



UNIVERSIDADE  
CATÓLICA  
PORTUGUESA

---

BRAGA

A importância da formação dos colaboradores de Instituições  
Particulares de Solidariedade Social em Portugal, no cuidado  
aos mais velhos

Dissertação de Mestrado apresentada à  
Universidade Católica Portuguesa para  
obtenção do grau de mestre em  
**Gerontologia Social Aplicada.**

**Sílvia Clara Laurido da Silva**

**Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais**

OUTUBRO 2023



**CATÓLICA**  
**FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS**

---

BRAGA

A importância da formação dos colaboradores de Instituições  
Particulares de Solidariedade Social em Portugal, no cuidado  
aos mais velhos

Dissertação de Mestrado apresentada  
à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em  
**Gerontologia Social Aplicada.**

**Sílvia Clara Laurido da Silva**

Sob a Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora  
**Sílvia Pereira Lopes**  
Co-Orientação da Prof.<sup>a</sup> Doutora  
**Catarina Raposo Vieira da Silva**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço às minhas orientadoras **Professora Doutora Sílvia Pereira Lopes** e **Professora Doutora Catarina Raposo Vieira da Silva** pelo apoio e estímulo contínuo e pela constante disponibilidade ao longo das muitas horas de discussão e reflexão.

Agradeço à minha **Família** pelo apoio incondicional e por entenderem a minha ausência sempre com uma palavra de força e incentivo, sem vocês não teria sido possível.

A **todos**, amigos, colegas de trabalho, dirigentes e funcionários das ANGES, participantes do estudo e aos que demais permitiram que este trabalho fosse realizado.

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS.....</b>	<b>7</b>
<b>RESUMO.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
1.1. Envelhecimento populacional .....	12
1.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal .....	12
1.3. Satisfação, Motivação e Burnout nos recursos humanos das IPSS.....	14
1.4. Formação profissional e a sua importância no contexto das IPSS.....	25
1.5. Problemática para o presente estudo .....	27
1.6. Objetivos .....	29
<b>PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA.....</b>	<b>30</b>
2.1. Desenho de investigação .....	30
2.2. Participantes .....	30
2.3. Instrumentos de avaliação .....	30
2.4. Procedimentos .....	32
2.5. Resultados .....	32
<b>DISCUSSÃO E CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela 1. Caracterização da amostra (N = 234)
- Tabela 2. Caracterização da amostra – IPSS (N = 234)
- Tabela 3. Caracterização da questão “Classifique, de um modo geral, o seu grau de satisfação relativamente às ações de formação que realizou ou frequenta atualmente”.
- Tabela 4. Caracterização da questão “Aponte o seu grau de satisfação quanto à pertinência das ações de formação que foram divulgadas”.
- Tabela 5. Caracterização da questão “Aponte o seu grau de satisfação quanto à eficácia das ações de formação”.
- Tabela 6. Caracterização da questão “A formação que tenho recebido com este trabalho tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral”.
- Tabela 7. Caracterização da questão “Tenho recebido formação que me ajudará a manter-me a trabalhar nesta instituição onde estou”.
- Tabela 8. Caracterização da questão “Com a formação que tenho recebido neste trabalho, tenho aumentado a probabilidade de me manter empregado”.
- Tabela 9. Caracterização da questão “Com a formação que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro da instituição onde estou a trabalhar”.
- Tabela 10. Caracterização da questão “A formação que tenho recebido tem aumentado o meu valor nesta instituição.”
- Tabela 11. Caracterização da questão “formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro desta instituição onde estou”
- Tabela 12. Média e Desvio-Padrão da análise da variável motivação no trabalho (*Multidimensional Work Motivation Scale*)
- Tabela 13. Apresentação dos resultados relativos às médias do *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta o cargo desempenhado
- Tabela 14. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta o cargo desempenhado
- Tabela 15. Apresentação dos resultados relativos às médias do *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta a frequência de formação profissional
- Tabela 16. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta as horas de formação profissional realizada

- Tabela 17. Apresentação dos resultados relativos às médias do *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta as habilitações dos participantes
- Tabela 18. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *Multidimensional Work Motivation Scale* tendo em conta as horas de formação profissional realizada
- Tabela 19. Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores da *Multidimensional Work Motivation Scale* com a Idade
- Tabela 20. Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores da *Multidimensional Work Motivation Scale* com a Habilitação
- Tabela 21. Média e Desvio-Padrão da análise da variável Satisfação no Trabalho (*Brief Index of Affective Job Satisfaction*)
- Tabela 22. Apresentação dos resultados relativos às médias da Satisfação no Trabalho (*Brief Index of Affective Job Satisfaction*) comparativamente à escolaridade dos participantes
- Tabela 23. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *Brief Index of Affective Job Satisfaction* tendo em conta as habilitações literárias dos participantes
- Tabela 24. Apresentação dos resultados relativos às médias da Satisfação no Trabalho (*Brief Index of Affective Job Satisfaction*) comparativamente aos cargos desempenhados
- Tabela 25. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *Brief Index of Affective Job Satisfaction* tendo em conta os encargos dos participantes
- Tabela 26. Resultados relativos à correlação (Pearson) do *Brief Index of Affective Job Satisfaction* com a Idade
- Tabela 27. Resultados relativos à correlação (Pearson) do *Brief Index of Affective Job Satisfaction* com as habilitações
- Tabela 28. Média e Desvio-Padrão da análise da variável Burnout (MBI)
- Tabela 29. Apresentação dos resultados relativos às médias dos fatores da *MBI* tendo em conta o cargo desempenhado
- Tabela 30. Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da *MBI* tendo em conta o cargo desempenhado
- Tabela 31. Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores do *MBI* com a Idade
- Tabela 32. Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores do *MBI* com as habilitações

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Relação entre a média da Regulação Externa Material e a Habilitação Literária

Gráfico 2. Relação entre a média da Motivação Intrínseca e a variável Habilitação Literária

Gráfico 3. Relação entre a média do *Brief Index of Affective Job Satisfaction* e a variável Habilitação Literária

## RESUMO

É reconhecida a necessidade das IPSS procederem a um constante questionamento, avaliação, adaptação e evolução em relação às competências e capacidades pessoais dos seus profissionais. Os novos desafios das IPSS focam-se na necessidade de formação profissional especializada, ao mesmo tempo que emergem fragilidades que devem ser repensadas e observadas com cuidado: a motivação, a satisfação laboral e a possível existência de *Burnout*, variáveis que possam impactar todo o funcionamento dentro do contexto de uma IPSS bem como as respostas sociais oferecidas para a sua população-alvo.

A presente investigação pretende estudar se os recursos humanos, nomeadamente Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos e Equipa Operacional das IPSS portuguesas estão preparados para responder aos desafios impostos ao envelhecimento.

A amostra do presente estudo foi constituída por 234 participantes que, através do Google Forms, preencheram o protocolo de instrumentos selecionados. Os participantes são, exclusivamente, trabalhadores ativos nas IPSS do âmbito do envelhecimento. Metade dos participantes referiram ter frequentado menos de 35 horas de formação no último ano. Verificou-se, através dos dados obtidos, a existência de baixos níveis de desmotivação e maiores níveis de motivação intrínseca e de regulação introjetada, principalmente nos cargos de chefias e dirigentes. Verificou-se, também, níveis inferiores de satisfação laboral e níveis de *burnout* ligeiros. Relativamente a correlações, as habilitações parecem ser um fator que correlaciona com os níveis de satisfação, motivação e *burnout*. A formação profissional é percecionada como fator de proteção para a desmotivação laboral, bem como é potenciadora de maior capacitação dos profissionais, o que previne o desgaste emocional e físico em contexto laboral.

**Palavra-chave:** IPSS, Recursos Humanos, formação, satisfação profissional, motivação, Burnout

## **ABSTRACT**

The need for the IPSS to constantly question, evaluate, adapt and evolve in relation to its professionals' personal skills and abilities is recognized. The new challenges of the IPSS focus on the need for specialized professional training. At the same time, weaknesses emerge that must be rethought and carefully observed: motivation, job satisfaction and the possible existence of *Burnout*, variables that can impact the entire functioning within the context of an Private Social Solidarity Institutions (PSSI) and the social responses offered to its target population.

The present investigation intends to study whether human resources, namely Directors/Management, Technical Staff and Operational Team of the Portuguese PSSI are prepared to respond to the challenges imposed by ageing.

The sample of the present study consisted of 234 participants who, through Google Forms, completed the protocol of selected instruments. Participants are exclusively active workers in PSSI in the area of ageing. Half of the participants reported having attended less than 35 hours of training in the last year. It was verified, through the data obtained, the existence of low levels of amotivation and higher levels of intrinsic motivation and introjected regulation, mainly in the positions of managers and directors. There were also lower levels of job satisfaction and mild levels of *burnout*. Regarding correlations, the educational level seems to be a factor that correlates with satisfaction, motivation and *burnout*. Professional training is perceived as a protective factor against job demotivation and enhancing professional abilities, which prevents emotional and physical exhaustion in the workplace.

**Keywords:** PSSI, Human Resources, training, job satisfaction, motivation, Burnout

## INTRODUÇÃO

O envelhecimento da população é um fenómeno atual na nossa sociedade e, por isso mesmo, uma preocupação consciente das políticas sociais. Este fenómeno resulta de diversos fatores como as inovações e avanços da medicina e da ciência (Caeiro, 2008; Cancela, 2007; Neri, 2011; Netto, 2002).

As transformações demográficas têm tido muito impacto nas famílias com o agravamento do número de famílias de idosos com um ou mais indivíduos. Neste sentido, as famílias são sobrecarregadas nas suas funções, devido ao trabalho dentro e fora de casa e ainda à prestação de cuidados a dependentes (Neri, 2011; Netto, 2002; Nogueira & Ribeiro, 2010; Oliveira, Queirós & Guerra, 2007; Paúl & Fonseca, 2005; Paúl & Cunha, 2009; Phaneuf, 2010; Ribeiro & Paúl, 2006; Santos, 2010; Sequeira, 2007, 2010; Simonetti & Ferreira, 2008). Uma das questões problemáticas que surgem com o fenómeno do envelhecimento centra-se no facto de haver, também com o aumento do envelhecimento, o aumento da perda de qualidade de vida e de independência. No que se refere especificamente à dependência, esta é referida como um dos problemas mais preocupantes da velhice (Ministério da Saúde, 2004; Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social, 2009). No entanto, a dependência assume múltiplas facetas, constituindo-se fundamental perceber este fenómeno. O balanço na velhice entre segurança e autonomia parece altamente precário e pode exigir grandes investimentos da sociedade que devem passar por proporcionar ambientes “amigos” das pessoas idosas, bem como estimular o crescimento pessoal até ao final da vida. Nesta perspetiva, a dependência deve-se em grande medida às representações sociais da sociedade face à velhice (Lage, 2005; Mendes, Miranda & Borges, 2010; Moraes, Moraes & Lima, 2010)

O envelhecimento populacional traz várias questões que devemos refletir: a capacidade das famílias e dos cuidadores informais em darem suporte emocional, e de conseguirem satisfazer as necessidades básicas daquela pessoa mais dependente; a capacidade da comunidade em dar respostas sociais a este processo de envelhecimento, isto é, a existência de IPSS com vagas suficientes que consigam colmatar as necessidades sentidas por estas famílias; a existência de suporte emocional aos cuidadores informais; as infraestruturas estarem adaptadas à realidade de uma população mais envelhecida e possivelmente mais dependente; entre outros. É neste âmbito que surge a necessidade de olharmos para as IPSS dentro deste contexto, dentro do contexto em que a sociedade está a envelhecer, e os “novos” idosos são diferentes dos idosos de gerações anteriores. Estes desafios fazem-se sentir, também, dentro dos contextos organizacionais e dentro das respostas sociais para a população idosa, pois

devem, também, adaptar-se a esta realidade. É assim de particular relevância capacitar os recursos humanos nas IPSS para cuidados mais humanizados com formação teórico-prática especializada que incida no desenvolvimento de competências socio emocionais indispensáveis para o aumento dos níveis de motivação e satisfação profissional e prevenção do *Burnout*.

## **PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

### **1.1. Envelhecimento populacional**

Percebemos que, nas últimas décadas, as instituições sociais no âmbito da intervenção na gerontologia têm expandido de forma significativa, explicando-se pela mudança das estruturas demográficas (INE, 2003, 2011; PORDATA, 2018). O envelhecimento populacional tem vindo a ganhar um peso relevante na sociedade atual com algumas das transformações sociais mais significativas do século XXI. Possui implicações transversais a todos os setores da sociedade, no mercado laboral e financeiro, na procura de bens e serviços, nos transportes, na proteção social, nas estruturas familiares e laços intergeracionais.

No mundo, cada vez mais encontramos população acima dos 60 anos, sendo que as faixas etárias mais jovens não têm acompanhado o mesmo grau de crescimento, sendo a Europa que atualmente detém, a maior percentagem da população com 60 anos ou mais. Este fenómeno não é meramente europeu, prevendo-se que noutros lugares do mundo até 2050 todas as regiões exceto África, terão cerca de um quarto ou mais das respetivas populações com mais de 60 anos. Globalmente, o número de pessoas com 80 anos ou mais deverá triplicar até 2050 (ONU, 2019).

Esta alteração demográfica vem proporcionar a emergência de uma sociedade envelhecida, que se deve, principalmente, a um acentuado decréscimo da taxa de natalidade e a um aumento da esperança de vida, resultantes de hábitos de vida mais adequados e melhores cuidados de saúde.

Estas alterações demográficas impactam a vários níveis (social, político, familiar, económico, entre outros), mas surge como o desafio futuro não só da política social como das instituições que trabalham no âmbito do envelhecimento populacional, assim como as suas famílias e cuidadores informais, a adaptarem-se às novas e cada vez mais desafiantes necessidades desta população. É aqui que surge o importantíssimo trabalho das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que têm como princípio orientador a solidariedade e devem ter como objetivo o benefício dos seus membros ou de terceiros (Barbosa et al., 2022; Carvalho, 2005; Martins & Pinheiro, 2012).

### **1.2. As Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) em Portugal**

Em Portugal, só com a Constituição de 1976 (artigo nº 63) é que surgiu pela primeira vez o termo IPSS. Estas usufruem de personalidade jurídica, decorrendo o seu estatuto legal do

Decreto-Lei nº 119/83, de 25 de Fevereiro, que as define como organizações sem fins lucrativos, de iniciativa particular que, não sendo administradas diretamente pelo Estado ou corpo autárquico, concebem bens ou prestam serviços com diversas finalidades:

“...proteção dos cidadãos na velhice e invalidez e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de incapacidade para o trabalho; promoção e proteção da saúde (...)” (Carvalho, 2005, p.24).

As instituições particulares de solidariedade social são as pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público. Os objetivos das instituições concretizam-se mediante a concessão de bens, prestação de serviços e de outras iniciativas de promoção do bem-estar e qualidade de vida das pessoas, famílias e comunidades, nomeadamente nos seguintes domínios: apoio à infância e juventude, incluindo as crianças e jovens em perigo; apoio à família; apoio às pessoas idosas, apoio às pessoas com deficiência e incapacidade, apoio à integração social e comunitária, proteção social dos cidadãos nas eventualidades de doença, velhice, invalidez e morte e em todas as situações de falta ou diminuição de meios de subsistência ou de capacidade para o trabalho, prevenção, promoção e proteção da saúde, através da prestação de cuidados de medicina preventiva, curativa e de reabilitação e assistência medicamentosa, educação e formação profissional dos cidadãos, resolução dos problemas habitacionais das populações e outras respostas sociais, desde que contribuam para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos (Segurança Social, 2011).

Torna-se, assim, imperativo entender melhor o papel destas instituições na economia Social numa ótica de curto e médio prazo, no contexto de uma sociedade com um futuro que será pautado por um contínuo envelhecimento, como entidades criadoras de emprego e como entidades que ajudam a contribuir para uma sociedade mais inclusiva (INE 2011; PORDATA, 2018). Em Portugal existem mais IPSS do que em qualquer outro país, e a maior parte delas nasce por iniciativa dos cidadãos (Lopes, 2014; Martins & Pinheiro, 2012; Montano, 2007; Nascimento, 2012; Oliveira & Verardo, 2007). As IPSS atuam com o objetivo de contribuírem para a melhoria das condições da população social em geral, promovendo a inclusão social dos mais desfavorecidos. Para isso, desenvolvem um conjunto de atividades que visam dar resposta às carências existentes na sua área de intervenção. Estas instituições geram, assim, no âmbito da sua génese, um conjunto de respostas sociais, que têm implícito a produção de um conjunto de bens e serviços destinados às suas populações alvo. Atualmente a Organização Mundial de

Saúde considera como desafio, aumentar a expectativa de vida ativa dos idosos e, conseqüentemente, uma melhor qualidade de vida. Nesta perspectiva, é necessário desenvolver respostas sociais adequadas às realidades e especificidades locais, com envolvimento e participação dos diversos agentes sociais. Na realidade concreta de Portugal, verificam-se alterações profundas da estrutura familiar, por vezes a família não tem capacidade e/ou disponibilidade de prestar assistência aos seus idosos. Deste modo, ficam muitas vezes sozinhos, ou ao encargo de vizinhos ou outros conhecidos. Assim, muitas dessas responsabilidades têm passado progressivamente para o domínio do Estado, sendo-lhe exigido a criação de medidas e equipamentos de resposta aos problemas e às necessidades dos idosos.

