

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE CARREIRAS EM SERVIÇO SOCIAL:
PERCEÇÕES E EXPECTATIVAS DOS ASSISTENTES
SOCIAIS**

ANDREIA FILIPA SILVA MANUEL

SETEMBRO - 2020

MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**GESTÃO DE CARREIRAS EM SERVIÇO SOCIAL:
PERCEÇÕES E EXPECTATIVAS DOS ASSISTENTES
SOCIAIS**

ANDREIA FILIPA SILVA MANUEL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA PILAR MOSQUERA CONDE

SETEMBRO - 2020

Resumo

Dada a lacuna de estudos que retratem a gestão de carreiras em Serviço Social em Portugal, o presente trabalho procurou contribuir para a discussão do tema, analisando as perceções e expectativas dos assistentes sociais sobre o modo como as organizações gerem as suas carreiras e ainda as suas iniciativas individuais de desenvolvimento profissional.

Tendo em conta os objetivos exploratórios do estudo, adotou-se uma metodologia qualitativa, suportada em vinte e seis entrevistas semi-diretivas a assistentes sociais que trabalham em diferentes organizações e áreas de intervenção.

Da análise das entrevistas, foi possível constatar que, os assistentes sociais consideram relevante para a evolução na carreira o suporte organizacional e o desenvolvimento de planos de carreira que possibilitem a evolução profissional e salarial, apesar de a maioria deles não ter um plano de carreira definido pelas organizações onde trabalham. Os entrevistados sublinharam ainda a importância que atribuem a práticas organizacionais, tais como: promover um bom ambiente de aprendizagem; escutar os colaboradores; garantir bons níveis remuneratórios; dar autonomia e boas condições/ferramentas de trabalho. A falta de tempo para investirem mais na sua carreira é uma das razões apontadas para as escassas iniciativas de desenvolvimento profissional por parte dos entrevistados.

Alguns assistentes sociais manifestaram a sua insatisfação com o não cumprimento das suas expectativas de carreira, nomeadamente, no que respeita às possibilidades de progressão. Contudo, mais de metade dos entrevistados consideram sentir-se realizados na carreira devido ao conteúdo do trabalho que realizam, ao interesse e desafio que os projetos representam e ao reconhecimento por parte dos utentes. Esta satisfação profissional com estes aspetos intrínsecos da profissão decorre do facto de algumas das suas motivações profissionais serem também intrínsecas (e.g. sentirem-se úteis, ajudar os outros, operar mudanças).

Palavras-chave: Serviço Social; Gestão de Carreira; Perceções de carreira; Expectativas de carreira.

Abstract

Due to lack of studies that portray the management of careers in the social work in Portugal, I tried with the present work to contribute to the discussion of the theme analysing the social workers' perceptions and expectations, about the way how organizations manage their careers and their individual professional development initiatives.

Considering the studies' exploratory objectives were adopted a qualitative methodology, supported by twenty-six semi directive interviews with social workers who work in different organizations and intervention areas.

Analysing the interviews it was possible to see that social workers consider relevant the organizational support and development of career plans. These enable professional and salarial evolution, however most of them don't have a defined career plan by the organizations where they work. Respondents also tell about the importance of the organizational practices, such as: promoting a good learning environment; listening the employees; guarantee good remuneration levels; give autonomy and good conditions/work tools. Small time to invest more in their careers is one of the reasons given for the few professional development initiatives on the part of the interviewees.

Some social workers expressed their dissatisfaction with the non-fulfillment of their career expectations, namely, regarding the possibilities of progression. Although, more than half of the interviewees considered to be realized in their careers due the work content they do throught the interest, challenge that the projects represent and recognition by the users. This professional satisfaction with these intrinsic aspects come the fact that some of their professional motivations are also intrinsic (ex: feeling usefull, help others, make changes, etc.).

Keywords: Social Work; Career management; Career perceptions; Career expectations.

Agradecimentos

Concluída esta etapa tão importante da minha vida académica, considero que sem o contributo de muitas pessoas não tinha conseguido obter um percurso igual, pois foram essas mesmas pessoas que me apoiaram e motivaram a não desistir em diversas fases fundamentais desta investigação.

Começo por agradecer à minha orientadora, professora Doutora Pilar Conde, porque foi realmente o meu pilar neste percurso, esclarecendo as minhas dúvidas, guiando-me e incentivando-me. Obrigada pela sua exigência, dedicação e disponibilidade, foi muito bom poder contar consigo.

Um agradecimento especial às duas pessoas mais especiais que tenho na vida, e que são os culpados por eu conseguir ir sempre mais longe e superar-me todos os dias. Mãe, Pai, obrigada pela educação que me proporcionam, pela força que me transmitem e por fazerem dos meus sonhos os vossos sonhos.

Agradeço ao meu irmão Afonso, porque apesar de ser eu a irmã mais velha, ele é a minha maior motivação para querer ser melhor e ser um bom exemplo na sua vida, tanto pessoal como académica.

À restante parte da minha família: principalmente aos meus quatro adorados avós. Pela confiança que depositam em mim e por toda a preocupação e carinho que demonstram. Em tudo o que faço levo a família no pensamento.

Aos meus amigos e colegas de curso, por me ouvirem e aconselharem quando eu sempre precisei, por termos partilhado momentos difíceis de incertezas e medos mas também pela partilha de todas as pequenas vitórias diárias, desde o começo até ao final. Um agradecimento particular à Sara, por ter sido insubstituível nesta caminhada.

À professora Doutora Maria Inês Amaro, minha antiga professora de Licenciatura em Serviço Social, pois foi essencial ao ajudar-me com a sua sabedoria sobre a profissão pela qual tenho tanto carinho e por ser para mim uma inspiração na área.

Por fim, gostaria de agradecer a todos os participantes do meu estudo, aos Assistentes Sociais com os quais tive o privilégio de falar e conhecer melhor. A profissão é de louvar e sem vocês esta investigação não seria a mesma. Muito obrigada pela colaboração imprescindível.

Dedico esta dissertação a todos vós!

“Matar o sonho é matarmo-nos.

É mutilar a nossa alma.

O sonho é o que temos de realmente nosso, de impenetravelmente e inexpugnavelmente
nosso.”

Fernando Pessoa

Índice

Lista de Abreviaturas.....	vii
Introdução.....	1
Capítulo I – Revisão de Literatura.....	3
1. O Serviço Social em Portugal.....	3
1.1 <i>A profissão de Assistente Social e as suas áreas de atuação</i>	4
1.2 <i>Obstáculos à evolução da profissão</i>	7
2. Os conceitos de Carreira e Gestão de Carreira.....	9
3. Perceções e Expectativas de Carreira em Serviço Social.....	12
Capítulo II – Estudo Empírico.....	16
1. Orientações metodológicas.....	16
2. Caracterização dos participantes.....	17
3. Apresentação e discussão dos resultados.....	18
3.1 <i>Gestão Individual de Carreira</i>	18
3.2 <i>Gestão Organizacional da Carreira</i>	21
3.3 <i>Expectativas de Carreira</i>	29
3.4 <i>Satisfação e Realização na Carreira</i>	30
Capítulo III – Considerações finais.....	32
Referências bibliográficas.....	35
ANEXOS.....	41
Anexo I - Guião de entrevista.....	41
Anexo II – Categorias e Subcategorias da análise de Conteúdo.....	43
Anexo III – Caracterização dos entrevistados.....	44
Anexo IV – Nuvem de Palavras.....	45

Índice de Tabelas

Tabela I – Áreas de trabalho e principais funções do AS.....	6
--	---

Índice de Figuras

Figura 1 – Objetivos e metas de carreira.....	19
Figura 2 – Estratégias individuais de desenvolvimento da carreira.....	20
Figura 3 – Percurso Profissional na organização	22
Figura 4 – Cultura de aprendizagem.....	23
Figura 5 – Oportunidades de progressão na organização.....	26
Figura 6 – Práticas organizacionais para promover o sucesso na carreira.....	29
Figura 7 – Expectativas futuras.....	30

Lista de Abreviaturas

APSS – Associação de Profissionais de Serviço Social

AS – Assistente Social

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IEFP – Instituto de Emprego e Formação Profissional

IPSS – Instituições Particulares de Solidariedade Social

OAS – Ordem dos Assistentes Sociais

RH – Recursos Humanos

RSES – Rede de Serviços e Equipamentos Sociais

SNAS – Sindicato Nacional dos Assistentes Sociais

SS – Serviço Social

TSSS – Técnico Superior de Serviço Social

Introdução

A carreira é um dos fatores que mais contribui para o desenvolvimento e equilíbrio da vida do indivíduo como um todo, sendo um aspeto da vida moderna tão importante quanto a família, os estudos e o lazer (Oliveira *et al.*, 2006). Para além dos benefícios que a carreira tem ao nível individual, apresenta igualmente vantagens para as organizações, nomeadamente pelo facto de aumentar a motivação dos empregados, é expectável que aumente o seu ajustamento à organização bem como o seu desempenho também seja maior (Guo *et al.*, 2019).

De acordo com Françaço e Cassorla (2004) nas situações profissionais insatisfatórias os Assistentes Sociais (AS) ficam frustrados quando o seu trabalho não é reconhecido pela instituição que não lhes oferece oportunidades de crescimento e de avançar na carreira. Ou seja, o Assistente Social tem o desejo de criar, agir e crescer, mas é muitas vezes confrontado com a sua organização, caracterizada como estagnação (Françaço e Cassorla, 2004). Importa, por isso, conhecer não só as perceções de carreira disponíveis em Serviço Social (SS) como as expectativas que os AS têm dessa carreira para compreender a relação dos profissionais com o seu trabalho e com a sua organização (Vasconcellos e Neiva, 2016).

O presente estudo visa identificar as perceções e expectativas de carreira dos profissionais de Serviço Social. Tendo em consideração os objetivos exploratórios do estudo, recorreu-se a uma metodologia qualitativa, suportada em entrevistas semi-diretivas a vinte e seis Assistentes Sociais portugueses de diferentes organizações, que atuam em diferentes contextos de intervenção social (e.g. Segurança Social, Saúde, Educação, Justiça e organizações e associações não-governamentais).

Espera-se com esta investigação promover um contributo para uma análise da situação atual das carreiras dos Assistentes Sociais em Portugal, comparando as perceções de progressão oferecidas a estes profissionais com as suas expectativas, até porque é essencial a organização gerir as carreiras dos seus funcionários alinhando às expectativas e necessidades dos mesmos (Carvalho e Pinto, 2015). Desta forma poder-se-á identificar quais os aspetos que merecem um cuidado especial por parte dos gestores das organizações que detenham estes profissionais de Serviço Social, tendo em vista a promoção de melhores práticas de gestão de carreiras. Carvalho e Pinto (2015)

realçam ainda que a proporção de empregados que percebem positivamente as suas possibilidades de crescimento profissional é maior nas empresas que adotam práticas deliberadas de gestão de carreira.

Escolheu-se o presente tema para a realização do trabalho final de mestrado dada a escassez da investigação em Serviço Social como profissão (Amaro, 2010), o que justifica um trabalho de pesquisa que venha a constituir um acervo de conhecimento que permita dar conta das dinâmicas e mutações que estão a ocorrer neste campo (Branco, 2010a), logo a realização da presente dissertação tenta colmatar essa mesma lacuna ao contribuir para a investigação em Serviço Social.

A pouca investigação em SS é ainda apontada como uma falta de reconhecimento da área, desagregação identitária dos AS e baixa autoestima da classe profissional, existindo desinformação geral, falta de esclarecimento, falta de clareza e falta de aprofundamento das questões (Amaro, 2010), principalmente no que concerne às carreiras dos Assistentes Sociais, sendo um campo de investigação muito pouco explorado.

No que diz respeito à estrutura desta dissertação, após a introdução encontra-se o capítulo da revisão de literatura onde se analisa a evolução do Serviço Social em Portugal, e são igualmente definidos e analisados alguns conceitos, tais como serviço social, carreira, gestão de carreira e perceções e expectativas de carreira. Segue-se a metodologia utilizada neste estudo, a caracterização dos participantes e a apresentação e discussão dos resultados obtidos. Por fim, este trabalho é finalizado com as principais conclusões, limitações à investigação e sugestões para estudos futuros.

Capítulo I – Revisão de Literatura

1. O Serviço Social em Portugal

De acordo com o Código Deontológico dos Assistentes Sociais em Portugal (2018), o Serviço Social é definido como uma disciplina académica que visa promover o desenvolvimento, a mudança, coesão social, *empowerment* e a promoção da Pessoa. O SS rege-se pelos princípios dos direitos humanos, de justiça social, da responsabilidade coletiva e do respeito pela diversidade, relacionando as pessoas com as estruturas sociais, cujo objetivo é responder aos desafios e na melhoria do bem-estar social. Carvalho e Pinto (2015) referem ainda que o SS é uma disciplina no âmbito das ciências sociais e humanas e os profissionais que desenvolvem este pensamento intitulam-se “Assistentes Sociais”.

