entre o local de trabalho e a vida pessoal, e gerar isolamento e solidão, ansiedade e conflito familiar. De facto, no referido estudo, há evidência que o teletrabalho veio promover um aumento do número de horas trabalhadas para um terço dos trabalhadores nesse modelo. Os resultados do estudo afirmam ainda que quase 40% da força de trabalho mundial trabalha mais de 48 horas por semana, frequentemente para compensar salários baixos, sobretudo nos países em desenvolvimento, e que este modelo provoca um amplo espetro de doenças, para além de potenciar acidentes de trabalho. Como recomendação, o estudo refere que é necessária legislação para regular e mitigar estes problemas, e que as organizações e os stakeholders têm de assumir um papel ativo na sua solução.

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), a temática da flexibilidade do trabalho 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 (Bajzikova et al., 2013; 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.

#### **2.4. Medidas de apoio social (*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; Kibobi & 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 capacidade financeira para a 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 acumula ainda um papel académico, tendo assim, a necessidade de “conciliação da tripla jornada: trabalho, vida profissional/familiar” e escola, conforme denominada por Costa (2012).

Para além disso, na perspetiva de Guerreiro & Abrantes (2007), os trabalhadores-estudantes diferenciam-se ainda 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.

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. 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 e hipóteses de investigação**

Atendendo à revisão de literatura, adota-se o modelo conceitual representado na Figura 1. Deste modo, considera-se a primeira abordagem sugerida por Tett e 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 a 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.

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, 2019) 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.

O modelo conceitual 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.

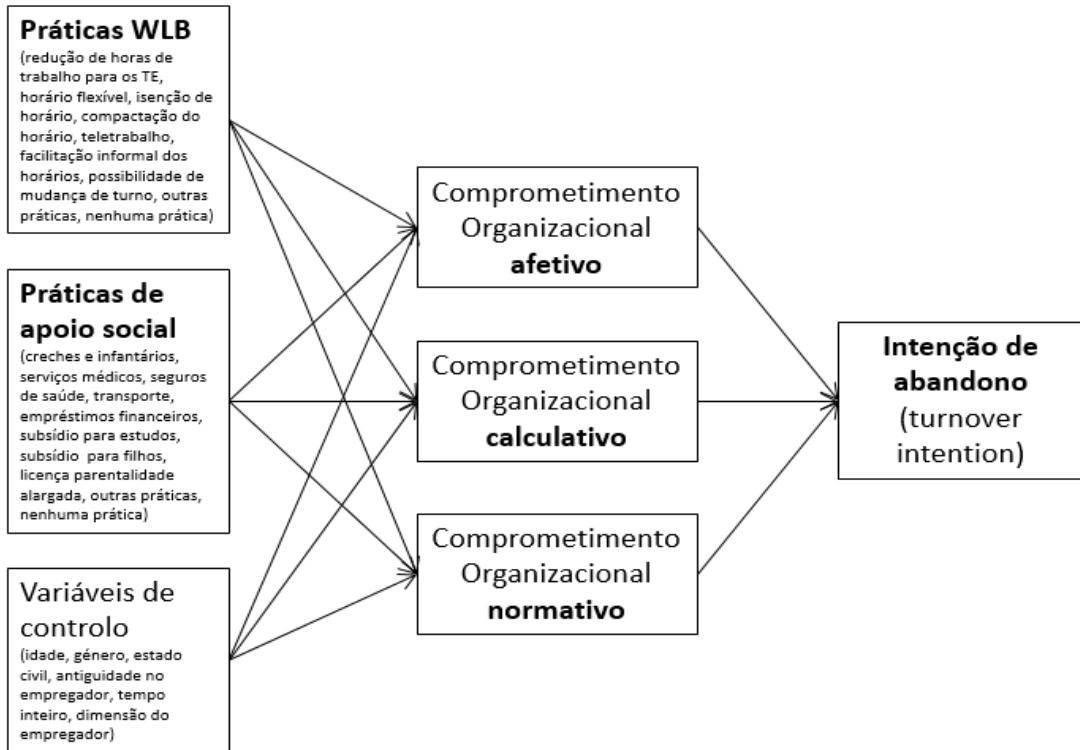


Figura 1 - Modelo conceitual

## Dados

Os dados necessários para testar as hipóteses 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, disponível sob pedido ao autor, 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. Foram validados 234 inquéritos, sendo esta a amostra não probabilística com se trabalhou neste estudo.

