

# Do comprometimento organizacional, à satisfação com o trabalho e às estratégias comportamentais: inferências sobre os dois subsistemas do ensino superior público em Portugal

Ana Nascimento Sabino, Albino Lopes  
& Fernanda Nogueira

---

## Resumo:

O sistema educativo superior português, caracterizado pela sua natureza binária, tem sofrido inúmeras alterações, nomeadamente em 2009, quer ao nível da sua natureza, como da organização das carreiras docentes e funções associadas. O sentido das reformas é o da aproximação entre o ensino universitário público (EUP) e o ensino politécnico público (EPP). Não basta, porém, acentuar as mudanças por decreto. Importa ter igualmente em conta factores determinantes para a sua competitividade. Destaca-se, a emergência do comprometimento organizacional, da satisfação com o trabalho e das estratégias comportamentais. Objetivo: Foi nosso objetivo verificar se existem diferenças entre os dois subsistemas de ensino nos três constructos em análise. Métodos: Com recurso a uma metodologia quantitativa foram utilizadas diferentes abordagens estatísticas, tais como testes de hipóteses e a análise multi-grupos. Resultados: Numa amostra composta por 756 profissionais, docentes e não docentes, do ensino superior público português, não se verificaram diferenças estatisticamente significativas nos três constructos em análise, por parte dos colaboradores EUP e EPP. Conclusão: Os resultados revelaram uma tendência de aproximação entre os dois subsistemas emergindo, assim, um conjunto de desafios a vários níveis a estas instituições nomeadamente em relação ao seu posicionamento societal bem como aos deveres, responsabilidades e direitos dos profissionais que as compõem.

---

## Palavras-chave:

ensino universitário português; ensino politécnico português; comprometimento organizacional; satisfação com o trabalho; estratégias comportamentais.

## **From organizational commitment, to job satisfaction and behavioral strategies: Inferences about the two subsystems of public higher education in Portugal**

**Abstract:** The Portuguese higher education system is characterized by its binary nature. Since 2009 this system has been suffering many changes in terms of nature, the teaching careers and their management responsibilities. Thus, there has been an approximation between the public university education (PUE) and public polytechnics education (PPE). We also must consider the constructs that led to the organizations' competitiveness, such as the organizational commitment, job satisfaction and behavioral strategies. **Aim:** The aim of this study is to see if there are differences between the two educational subsystems in the three constructs under analysis. **Method:** We used a quantitative methodology through the adoption of different statistical approaches; **Results:** In a sample of 756 professionals, teachers and staff, of the Portuguese public higher system, there are no statistically significant differences between universities and the polytechnics in the level of organizational commitment, job satisfaction and behavioral strategies. **Conclusion:** The results show a rapprochement between the two subsystems thus emerging a number of challenges at various levels to these institutions in particular in relation to their societal position and the duties, responsibilities and rights of their employees.

**Key-words:** higher education system; universities; polytechnics; organizational commitment; job satisfaction; behavioral strategies.

## **L'engagement organisationnel, la satisfaction avec le travail et les stratégies comportementales: inférences sur les deux sous-systèmes de l'enseignement supérieur public au Portugal.**

**Résumé:** Le système d'enseignement supérieur portugais, caractérisé par sa nature binaire, a subi de nombreux changements, en particulier en 2009, tant en termes de sa nature, que l'organisation de l'enseignement et les fonctions associées à la carrière. La réforme va dans le sens de l'approximation de l'université publique (EUP) aux écoles polytechniques publiques (EPP). Il ne suffit pas, cependant, de souligner les changements par décret. Il devrait également prendre en compte des facteurs qui déterminent sa compétitivité tels que l'engagement organisationnel, la satisfaction au travail et les stratégies comportementales. **Objectif:** déterminer s'il existe des différences entre les deux sous-systèmes éducatifs au niveau des trois construits en cours d'analyse. **Méthode:** A partir d'une méthodologie quantitative ont été utilisées différentes approches statistiques telles que les tests d'hypothèses et d'analyse multi groupes. **Résultats:** D'après dans un échantillon de 756 professionnels, enseignants et personnel d'apprentissage, l'enseignement supérieur public portugais ne présente pas de différences statistiquement significatives dans les trois construits en cours d'examen à l'EUP et de l'EPP. **Conclusion:** Les résultats ont montré une tendance de rapprochement entre les deux sous-systèmes émergents ainsi que d'un certain nombre de défis à différents niveaux des institutions étudiées, en particulier par rapport à leur positionnement dans la société et les fonctions, les responsabilités et les droits des professionnels qui les composent.

**Mots-clés:** université portugaise éducation; écoles polytechniques publiques; engagement organisationnel; satisfaction au travail; stratégies comportementales.

## **Compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y estrategias comportamentales: inferencias acerca los dos subsistemas de educación pública superior en Portugal.**

**Resumen:** El sistema de educación superior portugués, caracterizado por su naturaleza binaria, ha sufrido muchos cambios, sobre todo en 2009, tanto en términos de su naturaleza, como la organización de la enseñanza y funciones asociadas a sus carreras. El sentido de la reforma es el acercamiento entre la universidad pública (EUP) y las escuelas politécnicas públicas (EPP). No es suficiente, sin embargo, hacer cambios por decreto. También se debe tener en cuenta factores que determinan su competitividad. Si puede destacar, por ejemplo, la aparición del compromiso organizacional, la satisfacción con el trabajo y las estrategias comportamentales. **Objetivo:** Nuestro objetivo fue determinar si existen diferencias entre los dos subsistemas educativos en los tres constructos bajo análisis. **Métodos:** Utilizando la metodología cuantitativa se utilizaron diferentes métodos estadísticos tales como la comprobación de hipótesis y las análisis multigrupos. **Resultados:** En una muestra de 756 profesionales, profesores y no profesores, del sistema de educación superior portugués, no hay diferencias estadísticamente significativas en las tres construcciones en revisión, nos dos sistemas de educación. **Conclusión:** Los resultados mostraron una tendencia de acercamiento entre los dos subsistemas así emergentes una serie de desafíos en diversos niveles a estas instituciones, en particular en relación con su posición social y las funciones, responsabilidades y derechos de los profesionales que las componen.

**Palabras clave:** universidad portuguesa de educación; institutos politécnicos; compromiso organizacional; satisfacción con el trabajo; estrategias comportamentales.

## **Introdução**

O sistema educativo superior público português caracteriza-se por ser um sistema binário, verificando-se assim a existência de universidades e de institutos politécnicos. Esta diferenciação entre universidades e politécnicos foi inicialmente desenvolvida no início dos anos 70, sendo que já sofreu alterações, nomeadamente com a introdução de dois momentos reguladores das carreiras docentes. O primeiro após a Revolução de Abril de 1974, em 1979/1981 e a segunda em 2009. Estas alterações vieram instalar mudanças a vários níveis nos dois subsistemas do ensino superior português. Os subsistemas foram criados com objectivos e naturezas diferentes, no entanto, a tendência actual, após a operacionalização destas, é para uma maior uniformização.

