



FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Albertina da Conceição Marçal Gomes

Compreender a Carreira na Economia Social: O caso das Instituições Particulares de Solidariedade Social

Dissertação de Mestrado em Gestão, apresentada à Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Orientadora: Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira

Coimbra, 2015

"Um músico deve compor, um artista deve pintar, um poeta deve escrever,
caso pretendam deixar seu coração em paz.
O que um homem pode ser, ele deve ser.
A essa necessidade, podemos dar o nome de auto realização."

Abraham Harold Maslow (1908 – 1970)

Agradecimentos

Às minhas filhas Sílvia e Joana e ao meu marido, por todo o apoio e incentivo que me dedicaram ao longo destes cinco anos, e que culmina agora com a chegada à meta final,

Aos meus grandes amigos desta jornada, em especial à Cris, Adriana, Juliano, Filipe André, Eloisa Matos, Ana Carolina Batista, pela colaboração e incentivo, mas sobretudo pela vossa especial amizade que perdurará pela vida fora,

Aos professores de Licenciatura e Mestrado, que com o jeito próprio de cada um, me transmitiram não apenas conhecimento, mas também experiência e ensinamentos para a vida, cheios de dedicação, talento e sensibilidade,

Aos meus amigos especiais da estrada da vida, em especial minha querida prima Licínia Neves, que foi o ombro amigo sempre presente, e toda a sua família,

Aos meus pais pela vida que me deram,

A todos os outros, que foram muitos, e que de alguma forma, consciente ou até talvez inconscientemente, contribuíram para ter chegado até aqui, e ser a pessoa que sou hoje,

Às organizações que permitiram a realização deste estudo, aos seus diretores e todos os colaboradores que de forma voluntária aceitaram prestar a sua colaboração, os meus sinceros agradecimentos.

À minha orientadora Professora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira, da Faculdade de Economia, pela disponibilidade e acompanhamento ao longo do processo de dissertação.

Obrigada a todos.

Resumo

Atualmente falar-se em carreira profissional é quase “tabu”, atendendo às alterações profundas que o mundo do trabalho tem sofrido nos últimos anos. A instabilidade está presente nos mercados, nas empresas e governos, e na vida das pessoas: já não existem “empregos para a vida”, onde o indivíduo faz o seu percurso profissional, se dedica inteiramente à sua organização, e recebe em troca estabilidade, ordenado compatível com a função, uma carreira profissional estável e formal, a culminar com uma reforma adequada. A globalização, a crise financeira mundial, a evolução tecnológica e das comunicações, atingiram continentes, países, empresas grandes, médias e pequenas, e todos os cidadãos em geral, provocando modificações de base nas organizações, no seu capital social (pessoas), e forçosamente na relação organização - colaborador. Hoje, regras bem definidas e exigentes selecionam os recursos humanos nas organizações, perante uma vasta oferta de pessoas e competências: aos felizes contemplados, vai ser exigido o seu máximo de horas de trabalho e dedicação, privando-os muitas vezes de vida própria, desde logo para garantir o seu lugar, porque rapidamente é substituído por outro que apresente melhores resultados. O indivíduo é por isso obrigado a tomar conta de si e da sua carreira profissional, e procurar o seu caminho no meio de um ambiente incerto e ambíguo.

A carreira formal encontra-se ameaçada, tanto para os que usufruíram dela e têm fracas possibilidades de ver a situação reposta, como para os que perderam ou mudaram de emprego, mas sobretudo para os jovens que estão a entrar pela primeira vez no mercado de trabalho.

O homem busca incessantemente a “felicidade”, que inclui o seu bem-estar, e estamos a falar do seu bem-estar psicológico. Este bem-estar atinge-se com a presença simultânea de duas abordagens distintas: a hedónica que significa a experiência, refletida em sentimentos positivos, e a eudemónica que é o propósito da experiência.

As organizações estudadas, têm fins não lucrativos, e o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e justiça entre os indivíduos. Os objetivos destas instituições são dar apoio a crianças e jovens, à família, proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de

capacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações, outras sem fins lucrativos, compatíveis ou conexas com as descritas anteriormente. Estas organizações estão incluídas no terceiro setor. Não têm como objetivo comercializar produtos ou apenas prestar serviço, mas sim criar condições para que a pessoa com necessidades educativas especiais, possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade e participação efetiva na sociedade. São organizações privadas mas que se propõem a um fim público, dependentes dos subsídios do Estado, das quotizações dos sócios e dos beneméritos; daí limitadas em termos físicos e financeiros.

O objetivo deste estudo é procurar compreender o que leva estes profissionais a estas instituições. O que os mantém, encanta, motiva e faz escolher ou ser escolhido para ali trabalhar durante 20/30 anos, apesar de todos os condicionalismos já referidos.

Foram realizados 157 inquéritos por questionário, e 40 entrevistas semiestruturadas com gravação áudio a 40 entrevistados, individualmente, em quatro unidades, das três Instituições que aceitaram colaborar no estudo. Observou-se que os colaboradores apresentam níveis de envolvimento e compromisso elevados com a organização e com os clientes, mas os níveis de satisfação são apenas moderadamente positivos. São apaixonados pelos seus utentes, pelo trabalho que desenvolvem com eles, pela organização que lhes permite realizar o seu sonho, e os sonhos de tantos que não sabem que sonham, nem o sabem exprimir. É possível que o facto de não terem uma carreira formal na organização, possa ser uma das explicações para os resultados obtidos. Quisemos perceber até que ponto, mesmo em instituições em que o trabalho tem uma dimensão e significado social, as pessoas estão disponíveis para se conformar com o que as organizações lhes oferecem. Alguns acabam por construir e conduzir as suas carreiras de forma informal dentro da organização, com forte ênfase em carreiras autogerida e/ou assentes nos seus valores (carreira proteana); um traço comum desses colaboradores é o facto de possuírem o perfil de identidade para trabalhar nestas organizações.

Definição dos conceitos-chave: Carreira Tradicional, Carreira Proteana e sem Fronteiras, Economia Social, Bem-Estar Psicológico.

Abstract

Actually talking about professional career is almost “taboo”, attending to deeply changes that world of work has suffered in the last years. Instability is present in markets, companies, governments and at people’s life: there aren’t “jobs for life”, where individual does its professional course, dedicates entirely to organization and receives stability, compatible salary, a stable and formal professional career and an adequate retirement in change. Globalization, worldwide financial crisis, technological and communication evolution reached continents, countries, large, middle and small companies and all citizens in general leading to deep changes in organizations its social capital and forcibly in the relationship between organization – collaborator. Today, demanding well defined rules select human resources in organizations, towards an extensive offer of people and competences: to the lucky winner will be required its maximum of dedication, hours of work depriving them of personal life in order to guarantee its place once rapidly can be replaced by other with better results. The individual is obligated to take care of himself, of its professional career and to find its way in an ambiguous and unreliable ambient.

Formal career is threatened, both for those that enjoyed it and have week possibilities of seeing that situation altered, for youth and for those that lost their jobs ad are entering in world of work. Men searches continuously for happiness that includes its well-being, and we are talking about its psychological well-being. This well-being is achieved with the simultaneous presence of two different approaches: the hedonic that means the reflected experience in positive feelings, and the eudemonic hat is the purpose of experiment.

The studied organization have no profitable purposes and want to give organized expression to moral solidarity and justice duty between individuals. The aims of those institutions are: the support to children and youth, to family, protection of citizens in eld and illness and in all situations of lack or diminution of subsistence or capacity to work; promotion and protection of health, namely by preventive, curative and rehabilitation medicine; education e professional formation to citizens; residence problems solving, and others without profitable means, compatible or connected with previous describing.

Those organizations are included in third sector. Don't have the goal of commercialize products or just give services, but yes create conditions to people with special educative needs achieve its plenitude as human and social being, potentiating its activity and participation in society. They are organizations limited physical and financially.

The goal of this study is to trying to understand what leads those professional to those institutions. What maintain, enchants, motivates and make them choose or be chosen to wok there for 20/30 years, besides all constraints already referred.

There were realized 157 surveys by questionnaire and 40 interviews semi-structured with audio recording to 40 interviewed, individually in four units. We observed that workers present high levels of involvement and compromise with the organization and with clients, but the levels of satisfaction are just moderately positive. They are passionate by users, by the work they developed with them, by organization that allows them to realize their dreams and the dreams of many that don't know what they dream or can express it. Is possible that the fact that they don't have formal career in organization, that might be one of explanations for obtained results. We wanted to understand whither even in institutions in what work has a dimension and social meaning, people are available to conform to what organizations offer. Some end to build and manage their careers in an informal way in organization, with strong support in their values (proteana career); those however, reveal the identity profile to work in those organizations.

Key-words: Traditional career, Proteana without Frontiers Career, Social Economy, Psychological well-being.

Lista de Siglas

IPSS – Instituição Particular de Segurança Social

DGSS – Direção Geral da Segurança Social

CCT – Contrato Coletivo de Trabalho

CFP – Centro de Formação Profissional

CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade

FEPCES - Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros

FNSFP - Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública

FEPCES – Deliberação da Comissão Paritária

BTE - Boletim de Trabalho e Emprego

FNE - Federação Nacional dos Sindicatos da Educação e Outros

EIPSS – Estatuto das Instituições Particulares de Segurança Social

EQUASS –European Quality Assurance for social services

OCBO - Organizational citizenship behavior - organizational ou seja, comportamento de cidadania organizacional (organização)

OCBI- Organizational citizenship behavior - individuals ou seja, comportamento de cidadania organizacional (pessoas)

Índice Geral

Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Siglas	xi
Índice Geral	xiii
Índice de Figuras e Tabelas	xx
Introdução	1

Parte I

Capítulo I - As pessoas e a gestão de carreiras	3
1. O conceito de orientação de Carreira	3
1.1. Carreira Tradicional	3
1.2 Carreira Proteana e Sem Fronteiras	4
1.2.1 Carreira Proteana	4
1.2.2 Carreira Sem Fronteiras	5
2. O impacto das diferenças individuais na carreira	8
2.1 Educação e experiência em gestão	8
2.2 Otimismo	9
2.3 Mensuração do sucesso da carreira profissional	9
2.4 A participação plena, o compromisso dos funcionários e o seu bem-estar psicológico.....	11

2.5. Identidade Profissional	12
2.6. Compromisso organizacional	13
2.7. Efeito da mediação na motivação intrínseca	14
2.8. Relações familiares como moderadoras no efeito do otimismo sobre a identidade profissional.	14
2.9. Exame da marca cultural no hipotético modelo de mediação	14
2.10. Acontecimentos fortuitos (sorte), como fator adicional do sucesso carreira	15
2.11 Benefício dos colaboradores	15

Parte II

Capítulo II – Metodologia	19
1.Contexto da Investigação	19
1.1 Enquadramento IPSS	19
1.1.1 Contextualização histórica e social	19
1.1.2 Enquadramento legal	21
1.1.3 Constituição da República Portuguesa	22
1.1.4 Estatuto das IPSS	22
1.1.5 Contrato Coletivo de Trabalho	24
1.1.6 Ética das IPSS's	25
1.1.7 Missão e Valores das IPSS's	26
1.1.8 Política de Qualidade das IPSS's	26
2. A gestão das IPSS	26
2.1 Contextualização das unidades estudadas	26

2.2 A gestão da Qualidade	29
---------------------------------	----

Capítulo III – Análise de Dados

1. Inquérito e Entrevista	31
1.1 Inquérito	31
1.1.1 Amostra e Procedimentos	31
1.1.2 Medidas	31
1.1.3 Variáveis de Controlo	31
1.1.4 Variáveis de Experiência de Trabalho	32
1.1.5 Variáveis Organizacionais	32
1.2 Descrição da amostra/dados	36
2.1 Entrevista	43
2.1.1 Elaboração da entrevista	43
2.1.2 Recolha da Entrevista	43
2.1.3 Guião da Entrevista	45

Capítulo IV – Análise e Discussão

1. Análise de dados	47
2. Discussão de Resultados	50
2.1 Integridade Comportamental	53
2.2 Intenção de saída (<i>turnover</i>)	55
2.3 Compromisso organizacional	56
2.4 <i>Stress</i>	57
2.5 <i>Job crafting</i> (Comportamentos de mudança)	57
2.6 Práticas de Gestão de Recursos Humanos	58

2.7 Sobre sua carreira	60
2.7.1 Carreira Tradicional	60
2.7.2 Mentalidade proteana	62
2.7.3 Carreira sem fronteiras	63
2.7.4 Compromisso com a carreira	64
2.7.5 Adaptabilidade de carreira	64
2.7.6 Desempenho de extra-papel dos funcionários	65

Parte III

Conclusão.....	67
Limitações e Perspetivas para o futuro	70
Bibliografia	73
Anexo I – Quadros 1,2,3,4,5 e 6	85
Anexo II – Inquéritos	88

Índice de Figuras e Tabelas

Figura 1- Modelos de Carreiras	7
Figura 2 - Impacto da Oportunidade de Carreira	10
Figura 3 – Pirâmide de Maslow – Relacionada c/ a Satisfação	17
Figura 4 – Satisfação com a Carreira	34
Figura 5 – Índices 1,2,3,4,5,6,7,8 e 9.....	36
Figura 6 – Índices 10,11,12,13 e14	39
Figura 7 – Índices 15,16,17,18,19 e 20	41
Figura 8 – Tabela Alfa de Cronbach	45
Figura 9 – Tabela de Índices correlacionados com Alfa de Cronbach.....	66

Introdução

A grande maioria destas associações são criadas e mantidas através da iniciativa dos seus representantes (normalmente pais, ou familiares diretos), que se vêm obrigados a tomar a iniciativa desta atividade, para colmatar a falha existente na oferta que o Estado tem disponível (Ramos, 2014). Daí a importância destas instituições responderem com capacidade profissional para garantirem qualidade e segurança nos serviços prestados. Esta capacidade é hoje, vista de uma forma muito limitativa e redutora, atendendo ao peso e importância que o terceiro setor detém na economia global em termos de criação de emprego, melhoria de qualidade de vida dos cidadãos e até mesmo em criação de riqueza. Por isso, a literatura do capital social, chama a atenção para a necessidade de se combinar “Gestão eficiente” e “valores profissionais tradicionais”, porque estão em causa pessoas e prestação de cuidados a pessoas debilitadas e necessitadas de proteção. Fala-se muito na necessidade destas organizações atingirem objetivos, mas não se pode esquecer que o seu objetivo é obtenção de resultados ao nível da qualidade dos serviços e satisfação do utente, não apenas e somente, resultados financeiros. Por isso, estes dois aspetos têm de ser combinados nestas organizações públicas, que pertencem ao terceiro setor (Noordegraaf, 2007).

O capital social é o elemento central no que concerne aos ativos intangíveis e é constituído pelos trabalhadores que integram a instituição. Tendo em conta que o envolvimento completo resulta de um comportamento positivo do colaborador com a organização, é importante identificar quais os fatores que podem melhorar esse pleno envolvimento (Faragher, Cooper, & C.L, 2004). De qualquer modo, não deixam de ser também pessoas com necessidades e aspirações próprias: é essencial por isso, analisar a envolvente do colaborador, nomeadamente as suas expectativas e satisfação profissional, mais concretamente no que respeita à sua carreira profissional. Altos níveis de bem-estar psicológico, estão associados com uma série de resultados positivos no comportamento, que apoiariam um envolvimento mais forte dos funcionários (Seidlitz & and Diener, 1993) (Seidlitz, Wyer, & and Diener, 1997).

Deve ter-se em conta, que estes colaboradores juntamente com a direção, são parte fulcral e fundamental para a instituição atingir os objetivos a que se propõe, elementos diferenciadores, para prestar serviços de qualidade, que se pretende serem de excelência.

O objetivo deste estudo é identificar se estas instituições têm uma carreira para oferecer aos seus colaboradores. No caso de não existir carreira profissional, o que leva as pessoas até estas organizações, e o que as faz permanecer nelas. Perceber, se os benefícios de uma carreira profissional afetam a satisfação do colaborador e o seu bem-estar psicológico.

O presente estudo encontra-se dividido em três partes. A primeira parte, refere-se ao enquadramento teórico e está subdividido num capítulo, que trata do tema pessoas e gestão de carreiras. Conceitos, comparação entre modelos de carreiras, e os vários aspetos e fatores que influenciam e/ou impactam com a carreira profissional. Na segunda parte, o Capítulo dois, apresenta as instituições estudadas: o ambiente legal e económico, gestão e políticas de qualidade implementadas, formas de financiamento. No Capítulo três, apresenta-se os métodos utilizados para a realização do estudo, através de inquérito e entrevista. O Capítulo quatro, trata da análise e discussão dos resultados de acordo com as diversas variáveis focadas no tema. A parte três encerra o estudo com a conclusão seguida das limitações do estudo e pesquisas futuras. A dissertação termina com a lista bibliográfica e com alguns anexos utilizados na demonstração do estudo.

Parte I

Capítulo I - Pessoas e gestão de carreiras

1. O conceito de orientação de carreira

Carreira é um termo com vários significados. De acordo com o pesquisador (Bendassollini, 2009), a carreira pode significar emprego certo, *vocação* (algo que se faz com grande comprometimento afetivo), *ocupação* (algo que se faz por obrigação ou necessidade), ou ainda a segurança de pertencer a um grupo profissional. A designação de carreira é ainda usada para determinar a posição de um profissional, associada a cargos ou hierarquias numa organização. Também é associada à trajetória de um profissional independente. O autor (Hall D. T., 2002), entende a carreira como, uma percepção individual, sobre a sequência de comportamentos e atitudes associados às experiências de trabalho e atividades no decorrer da sua vida, ou seja, carreira não é necessariamente uma sucessão linear de experiências e projetos.

1.1 Carreira Tradicional

As mudanças no mundo nas últimas décadas foram profundas, tanto para empresas como para trabalhadores em geral: a evolução tecnológica, abertura de mercados, concorrência, globalização, levaram a alterações relevantes nos ambientes internos e externos das organizações em geral, que conduziram a um novo desenho organizacional, social e pessoal. Desde a Revolução Industrial até aos anos 80, o profissional arranjava emprego para a vida, assumindo a sua lealdade à organização em troca de estabilidade profissional, numa lógica de ascensão hierárquica ao longo do tempo: quanto mais alto o cargo, maiores as recompensas (Sullivan & Baruch, 2009). Este tipo de carreira é chamado habitualmente de *tradicional*. A essência mudou, e os indivíduos têm de suportar a maior parte, se não a totalidade, da responsabilidade pelo planeamento e gestão das suas próprias carreiras.

1.2 Carreira Proteana e Sem Fronteiras

Dessa época até aos nossos dias, surgiram mudanças profundas: os mercados tornaram-se cada vez mais competitivos, provocando grandes mudanças nas atitudes e posicionamento dos indivíduos relativamente à sua carreira.

A exigência e competição atingiram um nível tão elevado, que as pessoas muitas vezes deixam de conseguir conciliar vida familiar com profissão; isto é visível devido ao elevado índice de pessoas que não constituem família, homens e mulheres, que acabam por ter vários empregos em empresas diferentes ao longo das suas vidas. A exigência é de tal modo elevada, que para operar ao mais alto nível num mundo globalizado, chegam ao limite de não terem vida própria (Dutra, 1996).

Tendo em consideração o novo contexto de trabalho, as novas carreiras são definidas como uma série de experiências que uma pessoa vivencia ao longo da vida, e pode acontecer dentro ou fora da organização (Sullivan & Baruch, 2009). O que o autor pretende reconhecer é que as carreiras provocam movimentos físicos, como a troca de emprego ou mesmo de empresa, realçando a interpretação que o indivíduo dá a esses movimentos: por exemplo, ver a demissão de um emprego como uma derrota, ou pelo contrário como uma nova oportunidade.

Num ambiente profissional tão complexo e conturbado, podem encontrar-se vários tipos de carreira. Surgem então novos tipos, associados a essa nova realidade: a carreira proteana e carreira sem fronteiras.

1.2.1 Carreira Proteana

De seguida iremos debruçar-nos um pouco sobre estas novas classificações. Para (Hall D. T., 2002), a carreira proteana adquiriu esta designação pela comparação com o deus grego Proteus, que mudava de aparência conforme a circunstância, para designar o profissional capaz de adaptar o seu conhecimento, competências e habilidades aos novos contextos económico, social e/ou tecnológico. O profissional passa a ter o controlo da sua carreira. Este é um profissional flexível, que valoriza a liberdade de ação, acredita na aprendizagem constante, e procura recompensas intrínsecas ao trabalho.

Passa a ser mais importante o sucesso psicológico (o seu bem-estar), do que o sucesso externo (grandes vencimentos que permitem elevado nível de vida). As atitudes proteanas estão positivamente correlacionadas com personalidade proactiva, autenticidade na carreira, abertura a experiências e mudanças, orientadas para objetivos (Briscoe & Hall, 2006).

De acordo com o mesmo autor, a carreira proteana tem duas variáveis:

- *Autogestão da carreira* – quando o profissional assume a liderança do seu destino profissional, cria e desenvolve as suas próprias oportunidades.
- *Carreira orientada para valores* – o profissional dá prioridade aos seus valores, define e estabelece objetivos, e dá prioridade aos seus próprios critérios e não da organização ou do mercado de trabalho.

Normalmente são pessoas orientadas para objetivos e crescimento pessoal, mais do que para segurança no emprego. Valorizam o sucesso psicológico, em vez da opinião externa. Essas características levam-no a apresentar atitudes de mudança frequentes, intensa renovação de competências e autonomia nas suas decisões (Bendassollini, 2009).

(Hall & and Chandler, 2005), caracterizaram a atitude da carreira proteana, como a liberdade, realização, empenho e crescimento profissional, e sucesso psicológico, através do seu próprio trabalho. Este novo tipo de carreira, reflete as mudanças nas relações de emprego e estruturas organizacionais, profundamente impulsionadas pela globalização, avanço tecnológico e pressões concorrenciais. (Arthur & Rousseau, (1996); (Lips-Wiersma & and Hall, 2007).

1.2.2 Carreira Sem Fronteiras

Ainda os estudos sobre carreira proteana decorriam, e já surgiam as primeiras pesquisas sobre carreira Sem Fronteiras, ou em inglês *boundaryless*. Esta nova categoria surge das empresas inteligentes, como uma nova realidade: elas concentram-se no que fazem de melhor e subcontratam o restante.

Elas possuem três características singulares:

- Têm uma cultura capaz de assimilar a contribuição dos seus funcionários;

- Um know-how (conhecimento técnico);
- Uma rede de relacionamentos que dá acesso aos recursos externos.

De acordo com a nova definição de carreira sem fronteiras, este profissional é alguém que é independente, em vez de dependente, e que procura oportunidades que vão para além de um único empregador (Briscoe & Finkelstein, 2009).

Segundo (Briscoe & Hall, 2006), são duas as variáveis da Carreira sem Fronteiras:

- *Mobilidade psicológica* – é uma característica dos profissionais que gostam de interagir com pessoas que se sentem motivadas por experiências novas, novas formações, com um olhar além das fronteiras da sua atual empresa.
- *Mobilidade física* – surge quando a pessoa tiver adquirido autonomia e desejar trabalhar para várias empresas.

Para (Greenhaus, Callanan, & Godshalk, 2000), a definição de carreira é o padrão de experiências relacionadas com o trabalho que abrangem o curso da vida de uma pessoa, uma vez que inclui todos os tipos de transição de trabalho – mudar de emprego, de organizações, ocupações, e até mesmo sair da profissão.

O sucesso de carreira é conceituado de forma ampla para incluir sucesso material, satisfação subjetiva, autodesenvolvimento pessoal, equilíbrio aceitável entre trabalho e família, maior produtividade e contribuição para a economia e a sociedade como um todo.