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) e Randall, Cropanzano, Bormann e 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 e Allen (1997), adaptadas e validadas ao contexto português por Nascimento, Lopes, Salgueiro e 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 e 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 (2012). Por fim, quanto às práticas de flexibilização de horários (WLB) e de apoio social (WLS), 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 (CITE, 2019).

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.

## 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);

- $\alpha$  é o termo constante;
- $\beta$  é o vetor dos coeficientes das variáveis de controlo;
- $\gamma$  é o vetor dos coeficientes das variáveis associadas às práticas WLB;
- $\delta$  é o vetor dos coeficientes das variáveis associadas às práticas WLS;
- $\varepsilon_i$  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 ( $\gamma$ ) e WLS ( $\delta$ ) forem positivos e estatisticamente significativos.

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

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

onde:

- $i = 1, \dots, 234$ ;
- $\text{Turnover}_i$  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  $i$ ;
- $\alpha$  é o termo constante;
- $\beta$  é o coeficiente da variável CO afetivo;
- $\gamma$  é o coeficiente da variável CO calculativo;
- $\delta$  é o coeficiente da variável CO normativo;
- $\varepsilon_i$  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 ( $\beta$ ,  $\gamma$  e  $\delta$ ) forem negativos e estatisticamente significativos.

#### 4. Resultados

Esta secção começa por apresentar algumas estatísticas descritivas selecionadas, relativas à frequência com que medidas WLB e WLS foram referidas pelos respondentes ao inquérito, aos níveis de comprometimento organizacional por dimensão e à intenção de turnover, passando de seguida à análise dos outputs das regressões efetuadas dos modelos estatísticos apresentados anteriormente.

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 1), 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.

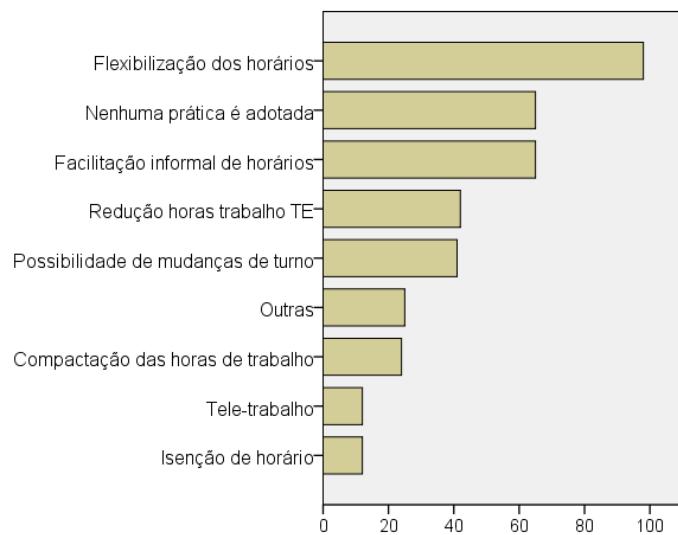


Gráfico 1 - práticas de flexibilização de horários (WLB) - frequências absolutas

No que respeita às práticas e medidas de apoio social disponibilizadas pela organização, também em formato resposta múltipla (Gráfico 2), 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.

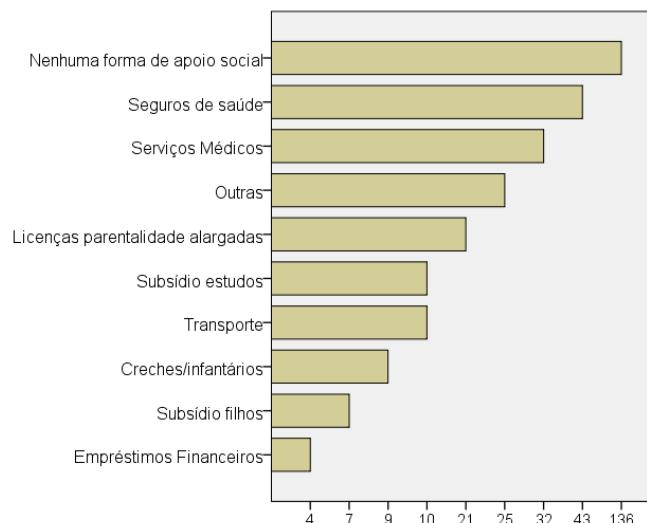


Gráfico 2 - práticas de apoio social (WLS) - frequências absolutas

Relativamente à variável comprometimento organizacional (Gráfico 3), na sua dimensão afetiva pode verificar-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, 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.