Este facto tem originado discussões sobre as diferenças actuais e reais entre o ensino superior universitário público (EUP) e o ensino superior politécnico público (EPP) em Portugal.

Adicionalmente, importa referir a importância crescente que constructos como o comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho e as estratégias comportamentais têm assumido como factores de sucesso, competitividade e eficácia das organizações (Nascimento, 2010; Sabino, 2011; Sabino, 2012) e como estes acompanham e se acomodam às transformações em curso.

Neste âmbito, o presente trabalho tem como principal objectivo verificar se existem diferenças significativas entre o EUP e o EPP, tendo como referência a análise do comprometimento organizacional, da satisfação com o trabalho e das estratégias comportamentais numa amostra por conveniência apurada em diferentes organizações do ensino superior público em Portugal.

## **Sobre o ensino superior português**

As instituições de ensino superior português têm vindo a ser alvo de inúmeras mudanças a vários níveis. Estas mudanças tiveram especial impacto em dois momentos distintos. O primeiro após a Revolução de 1974 e o segundo em 2009. A primeira esteve mais direccionada para a aprovação das carreiras docentes universitária (Decreto-Lei nº 448/79, de 13 Novembro) e das carreiras politécnicas (Decreto-Lei nº 185/81, de 1 de Julho). Até 2009, o EUP esteve orientado para a investigação, para o desenvolvimento cultural, social e económico do país, enquanto que o EPP tinha uma finalidade mais prática, visando uma orientação do aluno para a vida activa, nomeadamente para actividades de cariz mais profissionalizante (Machado *et al.*, 2014).

As alterações de 2009 originaram mudanças, não só nas carreiras docentes dos dois subsistemas como também nas responsabilidades administrativas e de gestão dos docentes tendo tido ainda como consequência, a própria natureza e finalidade última das instituições de ensino superior. Na prática, como refere Machado *et al.* (2014),

foram alterados os estatutos da carreira docente, tanto da universitária como do ensino politécnico: Decreto-Lei nº 205/2009 (estatuto da carreira docente universitária) e Decreto-Lei nº 207/2009 (estatuto da carreira docente do ensino politécnico), ambos de 31 de Agosto de 2009. Na mesma data, foi também aprovado o Decreto-Lei nº 206/2009, que se refere ao regime jurídico do título de especialista, existente no subsistema de ensino superior politécnico. Pouco depois, em 2010, a Assembleia da República introduziu algumas alterações nestes diplomas, através da Lei nº7/2010 e da lei nº 8/2010, ambas de 13 de maio (Machado *et al.*, 2014, p. 24).

Como resultante destas alterações verificou-se uma aproximação entre os dois subsistemas de ensino. Ainda segundo Machado *et al.* (2014, p. 31)

os preâmbulos dos estatutos, em 2009, apresentam-se muito semelhantes, sendo mesmo idênticos em grande parte do texto, num sinal claro de que as questões do ensino superior são, agora, em grande parte, comuns ou enunciadas de forma idêntica ou similar em ambos os subsistemas e que a diferença entre eles, embora enunciada de forma explícita, neste e noutros diplomas legais, não aparece tão acentuada.

Mais concretamente, a aproximação entre estes dois subsistemas do ensino superior fez-se sentir na alteração das carreiras docentes. Foram extintas categorias nos dois subsistemas, passando a ter cada uma deles uma sequência de carreira de três categorias: Professor Auxiliar, Professor Associado e Professor Catedrático no caso da EUP e Professor Adjunto, Professor Coordenador e Professor Coordenador Principal para o EPP.

Note-se que também se verificaram diferenças ao nível dos requisitos de acesso a cada uma das categorias, verificando-se, uma vez mais, uma maior aproximação do EPP ao EUP. Esse facto é exemplificado na medida em que, a partir de 2009, o grau exigido para aceder às categorias de professor passou a ser o Doutoramento. Esta situação manteve-se inalterada no EUP alterando-se no EPP, onde anteriormente era exigido o grau de mestre ou, se o candidato ainda não tivesse o grau, poderia sujeitar-se a provas públicas (Machado *et al.*, 2014). Verifica-se ainda um paralelismo ao nível das funções, responsabilidades e principais tarefas dos docentes de cada subsistema.

Não obstante, sobressaem algumas diferenças entre os dois subsistemas nomeadamente em relação à carga horária do pessoal docente, sendo superior

para o EPP. Outra grande diferença prende-se com o facto das instituições de EPP não apresentarem na sua oferta educativa cursos de Doutoramento (Machado *et al.* 2014).

Apesar dos esforços de aproximação destes dois subsistemas, o prestígio associado ao EUP e a orientação mais profissionalizante do EPP continuam a diferenciá-los a nível da representação pública de cada um deles. Adicionalmente, as diferenças são também sentidas a um nível mais social e de prestígio associado a cada um dos subsistemas.

### **Do comprometimento organizacional à satisfação com o trabalho e às estratégias comportamentais**

O comprometimento organizacional pode ser entendido como um vínculo que mantém o indivíduo na organização onde trabalha. Segundo o Modelo das Três Componentes do Comprometimento Organizacional (Meyer & Allen, 1991) esta ligação pode ter três naturezas: o indivíduo pode optar por manter-se na organização por um motivo emocional estando assim afetivamente ligado a ela (componente afetiva). Pode por outro lado, avaliar a relação custo – benefício, mantendo-se na organização por motivações de natureza mais extrínseca (componente calculativa), ou pode sentir o dever, a responsabilidade em lá trabalhar (componente normativa).

Este modelo tem sido amplamente desenvolvido sendo considerado a referência base nos estudos do comprometimento organizacional e será adoptado no âmbito do presente estudo.

A satisfação com o trabalho tem sido um dos constructos mais estudados no âmbito dos estudos organizacionais. Na globalidade, pode ser entendida como uma avaliação do indivíduo nas diferentes arestas do seu trabalho. No presente trabalho, adotou-se a perspetiva de Hackman e Oldham (1980) que, a partir do Modelo das Características da Função, determinaram a satisfação com o trabalho como um constructo unidimensional que perspetiva um resultado geral da avaliação do indivíduo a fatores intrínsecos e extrínsecos.

Hirschman (1970) desenvolveu um trabalho onde procurou compreender como é que os indivíduos reagem quando se deparavam com uma situação de declínio da satisfação. O autor determinou a existência de três alternativas possíveis mais recorrentes. Os indivíduos tendem a sair (*exit*), quebrando a relação com a entidade que lhes causou o declínio da satisfação. Podem procurar resolver a situação através da voz (*voice*), numa óptica construtiva. Ou podem manter-se leais (*loyalty*), esperando que a situação se resolva. Esta alternativa tem suscitado discussões sobre se a lealdade pode ser entendida como um

comportamento, uma estratégia efetiva de resposta, ou como uma atitude, ou seja, uma mediadora de comportamentos.