1.2.3 – Comparação dos Modelos de Carreira

Figura 1- Modelos de carreiras

Tipos de Carreira	Fundamentação teórica	Características do indivíduo
<p>Carreira</p> <p>Proteana</p>	<p>-É um processo em que a pessoa gere a sua carreira, não a organização.</p> <p>- Implica independência de influências externas.</p> <p>Duas variáveis a considerar:</p> <p>- A autogestão: o sucesso é interno (psicológico); É gerida pelo indivíduo, mais do que pela empresa e pode ser redirecionada de várias formas para atender às necessidades da pessoa;</p> <p>- Carreira orientada para valores: do indivíduo.</p> <p>Personalidade proactiva.</p>	<p>(1) Indivíduo assume o controlo da sua carreira em vez de delegá-la à organização, criando as suas próprias oportunidades.</p> <p>(2) Dá prioridade aos seus próprios valores ao estabelecer prioridades e objetivos.</p> <p>(3) O sucesso é definido a partir de critérios próprios.</p>
<p>Carreira</p> <p>Sem</p> <p>Fronteiras</p>	<p>A pessoa é responsável pela sua carreira, o que ocorre com o cultivo de <i>networks</i>, e com a busca constante de acesso aos recursos externos;</p> <p>As carreiras movem-se através das fronteiras do empregador; Hierarquias têm suas fronteiras quebradas;</p> <p>Decisões de carreira são pessoais,</p> <p>Carreira no futuro sem fronteiras;</p> <p>Personalidade proactiva;</p> <p>Mobilidade física e psicológica.</p>	<p>(1) Preferência por interagir com pessoas e organizações além das fronteiras da empresa.</p> <p>(2) Desejo de trabalhar para várias empresas ao longo da carreira. O comprometimento ocorre em troca de oportunidades de desenvolvimento.</p> <p>(3) Busca o aprendizado dentro e fora da empresa;</p> <p>(4) Atitude proactiva.</p>
<p>Carreira</p> <p>Tradicional</p>	<p>Predominou até aos anos 80.</p> <p>Pessoa trabalha para uma empresa até á reforma;</p> <p>A idade e a maturidade são qualidades valorizadas e respeitadas;</p> <p>Carreiras ligadas a grandes organizações; presumem ambiente estável;</p> <p>Há interdependência entre empresa e pessoa; Aprendizagem só dentro da organização; Transferências de conhecimento dentro da organização.</p>	<p>(1) Pessoa planeia manter-se na mesma empresa toda a vida.</p> <p>(2) As mudanças causam apreensão e desconforto.</p> <p>(3) Desenvolvimento profissional é determinado pelos interesses da empresa;</p> <p>(4) Carreira muda para atender a empresa.</p> <p>(5) Desejo de ascensão hierárquica pois leva à conquista de símbolos de poder e status.</p>

Fonte: Adaptado de Arthur e Rousseau (1996), Arthur, Inkson e Pringle (1999), Briscoe et al (2006) e Dutra

Vários autores assumem o surgimento de um novo Contrato Psicológico (Rousseau, 1995), (Guest, 2004), (Conway & Briner, 2005): empregadores oferecem trabalho de desenvolvimento e oportunidades desafiadoras, e colaboradores dão pleno esforço e compromisso com as tarefas atuais, mas nenhum dos lados espera lealdade de longo prazo.

2. O impacto das diferenças individuais na carreira

2.1 Educação e experiência em gestão

Um maior grau de educação e de experiência em gestão, estão positivamente relacionados com os motivos que levam à autogestão de carreira, à mobilidade física e/ou psicológica, variáveis da carreira proteana e da carreira sem fronteiras (Serers, Inceoglu, Vloeberghs, Bartram, & Henderickx, 2008).

Relativamente à cultura, as várias diferenças culturais também podem influenciar a mobilidade física e psicológica. Culturas individualistas enfatizam objetivos pessoais, equidade e prémios, promoções e relacionamentos; as culturas coletivistas, enfatizam objetivos e prémios em grupo, bem como segurança no trabalho (Sullivan & Arthur, 2006).

De acordo com (Hofstede, 1997), há seis níveis de cultura:

- Nacional, depende do país ao qual pertence;
- Étnico, religioso ou linguístico - a maioria das nações são compostas por grupos culturalmente diferentes;
- Género: depende se é masculino ou feminino;
- Geração: a cultura entre avós, pais e filhos é diferente;
- Origem Social: está associada ao nível de escolaridade e à profissão exercida;
- Empresa: depende da empresa para quem trabalham.

Vários fatores podem contribuir para uma carreira profissional: não basta uma educação virada para a gestão ou uma cultura que prepara os indivíduos para atingir objetivos; é necessário uma vontade pessoal para assumir uma atitude otimista. Essa atitude é um elemento fundamental nesta questão.

2.2 Otimismo

Pode ter várias definições: (Dember, Martin, Hummer, Howe, & Melton, 1989), definiram o otimismo como uma visão positiva da vida, que sugere uma tendência mais geral para ter uma visão positiva dos eventos e das circunstâncias de sua vida. O otimismo, é um traço estável ao longo do tempo e das situações, e está positivamente associado com a identidade profissional nas várias culturas (Kelly, Yun-Jeong, & Kevin, 2013).

A vida é uma sucessão de opções e escolhas desconhecidas, passíveis de riscos mais ou menos elevados. Essas escolhas farão toda a diferença, porque serão a realidade do amanhã. Pode perder-se por arriscar ou não. De qualquer modo, ficar parado a maioria das vezes não gera ação: é preciso dar o passo para perceber se está certo ou errado. As pessoas otimistas são mais arrojadas, porque estão desprovidas de medos e receios que muitas vezes são inibidores da ação. No entanto, para agir com confiança, é importante analisar a situação para não correr riscos desnecessários. Relativamente à carreira, vamos analisar de seguida vários aspetos de mensuração, que podem ajudar na escolha futura, de acordo com os objetivos de cada individuo, e as oportunidades que vierem a surgir.

2.3 Mensuração do sucesso da carreira profissional

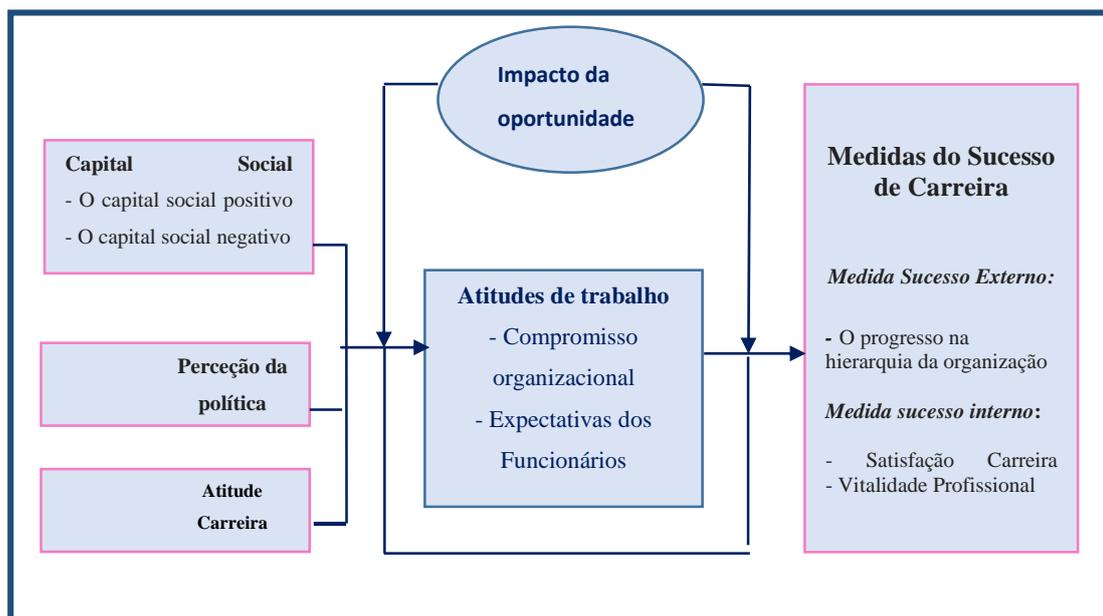
Habitualmente o sucesso da carreira profissional é medido em duas dimensões:

- **Externa – objetiva:** (Hall & and Chandler, 2005); (Heslin, 2005) (Ng, , Eby,, Sorensen,, & and Feldman,, 2005); (Baruch, Y., & and Quick,, 2007) (Abele & and Spurk, 2009). Considera a preocupação com as realizações observáveis, mensuráveis, com facilidade de verificação pessoal, tais como a remuneração, promoção e estatuto (Dries,, Pepermans,, & and Carlier,, 2008).
- **Interna – subjetiva:** É expressão na carreira e satisfação com a vida (Greenhaus, J.H., , Parasuraman,, & and Wormleym,, 1990), e é medido normalmente através de auto - perceções de realização de carreira e suas perspetivas (Judge, Cable, & J. and Bretz, 1995).

Dentro do mundo do trabalho, os recursos de um funcionário podem ser físicos ou psicológicos, e constituem os aspetos sociais e organizacionais da função de trabalho ou seus recursos institucionais (Schaufeli & Baker, 2004) ; (Zeitz, Blau, & Fertig, 2009). Os funcionários vão investir esforços e energia a fim de atender às exigências de trabalho e alcançar o desejável sucesso. Compreender as políticas organizacionais, e ganhar conhecimentos formais e informais, será vantajoso para administrar tarefas e projetos com sucesso (Cheung & Tang, 2007) .

O primeiro recurso disponível para os funcionários é o capital social, que serve para atender às exigências de emprego e melhorar o seu desempenho. O capital social de um indivíduo é a sua rede de conexões sociais, que o auxilia no funcionamento da sociedade (Coleman, 1990). Dentro da teoria da carreira, o capital social encaixa-se na dimensão “saber quem” das relações sociais dos funcionários (Makela & and Suutari, 2009)

Figura 2 - Impacto da oportunidade de Carreira



Modelo de pesquisa - Career attitudes and success of managers: the impact of chance event, protean, and traditional careers Shmuel Grimland a, Eran Vigoda-Gadot a & Yehuda Baruch b c a University of Haifa , Haifa , Israel b Rouen Business School , France c Middlesex University ,UK Published online: 09 Aug 2011. (Shmuel Grimlanda, Shmuel, Eran, Gadota, & Yehuda, 2012)

2.4 A participação plena, o compromisso dos funcionários e o seu bem-estar psicológico

O compromisso e bem-estar psicológico dos indivíduos, beneficia os próprios e as organizações. (Robinson & Perryman, 2004), Definem compromisso como, uma atitude positiva de acordo com os seus valores, realizada pelo indivíduo, para a organização. Um colaborador envolvido tem consciência da realidade da organização, dos seus potenciais e dificuldades, dedica-se ao seu trabalho, e empenha-se no trabalho em equipa, com objetivo do benefício da organização. O compromisso do funcionário reflete um “*Engagement Narrow*” (Shmuel Grimlanda, Shmuel, Eran, Gadota, & Yehuda, 2012) , ou seja, um envolvimento estreito, que são os fatores do maior interesse direto, tanto para colaboradores quanto organizações, já que demonstram uma atitude positiva, que provavelmente levará a um desempenho mais eficaz, condutor de benefícios diretos para a organização. Intimamente relacionado com este conceito está o bem-estar psicológico do funcionário. Os investigadores identificam duas abordagens distintas deste conceito:

- ***Hedónica***, que numa primeira abordagem ampla, associa bem-estar a experiência de sentimentos positivos (emoções e humores), com outros fatores tais como a satisfação global da vida, ou seja, envolve os sentimentos bons.
- ***Eudemónica***, reflete a importância do “propósito” do bem-estar, ou seja, as experiências que levam o indivíduo a esse bem-estar.

Para entender melhor estes conceitos, podemos usar um exemplo: se um indivíduo for colocado numa ilha cheia de sol, rodeada de mar azul, boa comida e boa companhia, vai elevar o seu bem-estar (*abordagem hedónica*) durante alguns dias, ou até semanas; mas findo algum tempo, vai acabar por se cansar pela falta de um propósito, para estar naquela situação (*abordagem eudemónica*). De acordo com (Boniwell, 2007), Aristóteles foi o criador do termo eudemónico do bem-estar, e concebeu que a verdadeira felicidade é encontrada fazendo o que vale a pena fazer. Para além do “propósito”, também é preciso sentir “prazer” no trabalho. A mensagem destas descobertas, é que o bem-estar depende de dois fatores principais: O primeiro fator chave, é o impacto benéfico que experiências emocionais positivas têm sobre o crescimento do bem-estar psicológico ((Fredrickson B. , 1998); (Fredrickson & Joiner, 2002); (Seligman, Steen, & Peterson, 2005)); a segunda, é que “*sense propose*”, ou seja a consciência do propósito global, dá significado e sentido para as ações das pessoas e aumenta o impacto que as emoções positivas podem ter no bem-estar psicológico (Fredrickson B. T., 2003). A observação neste estudo, permitiu identificar o efeito benéfico que as emoções positivas tiveram e sugeriu que, encontrar um significado

positivo, pode ser o ponto de alavancagem mais poderoso para cultivar emoções positivas durante tempos de crise (Fredrickson B. T., 2003).

Em conclusão, um conceito completo de eudemónico, deve incluir “prazer” e “propósito”.

A carreira sem fronteiras pode ser desgastante, mesmo para as pessoas proactivas que as escolhem voluntariamente (Jackson, 1996). Os colaboradores podem até ser capazes de angariar recursos por conta própria através do desenvolvimento de competências no mercado de trabalho, a construção de redes pessoais, negociar com os outros, manter “vigilância constante” para identificar ameaças e oportunidades potenciais no seu ambiente (Barley & Kunda, 2004); mas estes esforços podem incorrer em custos destrutivos significativos na transação. (Senge, 1990) escreve, que as novas carreiras são stressantes e precisam do domínio pessoal para serem realizadas com sucesso. Adverte ainda, que esta exige longas horas de trabalho e pode levar ao fracasso na vida familiar. A única solução é exortar os trabalhadores a “*fazer a sua escolha*”, e não deixar isso acontecer (Baker & Aldrich, 1996). A pesquisa mostra, que a instabilidade e insegurança causam fadiga, depressão e deterioração da saúde (Halbesleben & Buckley, 2004). As pessoas precisam de âncoras de estabilidade e familiaridade (Kahn, 1996). (Mallon & Duberley, 2000), Defendem a necessidade de “*segurança ontológica dentro da mudança*”, que pode ser fornecida por instituições estabelecidas. Alguns dos problemas podem ser aliviados através da criação de recursos de suporte adequados, disponibilizados por comunidades profissionais, agências de recrutamento e de empregos temporários, sindicatos comunitários e governos (Carre & Joshi, 2000) (Barley & Kunda , 2006).

2.5. Identidade Profissional

O estabelecimento de uma identidade profissional robusta é essencial para alcançar resultados positivos na carreira (Leong & Morris, 1989); (Strauser, Lustig, & Ciftci, 2008). Pode ser definida como a clareza e a estabilidade da pessoa, os seus interesses e habilidades, e a sua capacidade de explorar, planear e estabelecer metas (Holland, Daiger, & Power, 1980). É essencial formar uma identidade vocacional, porque a construção de carreira é uma questão subjetiva e um “reflexo de si mesmo” (Savickas M. L., 2005).

Os pesquisadores identificaram três conjuntos de antecedentes do desenvolvimento da Identidade profissional:

- Em primeiro lugar, as *características intrapessoais* (por exemplo traços de personalidade), que estão relacionados com essa identidade. Por exemplo (Sweeney & Chill, 1998) descobriram, que os indivíduos com características de personalidade autodestrutiva, tendem a ser mal integrados profissionalmente. Por outro lado, os pesquisadores descobriram também, que os estudantes universitários com perspetivas positivas e flexíveis sobre si mesmo e o futuro, tendem a denunciar um maior desenvolvimento da identidade profissional (Kelly & Shin, 2009); (Patton, Bartrum, & Creed, 2005).
- Em segundo lugar, as *influências relacionais* são fundamentais no desenvolvimento da identidade profissional (Skorikov & Vondracek, 2007). Vários estudos têm destacado o papel das relações familiares no desenvolvimento da identidade profissional.
- Em terceiro lugar, é importante considerar a identidade vocacional como forma de *adaptação com o contexto social*. (Schmitt & Silbereisen, 1998) afirmam que diferentes culturas fornecem diferentes gamas de oportunidades por causa da variação do controlo do governo e opções de vida.

2.6. Compromisso organizacional

Consiste numa forte crença e aceitação dos objetivos e valores da organização, acompanhada de uma vontade de exercer um esforço considerável em nome dela, e ao mesmo tempo o desejo de manter uma ligação definitiva com a organização. O compromisso organizacional é utilizado para mediar as relações entre atitudes de trabalho e resultados organizacionais (Suliman, 2002), (Hochwarter, Kacmar, Perrewe, & Johnson, 2003). O colaborador terá uma avaliação positiva da sua organização, quando estiverem reunidas as suas metas. Enquanto houver expectativas não atendidas, irá desencadear a insatisfação e diminuir o desempenho no seu trabalho (Wanous, 1992). Sugere-se então, que se reúna a expectativa do compromisso organizacional para servir de mediador entre capital social, política organizacional, atitude de carreira proteana, e os aspetos internos e externos de uma carreira de sucesso (Shmuel, Eran, & Yehuda, 2014).

2.7. Efeito da mediação na motivação intrínseca

A motivação intrínseca tem sido considerada um aspeto central da identidade do profissional. Um princípio fundamental da teoria da autodeterminação (Ryan & Deci, 2000) é que os indivíduos intrinsecamente motivados agem para satisfazer as suas necessidades para a autonomia, envolvem-se em atividades para seu próprio bem, e experimentam prazer e satisfação derivadas dessas atividades. Indivíduos intrinsecamente motivados mobilizam-se para se envolverem em ações dirigidas a objetivos, inclusive atividades de exploração de carreira, que por sua vez levam ao desenvolvimento de identidade vocacional (Jordaan, 1963).

2.8. Relações familiares como moderadoras no efeito do otimismo sobre a identidade profissional.

A natureza e a qualidade das relações familiares têm sido invocadas como fator explicativo no desenvolvimento de carreira por vários teóricos. As relações familiares podem facilitar o autoconceito em carreira (Holland J. L., 1991) (Super, 1957). (Savickas M. , 2002) sugere, que alcançar a independência e assertividade em estreito relacionamento com orientação, é essencial para a formação do senso de controlo e competência necessária para tomar decisões de carreira.

A falta de apoio da família e as relações familiares tensas, podem suprimir respostas com traços relevantes, tais como ter uma perspetiva positiva e agir fora do seu próprio interesse e satisfação, para explorar e construir uma carreira futura. Uma meta análise sobre as influências da origem das famílias revelou, que a qualidade das relações familiares é um antecedente consistente e significativo, de processos de desenvolvimento de carreira, e que as relações familiares e identidade profissional estão significativamente associados com vocação profissional (Keller & Whiston, 2004).

2.9. Exame da marca cultural no hipotético modelo de mediação

A cultura é uma construção fundamental no estudo de um indivíduo, e fatores contextuais no desenvolvimento da identidade profissional. Pesquisadores sugeriram que culturas

individualistas e coletivistas fornecem expectativas distintas para o envolvimento da família no desenvolvimento de tomada de decisão sobre carreira (Kagitçibasi, 2005).

As culturas individualistas melhoram a independência, um valor fundamental da cultura ocidental. Em culturas coletivistas, decisões de carreira envolvem alguma escolha pessoal, mas também exigem reflexão sobre o futuro bem-estar de toda a família (Fouad & Kantamneni, 2008).

2.10 Acontecimentos fortuitos (sorte), como fator adicional do sucesso de carreira

O impacto de uma eventual oportunidade é um fator adicional, que pode vir a influenciar a relação entre os antecedentes e o sucesso de carreira. A sorte é um fator importante na vida, e desempenha um papel crucial na forma como a vida se desenrola, incluindo a vida ativa profissional. Coincidência ou incerteza (Manis & Meltzer, 1994), eventos fortuitos podem afetar o trabalho e o meio ambiente, e geralmente aparecem em combinação com a tentativa de um indivíduo formar a sua vida profissional (Chen, 2005).

A visão comum de *sorte* é: situação não planeada, ou encontros acidentais, imprevisíveis ou não intencionais, que têm um impacto sobre o desenvolvimento e comportamento da carreira (Rojewski, 1999).

A relevância e o impacto dos acontecimentos fortuitos “*sorte*”, são um fator de progresso na carreira, e os funcionários devem procurar positivamente explorar as oportunidades que se lhe deparam na vida (Shmuel, Eran, & Yehuda, 2014).

2.11 Benefício dos colaboradores

Novos trabalhadores vão aceitar insegurança no emprego, reduzir a sua lealdade para com os empregadores, tentar direcionar as suas próprias carreiras, e procurar “autenticidade” e realização pessoal no trabalho (Svejenova, 2005). Apesar disso, é importante referir, que a insegurança no emprego é uma das causas mais importantes causadoras de stress no trabalho (Anonymous, 1995), (Gillespie, Walsh, Winefield, Dua, & Stough, 2001). Alguns estudos têm demonstrado que muitos trabalhadores têm sido empurrados para carreiras sem fronteiras por perda de emprego involuntário, por vezes sofrendo longos períodos de desemprego, e muitas vezes é a única possibilidade de trabalho

que se apresenta (Mallon, 1998). A maioria das pessoas ainda prefere empregos regulares e seguros (Smith, (1998), (Theodore, (2003).

2.12 Pirâmide das necessidades de Maslow, relacionada com a satisfação no trabalho

O comportamento positivo da liderança (direta), associado à autonomia que é dada ao colaborador, faz com que sinta confiança em si próprio, no seu líder e na organização. A confiança é um dos principais responsáveis pela satisfação no trabalho. Ela é um elemento importante e positivo para o capital social: facilita a contribuição das partes interessadas para a realização dos objetivos da organização, melhora as relações internas, a competitividade e gera valor acrescentado (Frombrum & Van Riel, 1997), (Martin de Castro, López Sáez, & Navas López, 2004). A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada à satisfação pessoal do indivíduo, pelo que tem sido amplamente estudada. *Abraham H. Maslow* psicólogo norte-americano, após estudo aprofundado, criou a ‘A Pirâmide de Maslow ou a Hierarquia das Necessidades de Maslow’, que determina as condições necessárias para que cada ser humano atinja a sua satisfação pessoal e profissional. De acordo com a sua teoria, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades.

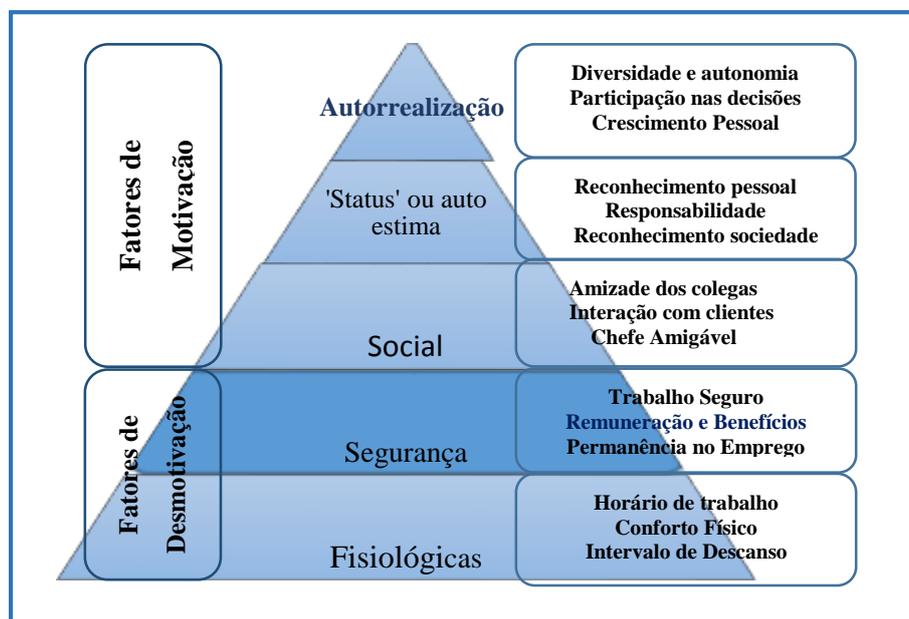
Esta teoria ordena as necessidades em cinco patamares:

- No primeiro as necessidades básicas: comer, respirar, vestir, abrigo, etc;
- Segundo patamar encontram-se as necessidades de Segurança: abrigo, proteção, estabilidade e continuidade;
- Terceiro patamar as necessidades sociais: O ser humano tem a necessidade de ser amado, querido por outros, de ser aceite pelos outros;
- Quarto patamar as necessidades de “status” ou auto-estima: o ser humano busca ser competente, alcançar objetivos, obter aprovação e ganhar reconhecimento. Há dois tipos de estima: a auto-estima e a hetero-estima. A *auto-estima* é derivada da confiança e competência em ser a pessoa que se é, é gostar de si, acreditar em si e dar valor a si próprio; já a *hetero-estima* é o reconhecimento e a atenção que se recebe das outras pessoas;

- Quinto patamar necessidades de autorrealização: o ser humano busca a sua realização como pessoa, a demonstração prática da realização permitida e alavancada pelo seu potencial único.

Ainda de acordo com a mesma teoria, as necessidades do 1º e 2º patamar, não satisfeitas, são fatores de desmotivação: a satisfação destas necessidades é básica e essencial. Ou seja, a ausência da satisfação destas necessidades não motiva ninguém, pelo contrário, desmotiva.

Fig. 3 - Pirâmide de Maslow, relacionada com a satisfação no trabalho



Fonte: Adaptado de <https://www.google.pt/search?q=teoria+de+maslow+hierarquia+das+necessidades>

Um detalhe muito importante desta teoria, é que ela diz que a pessoa tem que ter a necessidade do nível inferior satisfeita, para sentir a necessidade do nível superior.

Nas palavras do próprio Maslow, à medida que os aspetos básicos que formam a qualidade de vida são preenchidos, os indivíduos podem deslocar seu desejo para aspirações cada vez mais elevadas. Este quadro, apresenta a pirâmide das Necessidades com os vários níveis da satisfação associada ao trabalho.