De acordo com a Carta Social (2019) instrumento fundamental ao estudo da dinâmica da Rede de Serviços e Equipamentos Sociais (RSES), mais precisamente no Relatório de 2018, considera-se que em Portugal existiam cerca de 6500 entidades proprietárias¹ das quais 71% não lucrativas, concebendo as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), Entidades Oficiais que prosseguem fins de ação social, Serviços Sociais de Empresas, a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa e outras entidades equiparadas a IPSS sem fins lucrativos. Na região Norte é onde se concentram mais entidades proprietárias de equipamentos sociais (30%), e apresenta também a maior percentagem de entidades não lucrativas (cerca de 33%), em contraste, na área Metropolitana de Lisboa reúnem-se quase metade (48%) das entidades lucrativas (Carta Social, 2018).

A evolução do número de equipamentos sociais entre 1998-2018 revela um crescimento de 127%, sobretudo no que respeita aos equipamentos de entidades não lucrativas, porém, ainda assim, o número de equipamentos fechados foi maior que o número de equipamentos que entraram em funcionamento em 2018 (Carta social, 2019).

Relativamente às respostas sociais, que são conforme a Carta social (2019) percebidas como “um conjunto de atividades e/ou serviços desenvolvidas em

¹ Uma entidade proprietária é qualquer entidade, individual ou coletiva, a quem pertence um ou mais equipamentos\instalações onde se desenvolvem respostas sociais.

equipamentos sociais”, ou a partir destes, para apoiar pessoas e/ou famílias, e estão enquadradas na RSES que se dirigem a toda a população consoante as diferentes necessidades sociais. Os serviços e equipamentos estão enquadrados em quatro grandes áreas para quem são dirigidos: Às Crianças e Jovens; Crianças, Jovens e Adultos com Deficiência ou Incapacidade; Pessoas Idosas; e Pessoas com outras problemáticas no âmbito da Família e Comunidade, tais como pessoas com algum tipo de doença mental, com toxicodependências e pessoas com VIH/SIDA (Carta Social, 2019). Em 2018 as respostas sociais destinadas às crianças e jovens representavam 49% do universo de respostas e 41% diziam respeito a respostas dirigidas às pessoas idosas (Carta Social, 2019).

Branco (2010b) revela que na maioria das situações as IPSS, através da existência de acordos de cooperação com o Estado, são obrigadas a confiar a direção técnica a Assistentes Sociais ou a ter nos seus quadros vários destes profissionais. Com a restrição da admissão de efetivos na administração pública e o crescimento da oferta de serviços sociais convencionados entre o Estado e as IPSS, as IPSS apresentam-se, atualmente, como o maior empregador dos AS em Portugal, estimando-se que o seu contingente tenha já ultrapassado o constituído pelo emprego público, o que vem originar uma tendência para o crescimento do emprego privado de AS, designadamente na área da pessoa idosa (Branco, 2010b).

Os AS parecem ter um alto grau de motivação para o trabalho apesar de afirmarem que o seu trabalho deveria ser mais preventivo do que assistencial, mas para que isso aconteça seria necessário que as diferentes administrações aumentassem a sua força de trabalho, o que parece difícil à luz dos cortes nos orçamentos em questões sociais (Charfolet, 2010).

1.1 A profissão de Assistente Social e as suas áreas de atuação

A profissão começou a desenvolver-se mais e a ganhar maior importância a partir de 1974 com a implementação dos regimes democráticos, com a institucionalização das Ciências Sociais e com a assunção de responsabilidades sociais por parte do Estado, o que permitiu que o SS conseguisse consolidar o seu estatuto profissional através da criação de associações profissionais, carreiras, definição de conteúdos funcionais, reconhecimento e valorização da formação académica (Carvalho e Pinto, 2015), como também reafirmar o seu papel profissional na sociedade

portuguesa contribuindo para a melhoria de condições de vida e de padrões de bem-estar (Carvalho, 2010).

Deste modo, os AS organizaram-se como classe, e em 1978 surge a Associação de Profissionais de Serviço Social (APSS). A APSS é uma entidade que trabalha em prol da promoção e aprofundamento do espírito associativo, representando e defendendo os AS no contexto nacional e internacional, sendo responsável pela dinamização da cooperação nacional e internacional com principal enfoque na disseminação dos princípios éticos internacionais (Código Deontológico, 2018). A APSS iniciou um período de luta e de ação política pelo reconhecimento do grau superior ao curso de Serviço Social e, a partir de 1990, iniciou-se um processo de consolidação da profissão.

A profissão de AS é em termos gerais objeto de reconhecimento público porque constituiu uma ocupação profissional histórica no domínio social, presente no sistema de bem-estar social desde a sua institucionalização em Portugal (Branco, 2010b). A ação dos profissionais está integrada no contexto das políticas sociais setoriais, tais como a saúde, segurança social, justiça, habitação, trabalho e educação (Carvalho, 2010).

Segundo o Código Deontológico (2018) a profissão de AS em Portugal, que era sobretudo exercida no setor público estatal, vê-se hoje prioritariamente solicitada para funções de ação direta e emergenciais, sobretudo no setor privado não lucrativo. Estas alterações, resultantes também da contratualização dos serviços e da transferência de responsabilidades entre o Estado e as entidades do setor privado, têm tido impactos significativos para a reconfiguração da profissão, nas condições de exercício da mesma e, frequentemente, tem significado trabalho mal remunerado, ausência de carreira e competição desregulada com outras profissões (Código Deontológico, 2018).

A profissão é exercida em organismos públicos da administração estatal central, regional e local, em entidades empresariais e organismos da economia social (Código Deontológico, 2018). É importante aqui realçar a forte dualização do mercado de trabalho verificada entre o setor público e empresarial e o setor das IPSS que tem impactos a vários níveis profissionais, tais como na estrutura de carreiras, nas condições remuneratórias e nos mecanismos de regulação profissional nas situações de trabalho (Branco, 2010a). Nas entidades que dependem diretamente do Estado as relações de

trabalho estabelecem-se geralmente com base num contrato de trabalho, enquanto nas estruturas privadas o regime de prestação de serviços é bastante frequente (Branco, 2010a).

Ainda através de Branco (2010b), e de forma a caracterizar as funções exercidas pelos AS em Portugal, tomemos em consideração as áreas de trabalho de maior relevância sintetizadas na Tabela I.

Tabela I – Áreas de trabalho e principais funções do AS

Áreas de trabalho	Principais funções
Segurança Social – Diferentes programas de assistência social	<ul style="list-style-type: none"> • Garantir ajuda social em situações de precariedade económica e social, de marginalização e exclusão social, bem como na administração de programas de mínimos sociais (e.g. rendimento mínimo garantido);
Missões de assistência – Projetos de desenvolvimento social local	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico aos organismos associativos; • Nos processos de direito de menores e família; • Assessoria aos tribunais; • Execução de medidas de proteção de crianças e jovens em risco; • Intervenção direta de carácter psicossocial;
Justiça – Estabelecimentos Prisionais e nos serviços de Reinserção Social	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio técnico aos Tribunais de execução de penas e de acompanhamento e preparação do regresso à situação de liberdade; • Apoio técnico no domínio do direito tutelar de menores e ainda na intervenção social no quadro de Centros Educativos que acolhem jovens menores em cumprimento de medidas tutelares; • Participação em projetos de reinserção e prevenção da marginalidade; • Elaboração de relatórios sociais de diagnóstico, prognóstico e avaliação do acompanhamento de menores, vítimas e suas famílias;
Saúde – Campo hospitalar e nos cuidados primários de saúde	<ul style="list-style-type: none"> • Acolhimento dos doentes e suas famílias; • Apoio assistencial (económico e material); • Informação sobre direitos e recursos sociais, • Aconselhamento e suporte emocional na gestão da doença; • Preparação da alta social, coordenação e mobilização de recursos; • Articulação com a rede de apoio;
Educação – Serviços de Psicologia e Orientação da rede de escolas do	<ul style="list-style-type: none"> • Serviços são predominantemente constituídos por psicólogos, sendo claramente marginal a inserção de AS e outros

ensino básico e secundário	trabalhadores sociais;
Autarquias Locais – Serviços municipais de Ação Social, Educação, Saúde, Habitação e Urbanismo e RH	<ul style="list-style-type: none"> • Conceção, dinamização e avaliação de programas de desenvolvimento social;
Organizações Sociais não Lucrativas – particular incidência nas áreas do apoio à família e aos idosos	<ul style="list-style-type: none"> • Exercem sobretudo funções de direção técnica dessas estruturas; • Responsáveis pela coordenação e administração de equipamentos e serviços sociais.

Fonte: Baseado em Branco (2010b)

Em Portugal, como na generalidade dos países, regista-se uma forte feminização da profissão. O recurso a dados de 2009 permite estimar que aproximadamente 93% dos AS portugueses são do sexo feminino (Branco, 2010b). Em Itália a percentagem de mulheres na força de trabalho é de 92%, uma estatística que também Campanini (2009) diz caracterizar a profissão quase em todos os países europeus.

Em 2010 estimava-se que existiam cerca de dez mil Assistentes Sociais em Portugal (Carvalho, 2010). No entanto, o número exato de profissionais de SS não é fácil de aferir porque não existem séries estatísticas oficiais sobre este grupo profissional (Branco, 2010b). Continua a não existir um registo nacional exato sobre o número de AS a trabalhar. Espera-se que este seja, provavelmente, um trabalho que a Ordem irá desenvolver num futuro próximo.

1.2 Obstáculos à evolução da profissão

Alguns autores (e.g., Amaro, 2010 e Branco, 2010a) admitem que ainda existem áreas de vazio e silêncio na profissão, e que a fragilidade do poder dos AS como profissão poderá ser também relacionada com o fraco poder de mobilização, reivindicação e influência das estruturas associativas e nas dificuldades de estabelecimento da Ordem dos Assistentes Sociais (OAS), instância a quem seriam cometidos e reconhecidos poderes de interlocução e regulação nos domínios da formação, credenciação e ética profissional, havendo a necessidade de afirmação profissional no domínio público e a urgência da regulação do exercício e formação profissionais pela sua relevância na consolidação da identidade profissional, visto que defende atributos específicos à profissão e delimita a sua área jurisdicional.

O Código Deontológico dos AS em Portugal também só foi aprovado a 25 de Outubro de 2018. Sendo este um documento que define um conjunto de valores, princípios e obrigações de conduta ética de referência para todos os AS que exercem a profissão em Portugal, de forma a informar os AS, empregadores, profissionais de outras áreas, governantes, pessoas e sociedade para os princípios éticos e normas de conduta profissional dos AS, contribuindo ainda para o reforço da identidade coletiva da profissão em torno de valores universais que são partilhados pelo grupo profissional, e para a afirmação pública da profissão (Código deontológico, 2018).

Por sua vez, a OAS só é efetivamente criada a 25 de setembro de 2019, com a Lei 121/2019, publicada no Diário da República. A presente lei cria a profissão de Assistente Social, cria a OAS, e aprova o seu Estatuto. O artigo 3º da Lei 121/2019 vem garantir que os Assistentes Sociais são de facto Assistentes Sociais e não quaisquer profissionais da área social, como muitas vezes acontece ao existir a apropriação indevida da profissão (Mendonça, 2018).

Para Branco (2010b) a ausência da Ordem durante bastante tempo contribuiu para uma situação caracterizada por uma insuficiente regulação, e pela ocorrência de um número cada vez mais significativo de irregularidades e ilegalidades respeitantes designadamente ao uso de títulos profissionais, graus académicos, equivalência de diplomas e carreiras profissionais (concursos, categorias, conteúdos funcionais, remunerações, etc.).

Segundo Dias (2016) o desemprego em SS é também uma realidade vincada, apesar da profunda necessidade de profissionais na área decorrente do aumento progressivo de um vasto conjunto de problemas sociais. Contudo, o desemprego na área social não se deve apenas à falta de verbas decorrente da frágil situação económica de Portugal mas também de um modelo de desenvolvimento assente em emprego precário que gera insegurança e instabilidade, à falta de ofertas de emprego, o congelamento de concursos públicos, salários muito reduzidos, a exigência por vezes de qualificações e de experiência que os candidatos não podem possuir.

Os AS deparam-se ainda com uma grande falta de reconhecimento social associada à desvalorização da profissão e estatuto social (Dias, 2016).

De acordo com os dados obtidos junto do Centro de Estatísticas do Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP)² existem 1466 desempregados em SS em Portugal, sendo eles 1351 do género feminino e 115 do género masculino. A faixa etária com mais desemprego é dos 25 aos 34 anos. Do total de 1466 desempregados, 243 mulheres e 28 homens estão à procura do primeiro emprego e, os restantes, 1108 mulheres e 87 homens estão à procura de um novo emprego.