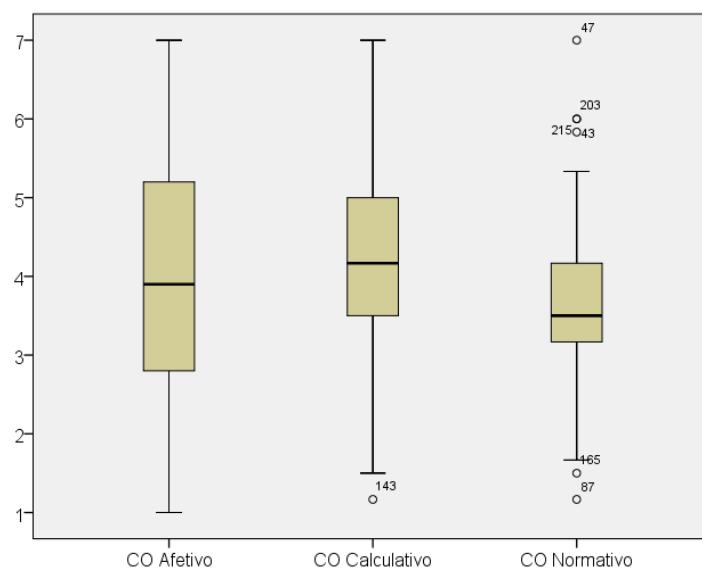


Gráfico 3 - comprometimento organizacional por dimensões (distribuições – boxplots)

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).

Quanto à variável intenção de abandono da organização (Gráfico 4), verifica-se 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.

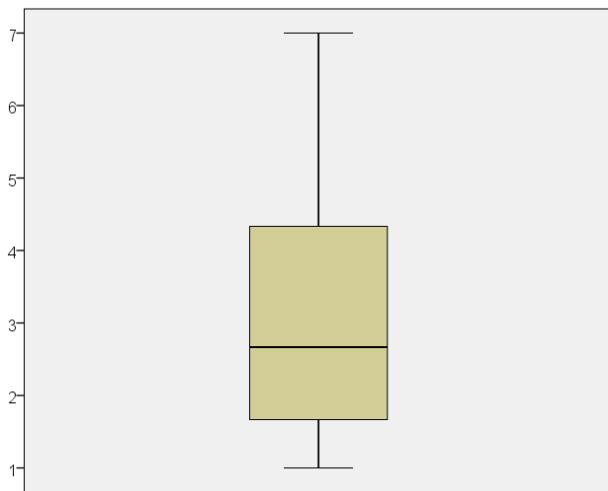


Gráfico 4 - intenção de abandono da organização

A influência da flexibilização do trabalho no comprometimento organizacional e na intenção de abandono

### Hipótese H1

Partindo agora para os 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 no Quadro 2.

#### CO afetivo

Os principais resultados no que respeita ao comprometimento organizacional afetivo dos trabalhadores estudantes do ensino superior português inquiridos são que as práticas WLB e WLS que mais o afetam positivamente são a flexibilização do horário, tal como em Macedo (2008), 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, similares aos de Allen (2001), Baltes et al. (1999), Friedman (1992), Gardner et al. (2011), Grover e Crooker (1995), O'Neill et al. (2009), Osterman (1995), Sun et al. (2007), Thompson et al. (1999), 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, o que pode estar associado à menor socialização com colegas e superiores hierárquicos tal como referem Rafalski e Andrade (2015). 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 inquiridos.

#### 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 indicam 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, o que obtém suporte nos estudos de Allen (2001), Baltes et al. (1999), Friedman (1992), Gardner et al. (2011), Grover e Crooker (1995), O'Neill et al. (2009), Osterman (1995), Sun et al. (2007), Thompson et al. (1999). 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 inquiridos.

**Quadro 2 – Outputs parciais das regressões do modelo 1**

	<i>CO afetivo</i>		<i>CO calculativo</i>		<i>CO normativo</i>	
	Coeficiente	Sig.	Coeficiente	Sig.	Coeficiente	Sig.
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 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.