Parte II

Capítulo II – Metodologia

1. Contexto da Investigação

1.1 Enquadramento IPSS

1.1.1 Contextualização histórica e social

As Misericórdias Portuguesas surgiram num momento de grande prosperidade económica nacional, no reinado de D. Manuel I (1495-1521), com o intuito de praticar as catorze obras de misericórdia do catecismo cristão. As misericórdias portuguesas cedo se transformaram numa instituição abrangente e polifacetada, que absorvia um espectro variado de práticas de caridade. Tanto o Liberalismo (1834-1910), como a 1ª República (1910-1926) como ainda o Estado Novo (1926-1974) seguiram essa mesma política, pois todos estes regimes viram nas misericórdias os órgãos centrais da assistência portuguesa. Só depois da Revolução de 1974 o Estado deixou de as considerar fulcrais na proteção social (Sá & Lopes, 2008).

A 25 de Abril de 1974, Portugal é tomado por uma Revolução, denominada de “Revolução dos Cravos”. Esta revolução veio derrotar a política totalitária, substituindo-a por um novo regime chamado de Democracia, assente num Estado de Direito, que defende as liberdades e garantias dos cidadãos, e onde coexistem vários partidos políticos. Depois de realizadas eleições livres, é criada a Assembleia Constituinte que viria a discutir e aprovar a 1ª Constituição da República (Wikipédia).

A Constituição da República Portuguesa foi criada para definir poderes e regras, e será a base legal, a ‘Bíblia do Estado Português’ onde estão consagrados os direitos e deveres fundamentais respeitantes à Nação, ao Estado e aos cidadãos, e de onde deriva toda a Lei.

É neste ambiente de grande mudança, que surgem as correntes humanistas de defesa dos direitos humanos: a 3.ª Constituição da República Portuguesa submete-se totalmente à Declaração Universal dos Direitos Humanos e do Cidadão. O princípio da *dignidade e da*

solidariedade, estão bem expressos no artigo primeiro da Constituição da República Portuguesa de 1976, no âmbito dos Princípios Fundamentais (Parlamentar).

Na realidade, a democracia social só assentou na Constituição de 1976 na sua plena aceção, cujos comandos constitucionais estabeleceram definitivamente os compromissos a ser honrados pelo Estado para com cada cidadão.

A extensão dos direitos sociais tende a variar ao longo do tempo, e também na relação direta com o nível de desenvolvimento económico do país. A participação do Estado nesta área tem vindo a degradar-se nos últimos anos, fruto das alterações políticas e económicas vigentes, com prejuízo dos padrões de apoio social assegurados pelo Estado, designadamente no domínio da Segurança Social, em particular no desenvolvimento e na evolução da relação de cooperação entre o Estado e as instituições particulares de solidariedade social (IPSS), acentuando-se um decréscimo desses apoios. Em consequência, estas organizações ficam numa situação difícil, com menos apoios e cada vez maior e mais exigente procura. Têm de usar de muita inteligência, imaginação, agilizar cada vez mais os poucos recursos, encontrar alternativas, de forma a manterem as organizações em funcionamento. (Ramos, 2014).

Considerando as dificuldades económicas que Portugal atravessa, as instituições sem fins lucrativos, denominadas de Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), assumem um papel fundamental na assistência ao cidadão limitado nas suas capacidades físicas e/ou psíquicas, sendo o mesmo reconhecido por Estado e clientes. Até há bem pouco tempo, esta condição era escondida pelas próprias famílias, porque condenada pela sociedade, que de forma tantas vezes impiedosa, associava estas limitações humanas num cidadão, a um castigo familiar, derivado de “um qualquer pecado” que alguém cometera, e que por isso o mereceria.

A revolução de Abril, não foi somente uma revolução política, económica e social, mas provocou sobretudo uma mudança profunda na estrutura de valores dos portugueses. Estas organizações surgiram há cerca de 40 anos, mas é nas últimas duas décadas que elas sofrem uma grande expansão, fruto do aumento da procura dos seus serviços. Esta procura não foi resultado do aumento exponencial do número de casos, mas sim, porque as famílias foram ultrapassando a vergonha imposta anteriormente pela sociedade, o que permitiu a

procura destas organizações para os seus filhos. Por um lado, porque lhe era oferecido maior bem-estar, uma vez que estavam dotadas de equipamentos e técnicos especializados não disponíveis nas suas casas, e por outro lado também, porque significavam um grande alívio para as famílias já desgastadas, sobretudo as mães, que eram quase sempre quem cuidava deles durante toda a vida, como se de bebés se tratassem: eles cresciam, tornavam-se adultos, e as dificuldades agravavam-se ainda mais, devido à falta de condições que dispunham, piorando com o envelhecimento dos seus progenitores, e a sua conseqüente perda de capacidades.

Outro problema grave se começava a colocar: anteriormente a esperança média de vida destes cidadãos era reduzida, devido às fracas condições assistenciais e médicas existentes, mas com o avanço da medicina e o apoio dado por estas organizações, essa esperança média de vida aumentou significativamente, ao mesmo tempo que os progenitores também envelheciam. Começa a surgir a consciência de que já não basta ter condições para os receber durante o dia, mas também são necessárias condições para acolher estes cidadãos a tempo inteiro: surgem os lares como resposta a essa necessidade.

O conhecimento prático que foi sendo adquirido ao longo do tempo pelos colaboradores técnicos, associado aos estudos teóricos que foram surgindo entretanto na área da psicologia, contribuíram de forma significativa para um melhor conhecimento, que levou à melhor compreensão da deficiência, entendendo-a de uma forma alargada e abrangente.

Conseqüentemente, o processo de ajustamento das áreas de intervenção foi alargado: foram criadas condições para receber, desde deficientes profundos aos menos dependentes, de forma a criar as condições de desenvolvimento das capacidades individuais, de forma a proporcionar-lhes uma melhor qualidade de vida, associada sempre que possível, a alguma ou total independência e autonomia.

1.1.2 Enquadramento legal das IPSS

Iremos proceder à explicação do contexto legal em que as instituições se inserem, nomeadamente ao nível da Constituição da República Portuguesa, estatutos das IPSS e contratos coletivos de trabalho.

1.1.3 Constituição da República Portuguesa

Na constituição da República Portuguesa de 2 de abril de 1976, no n.º 3 do art.º 63º, relativo à Segurança Social, foi reconhecido o termo de IPSS tal como se transcreve “A organização do sistema de segurança social não prejudicará a existência de instituições privadas de solidariedade social não lucrativas, que serão permitidas, regulamentadas por lei e sujeitas à fiscalização do Estado.” (Parlamentar)

As associações de Solidariedade Social (IPSS), de iniciativa associativa e privada, sem fins lucrativos, surgem após a Revolução de Abril de 1974, como resultado do impulso da participação Democrática do Povo.

A sociedade Portuguesa mudou os seus paradigmas económicos, mas sobretudo políticos e sociais, dando especial importância ao Estado Social, também chamado de Estado Providência.

Na revisão constitucional de 1989, foi alterado, entre outros, o n.º 3 do art.º 63, que estabelecia que as IPSS eram “permitidas”, para passar a estabelecer “o direito de constituição de instituições particulares de solidariedade social não lucrativas com vista à prossecução dos objetivos de segurança social...”. Manteve-se o relacionamento das IPSS com o sistema de segurança social, assim como continuou a prever-se a sua regulamentação por lei e a sujeição à fiscalização do Estado.

Em 2005, na última revisão constitucional, no n.º 5 do art.º 63, determina “O Estado apoia e fiscaliza, nos termos da lei, a atividade e o funcionamento das instituições particulares de solidariedade social e de outras de reconhecido interesse público sem carácter lucrativo, com vista à prossecução de objetivos de solidariedade social ...”. (Parlamentar)

1.1.4 Estatuto das IPSS

O estatuto das Instituições Privadas de Solidariedade Social (EIPSS), foi criado pelo Decreto-Lei n.º 519 - G2/79, de 29 de dezembro com o objetivo “... de estabelecer a disciplina jurídica das instituições que visam prosseguir fins não lucrativos de segurança social.” (Republica D. d., 1983)

No Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de fevereiro, que altera o estatuto das IPSS, é reconhecido o papel das IPSS, que à data ultrapassavam em número as 1570, procede ao alargamento dos 17 objetivos das IPSS e salienta a sua criação e administração por particulares, passando as IPSS a ter as seguintes características:

□ Art.º 1º - “São instituições particulares de solidariedade social as constituídas, sem finalidade lucrativa; por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de solidariedade e de justiça entre os indivíduos e desde que não sejam administradas pelo Estado ou por um corpo autárquico, para prosseguir, entre outros, os seguintes objetivos, mediante a concessão de bens e a prestação de serviços (Republica D. d., 1983):

- a) Apoio a crianças e jovens;
- b) Apoio à família;
- c) Apoio à integração social e comunitária;
- d) Proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho;
- e) Promoção e proteção da saúde, nomeadamente através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação; educação e formação profissional dos cidadãos; resolução dos problemas habitacionais das populações.”

□ No n.º 1 do art.º 2º, são definidas as formas e agrupamentos de instituições: “As Instituições revestem uma das formas a seguir indicadas:

- a) Associações de solidariedade social;
- b) Associações de voluntários de ação social;
- c) Associações de socorros mútuos;
- d) Fundações de solidariedade social;

e) Irmandades da misericórdia”.

No Capítulo 2 do Código Civil através do art.º 157º e seguintes, são estipuladas as regras “aplicáveis às associações que não tenham por fim o lucro económico dos associados, às fundações de interesse social, e ainda às sociedades, quando a analogia das situações o justifique”. (Decreto-Lei, 1966)

Para adquirir personalidade jurídica a IPSS tem de cumprir os seguintes requisitos:

- Associações de Solidariedade Social são constituídas com qualquer dos objetivos previstos no art.º 1.º do Estatuto das IPSS, por escritura pública, através da qual adquirem personalidade jurídica (art.º 52.º, n.º 1 e n.º 2 do EIPSS).
- Pela Portaria n.º 139/2007, de 29 de janeiro, é aprovado o regulamento de registo das Instituições Particulares de Solidariedade Social do Âmbito da Ação Social do Sistema de Segurança Social, e de acordo com o art.º 3º “A realização dos atos de registo compete à Direção Geral da Segurança Social (DGSS)”.

De acordo com o art.º 2º da referida Portaria “O registo tem essencialmente por finalidades:

- a) Comprovar a natureza e os fins das instituições;
- b) Comprovar os factos jurídicos especificados neste diploma;
- c) Reconhecer a utilidade pública das instituições;
- d) Facultar o acesso às formas de apoio e cooperação previstas na lei”.

As IPSS regem-se por estatutos livremente elaborados, com respeito pelas disposições do art.º 10º. do Decreto-Lei n.º119/83 (Estatuto das IPSS).

1.1.5 Contrato Coletivo de Trabalho

De acordo com o art.º 2º do Código do Trabalho os instrumentos de regulamentação coletiva de trabalho podem ser negociais ou não negociais. Um dos instrumentos de regulamentação coletiva e trabalho negociais é a convenção coletiva que, no caso das IPSS, é o contrato coletivo, ou seja, a convenção celebrada entre a associação sindical e a

associação de empregadores. Os contratos coletivos de trabalho (CCT) que estão em vigor são os seguintes:

□ CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e a FNSFP Federação Nacional dos Sindicatos da Função Pública - alteração salarial e outras, publicado no Contrato Coletivo de Trabalho entre a CNIS e a FEPCES - Deliberação da Comissão Paritária (Boletim de Trabalho e Emprego n.º 29 de 08/08/2013).

□ CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e FNE - Federação Nacional dos Sindicatos da Educação e Outros - alteração salarial e outras, publicado no BTE n.º 45, 8 de dezembro de 2009. No dia 15 de fevereiro de 2012, no n.º 6 do BTE, foi publicada a revisão global do CCT entre a CNIS e a FNE.

□ CCT entre a CNIS - Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade e FEPCES Federação Portuguesa dos Sindicatos do Comércio, Escritórios e Serviços e outros – alteração salarial e outras, publicado no BTE n.º 45, 8 de dezembro de 2009.

Embora os CCT acima referenciados sejam aplicados nas relações laborais entre IPSS filiadas na CNIS e os trabalhadores filiados nos sindicatos outorgantes, através da Portaria n.º 280/2010, de 24 de maio, são estendidas as convenções a todas as relações individuais de trabalho no seio das IPSS. A extensão não inclui as relações de trabalho entre santas casas de misericórdia e seus trabalhadores não filiados na CNIS.

1.1.6 Ética das IPSS's

Estas associações consideram cada pessoa única, planeiam a sua estratégia de intervenção individual e personalizada, contando com a família e a própria pessoa. Todas se regem pelo código de Ética. O Código de Ética estabelece as linhas de orientação comportamental em matéria de ética profissional e é aplicável a todos os seus colaboradores, independentemente da posição hierárquica que ocupem, do vínculo laboral, ou não, bem como do local onde exerçam as suas funções (Crifz, 2015).

1.1.7 Missão e Valores das IPSS's

Missão: Criar condições para que cada pessoa com limitação das suas capacidades físicas e/ou psíquicas (ou em situação de exclusão), possa atingir a sua plenitude como ser humano e social, potenciando a sua individualidade, e consolidando a sua participação efetiva na sociedade.

Valores: Individualidade, Participação, Inclusão, Inovação, Melhoria contínua, Articulação com a comunidade, Abrangência (Coimbra, 2015).

1.1.8 Política de Qualidade das IPSS's

Fomentar a escuta ativa e contínua dos seus clientes, dos seus desejos e sonhos. Ouvir estas vozes que guiem a atuação na procura contínua da excelência dos serviços que prestam.

Fomentar o comprometimento de todos os colaboradores com a organização, através do reforço de competências individuais, da consciência da sua responsabilidade pelas suas ações e não ações, do pensar construtivamente, promovendo uma comunicação interna participada, no sentido de consolidar uma identidade comum. (Coimbra, 2015)

2. A gestão das IPSS

2.1 Contextualização das unidades estudadas

Ao visitar os diversos locais, tivemos oportunidade de lançar um olhar externo para cada unidade, que permitiu identificar numa primeira avaliação externa, grandes diferenças entre elas, sobretudo ao nível dos edifícios e equipamento: as condições físicas de trabalho, também são um fator importante que pode influenciar a satisfação do colaborador, e consequentemente afetar a motivação e bem-estar do mesmo. A unidade A e B, possuem instalações novas, bem equipadas e adaptadas à utilização a que se propõem. A unidade A tem duas unidades, diferentes em termos de edifícios, um moderno outro antigo, com potenciais distintos, mas muito positivos.

O edifício moderno está construído, equipado e pensado para as necessidades da utilização em causa, com equipamento moderno à disposição dos colaboradores, permitindo-

lhes a sua utilização de forma a prestar um bom serviço aos utentes/clientes: têm hidromassagem, fisioterapia, piscina interior, salas de música e pintura, artesanato, costura, lar, etc. A unidade mais antiga, foi resgatada ao mato, recuperada, mas tem uma envolvente natural maravilhosa, rodeada de pinheiros, relvados e flores; ouvem-se os passarinhos, e ali, sentimos que o tempo passa levemente, sem correrias nem pressas; sentem-se uma calma e tranquilidade curadoras. Também têm fisioterapia, piscina exterior, jardinagem (são os utentes que fazem a manutenção daquela extensa área), atividades desportivas ao ar livre, etc. A unidade B tem todas estas ofertas, e ainda uma Quinta Biológica, campos de jogos e salas interativas.

A unidade C tem sala de artesanato, musica, pintura, atividade desportiva, carpintaria. As suas instalações são muito decadentes: no dia em que foram feitas as entrevistas, pudemos observar e presenciar, vários baldes a aparar a água da chuva, espalhados pelos corredores e salas; para além disso, a luz estava desligada em parte desses mesmos corredores. Perante a nossa estranheza, informaram que era normal as luzes estarem apagadas: naquele dia estava pior, porque com a chuva havia pouca luz natural, e então estava muito escuro, obrigando a circular quase às apalpadelas. O motivo seria poupança da energia.

Cada instituição tem problemas específicos, alguns difíceis de ultrapassar e que transcendem a sua ação, mas outros, refletem a sua gestão e liderança. O problema da redução dos apoios do Estado, cria problemas às organizações, uma vez que existem encargos fixos a suportar, agravados com os variáveis; tudo isto, associado ao facto de não terem outras fontes de receita, provoca uma situação de dependência complicada de resolver e ultrapassar. De qualquer modo, esse não é o único fator condicionante da atividade destas organizações: fatores internos e externos podem condicionar ou fazer crescer estas organizações.

- Ao *nível externo*, o apoio do poder local (Juntas de Freguesia e Autarquias), podem ser fulcrais na captação de recursos para além dos ordinários (vindos do Estado), tais como: dotarem parte do seu próprio orçamento para a instituição; colocarem ao dispor destas organizações equipamentos imoveis e móveis; servirem de intermediários com beneméritos locais, sejam eles empresas ou particulares;

proporem projetos e assumirem-nos, junto da União Europeia com a finalidade de apoiar estas organizações em termos de infraestruturas, tecnologias, etc. A realidade mostra que a falta de apoio neste campo é a situação mais frequente, devido à também falta de sensibilidade e interesse do poder político, que dá prioridade a outras questões. No entanto, ainda existem alguns (poucos) casos, em que a atitude e comportamento dos responsáveis políticos locais relativa ao interesse com estas organizações é diferente. Espera-se que sirvam de exemplo a todos os outros.

- Ao *nível interno*, as lideranças também marcam profundamente o percurso destas instituições, com enfoque numa ou noutra perspetiva, de acordo com o carisma e visão pessoais. Uma liderança transformacional, envolve a equipa na missão, permite autonomia e liberdade de ação aos colaboradores, leva ao seu envolvimento, identificação com os objetivos propostos, conduzindo à obtenção de melhores resultados, seja numa organização lucrativa, ou não lucrativa, como é o caso em estudo. Apesar de todas as diferenças, há algo que é notório e bem vincado, e é uma característica comum: o carinho e afeto dedicados ao seu trabalho e aos seus utentes, que os fez chorar perante nós, dando-nos testemunhos e retratos pessoais maravilhosos de amor e dedicação.

Ao visitar os diversos locais, tivemos oportunidade de olhar para cada unidade, interna e externamente, o que permitiu identificar diferenças significativas entre elas. Externamente, as instalações das unidades A e B são edifícios novos, bem equipados e adaptados às necessidades de utilização; a unidade C pelo contrário tem um edifício muito decadente. No dia da nossa visita estava a chover, e pudemos presenciar vários baldes pelos corredores e salas porque chovia dentro do edifício. A organização A também tem um edifício muito antigo, mas está restaurado, tem uma envolvente natural belíssima, com um amplo pinhal e jardins com piscina exterior; tem ainda Hotel e Lar para os utentes. Possui instalações onde os utentes desenvolvem algumas das suas atividades, tais como limpeza do espaço circundante, jardinagem do mesmo, sementeira para criar plantas novas para repor plantas e árvores, etc. Apesar de tudo, foi possível encontrar uma característica comum que não se vê, mas que se sente no ar, nas palavras e nos olhos das pessoas: o carinho e afeto dedicados aos seus utentes, que em muitos momentos nos emocionaram.

2.2 Gestão da Qualidade nas IPSS

Todas as unidades em estudo, já estão certificadas para a qualidade. Todas foram submetidas e aprovadas pelo programa europeu de Certificação - *EQUASS – European Quality Assurance for social services*. Um grande caminho foi percorrido com a implementação desta Certificação, que obrigou a repensar as organizações, a implementar sistemas de controlo e medição em todos os processos e procedimentos, na busca de uma melhoria contínua. Apesar de exigir muito trabalho de toda a organização, foram as pessoas ou equipas responsáveis por ela, a quem mais foi exigido. Depois do primeiro impacto, em que todos procuravam o caminho, após alguns desvios e incertezas, o caminho foi ficando delineado, mais claro, e mais fácil de compreender.

Depois dessa fase é mais fácil identificar erros e proceder à sua correção, num caminho de melhoria contínua. Nem todas caminham ao mesmo passo, mas a estrada é a mesma: as unidades B e C têm o primeiro grau de Certificação, mas as duas unidades da organização A, já atingiram o padrão Excellence do EQUASS.

É de realçar que a organização A obteve na última avaliação 72 pontos, equivalente à pontuação mais alta de sempre atribuída a uma organização europeia, desde a introdução do novo modelo de Gestão da Qualidade - EQUASS 2012.

As exigências da Segurança Social no que respeita ao acesso a apoios, a escassez de recursos, e a própria evolução do ambiente económico, tornam cada vez mais rigorosa a gestão das organizações. Conseguir compatibilizar todos estes fatores de ordem económico/financeira onde os custos têm de ser controlados e até reduzidos, com o objetivo a que a organização se propõe, onde o foco principal é o bem-estar do cliente, é o seu grande desafio: manter ou até melhorar a Qualidade dos Serviços Prestados, reduzindo custos, de modo a atingir a sustentabilidade.

CAPÍTULO III - Métodos

1. Inquérito e Entrevista

O estudo apresentado, baseou-se num trabalho de inquérito e de entrevista. Descreve-se de seguida a amostra e procedimentos dos inquéritos e no final, a entrevista.

1.1 Inquérito

1.1.1 Amostra e procedimento

Os dados foram recolhidos por meio de um inquérito por questionário a uma amostra de 157 trabalhadores em quatro unidades das 3 (três) Instituições de necessidades educativas especiais com sede na região centro de Portugal, que responderam ao convite de participação neste estudo. As Instituições foram contactadas via Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Esta investigação foi realizada por um grupo de alunos, do qual o autor fez parte, orientados pela Professora Coordenadora Doutora Teresa Carla Trigo Oliveira. Os participantes foram informados dos objetivos do estudo e dos procedimentos de recolha de dados. Assegurou-se que os subordinados e supervisores não teriam acesso às respostas de cada um. A confidencialidade foi assegurada a todos os participantes.

1.1.2 Medidas

Foram utilizadas medidas validadas de todas as construções. Salvo disposição em contrário, as respostas a todos os indicadores originais dos índices foram medidos numa escala tipo Likert de 5 pontos, em que 1=mínimo e 5=máximo. A interpretação dos resultados tem por referência, por conseguinte, o centro da mesma: 3=indeciso/não concorda nem discorda/moderado. Todas as medidas apresentam boa confiabilidade.

1.1.3 Variáveis de Controlo

As variáveis demográficas. Foram recolhidas informações sobre a idade dos participantes em anos, sexo (0 = homens; 1 = mulheres), estado civil (0 = casadas; 1 = solteiro) e educação (1= educação básica; 2 = diploma do ensino médio, 3 = educação superior).

1.1.4 Variáveis de experiência de trabalho

As informações recolhidas pretendiam avaliar se o contrato de trabalho dos participantes seria permanente ou temporário (0 = temporária; 1 = permanente) e tempo completo ou tempo parcial (0 = tempo inteiro; 1 = part-time); e salário mensal (seis categorias que variam de menos de € 500 / mês para mais de € 1.500,00 €/mês).

1.1.5 Variáveis organizacionais

Foram recolhidas informações sobre os colaboradores da organização:

A. Sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu supervisor/a

- **Satisfação no trabalho**, foi medida usando os 3 itens que avaliam a medida em que os indivíduos estão satisfeitos com o seu trabalho por Cammann, Fichman, Jenkins e Klesh, (1979). Itens da amostra são “em geral, não gosto do meu trabalho”, “globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho” e “em geral, gosto de trabalhar aqui”
- **Integridade comportamental**, foi medida usando os 3 itens que avaliam a medida em que os subordinados consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor. Onde existe investigação a demonstrar que integridade comportamental se reflete em comportamentos de cidadania organizacional por Simons et al, (2007). Itens da amostra são “o meu supervisor(a) pratica aquilo que prega”, “O meu supervisor age de acordo com os valores que professa” e “o meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala”
- **Comprometimento Organizacional**, foi medido usando 3 itens que avaliam a ligação afetiva dos trabalhadores à organização por Meyer e Allen, (1997). Itens da amostra “Não sinto que faça parte integrante da minha organização” (R), “Esta organização tem um grande significado pessoal para mim” e “Não me sinto emocionalmente ligado à minha organização” (R).
- **Comportamentos proactivos**, foi medido usando 3 itens As organizações precisam de trabalhadores que tomem a iniciativa e adotem comportamentos proactivos. Esta medida avalia o locus dos comportamentos proactivos dos trabalhadores e em que medida estes se destinam à organização, aos colegas ou ao indivíduo por Belshak & Den Hertog (2010). Itens da amostra “tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização”, “Tomo a iniciativa de desenvolver competências

e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira” e “Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias”

- **Satisfação com a vida**, foi medido usando 3 itens que é um indicador geral de felicidade por Diener et al., (1985). Itens da amostra “na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal”, “estou satisfeito com a minha vida” e “se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida”.

B. Sobre a sua carreira

- **Mentalidade Proteana** (Protean career mindset). Afere em que medida a carreira das pessoas é a) auto-gerida e b) influenciada pelos seus próprios valores.