Segundo dados apresentados na Carta Social (2021), no período de 2000 – 2017, o número de entidades aumentou de uma forma contínua e significativa, registando uma evolução considerável, totalizando, em 31 de dezembro de 2017, cerca de 6500 entidades. Nesse ano, da totalidade de equipamentos sociais, 71,8% eram entidades não lucrativas. As respostas sociais com mais representatividade dirigidas às pessoas idosas, segundo a resposta de serviços e equipamentos sociais, são: Estrutura Residencial para Pessoas Idosas (ERPI), Centro de Dia (CD), Serviço de Apoio Domiciliário (SAD), Centro de Convívio, o Centro de Noite e o Acolhimento Familiar para pessoas idosas. Contudo, as principais respostas são: ERPI, CD e SAD. Desde 2000, que estas respostas dirigidas à população idosa têm registado um aumento significativo, contando com mais de 2700 novas respostas.

A gestão das Organizações do Terceiro Sector constitui uma tarefa complexa e desafiadora, devido às atuais exigências do envelhecimento populacional. Assim, as IPSS têm um futuro desafiador no que diz respeito aos seus recursos humanos e chefias (e.g. motivação, competências profissionais e pessoais, formação especializada) bem como as respostas sociais que oferecem face às necessidades reais da sociedade envelhecida (Barbosa et al., 2011; Duarte et al., 2006; Costa, 2013; Gohn, 2000; Jacob, 2013; Pedrosa et al., 2009; Pereira, 2013).

### **1.3.Satisfação, Motivação e *Burnout* nos recursos humanos das IPSS**

O trabalho surge como uma atividade, não só inerente ao indivíduo, mas também como uma ação indispensável para o desenvolvimento pessoal e coletivo, que se constitui uma fonte de bem-estar, por um lado, e mal-estar por outro, que acarreta um conjunto de riscos psicossociais. Atualmente as IPSS têm sido confrontadas com enormes mudanças e desafios, com impacto na saúde mental e física dos trabalhadores, em grande parte devido à

complexidade das tarefas que exigem adaptações constantes (Brown, Duck & Jimmieson; 2014; Riedl et al., 2012).

A satisfação e a motivação no trabalho refletem a forma como os profissionais se sentem nos seus contextos de trabalho e, embora com definições diferentes, têm sido identificadas como impactantes no bem-estar dos indivíduos, podendo a ausência de satisfação e motivação no trabalho resultar em *Burnout* pela falta de estratégias na resolução de problemas. Indivíduos com bons níveis de satisfação no trabalho revelam níveis de *stress* adequados e boa capacidade de adaptação, motivação e satisfação no trabalho, considerando a forma como lidam com estímulos stressantes (Mota-Cardoso et al., 2002). A satisfação no trabalho pode ser definida como um resultado da avaliação que o trabalhador faz acerca do seu trabalho, tratando-se assim, de um indicador positivo de bem-estar. No entanto é um fenómeno individual pelo que pode apresentar distintas causas como: eventos e condições de trabalho, remuneração, promoção na carreira, reconhecimento, ambiente e clima organizacional entre colaboradores (Marqueze & Moreno, 2005).

### **1.3.1. Conceito de Satisfação no trabalho**

A satisfação no trabalho é uma área complexa no que diz respeito à gestão de organizações e, portanto, merece atenção por parte dos seus diretores e chefias, uma vez que são as pessoas que, em conjunto e num todo, tornam possível a existência e funcionamento de uma organização. O conceito, por si só, é uma questão que apresenta diversas abordagens na literatura. Quando nos referimos à satisfação no trabalho, geralmente é feita uma associação ao indivíduo enquanto ser humano, com sonhos, expectativas, desejos, necessidades e aquilo que este considera ou não ser uma satisfação para si. Nesta perspetiva, a satisfação no trabalho parece estar no resultado das expectativas do indivíduo criadas no momento da oferta do emprego e o que este realmente encontra no desenvolvimento das suas funções (Davis & Nestrom, 1985; Reilly, 1991). Um indivíduo satisfeito no trabalho é aquele que desempenha as suas funções de forma positiva, pelas quais tem gosto, orgulho e se esforça a ter um bom desempenho, pelo qual é congratulado e reconhecido.

Kaliski (2007) que considera a satisfação no trabalho o fator-chave que leva ao reconhecimento, promoção e à conquista de outros objetivos que contribuem para um sentimento de satisfação. Parece, aqui, referir-se também ao nível de contentamento que o trabalhador pode sentir, face às recompensas auferidas, pelo seu desempenho (Statt, 2004; Ellickson & Logsdon, 2002; Spector, 1997; Schermerhorn, 1993. Rose (2001) refere que o nível de satisfação no trabalho funciona como um indicador do grau de integração dos trabalhadores

numa determinada organização. O termo satisfação no trabalho refere-se, assim, ao conjunto de atitudes e sentimentos que os indivíduos têm em relação ao seu trabalho: atitudes positivas indicam satisfação no trabalho, enquanto atitudes negativas indicam insatisfação no trabalho (Armstrong, 2006; Brief, 1998; George & Jones, 1999; Locke, 1976). Segundo estes autores, parece que o que faz com que o indivíduo possa estar satisfeito ou insatisfeito no seu contexto de trabalho pode, também, depender dos seus valores, ideologias, o seu feitio e personalidade, entre outros fatores. Assim, percebe-se facilmente que o nível de satisfação varia muito de pessoa para pessoa, pois depende muito do grau de contentamento que a pessoa detém na sua função. Assim, torna-se possível afirmar que a satisfação no trabalho se equipara a uma atitude, um estado de espírito singular para cada indivíduo. Poderia ser associada a um sentimento de realização pessoal, percebida de forma quantitativa ou qualitativa (Mullins, 2005). A singularidade de cada indivíduo está associada à existência de uma diversidade de definições de satisfação no trabalho. No entanto, este conceito não se cinge apenas a fatores internos, tornando-se muito limitadora a explicação do constructo. Assim, está também associado a questões externas ao indivíduo, correspondendo a uma combinação de fatores psicológicos, fisiológicos e ambientais que fazem com que uma pessoa sinta uma verdadeira satisfação com o seu trabalho. Esta abordagem sugere que a satisfação no trabalho depende de um conjunto de fatores externos e internos ao indivíduo que influenciam o seu sentimento de satisfação.

Existem diversos modelos teóricos que procuram explicar a satisfação no trabalho. Esses modelos teóricos surgem devido ao reconhecimento de que a satisfação no trabalho pode ter efeito nos resultados das pessoas (Dorman & Zapf, 2001; Heller, Judge & Watson, 2002;). Entre estes, podemos encontrar os fatores pessoais (fatores intrínsecos ao indivíduo), fatores do trabalho (extrínsecos ao indivíduo) e fatores mútuos (fatores simultaneamente intrínsecos e extrínsecos, que combinam a realidade pessoal com o ambiente de trabalho).

Relativamente aos fatores pessoais, são diversos os autores que verificaram que a satisfação no trabalho era afetada por fatores como a idade, género, saúde, religião, estado emocional, entre outros (Clarke et al., 1996; Janson & Martin, 1982; Kalleberg & Loscocco, 1983; Wright & Hamilton, 1978). Para além da idade e do género, outras variáveis pessoais (ou internas ao sujeito) foram analisadas, tais como a autoestima, a personalidade (ou temperamento) e o estado de espírito. De facto, Locke (1976), na sua definição de satisfação no trabalho, realça a importância do afeto, do estado emocional e do pensamento cognitivo, variáveis com as quais o conceito se relaciona (House, Shane & Herold;1996; Weiss & Cropanzano, 1996). Thomas e Ganster (1995), bem como Melchior e colaboradores (2007), nos seus estudos, perceberam que existe uma relação consistente entre satisfação no trabalho e

sintomas depressivos. De facto, verifica-se na literatura a associação entre insatisfação laboral e saúde mental diminuída (Wang & Pierre, 2005). Os autores verificaram, no seu estudo, que os funcionários com maior desgaste psicológico, altos níveis de esforço físico, insegurança no trabalho ou falta de apoio dos colegas de trabalho seriam mais propensos a sofrer de depressão relativamente a indivíduos que apresentaram baixo nível de *stress* em relação a estes fatores. Saijo e colaboradores (2014) verificaram que trabalhar longas horas sem folgas, horas extras e horários noturnos contribuíam para o desenvolvimento de *stress* e sintomas de depressão.

A cultura é considerada também como fator externo que influencia a forma como o indivíduo sente e percebe a sua satisfação ou insatisfação com o trabalho (Jackson, 2002; Saari, 2000; Saari & Erez, 2002; Saari & Schneider, 2001).

Dentro dos fatores laborais, George e Jones (1999) defendem que, além das atitudes dos trabalhadores dependerem do seu emprego como um todo, estas dependem igualmente de um conjunto de aspetos específicos (e.g. funções, ambiente de trabalho, colegas, chefes, salários, entre outros). Assim, apesar da satisfação no trabalho relacionar-se com fatores pessoais, também depende (e muito) dos fatores relacionados ao contexto laboral (fatores laborais) (Aguilar & Vlosky, 2010; Andrew et al, 2016; Borjas, 1979; Miller, 1990; Meng, 1990; Idson, 1990; Clark & Oswald 1996; Sousa-Poza e Sousa-Poza, 2000; Sloane & William, 2000; Spector, 1997; Vanderberg & Lance, 1992; Vieira, 2005). Na literatura é referido que os trabalhadores consideram os fatores laborais muito importantes, especificamente a existência de supervisão, salário, oportunidades de promoção, ambiente entre colegas, ambiente com chefia e funcionários, entre outros, sendo as funções desempenhadas a componente mais importante entre os trabalhadores (Heller et al., 2002; Jurgensen, 1978). Raziqa e Maulabakhsha (2015) verificaram que há uma relação positiva entre o ambiente de trabalho e a satisfação no trabalho. Os resultados são apoiados por Lee e Brand (2005), que no seu estudo concluíram que a satisfação no trabalho aumenta com um ambiente de trabalho propício. Bakotić e Babić (2013) descobriram que as condições de trabalho são um fator importante para a satisfação no trabalho, pelo que os trabalhadores em condições de trabalho difíceis apresentam maior insatisfação. Comprova-se, assim, que diferentes fatores dentro do ambiente de trabalho, como salários, horário de trabalho, autonomia dada aos empregados, estrutura organizacional e comunicação entre funcionários e gerência, podem afetar a satisfação no trabalho (Lane et al., 2010).

Como fatores mútuos, em que o emprego se insere, pode-se sublinhar a importância da interação positiva entre os funcionários, o trabalho de equipa, relacionamentos saudáveis, o papel da chefia e a qualificação, reconhecimento e competências (Arnetz, 1999; Battu et al.,

1999; Chandrasekar, 2011; Greasley et al., 2005; Griffin, Patterson & West, 2001; Johnson & Johnson, 2002; Petterson, 1998; Schroffel, 1999; Khan et al., 2012; Yunos & Kamal, 2017). Ainda sobre as qualificações, a literatura demonstra, assim, que a qualificação adequada do trabalhador às funções laborais exercidas apresenta uma relação direta com a satisfação no trabalho (Mavromaras et al. 2011; Bamundo & Kopelman, 1980; Chen & Francesco, 2000; Pereira & Coelho, 2013).

### **1.3.2. Motivação no Trabalho**

Kotler (2000) afirma que a motivação um estado interno que canaliza o comportamento no sentido de metas e objetivos e que tem um papel fundamental no comportamento de um indivíduo, assegurando que “uma pessoa motivada está pronta para agir”. Tendo por princípio estes pressupostos, reconhece-se que é de extrema importância que a motivação dos colaboradores seja alvo de permanente atenção dos gestores.

Existem diversas teorias que tentam explicar “o que” motiva o indivíduo, tentando compreender os fatores internos do indivíduo, “como” é orientado o comportamento para a satisfação dessa necessidade, e após a satisfação das necessidades o “porquê” de se manterem os comportamentos motivacionais, quais os fatores, que quando controlados, contribuem para prever o contínuo desempenho no trabalho

A Teoria da Autodeterminação (TAD) é considerada uma macro teoria da motivação humana (Deci, Olafsen & Ryan., 2017) e, apesar de não ser especificamente direcionada para contextos profissionais, evidencia um enorme potencial para compreender os comportamentos e os resultados organizacionais (Gagné & Forest, 2009;). Os estudos elaborados no contexto organizacional têm-se mostrado muito relevantes, pois demonstram que colaboradores autodeterminados evidenciam um maior bem-estar, experimentam um maior compromisso para com a organização e revelam menos intenção de *turnover*, i.e., saída da organização (Deci et al., 2017). Especificamente, a TAD sugere que o desempenho e o bem-estar dos colaboradores são afetados pelo tipo de motivação que os mobiliza para as atividades profissionais (Deci et al., 2017). Por sua vez, partindo do conceito de necessidades psicológicas básicas, esta teoria defende que a motivação dos colaboradores e, conseqüentemente, o seu bem-estar e desempenho, dependem da medida em que as suas necessidades de autonomia, competência e relacionamento são satisfeitas (Allen & van der Velden, 2013; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Rigby & Ryan, 2018). Estas três necessidades são nutrientes psicológicos inatos essenciais para o crescimento, integridade e bem-estar psicológico (Deci & Ryan, 2000). A autonomia é definida como a necessidade de um indivíduo ser autor dos seus próprios atos, de

experimental volição e de sentir que realiza as suas ações de acordo com os seus interesses e valores (Vansteenkiste et al., 2004). A competência, por outro lado, diz respeito à necessidade de alguém se sentir eficaz na consecução dos seus objetivos e de obter sucesso (Gagné & Forest, 2009). Por fim, o relacionamento refere-se à necessidade de interação e relação, ou seja, de uma pessoa se relacionar com outras pessoas ou grupos e experimentar um sentimento de pertença (Appel-Silva, Wendt, & Argimon, 2010). De acordo com a TAD, o grau de satisfação destas necessidades, ou seja, a medida em que elas são satisfeitas ou frustradas, origina diferentes tipos de motivação. As necessidades psicológicas básicas determinam a orientação motivacional dos indivíduos (autónoma versus controlada) que, por sua vez, gera diferentes resultados organizacionais (Deci et al., 2017; Gagné & Forest, 2009). Contrariamente às teorias clássicas da motivação (e.g., Teoria das expectativas de Vroom, Teoria da Fixação de Objetivos, Teoria de Maslow), para as quais esta era um constructo unidimensional de acordo com a sua quantidade (muita ou pouca motivação), esta teoria distingue-se pelo seu olhar multidimensional sobre a motivação. Por isso, considerando a quantidade, mas sobretudo a qualidade ou orientação da motivação, a TAD pressupõe a existência de diversos tipos de motivação, de acordo com as forças motivacionais subjacentes à ação (e.g. pressões internas ou externas, interesses e valores), dispendo-os num continuum de autodeterminação (Gagné & Forest, 2009; Rigby & Ryan, 2018; Deci & Ryan, 2000). No geral, a TAD distingue três tipos: a desmotivação/a motivação (ausência de interesse ou valor associados à ação (Rigby & Ryan, 2018), a motivação intrínseca (envolvimento numa atividade por esta ser inerentemente interessante e proporcionar prazer, na ausência de qualquer recompensa aparente (Gagné & Forest, 2009) e a motivação extrínseca (envolvimento numa atividade por razões instrumentais - receber recompensas e aprovação, evitar punições ou críticas ou atingir uma meta valorizada pessoalmente - mediante a perceção de uma contingência entre o comportamento e a consequência desejada (Deci et al., 2017).

