



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO EM CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**FATORES DE INTENÇÃO DE SAÍDA: UM ESTUDO EM INSTITUIÇÕES DE
APOIO À INFÂNCIA PRIVADAS E PÚBLICAS**

NEIDE SARA SANTOS BERNARDINO

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PAULO ALEXANDRE GUEDES LOPES HENRIQUES

OUTUBRO – 2023

RESUMO

As taxas de turnover na profissão de técnico de apoio à infância em instituições de solidariedade social têm vindo a aumentar nos últimos anos e, apesar de ser uma profissão vista como muito gratificante é também muito exigente, o que leva a que a retenção de pessoal qualificado e competente seja um desafio. Desta forma, perceber que fatores influenciam a intenção de saída é de extrema importância. A satisfação no trabalho, o comprometimento e a paixão pelo trabalho têm vindo a ser apontadas como variáveis que podem determinar o abandono ou a permanência do funcionário mas, poucos estudos têm sido realizados no sentido de avaliar se estas variáveis têm o mesmo impacto no setor público e no setor privado.

Assim, este estudo procura compreender que relações se estabelecem entre a satisfação no trabalho, o comprometimento a paixão pelo trabalho e a intenção de saída, bem como se estas variáveis têm o mesmo impacto em funcionários de instituições públicas e privadas. Isto é feito a partir de trabalho de pesquisa sobre os conceitos referidos e depois a partir da análise de dados recolhidos através de um inquérito por questionário aplicado a funcionários de ambos os setores.

Os resultados mostraram que a satisfação no trabalho, o comprometimento e a paixão pelo trabalho possuem uma relação negativa com a intenção de saída e que os funcionários do setor público se sentem mais satisfeitos e comprometidos com o seu trabalho do que os funcionários do setor privado.

Palavras-chave: Turnover, satisfação no trabalho, comprometimento, paixão pelo trabalho, técnicos de apoio à infância, instituições de solidariedade social, setor público, setor privado

ABSTRACT

Turnover rates in child welfare workers have been increasing in recent years and, despite being seen as a very rewarding profession, it is also very demanding, which makes retaining qualified and competent workers a challenge. Therefore, understanding which factors influence the intention to leave is extremely important. Job satisfaction, commitment and passion for work have been identified as variables that can determine whether an employee leaves or stays, but few studies have been carried out to assess whether these variables have the same impact in the public sector as in the private sector.

For that reason, this study seeks to understand what relationships are established between job satisfaction, commitment and passion for work and intention to leave, as well as whether they have the same type of impact on employees of public and private institutions. This is done through research into the concepts mentioned before and then by analysing data collected through an applied survey of employees from both sectors.

The results showed that job satisfaction, commitment and passion for work have a negative relationship with intention to leave and that public sector employees feel more satisfied and committed to their work than private sector employees.

Key words: Turnover, job satisfaction, commitment, passion for work, child welfare workers, child welfare, public sector, private sector

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao meu orientador **Paulo Lopes Henriques**, por me ter orientado com toda a sua compreensão, disponibilidade e conhecimento. Gostaria também de agradecer ao professor **José Miguel Soares** pela preocupação e cuidado que tem com todos os seus alunos.

Obrigada aos **meus pais** Isabel e Luíz, à **minha irmã** Cheila e ao **meu cunhado** Rui, por serem o meu suporte e estarem sempre presentes. Obrigada à **minha cunhada** Diana pela força que me dá para lutar pelos meus objetivos. Agradeço a toda a **família**.

Agradeço à minha colega **Vanessa Pinto**, por todos os trabalhos de grupo que fizemos em conjunto, pelos momentos em que nos amparamos e nos demos força para continuar durante os desafios que foram aparecendo.

Obrigada aos meus amigos, por serem a minha luz ao fundo do túnel, sem os quais eu nunca teria chegado tão longe (**Vanessa, Bruna, Solange, Daniela, Cátia, Fábio, Jorge, Ana Sofia, André, Rita, Andreia e Deltynay** – obrigada com muito amor).

Quero agradecer ao **meu melhor amigo e namorado**, por todo o carinho, dedicação e paciência. Eu sei que nem sempre é fácil e sem ti ao meu lado isto não teria sido possível. Obrigada pelo amor incondicional e por seres o meu porto seguro em todas as horas. Dedico-te este trabalho, a ti, a nós e ao nosso futuro.