A medida capta 2 dimensões:

a) Auto-gestão da carreira (self-directed)

- Eu sou responsável pela minha carreira.

b) Carreira gerida em função dos valores do indivíduo (values driven)

- Pouco me importa o que os outros pensam das escolhas que faço na minha carreira

Fonte: Briscoe, Hall and Demuth, 2006

- **Carreira sem fronteiras** (Boundaryless career). Afere em que medida a carreira das pessoas é desenvolvida através das fronteiras de várias empresas. A medida capta 2 dimensões:

a) Mentalidade de carreira sem fronteiras (Boundaryless career mindset)

- Gosto de projetos que me permitam trabalhar com pessoas fora da minha organização.

b) Preferência por mobilidade organizacional (Organizational mobility preference)

- Gostaria de poder trabalhar na mesma organização durante toda a minha carreira.

Fonte: Briscoe, Hall and Demuth, 2006

Figura 4 - Satisfação com a Carreira

Satisfação com a carreira	Discordo Totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
Itens					
1. Em geral estou satisfeito com a minha carreira até hoje	1	2	3	4	5
2. Estou satisfeito com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objetivos de carreira	1	2	3	4	5
3. Globalmente, estou satisfeito com o progresso que fiz na minha carreira	1	2	3	4	5

Fonte: Greenhaus et al., 1990

- **Comprometimento com a Carreira.** Afere em que medida a carreira das pessoas é um aspeto central na sua vida.

Itens:

- A minha carreira é um dos aspetos mais importantes da minha vida
- As ambições que tenho na vida giram principalmente em torno da minha carreira
- A minha carreira tem um papel central na minha vida

Fonte: Ellemers et al 1998

- **Adaptabilidade de Carreira (Career adaptability).** Afere em que medida a carreira das pessoas possuem um conjunto de recursos psicológicos que lhes permitem adaptar-se com sucesso a alterações no seu contexto de trabalho e carreira.

Itens:

- Pensar sobre como vai ser o meu futuro
- Preparar-me para o futuro
- Planear como atingir os meus objetivos

Fonte: Savickas and Porfeli 2012

C. Sobre você

- **Satisfação com a Vida.** É um indicador geral de felicidade

Itens:

- Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal
- Estou satisfeito com a minha vida
- Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida

Fonte: Diener et al., 1985

- **Auto-eficácia** – É um traço de personalidade. As pessoas com elevada auto-eficácia acreditam nas suas capacidades e que serão capazes de ultrapassar obstáculos

Itens:

- Serei capaz de atingir a maioria dos objetivos a que me propuser
- Quando enfrento tarefas difíceis tenho a certeza de que serei capaz de as desempenhar
- Em geral penso que serei capaz de atingir objetivos que sejam importantes para mim

Fonte: Chen et al 2001

- **Bem-estar psicológico** (relacionado com o trabalho) itens da amostra “Tenso”, “preocupado”, “calmo” e “relaxado”.
- **Otimismo** foi medido por 3 itens é um traço disposicional relacionado com experiências positivas no trabalho por Scheier et al (1994). Itens da amostra “mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor”, “se algo me pode correr mal, de certeza que vai correr mal” (R) e “sou sempre otimista sobre o meu futuro”.

Foram recolhidas informações sobre os supervisores da organização:

- **Avaliação do desempenho extra-papel dos funcionários.** Avalia em que medida os trabalhadores estão dispostos a exibir comportamentos que têm um impacto positivo na organização e nos seus colegas mesmo quando tal não faz parte das suas funções.

Dimensões:

Comportamentos direcionados à organização:

- Está atento a mudanças e progressos na organização
- Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização
- Demonstra lealdade para com a organização

Comportamentos direcionados a colegas de trabalho:

- Ajuda colegas que faltaram
- Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho
- Ajuda os novos colegas a integrarem-se na empresa, embora isso não faça parte das suas obrigações

Fonte: Williams & Anderson, 1999

1.2 Descrição da amostra/dados

Como já foi abordado anteriormente, a realização da pesquisa com os inquiridos e entrevista, foram realizados em três instituições sem fins lucrativos, denominadas de IPSS's, vocacionadas para prestar assistência aos cidadãos com necessidades educativas especiais, nomeadamente cidadãos com deficiência mental.

APPACDM - Cruzamento dos índices com variáveis categorias de caracterização dos inquiridos.

A. Sobre o seu trabalho, a sua organização e o seu superior/a

- 1- Índice de Satisfação com o trabalho
- 2- Índice de Integridade Comportamental
- 3- Índice de Intenção de Saída (Turnover)
- 4- Índice de Compromisso com a Organização
- 5- Índice de Stress
- 6- Índice de Método e Organização do trabalho, iniciativa do trabalhador
- 7- Índice de Comportamentos Proactivos para com a organização
- 8- Índice de Mentalidade Proteana autogerida
- 9- Índice de Mentalidade Proteana orientada pelos valores do próprio

Figura 5 – Índices 1,2,3,4,5,6,7,8 e 9

		Índices								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Sexo	Masculino	4,5	3,9	1,8	4,3	3,4	3,9	4,3	3,8	3,4
	Feminino	4,3	3,9	1,8	4,0	3,5	3,8	3,9	3,6	3,2
	Total	4,3	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
Escolaridade	Até 9ºano	4,4	3,9	1,7	4,0	3,4	3,9	4,0	3,6	3,3
	12ºano	4,3	3,9	2,0	4,1	3,5	3,7	3,9	3,5	3,1
	Licenciat/Mestrado	4,4	3,9	1,8	4,3	3,5	3,7	4,3	3,8	3,2
	Total	4,3	3,9	2,1	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
Estado Civil	Casado	4,4	3,9	1,7	4,2	3,4	3,8	4,0	3,6	3,2

	Solt/viúv/divorciad	4,3	3,9	2,5	4,0	3,6	3,8	4,0	3,6	3,3
	Total	4,3	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
Salário Mensal	Menos 500 €	4,2	3,8	1,8	3,8	3,5	3,8	3,9	3,5	3,2
	Entre 501/1000€	4,2	3,9	1,2	4,2	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
	Entre 1001/1500€	4,4	3,8	1,8	4,2	3,7	3,6	3,8	3,5	3,8
	Total	4,3	3,9	2,2	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
Situação profissional	Trab. Conta Outrem	4,3	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
	Trab. Conta Outrem	4,3	3,9	1,8	4,1	3,3	3,8	4,0	3,6	3,2
	Trab. Independente	4,5	4,4	1,2	4,8	3,0	3,8	4,0	4,1	3,4
	Total	4,3	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
Categoria Profissional	Quadro Superior	4,2	3,9	1,2	4,8	3,0	3,8	4,0	4,1	3,4
	Quadro Intermedio	4,4	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2
	Administrativo	4,3	3,9	2,2	4,2	3,5	3,7	4,2	3,7	3,3
	Trabalhador Manual	4,3	3,8	1,9	4,1	3,6	3,8	4,1	3,7	3,2
	Total	4,3	3,9	1,8	4,1	3,5	3,8	4,0	3,6	3,2

Fonte Adaptada: Projeto de Investigação da FEUC, da qual o autor fez parte.

De acordo com a tabela acima apresentada (Quadro 4), apuraram-se os seguintes resultados:

- **1- Índice de Satisfação com o trabalho**, apresenta um valor médio de 4.3 na escala de Likert quer dizer que **Concorda (4)**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **2- Índice de Integridade Comportamental**, apresenta um valor médio de 3.9 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 4, Concorda** independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **3- Índice de Intenção de Saída (Turnover)**, apresenta valores entre 1,8/2,2 (escala de Likert), ou seja situa-se à volta da resposta **Discordo (2)**; estes valores são transversais relativamente ao sexo do colaborador, escolaridade, nível de salário, situação ou categoria profissional. Quanto ao estado civil, os resultados demonstram

um nível de stress um pouco mais elevado (2,5 na escala de Likert), nos solteiros, viúvos ou divorciados.

- **4- Índice de Compromisso com a Organização**, apresenta valores de 4,1 (Escala de Likert), ou seja estão no nível **(4) Concordo**; independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **5- Índice de Stress**, apresenta valores de 3,5 (Escala de Likert), ou seja estão entre o nível (3) nem concordo nem discordo e (4) Concordo. Numa análise mais atenta, podemos verificar que predominam os valores abaixo de 3,5; portanto, iremos considerar o **nível 3**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, nível de salário, situação profissional, exceto para os solteiros/viúvos/divorciados e os trabalhadores manuais, que apresentam valores de 3,6, ou seja a aproximar-se do Concordo.
- **6- Índice de Método e Organização do trabalho, iniciativa do trabalhador**, apresenta um valor médio de 3.8 (escala de Likert), ou seja está próximo do **nível 4, Concorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **7- Índice de Comportamentos Proactivos para com a organização**, apresenta um valor médio de 4,0 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 4, Concorda** independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **8- Índice de Mentalidade Proteana autogerida**, apresenta um valor médio de 3,6 (escala de Likert), ou seja, está entre o nível 3 e 4, mas aproxima-se do **nível 4, Concorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional. **Os níveis são um pouco mais elevados (3,8/4,1) para o sexo masculino, licenciados/mestrados, trabalhadores independentes e quadros superiores.**
- **9- Índice de Mentalidade Proteana orientada pelos valores do próprio**, apresenta um valor médio de 3.2 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 3, Nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, situação ou categoria profissional. Relativamente ao salário, situa-se no

nível 3 (nem concordo, nem discordo), exceto quem aufer **salários superiores a 1,000€, em que o valor são 3.8, ou seja, aproximam-se do nível 4 (Concordo).**

B. Sobre SUA Carreira

10- Índice de Mobilidade psicológica extra-organizacional (carreira sem fronteira)

11- Índice de Mobilidade psicológica intra-organizacional (carreira sem fronteira)

12- Índice de Satisfação com a carreira

13- Índice de Comprometimento com a carreira

14- Índice de Adaptabilidade de carreira

Figura 6 – Quadro Índices 10,11,12,13,14

		Índices				
		10	11	12	13	14
Sexo	Masculino	3,7	2,3	3,9	3,7	3,6
	Feminino	3,5	2,3	3,7	3,3	3,3
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
Escolaridade	Até 9ºano	3,5	2,3	3,9	3,5	3,3
	Até 12ºano	3,6	2,4	3,7	3,3	3,3
	Licenc./Mest.	3,5	2,5	3,7	3,3	3,6
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
Estado Civil	Casado	3,7	2,3	3,8	3,5	3,3
	Solt./Viu/Div.	3,5	2,5	3,7	3,2	3,3
	Total	3,6	2,3	3,8	3,4	3,3
Salário Mensal	Menos 500€	3,5	2,4	3,7	3,4	3,3
	Entre 501/1000€	3,6	2,3	3,8	3,4	3,3
	Entre 1001/1500€	3,5	2,9	3,0	2,7	3,8
	Total	3,6	2,9	3,8	3,4	3,3
Situação Profissional	Trab. Conta Outr	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
	Trab. Independ.	3,5	2,3	4,3	4,0	3,3
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
	Quadro Superior	3,5	2,7	3,6	3,2	3,4
	Quadro Intermé.	3,6	2,2	3,8	3,5	3,5
	Administrativo	3,6	2,3	3,7	3,3	3,2

Categoria Profissional	Trab. Manual	3,4	2,4	3,8	3,3	3,3
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
Contrato Trabalho	Sem termo	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
	A termo Incerto	4,0	2,3	4,3	3,7	3,5
	A termo Certo	3,7	2,4	3,8	3,6	3,4
	Outro	4,0	1,9	3,8	3,8	3,5
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
Tipo Contrato	Tempo Inteiro	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3
	Tempo Parcial	4,3	2,3	3,9	3,3	3,5
	Total	3,5	2,3	3,8	3,4	3,3

Fonte Adaptada: Projeto de Investigação da FEUC, da qual o autor fez parte.

De acordo com a tabela acima apresentada (Quadro 5), apuraram-se os seguintes resultados:

- **10-Índice de Mobilidade psicológica extra-organizacional (carreira sem fronteira)**, apresenta um valor médio de 3.5 na escala de Likert; como é um nível intermédio, teremos de analisar os dados mais em pormenor. No geral os níveis podem classificar-se **o nível 3**, nomeadamente relativamente ao sexo do colaborador, escolaridade, estado civil e nível de salário. A situação altera-se quanto à categoria e situação profissional, em que os **colaboradores com contrato a Termo Incerto, Outro e a Tempo Parcial, apresentam respostas no nível (4) Concorda**.
- **11-Índice de Mobilidade psicológica intra-organizacional (carreira sem fronteira)**, apresenta um valor médio de 2,0 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 2 (discorda)**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **12-Índice de Satisfação com a carreira**, apresenta um valor médio de 3.8 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 4, Concorda** independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **13-Índice de Comprometimento com a carreira**, apresenta um valor médio de 3.4 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 3, nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.

- **14-Índice de Adaptabilidade de carreira**, apresenta um valor médio de 3.3 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 3, nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.

C. Sobre Você

15- Índice de Comportamentos proactivos para com o próprio

16- Índice de Comportamentos proactivos para com os colegas

17- Índice de Satisfação com a vida

18- Índice de Auto-eficácia

19- Índice de Bem-estar psicológico

20- Índice de Otimismo

Figura 7 – Quadro de Índices 15, 16 17 18 19 e 20

		Índices					
		15	16	17	18	19	20
Sexo	Masculino	4,3	4,3	3,1	4,0	3,6	3,5
	Feminino	3,9	3,8	3,4	3,8	3,4	3,4
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
Escolaridade	Até 9ºano	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
	Até 12ºano	3,9	3,9	3,2	3,8	3,4	3,4
	Licenc./Mestrado	4,3	3,9	3,6	3,8	3,4	3,5
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
Estado Civil	Casado	4,1	3,9	3,4	3,8	3,4	3,4
	Solt./Viúvo/Div.	3,9	3,9	3,2	3,8	3,4	3,4
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
Salário Mensal	Menos 500€	3,9	3,9	3,1	3,7	3,2	3,3
	Entre 501/1000€	4,0	3,9	3,4	3,8	3,5	3,5
	Entre1001/1500€	4,0	3,5	3,2	3,8	2,9	3,1
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
Situação Profissional	Trab. Conta Outro	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
	Trab. Independente	3,8	4,0	3,2	3,4	3,4	3,5

	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,3
Categoria Profissional	Quadro Superior	4,2	3,8	3,6	3,6	3,3	3,4
	Quadro Intermédio	4,1	3,9	3,5	3,9	3,5	3,4
	Administrativo	3,9	3,9	3,4	3,8	3,5	3,5
	Trab. Manual	4,0	3,9	3,2	3,8	3,4	3,4
	Total	4,0	3,9	3,4	3,8	3,4	3,4
Contrato Trabalho	Sem termo	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
	A termo Incerto	3,7	3,7	4,7	3,6	3,0	3,4
	A termo Certo	4,1	3,7	3,4	3,9	3,5	3,3
	Outro	4,2	4,2	3,9	4,2	3,8	3,6
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
Tipo Contrato	Tempo Inteiro	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4
	Tempo Parcial	4,1	3,9	3,7	3,6	2,9	3,4
	Total	4,0	3,9	3,3	3,8	3,4	3,4

Fonte Adaptada: Projeto de Investigação da FEUC, da qual o autor fez parte.

De acordo com a tabela acima apresentada (Quadro 6), apuraram-se os seguintes resultados:

- **15- Índice de Comportamentos proactivos para com o próprio**, apresenta um valor médio de 4.0 (Escala de Likert), ou seja está no **nível 4 – Concorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **16- Índice de Comportamentos proactivos para com os colegas**, apresenta um valor médio de 3.9 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 4, Concorda** independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **17- Índice de Satisfação com a vida**, apresenta um valor médio de 3.3 (escala de Likert), ou seja, está muito próximo do **nível 3, nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **18- Índice de Auto-eficácia**, apresenta um valor médio de 3.8 (Escala de Likert), ou seja está no **nível 4 – Concorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.

- **19- Índice de Bem-estar psicológico**, apresenta um valor médio de 3.4 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 3, nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.
- **20- Índice de Otimismo**, apresenta um valor médio de 3.4 (escala de Likert), ou seja está muito próximo do **nível 3, nem concorda nem discorda**, independente do sexo do colaborador, escolaridade, estado civil, nível de salário, situação ou categoria profissional.

2. Entrevista

2.1 Elaboração da Entrevista

A entrevista foi elaborada por um grupo de investigação da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, do qual o autor fez parte. Atendendo ao tema do presente estudo e seus objetivos de investigação, optou-se pelo método de entrevista de forma descritiva/compreensiva, porque permitem uma interpretação dos comportamentos e fenómenos sociais, destacando o seu significado pessoal.

A entrevista foi apresentada da forma semiaberta, com 7 perguntas gerais, onde se pretendia perceber qual a visão do funcionário acerca da sua responsabilidade e papel na Instituição, do modelo organizacional. (i.e., estruturas e processos), mudanças na organização e a forma como o/a afetaram profissional e particularmente; no final 3 outras perguntas mais específicas, sobre como vê a sua Carreira Profissional, a Satisfação Profissional e Satisfação do Cliente, e Liderança e Motivação dentro da organização, ou seja uma pergunta para cada tema que vai utilizar os dados recolhidos.

2.2 Recolha da Entrevista

As entrevistas foram realizadas por dois pesquisadores, incluindo o autor. Em datas marcadas e coordenadas atempadamente com as responsáveis das 4 unidades, iniciaram-se as recolhas pela unidade A, B e depois C.

Foram realizadas durante o primeiro semestre do ano letivo 2014/2015, nas instalações das unidades em estudo, após prévia marcação de data entre o autor e o colega da investigação, e os responsáveis das organizações. As entrevistas foram realizadas ao longo de um dia, em que os investigadores permaneceram nas instalações da organização, atendendo que as entrevistas foram realizadas de forma individual, a 10 (dez) funcionários das várias categorias profissionais. Pretendia-se perturbar o menos possível o normal funcionamento dos serviços.

As entrevistas foram realizadas numa sala com equipamento necessário para o efeito, disponibilizada pela organização. O responsável pela unidade encaminhava os entrevistados de acordo com a disponibilidade do serviço. Como as entrevistas foram apresentadas de forma semiaberta, não se impôs um tempo rígido, porque se pretendia que as pessoas falassem da alma; daí que apesar de se estabelecer 30 minutos para cada uma, algumas tivessem demorado mais tempo.

Antes de iniciar cada entrevista, fazia-se a apresentação da entidade responsável pelo estudo e da equipa e pedia-se autorização para gravar a conversa. Recolhia-se os dados do entrevistado, e após uns breves minutos de conversa descontraída, introduzia-se o guião da entrevista. Em tempo útil, as 40 (quarenta) entrevistas totalizam cerca de 23 horas.

Ao visitar os diversos locais, tivemos oportunidade de olhar para cada unidade, interna e externamente, o que permitiu identificar diferenças significativas entre elas. Externamente, as instalações das unidades A e B são edifícios novos, bem equipados e adaptados às necessidades de utilização; a unidade C pelo contrário tem um edifício muito decadente. No dia da recolha da entrevista estava a chover, e pode presenciar-se vários baldes pelos corredores e salas porque chovia dentro do edifício.

A organização A também tem um edifício muito antigo, mas está restaurado. Tem uma envolvente natural belíssima, com um amplo pinhal e jardins com piscina exterior; tem ainda Hotel e Lar para os utentes.

Apesar de tudo, foi possível encontrar uma característica comum que não se vê, mas que se sente no ar, nas palavras e nos olhos das pessoas: o carinho e afeto dedicados aos seus utentes.

2.3 Guião das entrevistas realizadas:



Guião para Entrevistas - IPSS

- 1) Fale-nos um pouco sobre a sua responsabilidade e seu papel na Instituição;
- 2) Fale-nos um pouco do modelo organizacional. (i.e., estruturas e processos);
- 3) Nos últimos 2 anos, quais são as principais mudanças levadas a cabo na organização, que afectaram a sua forma de trabalho? (Examine as mudanças estruturais e processuais na organização do trabalho. Tente evitar afirmações gerais sobre cortes financeiros);
- 4) A que atribui essas mudanças? Qual a razão dessas mudanças? (Se necessário, examinar com o porquê de estas mudanças terem acontecido, bem como quem ou o quê é responsável. Uma vez mais tentar deixar para trás a crise financeira);
- 5) Qual foi o impacto destas mudanças em sua capacidade de prestar um serviço de qualidade aos pacientes? (Se necessário, analisar perguntando de que forma estas alterações afectaram o seu trabalho e desempenho. Procurar referir pontos positivos e negativos);
- 6) Como é que as alterações afectaram a sua personalidade e o seu bem-estar no trabalho? (Examinar as alterações na carga de trabalho, stress, esgotamento, compromisso com os clientes, a APPACDM e a profissão. (Uma vez mais procurar indicar aspectos positivos);
- 7) Fale-nos um pouco sobre Carreira;
- 8) Fale-nos um pouco sobre Satisfação Profissional;
- 9) Fale-nos um pouco sobre Liderança e Motivação.

O objetivo é entrevistar 10 pessoas em vários cargos mas que representem os principais e mais adequados ao questionário. Queremos obter uma lista das principais alterações organizacionais que são mais frequentemente citadas para inclusão no questionário. Se possível, gostaríamos de conseguir uma lista de atribuições, apesar de algumas respostas fiquem limitadas pela crise financeira. Dependendo da riqueza dos dados, as descobertas podem permitir um reporte útil para a gestão.

Como questão geral, queremos restringir esta questão ao pessoal da Associação ou ir também para práticas gerais.

Capítulo IV – Análise e Discussão

1. Análise

APPACDM-Dimensões, indicadores e fiabilidade. Base: Anadia+Coimbra+Poiares

Figura – Tabela Alfa de Cronbach

Dimensão	Indicadores		N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Alpha de Cronbach
Satisfação com o trabalho	Jobs at1	Em geral, gosto de trabalhar aqui	157	1	5	4,5	,62	0,693
	Jobs at2	Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	157	1	5	4,1	,73	
	Jobs at3	Em geral, gosto do meu trabalho	153	1	5	4,4	,88	
	jobs atisf	Índice de Satisfação com o trabalho	157	1,3	5,0	4,33	,58	
Compromisso organizacional	Orgcom1	Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	155	1	5	4,3	,76	0,693
	Orgcom2	Sinto-me emocionalmente ligado à minha organização	157	1	5	4,2	,99	
	Orgcom3	Sinto que faço parte integrante da minha organização	154	1	5	3,9	1,0	
	commitment	Índice de Compromisso organizacional	157	1,3	5,0	4,1	,75	
Intenção de saída	itq1	Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização	156	1	5	1,9	1,0	0,823
	Itq2	Estou seriamente a considerar mudar de organização	154	1	5	1,8	,91	
	Itq3	Se pudesse saia hoje da minha organização	154	1	5	1,8	1,02	
	ITQ	Índice de Intenção de saída	157	1,0	4,7	1,8	,84	
Integridade comportamental	ab1	O meu supervisor(a) pratica aquilo que prega	157	5	4,0	,71	1	0,929
	ab2	O meu supervisor age de acordo com os valores que professa	156	5	3,9	,77	1	
	ab3	O meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala	157	5	4,0	,65	2	
	ab4	Se o meu supervisor diz que vai fazer uma coisa, cumpre sempre	156	5	3,7	,84	1	
	ab5	As ações do meu supervisor são consistentes com aquilo que diz	156	5	3,9	,72	1	
	ab6	O meu supervisor cumpre as promessas que faz	156	5	3,9	,79	1	
	ab7	O meu supervisor(a) faz aquilo que diz que vai fazer	157	5	3,8	,77	1	

	ab8	Quando o meu supervisor promete uma coisa tenho a certeza de que cumpre	156	5	3,8	,87	1	
	Au- ticB	Índice de Integridade comportamental	157	5, 0	3,9	,62	1,8	
Comporta- mentos proactivos para com a organizaç ão	pab org 1	Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização	156	1	5	3,8	,73	,812
	pab org 2	Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à minha organização	157	1	5	4,0	,70	
	pab org 3	Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da minha organização	156	1	5	4,0	,71	
	Pro org	Índice de Comportamentos proactivos para com a organização	157	1, 0	5,0	4,0	,61	
Mentalida de Proteana auto- gerida	prot ean sd1	Eu sou responsável pela minha carreira	157	1	5	3,8	,89	0,734
	prot ean sd2	Em última análise, dependo de mim mesmo(a) para atingir os objetivos a que me proponho na minha carreira	155	1	5	3,6	,90	
	prot ean sd3	Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	157	1	5	3,7	,92	
	prot ean sd4	Em geral tenho uma carreira independente e auto gerida	155	1	5	3,1	,87	
	Pro tea nS D	Índice de Mentalidade Proteana auto gerida	157	1, 5	5,0	3,6	,67	
Mentalidad e Proteana orientada pelos valores do próprio	prot ean vd1	As escolhas que faço na minha carreira têm por base as minhas prioridades pessoais e não as dos outros ou as da minha organização	156	1	5	2,7	1,04	0,686
	prot ean vd2	Pouco me importa o que os outros pensam das escolhas que faço na minha carreira	155	1	5	3,0	1,11	
	prot ean vd3	O que me importa é o modo como me sinto sobre o sucesso que tenho na minha carreira, não o que os outros pensam	157	1	5	3,5	1,00	
	prot ean vd4	O que eu considero ser a melhor opção para a minha é mais importante do que os outros pensam	154	1	5	3,6	,93	

	Protea nVD	Índice de Mentalidade Proteana orientada pelos valores do próprio	157	1,3	5,0	3,2	,73	
Satisfação com a carreira	cars at1	Em geral, estou satisfeito(a) com a minha carreira até hoje	156	5	3,8	,93	1	0,787
	cars at2	Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objetivos de carreira	157	5	3,8	,77	2	
	cars at3	Globalmente, estou satisfeito(a) com o progresso que fiz na minha carreira	156	5	3,7	,79	1	
	Car eer Sat	Índice de Satisfação com a carreira	156	5,0	3,8	,69	1,3	
Bem-estar psicológico	wb1	Nada tenso(a)	152	1	5	3,2	,92	0,814
	wb2	Nada preocupado(a)	151	1	5	2,8	,98	
	wb3	Calmo(a)	153	1	5	3,5	,94	
	wb4	Relaxado(a)	150	1	5	3,1	1,02	
	wb5	Nada deprimido(a)	150	1	5	3,9	,98	
	wb6	Nada triste	152	2	5	3,7	,98	
	wb7	Otimista	154	1	5	3,8	1,00	
	Wel lBe ing	Índice de Bem-estar psicológico	156	1,9	5,0	3,4	,69	
Capital humano (Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador)	hc1	É altamente qualificado	159	1	5	2,7	1,10	0,873
	hc2	É considerado um dos melhores no nosso setor	161	1	5	3,1	1,09	
	hc3	É criativo e inteligente	161	1	5	3,1	,85	
	hc4	É um perito na sua função	161	1	5	3,0	,92	
	hc5	Desenvolve novas idéias e conhecimento	160	1	5	3,3	,89	
	Hu ma nCap	Índice de Capital humano (Reconhecimento do conhecimento e competências do trabalhador)	161	1,2	5,0	3,0	,80	

Fonte Adaptada: Projeto de Investigação da FEUC, da qual o autor fez parte.