Segundo a TAD, enquanto a motivação intrínseca é invariavelmente autónoma, a motivação extrínseca varia no grau em que é autónoma (Deci & Ryan, 2000). Para explicar esta variação, a teoria utiliza os termos de internalização e integração [processos pelos quais o indivíduo capta e adota uma regulação externa e a integra com outros aspetos de si, tornando-se regulada internamente (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2009)]. Estes processos permitem entender que um comportamento extrinsecamente motivado pode ser mais ou menos internalizado e integrado no seu *self* (i.e., mais ou menos autodeterminado). Quando completos, os colaboradores de uma organização podem realizar, de forma voluntária, atividades que não são intrinsecamente motivadoras por se identificarem com os objetivos e a missão da

organização. Consoante o grau de internalização e de autodeterminação, a motivação extrínseca é subdividida em quatro tipos de regulação: a regulação externa, a regulação introjetada, a regulação identificada e a regulação integrada (Deci & Ryan, 2000). A regulação externa representa o típico caso de motivação extrínseca, o mais controlado e, conseqüentemente, o menos autodeterminado e internalizado, pois o comportamento de alguém ocorre mediante a obtenção de uma recompensa ou o evitamento de uma punição de terceiros. A regulação introjetada, relativamente controlada e internalizada, pressupõe que as ações ocorram devido a pressões internas (por exemplo, evitar sentimentos de culpa, obter orgulho ou aumentar a autoestima). A regulação identificada ocorre quando o indivíduo age porque o comportamento, ou o seu resultado, é de importância pessoal e está de acordo com os seus valores, o que indica comportamentos mais autónomos. Por fim, a regulação integrada é a forma mais autodeterminada e internalizada da motivação extrínseca, onde ações extrinsecamente motivadas são totalmente volitivas e autónomas. Com esta regulação, as pessoas não se consideram reguladas externamente, pois não só identificam a importância da ação, como a integram com outros aspetos de si. Apesar do comportamento ser volitivo, continua a ser uma forma de motivação extrínseca, visto ser motivado pelo seu valor instrumental em relação a um resultado separável e não pela satisfação inerente ao mesmo (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Deci & Ryan, 2000). Por sua vez, à exceção da desmotivação, estes tipos de motivação são agrupados em motivação autónoma ou motivação controlada (Deci et al., 2017; Gagné & Deci, 2005). A motivação autónoma (regulação identificada e integrada e motivação intrínseca) respeita a situações em que as pessoas realizam a atividade de livre vontade, enquanto a motivação controlada (regulação externa e introjetada) reflete o grau em que alguém se sente pressionado a realizar certas ações devido a contingências externas ou internas (Deci et al., 2017).

Ao contrário da motivação controlada e da desmotivação, a motivação autónoma produz os resultados comportamentais e atitudinais mais desejáveis (Deci et al., 2017). Subseqüentemente, a TAD compreende um continuum de autodeterminação, entre a desmotivação e a motivação intrínseca, de acordo com o grau em que os comportamentos subjacentes são controlados – lado esquerdo – ou autónomos – lado direito (Gagné & Deci, 2005). Este continuum varia desde a ausência de autonomia até ao máximo de autodeterminação (Deci et al., 2017; Deci & Ryan, 2000). Assim, no extremo esquerdo do continuum encontra-se a desmotivação, que é caracterizada pela completa ausência de internalização e de autodeterminação. Em seguida, encontra-se a regulação externa e a motivação introjetada que são tipos de motivação controlada. Por fim, em sentido crescente para uma maior

autodeterminação, encontra-se a regulação mais autónoma que compreende as motivações integrada e identificada e, no seu extremo, a motivação intrínseca (Gagné & Deci, 2005; Gagné & Forest, 2009). Com base nesta conceitualização, Gagné et al. (2015) propuseram um modelo aplicado em contexto de trabalho, que operacionalizava a motivação para o trabalho em seis tipos (desmotivação, regulação externa material (e.g. dinheiro) e social (e.g. elogio), regulação introjetada, regulação identificada e motivação intrínseca) e a partir do qual criaram uma escala – a *Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015) - que procurava saber a razão pela qual o trabalhador coloca esforço no seu trabalho. Uma das melhorias que esta escala oferece em relação a outras anteriores remete para a consideração de uma subescala de motivação externa material e outra de motivação externa social. Porém, uma das suas limitações remete para o facto de não incluir uma subescala de regulação integrada, por ser estatisticamente difícil a separação com a subescala da motivação identificada.

A TAD defende que cada um destes tipos de motivação tem um efeito específico no desempenho (Deci & Ryan, 2000). Deste modo, considera que a motivação é de melhor qualidade quando o comportamento é autodeterminado. Por sua vez, a maior qualidade motivacional é preditiva de um vasto conjunto de resultados positivos em relação a diversas dimensões do trabalho (e.g., desempenho, maior aprendizagem, esforço, comprometimento afetivo; Gagné et al., 2015; Rigby & Ryan, 2018), mediante a satisfação das três necessidades psicológicas básicas. Isto é, quando a autonomia, a competência e o relacionamento são satisfeitas surgem resultados amplamente valorizados pelas organizações. Pelo contrário, é esperado que as formas mais controladas da motivação estejam relacionadas negativamente ao bem-estar e positivamente ao *turnover* (Gagné et al., 2015). Nesta lógica e de acordo com Gagné e Deci (2005) e Deci e Ryan (2000), quem gere uma organização deve procurar contextos que satisfaçam as necessidades psicológicas básicas, de modo a potenciar a motivação autónoma dos colaboradores. Gagné et al. (2015) referem que, muitas vezes, pode ser mais vantajoso para as empresas promover a internalização do valor da tarefa – motivação identificada – do que promover a motivação intrínseca, pois algumas tarefas não são inerentemente interessantes (Gagné & Deci, 2005).

### **1.3.3. Burnout**

O conceito de *burnout* foi sendo moldado ao longo da sua história, acompanhando o desenvolvimento das investigações nesta área. O primeiro antecedente histórico remete-nos ao ano de 1935, quando Schwartz e Hill descreveram a perda de motivação das enfermeiras que trabalhavam numa clínica psiquiátrica em relação ao seu trabalho. Contudo, os primeiros

artigos científicos foram escritos apenas em 1975 por Freudenberger, um psiquiatra que trabalhava numa agência de cuidados médicos alternativos, e em 1976 por Cristina Maslach, uma psicóloga social cuja área de interesse assentava nas emoções em contexto de trabalho. Em comum, o facto destas primeiras pesquisas sobre o *burnout* terem as suas raízes nas ocupações/profissões relacionadas com a prestação de cuidados ao outro (e.g., médicos e enfermeiros), nas quais o cerne do trabalho consistia na relação entre estes profissionais e os seus pacientes, focalizando a atenção nas emoções individuais e nos motivos e valores que lhe estão subjacentes – ainda hoje, estas profissões são as mais estudadas quando se aborda a problemática do *burnout*. Estes primeiros trabalhos permitiram entrelaçar o foco central, quer nas diversas relações entre o profissional e o cliente, como também nas relações entre o profissional e os seus colegas de trabalho, ou mesmo entre este e os seus familiares (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Segundo as autoras, estas relações constituíam-se como fonte de tensões emocionais e recompensas, funcionando como estratégias de *coping* para o *stress* laboral. A centralidade destas interações permitiu tornar claro que uma análise global e contextual deste fenómeno seria o modo mais apropriado para perspetivá-lo. De acordo com Maslach et al. (2001), uma primeira fase das pesquisas em *burnout*, denominada de fase pioneira, foi caracterizada por um trabalho exploratório com o objetivo de articular este fenómeno, descrevendo-o, dando-lhe um nome e demonstrando que não era uma resposta normal em contexto laboral. Segundo as autoras, a segunda fase, denominada de fase empírica, surgiu mais recentemente com as investigações a encaminharem-se para uma pesquisa empírica e sistemática, caracterizadas por uma natureza quantitativa, recorrendo para tal a instrumentos aplicados a um vasto número de populações. Esta fase permitiu o surgimento de instrumentos para a avaliação do *burnout*, como o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), desenvolvido por Maslach e Jackson em 1981, que se apresenta como o instrumento mais utilizado pela literatura e que iremos utilizar também no presente trabalho.

O próprio conceito de *burnout* passou por uma fase de alguma indefinição devido à falta de uma explicação empírica e coerente que pudesse consubstanciar com exatidão este fenómeno. Subsiste ainda hoje alguma dificuldade em articular esta síndrome com a teoria. Contudo, desde cedo que se verificou um consenso subjacente às três dimensões desta síndrome, o que permitiu a sua conceção teórica enquanto conceito multidimensional (Maslach 1982, 1998, citada por Maslach et al., 2001). Foi deste modo definido como uma síndrome caracterizada por uma diversidade de sintomas em contexto de trabalho, sendo os mais característicos relacionados com os elevados sentimentos de exaustão emocional e

despersonalização, e baixos sentimentos de realização pessoal (Maslach & Jackson, 1981). A exaustão emocional refere-se a sentimentos de esvaziamento dos recursos emocionais dos profissionais afetados (Maslach & Jackson, 1981), que sentem não poder dar mais de si aos outros, apresentando dificuldades em lidar com as emoções dos outros (Reynaert et al., 2006).

Esta é uma característica central e o sintoma mais óbvio do *burnout*, sendo a dimensão que mais é reportada pelos sujeitos (Maslach et al., 2001). Segundo estes autores, a exaustão emocional encontra-se na origem de comportamentos de distanciamento emocional e cognitivo do profissional em relação ao seu trabalho, utilizados como estratégias de *coping* para lidar com as exigências do trabalho. Desta definição depreende-se que a exaustão emocional se verifica ao nível de dois fatores; as queixas físicas ou somáticas e as queixas psicológicas (Reynaert et al., 2006). A despersonalização é consequência direta da primeira dimensão (Reynaert et al., 2006) e refere-se a sentimentos e atitudes negativas e cínicas em relação ao outro (Maslach & Jackson, 1981). Estes sentimentos cínicos tendem a estar relacionados com a exaustão emocional uma vez que as investigações têm permitido confirmar que estas dimensões se encontram fortemente associadas (Maslach et al., 2001). Estes autores referem que a despersonalização é vista como uma tentativa dos profissionais se distanciarem dos clientes/utentes, ignorando as suas qualidades únicas e atrativas que possuem enquanto seres humanos. As tarefas dos profissionais são mais geríveis quando as pessoas, alvo dos seus serviços, são consideradas objetos impessoais, motivo pelo qual os profissionais exaustos recorrem ao distanciamento cognitivo, desenvolvendo atitudes de indiferença e cinismo. De acordo com Frasquinho (2005), originalmente a despersonalização apresenta-se como uma defesa inconsciente da carga emocional gerada pelo contacto direto com o outro, desencadeando nos visados, atitudes insensíveis em relação aos outros surgindo como uma barreira para evitar, no sujeito, o impacto nocivo que os problemas e sofrimentos dos outros desencadeiam. A dimensão da despersonalização tem sido também apelidada de cinismo. Recentemente, Salanova, Llorens e Schaufeli (2011) propõem que uma denominação diferente para a dimensão despersonalização, a que chamam distanciamento mental. Esta dimensão já engloba o conceito de despersonalização definido como sendo as atitudes de distanciamento em relação às pessoas e o conceito de cinismo definido como sendo as atitudes de distanciamento para com o trabalho. Por último, o défice de realização pessoal é consequência das duas dimensões anteriores (Reynaert et al., 2006). De acordo com Maslach e Jackson (1981), refere-se à tendência do profissional para autoavaliar de forma negativa o seu contributo enquanto profissional, tendendo a experimentar sentimentos de insatisfação e infelicidade com a sua realização no trabalho, experimentando uma frustração relativamente ao sentido que

outrora atribuía à sua profissão (Reynaert et al., 2006). A relação desta dimensão com as duas outras dimensões é menos consensual e muito mais complexa.

Por um lado, parece tratar-se duma função do esgotamento, do cinismo, ou duma combinação entre estes (Maslach et al., 2001), por outro, dificilmente um profissional se sente realizado quando se sente esgotado ou quando as pessoas para quem trabalha lhe são indiferentes. A falta de eficácia parece estar associada à falta de recursos, ao passo que a exaustão emocional e a despersonalização tendem a estar associadas à sobrecarga de trabalho e ao conflito social (Maslach et al., 2001). Como consequência da baixa realização pessoal, os profissionais tendem a desenvolver sentimentos de incompetência, baixa autoestima e recriminações pessoais (Frasquinho, 2005).

Talvez por não existir um conceito único e consensual que defina *burnout*, foram-se desenvolvendo várias perspetivas de análise da problemática. Volpato e colaboradores (2003), citados por Frasquinho (2005), mencionam que na compreensão do *burnout* podemos adotar quatro perspetivas diferentes e que não se excluem mutuamente: a perspetiva clínica, que considera o *burnout* como o resultado do excessivo empenho do profissional ao desenvolver a sua atividade com expectativas de sucesso irrealistas, sendo considerada uma variável pessoal; a perspetiva social-psicológica, que considera que os fatores determinantes do *burnout* são os stressores relativos à atividade laboral; a perspetiva organizacional, que enfatiza as características organizacionais como desencadeadoras de *burnout*; e por último, a perspetiva social-histórica, que aponta para o atual modelo da sociedade, baseada principalmente em valores mais individualistas, como um dos maiores fatores de risco do *burnout*. Cada uma destas perspetivas considera diferentes aspetos, muitas vezes relacionados, que estão na origem do fenómeno.

#### *- Burnout como subcategoria de stress profissional*

O *burnout* sempre esteve associado ao conceito de *stress*, nomeadamente o *stress* profissional ou ocupacional, apresentando aliás uma elevada correlação entre ambos, pelo que se julga adequado apresentar breves argumentos relativos às diferenças entre ambos os conceitos. De acordo Ross e Altmaier (1994), citado por Pais-Ribeiro (2005), o *stress* ocupacional resulta da interação entre o trabalhador e as características do trabalho (e.g., condições de trabalho) de tal forma que as exigências dessa interação ultrapassam a capacidade do sujeito para lidar com a situação. Neste estado de *stress*, o sujeito continua a sentir-se identificado com o seu trabalho, percebendo a coerência e o sentido do mesmo (Rojas, 2007). O *stress* ocupacional é um conceito unidimensional e uma experiência individual. Já o *burnout*

é diferente e ultrapassa essa experiência individual, na medida em que a experiência profissional é negativa, tudo se torna absurdo e desprovido de sentido por que o sistema falha (Rojas, 2007, p. 236). Ao contrário do *stress*, o *burnout* não tem uma face positiva, sendo apenas um estado psicológico negativo fruto de resposta prolongada a stressores emocionais e interpessoais crónicos em contexto de trabalho (Maslach et al. 2001). O facto dos valores de *burnout* apresentam-se bastante estáveis ao longo do tempo, apoia a teoria de que o *burnout* é uma resposta prolongada ao *stress* crónico em contexto de trabalho. De acordo com Pines e Keinan (2005), apesar do *burnout* e do *stress* serem ambos respostas adversas aos stressores laborais, surgem fortes evidências que estes conceitos apresentam diferentes antecedentes, correlações e consequências. Para estes autores, os stressores específicos do trabalho (considerados antecedentes) estão mais associados ao *stress* do que ao *burnout*, ao passo que a importância do trabalho está mais associada a *burnout* que ao *stress*. De igual modo, segundo os autores, o *burnout* mostrou-se mais associado a determinadas consequências tais como défice de satisfação no trabalho, desejo de abandonar a profissão, sintomas físicos e emocionais, e perceção do desempenho individual. Apesar destas evidências, Pines e Keinan (2005) consideram o *burnout* como sendo uma subcategoria do *stress*. Contudo, o peso que colocam na importância do significado que a pessoa dá ao seu trabalho, leva-os a sugerir que para tratar e prevenir o *burnout*, o foco não deve ser a redução do *stress* ou das tarefas stressantes, mas sim centrar-se no sentido que as pessoas dão trabalho, reforçando sentimentos de importância do seu papel enquanto profissional e a sua contribuição significativa para a sociedade.

#### **1.4. Formação profissional e a sua importância no contexto das IPSS**

Com o atual quadro económico tornou-se perentório para as organizações adquirirem maior visibilidade e procurarem um maior nível de sustentabilidade e conhecer novos fatores de competitividade, permitindo criar estratégias de qualificação e de desenvolvimento dos recursos humanos. Esta necessidade deve-se, entre outras razões, ao acelerado ritmo do desenvolvimento tecnológico e científico, que tem provocado sucessivas reestruturações nas empresas e instituições, encontrando-se este desenvolvimento como pano de fundo na importância da qualificação profissional para o sucesso das organizações (Antunes, 2010). Ou seja, os trabalhadores necessitam de ter competências cognitivas e relacionais mais elevadas para que possam ter uma maior capacidade de adaptação às alterações organizacionais das instituições onde desenvolvem a sua atividade profissional, devido às constantes flutuações do mercado de trabalho, das várias medidas políticas que vão surgindo e às consequências que

delas advêm (Lopes, 1995). Desta forma, é importante que as próprias organizações apostem na qualificação dos seus profissionais, tendo em conta a sua individualidade, a especificidade do cargo e, principalmente, o “saber-fazer” dos seus profissionais (Lopes, 1995). Esta aposta na qualificação profissional é um dos fatores que promovem a qualidade de uma Organização (Lopes, 1995). Este conceito está relacionado com as diferentes perceções de cada indivíduo e é influenciado por vários fatores culturais e sociais. Para Antunes (2010, p. 25) a qualidade é o “grau de satisfação de necessidades ou expectativas expressas, geralmente implícitas ou obrigatórias, dado por um conjunto de elementos diferenciadores intrínsecos”. Ou seja, no que se refere a organizações como as IPSS, quando procuramos os seus serviços pretende-se que tenham qualidade e que os seus colaboradores tenham competências para exercer a profissão.

A formação profissional é vista como um conjunto de atividades que visa a aquisição de capacidades práticas, conhecimentos, comportamentos e atitudes que são exigidos a um indivíduo para o exercício das funções de uma profissão ou várias em qualquer ramo de atividade económica. E esta tem de ser encarada numa perspetiva de formação ao longo da vida, em que se procura melhorar competências, conhecimentos e aptidões de forma contínua (Antunes, 2010).