### **Hipótese H2**

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 no Quadro 3.

**Quadro 3 – Output parcial da regressão do modelo 2.**

	<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. Esta evidência é corroborada por Macedo (2008), que também realça a importância do bem estar afetivo no trabalho para a diminuição do turnover voluntário. 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 inquiridos, por via do seu efeito positivo no CO afetivo.

### **5. Discussão de resultados**

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 inquiridos, 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 e 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 e 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 de os 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 académica 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* e retenção dos trabalhadores mais produtivos. 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 sinergético 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 e 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”.

Tendo em conta todas as considerações anteriores, relativamente às aspirações dos trabalhadores no que diz respeito à sua vida pessoal, familiar e, essencialmente, à académica, o trabalhador estudante, à medida que acumula mais conhecimentos e mais competências, consegue lidar melhor com as medidas de trabalho flexível e as exigências das novas formas de gerir o seu trabalho. Tende a entrar num processo de tomada de consciência, não apenas da sua fragilidade perante a inexorável evolução do mundo do trabalho, mas como pode possuir mais ferramentas técnicas, sociais e humanas para agir, de forma proativa, no sentido de reforçar a sua situação laboral e de melhorar a sua vida. Com mais habilitações e mais competências, e com a capacidade de lidar com as exigências da flexibilidade, fica munido das ferramentas que lhe vão permitir combater de

forma eficaz o turnover involuntário, pois não saber conseguir fazer parte da engrenagem complexa da organização, estando muito mais preparados para se adaptarem, produzirem valor e ganharem os desafios que lhes forem sendo propostos num processo de melhoria contínua. Contudo, para evitar o turnover involuntário estes trabalhadores, será importante unirem-se em estruturas de representação de trabalhadores, criando uma linha de comunicação com os gestores, por forma a entenderem quais as necessidades mútuas e quais as cedências possíveis. Será sempre necessário ter em conta o equilíbrio entre a produtividade, a distribuição da riqueza, a saúde e a sustentabilidade, quer da organização quer dos *stakeholders* (nomeadamente os internos – os trabalhadores).

## 6. Notas Finais

Estudos recentes sobre o futuro do trabalho (Organização Internacional do Trabalho, 2017), reforçam que a esmagadora maioria dos trabalhadores tem dificuldades em sentir-se envolvida com o seu trabalho e que esta percepção gera um grande interesse em mudar de trabalho, apesar da escassez do fator emprego nos sítios onde vivem. É um facto consensual que a qualificação dos trabalhadores é considerada como um dos principais determinantes da produtividade, e que os trabalhadores mais qualificados estão mais aptos a utilizar tecnologias mais sofisticadas e a ajustar-se às mudanças tecnológicas. Este facto é particularmente relevante no atual contexto internacional, caracterizado por um processo de globalização e de tecnologias propícias a uma maior substituição entre trabalho e capital (GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos, 2019). Neste sentido, torna-se preponderante implementar políticas de recursos humanos que sejam eficazes ao ponto de reduzir a saída indesejável dos colaboradores, isto é, evitar que os melhores recursos existentes, e dos quais depende o sucesso da própria organização, a abandonem. Tendo em conta todos estes pressupostos, a intenção de turnover surge como a de maior importância técnico-científica, pois é a mais difícil de controlar por parte das organizações.

As implicações para a ciência são ainda um pouco ténues, mas já mostram qual o caminho que a ciência deve seguir para que as relações laborais, as organizações, as pessoas e o mundo possam ser um todo sustentado e sustentável, e esse é e sempre foi o caminho do conhecimento, do enriquecimento da mente, da aposta na inteligência real, sempre em primeiro plano relativamente à artificial. Porque afinal, a ciência tem a ver com pessoas, com humanidade e com conhecimento. E é com o avançar do conhecimento em cada pessoa que a ciência avança sempre mais um pouco na construção e sistematização de novo conhecimento.