Mais tarde, Farrell e Rusbult adaptaram este modelo de Hirschman (1970) para as organizações. Criaram um modelo ortogonal com dois eixos: construtivo/destrutivo e ativo/passivo, desenvolvendo quatro estratégias possíveis. No eixo activo e destrutivo o indivíduo opta por sair (*exit*) (nesta dimensão também se considera a intenção de saída). No eixo ativo e construtivo o indivíduo utiliza a voz (*voice*) com a intenção de resolver o foco de insatisfação. A estratégia lealdade (*loyalty*), na perspetiva comportamental, caracteriza-se por ser passiva e construtiva. Por fim, os autores incluíram uma quarta opção denominada de negligência (*neglect*) ou seja, comportamentos passivos e destrutivos. Surge então o Modelo EVLN, utilizado como modelo de referência no estudo das estratégias comportamentais. No entanto, tem sido alvo de inúmeras críticas, tanto teóricas como metodológicas (Dowding, John, Mergoupis & Vugt, 2000).

## Métodos

O presente artigo insere-se num projecto de investigação mais alargado que visa propor uma re-conceptualização das estratégias comportamentais e analisar a relação destas com o comprometimento organizacional. Este projecto de investigação tem como universo de pesquisa o ensino superior público português.

Para tal, foram convidadas a participar no estudo universidades e institutos politécnicos públicos de Portugal, através do preenchimento de um questionário (presencial ou via on-line) a todo o pessoal docente e não docente das ditas organizações. Não foram incluídos na amostra os alunos das respectivas organizações de ensino.

Obteve-se uma amostra, por conveniência, com características peculiares o que originou a necessidade de realizar o presente estudo. Da totalidade da amostra, com 756 participantes, 125 pertencem ao EUP enquanto que 631 pertencem ao EPP. Tendo em conta (i) a disparidade de respostas dos dois subsistemas e (ii) o actual enquadramento dos dois subsistemas de ensino, optou-se por realizar este trabalho com vista a perceber se existem diferenças significativas entre o EUP e o EPP no comprometimento organizacional, na satisfação com o trabalho e nas estratégias comportamentais. Tendo em conta este macro objectivo pretende-se, de seguida, reflectir sobre qual a utilização da amostra nos estudos posteriores.

Assim, se se verificarem diferenças entre os dois subsistemas de ensino, então os estudos posteriores debruçar-se-ão apenas na subamostra correspondente ao ensino politécnico visto a sua dimensão ser substancialmente superior à subamostra relativa ao ensino universitário. Contrariamente, se não se verificarem diferenças, então poder-se-á utilizar os dois subsistemas de ensino integrados numa só amostra.

Optou-se pela utilização de uma metodologia quantitativa com recurso à técnica do inquérito por questionário. De forma a aumentar a taxa de respostas, disponibilizaram-se duas opções de aplicação às instituições: em papel ou via *on-line*. Das 30 instituições aderentes, apenas uma optou pela alternativa em papel.

O instrumento de medida para o comprometimento organizacional foi o questionário de Meyer e Allen (1991), devidamente validado para a população portuguesa por Nascimento, Lopes e Salgueiro (2008). A escala é composta por 19 itens, sendo que 6 correspondem ao comprometimento afectivo, 6 ao comprometimento normativo e os restantes 7 itens ao comprometimento calculativo. Relativamente à escala da satisfação com o trabalho, utilizou-se a escala de Hackman e Oldham (1980) também adaptada por Nascimento (2010). Esta escala é composta por 5 itens. Finalmente, para as estratégias comportamentais utilizou-se a escala de Nascimento (2010) composta por 38 itens, 10 relativos à saída (E), 10 relativos à voz (V), 9 à lealdade (L) e 9 à negligência.

Apresentam-se de seguida os valores do *Alfa* de *Cronbach* de cada uma das escalas para as três amostras em análise: a amostra total (EUP+EPP), a subamostra relativa ao ensino universitário (EUP) e por fim a subamostra correspondente às instituições politécnicas aderentes (EPP). Como é possível verificar, os valores do *Alfa* de *Cronbach* não diferem significativamente nas amostras, o que poderá ser indicativo da não diferença entre os subsistemas de ensino.

**Tabela 1 – Valores da Fiabilidade das Escalas Utilizadas (*Alfa* de *Cronbach*)**

	<b>EUP/EPP</b>	<b>EUP</b>	<b>EPP</b>
<b>COA</b>	0,85	0,87	0,85
<b>CON</b>	0,83	0,82	0,83
<b>COC</b>	0,74	0,74	0,74
<b>Sat</b>	0,8	0,79	0,8
<b>E</b>	0,9	0,9	0,9
<b>V</b>	0,82	0,73	0,83
<b>L</b>	0,79	0,73	0,8
<b>N</b>	0,82	0,8	0,79

Fonte: Elaboração Própria

### *Opções estatísticas*

A análise dos dados passou por diferentes fases, tais como:

- Testes de Hipóteses não paramétricos (*T-Student*) para averiguar se existem diferenças em cada variável latente, nas duas amostras independentes: EUP e EPP, com recurso ao sistema SPSS;
- Testes de Hipóteses não paramétricos (*T-Student*) para descortinar se existem diferenças na idade, antiguidade e anos de carreira nas duas amostras independentes: EUP e EPP, com recurso ao sistema SPSS;
- Análise Fatorial Exploratória (AFE) dos três constructos com recurso ao sistema SPSS;
- Determinação do modelo de medida dos três constructos, com recurso a Modelos de Equações Estruturais (SEM) através do LISREL;
- Análises Multigrupos para averiguar se existem diferenças nos modelos entre (1) EUP e EPP, com recurso a Modelos de Equações Estruturais (SEM) através do LISREL;

### *Caracterização da amostra*

Como já referimos, a amostra global é composta por 756 participantes, 125 do EUP e 631 do EPP (Tabela 2). Importa ressaltar que no EUP 68% dos participantes pertencem ao corpo não docente da organização enquanto que no EPP 56% dos participantes são docentes dos institutos politécnicos aderentes. Esta particularidade influencia outros aspectos, nomeadamente as diferenças existentes ao nível das habilitações académicas, visto que no EUP 53,1%, dos não docentes, têm habilitações até à licenciatura enquanto que no EPP 66,4% têm habilitações pós-graduações, mestrado e doutoramento. A tabela 2 sistematiza os principais resultados respeitantes à caracterização da amostra.