Para medir a confiabilidade dos questionários, foi usado o Alfa de Cronbach. De acordo com esta ferramenta de medição, se o valor de α for inferior a 0,5, os dados são inaceitáveis; de 0,5 a 0,6, é um resultado pobre. Entre 0,6 e 0,7 é um resultado questionável, e depois de 0,7 passa a ser aceitável (0,8), Bom (0,9), e superior a 0,9 é considerado excelente. Considerando os valores da tabela, será de realçar a integridade comportamental 0,929 e Capital Humano com 0,873, que é considerado **excelente**, seguida de bem-estar psicológico, comportamentos proactivos, Intenção de saída com 0,8 que é classificado com **Bom**, Satisfação na carreira, Satisfação com o trabalho, Compromisso com a organização, Mentalidade Proteana autogerida e gerido por valores com classificação 0,7 que é **aceitável**.

2. Discussão dos Resultados

Relativamente ao sexo dos inquiridos, é notória uma maioria avassaladora de colaboradores do sexo feminino (83,10%), relativamente ao masculino, com apenas (16,90%) da totalidade dos inquiridos (Quadro 1 – Anexo 1).

A idade dos inquiridos também é relevante, varia entre os 23 e os 64 anos. É nítida uma concentração de idades entre os 40 anos e os 55 anos. 69,21% dos colaboradores, tem vínculo com a organização, e cerca de 30,77% não tem. Tal como foi referido, estão incluídos neste campo os professores (que estão afetos ao Ministério da Educação), que serão a grande maioria destes colaboradores, e alguns prestadores de serviços nomeadamente médicos, enfermeiros, etc (Quadro 2 – Anexo 1).

Quanto à antiguidade na organização, verifica-se que existem cerca de 30% de colaboradores com mais de 30 anos de serviço (22,22% + 7,41% = 29,63%). Ao mesmo tempo, há também uma grande concentração num período recente, foram contratadas mais 37,03% colaboradores, relativamente ao existente à data, o que significa uma entrada considerável de novos profissionais num curto espaço de tempo (dois anos). Contrariamente houve um período intermédio bastante alargado, em que foram contratados poucos colaboradores. Ao longo de 30 anos, foram contratados apenas cerca de 33,34% de novos colaboradores de todo o quadro das organizações. (Quadro 3 – Anexo 1).

As organizações precisam cada vez mais de trabalhar em equipa. As posições de liderança centralizadoras (Lideranças transacionais), têm dado lugar a lideranças compartilhadas (lideranças transformacionais), onde os colaboradores tomam iniciativas e antecipam-se aos problemas organizacionais; ao invés de esperarem uma ordem para solução do problema, posicionam-se sobre o problema e criam cenários de decisão. De acordo com (Parker, 2000), os comportamentos pró-ativos são caracterizados pela antecipação do futuro, ou orientados para a mudança.

De acordo com os dados recolhidos, verifica-se que os colaboradores têm oportunidade de participar na própria liderança, assumindo um comportamento pró-ativo. Esta variável assume particular importância, uma vez que demonstra que a organização promove o bem-estar e saúde dos utentes e da comunidade. Conseguir um nível elevado de

satisfação do utente e suas famílias é algo complexo, que exige dos colaboradores uma ação em tempo real que vai muito para além da sua função: requer um nível de iniciativa e capacidade elevada para resolver problemas, que envolvem emoções e atitudes por vezes complexos e até contraditórios.

Os resultados obtidos neste estudo, vêm reforçar o comportamento pró-ativo dos colaboradores destas organizações: os colaboradores, fazem sugestões para melhorar o desempenho da organização, e mais ainda, quase 51% dos colaboradores tomam a iniciativa de desenvolver competências e adquirir novos conhecimentos que são úteis à organização, e relevantes para uma prestação de serviço de melhor qualidade ao utente. Agir na linha de frente e atuar ligando a organização ao público a que serve, exige muito do colaborador, não só em termos de esforço físico mas também mental (sobrecarga de trabalho, stress), mas ainda e sobretudo em termos emocionais; nas organizações em estudo que atuam na área social, nomeadamente com pessoas limitadas física e psiquicamente, este aspeto assume uma relevância mais acentuada (Chebat & Kollias, 2000).

Dos colaboradores inquiridos, 79,16% tomam a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da organização (Quadro 4 – Anexo1).

Entrevistas - Perante a pergunta: “ Qual foi o impacto destas mudanças na sua capacidade de prestar um serviço de qualidade aos pacientes?”

Sim, todo este envolvimento acaba por nos modificar. A minha parte emocional e profissional estão intimamente ligadas. Nós vamos alterando os que estão em nossa volta, e vamos também sendo alterados por eles. (Diretor técnico e Terapeuta).

Dou o meu melhor para eles. Perdi um filho, outro não sei dele. Fiquei viúva aos 18 anos, o mais novo tinha um ano quando o pai se matou. Trabalhei numa floresta e numa vacaria. Vim para aqui limpar a mata, vim pedir e aceitaram-me. Perdi dois filhos, mas Deus deu-me estes todos: estes são a minha família.

(Auxiliar de Serviços Gerais).

Gosto de trabalhar aqui ... os clientes já são como filhos, fazem parte de mim. Tenho um gosto especial em trabalhar com o cidadão deficiente: sente-se uma pureza que não se encontra com facilidade.

(Motorista)

Consistentemente, as pesquisas mostram que diferentes focos de compromisso têm relações diferentes com atitudes e comportamentos, como satisfação e intenção de turnover

(Becker, 1992). A expectativa geral de que o compromisso afetivo está positivamente relacionado com o comportamento pró-ativo, confirma-se (Den & Belschak, 2007). Em linha com a pesquisa sobre liderança, argumenta-se que a liderança transformacional incentiva o comportamento dos colaboradores para irem além do interesse do próprio (Den, De Hoogh, & Keegan, 2007). A bibliografia existente defende que os indivíduos assumem uma postura de maior comprometimento afetivo quando a organização promove comportamentos pró-ativos: os resultados obtidos neste estudo confirmam essa afirmação, ou seja, a maior participação dos colaboradores na tomada de decisão e na definição de objetivos, está positivamente relacionada com o envolvimento do colaborador, quer na organização, quer na sua tarefa (Den & Belschak, 2007). Acontece de igual forma, quando o comportamento individual é suportado pelo comportamento organizacional, ou quando a organização tenta orientar a progressão de carreira, tendo por base os comportamentos pró-ativos interpessoais (Ellemer, Gilder, & Van, 1998).

Relativamente à satisfação no trabalho, que é a medida em que os colaboradores estão satisfeitos com a função que exercem na organização onde estão inseridos, os resultados das observações indicam um nível 4, ou seja concordam. As entrevistas reforçam este resultado.

Entrevistas - Perante a pergunta: “Fale-nos um pouco sobre satisfação profissional” A satisfação é completa, não fora a lacuna da compensação financeira.

(Diretor Técnico e Terapeuta).

Estou cá á muito tempo e acabo no fundo por ficar um pouco viciado nisto ... é difícil imaginar trabalhar noutra sítio: as exigências que me foram feitas ajudaram-me a crescer como pessoa, e também os meus valores.

(Diretor técnico e psicólogo)

Como fui sempre muito autónoma, sempre tive um grau muito elevado de satisfação.

(Formadora de CAO-cozinha)

Talvez a questão salarial, de resto gosto e sinto-me realizada. Sou feliz e sinto-me realizada. Este tipo de população que trabalhamos é apaixonante.

(Diretora técnica e assistente social).

A satisfação no trabalho está diretamente relacionada com a integridade comportamental. É notório, quando o supervisor alia discurso e prática, o colaborador sente-se amparado pela organização. Esse amparo é perceptível através da relação da integridade comportamental e

compromisso com a organização; o líder passa a ser uma referência para o subordinado e o agente de interação entre ele, e a organização.

Dos colaboradores inquiridos, 31,21% discorda totalmente, 42,04% discorda e 20,38% nem concorda nem discorda, ou seja, 73,25% dos colaboradores reconhecem que o salário está abaixo dos salários pagos por organizações similares, adicionarmos os que nem concordam nem discordam, atinge 93,63% dos colaboradores. Apenas 6,27% dos colaboradores acham que os salários pagos pela sua organização estão ao nível de outras organizações idênticas (Quadro 5 e 6 – Anexo 1).

Na pirâmide de Maslow podemos verificar que a remuneração ou salário pertence aos fatores de segurança, classificados como fatores de desmotivação se não forem satisfeitos; perante os resultados apurados (93,63%), este fator deverá merecer atenção e preocupação por parte das organizações.

2.1 Integridade Comportamental

Quanto à integridade comportamental, ela é a medida em que os indivíduos consideram existir alinhamento entre o discurso e a prática do seu supervisor.

Dos colaboradores inquiridos, mais de 70% identificam integridade comportamental nos seus supervisores.

Entrevistas - Perante a pergunta: “Fale-nos um pouco sobre liderança e motivação” A minha liderança é boa para nos dar apoio.

(Auxiliar de estabelecimento).

Gosto muito dos meus chefes, são bons e deixam-nos muito à-vontade

(Auxiliar de Serviços gerais).

A direção aceita e oferece todo o apoio às propostas apresentadas, incondicional, fazem tudo o que estiver ao seu alcance para melhorar o serviço prestado aos clientes.

(Fisioterapeuta)

Não temos estrutura burocrática, pelo contrário, é muito fácil chegar a quem decide. Funciona muito bem.

(Assistente Social).

Há sempre uma hierarquia que se respeita, mas o foco é sempre o cliente, tudo roda à sua volta.

(Assistente Social).

Vários entrevistados consideram a integridade comportamental dos seus supervisores muito positiva (70 a 80%). É notório um forte compromisso com a organização e os seus valores. Identificam-se com a missão da organização. A integridade comportamental está relacionada com valores éticos defendidos pela organização e colaboradores, mas também tem uma relação estreita com a identidade (traços de personalidade), valores, marca cultural e de educação, e meio social do colaborador. Quando se fala no contexto destas organizações, numa primeira análise, pensamos de forma geral, em respeito pelos valores humanos e da organização; mas ela é mais profunda e diretamente afetada pela identidade pessoal e profissional do colaborador: esta pode ser definida como a clareza e a estabilidade das pessoas, dos seus interesses e habilidades, capacidade de explorar e planear e estabelecer metas (Holand, Daiger, & Power, 1980). Os pesquisadores identificaram três antecedentes do desenvolvimento da identidade profissional:

- Em primeiro lugar, as **características intrapessoais** (ex. traços de personalidade). Pessoas com perspetivas positivas sobre si, os outros e o futuro, tendem a denunciar maior desenvolvimento de identidade (Kelly & Shin, 2009) ;
- Em segundo lugar, as **influências relacionais** são fundamentais, nomeadamente as relações familiares. A origem da família cria padrões amplos, e o apoio dos pais para a carreira está positivamente associado com o compromisso de carreira, dando confiança nas decisões (Alliman-Brissett, Turner, & Skovholt, 2004);
- Em terceiro lugar, é importante considerar a **identidade vocacional** como forma de adaptação com o contexto social; diferentes culturas fornecem diferentes influências de acordo com estilos de vida, controlo dos governos (se incentiva o individualismo ou coletivismo), etc. (Schmitt-Rodermud & Silbereisen, 1998).

Os aspetos fundamentais da lógica profissional, são alta qualidade de atendimento, tempo suficiente para tratar do utente e autonomia para gerir os cuidados e o tempo gasto. (Goodrick & Reay, 2011). Em contrapartida, a lógica de negócio cada vez mais imposta a estas organizações, define como prioritária a mudança de práticas para redução de custos

(Reay & Hinings, 2009). Estas lógicas têm objetivos bem distintos; a primeira dá prioridade à qualidade de atendimento/tratamento, e a segunda à redução de custos. São duas lógicas incompatíveis à primeira vista, no entanto as exigências atuais obrigam a uma maior e melhor eficácia e eficiência dos serviços; como tal é imperativo encontrar o ponto de equilíbrio com objetivo de atingir a sustentabilidade. A dificuldade está em encontrar esse o ponto de equilíbrio. Onde termina um e começa o outro, mantendo padrões de elevada qualidade de serviços, a satisfação do utente, do colaborador e de todos os *stakeolders*. A proposta dos estudiosos aponta para organizações híbridas, que combinam múltiplas lógicas institucionais, onde ambos os aspetos deverão ser respeitados e contemplados (Battilana & Dorado, 2010); esta nova prática experimental tem sido aplicada em algumas unidades hospitalares, a título experimental, com o nome: “Ala produtiva: Tempo para Cuidar”. (Broek, Boselie, & Paawe, 2013).

2.2 Intenção de saída (*turnover*)

Com relação à intenção de saída (*turnover*), é a medida em que os colaboradores procuram alternativas ao seu emprego atual. A resposta tem um nível 2, ou seja, Discordo, sobre intenção de saída da organização.

Entrevistas - Perante a pergunta: “Qual o impacto dessas mudanças (Sistema Qualidade), na sua capacidade de prestar um serviço de qualidade aos pacientes?”

Afetaram-me de forma positiva, não me posso queixar, porque essas mudanças vieram de encontro há minha maneira de estar e de ser.

(Diretor e Terapeuta)

Nós temos a pressão externa sobre nós, mas o grande desafio é saber compreender o cliente, conduzi-los e levá-los a atingir o seu objetivo.

(Monitor de CAO)

Hoje temos de colocar tudo no papel, critérios, temos de nos autoavaliar, isso tudo gera um certo stress, e dificulta o relacionamento com os clientes. Temos menos tempo para eles.

(Auxiliar de estabelecimento)

Os resultados obtidos até ao momento, dão fortes sinais de envolvimento dos colaboradores com a organização e os seus utentes. Os baixos resultados obtidos na intenção

de saída (turnover), comprovam também essa conclusão. Atendendo à singularidade e exigência afetiva que é feita aos colaboradores, o seu desempenho pode ser afetado pelo stress que leva a desgaste pessoal, e ao fim de algum tempo, talvez a vontade de sair da organização. Este aspeto é mais vincado nos colaboradores com mais de 20/30 anos de serviço, que exercem atividades básicas e usufruem de baixas remunerações, que associados ao desgaste, resultam na intenção de saída. Alguns só não o fazem pela idade já avançada, e também pelo mau ambiente económico do exterior, onde as oportunidades são reduzidas ou até mesmo inexistentes.

2.3 Compromisso organizacional

Relativamente ao comprometimento organizacional, que é a medida da ligação afetiva dos colaboradores para com a organização. Os colaboradores inquiridos, responderam num nível 4, ou seja Concordo. As entrevistas vem confirmar este resultado: os colaboradores sentem-se fortemente envolvidos com a organização.

Entrevistas - Perante a pergunta: “ Fale-nos um pouco do modelo organizacional”

A equipa daqui corresponde ao que preciso e lhes proponho. Aqui há um caminho, um objetivo, e isso é motivante. Sinto-me da casa, gosto do trabalho.

(Técnica de serviço social).

Tenho uma relação participativa com a minha liderança e quando a minha ideia não vai avante é-me explicado porquê. A comunicação é muito boa.

(Técnica Superior de Educação).

Melhorou muito com a Certificação da Qualidade, está grande mas bem organizada.

(Diretor e Terapeuta).

As organizações que valorizam as pessoas eficazes como determinantes potenciais da eficiência organizacional, são mais propensas a implementar sistemas de GRH. Estas organizações, com culturas que valorizam a coesão, trabalho em equipa e comportamentos de confiança, a inovação e autonomia, são propensos a confiar em sistemas de gestão, e na forma como eles se adaptam às mudanças do ambiente (Patel & Cardon, 2010).

Os tipos de gestão da liderança são um pouco diferentes, mais visível numas unidades do que em outras (a organização A e B, tem uma liderança transformacional que permite participação ativa dos colaboradores, com reuniões técnicas regulares, onde os técnicos têm voz nas decisões ordinárias e estratégicas, enquanto que a C não demonstra tanta abertura), mas todas têm em comum ouvir o colaborador, e tentar sempre a melhoria contínua, na medida das possibilidades.

2.4 Stress

Com relação ao *stress*, que é a medida em que os trabalhadores sentem demasiada pressão no trabalho. Os colaboradores inquiridos, responderam num nível 3, que é nem concordo nem discordo, mas com alguns valores a aproximar-se do 4 – Concordo. As entrevistas vêm confirmar esta possibilidade. A implementação do Sistema de Qualidade, associadas às exigências do trabalho diário, criam sobrecarga e por vezes stress.

Entrevista - Perante a pergunta: “Qual o impacto dessas mudanças (Sistema Qualidade), na sua capacidade de prestar um serviço de qualidade aos pacientes?”

Afetaram-me e foi para pior, claro, pois tive muito trabalho. É preciso ver que vai gerar uma ansiedade aos que estão à frente da gestão. Agora é quem está atrás que passa a sofrer também essa ansiedade e stress. Comecei por ficar careca e ter cabelos brancos ...

(Diretor Técnico responsável pela Qualidade e Psicólogo).

Hoje já me reformava ...começo a sentir algum cansaço. Alguns jovens são muito mal comportados, com algum desinteresse e isso exige muito do formador, esgotando-o às vezes.

(Formadora de CAO cozinha -28 anos serviço)

De acordo com as declarações prestadas nas entrevistas acima citadas, trabalhar numa organização destas é muito exigente e ao mesmo tempo desgastante, sobretudo ao nível do envolvimento emocional do colaborador. Por outro lado, a implementação do Sistema de Qualidade e a sua manutenção, provocam uma sobrecarga de ansiedade e stress, primeiro em quem tem a responsabilidade da sua implementação, devido às dificuldades a ela inerentes, e posteriormente o mesmo efeito em quem tem de o colocar em prática e conciliar com as tarefas habituais.

2.5 Job Crafting (Comportamentos de Mudança)

Relativamente ao *job crafting*, que são comportamentos de mudança da iniciativa do colaborador com o objetivo de alinhar o seu trabalho com as suas preferências pessoais: os colaboradores podem procurar alterar as tarefas que desempenham ou o modo como as desempenham; as formas e a intensidade com que se relacionam com os outros no trabalho, e o modo como percebem aspetos do seu trabalho, de modo a aumentarem o seu significado.

Entrevistas - Perante a pergunta: “Fale-nos um pouco do modelo organizacional”

Sou autónomo para melhorar as condições para proporcionar o maior bem-estar ao cliente. Lema do local de trabalho: “Ninguém comete erro maior do que não fazer nada por achar que é pouco”.

(Fisioterapeuta)

Aqui trabalho com mais autonomia, tenho uma boa relação com o meu colega de direção, e sentimos um voto de confiança das nossas chefias centrais.

(Diretora técnica e Psicóloga)

Os colaboradores das organizações em estudo, referem que a autonomia é um dos fatores mais cativantes que a organização oferece: os resultados obtidos demonstram e comprovam essas declarações (82,58% diz que controla o modo como desempenha as suas funções); confirma-se ainda nas entrevistas, onde fazem essa afirmação “*Aqui trabalho com mais autonomia ... e sentimos um voto de confiança das nossas chefias centrais*” (**Diretora técnica e Psicóloga**). A autonomia e a confiança mencionadas nas entrevistas, são dois importantes fatores que contribuem para a satisfação do colaborador. Estes resultados, revelam a sua satisfação ao nível eudemónico, que contribui para o seu bem-estar.

2.6 Práticas de Gestão de Recursos Humanos

Relativamente às práticas de GRH, que são as funções de projetar a maximização dos resultados dos colaboradores no serviço de forma a alinhá-los aos objetivos estratégicos do

empregador. Quando colocada a questão da iniciativa do colaborador de otimizar o trabalho, de modo a atingir os objetivos da organização, responderam:

Entrevistas - Perante a pergunta: “ Fale-nos sobre o seu papel na organização”.

Responsável pela qualidade. Faço as ligações entre as exigências formais e informais, portanto sou construtor de 'pontes'.

(Psicólogo)

Em primeiro lugar é proporcionar bem-estar aos clientes, e fazer com que eles estejam o mais feliz possível, dentro das regras. Trabalhar a independência deles.

(Auxiliar de estabelecimento)

Articular as necessidades do cliente com a família; o cliente é o centro de tudo.

(Técnica de serviço social)

Tornar a vida destes jovens, mais preenchida. Eles trabalham e recebem gratificação ao fim do mês de acordo com trabalho realizado, mas nunca vão ser autónomos”

(Monitor de CAO).

Numa organização, os recursos humanos têm uma função primordial reconhecida, dentro da sua estrutura, que é fator diferenciador, sendo por isso relevante focar a atenção neste segmento interno. Ele é diferenciador desde logo, uma vez que tecnologia, máquinas, ferramentas, edifícios, estão disponíveis para todas as organizações de igual forma, mas não as pessoas: essas são únicas, dotadas de inteligência e de um manancial diverso de competências diversas e distintas. É por isso que cada vez mais se valoriza o chamado capital social, porque é ele que pode conduzir, ou não, uma organização ao sucesso. No entanto é bom não esquecer, que pessoas têm comportamentos, caráter e características diferentes, que podem influenciar positiva ou negativamente qualquer organização. Daí a importância das práticas de GRH, no sentido de não apenas dar formação, que é importante e necessária para acompanhar a evolução, mas também ser o fio condutor da mensagem e objetivos da organização, criar formas de conhecer o colaborador, de forma a fazer render o que de melhor tem cada um.

A formação é a base para impulsionar mudanças de práticas e atitudes.

Para se implementarem novas práticas, ou fazer correções nas existentes, a mensagem tem de chegar ao colaborador, e ele tem de entender porquê, sentir que é útil e positivo. Como diz um dos colaboradores, eles sentem-se “uns construtores de pontes”; conseguem perceber as necessidades e desejos dos clientes e procuram enquadrá-los na organização; ao mesmo tempo, são tão conscientes das limitações de recursos existentes, que reformulam e desenham práticas construtivas para atingir o objetivo. Este movimento gera envolvimento dos colaboradores, conduz a maior satisfação e motivação, e leva à obtenção de melhorias significativas na qualidade e produtividade.

2.7 Sobre carreira

2.7.1 Carreira Tradicional

Com relação à satisfação com a carreira, ela corresponde ao grau de satisfação para com o progresso de carreira.

Dos colaboradores inquiridos, 96,36% declara que a sua carreira foi gerida pela organização. Já quando a pergunta é colocada de forma diferente “ a minha organização gere a minha carreira”, dos colaboradores inquiridos, 59,24% declararam sim e 40,76%, dividem-se entre os que se abstêm, os que discordam e discordam totalmente, que é um valor significativo. Colocados ambos os resultados par a par, parece que se contradizem; mas se observarmos com mais atenção, podemos perceber que o que resulta do diz respeito ao aspeto formal de carreira. Desta forma, esta situação pode ser explicada pelo facto de os colaboradores aceitarem a questão da falta de carreira ou progressão na mesma impossível de acontecer, devido à condicionante financeira da organização; para além disso, o forte envolvimento com a mesma e com a sua missão, poderão ser um fator que leva a aceitar esta realidade, apesar de isso não ser exatamente o que desejariam que acontecesse. Esta resposta vem na sequência de uma pré conceção aceite por muitos, sobretudo os mais antigos na organização, em que vêm na expressão “carreira”, não uma progressão pessoal ou caminho profissional, mas sim, sinónimo de emprego estável. Esta atitude é característica de uma carreira tradicional, ou o chamado emprego para a vida.