Os autores Castro *et al.* (2015) referem também a saída sistemática de portugueses diplomados para outros países com maior capacidade de oferecer emprego a estes profissionais. No quadro do atual mercado de trabalho, referem ainda a disparidade entre as qualificações e a natureza das funções desempenhadas pelos profissionais e a instabilidade e a insegurança contratual dado o elevado número de contratos temporários, contratos a termo e, em regime de prestação de serviços.

De acordo com Pires (2009 *cit in* Castro *et al.*, 2015) entre 1991 e 1999 o mercado de trabalho dos AS no setor público contou com “691 concursos, com 1.478 vagas para Técnicos Superiores de Serviço Social (TSSS)”. No entanto, com a reforma da administração pública em 2008, os técnicos superiores em carreiras específicas transitaram para a carreira geral de técnico superior, o que levou à extinção da carreira de TSSS e abriu o acesso aos concursos a licenciados das áreas das ciências sociais e humanas, sendo que, só em situações particulares, é que pode existir indicação de preferência para titulares da licenciatura em SS (Castro *et al.*, 2015). Esta nova conjuntura conduziu a um aumento da precaridade de emprego dos AS, a um aumento da carga horária para mais de 35 horas semanais e à redução do salário auferido face ao previsto na legislação anterior para a carreira TSSS. No que respeita à progressão na carreira, o novo quadro legal não alterou significativamente a situação dos AS pois já se tinha verificado anteriormente um congelamento nessa progressão (António, 2009 *cit in* Castro *et al.*, 2015).

2. Os conceitos de Carreira e Gestão de Carreira

Como menciona Jolly (2016) o conceito de carreira é uma ocupação realizada por um período significativo de tempo durante a vida de uma pessoa e com

² Dados obtidos, por e-mail, através de pedido efetuado a 16 Março de 2020, no site do IEFP – Estatísticas (<https://www.iefp.pt/estatisticas>)

oportunidades de progresso, porém o conceito de carreira significa coisas diferentes para pessoas diferentes, pode assumir variadas formas e formatos e não existe no vazio, é influenciada por uma variedade de fatores externos que mudam a forma das carreiras, como as mudanças no mercado de trabalho, educação, aplicação de tecnologia, práticas de trabalho e estruturas organizacionais. Gomes *et al.* (2008) referem também esse impacto das mudanças nas envolventes sociais e económicas que tiveram grandes repercussões no *design* das estruturas organizacionais e nas relações de trabalho que tradicionalmente existia entre indivíduo e organização.

Guo *et al.* (2019) expõem que uma mudança significativa é a gestão de carreira liderada pelos funcionários, ou seja, uma gestão de carreira individual. No entanto, se a gestão de carreira organizacional tradicional não possui uma posição específica ou o sistema não é perfeito, inevitavelmente será prejudicial ao desenvolvimento da carreira individual e afetará o desempenho organizacional no futuro. É, deste modo, importante o desenvolvimento conjunto de uma carreira individual e organizacional, através de um processo de ajuste contínuo e dinâmico, e para que isso aconteça as organizações devem estabelecer ativamente um sistema de gestão de carreira aperfeiçoado e direcionado (Guo *et al.*, 2019).

Zhu *et al.* (2019) defendem que indivíduos com baixa adaptabilidade na carreira carecem de competências para se adaptar aos desafios e dificuldades das suas carreiras, o que pode causar um baixo nível de satisfação na carreira e motivá-los a deixar a organização para procurarem os seus significados de carreira noutras organizações, já os funcionários com alta adaptabilidade na carreira têm menos probabilidade de sair porque estão mais satisfeitos e percebem o apoio das organizações.

É neste contexto que as organizações necessitam de ajudar e proporcionar, de modo formal ou informal, oportunidades de carreira aliciantes, principalmente quando se trata de reter indivíduos cujas competências são fulcrais para o sucesso organizacional, sendo que uma gestão correta de carreira poderá dar acesso quer a sentimentos individuais de crescimento psicológico, quer à formação e preparação no interior da própria empresa, de colaboradores que, a prazo, serão necessários para o alcance dos objetivos organizacionais (Gomes *et al.*, 2008). As organizações que não facultarem condições de carreira, ainda que não necessariamente padronizadas como tradicionalmente, acabarão por assistir à eventual passagem dos seus funcionários à

concorrência (Gomes *et al.*, 2008). Tal como refere Hussein *et al.* (2014) a satisfação com diferentes elementos organizacionais e aspetos do trabalho contribuem acentuadamente para os níveis gerais de satisfação no trabalho e intenção de sair.

As organizações devem ter o papel de ajudar os funcionários a adaptarem-se à organização através de formações, e garantir que os conceitos e estratégias de gestão de carreira organizacional sejam o mais consistente possível com a gestão de carreira individual, para que os colaboradores consigam alcançar o seu próprio sucesso na carreira e contribuir para a organização onde estão (Guo *et al.*, 2019).

Como indicam Smale *et al.* (2019), as organizações devem incentivar e apoiar os funcionários a tornarem-se mais proativos na gestão das suas próprias carreiras, tendo a organização um papel importante a desempenhar na responsabilidade conjunta da gestão de carreira, direcionando parte desse apoio para a criação de um ambiente propício que ofereça o suporte, recompense a proatividade e promova a lealdade e as contribuições dos funcionários na organização.

É ainda apontado por Jena *et al.* (2019) que vários estudos sustentam que autonomia, flexibilidade e independência dadas aos funcionários levam a um desempenho além das expectativas. Por isso, as organizações devem investir em programas de formação e desenvolvimento que ajudem os funcionários a obter significado do trabalho e desfrutem do empoderamento psicológico, o que levará ainda à satisfação individual e ao crescimento organizacional (Jena *et al.*, 2019).

Colaboradores menos satisfeitos com as oportunidades de progressão na carreira são menos recetivos a envolverem-se em atividades internas e mais propensos a considerar outras oportunidades de emprego. Já os colaboradores que têm a perceção de evolução na carreira sentem maior segurança no emprego e estão mais ativos, tal como mencionam Crawshaw e Game (2015). Para isso, as organizações devem criar planos de carreira, que é uma ferramenta de gestão e que apresenta ao colaborador um caminho para a sua evolução dentro da organização e até mesmo na sua vida profissional, pois os planos de carreira servem para o desenvolvimento profissional do individuo que pode atingir novos cargos e trabalhar a sua empregabilidade, sendo que o uso ou não desta ferramenta dentro de uma estrutura organizacional significa diferenças de gestão e de resultados, tanto para colaboradores como para organizações (Schuster e Dias, 2012).

Os valores e orientações pessoais parecem estar intimamente relacionados às decisões de carreira (Bukuluki *et al.*, 2019). Assim, é notório que o que cada indivíduo precisa de uma organização varia de pessoa para pessoa, mas em geral os indivíduos precisam da organização para fornecer empregos e posições satisfatórias, compensação e benefícios adequados para atender às necessidades e desenvolvimento e dar-lhes oportunidades e espaço para facilitar o seu avanço pessoal (Guo *et al.*, 2019).

Zhu *et al.* (2019) afirmam que a relação negativa entre adaptabilidade da carreira e intenção de *turnover* não é explicada apenas pelos significados simbólicos percebidos (como por exemplo, satisfação na carreira), mas também pelo apoio obtido da organização, ou seja, pela percepção de suporte organizacional que os funcionários obtêm. Em Inglaterra, existiam muitos fatores associados à intenção de sair, especialmente nos estágios iniciais de carreira profissional em SS (Hussein *et al.*, 2014).

Pois, no que respeita à prática e progressão na carreira em Serviço Social, foi dada bastante atenção a fatores organizacionais e às características individuais dos profissionais de SS, sendo que a interação entre esses dois fatores influencia a decisão do profissional sobre sair ou permanecer na organização (Hussein *et al.*, 2014). De acordo com Smith *et al.* (2018) importa esclarecer até que ponto as práticas de desenvolvimento de carreira organizacionais são capazes de sustentar, reforçar ou reacender as suas crenças no que fazem diariamente, não esquecendo que o apoio e oportunidades de desenvolvimento precisam de estar em sintonia com o desempenho dos trabalhadores e com as suas expectativas sobre a tarefa.

Vasconcellos e Neiva (2016) alegam que o cenário contemporâneo e as evidências da literatura mencionadas sobre carreira assinalam a relevância de se estudar, no âmbito organizacional, a visão dos profissionais sobre o futuro da sua carreira. Ou seja, as suas percepções e expectativas, porque projetar o futuro faz parte da relação dos indivíduos com o trabalho.

3. Percepções e Expectativas de Carreira em Serviço Social

De maneira geral, Kinicki (2016, *cit in* Handayani e Herwany, 2019) argumenta que percepção é um processo de interpretação e compreensão de um ambiente ou condição. Mais especificamente, segundo Oluwatoyin (2015, *cit in* Handayani e Herwany, 2019) percepção de carreira é uma visão formada com base na expectativa e

experiências pessoais em relação a um trabalho. Por sua vez, expectativa de carreira refere-se às crenças dos colaboradores sobre a probabilidade de determinadas situações ou estados ocorrerem no seu futuro profissional (Vasconcellos e Neiva, 2016).

De acordo com Handayani e Herwany (2019) uma percepção positiva de carreira por parte do colaborador tem resultados positivos e influencia na intenção de ficar na organização. Contudo, uma das causas do aumento da taxa de *turnover*, é a discrepância entre as expectativas e a realidade organizacional e o *turnover* elevado acarreta muitos prejuízos para a empresa (Handayani e Herwany, 2019).

Hurst e Good (2009) indicam que os funcionários trazem para o local de trabalho um conjunto de valores e expectativas, portanto se a organização estiver atenta a essas expectativas consegue minimizar a diferença entre o que é esperado e o que pode ser obtido e, dessa maneira, minimizar as percepções negativas dos colaboradores face à organização. Desta maneira, é importante que as organizações sejam produtivas para atender às expectativas dos funcionários, e isso só pode ser alcançado através do contrato psicológico adequado, que passa por várias obrigações mútuas não escritas entre o empregador e o funcionário da organização (Venkataraman e Mamatha, 2019).

Muitos investigadores procuraram definir um contrato psicológico e a maioria dessas definições incluem expectativas, crenças, reciprocidade e obrigações (Dwiyanti *et al.*, 2019). Rousseau (1989) define o conceito de contrato psicológico como o recíproco de expectativas que não são expressas, presentes entre o empregador e um funcionário em relação às práticas e políticas de uma instituição, e enquanto as promessas são cumpridas, os indivíduos sentem-se satisfeitos com o seu contrato psicológico, mas o não cumprimento resulta na sua quebra. Dwiyanti *et al.* (2019) defendem que os contratos psicológicos são necessários para melhorar as relações recíprocas entre líderes e funcionários, porque se houver funcionários com altos contratos psicológicos, a consequência é que aumentará a produtividade e o sucesso. Contudo, um dos fatores que causam *turnover* é a sua violação (Dwiyanti *et al.*, 2019).

O conceito de expectativa estava originalmente contido na teoria formulada por Vroom em 1964 (*cit in* Armstrong e Taylor, 2014) em que a simples mensagem da teoria da expectativa é que as pessoas se motivam quando esperam que o seu comportamento produza uma recompensa que valorizam. Conforme Mejia e Balkin (2012) essa força para agir de determinada maneira depende das crenças das pessoas de

que as suas ações produzirão resultados que consideram valiosos e atraentes, mas não há uma maneira universal de motivar as pessoas, porque as crenças e percepções pessoais desempenham um papel importante na maneira como cada pessoa vê a ligação entre esforço, desempenho, resultados e a atratividade desses resultados.

Segundo Guo *et al.* (2019) existem numerosos estudos que mostram como os valores da carreira têm um impacto direto nas percepções, emoções e comportamentos das pessoas e podem aumentar a sua motivação para trabalhar mais para obter maior desempenho. Ou seja, motivação é um forte impulsionador do aumento do esforço dos funcionários e, por sua vez, do seu desempenho (Bagdadli e Gianecchini, 2019).

Para Tziner *et al.* (2019) a motivação para o trabalho é definida como a força psicológica que gera ciclos complexos de pensamento e comportamento direcionados a objetivos e nos anima a persistir até à conclusão desses objetivos. Segundo os mesmos autores (2019) existe a motivação intrínseca que é o impulso interno do indivíduo para as experiências que se conectam ao seu autoconceito e lhe são interessantes, agradáveis, que lhe dão prazer e levam-no a investir no seu trabalho, e por sua vez, a motivação extrínseca é quando os funcionários são orientados extrinsecamente, ou seja, são influenciados pela organização e pelo que ela lhes pode oferecer. Schuster e Dias (2012) referem que é a relação que as pessoas fazem sobre incentivos externos tais como aumento de salários e benefícios extras. Os planos de carreira podem ser usados como uma excelente ferramenta de motivação para os colaboradores (Schuster e Dias, 2012).