Tabela 2 - Caracterização da Amostra

		EUP e EPP N=756	EUP N=125	EPP N=631
Sexo	Feminino	66,1%	77,9%	63,8%
	Masculino	33,9%	22,1%	36,2%
Habilitações Literárias	Ensino Primário	0,6%	0,9%	0,5%
	Ensino Básico	1,4%	2,7%	1,2%
	Ensino Secundário	15,9%	27%	13,9%
	Licenciatura	18,8%	22,5%	18,1%
	Ensino Pós-Graduado	11,8%	15,3%	11,1%
	Mestrado	28,3%	13,5%	31,1%
	Doutoramento	23,2%	18%	24,2%
Idade	Até 35 anos	19,9%	23,4%	19,3%
	36 a 40 anos	21,8%	18%	22,4%
	41 a 45 anos	12,6%	10,8%	12,9%
	46 a 50 anos	19,9%	20,7%	19,8%
	51 a 55 anos	14,0%	14,4%	13,9%
	56 a 60 anos	8,8%	9,0%	8,7%
	Mais de 61 anos	3,1%	3,6%	3,0%
Antiguidade	Até 5 anos	19,2%	23,7%	18,4%
	6 a 10 anos	19,5%	18,4%	19,7%
	11 a 15 anos	24,3%	21,9%	24,8%
	16 a 20anos	13,3%	11,4%	13,7%
	21 a 25 anos	12,7%	14%	12,5%
	26 a 30 anos	7,9%	5,3%	8,4%
	Mais de 31 anos	3,0%	5,3%	2,5%
Anos na carreira	Até 5 anos	19,4%	19,5%	19,4%
	6 a 10 anos	16,4%	13,3%	17,0%
	11 a 15 anos	21,3%	24,8%	20,6%
	16 a 20anos	15,6%	15,0%	15,7%
	21 a 25 anos	10,4%	10,6%	10,4%
	26 a 30 anos	9,4%	8,0%	9,7%
	Mais de 31 anos	7,4%	8,8%	7,2%
Tipo de Carreira	Não Docente	47,0%	68,8%	42,9%
	Docente	51,1%	25%	56,1%
	Investigador	1,8%	6,3%	1%
Categoria Profissional na Carreira Não Docente	Assistente Operacional	15,7%	13,3%	16,5%
	Assistente Técnico	31,8%	40,0%	29,2%
	Coordenador Técnico	3,8%	1,3%	4,5%
	Técnico Superior	48,7%	45,3%	49,8%
Categoria Profissional na Carreira Investigação	Estagiário – Investigador	25%	33,3%	
	Assistente de Investigação	16,7%	33,3%	
	Investigador Auxiliar	16,7%	0%	
	Investigador Principal	41,7%	33,3%	
Categoria Profissional na Carreira Docente no Subsistema Universitário (EUP)	Assistente Estagiário		4,3%	
	Assistente Convidado		17,4%	
	Leitor		4,3%	
	Professor Auxiliar		60,9%	
	Professor Auxiliar Convidado		4,3%	
Categoria Profissional na Carreira Docente no Subsistema Universitário (EUP)	Professor Associado		4,3%	
	Professor Catedrático		4,3%	
	Assistente Convidado			13,9%
	Assistente			11,5%
	Professor Adjunto Convidado			12,1%
	Professor Adjunto			49,7%
	Professor Coordenador			12,7%

Fonte: Elaboração Própria

*Testes de hipóteses*

Antes de se proceder à realização dos testes de hipóteses, com recurso ao SPSS, foram feitos índices não ponderados de todos os constructos em análise: comprometimento afectivo (COA), comprometimento normativo (CON), comprometimento calculativo (COC), satisfação (Sat), saída (E), voz (V), lealdade (L) e negligência (N).

Optou-se por utilizar o teste *T-Student* para comparação de duas médias populacionais, a partir de duas amostras independentes (EUP e EPP). Tal como refere Maroco (2007: 47) “serve para testar se as médias de duas populações são ou não significativamente diferentes”. Como é possível verificar os resultados apontam para a não existência de diferenças, em nenhum dos constructos, entre o EUP e o EPP.

**Tabela 3 – Testes de Hipóteses *T-Student* para o COA, CON, COC, Sat, E,V,L,N**

Constructo	Levene Test		T Student para Igualdade das Médias	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
COA	2,049	0,153	-0,57	0,569
CON	0,001	0,979	0,855	0,393
COC	1,04	0,308	0,03	0,976
Sat	3,11	0,078	-1,416	0,152
E	2,45	0,118	1,256	0,21
V	4,035	0,045	-0,535	0,593
L	1,722	0,19	0,035	0,972
N	0	0,992	-0,173	0,863

Fonte: Elaboração Própria

Foram, também, realizados testes *T-Student* para perceber se existem diferenças na idade, antiguidade e anos de carreira, entre as duas amostras independentes em análise. Verifica-se assim a não existência de diferenças nas três variáveis em análise entre o EUP e o EPP.

**Tabela 4 – Teste de Hipóteses T-Student para a Idade, Antiguidade e Anos de Carreira**

	Levene Test		T Student para Igualdade das Médias	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
Idade	5,49	0,019	-0,345	0,7
Antiguidade	1,63	0,202	-0,05	0,96
Anos Carreira	0,55	0,81	0,24	0,805

Fonte: Elaboração Própria

#### *Análise fatorial exploratória*

A Análise Fatorial Exploratória (AFE) foi realizada com o objectivo exploratório e preliminar de identificar a estrutura latente de cada constructo, ou seja, a verificação de uma estrutura composta por variáveis manifestas que meçam, efectivamente, o constructo latente em causa (Maroco, 2007).

Neste sentido, foram feitas AFE para o comprometimento organizacional, para a satisfação com o trabalho e para as estratégias comportamentais. Utilizou-se, para isso o método da máxima verosimilhança (*maximun likelihood*) com rotação *promax* (Maroco, 2007). Foram eliminados os itens com *factor loadings* inferiores a 0,5. Este exercício foi realizado para a amostra total e para as duas amostras independentes – EUP e EPP.

Tendo em conta as características do presente artigo e visto que a AFE é uma análise prévia aos dados, optou-se por não apresentar os resultados obtidos dando, desta forma, maior ênfase na discussão dos resultados obtidos na Análise Fatorial Confirmatória (AFC).