O segundo resultado confirma esta leitura, na medida em que 59,4% dos colaboradores, confirma que é a organização que gere a sua carreira; no entanto, uma outra parte

significativa dos colaboradores (40,76%), afirma que nem concorda nem discorda, discorda, e discorda totalmente desta afirmação, talvez porque não a reconheça existente na ação da organização. Essa conclusão é visível nas declarações recolhidas nas entrevistas (Anexo I – Quadro 6).

Entrevistas - Perante a pergunta:” Fale-nos um pouco sobre carreira”.

Sinto que tenho uma carreira profissional, vou evoluindo com o que vou fazendo.

(Animadora Social)

Devia existir? Sim, deveria existir e seria mais motivador. Mas estou consciente das dificuldades da organização.

(Auxiliar de Apoio).

A organização não tem condições para oferecer carreira formal, mas eu vejo que cada um tem de construir a sua carreira e tentar evoluir. Trabalho aqui, e faço part-time noutra empresa. Em dada altura senti necessidade de fazer outro tipo de trabalho. Aqui sou autónomo, tenho situação estável e tenho envolvimento especial com os clientes.

(Fisioterapeuta)

Os colaboradores que têm esta atitude perante a sua carreira, no momento pretendem manter-se até ao final das suas vidas na organização. Entregam a decisão do seu desenvolvimento profissional nas mãos da organização e sentem desconforto com a mudança, daí que nem colocam a hipótese de sair da organização porque lhes causa desconforto e insegurança.

2.7.2 Mentalidade proteana

Com relação à mentalidade proteana, que é a medida pela qual a carreira das pessoas é autogerida e influenciada pelos seus próprios valores. Boa parte dos indivíduos gere a própria carreira, sendo que, alguns valores próprios dos indivíduos acabam por moldar a sua orientação.

Dos colaboradores inquiridos, 79,49% declararam que tomam medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais, de trabalho e carreira (Fig. 24.1); no entanto questionados sobre as suas escolhas e quais as prioridades, se pessoais se da organização, as respostas

concordantes são apenas de 26,93% (Fig. 24.2). Confrontados os dois resultados, consegue perceber-se que a grande maioria se deixa conduzir pela organização, e não toma medidas para atingir os seus objetivos (carreira dependente). Analisado o primeiro quadro só por si, pode levar-nos a conclusões afastadas da realidade, uma vez que dá a ideia que a maioria toma a iniciativa de gerir a sua carreira dentro da organização, mas não é assim. Os colaboradores procuram em primeiro lugar satisfazer as suas próprias prioridades, ou seja a sua satisfação pessoal, que atendendo à sua identidade profissional, vai de encontro com as prioridades da organização. Há uma parte menos significativa que revela características de carreira independente, mas que ainda é pouco significativa relativamente aos outros que têm traços de carreira dependente. No entanto, essa parte mais pequena, é notória nos colaboradores mais jovens e com mais formação, talvez por terem uma maior consciência da carreira que pretendem construir.

Entrevistas - Perante a pergunta: "Fale-nos um pouco sobre carreira".

Quando entrei criei um grupo de dança contemporânea que veio quebrar as barreiras. Talvez por isso, fui convidado logo no primeiro ano para a equipa diretiva, pela necessidade de sangue novo. Quando vim trabalhar para a instituição ganhava o dobro onde estava, mas apaixonei-me por estas pessoas. Isso deve-se há minha atitude, pro-atividade e ação para colocar em prática "sonhos". Tenho consciência do meu papel e responsabilidade.

(Diretor e Terapeuta).

Eu consigo gerir o meu horário. A minha hierarquia não me pressiona para obtenção de resultados mas exige-me responsabilidade e cumprimento da minha missão. Gosto de ter objetivos e de os cumprir: a instituição permite-me gerir o meu trabalho do meu jeito, tenho liberdade de ação.

(Coordenador Pedagógico e Psicólogo).

Os colaboradores mais jovens e com formações diferentes, também confirmam uma certa conformação relativamente à inexistência de progressão de carreira, com outro tipo de fatores que preenchem a sua satisfação: a possibilidade de se guiar por valores, autonomia, confiança na organização e espírito de missão forte, que de alguma forma, colmatam essa lacuna. Normalmente são pessoas orientadas para objetivos e crescimento pessoal, mais do que para segurança no emprego. Valorizam o sucesso psicológico, em vez da opinião externa. Essas características levam-no a apresentar atitudes de mudança frequentes, intensa renovação de competências e autonomia nas suas decisões (Bendassollini, 2009). Estes

colaboradores, que são na sua maioria as gerações mais jovens, podem ser identificados com uma carreira Proteana.

2.7.3 Carreira sem fronteiras

Com relação à carreira sem fronteiras, ou seja as pessoas não só gerem mas também desenvolvem a sua carreira para além das fronteiras da organização. Assim, boa parte dos indivíduos restringem-se à sua organização ao pensar em desenvolver a carreira, sendo que, existem valores de mentalidade sem fronteiras; noutras palavras, restringem-se à organização no desenvolvimento da carreira, mas pensam sobre ela para além dos limites da organização.

Dos colaboradores inquiridos, colocada a questão “eu sou responsável pela minha carreira”, 88,54% afirmam positivamente (quadro 7.4.3.1); perante a questão “em geral penso que serei capaz de atingir os objetivos que sejam importantes para mim”

Entrevistas - Perante a pergunta:” Fale-nos um pouco sobre carreira”.

Gosto muito de trabalhar no grafismo e na área social, e aqui encontro essas duas vertentes. Associado a outros trabalhos que faço lá fora, completa-me e sinto-me realizada. Há muito amor e muita dedicação. (Monitora Gráfica).

Sou arquiteta de formação. Trabalhava num gabinete como o meu marido. Quando surgiu a crise o trabalho no gabinete baixou, e eu também já estava um pouco cansada e decidi procurar algo novo. Surgiu esta oportunidade, achei que podia ser interessante, e vim para fazer apenas um contrato de um ano. No final do contrato, não consegui ir embora: traziam flores e beijinhos, e eu chorava. Como me propuseram renovar decidi aceitar porque estava muito ligada. Se a minha área apertar terei de ir, mas vai ser difícil ... recebo aqui tudo o que se pode pedir em termos de satisfação e bem-estar psicológico. Só falta mesmo a compensação, mas não é isso que me mantém aqui.

(Monitora sala Pintas).

Os colaboradores demonstram uma forte autonomia e independência relativamente à sua carreira, na perspetiva em que sentem que a conduzem; cada vez mais colaboradores investem na sua formação não só na sua área, mas noutras complementares que lhes permitam exercer melhor as suas funções, ou por outro lado, noutras bem diferentes, que lhes permitam completar a sua realização pessoal. Esta colaboradora, arquiteta de formação,

procurou esta organização para encontrar a sua autossatisfação, mas sim o envolvimento da organização e toda a sua dinâmica; por outro lado, a monitora gráfica, encontra também na organização essa autossatisfação, mas necessita de uma atividade extra para compensar o aspeto da baixa remuneração da organização. Apesar destes profissionais mostrarem traços de identidade com carreira sem fronteiras, não a tem efetivamente, porque não estão nesta organização a pensar na que vem a seguir; muito pelo contrário, é aqui que se sentem realizados.

Quando os colaboradores são questionados sobre se as suas ambições giram à volta da sua carreira, 33,12% discorda; por outro lado, 33,76% dos colaboradores afirma que positivamente, ou seja tem a sua carreira como aspeto central da sua vida. O maior resultado encontra-se nos que responderam nem concordo nem discordo (33,12%), o que dificulta a interpretação. Com base no Know-how dos dados recolhidos, estas respostas podem ser interpretadas como se a carreira lhes fosse indiferente, e assim sendo, a carreira não é o centro da vida de 66,24% nos colaboradores.

2.7.4 Compromisso com a carreira

Com relação ao compromisso com a carreira, que é a medida em que a carreira das pessoas toma um aspeto central na sua vida. Os indivíduos restringem-se a achar o aspeto de centralidade da sua carreira como indiferente na sua vida; porém, com alguma tendência a acreditar que ela vem a tornar-se aspeto central. Noutras palavras, há uma certa indiferença com relação ao compromisso com a carreira, mas boa parte das pessoas já tendem a pensar nela como um aspeto central.

2.7.5 Adaptabilidade de carreira

Com relação à adaptabilidade de carreira, é o grau em que as pessoas possuem um conjunto de recursos psicológicos que lhes permitem adaptar-se com sucesso a alterações no seu contexto de trabalho e carreira. Num ambiente em constante mudança, tanto ao nível interno como externo, o colaborador terá de se adaptar a essas alterações, sejam elas de ordem administrativa, técnica ou tecnológica. Essas alterações exigem formação adequada ao colaborador, mas também da parte deste uma predisposição para aprender e evoluir. A gestão de recursos humanos tem aqui um papel fundamental, desde logo conhecer as

características, competências e habilitações de cada colaborador, para que as alterações tenham sucesso.

2.7.6 Desempenho de extra-papel dos funcionários

Com relação ao desempenho do extra-papel dos colaboradores (avaliados pelo supervisor), que avalia em que medida os colaboradores estão dispostos a exibir comportamentos que têm um impacto positivo na organização (OCBO) e nos seus colegas (OCBI) mesmo quando tal não faz parte das suas funções, foi possível perceber, que em relação tanto ao OCBO, os colaboradores desempenham extra-papel tanto ao nível da instituição, quanto ao nível dos colegas.

Entrevistas - Perante a pergunta:” Fale-nos um pouco sobre carreira”.

Há um extra-papel para além da formação de cada um. Entregamo-nos a esta causa. Estou envolvida com a missão desta organização. Todos os dias há algo para contar, não há monotonia. Recebemos muito retorno emocional, que são pequenos sinais de carinho que eles nos dão, e também um pouco da sua evolução.

(Terapeuta Ocupacional).

Os colaboradores inquiridos demonstram que apreciam a estabilidade inerente a trabalhar continuamente na mesma organização.

Entrevistas - Perante a pergunta:” Fale-nos um pouco sobre carreira”.

Já tive oportunidade de ir trabalhar para outro lado, mas aqui sou autónomo, tenho situação estável, sou efetivo, e também tenho envolvimento com os clientes.

(Fisioterapeuta)

Eu tenho liberdade nesta organização apesar das limitações de carreira, então eu tenho de me considerar satisfeito, e portanto não sinto a necessidade de ir para fora.

(Diretor e Psicólogo)

Quem fica na instituição tem de perceber que as coisas em termos de carreira dificilmente vão mudar, porque não há condições para isso. Portanto ou são felizes com o que é dado aqui, ou então será melhor procurarem outro lugar para trabalhar.

(Diretora e Psicóloga)

Figura 9 – Tabela de Índices correlacionados com Alfa de Cronbach

	Integridade Comportamental	Satisfação com o Trabalho	Intenção de Saída	Satisfação com a Carreira	Mentalidade Proteana Autogerida	Bem-Estar Psicológico	Comportam. Proactivos com organização
Alfa de Cronbach	0,929	0,693	0,823	0,787	0,734	0,814	0,795
Sexo	3,9 -3,9	4,3 - 4,5	1,8 - 1,8	3,7 - 3,9	3,6 - 3,8	3,4 - 3,6	3,9 - 4,3
Escolaridade	3,9 -3,9	4,3 - 4,4	1,7 - 2,0	3,7 - 3,9	3,5 - 3,8	3,4 - 3,4	3,9 - 4,3
Estado Civil	3,9 -3,9	4,3 - 4,4	1,7 - 2,0	3,7 - 3,9	3,6 - 3,6	3,4 - 3,4	3,9 - 4,0
Salário Mensal	3,9 -3,9	4,2 - 4,4	1,7 - 2,5	3,0 - 3,9	3,5 - 3,6	2,9 - 3,4	3,8 - 4,0
Situação Profissional	3,9 -4,4	4,3 - 4,5	1,2 - 1,8	3,6 - 4,0	3,6 - 4,1	3,4 - 3,4	4,0 - 4,0
Categoria Profissional	3,8 -3,9	4,2 - 4,4	1,7 - 2,2	3,6 - 3,8	3,5 - 3,7	3,3 - 3,5	3,8 - 4,2
Contrato de Trabalho	3,9 -4,4	4,3 - 5,0	1,7 - 1,9	3,6 - 4,0	3,6 - 4,0	3,0 - 3,8	3,7 - 4,0

Fonte Adaptada: Projeto de Investigação da FEUC, da qual o autor fez parte

Nesta figura resumo da correlação dos índices relacionados com a carreira profissional e os vários fatores diferenciadores dos colaboradores, encontram-se alguns resultados dignos de registo e que importa salientar:

Assim a Integridade Comportamental, apresenta uma variação entre 3,8 e 4,4, ou seja encontra-se no nível 4 – Concordo da escala de Likert. De referir que os colaboradores com Contrato a Termo Incerto situam-se no nível 4,0 e Contrato (Outro) em 4,4. Este resultado pode ser justificado pelos colaboradores que não têm vínculo efetivo com a organização, se esforçarem mais por mostrar mais integridade comportamental.

Quanto à Satisfação com o trabalho, apresenta uma variação entre 4,2 e 5,0, encontra-se em média no nível 4, mas com destaque para os Contratados a Termo Incerto que estão no nível 5 – Concordo plenamente.

Relativamente à Intenção de Saída, todos os valores estão muito próximo do nível 2 – Discordo, que significa a não intenção de saída da organização.

Na Satisfação com a Carreira, os resultados situam-se entre 3 e 4, com predominância no 4 – Concordo. Destaque para os colaboradores Trabalhadores Independentes e a termo Incerto, que apresentam um valor superior - 4,3 (são os mais jovens).

No que respeita à Mentalidade proteana autogerida, os valores situam-se entre 3,5 e 4,1, ou seja situa-se no nível 4 – Concordo.

O Bem-Estar Psicológico situa-se no nível 3 – Concordo, entre os níveis 2,9 e 3,8.

Os Comportamentos Proactivos encontram-se no nível 4 – Concordo e variam entre 3,7 e 4,3 (pessoas com contrato a termo Incerto) e 4,3 (sexo homens e pessoas licenciatura/mestrado).

Parte III

Conclusão

As recomendações e conclusões apresentadas em seguida são baseadas no Know-how deste estudo, sendo que, as correlações feitas na seção anterior não implicam uma relação de causa e efeito entre as variáveis consideradas. Verificou-se que tanto a intensão de saída (*turnover*) como a preferência pela mobilidade inter-organizacional, estão inversamente correlacionadas com a satisfação no trabalho; logo, funcionários mais satisfeitos desenvolvem uma maior lealdade ou compromisso para com a organização.

A satisfação no trabalho é positiva, mas ainda um pouco longe de atingir uma larga maioria dos colaboradores. A correlação entre a satisfação no emprego, tem resultado moderado com o compromisso, com HRM, carreira proteana, satisfação na carreira, compromisso na carreira (3 – nem concordo, nem discordo).

A não intenção de saída apresenta resultado bem definido (2 – Discordo), que é significativamente positiva, mas não podemos esquecer que fora da organização a oferta de emprego se situa em terreno negativo, o que dificulta a intenção de saída. Pode acontecer que os colaboradores acabem por aceitar as condições oferecidas pela organização, devido à escassez de oferta no mercado de trabalho externo à organização.

No que respeita aos objetivos definidos, relativamente à existência ou não de carreira profissional, os resultados demonstraram que não existe carreira na forma tradicional. Mas todos afirmaram que gostariam que existisse. Uma parte (maioria), consegue adaptar a sua carreira e vida a essa situação, conformando-se com ela, ou então procura a sua satisfação de carreira através de uma carreira informal, predominantemente do tipo proteana. Deve-se também realçar que existem colaboradores que entendem a sua carreira como aspeto central por esse motivo, a qualquer momento pode acontecer o “clic” provocado pela não satisfação desta situação, ou até outra oportunidade, e surgir a vontade de procurar outro emprego “*Sinto que tenho uma carreira profissional, vou evoluindo com o que vou fazendo. (Animadora Social) Devia existir? Sim, deveria existir e seria mais motivador*”.

Fica claro, que o colaborador aprecia sentir estabilidade no seu trabalho; esse é um fator bastante evidenciado no estudo realizado. A falta do mesmo, cria insegurança e instabilidade emocional, afetando a auto realização do colaborador. Esse será um dos fatores para além de outros, que permitem aceitar as condições existentes.

O peso do terceiro setor na economia portuguesa não é muito perceptível pela opinião pública, mas não deve ser negligenciada. A importância deste setor é ainda maior em momentos marcados por dificuldades socioeconómicas e, em particular, por níveis de desemprego muito elevados, como os atualmente vividos pela sociedade portuguesa. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), estamos a falar de 55 mil organizações, que empregam (com contrato) cerca de 260.000 mil pessoas; têm um contributo no PIB de 2,8 por cento. (...). Qualquer que seja o critério de avaliação, o terceiro setor é muito relevante na economia portuguesa. (Costa, 2013).

Atendendo à particularidade destas organizações, nomeadamente pelo fato de serem organizações sem fins lucrativos e se dedicarem a uma atividade humanitária, o aspeto do Capital Social fica de certa forma esbatido, perante a importância da missão a que se propõem, porque o foco principal é a satisfação e bem-estar dos utentes e das suas famílias.

As pessoas que escolhem ou são escolhidas, para desenvolver a sua atividade profissional nesta área, são dotadas de forte identidade profissional, princípios morais de serviço aos outros e doação, e uma identidade vocacional bem definida. Essas características pessoais, permitem entrega pessoal, que vai muito para além do papel definido, aquilo a que se chama normalmente de extra-papel. Sentem-se envolvidos e bem conscientes do espírito de missão que lhes é pedido, não só pela instituição em si, mas sobretudo pelos próprios clientes.

Nestas organizações, existem colaboradores com uma carreira tradicional (sobretudo os mais antigos na organização e têm funções mais básicas); outros claramente com carreira proteana (que são na sua maioria os que têm qualificações e funções superiores) e alguns, poucos, com carreiras sem fronteiras (que são pessoas com qualificações superiores, com idades mais jovens).

Os utentes destas instituições têm reações imprevisíveis e ao mesmo tempo ações e comportamentos repetitivos, exigindo dos colaboradores atenção e ação permanentes; esse grau de exigência elevado, provoca-lhes cansaço e desgaste ao fim de alguns anos, que se agrava com o seu próprio envelhecimento e perda de capacidades.

A partir dos resultados obtidos, verificou-se que os colaboradores, demonstram um forte envolvimento pessoal com a identidade da organização. Ao mesmo tempo que é exigente em termos psicológicos como já foi explicado, provocando cansaço nos colaboradores, também é uma atividade de constantes desafios, porque é preciso ser criativo para estimular os utentes, e aumentar a sua satisfação. Este é um desafio tanto para as organizações como para os seus colaboradores, que exige alto profissionalismo e muito envolvimento emocional. A estabilidade, autonomia e constantes desafios oferecidos pela organização, conectados com uma forte identidade profissional dos colaboradores, são determinantes para a sua permanência nestas organizações durante 20/30 anos.

Os colaboradores destas instituições, estão dotados de qualificações profissionais adequadas e equivalentes aos funcionários do Estado, mas não o estão nas condições profissionais, nomeadamente ao nível de remunerações e progressão de carreira.

Importa referir para concluir, que colaboradores altamente satisfeitos têm um maior bem-estar psicológico e prestam serviços com melhor qualidade. Durante a abordagem do nosso estudo, os resultados dos inquéritos e as declarações feitas nas entrevistas revelam que a esmagadora maioria dos colaboradores sentem que o seu trabalho lhes oferece tudo: realização pessoal, autonomia, boas relações no ambiente de trabalho, fortes laços afetivos com os clientes, etc; o que falta efetivamente, é o complemento remuneratório para que os níveis de satisfação atinjam o seu máximo.

Sugere-se por isso, um novo estudo nestas organizações, para poder compreender qual a evolução dos níveis de satisfação com a carreira.

De qualquer modo, as organizações deveriam começar a preocupar-se com estes sinais. Os colaboradores até sentem que são tratados e valorizados pelas competências e capacidades profissionais; valorizam a estabilidade da organização, mas isso pode não ser suficiente para preencher o seu bem-estar psicológico. A não existência de carreira

profissional, e/ou incentivos, pode afetar a satisfação e bem-estar, com implicações negativas diretas na qualidade do serviço prestado, ou até quiçá, afetar a sua permanência na organização, perante uma proposta mais apelativa do ambiente externo, com alguma possibilidade de perda de Capital Social.

Limitações e pesquisas futuras

Tal como acontece na maioria dos trabalhos de investigação, a dimensão da amostra pode ser um fator limitador. A maior dificuldade é a dimensão: há uma grande dificuldade de conseguir um numero suficiente de entrevistados, dado que, por um lado os serviços têm de estar a funcionar e por outro a participação é voluntária. As organizações tentaram gerir o funcionamento dos serviços, de forma que a ausência dos entrevistados no serviço não causasse perturbações anormais no seu funcionamento. Por isso, foi proposta uma lista de 10 pessoas de entre as várias categorias profissionais, em cada unidade, que foi aceite pelos investigadores.

Também foi perceptível que os colaboradores tiveram alguma relutância em afirmar o que pensam: alguns porque é uma situação delicada perante a organização, outros porque acomodados á muitos anos, já não pensam nesse assunto. Entende-se importante de qualquer forma, dar continuidade a este estudo, realizando-se mais entrevistas, nestas e em outras organizações deste setor, atendendo ao peso que elas estão a demonstrar tanto no PIB, como na criação de postos de trabalho.

Outra das sugestões é que a continuidade desta investigação deve focar-se não só numa análise ao indivíduo, mas numa lógica institucional.

O modelo conceptual proposto contemplou um número limitado de dimensões que condicionam o processo estudado. Mesmo que as dimensões consideradas no processo sejam tidas como fundamentais, outras dimensões relevantes não contempladas merecem atenção em estudos futuros.

Por último, sugere-se que investigações deste tipo sejam alargadas a outros grupos profissionais. As questões referidas neste estudo, têm a ver com carreira e a sua ligação com a satisfação do colaborador e o seu bem-estar psicológico. Atendo à realidade atual, este não é apenas um problema das IPSS aqui retratadas e estudadas, mas da grande maioria das organizações das diversas áreas económicas. Daí, haver todo o interesse em aprofundar o estudo nesta matéria, dada a importância da carreira no bem-estar psicológico da pessoa, com as consequências positivas ou negativas que pode causar na pessoa e na sociedade.

Bibliografia

(s.d.).

Abele, A., & and Spurk, D. (2009). 'The Longitudinal Impact of Self-Efficacy and Career Goals on Objective and Subjective Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 53–62.

Alliman-Brissett, A., Turner, S., & Skovholt, T. (2004). Parental support and African American adolescents' career self-efficacy. *Professional School Counseling*, 7,, 124–133.

Anonymous. (1995). Job Insecurity Tops Workplace Stress. *in USA Today*, 123, p. 8.

Arthur, M., & Rousseau, D. ((1996). Introduction: The boundaryless career as a new employment principle, The boundaryless career. Em E. M. Rousseau, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational* (pp. (pp. 3-20).). New York: University Press.

Baker, T., & Aldrich, H. (1996). 'Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers. *in The Boundaryless Career*, eds. J.A. Arthur and D. Rousseau, New York: Oxford University Press, pp. 132–149.

Barley, S., & Kunda , G. (2006). 'Contracting, A New Form of Professional Practice. *Academy of Management Perspectives*, 20, 1, 45–66.

Barley, S., & Kunda, G. (2004). *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies: Itinerant Experts in a Knowledge Economy*. Princeton, NJ:: Princeton University Press.

Baruch, Y., , Y., & and Quick,, J. (2007). 'Understanding Second Careers: Lesson from Study of US Navy Admirals,'. *Human Resource Management*, 46, 471–491.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building Sustainable Hybrid Organizations Microfinance Organizations. *Academy of Management Journal*, 53:6 , pp1419–1440.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 232-244.

Bendassollini, P. F. (2009). Recomposição da relação sujeito-trabalho nos modelos emergentes de. *Revista de Administração de Empresas- RAE*, v. 49, n. 4, pp. 387-400,.