Desta forma, as organizações devem conseguir gerir as expectativas dos diversos atores de modo a alinhá-las com a sua missão, valores e capacidades, para que a sua utilidade social seja compreendida bem como a sua eficácia organizacional, e perante novas necessidades é necessário ajustar estratégias e expectativas (Balsler e McClusky, 2005). Zhu *et al.* (2019) mencionam que, quando as expectativas da organização e dos seus funcionários são atendidas, a qualidade dos relacionamentos melhora.

A estagnação hierárquica, ou seja, a falta de oportunidades de promoção e desafios no cargo leva a expectativas de carreira não cumpridas porque as pessoas não esperam pela estagnação da sua carreira, o que por consequência se traduz em falta de comprometimento organizacional, insatisfação e maior intenção de mudar de organização porque as expectativas de promoção não foram atendidas (Yang *et al.*, 2018).

Veloso *et al.* (2011) observaram que a adoção de práticas de gestão de carreira pela empresa, no geral, tem efeito positivo sobre a percepção dos funcionários quanto às suas possibilidades de crescimento profissional. Logo, torna-se essencial a organização motivar os seus funcionários, definir metas desafiadoras, reforçar os comportamentos desejados, satisfazer as necessidades dos colaboradores, projetar trabalhos interessantes, oferecer oportunidades e fornecer recompensas de desempenho justas e que as pessoas valorizem (Mejia e Balkin, 2012) pois manter uma pessoa feliz no seu trabalho é também atraente para os empregadores em qualquer organização (Dwiyanti *et al.*, 2019).

Por sua vez, o próprio colaborador deve exercer maior influência sobre a sua carreira, enunciando os seus próprios valores e prioridades, ou seja, a gestão de carreira a nível individual representa as atividades que os colaboradores realizam em relação às suas carreiras pessoais, geralmente com a ajuda de outras pessoas (Roe, 2015).

Roe (2015) sugere que os profissionais podem incluir nas suas ações de desenvolvimento de carreira participarem em cursos, *workshops* e conferências, lerem livros ou artigos, fazer apresentações e ensinar outros colegas. As redes sociais também ajudam no desenvolvimento da carreira porque permitem a troca de experiências e a ampliação do repertório de habilidades das pessoas (Viana e Mourão, 2019). Contudo, Roe (2015) defende que a pessoa não é completamente autônoma e depende das oportunidades de aprendizagem que as organizações estão dispostas a oferecer e que é provável que os funcionários permaneçam mais tempo numa organização que os ajude a alcançar os seus objetivos de carreira, do que em uma organização que enfatiza a retenção, mas falha em fornecer um bom suporte de carreira.

É importante ainda salientar que os funcionários podem ser também motivados a adotar estratégias externas para alcançar o sucesso na carreira, especialmente quando os recursos atuais do empregador não são fortes (Zhu *et al.*, 2019) e a análise das expectativas de carreira dos profissionais pode aprimorar a GRH nas organizações (Vasconcellos e Neiva, 2016).

Capítulo II – Estudo Empírico

1. Orientações metodológicas

Este estudo procurou responder à seguinte questão de investigação: “*Quais as perceções e expectativas de carreira do Assistente Social em Portugal?*”. Tendo em conta a escassez de estudos empíricos em Portugal sobre as perceções e expectativas de carreira dos AS desenvolveu-se um estudo exploratório de cariz qualitativo suportado num conjunto de entrevistas. Este tipo de metodologia permite compreender melhor o ponto de vista dos participantes (Armstrong e Taylor, 2014), através da interpretação das suas realidades sociais acerca do tema em investigação (Gaskell e Bauer, 2002).

A entrevista é um dos mais poderosos meios para se chegar ao entendimento e à obtenção de informações nos mais diversos campos (Amado e Ferreira, 2013). De acordo com Bravo *et al.* (2013) entrevista é definida como um instrumento técnico de grande utilidade numa investigação qualitativa para recolher dados, sendo considerada muito vantajosa em estudos exploratórios e mais eficaz que o questionário no sentido de que se obtém informação mais completa, aprofundada e apresenta a possibilidade de retirar dúvidas durante o processo, assegurando respostas úteis.

Os tipos de entrevistas realizadas seguiram uma estrutura semi-diretiva ou semi-estruturada, em que as áreas de interesse foram predeterminadas e as principais perguntas a serem feitas ou as informações a serem obtidas foram identificadas (Armstrong e Taylor, 2014). Segundo Amado e Ferreira (2013) esta técnica é capaz de provocar uma introspeção. Neste tipo de entrevista, o entrevistador pode ter guião, mas não o segue rigidamente, o que permite ao entrevistador formular perguntas e variar a sua ordem de acordo com as características especiais de cada entrevistado (Armstrong e Taylor, 2014).

O guião da entrevista deve ser estruturado em termos de blocos temáticos e objetivos, de modo a guiar a entrevista em direção às temáticas que se pretendem explorar (Amado e Ferreira, 2013). Deste modo, o guião utilizado para esta investigação encontra-se dividido em 6 blocos, nomeadamente: A – Legitimação da entrevista; B – Caracterização do entrevistado; C – Perceção da Gestão de Carreira a nível individual;

D – Perceção da Gestão de Carreira a nível organizacional; E – Expectativas e, por fim, o bloco F – Finalização da entrevista (ver anexo I).

Após concretizadas as entrevistas semi-diretivas, todas *online*, e feita a sua transcrição, procedeu-se à análise de conteúdo através do software MAXQDA 2020. Bardin (2006) refere que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise que utiliza procedimentos sistémicos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, o que enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão para a descoberta. Assim, foram criadas três categorias: Perceção de Carreira, Expectativa de Carreira e Satisfação na Carreira, com a associação de duas subcategorias (ver anexo II).

2. Caracterização dos participantes

A amostra de participantes é não probabilista que tem como base critérios de escolha intencional, em que a sua dimensão e elementos escolhidos dependem dos objetivos do estudo (Carmo e Ferreira, 2015). Assim, a técnica de amostragem não probabilística seguida na investigação foi a amostragem de conveniência, em que se utilizou um grupo de indivíduos disponíveis e do qual se obtém informações preciosas (Carmo e Ferreira, 2015).

Amaro e Ferreira (2013) sugerem também que os participantes entrevistados devem tratar-se de pessoas que pela sua experiência de vida quotidiana, responsabilidades, estatuto, estejam envolvidas com o problema que se quer estudar. Desta forma, todos os vinte e seis participantes são Assistentes Sociais portuguesas a exercer, até ao momento da entrevista, em diferentes organizações, de diferentes zonas do país, e que atuam em diferentes contextos de intervenção social, para se conseguir identificar e analisar as perceções e expectativas de carreira nas diferentes áreas do SS.

Tal como se pode observar no Anexo III, embora os vinte e seis entrevistados apresentem idades muito variadas dos 22 aos 60 anos, a faixa etária dos 22 aos 29 anos predomina. No que concerne à formação académica todos têm Licenciatura Serviço Social. Nove Assistentes Sociais fizeram pós-graduações, uma tem um MBA, oito frequentaram ou frequentam mestrado em diversas áreas (e.g. Serviço Social, Comportamento Organizacional, Comunicação, Cultura e Tecnologias de Informação, Sociologia e Gestão de Serviços de Saúde) e quatro têm Doutoramento em SS.

Os entrevistados trabalham na sua larga maioria na região de Lisboa, contudo foram entrevistados Assistentes Sociais de Norte a Sul do País e das Ilhas Açores e Madeira.

10 Entrevistados trabalham no setor Privado, 7 no Público e 9 no setor Semi-privado/Semi-público, ou seja, em organizações com apoio do Estado, com algum tipo de protocolo com a segurança social, ou em que a organização é pública, mas a gestão é privada. Embora o tempo de permanência na organização varie, quase metade dos entrevistados está a trabalhar na organização atual entre um ano a cinco anos.

As áreas de intervenção dos participantes variam desde a área da Deficiência, dos Idosos, Saúde, equipas de Rendimento Social de Inserção, Intervenção Precoce, Educação, Infância e Juventude, Toxicodependência, a Projetos Sociais e Comunitários. Apenas uma AS mencionou a Investigação em Serviço Social como uma área em que também trabalha, considerando-se não só AS como também investigadora.

3. Apresentação e discussão dos resultados

Como já mencionado anteriormente, no âmbito dos objetivos do estudo qualitativo o mesmo consistiu em analisar as perceções da Gestão de Carreira do Assistente Social português, tanto a nível individual como organizacional, bem como as suas expectativas de carreira. Embora a análise de conteúdo seja na sua essência de carácter qualitativo, tornou-se pertinente a elaboração de alguns gráficos de frequências, de forma a sintetizar a informação e facilitar a leitura dos respetivos dados.

Foi elaborada uma nuvem de palavras a partir da análise de conteúdo (anexo IV).

3.1 Gestão Individual de Carreira

Como iremos analisar a seguir mais detalhadamente, os assistentes sociais entrevistados dão muita importância à sua participação em iniciativas formativas e ao facto de terem que estar permanentemente em estudo (e.g. “Através da formação contínua tenho desenvolvido muitas áreas que desconhecia, são tudo cursos, coisas paralelas, que nos ajudam na nossa carreira e a intervir de uma outra forma”), no entanto uma grande preocupação referente à gestão individual de carreira é a falta de tempo para investirem na própria carreira (e.g. “Ter tempo para eu própria investir na minha carreira também não é fácil”). Deve assim a organização também facultar tempo

e condições para os seus funcionários poderem conseguir fazer a sua própria gestão individual de carreira fora do local de trabalho (e.g. “A formação nem sempre é possível porque temos outras prioridades que temos que avançar no trabalho... Mas eu tento sempre, mesmo no pouco tempo e nas poucas condições que temos.”).

3.1.1 *Objetivos/Metas de Carreira*

A progressão na carreira, o desejo de assumirem um cargo de direção ou de coordenação foi o aspeto mais referido pelos entrevistados quando questionados acerca dos seus objetivos e metas de carreira (e.g. “Continuar a subir na empresa onde estou.”; “Quero chegar ao topo da minha carreira”; “Ter um cargo de chefia”; “Chegar a diretora técnica”). Foi ainda referido em grande número o desejo de mudança de área de intervenção (e.g. “Fazer fiscalizações a Lares.”; “Sair de onde estou e entrar num hospital!”).

A partir destes resultados, podemos perceber como é importante que as organizações consigam estabelecer alternativas para a progressão na carreira, nomeadamente a mobilidade funcional, para que os colaboradores possam desenvolver as suas competências e evoluir na carreira, aspetos associados a uma maior perceção de segurança no emprego (Crawshaw e Game, 2015). Tal como se pode observar pela figura 1 que alguns objetivos e metas de carreira têm na base motivações extrínsecas (e.g. progressão, reconhecimento, etc) e motivações intrínsecas (e.g. serem felizes e realizados, sentirem-se úteis).

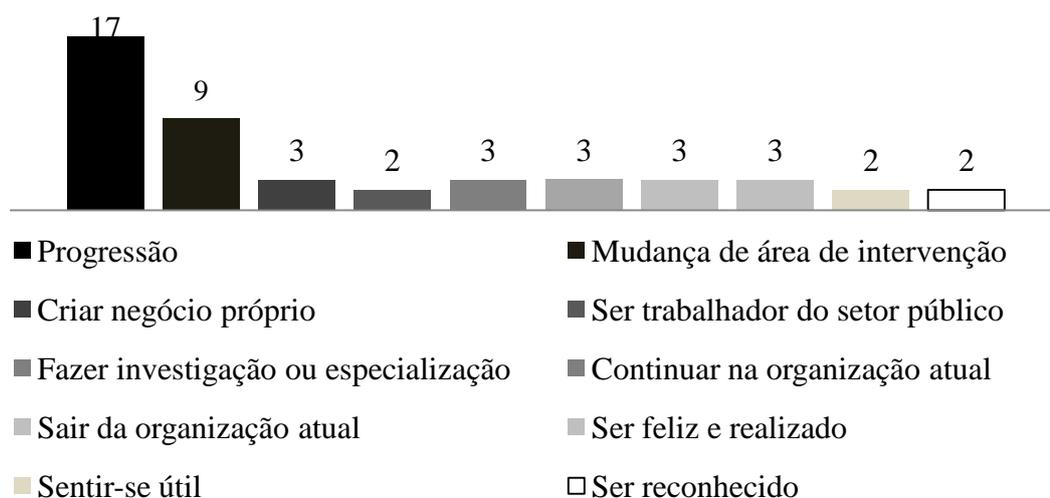


Figura 1 – Objetivos e metas de carreira

3.1.2 Estratégias individuais de desenvolvimento da carreira

Alcançar sucesso na carreira depende de o colaborador ser capaz de definir estratégias de desenvolvimento de competência e pela adoção de determinados comportamentos individuais orientados para a progressão na carreira (Guo *et al.*, 2019).