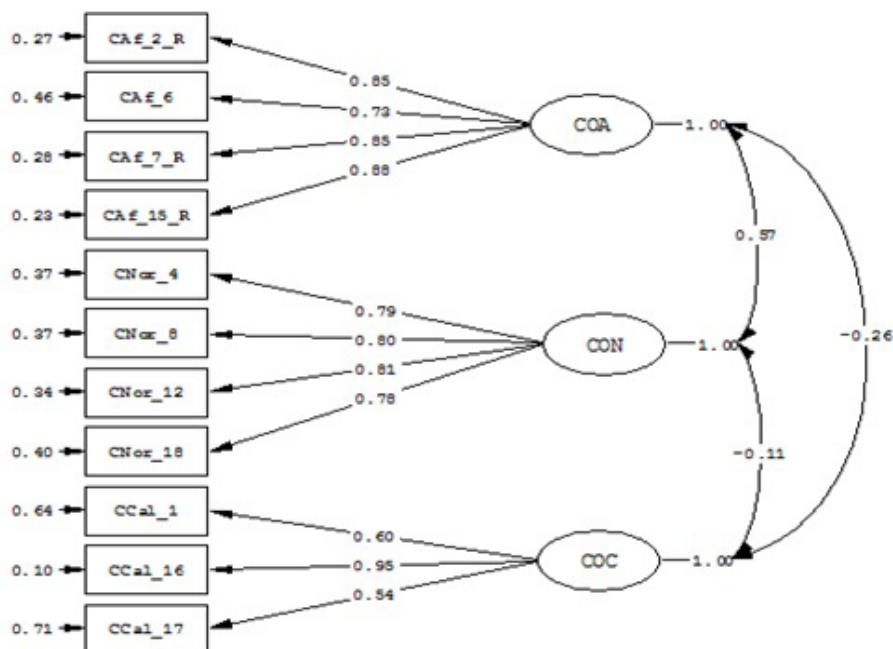
#### *Análise fatorial confirmatória*

Numa análise mais detalhada dos resultados, realizou-se de seguida uma AFC, que pressupõe já um conhecimento prévio com base teórica da estrutura dos resultados (Salgueiro, 2008). Neste sentido, esta técnica estatística permite validar o ajustamento dos dados ao modelo. Utilizou-se para tal a amostra global (N=756), que integra os participantes do EUP e do EPP.

*AFC do comprometimento organizacional*

Tendo como ponto de partida o modelo inicial, onde constam todos os itens das três componentes do comprometimento organizacional, o modelo final, que melhor se ajusta aos dados é aquele que contém os itens finais da AFE (Modelo 3). No entanto, foram testados outros modelos (Modelo 2), tendo como referência os *factor loadings* dos itens tendo sido eliminados os itens com *factor loading* inferior a 0,5 (Maroco, 2007).

**Figura 1 – Modelo de Medida Final do Comprometimento Organizacional (Solução Completamente Standartizada)**



Fonte: Elaboração Própria

Como é possível verificar o modelo de medida final do comprometimento organizacional é composto por 11 itens, dos quais quatro medem o comprometimento afectivo, quatro o comprometimento normativo e três o comprometimento calculativo.

Quanto aos indicadores de bondade de ajustamento dos modelos testados são os que se encontram reflectidos na tabela seguinte.

**Tabela 5 – Indicadores de Bondade de Ajustamento dos modelos referentes ao comprometimento organizacional**

Indicadores	Modelo Inicial	Modelo 2 (FL <0,5)	Modelo Final (AFE)
RMSEA ( $\leq 0,08$ )	0,133	0,12	0,08
GFI ( $\geq 0,90$ )	0,74	0,74	0,90
$\chi^2$ (p-value $\leq 0,05$ )	1199,23	1057,32	247,82
CFI ( $\geq 0,90$ )	0,940	0,92	0,97
IFI ( $1 \geq IFI \geq 1$ )	0,940	0,92	0,97
$\chi^2/df$ ( $\leq 3$ )	8	12	6
AIC ( $\leq AIC$ )	7942,05	1121,32	297,82

Fonte: Elaboração Própria

**AFC da satisfação com o trabalho**

Na AFC da satisfação com o trabalho foram testados dois modelos, sendo o primeiro o modelo de medida inicial (modelo inicial). No segundo modelo (modelo 2) foram eliminados os itens com *factor loading* inferior a 0,5. Apresenta-se de seguida a tabela com as medidas de bondade de ajustamento para os modelos testados.

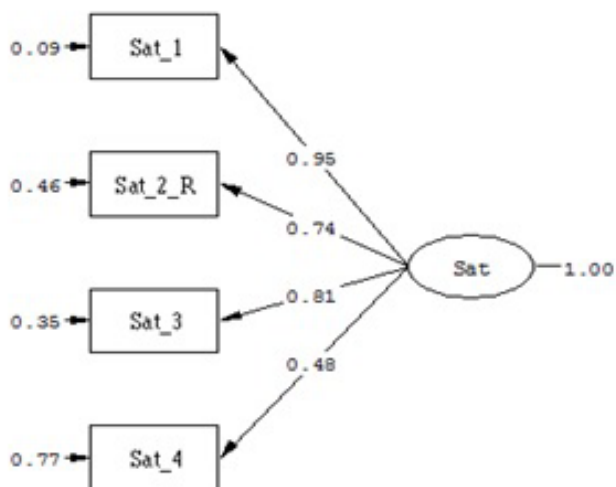
**Tabela 6 - Indicadores de Bondade de Ajustamento dos modelos referentes à satisfação com o trabalho**

Indicadores	Modelo Inicial	Modelo 2 (FL <0,5)
RMSEA ( $\leq 0,08$ )	0,16	0,05
GFI ( $\geq 0,90$ )	0,90	0,99
$\chi^2$ (p-value $\leq 0,05$ )	98,71	6,49
CFI ( $\geq 0,90$ )	0,95	1,00
IFI ( $1 \geq IFI \geq 1$ )	0,95	1,00
$\chi^2/df$ ( $\leq 3$ )	19,7	3,2
AIC ( $\leq 3 AIC$ )	118,71	22,49

Fonte: Elaboração Própria

Pela análise da tabela anterior pode-se concluir que o modelo 2 é o modelo onde se verifica um melhor ajustamento aos dados, sendo este, o modelo de medida final. Apresenta-se de seguida a representação gráfica do modelo composto por quatro itens.

**Figura 2 – Modelo de Medida Final da Satisfação com o Trabalho**  
(Solução Completamente Standartizada)



Fonte: Elaboração Própria

### AFC das estratégias comportamentais

Relativamente às estratégias comportamentais, foram também testados três modelos. O primeiro apresentava todos os itens (modelo inicial). Seguidamente, foram eliminados os itens com *factor loading* inferiores a 0,5 (modelo 2) e no terceiro modelo (modelo3) considerou-se os resultados da AFE feita anteriormente.