Assim, a formação profissional constitui, nos tempos atuais, um elemento estratégico de gestão em qualquer organização, já que intervém e condiciona o desempenho do seu principal recurso, as pessoas. Assim, existe uma ligação direta entre o desempenho profissional e a formação profissional dos trabalhadores. Desta forma, já que um dos principais recursos de uma organização é o elemento humano, deve, assim, fazer parte das despesas gerais da organização os encargos relacionados com as formações. No caso das IPSS, são os seus profissionais que fazem a instituição. Desta forma, é necessário que os seus gestores apostem nas formações destes, para aumentar a qualidade dos serviços. Como refere Lopes (1994) não cabe apenas às instituições oficiais de promoção de formação profissional a aposta na formação dos trabalhadores, a empresa tem um papel cada vez mais proeminente na constituição do capital humano dos seus trabalhadores. Mas não basta promover as ações de formação e a participação nestas, é preciso valorizar também um bom ambiente de trabalho, levando ao aumento da produtividade. Ao promover a formação dos profissionais, há que ter também em conta o “saber ser” e o “saber estar”, ou seja, é importante apostar nas relações interpessoais, na capacidade de reagir ao imprevisível de forma assertiva e na capacidade de comunicação com os outros, além dos conhecimentos teórico-práticos. Tal como afirma Cardim (1993), citado por Sousa:

“a formação profissional é promotora de melhorias ao nível do desempenho; aumenta a produtividade; acresce a identificação do trabalhador com a missão e os objetivos da organização; melhora o relacionamento entre os níveis hierárquicos; eleva a motivação e a participação; facilita a comunicação interna e a gestão de conflitos e melhora a imagem social da organização.” (2010; p. 62)

Nas instituições que dão apoio à população idosa importa também ter em conta as competências psicológicas dos colaboradores recrutados. Não basta saber e dominar a parte técnica dos cuidados prestados aos idosos; é também importante valorizar as relações entre colaboradores e idosos. Ou seja, há que respeitar o utente e assegurar os seus direitos, mesmo tendo as suas limitações, e não o culpar de algum problema pessoal existente, tratando-o de forma mais ríspida. Assim, há que valorizar comportamentos assertivos e promover a diferenciação entre a vida pessoal e a vida profissional.

A preocupação das IPSS para assegurar a formação aos seus colaboradores tem sido uma constante, para garantir a qualidade dos serviços prestados, principalmente na vertente técnica. A falta de formação profissional na área dos cuidados prestados aos idosos leva a que o trabalhador desenvolva uma síndrome decorrente do *stress*, da falta de apoio e de formação. Este acontece a três níveis: o nível da exaustão emocional, o nível da despersonalização e o nível da baixa realização profissional (Ferreira, 2018) Em relação à exaustão emocional, o trabalhador experiencia uma sensação de esgotamento, de falta de entusiasmo e de energia em relação ao trabalho. Levando a que desenvolva uma insensibilidade para com os idosos, colegas e a própria organização, tratando-os como objetos. Quando entra nesta fase, a chamada despersonalização, o trabalhador trata todos os que o rodeiam como algo desprovido de “ser”. Quando chega ao limite, o trabalhador sente um baixo nível de realização profissional, em que a pessoa apresenta uma infelicidade e uma insatisfação com a profissão, uma autoestima muito baixa e uma avaliação de si mesmo bastante negativa. Esta síndrome leva a que a produtividade reduza substancialmente e o trabalho tenha pouca qualidade. Assim, é importante a valorização de ações de formação específicas nesta área, dotando-os de competências, quer a nível de técnicas, quer a nível comunicacional.

### **1.5.Problemática para o presente estudo**

O envelhecimento da população em Portugal, é em geral, um facto que tem sido referido e é do conhecimento da sociedade. Importa, pois, desenvolver meios para melhor atender e

responder às dificuldades do crescente grupo de pessoas idosas. Não sendo o envelhecimento um problema, mas uma parte natural do ciclo de vida, é desejável que constitua uma oportunidade para viver de forma saudável e autónoma o mais tempo possível. Isto implica uma ação integrada ao nível da mudança de comportamentos e atitudes da população em geral e da formação dos profissionais de saúde e de outros campos de intervenção social. Torna-se também necessária uma adequação dos recursos humanos afetos às IPSS portuguesas tendo em consideração as novas realidades sociais e familiares que acompanham o envelhecimento individual e demográfico e um ajustamento do ambiente às fragilidades que, frequentemente, acompanham a idade avançada. Não obstante a importância da formação profissional especializada, existem outras variáveis que precisam ser analisadas pois podem impactar na qualidade dos serviços, das respostas sociais oferecidas, bem como na qualidade do empenho e dedicação que os profissionais colocam nas suas funções diariamente (e.g. satisfação no trabalho, existência de *burnout*, motivação profissional).

Tendo em consideração a fundamentação teórica enunciada, foram levantadas algumas reflexões que serviram de base à construção da presente investigação, nomeadamente: (a) a importância que a formação profissional tem no desempenho profissional dos colaboradores das IPSS no âmbito do envelhecimento; (b) a existência de fatores pessoais, laborais ou mistos que possam influenciar o desempenho destes colaboradores (c) a importância destes fatores para a qualidade dos serviços existentes.

Foram levantadas as seguintes questões de partida: (a) Qual a principal motivação no trabalho dos profissionais de IPSS?; (b) Será que essa motivação varia em função de algumas variáveis sociodemográficas (como o sexo e a idade)?; (c) Qual o nível de satisfação com a formação profissional recebida?; (d) Será que os profissionais se encontram globalmente satisfeitos com o seu trabalho?; (e) Será que a satisfação no trabalho varia em função de algumas variáveis sociodemográficas?; (f) Será que estes profissionais revelam apresentar valores elevados de *burnout*?; (g) Será a satisfação com a formação profissional está associada a mais satisfação no trabalho, mais motivação autónoma e menor *burnout*?

Consideramos assim, de especial relevância o estudo da motivação e satisfação profissional, as competências adquiridas pela formação, e os níveis de *Burnout* de modo a delinear linhas orientadoras para as IPSS em Portugal, para que possam responder às reais necessidades e desafios do “novo envelhecimento”.

## 1.6. Objetivos

Depois de reconhecido o problema, definiram-se objetivos de investigação. Pretende-se, assim, perceber se os recursos humanos das IPSS estão preparados para responder aos desafios impostos ao envelhecimento da população portuguesa. Adicionalmente, interessa compreender se os recursos humanos das IPSS estão satisfeitos e motivados para as funções que desempenham, se estes têm a formação profissional adequada às suas funções e à realidade da instituição. Acresce-se a importância de analisar se a presença de *burnout* pode influenciar, de alguma forma, a desmotivação, ou se a desmotivação advém da formação não especializada (caso se verifique).

O objetivo geral deste trabalho é estudar se os recursos humanos, nomeadamente Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos e Equipa Operacional das IPSS portuguesas do âmbito do envelhecimento estão preparados para responder aos desafios impostos ao envelhecimento. Neste sentido, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

1. Analisar o grau de motivação e satisfação laboral nos recursos humanos das IPSS portuguesas;
2. Analisar os níveis de satisfação profissional dos recursos humanos das IPSS portuguesas com a formação disponibilizada;
3. Estudar os níveis de *Burnout* dos recursos humanos das IPSS portuguesas;
4. Estudar e comparar os níveis de satisfação e motivação profissional de acordo com o cargo desempenhado (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos ou Equipa Operacional);
5. Estudar e comparar os níveis de *Burnout* de acordo com o cargo desempenhado (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos ou Equipa Operacional);
6. Relacionar as variáveis sociodemográficas idade, género, estado civil, escolaridade, tipo de função desempenhada, tempo de serviço, vencimento, horários, com a satisfação e motivação e com os níveis de *Burnout*;
7. Estudar a relação entre motivação e satisfação profissional com os níveis de *Burnout* nos recursos humanos das IPSS portuguesas.

## **PARTE II – INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA**

### **2.1. Desenho de investigação**

O presente projeto de investigação é de cariz transversal, com recurso ao método quantitativo e a um processo de amostragem do tipo não probabilístico.

### **2.2. Participantes**

Para o presente estudo foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística de conveniência. Foram considerados participantes elegíveis: trabalhadores no ativo das suas funções nas organizações, particularmente em IPSS. Como critérios de inclusão foram tidos em conta a elegibilidade dos participantes: terem, no mínimo, 18 anos de idade; estarem a trabalhar em IPSS em contexto do envelhecimento; deterem no mínimo 1 ano de experiência profissional na área do envelhecimento e serem residentes em Portugal. Não foram estabelecidos critérios relativamente às áreas profissionais.

Pretendeu-se deter uma amostra dos colaboradores de IPSS ao nível nacional, pelo que o questionário foi disponibilizado online cuja recolha de dados foi efetuada através do Google Forms. Pretendeu-se desta forma obter dados fidedignos de uma realidade dos agentes sociais formais que estão integrados em respostas sociais no âmbito do envelhecimento, a nível nacional.

### **2.3. Instrumentos de avaliação**

Os instrumentos presentes no protocolo de avaliação foram selecionados tendo em conta os objetivos delineados no presente estudo, assim como a população alvo.

#### *Caracterização sociodemográfica*

Para descrever sociodemograficamente a amostra foi criado um questionário que incluiu as seguintes variáveis em estudo: idade, género, estado civil, número de filhos, habilitações, profissão, situação contratual, carga horária semanal, tempo de serviço, número de horas de formação, tipo de formação e vencimento.

#### *Formação*

Para medir a perceção dos colaboradores relativamente à formação utilizaram-se 8 itens da escala desenvolvida por Sobral et al., (2019). Com uma escala de Likert de 7 pontos, cujo

ponto 1 corresponde a “Discordo totalmente” e o 7 a “Concordo totalmente”. O questionário consiste nas seguintes questões: (1) A formação/experiência que tenho recebido com este trabalho tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral?; (2) Tenho recebido formação/experiência que me ajudará a manter-me a trabalhar nesta instituição onde estou?; (3) Com a formação/experiência que tenho recebido neste trabalho tenho aumentado a probabilidade de me manter empregado?; (4) Com a formação/experiência que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro da instituição onde estou a trabalhar?; (5) Com a formação/experiência que tenho recebido com este trabalho será mais fácil arranjar um emprego?; (6) Com a formação/experiência que tenho recebido com este trabalho conseguirei arranjar um trabalho melhor?; (7) A formação/experiência que tenho recebido tem aumentado o meu valor nesta instituição?; (8) A formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro desta instituição onde estou?

### *Motivação*

A motivação para o trabalho foi avaliada com a versão Portuguesa da *The Multidimensional Work Motivation Scale* (MWMS; Gagné et al., 2015; Versão Portuguesa: Lopes et al., 2022), baseada na conceptualização multidimensional da motivação da teoria da autodeterminação. A MWMS é composta por 19 itens que pretendem avaliar a motivação para o trabalho a partir dos diferentes tipos de motivação que a Teoria da Autodeterminação (TAD, de Deci & Ryan, 2000) distingue. Assim, os itens avaliam seis dimensões: a (1) desmotivação (três itens; e.g., “Não me esforço porque na verdade sinto que o meu trabalho é uma perda de tempo), a regulação externa que se subdivide em (2) regulação externa material (três itens; e.g., “Para evitar ser criticado por outras pessoas”) e (3) regulação externa social (três itens; e.g., “Porque me arrisco a perder o meu trabalho se não me esforçar o suficiente”), (4) regulação introjetada (quatro itens; e.g., “Porque preciso de provar a mim mesmo que consigo”), (5) regulação identificada (três itens; e.g., “Porque esforçar-me neste trabalho tem um significado pessoal para mim”) e, por último, (6) a motivação intrínseca (três itens; e.g., “Porque fazer o meu trabalho me diverte”). Os itens foram respondidos numa escala de resposta de sete pontos, que varia entre “nada” (1) a “completamente” (7). No estudo original foi testada, pelos autores, a confiabilidade (alfa de Cronbach maioritariamente entre .70 e .80).

### *Satisfação com o trabalho*

Para avaliar o grau de satisfação profissional foi utilizada a escala *Brief Index of Affective Job Satisfaction*, desenvolvida por Thompson e Phua (2012). Avaliada através da escala

original *Brief Index of Affective Job Satisfaction* (BIAJS) (Thompson & Phua, 2012), composta por uma única dimensão constituída por 4 itens (que refletem o nível de satisfação do colaborador para com a instituição, como por exemplo: “Sinto prazer real no meu trabalho ou na maioria dos dias, estou entusiasmado com o meu trabalho”). As respostas são classificadas em escala Likert de cinco pontos variando de 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente. No estudo original, o valor de Alpha de Cronbach foi de 0.80.

### *Burnout*

O MBI (Maslach et al., 1996) foca-se essencialmente nos contextos profissionais. Este instrumento é analisado em dois fatores: o primeiro que mede a exaustão emocional através de 5 itens (item 4, 5, 6, 7 e 8) num total de 30 pontos, fator que descreve os sentimentos de uma pessoa exausta emocionalmente com o seu trabalho, e o segundo fator que mede a despersonalização/cinismo, que é medida por cinco itens (9, 10, 11, 12 e 13), num total máximo de 30 pontos, e descrevem uma resposta impessoal e fria dos profissionais face aos seus clientes.

No MBI resultados mais elevados nas dimensões de exaustão emocional e despersonalização representam maiores valores de *burnout*.

## **2.4. Procedimentos**

Todos os procedimentos de confidencialidade e anonimato foram salvaguardados mediante um consentimento informado e ao abrigo do Regulamento Geral de Proteção de Dados.

## **2.5. Resultados**

### **2.5.1. Caracterização da amostra**

A amostra interveniente neste estudo é composta por 234 indivíduos, sendo que a sua distribuição respeitante ao sexo revela uma maioria considerável do sexo feminino (n= 216, 92.3%) em relação ao sexo masculino (n= 18; 7.7%). Apresentam idades compreendidas entre os 22 e os 66 anos, sendo a idade média aproximadamente de 39 anos ( $M = 39.15$ ;  $DP = 8.22$ ).

Relativamente ao estado civil a maioria dos participantes são casados ou vivem em união de facto (n = 156, 66.7%), seguidos pelos participantes solteiros (n= 64, 27,4%). Mais de metade dos participantes referiu que tem filhos (n= 150, 64,1%) entre os quais, a maior parte tem entre um (n= 71, 30.3%) e dois filhos (n= 64, 27,4%). Quase todos os participantes referiu viver acompanhado (n= 212, 90,6%).

**Tabela 1***Caracterização da amostra (N = 234)*

		n	%
Sexo	Feminino	216	92.3
	Masculino	18	7.7
Estado Marital	União de Facto/Casado	156	66.7
	Solteiro	64	27.4
	Divorciado	9	3.8
	Viúvo	1	.4
	Outra	4	1.7
Filhos?	Sim	150	64.1
	Não	84	35.9
Quantos filhos?	1	71	30.3
	2	64	27.4
	3	12	5.1
	4	1	.4
	5	1	.4
Vive Sozinho?	Não	212	90.6
	Sim	20	8.5

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

A formação académica da amostra centra-se particularmente em Bacharelato ou Licenciatura (n = 111, 47,4%) sendo a área de estudos mais premente “Serviço Social” (n = 64; 27,4%) seguida pela “Educação Social” (n = 30; 12,8).

Ao analisar a situação contratual dos participantes é possível verificar que cerca de 90% (n = 211) são trabalhadores efetivos, apenas 8% (n = 19) são trabalhadores com contrato a termo ou temporário e cerca de 1% (n = 2) é trabalhador independente. Quanto à resposta social de IPSS em que os participantes laboram: 155 (66.2%) referem trabalhar numa ERPI; 126 (53.8%) trabalha em Centro de Dia; 110 (47%) faz parte do Serviço de Apoio Domiciliário; 26 (11.1%) estão afetos a um Centro de Convívio e 10 (4.3%) trabalham num Centro de Noite.

No que concerne ao número de horas de formação percecionadas pelos participantes desta investigação cerca de 51% (n = 119) dos indivíduos refere ter recebido menos de 35 horas de formação, enquanto cerca de 25% (n = 58) refere ter assistido a mais de 40 horas de formação.