Os entrevistados identificaram como estratégias individuais para o desenvolvimento da carreira a participação em iniciativas formativas tais como formações, *workshops* e conferências (e.g. “Uma aposta pessoal na formação”; “Aposto nas formações”; “Com as formações, *workshops*”), o próprio local de trabalho (e.g. “uma constante interação com os pares essencialmente”), o estarem permanentemente em estudo com leituras, pesquisas e terem formações académicas noutras áreas (e.g. “A título pessoal vou fazendo leituras e pesquisas”; “o facto de estar sempre a ler documentos”, “fiz uma Pós-graduação e Mestrado em recursos humanos porque acho extremamente importante para o Assistente Social”), com a criação e coordenação de projetos (e.g. “A coordenação do projeto que tive também me deu algumas competências”), por passarem por mais áreas de intervenção dentro do Serviço Social (e.g. “A instituição onde estou permite-me passar por várias áreas, adquirindo sempre novos conhecimentos”), através do *networking* (e.g. “O *networking*, o desenvolver essa rede de contactos, manter ligações com as pessoas certas (...) se mais gente nos conhecer e reconhecer o nosso trabalho mais oportunidades se abrem”) e, por fim, através da integração em equipas de investigação (e.g. “Tenho tido a possibilidade de integrar equipas de investigação em que vou aprendendo muito com outras abordagens e outros olhares”).

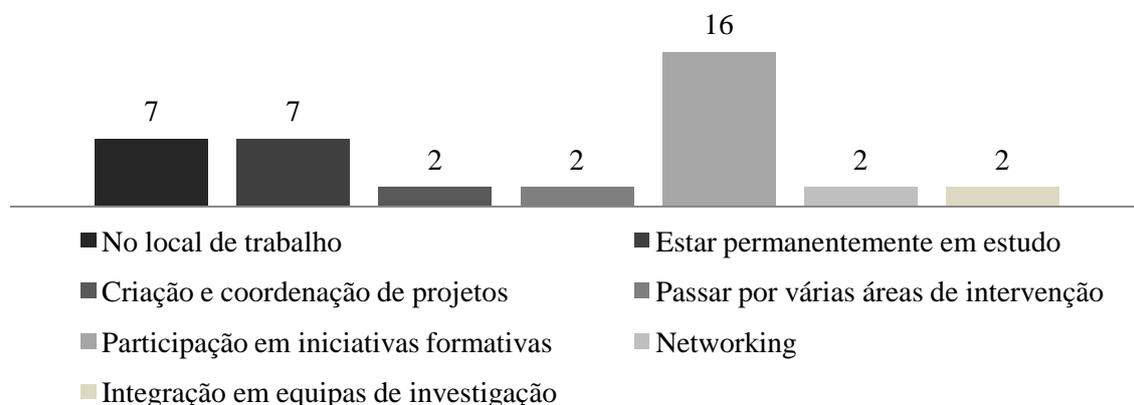


Figura 2 – Estratégias individuais de desenvolvimento da carreira

Contudo, foi mencionado que as formações e o desenvolvimento de competências não simbolizam progressão na carreira (e.g. “Ao contrário de outras profissões que vão fazendo formação e automaticamente sobem de categoria, no Serviço Social não funciona assim. (...) Ao nível de subida de carreira sinceramente estou desanimada com o estado atual português”), passando isto por ser uma desmotivação para os profissionais ao quererem apostar mais na sua formação e nas suas competências pessoais.

3.2 Gestão Organizacional da Carreira

As perceções dos entrevistados no que respeita à Gestão Organizacional da Carreira dividem-se entre os que consideram que a organização os apoia (e.g. “Acho que em termos de carreira sinto que consegui ter conhecimentos muito diversificados ao nível das diferentes respostas sociais. A carreira aqui permitiu-me fazer isso.”) e os que consideram precisamente o contrário, ou seja, que se queixam da falta de apoio por parte das suas chefias e organizações (e.g. “está muito dependente de chefias que não conhecem o nosso trabalho, estamos pendentes de direções que não sabem minimamente o que é uma IPSS”; “Já tive algumas reuniões com a direção, mostrei o meu descontentamento, e dão-me como resposta que o importante é a casa cheia e o dinheiro”).

De seguida, iremos proceder a uma análise mais detalhada das perceções que os AS têm sobre o modo como as suas carreiras são geridas pelas organizações onde trabalham.

3.2.1 Percurso Profissional na Organização

Torna-se relevante analisar o percurso profissional do Assistente Social na sua organização para compreender se, ao longo do tempo, tem progredido de alguma forma, no local onde se encontra (figura 3).

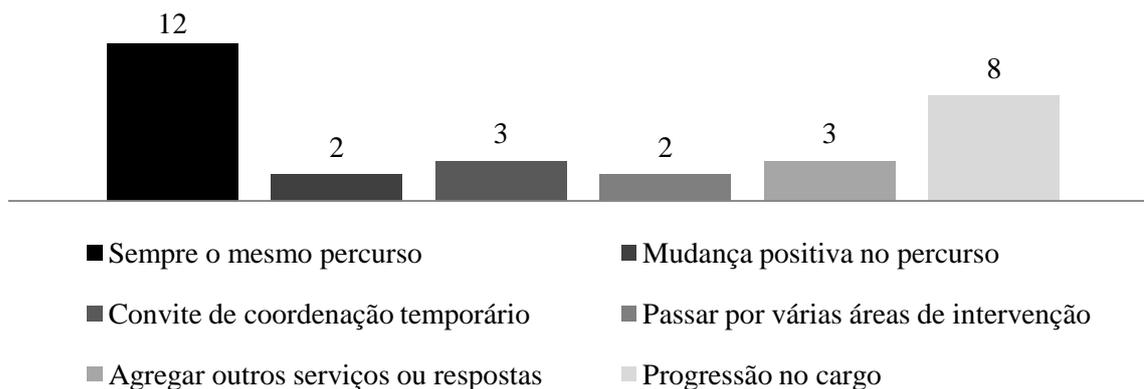


Figura 3 – Percurso Profissional na organização

É possível observar que doze entrevistados responderam ter sempre o mesmo percurso desde que trabalham na organização, o que revela estagnação na carreira (e.g. “O meu percurso tem sido sempre o mesmo e isso a mim não me desafia”; “Sempre fui diretora técnica e Assistente Social, comecei assim e continuo assim”).

Considerou-se que duas Assistentes Sociais tiveram uma mudança positiva no seu percurso pelo facto de primeiro nem estarem só a atuar como Assistentes Sociais (e.g. “Fazia animação com a colega que estava na animação, mas depois disso passei mesmo a estar só ligada às minhas funções de Assistente Social.”; “Inicialmente eu era quase auxiliar, tinha que deitar mão a tudo (...) As funções que eu tinha há 7 anos quando iniciei não são, de todo, aquelas que executo hoje em dia, felizmente”).

Três Assistentes Sociais revelaram que no seu percurso já foram desafiados a ter lugar nalguma coordenação ou a dirigir um serviço (e.g. “Apresentei uma proposta de um projeto que foi aplicado no terreno e eu fiquei como coordenador do projeto”; “Entro como convidada para ir dirigir um serviço”; “Fui desafiada para a coordenação nacional da área da reinserção e estive 4 anos a gerir a nível nacional”).

Dois entrevistados mencionaram também que dentro da organização passaram por várias áreas de intervenção, e três disseram que agregaram outros serviços ou respostas sociais dentro da mesma organização, embora não tenha havido qualquer progressão na carreira, apenas o acumular de mais responsabilidade (e.g. “Sempre como Assistente Social fui agregando outros serviços e outras equipas”).

Por fim, existiu progressão de carreira no percurso profissional de oito entrevistados (e.g. “Comecei como bolseira, fui dando aulas, depois fiquei como professora convidada, até que abriu concurso e fiquei na carreira.”; “Estive como

coordenadora de Apoio Domiciliário e já estou há alguns anos como diretora.”) embora para 4 deles a progressão foi ter passado de estágio para contrato com a organização atual (e.g. “Comecei com um estágio profissional e depois passei a efetiva”).

3.2.2 Cultura de aprendizagem

Ao serem questionados se a sua organização cria ou não uma cultura e atmosfera de aprendizagem para promover o crescimento enquanto AS, dos 26 entrevistados 9 responderam que não possibilitava (e.g. “Não sinto que crie pela pressão das situações que temos de tratar”; “A entidade patronal nesse sentido é terrível, péssima”) e 17 responderam que sim (e.g. “Além da instituição ter que dar 35h de formação aos trabalhadores, nós temos sempre a porta aberta a inscrevermo-nos nas formações que quisermos mesmo em horário laboral”; “A minha organização tem uma política bastante adequada a esse nível”).

Ao analisar-se a perceção do Assistente Social sobre de que forma a organização promovia essa cultura de aprendizagem, podemos observar a figura seguinte.

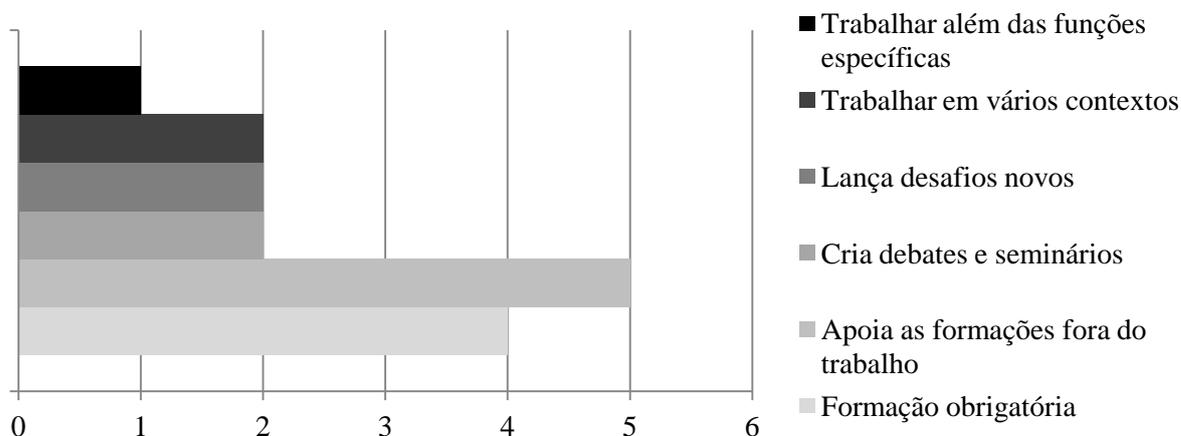


Figura 4 – Cultura de aprendizagem

É importante realçar uma vez mais que as organizações devem investir em programas de formação e desenvolvimento, tanto para o crescimento organizacional como para a satisfação do colaborador (Jena *et al.*, 2019).

3.2.3 Perceção do Estado da Carreira

No que respeita à perceção do estado de carreira dos AS, analisamos a remuneração, posição hierárquica e responsabilidades assumida, para percebermos se estas três variáveis se encontravam alinhadas, ou não alinhadas.

Mais de metade dos entrevistados (65%) revelam que as três variáveis não se encontram alinhadas, e apenas 35% afirmam que sim (e.g. “Esteve sempre presente um advogado para ser ele a estabelecer a minha remuneração mediante a tabela profissional (...) passei a receber muito mais a contrato do que quando estava a recibos verdes, e isso também foi um incentivo para mim.”; “Há medida em que vamos subindo na nossa hierarquia a instituição onde estou tem o cuidado de ir adequando ao estatuto em que estamos. (...) Dá incentivos”), existe até um caso particular de uma entrevistada (e.g. “Devido aos anos de casa que tenho passei logo para o topo de carreira, estou com o ordenado máximo. (...) A tabela salarial das IPSS é baixa, mas dentro da tabela salarial onde a minha instituição se inclui eu estou no topo ao fim de dois anos”).

Relativamente aos AS que mencionam existir um desequilíbrio entre a remuneração, posição e responsabilidades, as críticas foram unânimes (e.g. “Acabamos por estar todos no tal nível hierárquico e o ordenado não é de acordo com o trabalho que fazemos, com a responsabilidade que temos”; “Como técnicas não recebemos o justo mas como diretora técnica também não recebia o justo (...) acho que temos muita responsabilidade.”; “Não há aumento de salário significativo, vamos tendo sempre mais tarefas para fazer e o ordenado não é proporcional às responsabilidades que vamos assumindo, ou seja, mais tarefas e estagnação na carreira”; “A remuneração devia ser superior e as tabelas salariais dependem muito onde o Assistente Social está inserido. (...) Para a responsabilidade que assumimos, para a função, constrangimentos e por ser perigoso trabalhar como Assistente Social, acho que devia ser mais reconhecido no país.”). Um outro caso em particular é o de uma entrevistada que trabalhou 18 anos na mesma IPSS e agora está a trabalhar há pouco mais de um ano na sua organização atual (e.g. “Ao nível remuneratório desci, porque estava numa posição muito boa ao fim de 18 anos a trabalhar numa IPSS, e aí sim eu tinha crescido profissionalmente e monetariamente, e aqui não, eu vim para o 0. A remuneração não coincide nem com as nossas competências nem com as responsabilidades”), sendo isto um fator tremendamente negativo para a carreira do Assistente Social.