Muito obrigada a todos por terem feito parte desta caminhada

Índice

INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA	4
1.1 Turnover	4
1.1.1 Turnover em instituições públicas vs. instituições privadas.....	7
1.2.Satisfação.....	9
1.2.1.Teoria de dois fatores de Herzberg.....	10
1.3.Comprometimento	12
1.3.1.O modelo de três componentes.....	13
1.4.Paixão pelo trabalho	15
1.4.1.A teoria da autodeterminação	16
1.4.2.Modelo dualista da paixão.....	17
CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....	20
2.1. Objetivo	20
2.2. Metodologia.....	20
2.2.1.Instrumento.....	21
2.2.2.Amostra e caracterização.....	21
2.3. Fiabilidade do Instrumento.....	22
2.4. Análise de dados.....	23
CAPÍTULO III – DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	28
CONCLUSÃO	33
4.1. Principais conclusões, contribuições e recomendações.....	33
4.2.Limitações e sugestões para estudos futuros	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Modelo de investigação	19
--	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I - Alpha de Cronbach.....	22
Tabela II - Kolmogorov-Smirnov.....	23
Tabela III- Correlação de Spearman.....	23
Tabela IV - Teste de mann Whitney-U para setor.....	25
Tabela V - Teste de mann Whitney-U para género	26
Tabela VI - Teste de Kruskal-Willis para a faixa etária.....	26

INTRODUÇÃO

A presente dissertação aborda os conceitos de satisfação no trabalho, comprometimento e paixão no trabalho, bem como a forma como estas variáveis se relacionam e têm impacto no turnover na profissão de técnico de apoio à infância. Depois, procura perceber se estas variáveis têm o mesmo efeito em funcionários de instituições públicas e privadas. Isto porque, nos últimos anos, tem vindo a estudar-se os fatores pessoais e organizacionais que contribuem para as altas taxas de rotatividade nesta profissão (Auerbach *et. al.*, 2010) mas, poucos estudos têm sido conduzidos no sentido de comparar as taxas de turnover entre instituições de apoio à infância públicas e privadas (Steen e Smith, 2012; Gastearena-Balda *et. al.*, 2021; Lasierra, 2017).

O turnover é bastante difícil de medir, o que leva à utilização da intenção de saída como forma de prever o comportamento. As instituições sociais de apoio à infância possuem altas taxas de turnover porque as funções desempenhadas foram identificadas como uma das mais stressantes (Shadik *et. al.*, 2023). O facto de ser um trabalho tão exigente, leva a que a retenção de pessoal qualificado e competente seja um desafio (Benton, 2016) e, por isso, os níveis de rotatividade da força de trabalho são uma preocupação de longa data em muitos países desenvolvidos (Jiang *et. al.*, 2019). Embora estudos anteriores tenham observado que organizações privadas e públicas possam diferir significativamente em termos de características dos funcionários e contexto de trabalho (Gastearena-Balda *et. al.*, 2021), ainda não existem resultados conclusivos que tenham encontrado diferenças claras entre os dois setores (Lasierra, 2017).

Alguns estudos no âmbito da assistência social têm encontrado uma relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída (Levy *et. al.*, 2012), sendo esta especialmente significativa na profissão de técnico de apoio à infância (Kothari *et. al.*, 2021). O comprometimento vem sendo descrito como um estado psicológico que caracteriza as relações do funcionário com a organização e que acaba por ter impacto na decisão do indivíduo de permanecer ou abandonar a mesma (Oludeyi, 2015). A paixão pelo trabalho é vista como uma característica individual que se traduz no gosto e envolvimento dos funcionários no exercer das suas funções, que leva a que adorem o seu trabalho, atribuindo-lhe um sentido de identidade que pode, efetivamente, predizer a intenção de saída (Teng *et. al.*, 2021).

O **objetivo** deste estudo passa por identificar os fatores que incentivam os funcionários a permanecer no seu posto de trabalho, de forma a que as organizações possam identificar e desenvolver ferramentas para aumentar a retenção (Johnco *et. al.*, 2014), de modo a diminuírem os elevados custos associados ao turnover (Benton, 2016). Este estudo **acresce** que aspetos e elementos do próprio trabalho irão promover satisfação e sentimentos de pertença ao local de trabalho que, por sua vez, criarão o comprometimento organizacional que suscitará uma maior satisfação no trabalho. Sugere-se, também, que funcionários com um maior apego emocional à organização possuem níveis mais altos de satisfação no trabalho, que leva a uma relação negativa com a intenção de saída (Zopiatis *et. al.*, 2014).

Neste sentido, o estudo pretende perceber, em instituições de apoio à infância públicas e privadas: **1) Qual a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída;**

2) Qual a relação entre o comprometimento e a intenção de saída; 3) Qual a relação entre a paixão no trabalho e a intenção de saída; e 4) Se as variáveis satisfação no trabalho, comprometimento e paixão no trabalho influenciam os funcionários de instituições privadas e de instituições públicas de forma diferente.