**Tabela 7 – Indicadores de Bondade de Ajustamento dos modelos referentes às estratégias comportamentais**

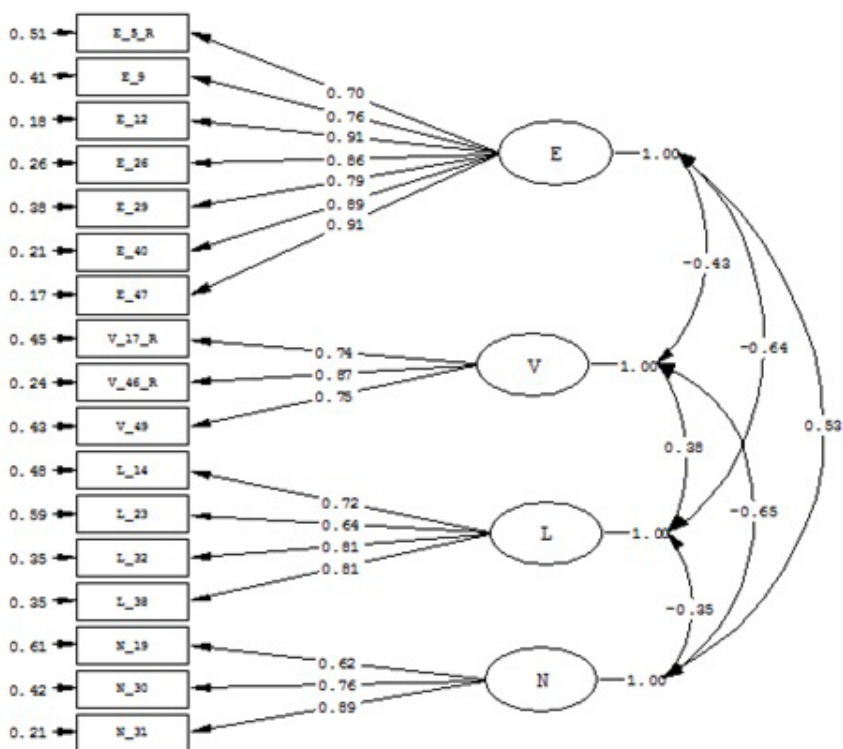
Indicadores	Modelo Inicial	Modelo 2 (FL <0,5)	Modelo Final (AFE)
RMSEA ( $\leq 0,08$ )	0,09	0,1	0,08
GFI ( $\geq 0,90$ )	0,69	0,71	0,89
$\chi^2$ (p-value $\leq 0,05$ )	2116,20	1907,04	278,77
CFI ( $\geq 0,90$ )	0,970	0,974	0,990
IFI ( $1 \geq IFI \geq 1$ )	0,970	0,974	0,990
$\chi^2/df$ ( $\leq 3$ )	3,2	3,6	2,4
AIC ( $\leq AIC$ )	13502,28	11217,24	4460,70

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se assim, que o modelo de medida final, ou seja, aquele que melhor se ajusta aos dados corresponde ao modelo composto pelos itens finais da AFE (modelo3). Como é possível verificar, a saída (E) é composta por sete variáveis manifestas, a voz (V) por três, a lealdade (L) por quatro e finalmente a negligência (N) por três.

Relativamente às correlações entre elas, verifica-se que a correlação entre estratégias com a dimensão construtiva ou destrutiva oposta apresentam correlações negativas. Veja-se o exemplo da correlação entre a saída e a voz (-0,43), entre a saída e a lealdade (-0,64), entre a voz e a negligência (-0,65) e entre a lealdade e a negligência (-0,35). Por outro lado, as correlações entre as estratégias construtivas (voz e lealdade) e as destrutivas (saída e negligência) apresentam correlações positivas: 0,38 e 0,53, respectivamente. Estes resultados estão na linha dos resultados obtidos por Nascimento, 2010).

**Figura 3 – Modelo de Medida Final das Estratégias Comportamentais**  
(Solução Completamente Standartizada)



Fonte: Elaboração Própria

### *Análise multiGrupos – EUP e EPP*

Segundo Maroco “A análise multigrupos tem como objectivo avaliar se a estrutura do modelo de medida e / ou do modelo estrutural é equivalente (invariante) em diferentes grupos ou populações com características diferentes” (Maroco, 2010, p. 275). No caso do presente artigo pretendeu-se avaliar se a estrutura do modelo de medida de cada constructo (comprometimento organizacional, satisfação e estratégias comportamentais) é invariante para os dois grupos em causa – EUP e EPP.

### *MultiGrupos para o comprometimento organizacional*

Os resultados da análise multigrupos para o comprometimento organizacional sugerem a rejeição da hipótese nula, ou seja, o modelo de medida é variante entre o EUP e o EPP ( $\Delta\chi^2=44,25$ ;  $\Delta df=6$ ; para  $\alpha=0,05$  o valor crítico é  $12,6 < 44,24$  logo  $H_0$  é rejeitada). Resta assim, analisar em que relações se verificam essas diferenças. Na relação entre o comprometimento afectivo e normativo destaca-se o EUP, no entanto, são ambas positivas e significativas. Ao nível da relação da componente afetiva e calculativa, a relação mantém-se negativa no entanto, a intensidade diminui no EUP. Ao nível da relação entre a componente normativa e a calculativa assiste-se a uma diferença entre o EUP e o EPP. Apesar de ambas terem intensidades fracas, como no modelo de medida, no caso do EUP a relação é positiva enquanto que no EPP é negativa.

**Tabela 8 – Análise de Multigrupos relativa ao Comprometimento Organizacional (Solução Completamente Standartizada)**

	Estimativas (Modelo de Medida Final)	Estimativas (EUP)	Estimativas (EPP)
COA – CON	0,57	0,64	0,59
COA – COC	-0,26	-0,14	-0,23
CON – COC	-0,11	0,10	-0,16

Fonte: Elaboração Própria

### *Multigrupos para a satisfação com o trabalho*

No caso da análise multigrupos para a satisfação com o trabalho verifica-se a não existência de diferenças entre o EUP e o EPP para o constructo em estudo. A hipótese nula não é rejeitada, ou seja, o modelo de medida final é invariante, visto  $\Delta\chi^2=0$  e  $\Delta df=0$ , não sendo possível determinar o valor crítico.



### *Multigrupos para as Estratégias Comportamentais*

Relativamente às estratégias comportamentais, os resultados sugerem que o modelo é variante entre o EUP e o EPP, ou seja, tendo em conta os resultados da análise multigrupos ( $\Delta\chi^2=50,1$ ;  $\Delta df=10$ ; para  $\alpha=0,05$  o valor crítico é  $18,3 < 50,1$  logo  $H_0$  é rejeitada) existem diferenças significativas nas estratégias comportamentais entre o EUP e o EPP. Importa então perceber de que modo são apresentadas as diferenças.

**Tabela 9 – Análise de Multigrupos relativas às Estratégias Comportamentais (Solução Completamente Standartizada)**

	Estimativas (Modelo de Medida Final)	Estimativas (EUP)	Estimativas (EPP)
E – V	- 0,43	-0,34	-0,43
V – L	0,38	0,37	0,43
L – N	- 0,35	-0,41	-0,38
E – L	-0,64	-0,71	-0,64
V – N	-0,65	-0,49	-0,68
E – N	0,53	0,59	0,50

Fonte: Elaboração Própria

Verifica-se assim uma relação negativa entre a saída e a voz sendo de maior intensidade no EPP. No caso da relação entre a voz e lealdade, esta relação é positiva e também de maior intensidade no EPP. Já no caso da lealdade e da negligência, estas duas estratégias têm uma relação negativa nos dois subsistemas de ensino, sendo mais intensa no EUP. Situação idêntica à relação entre a saída e a lealdade. Já no caso da voz e da negligência a relação caracteriza-se por ser negativa e mais intensa no EPP. No caso da saída e da negligência verifica-se uma relação positiva de maior intensidade no EUP. Destaque-se também, que o grau de intensidade das correlações entre as estratégias não é muito elevado, podendo variar entre 0,34 e 0,71 no EUP e 0,38 e 0,64 no EPP.