Ainda, uma entrevistada refere uma vez mais a falta de progressão e deixa uma sugestão (e.g. “Todos ganham igual, os que já lá estão desde 2009 ganham igual a mim que entrei este ano, e eu acho que ter uma escala seria muito importante para sentires que o teu esforço e trabalho são recompensados e que vais subindo”).

3.2.4 Suporte Organizacional

Conforme já indicado na Revisão de Literatura por Smale *et al.* (2019) a organização tem um papel importante a desempenhar na responsabilidade conjunta da gestão de carreira, direcionando parte desse apoio para a criação de um ambiente que ofereça o suporte, recompense a proatividade e promova a lealdade e as contribuições dos funcionários para a organização. A este nível, quatro Assistentes Sociais relevaram aspetos positivos, tais como (e.g. “Incentivam-nos a descobrir novos caminhos”; “Sempre investiram muito em mim, sempre se preocuparam muito comigo”; “Faz com que eu me sinta valorizada e sinto que pela parte da chefia há confiança para eu ir ocupar aquele lugar sabendo que tenho o apoio deles”; “Quando entrei houve um projeto internacional e a minha chefe fez questão que fosse eu que estivesse à frente como era nova, de forma a dar-me oportunidade de conseguir mostrar-me dentro da organização”).

No entanto, seis AS revelaram aspetos negativos como não investirem no trabalhador (e.g. Não investe no trabalhador como aquelas empresas mais organizadas que têm sempre formações e momentos de progressão na carreira.”), terem pouco respeito pela prática profissional (e.g. “É uma instituição com muito pouco respeito pela prática profissional do Assistente Social”), uma entrevistada refere não ter tido sequer um processo de acolhimento (e.g. “Questiono o porquê de não fazerem um processo de acolhimento (...) para sentir que se algo não estiver tão bem posso contar com alguma pessoa, e não houve essa recetividade”), não existir reconhecimento do trabalho feito (e.g. “Há um esforço muito individual mas que depois não é reconhecido na prática”), em grandes organizações o AS tentar mudar de área de intervenção e serem-lhe colocadas barreiras (e.g. “Das vezes que eu tenho tentado sair dos sítios onde estou tenho tido uma luta tremenda (...) os recursos humanos da organização não me deram qualquer tipo de apoio.”) e, por fim, uma AS afirma que nunca sentiu ter nenhum apoio por parte da organização (e.g. “Nunca existiu nenhum apoio da organização a não ser o legal, do estatuto trabalhador-estudante”).

3.2.5 Oportunidades de progressão na organização

Questionados acerca de terem oportunidades de progressão na organização, cerca de metade respondeu que sim (53%) dando exemplos: “Quero instaurar projetos novos e não tenho obstáculos para isso, porque eles aprovam a inovação e técnicas novas”; “A hipótese de ter sido coordenador de um projeto mostra essas oportunidades que vamos tendo”; “Comecei com estágio a receber menos, e neste momento estou como efetiva”.

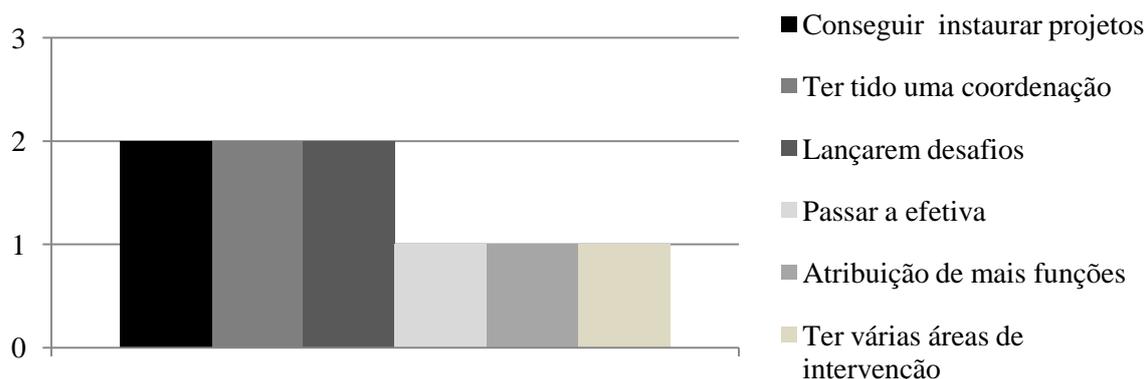


Figura 5 – Oportunidades de progressão na organização

Em oposição, 41% dos Assistentes Sociais não veem oportunidades de avanço e referem a falta dessas oportunidades e de evolução (e.g. “Vou fazendo um crescimento por mim e pelas coisas que aprendo lá, e não que a empresa me dê essas oportunidades.”; “Profissionalmente nunca vou avançar ali mais”; “Em termos de quem tem aspiração de chegar a cargos de chefia é muito difícil”; “Fui desafiada a coordenar um serviço e estive 4 anos, mas realmente desde 2007 até hoje, e já lá vão uns aninhos, nunca mais tive um desafio (...) mesmo após a conclusão do mestrado”).

Estes resultados vão ao encontro da Literatura efetuada, que segundo Mejia e Balkin (2012) a organização deveria motivar os seus funcionários ao definir metas desafiadoras, satisfazer as necessidades, projetar trabalhos interessantes, dar oportunidades e recompensas de desempenho justas e que as pessoas valorizem.

3.2.6 Promoções e Planos de Carreira

No que toca a como se processam as promoções dentro da organização, mais de metade dos entrevistados (58%) revelaram não existir essa prática no local onde trabalham (e.g. “Pelo que tenho visto, não há promoções”; “Não há uma possibilidade de ascensão, de vir a ser promovida ou de haver prémios de bom desempenho”).

Os restantes entrevistados revelam formas diversas de promoções (e.g. “Pelo protocolo do RSI sobem na carreira profissional consoante a lei (...) ao fim de 3 anos de boas práticas sobem uma categoria até chegar a Assistente Social de primeira”; “Depende do número de anos em que a pessoa está na organização e da avaliação que vai tendo”; “São as promoções dos serviços públicos”; “Tem que abrir concurso e é a avaliação do SIADAP, agora são dois anos, o técnico tendo 10 pontos perante uma avaliação sobe de categoria”), como também promoções por convite (e.g. “Temos a direção que faz algumas propostas e depois vai a reunião de técnicos”; “pela nossa forma de estar e avaliações de desempenho que vamos tendo somos desafiados a ocupar outros cargos por convite”) contudo, muitas vezes esse tipo de promoção não é bem vista (e.g. “Deveriam ser por concurso como já foram, em que qualquer pessoa se quisesse concorria, e neste momento são cargos de nomeação. As pessoas são escolhidas, sabe-se lá porquê, chegam a chefias e não tem nada a ver com as suas competências nem com o seu percurso profissional”).

Questionados, por sua vez, acerca da existência de planos de carreira, apenas um número limitado (19%) afirmou a sua existência (e.g. “O que podemos melhorar, em que podem investir, quais as áreas de formação em que eles nos podem despoletar para sermos integrados (...) contribuindo sempre para o nosso estatuto, em termos de melhoria da nossa carreira profissional”). 19% revelaram não terem conhecimento acerca de planos de carreira na organização onde trabalham, e a larga maioria (62%) admite não existir. Sendo o plano de carreira uma ferramenta de gestão para o setor de RH nas organizações, e um atrativo nas organizações para a procura e retenção de talentos (Schuster e Dias, 2012) consideramos ser um aspeto importante a ter em consideração pelos gestores de recursos humanos destas organizações.

3.2.7 Objetivos profissionais

Da análise das entrevistas foi possível identificar em que medida a organização vai, ou não, ao encontro dos objetivos profissionais do Assistente Social.

Constatou-se que a maioria dos entrevistados (69%) considera que a organização atual vai ao encontro dos objetivos profissionais ao permitir ser um auxílio para um objetivo maior (e.g. “Sim, pelo facto dos meus objetivos profissionais serem a parte da saúde (...) O que me leva mesmo a permanecer onde estou é a ter esse contacto com a saúde”; “É uma instituição com nome a nível nacional (...) Dá-me alguma visibilidade

para um dia se tiver oportunidade de sair para um cargo público”; “Esta organização fazia parte do meu caminho mas não vou fazer isto a vida inteira. Pode-me abrir portas para outras coisas.”)

Os 31% que disseram que a organização não vai ao encontro dos seus objetivos profissionais, justificam a sua resposta pelo facto de a organização não possibilitar aos técnicos oportunidades de criatividade, autonomia e progressão (e.g. “A instituição está estagnada”; “Não nos dão abertura suficiente para sermos criativos”).

3.2.8 Práticas organizacionais que promovam o sucesso na Carreira do colaborador

Ao considerar-se a perceção dos AS sobre a sua gestão de carreira a nível organizacional, é essencial analisar o que para eles é importante que a organização lhes ofereça para conseguirem construir uma carreira de sucesso (figura 6).

Como principal prática destaca-se a criação de um ambiente de aprendizagem (e.g. “Fornecerem a constante formação”; “A partilha de conhecimento deve ser uma das coisas que a organização deve fomentar para criar maior sucesso aos trabalhadores e motivação”). De seguida, os entrevistados referem a necessidade da organização ouvir mais os colaboradores, pedindo a sua opinião, contributos, e percebendo os seus interesses (e.g. “Não há debate de ideias com os colaboradores e deveria”; “Podemos dar a nossa opinião e contributo, e sentir que ele chegou perante as nossas chefias”).

Verifica-se que obterem uma boa remuneração, terem condições e ferramentas de trabalho e autonomia na sua intervenção, também são umas das práticas mais apontadas pelos Assistentes Sociais.

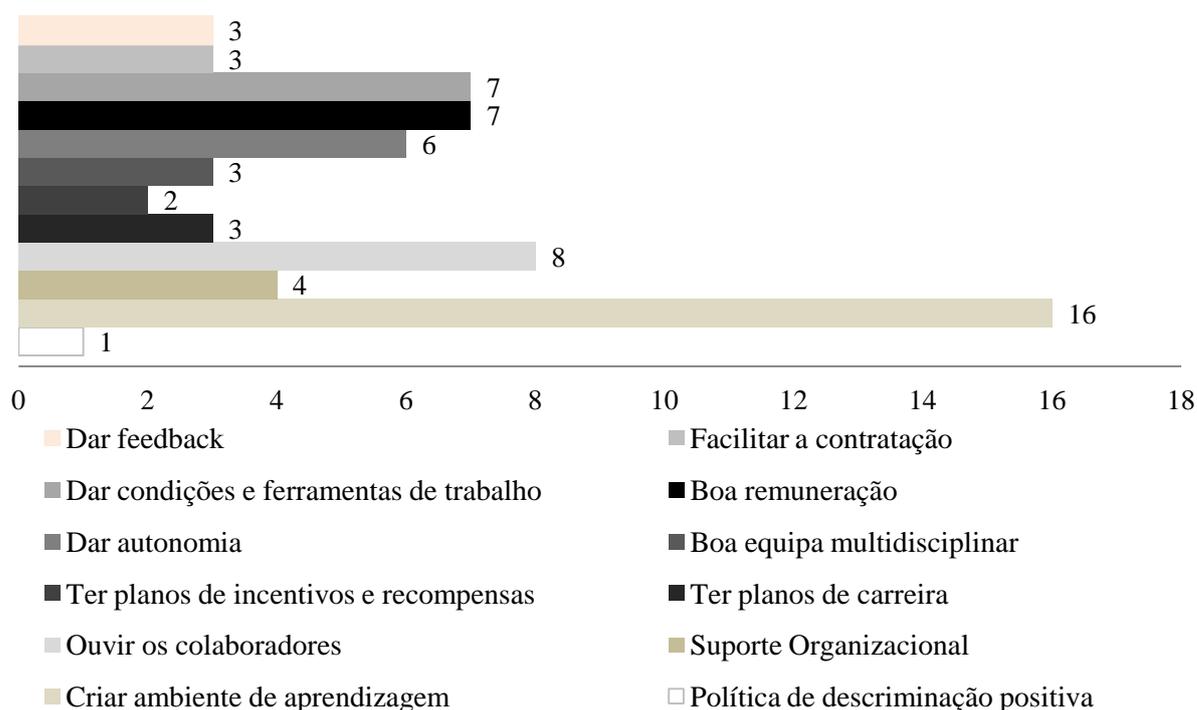


Figura 6 – Práticas organizacionais para promover o sucesso na carreira

De seguida, perguntou-se a estes profissionais se consideram que a organização onde trabalham atualmente lhes oferece estas práticas. Verifica-se que, mais de metade dos entrevistados considera que a organização onde trabalham não oferece este tipo de práticas (52%), enquanto 40% considera que oferece. Os restantes 8% acham que oferece mais ou menos.