**Tabela 2**

*Caracterização da amostra – IPSS (N = 234)*

		<i>n</i>	<i>%</i>
Escolaridade	Inferior ao 9º ano	1	.4
	Entre o 9º e o 12º ano	33	14.1
	Bacharelato / Licenciatura	111	47.4
	Pós-Graduação / Especialização	42	17.9
	Mestrado	44	18.8
	Doutoramento	3	1.3
Formação Geral	12º ano	9	3.8
	Serviço Social	64	27.4
	Educação Social	30	12.8
	Animação	21	9.0
	Gerontologia	18	7.7
	Psicologia	14	6.0
	Outras	77	32.9
	<i>Missing</i>	1	.4
Situação Contratual	Trabalhador efetivo	211	90.2
	Trabalhador com contrato a termo/ temporário	19	8.1
	Trabalhador independente	2	.9
	Outra	2	.9
Trabalha em ERPI?	Sim	155	66.2
	Não	77	32.9
Trabalha em Centro de Dia?	Sim	126	53.8
	Não	106	45.3
Trabalha em SAD?	Sim	110	47.0
	Não	122	52.1

Trabalha em Centro de Convívio?	Sim	26	11.1
	Não	206	88.0
Trabalha em Centro de noite?	Sim	10	4.3
	Não	222	94.9
Tempo na Organização	Inferior a 1 ano	14	6.0
	Entre 1 a 2 anos	26	11.1
	Entre 3 a 5 anos	43	18.4
	Entre 6 a 10 anos	51	21.8
	Entre 11 a 15 anos	42	17.9
	Entre 16 a 20 anos	30	12.8
	Entre 21 a 30 anos	23	9.8
	Mais de 30 anos	5	2.1
Horas de Formação (2022)	Menos de 35 horas	119	50.9
	Entre 35 e 40 horas	45	19.2
	Mais de 40 horas	58	24.8
	Não sei/Prefiro não responder	10	4.3

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

### **2.5.2. Caraterização da perceção sobre a importância da formação adquirida**

Pretendeu-se analisar a importância que a formação profissional deteve e detém na vida profissional dos participantes do presente estudo. Desta forma, colocaram-se várias questões relacionadas com a formação profissional obtida e o impacto que esta poderá ter na vida de cada um dos participantes. Estas serão de seguida analisadas.

Relativamente ao grau de satisfação relativamente às ações de formação frequentadas, metade dos participantes referiram estarem “satisfeitos” (n=124; 53%), sendo que 27 participantes afirmaram não estarem “nada satisfeitos”.

### Tabela 3

*Caracterização da questão “Classifique, de um modo geral, o seu grau de satisfação relativamente às ações de formação que realizou ou frequenta atualmente”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Nada satisfeito	27	11.5
Satisfeito	124	53
Muito satisfeito	64	27.4
Totalmente satisfeito	1	7.3

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

No que diz respeito ao grau de satisfação perante a pertinência das ações, 54% dos participantes responderam estarem satisfeitos (n=127), sendo que 65 responderam estar “muito satisfeitos” (27%) e 11% nada satisfeitos.

### Tabela 4

*Caracterização da questão “Aponte o seu grau de satisfação quanto à pertinência das ações de formação que foram divulgadas”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Nada satisfeito	26	11.1
Satisfeito	127	54.3
Muito satisfeito	65	27.8
Totalmente satisfeito	14	6

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

Metade dos participantes também referem que estão satisfeitos relativamente à eficácia das ações de formação sobre a vida laboral diária e o contexto onde se encontram inseridos (n=123), estando 28% da amostra “muito satisfeitos” e 10% “nada satisfeitos”.

### **Tabela 5**

*Caracterização da questão “Aponte o seu grau de satisfação quanto à eficácia das ações de formação”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Nada satisfeito	24	10.3
Satisfeito	123	52.6
Muito satisfeito	65	27.8
Totalmente satisfeito	20	8.5

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

Sobre o facto de a formação recebida poder ser útil para as suas funções, bem como aumentar o valor pessoal e profissional para o mercado de trabalho, metade da amostra concordou com a sua importância e relevância (36% concordaram; 18% concordaram moderadamente; 13% concordaram totalmente).

### **Tabela 6**

*Caracterização da questão “A formação que tenho recebido com este trabalho tem-me tornado polivalente, aumentando o meu valor no mercado de trabalho em geral”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	14	6
Discordo moderadamente	10	4.3
Discordo	22	9.4
Não concordo nem discordo	31	13.2
Concordo	85	36.3
Concordo moderadamente	42	17.9
Concordo totalmente	30	12.8

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

Sobre a importância da formação na preservação do posto de trabalho nas instituições onde se encontram empregados, a maioria da amostra também concorda com o impacto positivo que a

formação possa ter neste contexto (34% concordaram; 18% concordaram moderadamente; 10% concordaram totalmente).

### **Tabela 7**

*Caracterização da questão “Tenho recebido formação que me ajudará a manter-me a trabalhar nesta instituição onde estou”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	24	10.3
Discordo moderadamente	10	4.3
Discordo	22	9.4
Não concordo nem discordo	42	17.9
Concordo	80	34.2
Concordo moderadamente	43	18.4
Concordo totalmente	24	10.3

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

Os participantes do estudo consideram que a formação especializada tem impacto positivo nos perfis profissionais, tendo um papel determinante na manutenção da atividade laboral nos contextos de IPSS (37% concordaram; 15% concordaram moderadamente; 17% concordaram totalmente).

### **Tabela 8**

*Caracterização da questão “Com a formação que tenho recebido neste trabalho, tenho aumentado a probabilidade de me manter empregado”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	11	4.7
Discordo moderadamente	10	4.3
Discordo	19	8.1
Não concordo nem discordo	34	14.5

Concordo	87	37.2
Concordo moderadamente	34	14.5
Concordo totalmente	39	16.7

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

Não obstante, a formação profissional foi percebida pelos participantes como não sendo uma oportunidade de crescimento profissional e de melhoria das competências técnico-profissionais (17% discordo totalmente; 7% discordo moderadamente; 19% discordo). Do total da amostra, 24% refere não concordar nem discordar com este impacto.

### **Tabela 9**

*Caracterização da questão “Com a formação que tenho recebido posso facilmente mudar de função dentro da instituição onde estou a trabalhar”.*

	<i>n</i>	<i>%</i>
Discordo totalmente	40	17.1
Discordo moderadamente	16	6.8
Discordo	44	18.8
Não concordo nem discordo	57	24.4
Concordo	38	16.2
Concordo moderadamente	24	10.3
Concordo totalmente	14	6

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

A maioria dos participantes considera que a formação profissional tem impacto na melhoria das competências e capacidades profissionais, aumentando o valor de cada colaborador no seu contexto laboral (28% concorda; 15% concorda moderadamente; 12 concorda totalmente).

### **Tabela 10**

*Caracterização da questão “A formação que tenho recebido tem aumentado o meu valor nesta instituição.”*

	<i>n</i>	%
Discordo totalmente	28	12
Discordo moderadamente	11	4.7
Discordo	28	12
Não concordo nem discordo	37	15.8
Concordo	66	28.2
Concordo moderadamente	36	15.4
Concordo totalmente	28	12

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

A maioria dos participantes afirmou a possibilidade da formação profissional permitir melhorar o desempenho das funções (36% concordou; 18% concordou moderadamente; 16% concordou totalmente).

### **Tabela 11**

*Caracterização da questão “formação que tenho recebido vai facilitar-me desempenhar uma melhor função dentro desta instituição onde estou”*

	<i>n</i>	%
Discordo totalmente	15	6.4
Discordo moderadamente	8	3.4
Discordo	19	8.1
Não concordo nem discordo	30	12.8
Concordo	83	35.5
Concordo moderadamente	41	17.5
Concordo totalmente	37	15.8

*Nota:* n = número de participantes; % = percentagem

### **2.5.3. Caraterização da variável Motivação no Trabalho**

A motivação no trabalho foi analisada através do questionário *Multidimensional Work Motivation Scale*, que é constituído por 6 fatores principais. Os pontos de corte permitem

compreender a existência de maior ou menor motivação. Os fatores são constituídos por 3 itens (pontuados de 1 a 7, num total de 1 ponto de mínimo e 21 pontos no máximo) à exceção do fator Regulação Introjetada que contém 4 itens (um total de 1 ponto no mínimo e 28 pontos no máximo).

De seguida são apresentadas as médias da pontuação total da escala e dos fatores específicos da motivação (cf Tabela 3). Pode-se verificar que a pontuação total indica a existência de motivação no trabalho (M=77,27; analisando ponto de corte a 67 pontos). Analisando-se os fatores específicos verificamos que existem níveis de desmotivação presentes (M=7,41; DP=3,5), analisando-se o ponto de corte de 10 pontos (inferior a esta pontuação significa desmotivação alta). Verificam-se também níveis baixos de regulação externa material (M=9,35; DP=3,82) e regulação externa social (M=8,82; DP=3,77), ambas com ponto de corte a 10 pontos. No entanto, a regulação introjetada (M=19,62; DP=4,99), a regulação identificada (M=16,27; DP=3,36) e a motivação intrínseca (M=15,35; DP=3,92) apresentam valores elevados (de acordo com os pontos de corte).

## Tabela 12

*Média e Desvio-Padrão da análise da variável motivação no trabalho (Multidimensional Work Motivation Scale)*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
F1 – Desmotivação	7.41	3.5
F2 – Regulação Externa Material	9.35	3.82
F3 – Regulação Externa Social	8.82	3.77
F4 – Regulação Introjetada	19.62	4.99
F5 – Regulação Identificada	16.27	3.36
F6 – Motivação Intrínseca	15.35	3.92
<b>Pontuação Total</b>	<b>77.27</b>	<b>12.57</b>

*Nota:* M = Média; DP = Desvio Padrão.

Pontos de corte: Pontuação total: superior a 67 pontos; Desmotivação: inferior a 10 pontos; Regulação Externa Material: superior a 10 pontos; Regulação Externa Social: superior a 10 pontos; Regulação Introjetada: superior a 14 pontos; Regulação Identificada: superior a 10 pontos; Motivação Intrínseca: superior a 10 pontos.

Relativamente aos níveis de motivação comparando os vários cargos desempenhados nas IPSS, verifica-se que a pontuação total na motivação é homogénea ao longo dos vários cargos desempenhados, sendo que os dirigentes e chefias apresentam uma motivação ligeiramente superior aos restantes cargos (cf. Tabela 13).

**Tabela 13**

*Apresentação dos resultados relativos às médias do Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta o cargo desempenhado*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Dirigentes/Chefia	79.93	12.4
Quadro Técnico	76.23	12.43
Equipa Operacional	77.37	11.38

*Nota:* M = Média; DP = Desvio Padrão.

Ao analisar os dados trabalhados, no sentido de se tentar verificar se existem diferenças significativas nos resultados dos fatores da escala MWMS entre as pessoas dos diferentes cargos (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos e Equipa Operacional), é possível apurar que não existem diferenças significativas entre os grupos (cf Tabela 14).

**Tabela 14**

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta o cargo desempenhado*

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
F1 – Desmotivação	3.229	.767	.466
F2 – Regulação Externa Material	3.229	1.575	.209
F3 – Regulação Externa Social	3.229	1.026	.360
F4 – Regulação Introjetada	3.229	1.013	.365
F5 – Regulação Identificada	3.229	1.455	.236
F6 – Motivação Intrínseca	3.229	2.470	.087

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

Quando se analisa o nível de motivação comparando os recursos humanos que frequentaram formação (dentro do contexto laboral), verificamos que todos se encontram motivados, mas é perceptível uma motivação superior nos participantes que tiveram mais de 40 horas de formação (M=77,56; DP=13,21).

**Tabela 15**

*Apresentação dos resultados relativos às médias do Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta a frequência de formação profissional*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Menos de 35 horas	74.95	13.07
Entre 35 e 40 horas	76.81	9.62
Mais de 40 horas	77.56	13.21

*Nota:* M = Média; DP = Desvio Padrão.

Ao analisar os dados trabalhados, no sentido de se tentar verificar se existem diferenças significativas nos resultados dos fatores da escala MWMS entre as pessoas de acordo com as horas de formação profissional anteriormente realizada, é possível apurar que existem diferenças significativas entre os grupos no Fator Desmotivação ( $p < 0,05$ ) (cf Tabela 16).

**Tabela 16**

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta as horas de formação profissional realizada*

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
F1 – Desmotivação	3.230	3.408	.035
F2 – Regulação Externa Material	3.230	2.383	.095
F3 – Regulação Externa Social	3.230	1.237	.292
F4 – Regulação Introjetada	3.230	2.650	.073
F5 – Regulação Identificada	3.230	1.132	.324
F6 – Motivação Intrínseca	3.230	.900	.408

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

Relativamente às qualificações dos participantes consegue-se perceber que quanto mais habilitações os participantes têm, menos motivação têm, ainda que os níveis sejam satisfatórios (Licenciatura com  $M=76,89$ ; Mestrado com  $M=74,27$ ; Doutoramento com  $M=72,38$ ).

**Tabela 17**

*Apresentação dos resultados relativos às médias do Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta as habilitações dos participantes*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Entre o 9º e o 12º ano	78.63	12
Bacharelato/Licenciatura	76.89	12.64
Pós-Graduação/Especialização	78.47	8.9
Mestrado	74.27	14
Doutoramento	72.38	12

*Nota:* M = Média; DP = Desvio-Padrão

Ao analisar os dados trabalhados, no sentido de se tentar verificar se existem diferenças significativas nos resultados dos fatores da escala MWMS entre as pessoas de acordo com as habilitações literárias, é possível apurar que não existem diferenças significativas entre os grupos (cf Tabela 18), à exceção da regulação externa material e da motivação intrínseca onde existem diferenças nos grupos consoante o nível de escolaridade ( $p < 0.05$ ). Verifica-se, assim, que nestes dois fatores, existe a possibilidade do nível de motivação e regulação dependerem também do nível de escolaridade dos participantes.

**Tabela 18**

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da Multidimensional Work Motivation Scale tendo em conta as habilitações literárias.*

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
F1 – Desmotivação	5.228	1.803	.113
F2 – Regulação Externa Material	5.228	4.337	.001
F3 – Regulação Externa Social	5.228	2.251	.050
F4 – Regulação Introjetada	5.228	1.256	.284
F5 – Regulação Identificada	5.228	1.452	.207
F6 – Motivação Intrínseca	5.228	2.991	.012

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

*p*  
Analisou-se a existência de correlações positivas ou negativas dos fatores com a idade dos participantes no estudo. Verificou-se que não parece estar correlacionada a existência de mais ou menos motivação relativamente à idade que os profissionais e colaboradores possam

ter. Não sendo, portanto, a idade um fator (pessoal) que poderia relacionar-se com a alta ou baixa motivação (cf. Tabela 19).

**Tabela 19**

*Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores da Multidimensional Work Motivation Scale com a Idade*

	Idade		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
F1 – Desmotivação	238	.062	.349
F2 – Regulação Externa Material	238	-.013	.841
F3 – Regulação Externa Social	238	.079	.232
F4 – Regulação Introjetada	238	-.006	.928
F5 – Regulação Identificada	238	-.083	.206
F6 – Motivação Intrínseca	238	.070	.288

*Nota:* n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância

Da mesma forma, tentou-se verificar a existência de correlação entre a motivação e as habilitações dos profissionais e colaboradores. Verificou-se a existência de uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre o nível de habilitação e a motivação intrínseca ( $r = -.181, p < .05$ ). Ou seja, quanto mais baixa for a habilitação menor será a motivação intrínseca. Parece existir uma relação positiva e significativa entre a regulação externa material e as habilitações ( $r = .138, p < .05$ ). Assim, que quanto mais elevada for a habilitação, maior será a regulação externa material (cf. Tabela 20).