Este trabalho está dividido em três capítulos, sendo o primeiro capítulo o contributo teórico que vários autores forneceram relativamente aos conceitos de turnover, satisfação no trabalho, comprometimento e paixão pelo trabalho, de forma a fundamentar as hipóteses que foram apresentadas. No segundo capítulo são apresentados os objetivos de estudo, a metodologia utilizada e o método de recolha e tratamento de dados. O terceiro capítulo analisa os dados recolhidos e apresenta a sua discussão. Por fim, são apresentadas as conclusões retiradas, as limitações do estudo, bem como recomendações para estudos futuros.

Capítulo I – Revisão de Literatura

Aqui serão apresentados os conceitos de satisfação no trabalho, comprometimento e paixão pelo trabalho, de forma a perceber que impacto têm na intenção de saída em técnicos de apoio à infância, bem como as diferenças entre funcionários de instituições públicas e de instituições privadas.

1.1 Turnover

Neste tópico aborda-se o conceito de turnover e os fatores que influenciam a intenção de saída na profissão de técnico de apoio à infância.

O turnover define-se como a situação em que o funcionário abandona a organização onde exerce as suas funções (Lazzari *et. al.*, 2022). Zopiatis *et. al.* (2014) sugerem que o comportamento real do turnover é muito difícil de medir, mas que a **intenção de saída** prevê o comportamento real bastante bem, assim, utiliza-se esta variável como indicador de previsão (Lazzari *et. al.*, 2022). Os fatores determinantes para a retenção ou perda de trabalhadores identificados são **demográficos** (sexo, idade, estado civil), **económicos** (salário, promoções, oportunidades de desenvolvimento), e **psicológicos** (comprometimento, satisfação no trabalho, compatibilidade de valores). Griffiths *et. al.* (2017) indicam que existem dois tipos de fatores que influenciam a retenção ou a saída, sendo estes os **individuais** e os **organizacionais**. Os fatores individuais dizem respeito a cargas de trabalho razoáveis, melhores salários e oportunidades de progressão, enquanto os organizacionais têm a ver com o apoio dos colegas de trabalho e dos supervisores, bem como o reconhecimento (Lazzari *et. al.*, 2022).

O turnover tem sido um dos desafios mais dispendiosos dos Recursos Humanos em várias organizações a nível mundial, pois implica custos com o recrutamento e seleção, formação e a perda do *know-how* de quem vai embora (Belete, 2018). As organizações deveriam evitar enfrentar esta condição porque, quando o talento sai voluntariamente, leva os conhecimentos, capacidades e competências que possui, o que afeta a eficiência e a qualidade do trabalho oferecido pela organização (Scales e Brown, 2020). O turnover tem vindo a ser uma preocupação para as organizações de serviço social, tornando-se indispensável compreender os motivos que estão na sua origem (Liu *et. al.*, 2022). A natureza do trabalho de técnico de apoio à infância inclui tarefas emocionalmente gratificantes mas, ao mesmo tempo, desgastantes (Benton, 2016), assim, devido a condições tão exigentes e à pressão constante de casos de abuso e negligência de crianças leva a que, por vezes, a saída voluntária seja a única forma de escapar a esta tensão psicológica (Kim, 2011).

A elevada rotatividade entre os funcionários na profissão de técnico de apoio à infância tem implicações financeiras bastante elevadas, gera um aumento de carga de trabalho para os funcionários que permanecem e pode ter impacto na qualidade dos serviços prestados às crianças (Johnco *et. al.*, 2014). Uma mão de obra altamente qualificada e empenhada é necessária para garantir o bem-estar e segurança das crianças (Kothari *et. al.*, 2021), mas a escassez de pessoal leva a que a instituição fique dependente de funcionários menos experientes, ou até mesmo temporários, resultando em serviços insatisfatórios (Antonopoulou *et. al.*, 2017). Esta situação gera a necessidade de que os administradores formem, constantemente, novos trabalhadores com pouca experiência para tarefas tão exigentes (Kim, 2011). Isto para além de agravar o já frágil bem-estar das

crianças, coloca mais exigências numa mão de obra sobrecarregada e provoca o esgotamento dos fundos da instituição (Boraggina-Ballard e Honig, 2021).