3.3. Expectativas de Carreira

Dado o estudo pretender também analisar as expectativas de carreira dos Assistentes sociais, tentámos compreender as suas expectativas iniciais, se as expectativas de carreira foram ou não cumpridas, e expectativas futuras.

Relativamente às expectativas iniciais, os entrevistados consideram principalmente motivações intrínsecas, como sentirem-se úteis, ajudarem os outros, fazerem a mudança (e.g. “A defesa dos direitos humanos (...) sentir-me útil a intervir com pessoas vulneráveis, fazer a mudança”). Apenas um AS referiu a expectativa inicial de evolução e progressão (e.g. “As expectativas eram sempre evoluir (...) queria o mais possível e o melhor para mim”).

Contudo, confrontados com a questão se as suas expectativas de carreira foram cumpridas, as respostas dividiram-se, sendo que metade respondeu afirmativamente e a outra metade negativamente. Uma AS argumenta que há uns anos as suas expectativas eram diferentes de hoje em dia porque as condições eram melhores (e.g. “Quando comecei a trabalhar as expectativas eram maiores que agora porque conseguia ver uma evolução de acordo com as nossas avaliações, abriam concursos, nós subíamos na carreira, e isso transparecia no nosso ordenado... Havia também mais facilidade de podermos fazer uma formação mais contínua.”) Muitos entrevistados referem ainda que querem alcançar mais coisas e, por isso, as suas expectativas ainda não foram cumpridas (e.g. “Não, porque eu quero mais”; “Ainda tenho muitas coisas que gostava de cumprir”). Estes resultados vão ao encontro da Revisão de Literatura, em que a falta de oportunidades de promoção e desafios no cargo leva a expectativas de carreira não cumpridas porque as pessoas não esperam pela estagnação da sua carreira (Yang *et al.*, 2018).

Relativamente às expectativas futuras, os entrevistados consideraram ingressar noutra área de intervenção como a maior expectativa, e seguidamente foi evoluir no cargo (figura 7). Podemos considerar que as expectativas futuras estão intimamente ligadas aos objetivos e metas de carreira, que anteriormente foram apresentados.

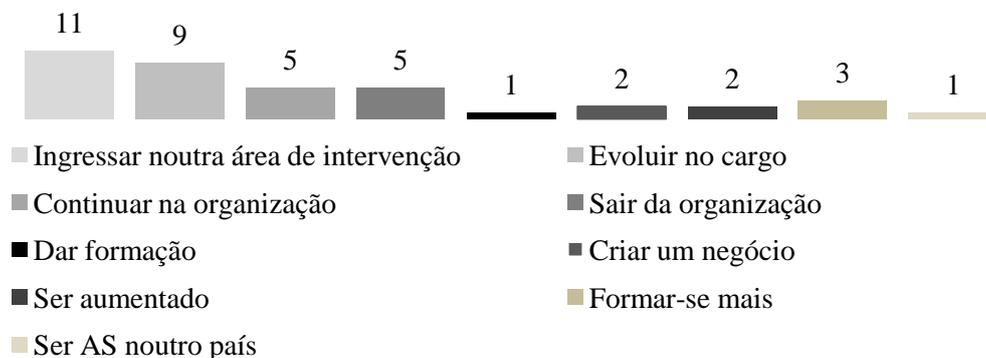


Figura 7 – Expectativas futuras

3.4 Satisfação e Realização na Carreira

Finalmente analisou-se a satisfação e a realização com a carreira atual dos AS. Ao nível da satisfação, os entrevistados expõem que se sentem satisfeitos muitas vezes pelos projetos em que estão, por passarem por diversas áreas de atuação e pelo feedback que recebem por parte dos utentes com quem trabalham (e.g. “A nível pessoal e de relação com os utentes vou-me continuar a sentir satisfeita porque todas as semanas

tenho feedbacks positivos e vejo que faço a diferença”; “Tenho-me conseguido encaixar em projetos que me dão muito prazer”). Já a insatisfação advém da falta de progressão na carreira e do cansaço psicológico que a profissão traz (e.g. “Gostaria que fizessem uma revisão da minha carreira e me colocassem no patamar onde mereço estar com os anos de serviço que tenho.”; “Sinto-me parada, estagnada... não há mais nada para fazer ali”; “Acho que vou acabar em *burnout*”; “Não sei se mentalmente estarei muito bem na mesma área, porque é muito desgastante”).

No que respeita à realização na carreira verifica-se que poucos são os Assistentes Sociais que não se sentem realizados com as suas carreiras atuais (28%), apesar de todas as divergências a que a profissão está sujeita. Esse sentimento de realização passa pelo gosto por Serviço Social e por conseguirem ajudar quem necessita (e.g. “Tenho uma influência muito grande na vida das pessoas”; “Os constrangimentos que vão surgindo vão sendo superados e um bocadinho atenuados porque gosto do que faço e sinto que vou podendo fazer alguma coisa pelos utentes.”)

Quando os entrevistados referem não se sentirem realizados, isso deve-se a: não estarem na área de intervenção que ambicionam (e.g. “Não me sinto 100% realizada porque não estou realmente naquilo que gosto”), ou a sentirem-se estagnados (e.g. “O ser humano para se sentir realizado precisa de estar no auge e eu não estou no auge (...) não há como subir. Não há ascensão.”).

Capítulo III – Considerações finais

Foi possível constatar que para os AS continua a existir uma desvalorização e reconhecimento da profissão em Portugal que se repercute na progressão da carreira em Serviço Social. Tal como Andresen *et al.* (2019) menciona, compete a cada país proporcionar recursos que permitam aos seus cidadãos crescerem, desenvolverem e realizarem conquistas em termos de carreira. Em Portugal, na área do Serviço Social muito falta fazer para se atingir esse desígnio.

Foi possível analisar-se através das entrevistas que independentemente do setor e da área de intervenção onde estes profissionais atuam, na perceção do Assistente Social as organizações precisam sempre de fornecer condições para o desenvolvimento de carreira, o que requer o conhecimento das metas e objetivos de carreira dos seus funcionários (Andresen *et al.*, 2019). Este foi um dos objetivos deste estudo exploratório, tendo sido possível verificar que esses objetivos/metaspassam pela progressão na carreira, terem um cargo de direção ou coordenação, ou mudança de área de intervenção. Pelas entrevistas podemos perceber que o AS vê o ingressar noutra área profissional como uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional para si, quando considera que tal não é viável na sua profissão/organização atual. É importante também que as organizações envolvam o colaborador em atividades desafiantes que tenham significado, com objetivos claros e lhes deem feedback, aspetos referidos pelos entrevistados e que têm vindo a ser associados a um maior bem-estar (Erdogan *et al.*, 2012).

A maioria dos entrevistados admite que a sua organização não promove práticas organizacionais de gestão de carreiras, e muitos AS referiram mesmo que nas suas organizações não existe sequer um plano de carreira. É importante que as organizações do setor social criem planos de carreira para os seus funcionários, pois este ajuda o colaborador a visualizar um percurso dentro da organização, e demonstra que a sua organização está atenta a ele, contribuindo para aumentar a sua retenção. É ainda importante garantir a satisfação das necessidades destes profissionais, quer intrínsecas quer extrínsecas. Efetivamente, os entrevistados salientaram a importância que reveste para si aspetos como salários, segurança no cargo, reconhecimento, oportunidades de crescimento e autoconfiança, fatores diretamente ligados à motivação do profissional (Schuster e Dias, 2012). Segundo Scales e Brown (2020) o sentimento de satisfação

entre os Assistentes Sociais é importante para o contínuo desenvolvimento de uma força de trabalho forte e para a qualidade na prestação de serviços aos utentes, pelo que é essencial as organizações valorizarem os Assistentes Sociais e as contribuições deles na organização. A satisfação e realização com a carreira reveladas pelos AS nas entrevistas decorrem precisamente dos aspetos intrínsecos da função.

A participação em formações, congressos, seminários, leituras e os próprios desafios profissionais constituem oportunidades de desenvolvimento profissional reconhecidas pelos entrevistados. No entanto, a gestão de carreira pelas organizações continua a ser relevante (Breitenmoser *et al.*, 2017) pois caso não exista pode prejudicar o desenvolvimento da carreira individual bem como o desempenho organizacional no futuro (Guo *et al.*, 2019). Deste modo, segundo Guo *et al.* (2019) a organização precisa de formular políticas de gestão de carreira e promover o desenvolvimento de carreira de cada indivíduo implementando estratégias de gestão de carreira, como as formações, orientação, aconselhamento, desenho e planeamento de carreira.

A falta de estudos sobre a temática, principalmente a nível nacional, orientou a opção metodológica por um estudo de cariz mais exploratório. Será importante que, no futuro, se venham a desenvolver outros estudos que possam trazer novos contributos, nomeadamente envolvendo amostras de maior dimensão, que sejam preferencialmente representativas da profissão, e o uso de metodologias quantitativas que permitam retratar de forma mais robusta a situação da Gestão de Carreiras em Serviço Social em Portugal. Seria interessante que esses estudos permitissem fazer análises comparativas, nomeadamente, entre setores (público, privado, semi-privado/semi-público).

Convém sublinhar a relevância dos AS na situação particular da atual pandemia Covid 19 em que os AS têm sido chamados a atuar em diversas frentes. Ainda assim, segundo Cardoso *et al.* (2020) os assistentes sociais destacam uma ausência de reconhecimento do seu papel como profissionais de primeira linha, em que o trabalho presencial se manteve para a maioria, destacam também um aumento das tensões internas, sentimentos de incerteza e de insegurança, dificuldades em lidar com uma situação nova e desconhecida, e a maior dificuldade na conciliação entre a sua atividade profissional e familiar. É necessário também neste contexto que as políticas sociais deem uma resposta proativa, sustentada e sustentável que permita fazer face ao agravamento dos problemas sociais, às questões de natureza institucional e funcional, e

que apostem também na qualificação destes profissionais e na humanização dos serviços, o que requer investimento e mudança ao nível da componente física das respostas sociais, multidisciplinaridade das equipas e revisão da tabela remuneratória de modo a valorizar o exercício de funções em serviço social que exige compromisso e qualidade, pois o funcionamento de equipamentos e respostas dependeu de um número limitado de profissionais, marcados pelo cansaço e exaustão (Cardoso *et al.*, 2020).

Sugere-se ainda que, estudos futuros considerem incluir também as perceções de outros atores relevantes em Serviço Social, nomeadamente, gestores de Recursos Humanos ou membros da Direção das instituições para incluir outras perspetivas sobre o tema.

Dada a escassez de estudos sobre o Serviço Social em Portugal e a gestão de carreiras, esperamos que este estudo sobre as perceções dos assistentes sociais e as suas expectativas de carreira, possa contribuir para um maior conhecimento do Serviço Social em Portugal. Espera-se ainda que este estudo forneça dados relevantes aos gestores de recursos humanos ou chefias de instituições sociais para que possam adequar melhor as suas práticas de gestão de carreiras às expectativas dos profissionais de SS. Desse modo pode-se melhorar a atratividade e retenção do setor com benefícios não só para as organizações e seus profissionais como também para os utentes.

Referências bibliográficas

- Amado, J. e Ferreira, S. (2013). *A entrevista na investigação educacional*. In Amado, J. (ed.). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 211-215.
- Amaro, M. I. (2010). Identidades, Incertezas e tarefas do Serviço Social contemporâneo. *Locus Soci@l – Revista de Serviço social, política social e sociedade* (2), 29-46.
- Andresen, M., Apospori, E., Gunz, H., Suzanne, P., Taniguchi, M., Lysova, E., Adeleye, I., Babalola, O., Bagdadli, S., Bakuwa, R., Milikic, B., Bosak, J., Briscoe, J., Cha, J., Chudzikowski, K., Cotton, R., Russo, S., Dickmann, M., Dries, N., Dysvik, A., Rehart, P., Fei, Z., Ferencikova, S., Gianecchini, M., Gubler, M., Hackett, D., Hall, D., Jepsen, D., Otluglu, K., Kase, R., Khapova, S., Kim, N., Lazarova, M., Lehmann, P., Madero, S., Mandel, D., Mayrhofer, W., Mishra, S., Naito, C., Nikodijevic, A., Parry, E., Reichel, A., Posada, P., Saher, N., Saxena, R., Schleicher, N., Shen, Y., Schramm, F., Smale, A., Unite, J., Verbruggen, M. e Zikic, J. (2019). Careers in context: An international study of career goals as mesostructure between societies' career-related human potential and proactive career behaviour. *Human Resource Management Journal*, 1-27.
- Armstrong, M. e Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13ª ed. London: Kogan Page Publishers.
- Bagdadli, S. e Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review* 29, 353-370.
- Balser, D. e McClusky, J. (2005). Managing stakeholder relationships and nonprofit organization effectiveness. *Nonprofit Management & Leadership* 15 (3), 295-315.
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. 5ª ed., Lisboa: Edições 70.
- Branco, F. (2010a). Assistentes Sociais e profissões sociais em Portugal: Notas sobre um itinerário de pesquisa. *Locus Soci@l – Revista de Serviço social, política social e sociedade* (2), 7-19.