**Tabela 20**

*Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores da Multidimensional Work Motivation Scale com a Habilitação*

	Habilitação		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
F1 – Desmotivação	238	.022	.737
F2 – Regulação Externa Material	238	.138*	.035
F3 – Regulação Externa Social	238	.074	.258

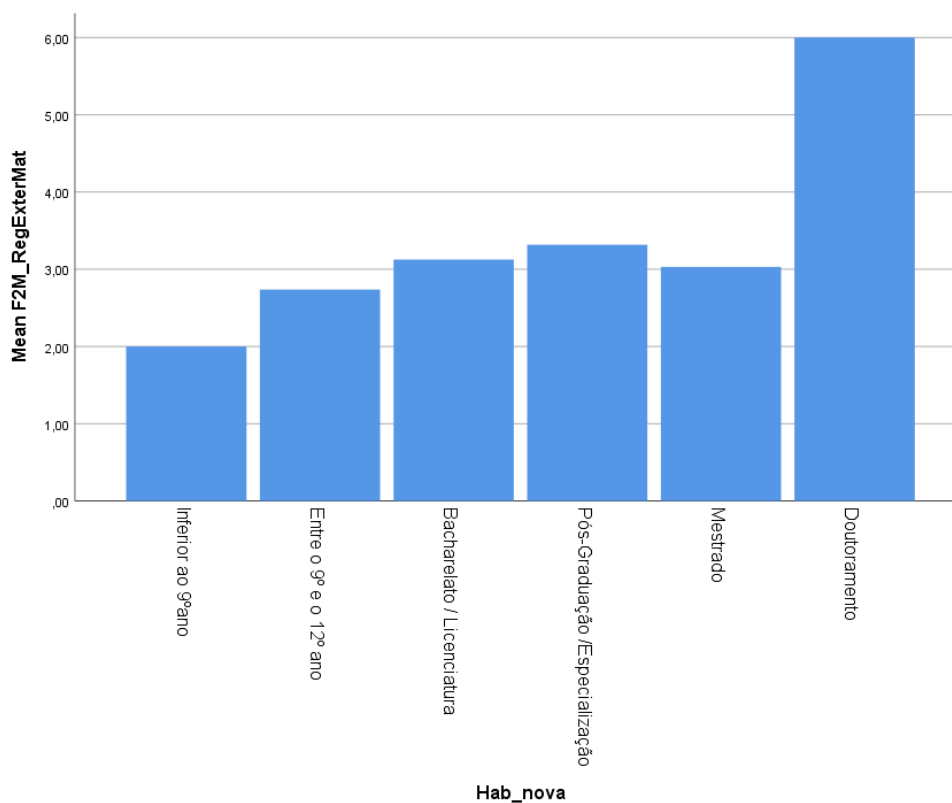
F4 – Regulação Introjetada	238	.008	.906
F5 – Regulação Identificada	238	-.118	.071
F6 – Motivação Intrínseca	238	-.181**	.006

Nota: n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância

Como é possível verificar pelo Gráfico 1 uma maior regulação externa material está associada a uma maior habilitação literária ( $r = .138, p = .035$ )

## Gráfico 1

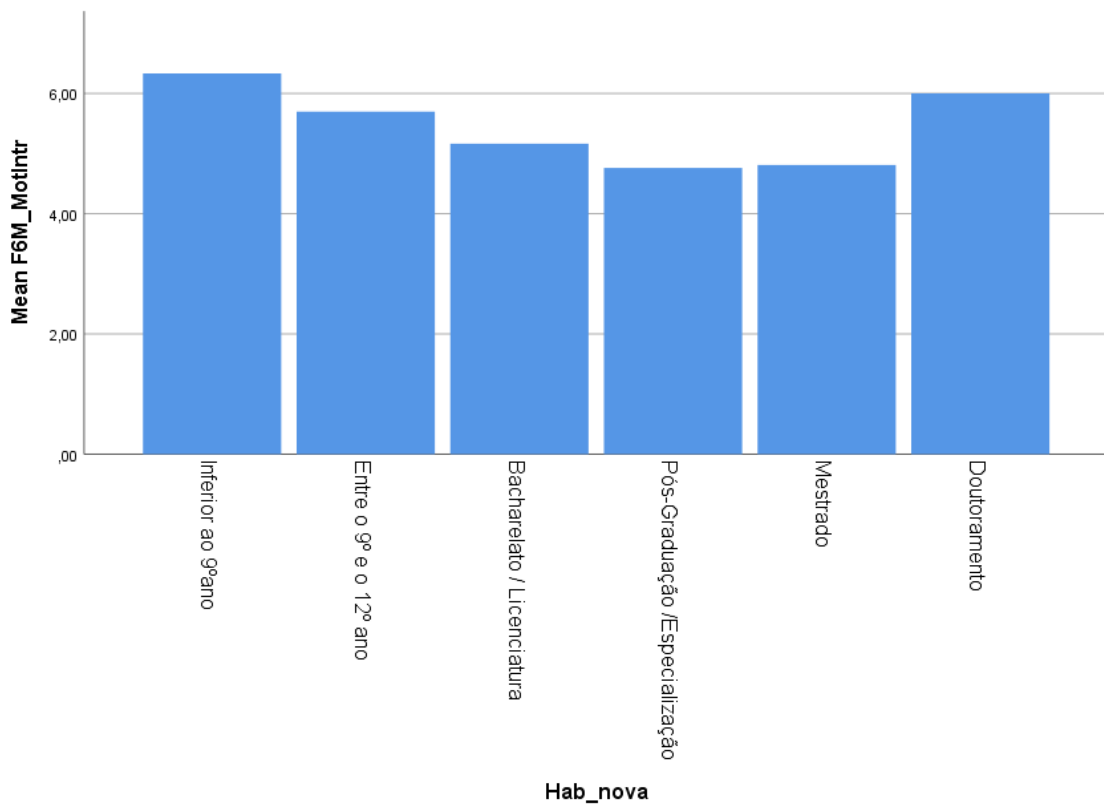
*Relação entre a média da Regulação Externa Material e a Habilidade Literária*



Os resultados mostram também que existe uma correlação significativa entre a Motivação Intrínseca e a variável Habilidades Literárias. A Motivação Intrínseca encontra-se negativamente relacionada com as Habilidades Literárias,  $r = -.181, p = .006$ . O gráfico 2 mostra que a motivação intrínseca diminui com o aumento das habilitações literárias apesar de haver um aumento nas pessoas com Doutoramento.

## Gráfico 2

Relação entre a média da Motivação Intrínseca e a variável Habilitação Literária



### 2.5.3. Caracterização da variável Satisfação no Trabalho

De forma a analisar-se o nível de satisfação no trabalho, optou-se por utilizar o questionário *Brief Index of Affective Job Satisfaction*, analisando-se a pontuação total bem como os itens que a constituem. A escala de resposta é do estilo Likert, com pontuação de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente). A pontuação total da escala vai desde o mínimo de 4 pontos a um máximo de 20 pontos. O ponto de corte permite-nos analisar que a pontuação total acima de 10 revela um nível de satisfação positivo. Quanto maior a pontuação, maior será a satisfação no trabalho.

A pontuação total obtida pela amostra ( $M=14,74$ ;  $DP=3,53$ ) parece indicar níveis de satisfação medianos, de acordo com o ponto de corte (10 pontos).

### Tabela 21

*Média e Desvio-Padrão da análise da variável Satisfação no Trabalho (Brief Index of Affective Job Satisfaction)*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Pontuação Total	14.74	3.53

*Nota:* M = Média; DP = Desvio Padrão; Ponto de corte: 10 pontos

Quando se analisa os níveis de satisfação laboral consoante as habilitações dos participantes conseguimos analisar que os níveis mais elevados de satisfação são perceptíveis na amostra com habilitações entre o 9º e o 12º ano (M=16,27; DP=3,44).

### Tabela 22

*Apresentação dos resultados relativos às médias da Satisfação no Trabalho (Brief Index of Affective Job Satisfaction) comparativamente à escolaridade dos participantes*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Entre o 9º e o 12º ano	16.27	3.44
Bacharelato/Licenciatura	14.93	3.39
Pós-Graduação/Especialização	13.42	3.8
Mestrado	14.36	3.1
Doutoramento	13.66	3.2

*Nota:* M = Média; DP = Desvio Padrão

Ao analisar os dados trabalhados, no sentido de se tentar verificar se existem diferenças significativas nos resultados dos fatores da escala *Brief Index of Affective Job Satisfaction* entre as pessoas de acordo com as habilitações literárias, é possível apurar que existem diferenças significativas entre os grupos (cf Tabela 23).

### Tabela 23

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da Brief Index of Affective Job Satisfaction tendo em conta as habilitações literárias dos participantes*

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Satisfação com o Trabalho	5.228	3.045	.011

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

Relativamente aos cargos desempenhados, é de notar que os cargos superiores como os dirigentes/chefias (M=14; DP=3,62) e o quadro técnico (M=14,79; DP=3,5) apresentam níveis de satisfação inferiores quando comparados com os restantes participantes. Não obstante, observa-se que de forma geral existem níveis de satisfação satisfatórios.

#### **Tabela 24**

*Apresentação dos resultados relativos às médias da Satisfação no Trabalho (Brief Index of Affective Job Satisfaction) comparativamente aos cargos desempenhados*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
Dirigentes/Chefias	14	3.62
Quadro Técnico	14.79	3.5
Equipa Operacional	16	3.36

*Nota:* M = Média; DP = Desvio-Padrão

Ao analisar os dados trabalhados, no sentido de se tentar verificar se existem diferenças significativas nos resultados dos fatores da escala *Brief Index of Affective Job Satisfaction* entre as pessoas de acordo com os cargos desempenhados, é possível apurar que não existem diferenças significativas entre os grupos (cf Tabela 25).

#### **Tabela 25**

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da Brief Index of Affective Job Satisfaction tendo em conta os encargos dos participantes*

	<i>gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Satisfação com o Trabalho	3.229	2.684	.070

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

Os dados relativos à correlação dos fatores da pontuação total da escala de satisfação (cf. tabela 26) com a idade mostram que não existe uma correlação estatisticamente significativa entre estas variáveis.

### Tabela 26

*Resultados relativos à correlação (Pearson) do Brief Index of Affective Job Satisfaction com a Idade*

	Idade		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Total da Escala	238	.000	.994

*Nota: n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância*

Ao analisar os resultados da correlação entre o score total do *Brief Index of Affective Job Satisfaction* com a Habilitação Literária é possível verificar que a Satisfação Laboral está negativamente relacionada com a Habilitação Literária,  $r = -.191$ ,  $p = .003$ . Como é possível verificar pela Tabela 27 e Gráfico 3, pessoas com maior habilitação literária têm menor grau de satisfação laboral.

### Tabela 27

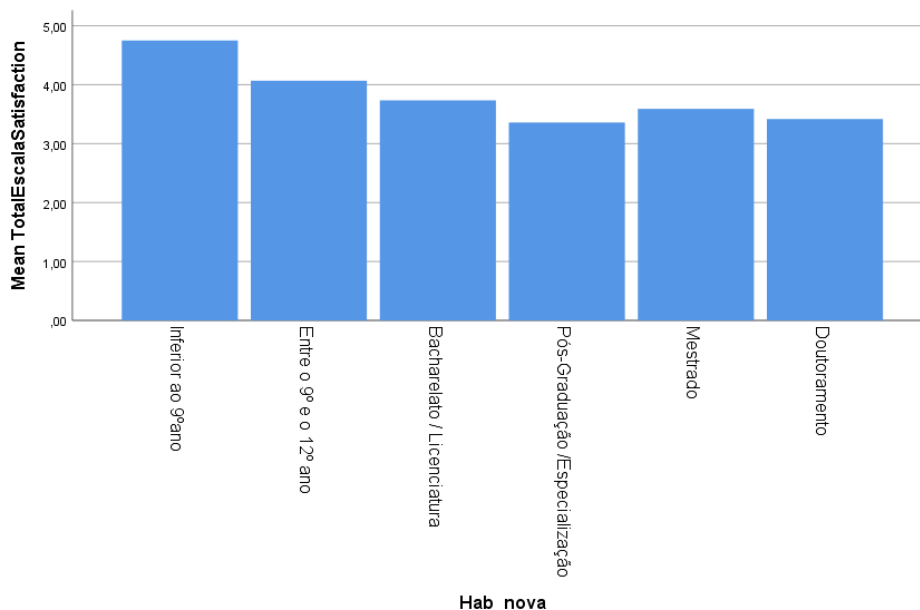
*Resultados relativos à correlação (Pearson) do Brief Index of Affective Job Satisfaction com as habilitações*

	Habilitações		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Total da Escala	238	-.191**	.003

*Nota: n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância*

### Gráfico 3

*Relação entre a média do Brief Index of Affective Job Satisfaction e a variável Habilitação Literária*



#### 2.5.4. Caracterização da variável Burnout

De forma a analisar-se o nível ou existência de *burnout*, utilizou-se o questionário MBI, que nos indica dois fatores: (1) exaustão emocional, medida por 5 itens, numa pontuação mínima de 0 e máxima de 30 pontos; (2) despersonalização/cinismo, medida por 5 itens, numa pontuação mínima de 0 e máxima de 30 pontos. A pontuação elevada na dimensão exaustão emocional e despersonalização representam maiores valores de *burnout*, enquanto que valores mais altos na realização pessoal correspondem a um menor nível de *burnout*.

Verifica-se que a amostra apresenta níveis de exaustão emocional elevado ( $M=29,8$ ; superior a ponto de corte: 15 pontos), mas níveis baixos de despersonalização/cinismo ( $M=6,2$ ; inferior a ponto de corte: 15 pontos).

#### Tabela 28

*Média e Desvio-Padrão da análise da variável Burnout (MBI)*

	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Min</i>	<i>Máx</i>
Fator Exaustão Emocional	29.8	12.4	0	52
Fator Despersonalização/cinismo	6.2	5.4	0	29
Total da Escala	57.1	19.1	21	120

*Nota:* M = Média; DP = Desvio-Padrão; Min. = mínimo; Max = máximo;

Pontos de corte: fator exaustão emocional: 15 pontos; fator despersonalização: 15 pontos.

Dentro dos cargos desempenhados, conseguimos analisar uma homogeneidade nos níveis de exaustão emocional, sendo que os dirigentes e chefias pontuaram ligeiramente acima dos

restantes cargos (M=32,9; DP= 10,7). No fator despersonalização/cinismo verificou-se, também, níveis superiores nos dirigentes e chefias, apesar de que neste fator não se ter verificado valores acima do ponto de corte para nenhuma das categorias.

**Tabela 29**

*Apresentação dos resultados relativos às médias dos fatores da MBI tendo em conta o cargo desempenhado*

	<i>M</i>	<i>DP</i>
<i>Fator Exaustão Emocional</i>		
Dirigentes/Chefias	32.9	10.7
Quadros Técnicos	28.3	6.8
Equipa Operacional	30.4	9.6
<i>Fator Despersonalização/cinismo</i>		
Dirigentes/Chefias	8.5	6.2
Quadros Técnicos	4.7	2.4
Equipa Operacional	6.4	4.7

*Nota:* M = Média; DP = Desvio-Padrão

Ao analisar se existem diferenças nos resultados dos fatores do MBI entre os cargos desempenhados (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos e Equipa Operacional) é possível verificar que não existem diferenças estatisticamente significativas.

**Tabela 30**

*Apresentação dos resultados relativos à Análise de Variância (ANOVA) dos fatores da MBI tendo em conta o cargo desempenhado*

	<i>Gl</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Exaustão Emocional	2.228	.385	.681
Despersonalização/cinismo	2.228	.534	.587

*Nota:* gl = graus de liberdade; F = ANOVA; p = nível de significância

Os resultados apresentados na tabela 31 indicam que não existe uma correlação estatisticamente significativa entre a idade e os fatores referentes ao MBI.

### Tabela 31

*Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores do MBI com a Idade*

	<i>Idade</i>		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Exaustão Emocional	238	.039	.557
Despersonalização / cinismo	238	-.017	.796

*Nota: n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância*

Os resultados apresentados na tabela 32 mostram que não existe qualquer tipo de correlação entre os fatores do MBI e as habilitações literárias.

### Tabela 32

*Resultados relativos à correlação (Pearson) dos fatores do MBI com as habilitações*

	<i>Habilitações</i>		
	<i>n</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
Exaustão Emocional	238	.069	.295
Despersonalização/cinismo	238	.056	.393

*Nota: n = número de participantes; r = coeficiente de pearson; p = nível de significância*

## DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

O presente estudo pretendeu analisar a importância que a formação profissional tem nos recursos humanos, mais especificamente no seu desempenho, na sua motivação e níveis de satisfação bem como de desgaste emocional e físico (*burnout*). Colocou-se como premissa a importância que a existência de qualificação adequada dos recursos humanos possa ter na diminuição do desgaste emocional e físico, bem como no aumento dos níveis de motivação e satisfação laboral. Assumiu-se, assim, que as qualificações dos profissionais e dos colaboradores das IPSS são importantes e basilares quer para o bom funcionamento a nível organizacional e da qualidade dos serviços oferecidos à comunidade, bem como crucial para o bom desempenho das funções dos recursos humanos. Consideramos assim, de especial relevância o estudo da motivação e satisfação profissional, as competências adquiridas pela formação, e os níveis de *Burnout* de modo a delinear linhas orientadoras para as IPSS em Portugal, para que possam responder às reais necessidades e desafios do “novo” envelhecimento.

Desta forma, para o presente estudo levantou-se um conjunto de questões refletivas que culminou na organização dos objetivos: Analisar o grau de motivação e satisfação laboral nos recursos humanos das IPSS portuguesas; (1) analisar os níveis de satisfação profissional dos recursos humanos das IPSS portuguesas e da formação disponibilizada; (2) estudar os níveis de *Burnout* dos recursos humanos das IPSS portuguesas; (3) estudar e comparar os níveis de satisfação e motivação profissional de acordo com o cargo desempenhado (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos ou Equipa Operacional); (4) estudar e comparar os níveis de *Burnout* de acordo com o cargo desempenhado (Dirigentes/Chefias, Quadros Técnicos ou Equipa Operacional); (5) relacionar as variáveis sociodemográficas idade, escolaridade, tipo de função desempenhada, com a satisfação e motivação e com os níveis de *Burnout*.

As hipóteses formuladas puderam ser analisadas após a obtenção dos dados recolhidos junto dos participantes e posterior análise estatística sendo de seguida apresentadas as hipóteses e seguida análise.

### **Os recursos humanos apresentam níveis baixos de motivação.**

Os dados do presente estudo comprovam, com a amostra não probabilística e por conveniência, que os recursos humanos apresentam níveis de motivação inferiores, sendo este dado transversal a todos os cargos desempenhados. O fator desmotivação foi encontrado nos resultados da amostra com uma pontuação significativa, assim como os níveis de regulação

externa material e regulação externa social. Estes dados mostram a importância que os fatores externos (e.g. carga horária, remuneração, outros benefícios) detêm na motivação laboral dos profissionais das IPSS na área do envelhecimento.