- Boniwell, I. a. (2007). "Developing conceptions of well-being: advancing subjective, hedonic and hedonic theories". *Social Psychological Review*, Vol. 9, pp. 3-18.
- Briscoe, J., & Finkelstein, L. (2009). The "new career" and organizational commitment -do boundaryless and protean attitudes make a difference? *Career Development*, v. 14, n. 3, pp. 242-260.
- Briscoe, J., & Hall, D. (2006). The interplay of boundaryless career and protean careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp.4-18.
- Broek, J. V., Boselie, P., & Paawe, J. (2013). Multiple Institutional Logics in Health Care: 'Productive Ward: Releasing Time to Care'. *Public Management Review*, 16:1, 5.
- Carre, F., & Joshi, P. (2000). 'Looking for Leverage in a Fluid World: Innovative Responses to Temporary and Contracted Work. *Industrial Relations Research Associations*,, pp. 313–340.
- Chebat, J., & Kollias, P. (2000). The impact of empowerment on customer contact employees' role in service organizations. *Journal of Service Research*, 66-81.
- Chen, C. (2005). 'Understanding Career Chance. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 5, 251–270.
- Cheung, F.-L., & Tang, C.-K. (2007). 'The Influence of Emotional Dissonance and Resources at Work and Job Burnout Among Chinese Human Service Employees,'. *International Journal of Stress Management*, 14, 72–87.
- Coimbra, A. (2015). *APPACDM Coimbra*. Obtido em 5 de julho de 2015, de Missão e Valores: <http://www.appacdmcoimbra.pt/>
- Coleman, J. (1990). *Foundation of Social Theory*,. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Conway, N., & Briner, R. (2005). *Understanding Psychological Contracts at Work*. Oxford: Oxford University Press.
- Costa, G. B. (18 de junho de 2013). *Intervenção de abertura do no Seminário: "A Economia Social, o Emprego e o Desenvolvimento Local"*. Obtido em 20 de julho de 2015, de O Banco de

Portugal e o Eurosistema: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/OBancoeoEurosistema/IntervencoesPublicas/Paginas/intervpub20130618.aspx>

crifz. (5 de Julho de 2015). *Código de Ética IPSS*. Obtido de - www.crifz.pt/uploads/1/3/5/6/13568069/doc01.ps02_c.etica.pdf.

Decreto-Lei. (25 de novembro de 1966). *Código Civil Português*. (D. Republica, Ed.) Obtido em 5 de julho de 2015, de www.igf.min-financas.pt: http://www.igf.min-financas.pt/leggeraldocs/DL_47344_66_COD_CIVIL_INDICE.htm

Dember, W., Martin, S., Hummer, M., Howe, S., & Melton, R. (1989). The measurement of optimism and pessimism. *Current Psychology: Research & Reviews*, 8, 102–119. doi:10.1007/BF02686675.

Den, D. H., & Belschak, F. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 601-622.

Den, D. H., De Hoogh, A., & Keegan, A. (2007). The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1131-1139.

dre.tretas.org/dre/64712/re.tretas.org/dre/13955/ (Ed.). (5 de julho de 2015). Obtido em 5 de julho de 2015, de - www.cne.pt/content/constituicao-da-republica-portuguesa : www.cne.pt

Dries, J., Pepermans, R., & Carlier, O. (2008). 'Career Success: Constructing a Multidimensional Model,' *Journal of Vocational Behavior*, 73, 254–267.

Dutra, J. S. (1996). *Administração de Carreiras - Uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Editora Atlas.

Ellemers, N., Gilder, D., & Van, H. d. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behaviour at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.

Faragher, E., Cooper, C., & C.L, a. S. (2004). "A shortened stress evaluation tool (ASSET)", Vol. 20 No. 4. *Stress and Health*, pp. 189-201.

Fombrum, C. (1997). *Reputation. Realizing Value from Corporate Image*. Boston.

- Fouad, N., & Kantamneni, N. (2008). *Contextual influences in vocational choice: A three-dimensional model*. New York,: In S. Brown & R. W. Lent (Eds.),NY: Wiley.
- Fredrickson, ,. B., & and Joiner, T. (2002). “Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being”. *Psychological Science*, Vol. 13 No. 2, pp. 172-5.
- Fredrickson, B. (1998). “What good are positive emotions?” ,Vol. 2. *Review of General Psychology*, No. 4, pp. 300-19.
- Fredrickson, B. T. (2003). “What good are positive emotions in crises? A prospective study of resilience and emotions following the terrorist attacks on. *Journal of Personality and Social Psychology*,, Vol. 84 No. 2, pp. 365-76.
- Frombrum, C., & Van Riel, C. (1997). “The Reputational Landscape”. *Corporate Reputation Review*, Vol. 1, No. 2, pp. 5-13.
- Gillespie, N., Walsh, M., Winefield, A., Dua, J., & Stough, C. (2001). ‘Occupational Stress in Universities: Staff Perceptions of the Causes, Consequences and Moderators of Stress. *Work & Stress*,, 15, 1, 53–72.
- Goodrick, E., & Reay, T. (2011). Work of Pharmacists Constellations of Institutional Logics: Changes in the Professional Work of Pharmacists. *Work and Occupations*, 38:3, pp372–416.
- Greenhaus, J., Callanan, G., & Godshalk, V. (2000). *Career Management (3rd ed.)*,. Fort Worth:: Dryden Press.
- Greenhaus, J.H., , ,., Parasuraman,, S., & and Wormleym,, W. (1990). ‘Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes,’. *Academy of Management Journal*,, 33, 64–86.
- Guest, D. (2004). ‘The Psychology of the Employment Relationship: An Analysis Based on the Psychological Contract. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 4, October,541–555.
- Halbesleben, J., & Buckley, M. (2004). ‘Burnout in Organizational Life,’. *Journal of Management*,, 30, 6, 859–879.

- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. London: Sage.
- Hall, D., & Chandler, D. (2005). 'Psychological Success: When the Career is a Calling,'. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 155–176.
- Heslin, P. (2005). 'Conceptualizing and Evaluating Career Success,'. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 113–136.
- Hochwarter, W., Kacmar, C., Perrewe, P., & Johnson, D. (2003). 'Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes,'. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438–456.
- Hofstede, G. (1997). *Os níveis de cultura in Culturas e Organizações - Compreender a nossa programação mental*. Lisboa: Silabo, pp. 17-34,.
- Holland, J., Daiger, D., & Power, P. (1980). *My Vocational Situation: Description of an experimental diagnostic form for the selection of vocational assistance*. Palo Alto: CA: Consulting Psychologists Press.
- Holland, J. L. (1991). *The Vocational Identity Scale: A diagnostic and treatment tool*. San Francisco, CA: Paper presented at the annual convention of the American Psychological Association.
- Holland, J., Daiger, D., & Power, P. (1980). *My Vocational Situation: Description of an experimental diagnostic form for the selection of vocational assistance*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Jackson, C. (1996). 'Managing and Developing a Boundaryless Career: Lessons from Dance and Drama.' *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 617–628.
- Jordaan, J. P. (1963). *Exploratory behavior: The formation of self and occupational concepts*. In D. E. Super (Ed.),. New York: NY: College Entrance Examination Board.
- Judge, T., Cable, D. B., & Bretz, R. (1995). 'An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career,'. *Personnel Psychology*, 48, 485–520.
- Kagitçibasi, C. (2005). Autonomy and relatedness in cultural context: Implications for self and family. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36, 403–422. doi:10.1177/0022022105275959.

- Kahn, W. (1996). 'Secure Base Relationships at Work,' in *The Career is Dead: Long Live the Career*. ed. D. Hall, and Associates, San Francisco, CA Jossey-Bass, pp. 158–179.
- Keller, B., & Whiston, S. (2004). The influences of the family of origin on career development: A review and analysis. *Counseling Psychologist*, 32, 493–568.
- Kelly, K., & Shin, Y. (2009). Relation of neuroticism and negative career thoughts and feelings to lack of information. *Journal of Career Assessment*, 17, 201–213.
- Kelly, K., & Shin, Y. (2009). Relation of neuroticism and negative career thoughts and feelings to lack of information. *Journal of Career Assessment*, 17, 201–213. doi:10.1177/1069072708329029.
- Kelly, Yun-Jeong, S., & Kevin, R. (2013). Cross-Cultural Comparison of the Effects of Optimism, Intrinsic Motivation, and Family Relations on Vocational Identity. *National Career Development Association*, Volume 61, 143.
- Legislação/Constituição da Republica Portuguesa*. (s.d.). Obtido em 5 de julho de 2015, de Assembleia da Republica : <http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Leong, F., & Morris, J. (1989). Assessing the construct validity of Holland, Daiger, and Power's measure of vocational identity. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 22, 117–125.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. (2007). 'Organizational Career Development is not Dead: A Case Study on Managing the New Career During Organizational Change. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 771–792.
- Makela, K., & Suutari, V. (2009). 'Global Careers: A Social Capital Paradox. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 992–1008.
- Mallon, M. (1998). 'The Portfolio Career: Pushed In or Pulled To It? *Personnel Review*, 27, 5, 361–377.

- Mallon, M., & Duberley, J. (2000). 'Managers and Professionals in the Contingent Workforce'. *Human Resource Management Journal*, 10, 1, 33–47.
- Manis, J., & Meltzer, B. (1994). 'Chance in Human Affairs. *Sociological Theory*, 12, 45–56.
- Martin de Castro, G., López Sáez, P., & Navas López, J. (2004). "The role of corporate reputation in developing relational capital". *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, No. 4, pp. 575-585.
- Ng, T., Eby, L., Sorensen, K., & Feldman, D. (2005). 'Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis,'. *Personnel Psychology*, 58, 367–408.
- Noordegraaf, M. (2007). From "Pure" to "Hybrid" Professionalism: Present-Day Professionalism in Ambiguous Public Domains. *Administration & Society*, 39:6 pp761–85.
- Parker, S. (2000). From passive to proactive motivation: The importance of flexible role orientations and role breadth self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 49.
- Parlamentar, L. (Ed.). (s.d.). *ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx*. Obtido em 5 de julho de 2015, de www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas:
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>
- Patel, P., & Cardon, M. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49, 265–290.
- Patton, W., Bartrum, D., & Creed, P. (2005). Gender differences for optimism self-esteem, expectations and goals in predicting career planning and exploration in. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 4, 193–209. doi:10.1007/s10775-005-1745-z.
- Ramos, P. F. (janeiro de 2014). *PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA DA MUDANÇA DE PARADIGMA DO ESTADO SOCIAL A PARTIR DAS RELAÇÕES ENTRE INSTITUIÇÕES PARTICULARES DE SOLIDARIEDADE SOCIAL E A ADMINISTRAÇÃO*. (R. E. Publico, Ed.) Obtido em 5 de julho de 2015, de e-publica.pt: <http://e-publica.pt/prespectivaadministrativa.html>
- Reay, T., & Hinings, C. (2009). Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30:6 , pp629–52.

- Republica, A. d. (6 de julho de 2015).
<http://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>.
Obtido de Assembleia da Republica.pt.
- Republica, D. d. (Ed.). (25 de fevereiro de 1983). *Estatuto das IPSS*. Obtido em 5 de julho de 2015, de Decreto Lei 119/83: <http://www.amu.org.pt/pdfs/Estatuto%20das%20IPSS.pdf>
- Robinson, D., & Perryman, S. a. (2004). The Drivers of Employee Engagement,. *Institute for Employment Studies, Brighton.*, Report 408.
- Rojewski, J. (1999). 'The Role of Chance in the Career Development of Individuals with Learning Disabilities. *Learning Disability Quarterly*, 22, 267–278.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations*. New York:: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ryan, R., & Deci, E. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55,68–78. doi:10.1037/0003-066X.55.1.68.
- Sá, I. d., & Lopes, M. A. (julho de 2008). *História breve das misericórdias portuguesas*. (I. d. Coimbra, Ed.) Obtido em 5 de julho de 2015, de www.uc.pt:
http://www.uc.pt/imprensa_uc/catalogo/estadodaarte/misericordias
- Savickas, M. (2002). *A developmental theory of vocational psychology*. San Francisco,: In D. Brown (Ed.)CA: Jossey-Bass.
- Savickas, M. L. (2005). *The theory and practice of career construction. Career development and counseling: Putting theory and research to*. Hoboken, NJ: Wiley.: In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.).
- Schaufeli, W., & Baker, A. (2004). 'Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout an Engagement:A Multi Sample Study,'. *Journal of Organizational Behavior*, 25,293–315.
- Schmitt, R. E., & Silbereisen, R. (1998). Career maturity determinants: Individual development, social context, and historical time. *The Career Development, Quarterly*, 47, 16–31.

- Schmitt-Rodermud, E., & Silbereisen, R. (1998). Career maturity determinants: Individual development, social context, and historical time. *The Career Development Quarterly*, 47, 16–31.
- Scott, W., Ruef, M., Mendel, & M. and Caronna, G. (2000). Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care Chicago, I. *University of Chicago Press*.
- Seidlitz, L., & Diener, E. (1993). "Memory for positive versus negative events: theories for the differences between happy and unhappy persons". *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64 No. 4, pp. 654-64.
- Seidlitz, L., Wyer, R., & Diener, E. (1997). "Cognitive correlates of subjective well-being: the processing of valenced life events by happy and unhappy persons". *Journal of Research in Personality*, Vol. 31 No. 2,, pp. 240-56.
- Seligman, M. M., Steen, T. P., & Peterson, C. (2005). "Positive psychology progresses empirical validation of interventions",. *American Psychologist*, Vol. 60 No. 5, pp. 410-21.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Currency/Doubleday.
- Serers, J., Inceoglu, I., Vloeberghs, D., Bartram, D., & Henderickx, E. (2008). Protean and boundaryless careers: A study on potential motivators. *Journal of Vocational Behavior*, v. 73, pp. 212-230,.
- Shmuel Grimlanda, E. V.-G., Shmuel, G., Eran, V.-G., Gadota, & Yehuda, B. (2012). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event,. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 6,.
- Shmuel, G., Eran, V. G., & Yehuda, B. (2014). Career attitudes and success of managers: the impact of chance event protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 1078.
- Silva, R. d., & Freitas, C. A. (2011). *Carreiras: Novas ou Tradicionais?* Rio de Janeiro: XXXV Encontro ANPAD.

- Skorikov, V., & Vondracek, F. (2007). Positive career orientation as an inhibitor of adolescent problem behavior. *Journal of Adolescence*, 30, 131–146. doi:10.1016/j.adolescence.2006.02.004.
- Smith, V. ((1998). 'The Fractured World of the Temporary Worker: Power, Participation, and Fragmentation in the Contemporary Workplace. *Social Problems*, 45, 4, 1–20.
- Soares, C., Fialho, J. S., Chau, F., Gageiro, J., & Pestana, H. (s.d.). *A Economia Social e a sua Sustentabilidade como Fator de Inclusão Social*. Portugal: www.poaatse.qren.pt/upload/docs/Diversos/.../Relatorio%20Final.pdf.
- Strauser, D., Lustig, D., & Ciftci, A. (2008). Psychological well-being: Its relation to work personality, vocational identity, and career thoughts. *Journal of Psychology*, 142,21–35. doi:10.3200/JRLP.142.1.21-36.
- Suliman, A. (2002). 'Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship. *Journal of Management Development*, 21, 170–183.
- Sullivan, S., & Arthur, M. (2006). The evolution of the boundaryless career concept:examining physical and psychological mobility. *Journal of Vocational Behavior*, v. 69, pp.19-29,.
- Sullivan, S., & Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research:A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management.*, v. 35, pp. 1542-1571.
- Super, E. (1957). *The psychology of careers*. New York: NY: Harper & Row.
- Svejenova, S. (2005). 'The Path with the Heart: Creating the Authentic Career. *Journal of Management Studies*, 42, 947–974.
- Sweeney, M., & Chill, T. (1998). The association between self-defeating personality characteristics, career indecision, and vocational identity. *Journal of Career Assessment*, 6, 69–81. doi:10.1177/106907279800600105.
- Theodore, N. ((2003). 'Political Economies of Day Labour: Regulation and Restructuring of Chicago's Contingent Labour Markets. *Urban Studies*, 40, 9, 1811–1828.

Wanous, J. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*. Addison-Wesley: (2nd ed.), Reading, MA.

Wikipédia, a. e. (Ed.). (s.d.). [wikipedia.org/wiki/Revolução_de_25_de_Abril_de_1974](https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolução_de_25_de_Abril_de_1974). Obtido em 5 de julho de 2015, de Revolução de 25 de Abril de 1974: https://pt.wikipedia.org/wiki/Revolu%C3%A7%C3%A3o_de_25_de_Abril_de_1974

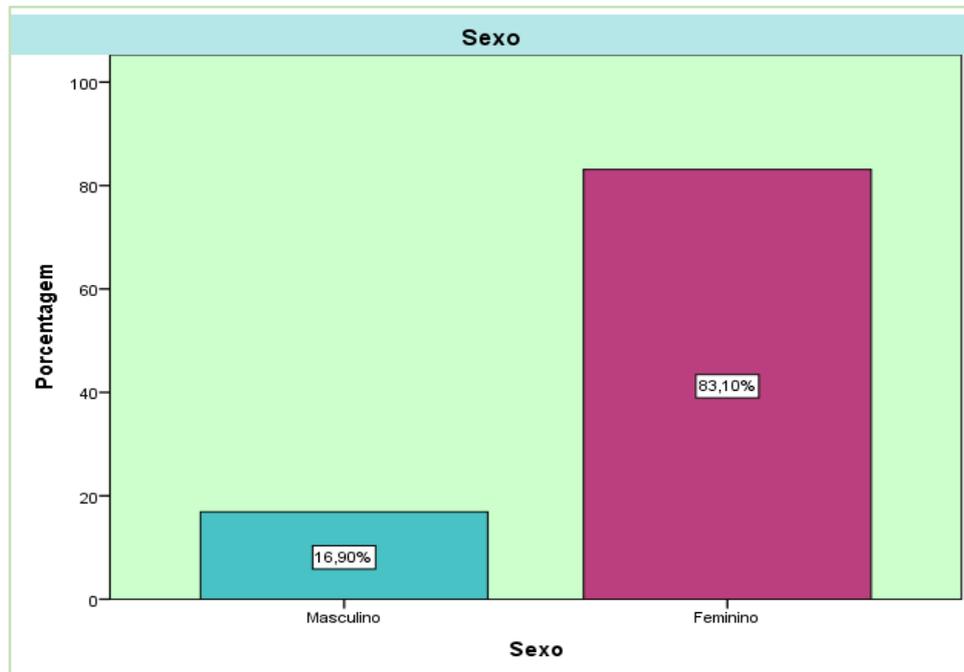
Zeitz, G., Blau, G., & Fertig, J. (2009). 'Boundaryless Careers and Institutional Resources', *International Journal of Human Resource Management*, 20, 372–398.

Imagem da Capa: Retirada do site da APPACDM de Coimbra, em Julho/2015. Autorizado pela organização.

Anexos

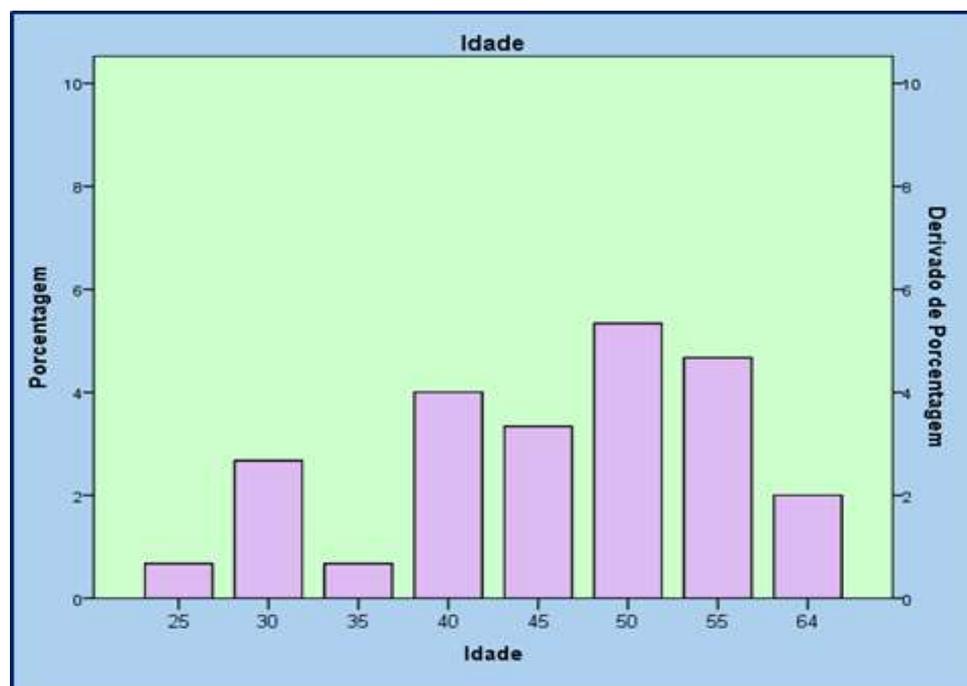
Anexo I

Quadro 1- Sexo dos colaboradores inquiridos



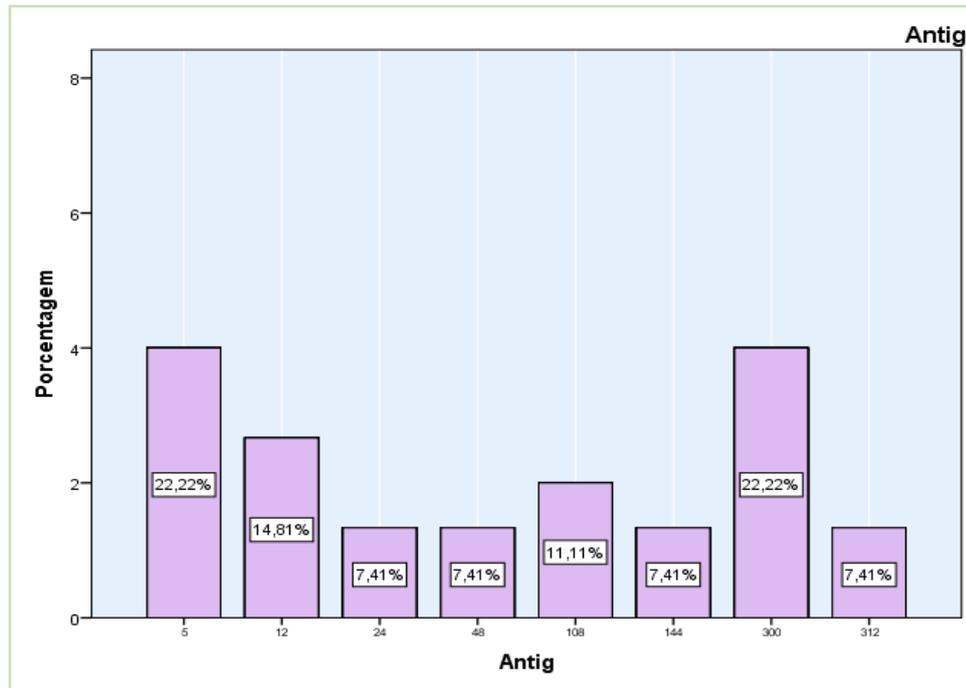
Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão

Quadro 2 - Idades dos Inquiridos (Total das Unidades)



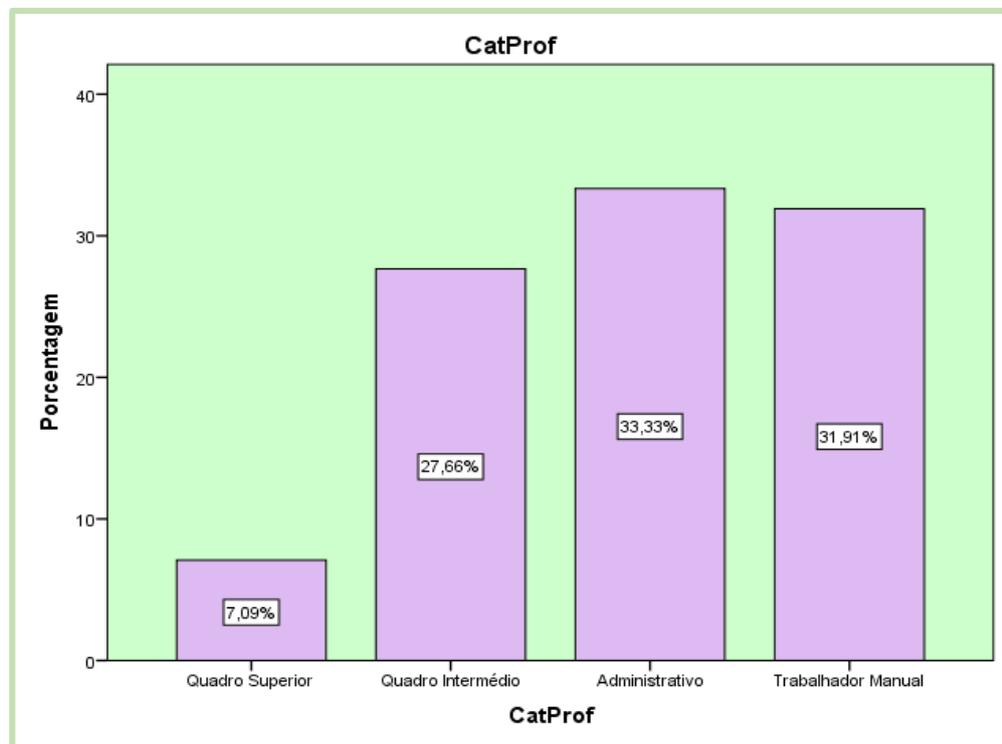
Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão

Quadro 3 - Antiguidade na organização (meses)



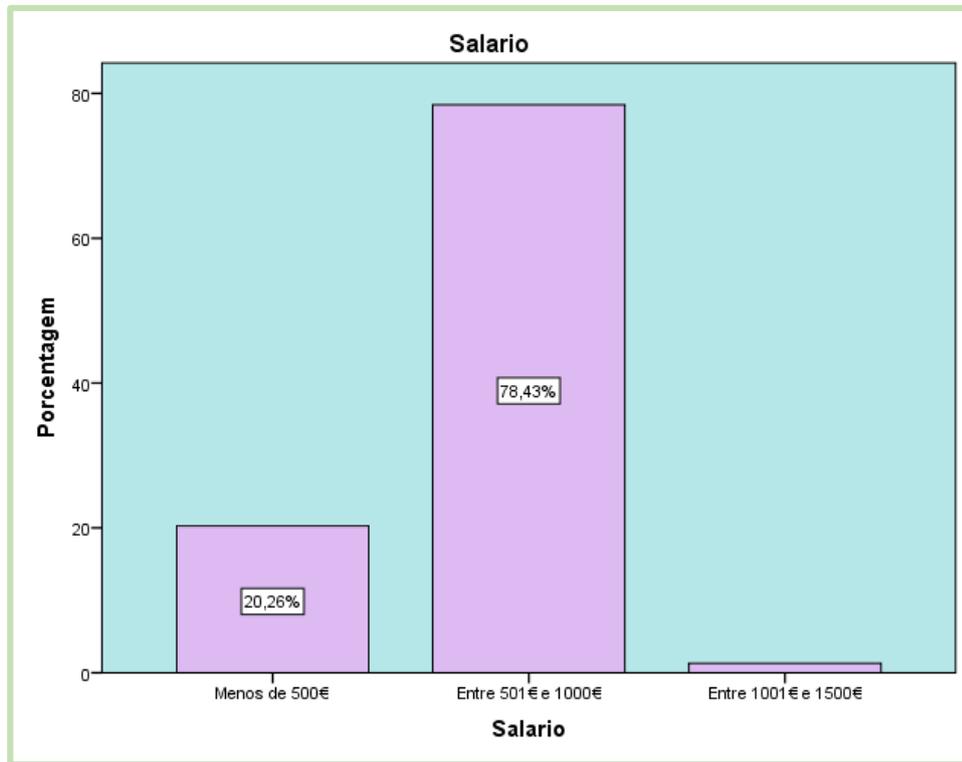
Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão 22.