O presente estudo tem como limitação o facto de a recolha de dados ter sido efetuada num único momento e destes poderem estar sujeitos às interpretações pontuais dos participantes ou ser influenciados por fatores contextuais ou pessoais. 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, 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.
- Bajzikova, L., Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2013). Are Flexible Work Arrangements Attractive Enough for Knowledge-intensive Businesses? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 771–783. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.549>
- 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>
- 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.
- 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.
- Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. 2nd edition, New Jersey: Pearson Education.
- Ceribeli, H B, & Ferreira, F. J. R. (2016). An analysis of the relationship between work flexibility, organizational commitment and intention to stay in the organization | Uma análise da relação entre flexibilização do trabalho, comprometimento organizacional e intenção de permanência na organização. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, 10(3), 37–56. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.02>
- Ceribeli, Harrison Bachion, 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>
- CITE. (2019). Boas práticas de igualdade no trabalho e no emprego - CITE. Obtido 13 de Janeiro de 2020, de <http://cite.gov.pt/pt/acite/boaspraticas.html>
- Comazzetto, L. R., Vasconcellos, S. J. L., Perrone, C. M., & Gonçalves, J. (2016). A Geração Y no Mercado de Trabalho: um Estudo Comparativo entre Gerações. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 36(1), 145–157. <https://doi.org/10.1590/1982-3703001352014>

- Comissão Europeia. (2018). *Allocative efficiency in the euro area, Thematic discussions on growth and jobs – Note for the Eurogroup*. Brussels: CE.
- 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>
- de Macedo, I. C. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- 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.
- Ferraz, F., Castro, S., & Castro, T. (2016). Impacto do Teletrabalho na Gestão Socialmente Responsável dos Stakeholders. *XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE*, 1, 1–21.
- 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. Em *Human Resource Planning* (pp. 297–307). Wiesbaden: Gabler Verlag. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-83820-9\\_26](https://doi.org/10.1007/978-3-322-83820-9_26)
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. (2011). The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover: The mediating effect of collective affective commitment. *Personnel Psychology*, 64(2), 315–350. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01212.x>
- GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos. (2019). *A Produtividade da Economia Portuguesa*. Conselho para a Produtividade, Lisboa: Ministério da Economia.
- Glebbeek, A. C., & Bax, E. H. (2004). Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records. *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–286.
- Gouveia, A. F., Santos, S., & Gonçalves, I. (2017). *The impact of structural reforms on productivity: the role of the distance to the technological frontier*. OECD Productivity Working Papers, OECD Publishing.
- 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.
- International Labor Organization. (2019). *World employment social employment social: trends 2019*. Geneve: ILO.
- Jornal de Negócios. (2017). O mais importante são as pessoas. Obtido 13 de Janeiro de 2020, de <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/recursos-humanos-e-coaching-2017/detalhe/o-mais-importante-sao-as-pessoas>
- Kibobi, 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.
- 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>
- 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>
- Macedo, I. C. de. (2008). *Como o clima psicológico e o bem-estar afectivo no trabalho explicam as intenções de abandono das organizações*. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- 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)
- 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). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- 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.
- Noback, I., Broersma, L., & van Dijk, J. (2016). Climbing the Ladder: Gender-Specific Career Advancement in Financial Services and the Influence of Flexible Work-Time Arrangements. *British Journal of Industrial Relations*, 54(1), 114–135. <https://doi.org/10.1111/bjir.12048>
- O’Connell, M., & Kung, M. (2005). Employee Turnover The Cost of. *Industrial Management*, 49(1), 14–19.
- O’Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18–29. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.10.004>
- 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.
- Organização Internacional do Trabalho. (2017). Relatório Inicial para a Comissão Mundial sobre O Futuro do Trabalho. Genebra: OIT.
- Organização Internacional do Trabalho. (2019). *Segurança e saúde no centro do futuro do trabalho*. Genebra: OIT.
- Osterman, P. (1995). Work/Family Programs and the Employment Relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681. <https://doi.org/10.2307/2393758>
- 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>
- Rafalski, J. C., & De Andrade, A. L. (2015). Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. *Temas em Psicologia*, 23(2), 431–441. <https://doi.org/10.9788/TP2015.2-14>
- 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, A. (2004). Organizações autentizóticas: Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Estudos de Gestão*, 9(1), 53–76.
- Rego, A., & Souto, S. (2004). Comprometimento organizacional em organizações autentizóticas: um estudo luso-brasileiro. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 30–43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300004>
- 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 UCBSP*, 2(1), 77–83.
- 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>
- 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)
- Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal*, 50(3), 558–577. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.25525821>
- 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. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392–415. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1998.1681>
- 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., & Vallières, 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>