A motivação mais elevada consiste na regulação introjetada, na regulação identificada e motivação intrínseca. Sendo possível verificar que os fatores relacionados individualmente com as pessoas (como, por exemplo, a satisfação com as funções, o reconhecimento, o propósito e sentido de integração) são mais importantes em termos de motivação do que fatores externos (como as questões salariais, a carga horária, entre outros). Quando analisados os vários cargos desempenhados, analisou-se que a chefia e os dirigentes apresentam uma desmotivação superior. Verificou-se que não parece estar correlacionada a existência de mais ou menos motivação relativamente à idade que os profissionais e colaboradores possam ter. Não sendo, portanto, a idade um fator (pessoal) que poderia relacionar-se com a alta ou baixa motivação. Maio (2016) verificou a importância dos fatores externos, como o feedback, como promotor de motivação dentro do contexto de trabalho. Quando realizado da forma correta, o feedback tem um efeito muito forte e positivo na postura dos colaboradores, por conseguinte, estes passam a dedicar-se mais, por se sentirem parte fundamental para o sucesso da Instituição. Todos os seres humanos anseiam pelo feedback, pelo reconhecimento do valor que têm junto da organização (Maio, 2016). Para Morin (2002), o bom desempenho dos trabalhadores e a sua permanência na organização, advém do sentido de como eles percebem a sua relação com o trabalho. Este sentido do trabalho deve ir ao encontro dos seus motivos para executar o trabalho e, também, de como os seus valores são percebidos de forma positiva pela organização. Para que esta situação aconteça é necessário que a organização molde de forma gradual o comportamento das pessoas para atitudes positivas, perpassando pelos próprios valores de cultura e comportamento organizacional. A motivação consiste na “vontade de uma pessoa desenvolver esforços com vista à prossecução dos objetivos da organização.” (Mondy & Martocchio, 2016).

Tentou-se verificar a existência de correlação entre a motivação e as habilitações dos profissionais e colaboradores. Verificou-se a existência de uma correlação negativa e estatisticamente significativa entre o nível de habilitação e a motivação intrínseca. Seja, quanto mais baixa for a habilitação menor será a motivação intrínseca e a regulação identificada. Verificou-se, também, que quanto mais elevada for a habilitação, maior será a regulação externa material. Tal revela que o nível de qualificação pode impactar no nível de motivação laboral, sendo assim a importância da formação profissional especializada um fator determinante e importante nas IPSS. A qualificação dos participantes também impactou no nível de motivação total, sendo possível identificar que os participantes com qualificações ao nível do ensino

superior apresentaram níveis de motivação inferiores aos restantes (facto possível de ser explicado devido à exigência de desenvolvimento pessoal e ambições profissionais que estes participantes possam apresentar). A formação profissional deteve um papel positivo no aumento da motivação, sendo que os participantes que tiveram mais de 40 horas de formação profissional apresentaram níveis de motivação superiores.

### **Os recursos humanos apresentam níveis de satisfação inferiores.**

A amostra revelou que, independentemente dos cargos exercidos, os níveis de satisfação são medianos. Verificou-se, também, que existe uma correlação entre a idade, mas também com o nível de habilitações no maior ou menor nível de satisfação laboral. Mais especificamente, verificou-se que a amostra apresentou uma correlação negativa com a idade, sendo que quanto mais jovens são os profissionais e colaboradores mais tendência parecem ter a apresentar níveis de satisfação exigentes. Da mesma maneira, pode-se analisar que a qualificação é um fator, mais uma vez, importante e determinante: quanto maior é a qualificação menor foi o nível de satisfação da amostra (facto também analisado na variável “motivação”). Tal facto revela que, mais uma vez, a formação profissional especializada e adequada às reais necessidades das IPSS e da população-alvo (os seus destinatários) pode determinar os níveis elevados ou mais baixos de satisfação laboral e por consequência a melhor ou pior qualidade de funcionamento organizacional e das respostas sociais oferecidas. Os profissionais estão cada vez mais exigentes e com ambições a nível profissional, pretendem crescer enquanto indivíduos dentro do contexto profissional, mas também pretendem que lhes seja dada as oportunidades para que esse crescimento se faça sentir. A formação profissional é, neste caso, uma das primeiras estratégias promotoras deste crescimento e desenvolvimento. A satisfação no trabalho está dependente como o colaborador se sente em relação à função que desempenha na organização, podemos então afirmar que uma organização feliz precisa de colaboradores felizes, esses mesmos colaboradores quando se sentem felizes ao desempenhar as suas funções vão originar uma melhor *performance* (Maio, 2016). O sentimento de realização advém de quanto mais reconhecimento o colaborador tiver e de quanto mais satisfeito este estiver com o seu próprio trabalho. Segundo Fisher (2010), as empresas que se preocupam com a felicidade e bem-estar dos seus colaboradores, propiciam um clima organizacional que estimula o sentimento de satisfação dos colaboradores, levando os funcionários a desempenharem as suas atividades com maior comprometimento, qualidade e criatividade, ou seja, o sucesso das organizações pode estar nos indivíduos que a integram, se estes foram felizes no trabalho.

**Os recursos humanos das IPSS apresentam níveis elevados de exaustão física e psicológica ao nível pessoal, laboral e com os idosos.**

Verificaram-se níveis de *burnout* elevados, sendo esta percecionada de forma transversal nos vários cargos desempenhados. O nível de despersonalização, no entanto, foi baixo, mas o nível de realização pessoal foi também inferior. Temos aqui presente dois fatores importantes: a exaustão presente e a realização pessoal com baixos níveis. De forma pormenorizada, analisou-se que os dirigentes e chefias pontuaram um nível de *burnout* ligeiramente superior aos restantes cargos. Assume-se a importância que a formação profissional pode deter nesta questão específica, podendo promover uma melhor satisfação laboral e mais facilidade no desempenho das funções exercidas que, por consequência, terá impacto positivo na exaustão emocional e física percecionada pelos recursos humanos. Talvez a formação profissional possa ser um fator de proteção do risco dos colaboradores apresentarem níveis de *burnout*, independentemente dos níveis percecionados. Profissionais felizes são também profissionais com melhores desempenhos e com mais e melhor resiliência aos obstáculos e dificuldades inerentes na prática laboral.

**Os recursos humanos das IPSS carecem de formação profissional adequada às exigências do envelhecimento.**

No que concerne ao número de horas de formação percecionadas pelos participantes desta investigação cerca de 51% ( $n = 119$ ) dos indivíduos refere ter recebido menos de 35 horas de formação, enquanto cerca de 25% ( $n = 58$ ) refere ter assistido a mais de 40 horas de formação (ainda que esteja estipulado por lei a frequência de 40 horas anuais). Tal percentagem parece ser insuficiente para fazer face à insatisfação e à desmotivação percecionada pela amostra do presente estudo. Pelo que, desta forma, pode-se referir que a formação profissional é importante no presente estudo e através dos dados recolhidos é possível relatar o impacto que a formação profissional ou a qualificação adequada e ajustada às funções exercidas pode ter no desempenho diário dos recursos humanos, bem como no desgaste físico emocional, na satisfação e motivação laboral. Assim, pode-se verificar que uma melhor qualificação profissional (mais adequada e mais ajustada às necessidades reais da IPSS, analisando-se cada instituição de forma individualizada) é promotora de qualidade de vida a nível profissional e de comprometimento laboral. A grande maioria da amostra reforçou a importância que a formação profissional tem no impacto da qualidade dos serviços oferecidos, mas também perspetivam na formação profissional novas oportunidades de crescimento pessoal e profissional. A formação profissional foi vista como uma forma de crescer dentro dos contextos laborais, de se assumirem

novas funções, de preservação do posto de trabalho e, também, na valorização profissional e pessoal que terá um impacto positivo quando os colaboradores se encontram à procura de outros trabalhos. A formação profissional foi também percebida como uma forma positiva de se manterem nas IPSS, dos seus postos de emprego serem preservados, e de se sentirem como uma mais-valia para os seus contextos laborais. Foi também percebida a necessidade de mais formação de forma a capacitar mais e melhor estes profissionais e, por conseguinte, melhorar e adaptar as respostas sociais a uma comunidade envelhecida mais desafiante e exigente. Atualmente, a formação profissional e a formação contínua assumem especial importância ao nível do mercado de trabalho, cada vez mais existe a necessidade de mão de obra especializada, esta é encarada como uma exigência da sociedade atual, em que cada vez mais a informação, a cultura chega pelos mais diferentes meios, e em que as pessoas se apercebem que necessitam de saber mais, estar mais atualizadas, como forma de estarem mais preparadas tanto a nível pessoal como a nível profissional (Ribeiro, 2012).

É importante que as próprias organizações apostem na qualificação dos seus profissionais, tendo em conta, a sua individualidade, a especificidade do cargo e, principalmente, o “saber-fazer” dos seus profissionais (Ribeiro, 2012). Sendo fulcral a orientação para a melhoria contínua das capacidades dos colaboradores, na preparação dos mesmos para a assunção de tarefas mais desafiadoras, auxiliando no crescimento da Instituição. A formação para o desempenho de um cargo possibilita para uma organização a melhoria constante do potencial de Recursos Humanos existentes, fomentado a sua eficácia.

As formações devem ser cuidadosamente escolhidas, ser de interesse e relevância para a execução do trabalho dos colaboradores, de forma, a motivar os mesmos para a sua realização, na medida em que estes possam efetivamente aprender e consigam colocar em prática esses conhecimentos que ajudam no aumento da qualidade dos serviços prestados e que visam contribuir para a melhoria da sua *performance* e da Instituição.

### **Verifica-se inexistência de discrepância ao nível das variáveis analisadas comparativamente aos cargos desempenhados.**

Não se verificou uma discrepância ao nível das variáveis analisadas comparativamente aos cargos desempenhados, pelo contrário verificou-se uma homogeneidade ao longo das várias variáveis analisadas. Desta forma, poderia ter sido importante analisar-se de forma mais detalhada cada um destes grupos, relativamente a questões profissionais tais como a remuneração, carga horária, existência de turnos, benefícios laborais, entre outros.

## **Existência de correlação entre habilitações (e a necessidade de formação profissional) e os níveis de satisfação, motivação e *burnout*.**

Verificou-se a existência de correlação entre as habilitações e as várias variáveis. Mais pormenorizadamente, verificou-se uma correlação entre maiores habilitações (ou habilitações não adequadas e não ajustadas às funções desempenhadas) com níveis de satisfação e de motivação inferiores, bem como existência de desgaste emocional e físico, e a não realização pessoal. Os participantes com mais habilitações foram os que se revelaram, de facto, com menor satisfação, com menor motivação e com mais níveis de *burnout*.

### **Limitações do estudo e estudos futuros**

No presente estudo verificaram-se algumas fraquezas, nomeadamente o facto da recolha de dados ter ocorrido exclusivamente por *Google Forms*, que foi utilizado de forma a facilitar a recolha e abranger as várias áreas de Portugal, mas que possibilitou a exclusão de muitos participantes que por não terem acesso ao questionário, ou por dificuldades inerentes à pessoa, foram excluídas do mesmo. Outra fragilidade consistiu na população amostral, sendo o número de participantes não significativo da realidade amostral das IPSS. Seria também interessante este estudo servir como ponto de partida para outros futuros estudos envolvendo também as variáveis analisadas correlacionando-as com a existência de formação profissional, mas adequando-se num estudo longitudinal que permitisse acompanhar os participantes ao longo das várias formações e realizar uma análise pré-teste e pós-teste em cada formação, comparando-se também os vários anos do estudo longitudinal. Seria também importante analisar-se, em estudo, quais as áreas geográficas em que as IPSS já interiorizam (das restantes) nas suas práticas a formação profissional especializada e analisar o impacto a nível de qualidade dos serviços oferecidos. Seria interessante também abranger a amostra para territórios internacionais, de forma a analisar-se de que forma a cultura impacta e interfere na satisfação laboral e na motivação.

Pode-se concluir que de facto as habilitações são importantes na qualidade do desempenho profissional e na qualidade das respostas sociais oferecidas. Da mesma forma, a existência de formação profissional adequada e ajustada às necessidades de cada sector da IPSS é inevitavelmente importante.

A formação profissional é, inevitavelmente, um elemento estratégico de gestão em qualquer organização, em qualquer contexto laboral, já que intervém e condiciona o desempenho do seu principal recurso, as pessoas. Desta forma, existe uma ligação direta entre o desempenho profissional e a formação profissional dos trabalhadores (Amorim, 2012).

Assim, a formação profissional consiste num instrumento indispensável ao gestor de Recursos Humanos como forma de desenvolver as pessoas e a empresa para as respostas que lhe são exigidas. O que faz a organização são as pessoas que a constituem, a forma como estabelecem os contactos entre si e otimizam os meios disponíveis (Camara, Rodrigues & Guerra 2001). Os conhecimentos e as competências adquiridas pela formação capacitam os trabalhadores de prosseguirem melhor com as tarefas que exercem, assumir as suas responsabilidades, melhorar o seu desempenho e contribuir para o desempenho das equipas e da organização (Domingues & Neves, 2009).

A formação profissional cumpre, assim, o duplo objetivo de contribuir para o desenvolvimento pessoal e profissional dos indivíduos e, para a melhoria do desempenho de qualquer tipo de organização (Velada, 2007).

## BIBLIOGRAFIA

- Antunes, M. (2010). *Qualidade para Principiantes: Os primeiros passos para aprender a implementar a Qualidade na sua pequena ou média organização*. Lisboa: Sílabo, 15-30.
- Appel-Silva, M., Welter Wendt, G., & Argimon, I. (2010). A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista*, 16(2), 351-369.
- Aguilar, F. & Vlosky, R. (2010). Gender differences in determinants of job satisfaction among cooperative extension workers in the United States. *Applied Economics Letters*, 17(2), 175-179.
- Allen, J., & van der Velden, R. (2001). Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction and on the-job search. *Oxford Economic Papers*, 53(3), 434-452.
- Amorim, A.R.M. (2012). *Engagement e satisfação com o trabalho em bombeiros*. Dissertação apresentada à Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, para obtenção do grau de Mestre em Psicologia, área de especialização em Psicologia de Catástrofe e Trauma. Porto.
- Andrew, L., Haris, N., Zakariah, H. & Zekaria, N. (2016). Job Characteristics and Job Satisfaction Among Employees: A Case Study At Craun Research Sdn. Bhd., Kuching, Sarawak. *International Academic Research Journal of Business and Technology*, 2(2), 165- 171.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human resource Management Practice*. London: Kogan Page Publishing.
- Arkoff, A. (1968). *Adjustment and Mental Health*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Arnetz, B. (1999). Staff perception of the impact of health care transformation on quality of care. *International Journal for Quality in Health Care*, 11(4), 345-51.
- Bakotić, D. & Babić, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Bamundo, P. & Kopelman, R. (1980). The moderating effects of occupation, age, and urbanization on the relationship between job satisfaction and life satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 17(1), 106– 123.
- Barbosa, A. L., Cruz, J., Figueiredo, D., Marques, A., & Sousa, L. (2011). Cuidar dos idosos com demência em instituições: Competências, Dificuldades e necessidades percebidas pelos cuidadores formais. *Psicologia, Saúde & Doenças*, 12(1), 119-129.

- Battu, H., Belfiel, C., & Sloane, P. (1999). Overeducations among graduates: a cohort view. *Educations Economic*, 7(1), 21-38.
- Black, J. & Gregersin, H. (1991). The other half of the picture: Antecedents of spouse crosscultural adjustment. *Journal of International Business Studies*, 22.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and Around Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Brown, R., Duck, J. & Jimmieson, N. (2014). E-mail in the workplace: the role of stress appraisals and normative response pressure in the relationship between e-mail stressors and employee strain. *International Journal of Stress Management*, 21(4), 325-347.
- Borjas, G. (1979). Job satisfaction, wages and unions. *Journal of Human Resources*, 14(1), 21-40.
- Caeiro, J. M. C. (2008). Economia Social: conceitos, fundamentos e tipologia. *Review. Katál.*, 11(1), 61-72.
- Camara, P., Rodrigues, V., & Guerra, P. (2001). *Humanator XXI, Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cancela, D. M. G. (2007). *O processo de envelhecimento*. Porto: O portal dos psicólogos.
- Carta Social (2021). *Rede de Serviços e Equipamentos. Relatório 2021*. Ministério do Trabalho e da Segurança Social.
- Carvalho, A. (2005). *Uma abordagem do Serviço Social à Política de cuidados na velhice em Portugal*. Centro de investigação em História e Trabalho Social.
- Chandrasekar, K. (2011). Workplace Environment and Its Impact on Organizational Performance in Public Sector Organizational. *International Journal of Enterprise Computing and Business Systems*, 1(1), 1-19.
- Chen, Z. & Francesco, A. (2000). Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter? *Human Relations*, 35(6), 869– 887.
- Clark, A. & Oswald, A. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359 – 381.
- Costa, J. M. P. F. (2013). *Estratégias de recrutamento e seleção de recursos humanos em instituições gerontológicas: um estudo de caso no distrito de Braga*. Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo, para obtenção do Grau de Mestre.
- Davis, K. & Nestrom, J. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.