- Branco, F. (2010b). A profissão de assistente social em Portugal. *Locus Soci@l – Revista de Serviço social, política social e sociedade* (3), 61-89.
- Bravo, L. D., García, U. T., Hernández, M. M. e Ruiz, M. V. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica* 2 (7), 162-167.
- Breitenmoser, A., Bader, B. e Berg, N. (2017). Why does repatriate career success vary? An empirical investigation from both traditional and protean career perspectives. *Human Resource Management Journal* 57 (5), 1049-1063.
- Bukuluki, P., Hojer, S. e Jansson, B. (2019). Motives and career choices among Ugandan social work students. *European Journal of Social Work* 22 (4), 712-724.
- Campanini, A. (2009). Social work in Italy problems and perspectives. *Locus Soci@l – Revista de Serviço social, política social e sociedade* (3), 36-47.
- Cardoso, J., Vilar, D. e Martins, I. C. (2020). *Relatório do Estudo - Desafios ao Serviço Social no contexto da COVID-19*, 1º ed. Lisboa: Centro Lusíada de Investigação em Serviço Social e Intervenção Social – CLISSIS.
- Carmo, H. e Ferreira, M. M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia para auto-aprendizagem*, 2ª ed. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carta Social (2019). *Carta Social – Rede de Serviços e equipamentos 2018*, Outubro 2019. Lisboa: Gabinete de Estratégia e Planeamento (GEP). Disponível em: <http://www.cartasocial.pt/pdf/csosocial2018.pdf> [acesso em 20/2/2020].
- Carvalho, M. I. (2010). Serviço Social em Portugal: Percorso cruzado entre a assistência e os direitos. *Revista Serviço Social & Saúde* 9 (10), 147-164.
- Carvalho, M. I. e Pinto, C. (2015). Desafios do Serviço Social na atualidade em Portugal. *Serviço Social e Sociedade* (121), 66-94.
- Castro, A. M. M., Tomé, R. M. e Carrara, V. A. (2015). A emigração dos assistentes sociais portugueses: faces do trabalho e do desemprego em tempos de crise e austeridade. *Serviço Social e Sociedade* (121), 95-124.

Centro de Estatísticas do Instituto de Emprego e Formação Profissional (2020). Disponível em: <https://www.iefp.pt/estatistica> [acesso em 16/3/2020].

Charfolet, A. C. (2010). Aproximación al trabajo social en España. *Locus Soci@l – Revista de Serviço social, política social e sociedade* 3, 48-60.

Código Deontológico dos Assistentes Sociais em Portugal (2018).

Crawshaw, J. R. e Game, A. (2015). The role of line managers in employee career management: an attachment theory perspective. *The International Journal of Human Resource Management* 26 (9), 1182–1203.

Dias, F. (2016). *O desemprego no Serviço Social*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais.

Dwiyanti, R., Hamzah, H. e Abas, N. (2019). Job satisfaction, psychological contracts, and turnover intention: Role of social support as a mediator. *International Journal of research in business and social science* 8 (6), 96-104.

Erdogan, B., Bauer, T., Truxillo, D. e Mansfield, L. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management* 38 (4), 1038–1083.

Françoso, M. F. e Cassorla, R. M. (2004). Rewards and frustrations of being a social worker: A qualitative study. *Journal of Social Work Practice* 18 (2), 211–221.

Gaskell, G. e Bauer, M. W. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*, 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes.

Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C. e Marques, C. A. (2008). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*, 1ª ed. Lisboa: Sílabo.

Guo, W., Wang, L. e Wang, N. (2019). Research on the impact of career management fit on career success. *Asia Pacific Journal of Human Resources*.

Handayani, N. P. e Herwany, A. (2019). Linking job expectation, career perception, intention to stay: Evidence from generation Y. *Holistica – Journal of Business and Public Administration* 10 (2), 105-114.

- Hurst J. L., e Good, L. K. (2009). Generation Y and career choice The impact of retail career perceptions, expectations and entitlement perceptions. *Career Development International* 14 (6), 570-593.
- Hussein, S., Moriarty, J., Stevens, M., Sharpe, E. e Manthorpe, J. (2014). Organisational factors, job satisfaction and intention to leave among newly qualified Social Workers in England. *Social Work Education* 33 (3), 381-396.
- Jena, L. K., Bhattacharyya, P. e Pradhan, S. (2019). Am I empowered through meaningful work? The moderating role of perceived flexibility in connecting meaningful work and psychological empowerment. *Indian Institute of Management Bangalore* 31, 298-308.
- Jolly, A. (2016). "Chapter 2: Career planning and management", in Taylo, L. (Ed.), *How to Develop Your Healthcare Career: A Guide to Employability and Professional Development*, First Edition, UK: John Wiley & Sons, Ltd, 21-36.
- Mejia, L. R. G. e Balkin, D. B. (2012). *Management people, performance, change*, 1^a ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Mendonça, G. B. (2018). *A organização da Categoria Profissional do Serviço Social: Gênese e Contemporaneidade em Portugal*. Dissertação de Mestrado em Serviço Social, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Oliveira, M. C., Guimarães, V. F. e Coleta, M. F. D. (2006). Modelo Desenvolvimentista de Avaliação e Orientação de Carreira Proposto por Donald Super. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 7 (2), 11-18
- Ramhit, K. S. (2019). The impact of job description and career prospect on job satisfaction: A quantitative study in Mauritius. *South African Journal of Human Resource Management*.
- Roe, R. A. (2015). Using Competences in Employee Development. In: Kraiger, K., Passmore, J., Santos, N. R. e Malvezzi, S., (Eds.) *The Wiley Blackwell Handbook of the*

Psychology of Training, Development, and Performance Improvement, UK: Wiley Blackwell, 303-335.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities Journal* 2 (2), 121-139.

Scales, A. e Brown, H. (2020). The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study. *Children and Youth Services Review* 110, 1-10.

Schuster, M. e Dias, V. (2012). Plano de Carreira nos sistemas de Gestão Público e Privado: Uma discussão à luz das Teorias Motivacionais. *Revista de Administração Imed* 2 (1), 1-17.

Smale, A., Bagdadli, S., Cotton, R., Russo, S. D., Dickmann, M., Dysvik, A., Gianecchini, M., Kase, R., Lazarova, M., Reichel, A., Roza, P. e Verbruggen, M. (2019). Proactive career behaviors and subjective career success: The moderating role of national culture. *Journal of Organizational Behavior* 40, 105-122.

Smith, R., Venn, L., Stepanova, E., Carpenter, J. e Patsios, D. (2018). “Strivers”, “doers”, and “seekers”: Social workers and their commitment to the job. *Child & Family Social Work* 24 (4), 441-448.

Tziner, A., Shkoler O. e Zur, B. (2019). Revisiting Work Engagement from a Moderated-Mediation Vantage Point. *Journal of Work and Organizational Psychology* 35 (3), 207-215.

Vasconcellos, V. C. e Neiva, E. R. (2016). Escala de Expectativas de Carreira na Organização: Desenvolvimento e Evidências de Validade. *Psico-USF* 21 (2), 245-257

Veloso, E. F. R., Dutra, J. S., Fisher, A. L., Pimentel, J. E. A, Silva, R. C. e Amorim, W. A. C. (2011). Gestão de carreiras e crescimento profissional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional* 12 (1), 61-72.

Venkataraman, R. e Mamatha, D. (2019). A Study on Impact of Generational Affiliation on Psychological Contract. *SDMIMD Journal of Management* 10 (2), 9-16.

Viana, P. E Mourão, L. (2019). Percepções sobre desenvolvimento profissional de trabalhadores brasileiros em diferentes etapas da carreira. *Quaderns de Psicologia* 21 (2), 1-17.

Yang, W. N., Johnson, S. e Niven, K. (2018). “That's not what I signed up for!” A longitudinal investigation of the impact of unmet expectation and age in the relation between career plateau and job attitudes. *Journal of Vocational Behavior* 107, 71-85.

Zhu, F., Cai, Z., Buchtel, E. E. e Guan, Y. (2019). Career construction in social exchange: a dual-path model linking career adaptability to turnover intention. *Journal of Vocational Behavior* 112, 282-293.

ANEXOS

Anexo I - Guião de entrevista

Blocos temáticos	Questões
A – Legitimação da entrevista	<p>Apresentação e breve explicação sobre os objetivos da presente entrevista, realçando a confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato dos participantes;</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Posso gravar a entrevista?
B – Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none">➤ Qual a sua idade?➤ Qual a sua formação académica?➤ Em que zona do país trabalha?➤ Dentro do Serviço Social, em que área está a trabalhar atualmente?➤ Está no setor público ou privado?➤ Qual o seu percurso profissional até hoje?➤ Há quanto tempo trabalha na sua organização?➤ Quais são as suas funções?
C – Perceção da Gestão de Carreira a nível individual	<ul style="list-style-type: none">➤ Qual o seu percurso profissional dentro da organização em que está?➤ Qual é a sua meta de carreira?➤ Tem desenvolvido novas competências que o ajudem a progredir na sua carreira e a alcançar essa meta?➤ Ao momento, que comportamentos desenvolve no sentido de ter mais sucesso na carreira?
D- Perceção da Gestão de Carreira a nível	<ul style="list-style-type: none">➤ Sente que a sua organização cria uma cultura e uma atmosfera de aprendizagem para promover o seu crescimento enquanto Assistente Social?➤ Dentro da organização tem uma posição hierárquica, tem a sua remuneração e tem responsabilidades profissionais. Sente que estas três variáveis estão alinhadas?➤ Acha que tem tido oportunidades de avanço pessoal e profissional?

Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como se processam as promoções na sua organização? ➤ A organização onde trabalha tem um plano de carreira? ➤ Sente que trabalha numa organização que vai ao encontro dos seus objetivos profissionais? ➤ Na sua opinião, o que acredita que uma organização deve oferecer para que consiga construir uma carreira de sucesso? ➤ A sua organização oferece-lhe isso? ➤ Sente-se totalmente comprometido com a organização onde está atualmente?
D –Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que expectativas tinha quando pensou seguir uma carreira em Serviço Social? ➤ As suas expectativas de carreira foram cumpridas? Porquê? ➤ Quais as suas expectativas futuras em termos de carreira? ➤ Onde espera chegar na carreira dentro da sua profissão? ➤ Sente-se realizado com a sua carreira atual? ➤ Imagine-se, daqui a 5 anos, na mesma função em que está agora. Como é que isso o/a faz sentir?
E – Finalização da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deseja mencionar mais algum aspeto sobre a sua carreira que ache relevante e que não tenha sido contemplado nesta entrevista? <p>Agradecer todo o tempo dispensado ao participante.</p>

Fonte: Elaboração própria

Anexo II – Categorias e Subcategorias da análise de Conteúdo

Categorias	Subcategorias	Subcategorias
Perceção de Gestão de Carreira	Gestão Individual	Objetivos/Metas de carreira
		Estratégias individuais de desenvolvimento da carreira
	Gestão Organizacional	Percurso Profissional
		Cultura de Aprendizagem
		Estado de carreira
		Suporte Organizacional
		Oportunidades de avanço
		Promoções
		Plano de Carreira
		Objetivos profissionais
Práticas organizacionais		
Expectativa de carreira	Iniciais	
	Cumpridas	
	Futuras	
Satisfação na carreira	Realização	
	Satisfação	

Fonte: Elaboração própria

Anexo III – Caracterização dos entrevistados

Idades por faixas etárias		Formação académica		Zona onde trabalha		Setor		Tempo na organização	
22-29 anos	12	Licenciatura	5	Norte	5	Público	7	Menos de 1 ano	5
30-39 anos	5	Pós-graduação	9	Centro	16	Privado	10	1-5 anos	12
41-49 anos	4	Mestrado	8	Sul	3	Semi-público/privado	9	6-10 anos	4
+ de 50 anos	5	Doutoramento	4	Ilhas	2			+ de 10 anos	5
Total	26 Participantes								

Fonte: Elaboração própria

Anexo IV – Nuvem de Palavras



Fonte: Elaboração própria