### **Teste de hipóteses (T-Student) com as soluções finais**

Os resultados entre os testes de hipóteses (T-Student) e a análise multigrupos foram distintos para os dois constructos em análise – o comprometimento organizacional e as estratégias comportamentais. Enquanto que os testes T-Student revelaram que não se verificavam diferenças entre o EUP e o EPP, nos constructos em causa, a análise multigrupos sugeriu a variância do modelo de medida entre os dois grupos (EUP e EPP). Importa repetir o teste T-Student utilizando índices ponderados pelos *factor loadings* dos itens do modelo de medida final.

**Tabela 10 - Testes de hipóteses T-Student com a utilização de índices ponderados com os *factor loadings* dos respetivos modelos de medida**

Constructo	Levene Test		T Student para a Igualdade das Médias	
	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>T</i>	<i>p</i>
E	1,52	0,217	1,3	0,194
V	1,281	0,258	-0,126	0,979
L	1,373	0,242	1,267	0,206
N	0,269	0,604	0,758	0,449
COA	1,42	0,232	-0,383	0,703
COM	0,046	0,831	-0,673	0,501
COC	0,812	0,368	0,756	0,45
Sat	3,217	0,05	-0,845	0,399

Fonte: Elaboração Própria

Os resultados confirmam a igualdade das médias em cada constructo entre as duas amostras independentes, EUP e EPP. Pode-se pois concluir que a discrepância de resultados entre o teste T-Student e a análise multigrupos não tem como origem o facto dos itens e *factor loadings* são serem os mesmos.

#### *Análise multigrupos – tipo de carreira*

Tendo em consideração a caracterização da amostra em relação ao tipo de carreira, coloca-se a questão de que, se as diferenças não residem no subsistema de ensino, poderão residir no tipo de carreira: pessoal docente *versus* pessoal não docente, independentemente do subsistema onde actuam.

De forma a averiguar esta situação, foi realizada uma nova análise multigrupos. Assim, para cada um dos constructos testou-se se o modelo final é invariante para os dois grupos em causa (pessoal docente e pessoal não docente). Os resultados apontam para a invariância dos três modelos, ou seja, não existem diferenças estatisticamente significativas entre o pessoal docente e o pessoal não docente no comprometimento organizacional ( $\Delta\chi^2=12,74$ ;  $\Delta df=6$ ; para  $\alpha=0,05$  o valor crítico é  $12,6 < 12,74$  no entanto, não se irá rejeitar a  $H_0$  visto a diferença ser residual e poderá ser explicada por questões amostrais), na satisfação com o trabalho ( $\Delta\chi^2=1,52$ ;  $\Delta df=1$ ; para  $\alpha=0,05$  o valor crítico é  $3,84 > 1,52$  logo  $H_0$  não é rejeitada) e nas estratégias comportamentais ( $\Delta\chi^2=17,24$ ;  $\Delta df=10$ ; para  $\alpha=0,05$  o valor crítico é  $18,3 > 17,24$  logo  $H_0$  não é rejeitada).

## Conclusões

O presente artigo tem como principal objectivo identificar se existem diferenças entre duas amostras independentes – o EUP e o EPP – ao nível de três constructos que estão directamente relacionados com a competitividade das organizações, em particular nas instituições de ensino superior – o comprometimento organizacional, a satisfação com o trabalho e as estratégias comportamentais.

Pretende-se assim, reflectir sobre os subsistemas do ensino superior público português e sobre as implicações das alterações que se têm feito sentir desde 2009. De um sistema educativo binário, as mais recentes alterações jurídicas têm ditado uma aproximação e uniformização entre os subsistemas. Enquanto o EUP tem ganho uma natureza mais prática e orientação para o exterior (característica do EPP), o EPP tem-se tornado mais exigente, tanto ao nível do acesso e evolução da carreira docente como, também, no acréscimo de importância da investigação e da publicação (característica do EUP). Importa assim analisar os resultados à luz da conjuntura actual.

A primeira conclusão prende-se com a diferença na taxa de respostas do EUP e do EPP. Note-se que 84% dos participantes pertence ao EPP e 16% colabora no EUP. Esta característica esteve presente durante todo o processo de pedidos de autorização e recolha de dados. As instituições de EPP revelaram maior interesse, disponibilidade e abertura para participarem no estudo. Por outro lado, as instituições de EUP demonstraram maior inflexibilidade e menor interesse em se tornarem organizações aderentes ao estudo. Este resultado pode ser indicativo do interesse em realizar um estudo que avalie os níveis de comprometimento organizacional, de satisfação com o trabalho e de utilização das estratégias comportamentais em cada subsistema.

Outro aspecto a referir está também associado às diferenças entre os dois subsistemas de ensino. No EUP, a taxa de respostas foi superior ao nível do pessoal não docente e no EPP foi superior ao nível do corpo docente das instituições. Consequentemente verifica-se uma disparidade de respostas ao nível das habilitações literárias, sendo estas superiores no EPP, quando era expectável que tal acontecesse no EUP. Neste sentido, depois de realizadas as análises principais desta investigação, optou-se por complementá-las, acrescentando a discussão referente à diferença nos modelos entre pessoal docente e pessoal não docente. Os resultados sugerem a não existência de diferenças entre o pessoal docente e não docente, para os três constructos em causa.

No que concerne aos resultados relativos às diferenças entre o EUP e o EPP nos três constructos em análise, verifica-se uma disparidade de resultados no comprometimento organizacional e nas estratégias comportamentais, com a introdução de técnicas estatísticas caracterizadas por uma maior precisão, ao nível da comparação de modelos entre grupos – T *Student versus* análise multi-grupos.

Nestes dois constructos, comprometimento organizacional e estratégias comportamentais, os resultados do T de *Student* (com índices não ponderados e com índices ponderados com os itens finais após AFC) sugerem a igualdade das médias no EUP e no EPP. No entanto, a análise multigrupos aponta para que os modelos de medida de cada constructo sejam variantes consoante os grupos (EUP e EPP).

O facto das análises supracitadas revelarem resultados distintos e, mais particularmente, a existência de diferenças nos modelos de medida do comprometimento e das estratégias comportamentais entre os dois grupos em análise, pode ser indicativa de que o instrumento utilizado permite a identificação de diferenças, apenas detectáveis com recurso a técnicas estatísticas mais avançadas.

No entanto, na globalidade, os resultados apontam para a existência de cada vez menos diferenças entre os dois subsistemas e este facto pode ser suportado pelas alterações legislativas em 2009 e conseqüentes mudanças ao nível da natureza, responsabilidades e carreiras docentes nos dois subsistemas. Acresce também que estas alterações estão alinhadas com as orientações gerais da Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior (A3ES).

Os resultados sugerem, assim, uma tendência para a diluição das diferenças entre o EUP e o EPP, tanto ao nível da orientação (interna *versus* externa) como ao nível das carreiras docentes. Nesta linha, tendo em conta a necessidade do cumprimento dos requisitos legais, a missão de cada instituição de ensino e a sua imagem a um nível mais societal, emerge um desafio para estas instituições. Cabe a cada uma, seja do subsistema universitário ou politécnico, reflectir na sua missão e posicionamento, tanto interno como externo. A um nível macro importa adequar a missão às novas exigências, seja reorientando a instituição para um foco mais académico e de investigação, seja tornar a instituição como um meio para apoiar a competitividade das organizações e em última instância do próprio país. Mas, para tal, que adequações micro serão necessárias, nomeadamente ao nível do trabalho e expectativas dos corpos docentes e não docentes?