Quadro 4 – Categoria Profissional



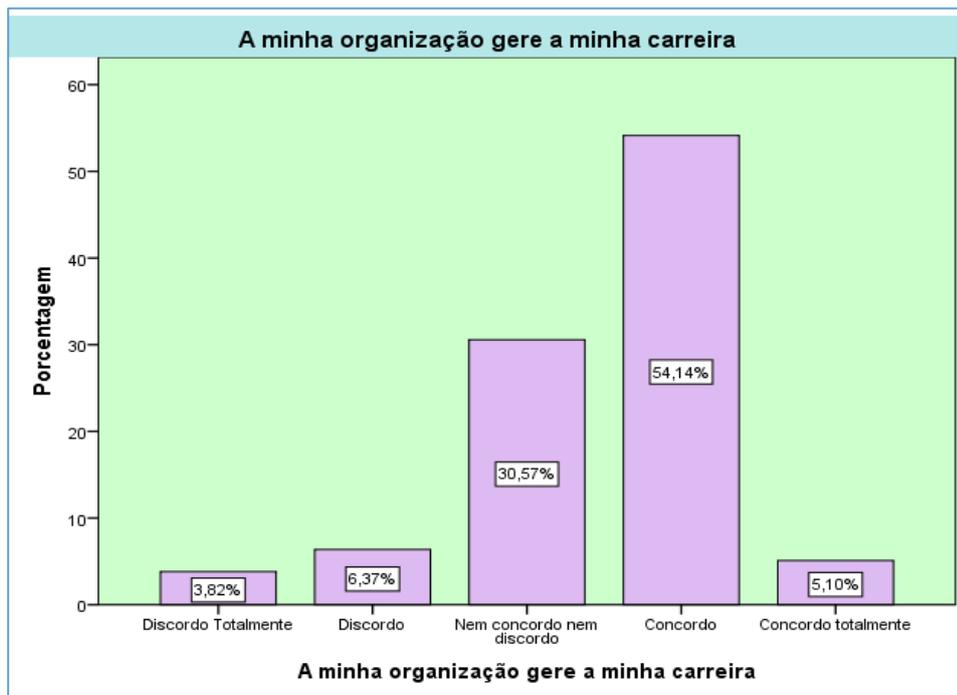
Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão 22.

Quadro 5 - Salários



Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão 22.

Quadro 6 – A minha organização gere a minha carreiras



Fonte: adaptado pelos autores d saída do IBM SPSS versão 22.

Anexo II - Inquéritos



O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal



Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores e organizações em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Dr^a Teresa Oliveira
Universidade de Coimbra
Faculdade de Economia
Email: tcarla@fe.uc.pt

SOBRE A SUA ORGANIZAÇÃO

1. Em comparação com organizações no mesmo sector em Portugal como é que avalia:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Muito abaixo da média	Abaixo da média	Na média para o sector	Acima da média	Muito acima da média
1.	O desempenho financeiro da sua organização	<input type="checkbox"/>				
2.	A produtividade da sua organização	<input type="checkbox"/>				
3.	A qualidade do produto ou serviço da sua organização	<input type="checkbox"/>				

2. Qual a percentagem aproximada de trabalhadores na sua organização aos quais as seguintes políticas e práticas de gestão de recursos humanos se aplicaram nos últimos 12 meses?

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores...</i>	<i>Percentagem (%)</i>
1. Que recebeu formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das suas funções
2. Que recebeu formação em áreas não directamente relacionadas com as suas funções
3. Que recebeu regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da empresa
4. Cujo salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras empresas
5. Cujo desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano
6. Cujos aumentos salariais/promoções têm por base o seu desempenho
7. Que receberam regularmente informação sobre o seu desempenho por parte do seu superior hierárquico

<i>Percentagem aproximada de trabalhadores... (Continuação)</i>		Percentagem (%)
8.	Que tiveram a possibilidade de optar por trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	
9.	Aos quais a organização ofereceu segurança no emprego	
10.	Aos quais a organização aplicou uma política de evitar despedimentos	
11.	Que dispuseram de autonomia para tomar decisões relativas ao modo como desempenharam o seu trabalho	
12.	Percentagem de novas vagas que a organização procurou preencher internamente antes de recorrer a candidatos externos nos últimos 12 meses	
13.	Que trabalharam integrados numa equipa	
14.	Que tiveram oportunidades para expressar as suas opiniões junto dos seus superiores hierárquicos	
15.	Que tiveram a possibilidade de utilizar procedimentos formais para reclamar de decisões que afectassem o seu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	
16.	Que tiveram controlo sobre o modo como desempenharam as suas funções	
17.	Percentagem de novos colaboradores que foram sujeitos a várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas.	
18.	Percentagem de novos colaboradores aos quais a organização fez questão de salientar as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona na fase de seleção.	
19.	Que dispõem de uma carreira bem definida na organização	
20.	Que tiveram possibilidades de promoção dentro da minha organização	
21.	Que tiveram oportunidades de rodar e desempenhar diferentes funções de modo a desenvolver um conjunto mais alargado de competências	
22.	Aos quais a organização deu formação com o objectivo específico de desenvolver a sua capacidade de trabalhar em equipa	
23.	Cuja carreira foi gerida pela organização	
24.	Aos quais a organização encorajou a gerir a sua própria carreira	

2. Na minha organização trabalham _____ pessoas.

3. Qual o sector de actividade da sua organização? _____

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.



--	--

Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra (FEUC) está a realizar um estudo sobre o papel da gestão de recursos humanos nas carreiras, bem-estar e desempenho de trabalhadores em Portugal. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Levará entre 10 e 15 minutos.

Este questionário é confidencial. As respostas serão vistas apenas pela equipa de investigação da FEUC. Com a sua autorização, solicitaremos a opinião do(a) seu supervisor(a) relativamente à sua colaboração. **O seu supervisor(a) não terá acesso às suas respostas.** Do mesmo modo, as respostas do(a) seu supervisor(a) serão **igualmente confidenciais.** De modo a garantir a confidencialidade de todas as respostas pedimos-lhe que entregue o questionário preenchido directamente ao nosso assistente de investigação (**e não ao seu supervisor(a)**).

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deverá assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser a mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a que pretende. Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Drª Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra
Faculdade de Economia
Email: tercia@fe.uc.pt

Muito obrigado pela sua participação

QUESTIONÁRIO

O papel da gestão de recursos humanos na carreira, no bem-estar e no desempenho dos trabalhadores e organizações em Portugal



A. SOBRE O SEU TRABALHO, A SUA ORGANIZAÇÃO E O SEU SUPERVISOR(A)

1. As afirmações seguintes são sobre o modo como se sente no seu trabalho, na sua organização e em relação ao seu supervisor(a). Por favor, indique em que medida concorda com cada uma delas.

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>	Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Em geral, gosto de trabalhar aqui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. O meu supervisor(a) pratica aquilo que prega	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Durante o próximo ano penso procurar um emprego noutra organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. O meu supervisor(a) age de acordo com os valores que professa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Esta organização tem um grande significado pessoal para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Muitas vezes sinto que tenho demasiado stress no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Globalmente, estou satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. O meu supervisor demonstra ter as prioridades de que fala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Preocupo-me muito com o meu trabalho fora das horas de serviço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Estou seriamente a considerar mudar de organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Não me sinto emocionalmente ligado(a) à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Se o meu supervisor(a) diz que vai fazer uma coisa, cumpre sempre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Procuro desenvolver as minhas capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Procuro desenvolver-me profissionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Procuro aprender coisas novas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Tomo medidas para tornar o meu trabalho menos intenso mentalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Procuro tornar o meu trabalho menos intenso emocionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Faço a gestão do meu trabalho de modo a minimizar o contato com pessoas cujos problemas me possam afetar emocionalmente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Peço ao meu supervisor(a) que me treine e ajude a desenvolver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Pergunto ao meu supervisor(a) se está satisfeito(a) com o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Procuro inspiração junto do meu supervisor(a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Quando um projeto interessante aparece ofereço-me para participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Quando há novos desenvolvimentos, sou sempre um do(a)s primeiros(a) a inteirar-me	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Quando não há muito para fazer no trabalho procuro começar novos projetos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Tomo a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Tomo medidas de modo a realizar os meus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Tomo a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimento que serão úteis ao meu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Tomo a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir sucesso pessoal no trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Tomo a iniciativa de integrar novos colegas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Tomo a iniciativa de ajudar colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Tomo a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não me é solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. As acções do meu supervisor(a) são consistentes com aquilo que diz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. O meu supervisor(a) cumpre as promessas que faz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
36.	Não sinto que faça parte integrante da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	O meu supervisor(a) faz aquilo que diz que vai fazer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Em geral, não gosto do meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Se pudesse saia hoje da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Quando o meu supervisor(a) promete uma coisa tenho a certeza de que cumpre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	O meu trabalho é muito <i>stressante</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Abaixo encontra uma lista de práticas de gestão de recursos humanos habitualmente utilizadas pelas organizações. Por favor, indique em que medida concorda que estas práticas são utilizadas na sua empresa.

<i>(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Recebo formação em áreas directamente relacionadas com o desempenho das minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Tenho formação em áreas não directamente relacionadas com as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Recebo regularmente informação relativa aos objectivos, estratégia e resultados da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	O meu salário está acima da média em comparação com pessoas a desempenharem funções idênticas noutras organizações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	O meu desempenho é avaliado formalmente pelo menos uma vez por ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Os meus aumentos salariais/promoções têm por base o meu desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Recebo regularmente informação sobre o meu desempenho do meu superior(a) hierárquico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	A minha organização oferece-me a possibilidade de trabalhar de modo flexível (ex. horário flexível, trabalhar em part-time, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	A minha organização oferece-me segurança no emprego	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	A minha organização tem como política evitar despedimentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Tenho autonomia para tomar decisões relativas ao modo como faço o meu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	A minha organização procura preencher novas vagas internamente antes de recorrer a candidatos externos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Trabalho integrado(a) numa equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Tenho oportunidades para expressar as minhas opiniões junto dos meus superiores hierárquicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Onde trabalho há muito poucas diferenças de estatuto visíveis entre grupos de trabalhadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	A minha organização tem procedimentos formais que me permitem reclamar de decisões que afectem o meu trabalho e carreira (ex. avaliação de desempenho)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Controlo o modo como desempenho as minhas funções	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	A minha organização utiliza várias práticas de recrutamento e seleção, incluindo uma variedade de testes e entrevistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Quando a minha organização recruta um novo colaborador(a) salienta as oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional que proporciona.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Tenho uma carreira bem definida na minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Tenho possibilidades de promoção dentro da minha organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Tenho oportunidades de rodar e desempenhar funções diferentes de modo a desenvolver um conjunto mais alargado de competências	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	A minha organização dá-me formação com o objectivo específico de desenvolver a minha capacidade de trabalhar em equipa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	A minha organização gere a minha carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	A minha organização encoraja-me a gerir a minha própria carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. SOBRE A SUA CARREIRA

1. Indique em que medida concorda com as seguintes afirmações relativamente à sua carreira:

(Assinale a opção que melhor traduz a sua opinião)	Discordo fortemente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1. Eu sou responsável pela minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
2. Aprecio a estabilidade inerente a trabalhar continuamente na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
3. As escolhas que faço na minha carreira têm por base as minhas prioridades pessoais e não as dos outros ou as da minha organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
4. Aprecio trabalhar em projetos com pessoas de várias organizações	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
5. Em última análise, dependo de mim mesmo(a) para atingir os objetivos a que me proponho na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
6. Sentir-me-ia muito perdido(a) se não pudesse continuar a trabalhar na mesma organização	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
7. Pouco me importa o que os outros pensam das escolhas que faço na minha carreira	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
8. Gosto de projetos que me permitam trabalhar com pessoas fora da minha organização	<input type="checkbox"/>				
9. Eu sou responsável pelo sucesso ou fracasso da minha carreira	<input type="checkbox"/>				
10. Se a minha organização me oferecesse emprego para toda a vida nunca procuraria outra organização para trabalhar	<input type="checkbox"/>				
11. O que me importa é o modo como me sinto sobre o sucesso que tenho na minha carreira, não o que os outros pensam	<input type="checkbox"/>				
12. Gosto de projetos que me permitam interagir com pessoas noutras organizações	<input type="checkbox"/>				
13. Em geral tenho uma carreira independente e auto-gerida	<input type="checkbox"/>				
14. Gostaria de poder trabalhar na mesma organização durante toda a minha carreira	<input type="checkbox"/>				
15. O que eu considero ser a melhor opção para a minha é mais importante do que os outros pensam	<input type="checkbox"/>				
16. No passado procurei oportunidades para trabalhar fora da minha organização	<input type="checkbox"/>				
17. Em geral, estou satisfeito(a) com a minha carreira até hoje	<input type="checkbox"/>				
18. A minha carreira é um dos aspetos mais importantes da minha vida	<input type="checkbox"/>				
19. Estou satisfeito(a) com o progresso que fiz no sentido de atingir os meus objetivos de carreira	<input type="checkbox"/>				
20. As ambições que tenho na vida giram principalmente em torno da minha carreira	<input type="checkbox"/>				
21. Globalmente, estou satisfeito(a) com o progresso que fiz na minha carreira	<input type="checkbox"/>				
22. A minha carreira tem um papel central na minha vida	<input type="checkbox"/>				

2. As pessoas constroem as suas carreiras com base em argumentos diferentes. Ninguém é bom em tudo e cada um de nós tem os seus pontos fortes e menos fortes. Por favor indique em que medida considera ser forte nas seguintes competências:

(Escolha a opção apropriada)	Pouco forte	Mais ou menos forte	Forte	Muito forte	O meu ponto mais forte
1. Pensar sobre como vai ser o meu futuro	<input type="checkbox"/>				
2. Preparar-me para o futuro	<input type="checkbox"/>				
3. Planear como atingir os meus objetivos	<input type="checkbox"/>				
4. Decidir por mim próprio(a)	<input type="checkbox"/>				
5. Contar sobretudo comigo mesmo(a)	<input type="checkbox"/>				
6. Fazer o que é melhor para mim mesmo(a)	<input type="checkbox"/>				
7. Procurar oportunidades para crescer como pessoa	<input type="checkbox"/>				
8. Procurar soluções alternativas antes de fazer uma escolha	<input type="checkbox"/>				
9. Ponderar formas alternativas de fazer as coisas	<input type="checkbox"/>				
10. Assegurar-me de que faço bem as coisas	<input type="checkbox"/>				
11. Empregar todas as minhas capacidades	<input type="checkbox"/>				
12. Desenvolver novas competências	<input type="checkbox"/>				

C. SOBRE VOCÊ

1. Como é que se sente na sua vida? Por favor, indique até que ponto concorda ou discorda com cada uma das seguintes afirmações:

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Na sua globalidade acho que a minha vida é praticamente ideal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Mesmo em altura de grande incerteza, espero sempre o melhor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Se algo me pode correr mal, de certeza que vai correr mal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Estou satisfeito(a) com a minha vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Sou sempre otimista sobre o meu futuro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Raramente tenho expetativas de que as coisas me corram bem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	De modo geral espero sempre que mais coisas positivas aconteçam do que coisas negativas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Raramente tenho expectativas de que coisas boas me aconteçam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Se pudesse voltar atrás não mudava quase nada na minha vida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Sou capaz de atingir a maioria dos objetivos a que me proponho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Quando enfrento tarefas difíceis tenho a certeza de que serei capaz de as desempenhar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Em geral sinto que sou capaz de atingir objetivos importantes para mim	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Creio que serei capaz de ser bem-sucedido em qualquer objetivo a que me proponha	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Sou capaz de ultrapassar muitos obstáculos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Estou confiante de que sou capaz de desempenhar bem muitas tarefas diferentes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Em comparação com os outros, desempenho bem a maior parte das tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Mesmo quando as coisas são difíceis, consigo ter bom desempenho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. As questões seguintes são sobre o modo como se tem sentido ao longo das últimas 4 semanas no seu trabalho. Por favor indique com que frequência se sentiu...

<i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Nunca	Poucas vezes	De vez em quando	Muitas vezes	Sempre
1.	Tenso(a)	<input type="checkbox"/>				
2.	Preocupado(a)	<input type="checkbox"/>				
3.	Calmo(a)	<input type="checkbox"/>				
4.	Relaxado(a)	<input type="checkbox"/>				
5.	Deprimido(a)	<input type="checkbox"/>				
6.	Triste	<input type="checkbox"/>				
7.	Otimista	<input type="checkbox"/>				

1. **Sexo:** Masculino Feminino
2. **Idade :** ____ anos
3. **Estado Civil:** Casado(a)/União de facto Solteiro/viúvo/divorciado(a)
4. **Categoria Profissional:** Director de Empresa Quadro Superior Quadro intermédio Administrativo
Trabalhador Não Qualificado/Manual Outra? Qual? _____
5. **Aproximadamente há quanto tempo está na sua empresa?** ____ Anos ____ Meses
6. **Em média quantas horas trabalha por semana?** ____ horas
7. **O seu contrato de trabalho é:** Sem termo (efectivo) A termo incerto A termo certo (a prazo)
Outro? Qual? _____
8. **O seu contrato de trabalho é:** A tempo inteiro A tempo parcial
9. **Você é:** Trabalhador por conta própria Trabalhador por conta de outrem Trabalhador independente
10. **O seu salário mensal (bruto) é:** Menos de 500€ Entre 501€ e 1000€ Entre 1001€ e 1500€
Entre 1501€ e 2000€ Entre 2001€ e 3000€ Mais de 3001€
11. **Habilitações Académicas:** Até ao 9º ano de escolaridade 12º ano Ensino Superior
12. **Nacionalidade:** Portuguesa Outra Qual? _____

Mantenha-se em contacto connosco

A FEUC está a desenvolver um estudo sobre as atitudes dos trabalhadores face ao trabalho e à carreira e sobre as políticas de gestão das empresas na região centro de Portugal e gostaríamos, desde já, de o(a) convidar a participar. Para tal solicitamos-lhe que nos faculte um contacto de email (de preferência pessoal) para que o(a) possamos contactar no futuro onde quer que esteja. Gostaríamos igualmente de usar esse contato para o convidar para as apresentações de resultados que periodicamente fazemos na faculdade e para o informar sobre cursos e seminários gratuitos que poderá frequentar. Assumimos o compromisso de não divulgar o seu contacto com outras entidades. Não nos indique o seu nome de modo a manter a sua participação anónima e confidencial.

Sim, gostaria de continuar a participar e o meu email é _____

Mais uma vez, agradeço a sua colaboração.



Caro Participante,

A Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra está a realizar um estudo sobre atitudes e opiniões de trabalhadores de diversas empresas acerca de assuntos relacionados com o seu trabalho, a sua carreira, e a sua organização. Gostaríamos de pedir a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Não levará mais de 10 minutos.

Como o nosso assistente de investigação terá certamente informado, foi também entregue um questionário a um dos seus colaboradores. As questões que lhe colocamos aqui dizem respeito a esse colaborador (_____), que nos deu permissão para lhe colocarmos algumas perguntas sobre o seu trabalho.

Este questionário é confidencial. O seu colaborador não receberá a sua informação, uma vez que todas as respostas (as suas e as do seu colaborador) são tratadas confidencial e anonimamente. De modo a garantir a confidencialidade solicito-lhe que entregue apenas o questionário preenchido ao nosso assistente de investigação, retirando a folha de rosto com a identificação do seu subordinado. Quaisquer dúvidas no preenchimento poderão ser esclarecidas pelo nosso assistente de investigação.

O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal. A sua participação dar-nos-á informação importante sobre algumas das experiências pelas quais as pessoas passam nas suas organizações. Para cada pergunta deve assinalar unicamente a resposta que melhor traduz a sua opinião ou a resposta que lhe parece ser mais adequada. Se se enganar no preenchimento risque essa resposta e assinale a opção que pretende.

Por favor, procure responder a todas as questões. Caso necessite de algum esclarecimento adicional não hesite em contactar-me.

Cordialmente,

Prof. Drª Teresa Oliveira

Universidade de Coimbra
Faculdade de Economia
Email: tercia@fe.uc.pt

Muito obrigado pela sua participação



QUESTIONÁRIO
Os meus Subordinados e Eu

As afirmações seguintes deverão ser aplicadas ao seu subordinado(a) identificado na primeira página deste questionário. Em relação a cada questão, deverá assinalar, com uma cruz (X), a resposta que melhor identifica a sua opinião sobre o seu subordinado. Se tiver dúvidas no preenchimento contacte o nosso assistente de investigação. Muito obrigado pela sua colaboração.

Este colaborador... <i>(Escolha a opção apropriada)</i>		Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo plenamente
1.	Executa voluntariamente tarefas que promovem a imagem da organização, embora isso não faça parte das suas obrigações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Toma a iniciativa de sugerir soluções para os problemas da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Disponibiliza-se para ajudar colegas com problemas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Toma medidas de modo a realizar os seus objetivos pessoais de trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	É capaz de alterar o seu horário de trabalho para satisfazer pedidos de colegas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Defende a organização de críticas feitas por outros empregados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis à organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Faz sugestões para melhorar o desempenho da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Toma a iniciativa de desenvolver competências e adquirir conhecimentos que serão úteis ao sucesso no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Abdica do seu tempo para ajudar colegas com problemas de trabalho ou pessoais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo a atingir os objetivos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Ajuda os colegas no trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	Toma a iniciativa de otimizar o trabalho de modo ser bem-sucedido no seu trabalho e carreira	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Toma medidas para proteger a organização de potenciais problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	É altamente qualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Toma a iniciativa de fazer o trabalho dos outros mesmo quando tal não lhe é solicitado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	É considerado um dos melhores no nosso setor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	É criativo e inteligente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Toma a iniciativa de ajudar os colegas a desenvolver ou a implementar novas ideias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	É um perito na sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Desenvolve novas ideias e conhecimento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Toma a iniciativa de integrar os novos colaboradores na organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Executa atempadamente as suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Cumprir todas as responsabilidades inerentes à sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Desempenha bem as tarefas inerentes à sua função	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Frequentemente não desempenha com eficácia tarefas essenciais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Cumprir integralmente os objetivos de desempenho que lhe são propostos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Executa as suas tarefas de modo muito satisfatório	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	É negligente no desempenho de algumas das suas tarefas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>