- Deci, E., Olafsen, A. & Ryan., R. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1). doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108
- Domingues, I., & Neves, J. (2009). *Tecnologia, gestão da qualidade e dos recursos humanos: análise sociológica*. Ermesinde: Edições Ecopy.
- Dorman, C. & Zapf, D. (2001). Job satisfaction: a metanalysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Duarte, T., Sanches, P. G., Gomes, J., & Sousa, M. J. (2006). *Gestão de recursos humanos: métodos e práticas*. Lisboa: Lidel.
- Ellickson. M. & Logsdon, K. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. *Public Personnel Management*, 31(3), 343-358.
- Ferreira, F. (2018). *O burnout em Cuidadores Formais de idosos: um estudo de caso numa IPSS do Porto*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Serviço Social do Porto para Obtenção do Grau de Mestre em Gerontologia Social
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Reviews*, 12, 384-412.
- Frasquinho, M. (2005). Medicina, uma jornada de 24 horas? Stress e Burnout em médicos: prevenção e tratamento. *Revista Portuguesa de Saúde Pública*, 3(2), 89- 98
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M., & Forest, J. (2009). *A motivação no trabalho segundo a teoria da autodeterminação*. In J. Rojot, P. Roussel & C. Vandenberghe (Eds.), *Comportamento organizacional* (3rd ed.), 259-283. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., van den Broeck, A., Aspel, A. K., Bellerose, J., Benabou, C., Chemolli, E., Güntert, S. T., Halvari, H., Indiyastuti, D. L., Johnson, P. A., Molstad, M. H., Naudin, M., Ndao, A., Olafsen, A. H., Roussel, P., Wang, Z., & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178–196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>
- George, J. & Jones, G. (1999). *Understanding and managing organizational behavior*.
- Gohn, M. G. (2000). *Teoria dos movimentos sociais: paradigmas clássicos e contemporâneos* (2ª ed.). São Paulo: Loyola.

- Greasley, K., Bryman, A., Dainty, A., Price, A., Soetanto, R. & King, N., (2005). Employee perceptions of empowerment. *Employee Relations*, 27(4), 354-368.
- Griffin, M., Patterson, M. & West, M. (2001). Job satisfaction and team work: the role of supervisory support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537-550.
- Heller, D., Judge, T. & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 815-835. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, R., Shane, S., & Herold, D. (1996). Rumors of the death of dispositional research are vastly exaggerated. *Academy of Management Review*, 21(1), 203–224.
- Idson, T. (1990). Establishment size, job satisfaction and the structure of work. *Applied Economics*, 11(8), 606 – 628.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2003). *Projeções de população residente em Portugal 2000-2050*. Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (INE, 2011). *Estatísticas Demográficas*. Disponível em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine\\_main&xpid=INE](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE)
- Jackson, T. (2002). The management of people across cultures: Valuing people differently. *Human Resource Management*, 41(4), 455–475.
- Jacob, L. (2013). *Gestão de Recursos Humanos nas IPSS: Estudo de Caso.*: Psicossoma.
- Janson, P. & Martin, J. (1982). Job satisfaction and age: A test of two views. *Social Forces*, 60(4), 1089-110.
- Johnson, G., & Johnson, W. (2002). Perceived over-qualification and dimensions of job satisfaction: a longitudinal analysis. *Journal of Psychology*, 134(5), 537 – 555.
- Judge, T., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction–life satisfaction relationship. *Journal of Applied Psychology* 78(6), 939 – 948.
- Jurgensen, C. (1978). Job preferences: What makes a job good or bad? *Journal of Applied Psychology*, 63(3), 267–276.
- Kaliski, B. (2007). *Encyclopedia of Business and Finance*. Detroit: Thompson Gale.
- Kalleberg, A., & Loscocco, K. (1983). Aging, Values and Rewards: Explaining Age Differences in Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 48(1), 78-90.
- Khan, A., Nawaz, M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705.
- Kotler, P. (2000). *Administração de marketing: a edição do novo milénio*. (B. T. Linguística, Trad.) São Paulo: Prentice Hall.

- Lage, M. I. (2005). Cuidados Familiares a Idosos, In C. Paúl e A. M. Fonseca (coord.), *Envelhecer em Portugal: psicologia, saúde e prestação de cuidados*, 203-229. Lisboa: Climepsi.
- Lane, K., Esser, J., Holte, B. e Anne, M. (2010). A study of nurse faculty job satisfaction in community colleges in Florida. *Teaching and Learning in Nursing*, 5(1), 16-26.
- Lee, S., & Brand, J. (2005). Effects of control over office workspace on perception of the work outcomes. *Journal of Environmental Psychology*, 25, 323-333.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Lopes, H. (1994). O desenvolvimento das competências pela organização do trabalho. In Estado Actual da Investigação em Formação. Lisboa: Sociedade Portuguesa de Ciências da Educação
- Lopes, M. S. F. (2014). *Envelhecimento demográfico e sustentabilidade do sistema de segurança social* [Tese de Mestrado]. Faculdade de Medicina da Universidade de Coimbra.
- Lopes, S., Sabino, A., Dias, P. C., Rodrigues, A., Chambel, M. J., & Cesário, F. (2022). Through the Lens of Workers' Motivation: Does It Relate to Work–Family Relationship Perceptions? *Sustainability*, 14(23), 16-117.
- Maio, T. (2016). *A felicidade no trabalho: O impacto na gestão das organizações*. Dissertação apresentada Instituto Superior de Gestão de Lisboa, para obtenção do Grau de Mestre.
- Marqueze, E. C., & Moreno, C. R. C. (2005). Satisfação no trabalho - uma breve revisão. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 30(112), 69–79. <https://doi.org/10.1590/s0303-76572005000200007>
- Martins, M. A. & Pinheiro, S. F. (2012). *Empreendedorismo e inovação Social. Gestão de Organizações sem Fins Lucrativos*. O desafio da inovação social. Porto.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*. 52:397-422. doi: 10.1146/annurev.psych.52.1.397. PMID: 11148311.
- Maslach, C. & Jackson, S. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior* 2(2):99 – 113. doi: 10.1002/job.4030020205
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory manual* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mavromaras, K., McGuinness, S., Richardson, S., Sloane, P., & Wei, Z. (2011). *Overskilling and job satisfaction in the Australian labour force*. Adelaide, South Australia: NCVER.

- Melchior, M., Caspi, A., Milne, B., Danese, A., Poulton, R., & Moffitt, T. (2007). Work stress precipitates depression and anxiety in young, working women and men. *Psychological Medicine*, 37(8), 1119–1129.
- Mendes, G. D., Miranda, S. M. & Borges, M. M. C (2010). Saúde do Cuidador de idosos: um desafio para o cuidado. *Revista Enfermagem Integrada –Ipatinga*. Unileste, 3(1).
- Meng, R. (1990). The relationship between trade unions and job satisfaction. *Applied Economics*, 22(12), 1635 – 1648.
- Miller, P. (1990). Trade unions and job satisfaction. *Australian Economic Papers*, 29(55), 226–248.
- Ministério da Saúde (2004). *Programa Nacional para a Saúde das Pessoas Idosas*. Direção Geral de Saúde. Lisboa.
- Ministério do Trabalho e da Solidariedade Social (2009). *Dependência apoio informal, a rede de serviços e equipamentos e os cuidados continuados integrados*. Gabinete de estratégia e planeamento (GEP), Lisboa.
- Mondy, R., & Martocchio, J. (2016). *Human Resource Management* (14<sup>a</sup> ed.). Pearson. Global Edition.
- Montaño, C. (2007). *Terceiro sector e questão social: crítica ao padrão emergente de intervenção social* (4<sup>a</sup>. Ed.) São Paulo: Editora Cortez.
- Moraes, E. N., Moraes, F. L. & Lima, S. M. P (2010). Características biológicas e psicológicas do Envelhecimento. *Revista de Medicina de Minas Gerais*, 67-73. Minas Gerais.
- Morin, E. (2002). Sentidos do trabalho. In. Wood, Jr. *Gestão empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas.
- Mota-Cardoso, R., Araújo, A., Ramos, R., Gonçalves, G., & Ramos, M. (2002). *O stress nos professores portugueses*. Porto Editora.
- Mullins, J. (2005). *Management and organizational behavior*. Essex, UK: Pearson Education Limited.
- Nascimento, E. P. (2012). Trajetória da sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao económico. *Estudos Avançados*, 74(26), 51-64.
- Neri, A. L. (2011). *Qualidade de vida na Velhice: enfoque multidisciplinar*. Coleção velhice e sociedade (2<sup>a</sup>edição). Editora. Alínea. São Paulo.
- Netto, M. P. (2002). *Gerontologia: a velhice e o envelhecimento em visão globalizada*. Editora Atheneu, São Paulo.
- Nogueira, S. L., & Ribeiro, R. C. L. (2010). Factores determinantes da capacidade funcional em idosos longevos. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 14(4) São Paulo.

- Oliveira, B. A. & Verardo, L. (2007). Economia solidária e desenvolvimento. In FBES *Rumo à IV Plenária Nacional de Economia Solidária: Caderno de aprofundamento aos debates*.
- Oliveira, M. A, Queirós, C. & Guerra, M. P. (2007). O conceito de cuidador analisado numa perspectiva autopoietica: do caos à autopoiese. *Revista Psicologia, Saúde e doença*, 8(2), 181-196
- Organização das Nações Unidas (2002). *Informe de la segunda asamblea mundial sobre el envejecimiento*. Madrid.
- Organizações das Nações Unidas (2019). Revision of World Population Prospects. Acedido a 15 de Abril de 2022 em <https://population.un.org/wpp/>
- Pais Ribeiro, J. L. (2005). *Introdução à psicologia da saúde*. Coimbra: Quarteto.
- Paúl, C & Fonseca, A. M. (2005). *Envelhecer em Portugal* (1ª ed.). Ed. Climepsi. Lisboa.
- Paulo, A. S. & Cunha, V. G. (2009). *O efeito orçamental do envelhecimento da população em Portugal no contexto da União Europeia*. Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças e Administração Pública. Portugal.
- Pedrosa, A. C. G., Cabral, A. C., Pessoa, M. N. M., Parente, T. C., Penha, E. D. S., & Alves, R. A. (2009). *Competência Gerencial no Terceiros Setor. Um Estudo em Organizações Não Governamentais na Cidade de Fortaleza-Ceará*. In: XXXIII Encontro de ANPAD, 1-16.
- Pereira, M., & Coelho, F. (2013). Work hours and well-being: An investigation of moderator effects. *Social Indicators Research*, 111(1), 235–253.
- Pereira, S. C. S. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos nas IPSS*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Porto, para obtenção do Grau de Mestre.
- Petterson, I. (1998). Psychological stressors and well-being in health careworkers: the impact of an intervention program. *Social Science and Medicine*, 47(11), 1763–1772.
- Phaneuf, M. (2010). *O envelhecimento perturbado: A doença de Alzheimer* (2ª edição). Editora Lusodidacta. Lisboa.
- Pines, A. & Keinan, G. (2005). Stress and burnout: the significant difference. *Personality and Individual Differences*, 39, 625- 635.
- PORDATA. (2018). *Índice de Envelhecimento. Base de Dados Portugal Contemporâneo*. (Pordata). Website. Acedido em 15 de Abril de 2022 em: <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>

- Raziqa, A., & Maulabakhsha, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717 – 725.
- Reynaert, C., Libert, Y., Janne, P. e Zdanowicz, N. (2006). O stress profissional e as estratégias de adaptação do prestador de cuidados. Em: M. Delbrouck, *Síndrome de Exaustão (Burnout)*. 135-143. Climepsi Editores. Lisboa.
- Ribeiro, C. (2012). *Auxiliares de ação educativa nas IPSS: competências e desempenho*. Trabalho de projeto apresentado à Escola Superior de Educação de Paula Frassinetti]. Repositório ESEPF.
- Ribeiro, O. & Paúl, C. (2011). *Manual do Envelhecimento activo* (1ª ed.) Ed. Lidel. Lisboa.
- Riedl, R., Kindermann, H., Auinger, A., & Javor, A. (2012) Technostress from a neurobiological perspective. *Business & Information Systems Engineering*, 4, 6-69.
- Rigby, C. & Ryan, R. (2018). Self-determination theory in human resource development: new directions and practical considerations. *Advances in Developing Human Resources*, 20 (2). doi: <https://doi.org/10.1177/1523422318756954>
- Rojas, M. (2007) The complexity of well-being: A life satisfaction conception and a domains-of-life approach. In Gough, I. and McGregor, A. (Eds.), *Wellbeing in developing countries: From theory to research*. Cambridge University Press, USA, 242-258.
- Rose, M. (2001). *Disparate measures in the workplace...Quantifying the overall job satisfaction*. Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001, Colchester, UK.
- Rose, M. (2001). *Disparate measures in the workplace...Quantifying the overall job satisfaction*. Paper presented at the 2001 British Household Panel Survey Research Conference, 5-7 July 2001, Colchester, UK
- Saari, L. (2000). *Employee surveys and attitudes across cultures*. In Business as unusual? Are I/O psychology practices applicable across culture? Paper presented at the Fifteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA.
- Saari, L., & Erez, M. (2002). *Cross-cultural diversity and employee attitudes*. Paper presented at the Seventeenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Toronto.
- Saari, L., & Schneider, B. (2001). *Going global: Surveys and beyond*. Professional workshop presented at the Sixteenth Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.

- Saijo, Y., Shigeru, C., Eiji, Y., Kawanishi, Y., Nakagi, Y., Itoh, T., Sugioka, Y., Kazuyo, H., & Yoshida, T. (2014). Effects of Work Burden, Job Strain And Support On Depressive Symptoms And Burnout Among Japanese Physicians. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 27(6), 980-992.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2011). “Yes, I can, I feel good, and I just do it!” On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: An International Review*, 60, 255–285. doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Santos, S. M. A. (2010). Idosos, família e cultura: um estudo sobre a construção do papel do cuidador (3ª ed). *Revisada. Editora Alinea*. São Paulo
- Schermerhorn, J. (1993). *Management for Productivity*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Schroffel, A. (1999). How Does Clinical Supervision Affect Job Satisfaction? *The Clinical*
- Segurança Social, (2011). Centro de Dia. Manual Recomendações Técnicas para Equipamentos Socias. Acedido 15 de Abril de 2022, em [http://www.segsocial.pt/documents/10152/84965/rtes\\_centros\\_dia/6eda33f4-8a45-4ddb-aa93-5556c4fc2456](http://www.segsocial.pt/documents/10152/84965/rtes_centros_dia/6eda33f4-8a45-4ddb-aa93-5556c4fc2456)
- Sequeira, C (2010). Adaptação e validação da Escala de Sobrecarga do Cuidador de Zarit. *Revista Referência II*, 12(3), 9-16.
- Sequeira, C. (2007). *Cuidar de idosos dependentes*. Editora Quarteto. Coimbra.
- Simonetti, J. P. & Ferreira J. C. (2008). Estratégias de coping desenvolvidas por cuidadores de idosos portadores de doença crônica. *Revista da Escola de Enfermagem da USP*. 42(1), 19-25.
- Sobral., J. (2019). *A gamificação aplicada à área da formação*. Dissertação apresentada à Lisbon School of Economics & Management – Universidade de Lisboa para obtenção do Grau de Mestre.
- Sousa-Poza, A. & Sousa-Poza, A. (2003). Gender differences in job satisfaction in Great Britain, 1991–2000: permanent or transitory? *Applied Economics Letters*, 10(11), 691–694.
- Sousa, F. (2010). A investigação enquanto prática de deliberação curricular: o caso do projecto ICR. *Interações*, 14, 32-56
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc
- Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*. Detroit: Routledge Publishing.

- Thomas, L., & Ganster, D. (1995). Impact of family-supportive work variables on work family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology, 80*(1), 6–15.
- Thompson, E.R. & Phua, F.T. (2012) A Brief Index of Affective Job Satisfaction. *Group & Organization Management, 37*, 275-307. <https://doi.org/10.1177/10596011111434201>
- Vandenberg, R., & Lance, C. (1992). Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Management, 18*(1), 153–167.
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. M., & Deci, E. L. (2004). Motivating Learning, Performance, and Persistence: The Synergistic Effects of Intrinsic Goal Contents and Autonomy-Supportive Contexts. *Journal of Personality and Social Psychology, 87*(2), 246–260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Velada, A. (2007). *Avaliação da eficácia da formação profissional: Fatores que afetam a transferência da formação para o local de trabalho*. Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa de Lisboa]. Repositório do ISCTE, para a obtenção de Grau de Doutoramento.
- Vieira, J. (2005). Skill Mismatches and Job satisfaction. *Economics Letters, 89*(1), 39-47.
- Wang, X., & Pierre, J. (2005). Work adjustment and job satisfaction of Filipino immigrant employees in Canada. *Canadian Journal of Administrative Sciences, 22*(3), 24-254.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). *Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Cause and Consequences of Affective Experiences at Work*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Wright, J., & Hamilton, R. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the job change hypothesis. *Social Forces, 56*(4), 1140-115.
- Yunos, N., & Kamal, N, (2017). Moderating Effect Job Satisfaction on The Determinants of Herzberg's Two-Factor Theory towards Job Performance among Customer Service Representative at In-House Call Center in Banking Sector, Klang Valley. *Advances in Business Research International Journal, 3*(1), 37-45.