Refira-se simultaneamente o papel fulcral do poder central, nomeadamente no âmbito das mudanças legislativas que têm vindo a acontecer e as suas implicações e impacto na imagem das instituições de ensino superior (públicas) bem como do que é esperado delas.

Importa ainda compreender como se caracterizam os indivíduos que trabalham em cada subsistema. Sugere-se que a continuação deste estudo seja a determinação de perfis de comprometimento, satisfação e estratégias comportamentais e a sua caracterização sociodemográfica, nos dois grupos em análise. Desta forma, poderá ser possível perceber características particulares dos indivíduos de cada grupo.

Outro estudo opcional diz respeito à diferença entre estes dois grupos ao nível dos resultados entre o comprometimento com a organização e o comprometimento com a carreira. Tendo em conta Machado *et al.* (2014) será possível hipotetizar que os docentes do EUP têm maiores níveis de comprometimento organizacional e os docentes do EPP de comprometimento com a carreira, ambicionando alcançar o EUP, muitas vezes caracterizada, historicamente, como instituições de maior prestígio social (Machado *et al.*, 2014) "... mobilidade [...] sendo mais frequente dos Politécnicos para a Universidade. As razões são várias, nomeadamente questões culturais, missão diferente de ambos os subsistemas, maior prestígio e condições mais atraentes da carreira universitária" (Machado *et al.*, 2014, p. 30).

Outro estudo que emerge como complemento da presente reflexão diz respeito à introdução do sistema educativo privado. Será que existem diferenças entre o ensino universitário público e privado? E entre o ensino politécnico público e privado? E finalmente entre o público e o privado, independentemente do subsistema?

Como limitação do estudo, aponta-se a discrepância de respostas entre o EUP e o EPP. Sugere-se a replicação do estudo depois de se alcançar um maior equilíbrio entre as duas amostras. Refira-se, ainda, o facto de se verificarem diferenças entre a taxa de respostas do pessoal docente (superior no EPP) e do pessoal não docente (superior no EUP). Quais as causas que levaram a esta tendência de respostas? Será que as diferenças residem não no subsistema em si mas no tipo de carreira?

Pode-se pois concluir que apesar do sistema educativo superior português ser binário, a tendência actual é de uma aproximação e uniformização. No entanto, ainda se verificam diferenças entre o EUP e o EPP. Estas diferenças poderão ter uma natureza de cariz mais social e de prestígio associado a cada subsistema que tem a sua origem a um nível histórico de distinção clara entre os dois.

Este facto levanta um conjunto de questões com implicações não só ao nível da gestão, e particularmente da gestão de recursos humanos, mas, também, da organização do sistema de ensino superior.

No que concerne à gestão de recursos humanos, destaca-se o recrutamento e selecção. Importa que os gestores sejam alertados para o facto de existir uma

aproximação dos dois subsistemas porque, nesta prática de gestão dos recursos humanos, verifica-se ainda uma análise cuidada da instituição de ensino do candidato e a sua adequação à função a que se está a candidatar.

Finalmente, e em jeito de conclusão, optou-se por salientar a uniformização do sistema educativo superior público português, utilizando em estudos futuros a totalidade da amostra. No entanto, ressalve-se um desafio que é proposto às organizações de ensino públicas portuguesas. Nesta conjuntura de aproximação jurídica num contexto de distanciamento histórico, cabe a cada organização reflectir sobre o seu posicionamento. Caminhar para a existência de um único sistema de ensino superior público português? Ou, acentuar as facetas que tornam cada subsistema mais distintivo?

## Referências Bibliográficas

- Dowding, K., John, P., Mergoupis, T. & Vugt, V. (2000). Exit, voice and loyalty: Analytic and empirical developments. *European Journal of Political Research*, 37, 469-495.
- Farrell, D. (1983). Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job satisfaction: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 596- 607.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment and turnover: The impact of rewards, cost, alternatives and investments. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 78-95.
- Farrell, D. & Rusbult, C. E. (1992). Exploring the exit, voice loyalty, and neglect typology: The influence of job satisfaction, quality of alternatives, and investment size. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 201-218.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*. Reading, Massachusetts, US: Addison-Wesley.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Response to Decline in Firms, Organizations and States*. Cambridge, Massachusetts, U.S.A.: Harvard University Pr Hollenbeck, J. R.
- Machado, M. L., Soares, V. M., Ferreira, J., Brites, R., Farhangnehr, M. & Gouveia, O (2014). *Satisfação e Motivação dos Acadêmicos no Ensino Superior Português*, Coimbra: Almedina.
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística – Com utilização do SPSS*. Lisboa: Editora Sílabo.
- Meyer, J. P. (2009). Commitment in a change world of work. In H. J. Klein, T. E. Becker & J. P. Meyer (Eds.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (pp. 37-68). New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Nascimento, J. L., Lopes, A. & Salgueiro, M. F. (2008). Estudo sobre a validação de "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 14 (1), 115-133.
- Nascimento, J. L. (2010) *Influência do Comprometimento Organizacional nas Estratégias Comportamentais, mediadas pelo Comprometimentos com os Objectivos e pela Satisfação Global com o Trabalho*. Tese de Doutoramento não publicada. Lisboa: ISCTE.
- Sabino, A. N. (2011). *O Comprometimento Organizacional como determinante da Voz: um estudo de perfis*. Tese de Mestrado não publicada. INDEG-ISCTE: Lisboa.
- Sabino, A. N., Nascimento, J. L. & Lopes, A. (2012). 'O comprometimento como determinante da voz: um estudo de mediação e moderação'. *VII Simpósio de Comportamento Organizacional*. Lisboa: ISCTE.
- Salgueiro, M. F. (2008). *Modelos de Equações Estruturais: Aplicações com LISREL*. Documento de trabalho não publicado. Lisboa: ISCTE.

**Ana Nascimento Sabino**

Doutorada em Comportamento Organizacional  
no ISCSP – Universidade de Lisboa.  
Email: ana.margarida.sabino@gmail.com

**Albino Lopes**

Docente do ISCSP – Universidade de Lisboa.  
Email: alopes@iscsp.ulisboa.pt

**Fernanda Nogueira**

Docente do ISCSP – Universidade de Lisboa.  
Email: fnogueira@iscsp.ulisboa.pt

**Correspondência:**

Fernanda Nogueira  
Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas  
Universidade de Lisboa  
Pólo Universitário do Alto da Ajuda  
Rua Almerindo Lessa  
1300-663 Lisboa

Data de submissão: Abril 2015  
Data de avaliação: Setembro 2015  
Data de publicação: Dezembro 2015