A função de técnico de apoio à infância é mal remunerada comparativamente a outras na esfera da assistência social, o que gera menor retenção. Por outro lado, a satisfação no trabalho, o comprometimento, o apoio dos colegas e supervisores, o salário, benefícios e a estabilidade são alguns elementos que contribuem para a retenção, embora a promoção e progressão de carreira também sejam apontadas como fatores de influência (Johnco *et. al.*, 2014). Os funcionários que estão sob a supervisão de alguém competente e solidário têm maior vontade de permanecer na organização, assim como se sentirem que tem o apoio dos seus colegas (Radey e Wilke, 2023). Um ambiente de trabalho estável e o sentimento de autonomia podem moderar o impacto dos antecedentes do turnover. Os funcionários precisam de sentir que os valores da instituição se alinham com os seus, da mesma forma que se possuírem a convicção de que o seu trabalho é significativo e valioso, irão sentir uma vontade maior de permanecer (Johnco *et. al.*, 2014). Isto porque a percepção que um funcionário tem sobre a importância do seu trabalho contribui para as suas atitudes, desempenho, satisfação no trabalho e para a intenção de sair, da mesma forma que a sensação de autonomia e desafio promovem o comprometimento (Liu *et. al.*, 2022). Estudos demonstraram que os trabalhadores com níveis mais baixos de comprometimento no trabalho estão menos satisfeitos com os seus empregos e têm mais probabilidades de abandonar a organização (Radey e Wilke, 2023).

A dedicação à profissão foi referida por muitos técnicos de apoio à infância como uma razão crucial para permanecerem na profissão, sob a condição de baixos salários,

poucas oportunidades de promoção e desenvolvimento de carreira pouco claro (Liu *et. al.*, 2022), embora o desejo de ser útil e fazer a diferença na vida das crianças não seja suficiente para impedir a saída dos funcionários da instituição (Hermon e Chahla, 2019).

1.1.1 Turnover em instituições públicas vs. instituições privadas

Como descrito no capítulo anterior, o turnover na profissão de técnico de apoio à infância possui uma taxa bastante elevada (Auerbach *et. al.*, 2010), mas poucos estudos têm sido conduzidos no sentido de comparar esses resultados entre instituições de apoio à infância públicas e privadas (Steen e Smith, 2012).

Estudos anteriores têm vindo a observar que organizações privadas e públicas diferem significativamente em termos de características dos funcionários e contexto de trabalho (Gastearena-Balda *et. al.*, 2021), ainda assim, não existem resultados conclusivos que tenham encontrado diferenças claras no que concerne às variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento como fator de motivação (Lasierra, 2017). As diferenças parecem ser em grande parte contextuais e, em muitos casos, específicas de cada país (Zeffane e Melhem, 2017).

Borges (2013) indica que os funcionários públicos apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho no que diz respeito a instituições com carácter social e Mihajlov e Mihajlov (2016) concluíram que funcionários públicos experienciam mais satisfação no trabalho e taxas significativamente mais baixas de turnover em relação aos funcionários privados e que isto se deve a maiores salários e benefícios. As diferenças de satisfação no trabalho entre os dois setores devem-se essencialmente ao tipo de exigências

e de recursos desses dois grupos. Algumas pesquisas indicaram que funcionários do setor público podem enfrentar menos exigências do que os seus colegas do setor privado, embora dediquem menos esforço e horas de trabalho (Gastearena-Balda *et. al.* (2021). Outros teóricos constataram que não existem diferenças na satisfação no trabalho entre funcionários públicos e privados.

Uma das causas apresentadas para que não se chegue a um consenso são as diferenças entre a satisfação extrínseca e a satisfação intrínseca. Os estudos que relataram diferenças significativas foram as que se concentraram na satisfação intrínseca (Wang *et. al.*, 2012). Markovits *et. al.* (2010) apontaram que, enquanto funcionários do setor público sentem mais satisfação extrínseca, os funcionários do setor privado sentem mais satisfação intrínseca. Quer isto dizer que os funcionários públicos valorizam mais o salário e os funcionários privados o trabalho em si. Por outro lado, no setor privado os funcionários sentem-se menos satisfeitos com os aspetos extrínsecos do seu trabalho devido às restrições à autonomia e às oportunidades de progressão (Wang *et. al.*, 2012).

Os funcionários de instituições públicas apresentam altos níveis de satisfação no trabalho e de comprometimento comparativamente aos funcionários de instituições privadas, embora a relação entre a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional dos trabalhadores do sector privado seja menos influenciada pelas experiências no trabalho (Markovits *et. al.*, 2010).

No próximo capítulo é abordada a variável da satisfação no trabalho e a sua relação com a intenção de saída.

1.2.Satisfação

Aqui será abordada a temática da satisfação no trabalho e a teoria de dois fatores de Herzberg, por se tratar da teoria mais utilizada quando se fala neste conceito (Aziri, 2011).

De acordo com Stefanovska *et. al.* (2014), a satisfação no trabalho não tem uma definição universal, não existindo um consenso sobre a mesma, apesar de existir uma concordância de que se trata de uma estrutura multidimensional traduzida no gosto das pessoas em realizar o seu trabalho. É um conceito complexo e multifacetado que possui diferentes significados para pessoas diferentes, podendo estar associado a um sentimento pessoal de realização que surge a partir da percepção de que o trabalho permite satisfazer as necessidades materiais e cognitivas. A satisfação no trabalho comporta um sentimento baseado em emoções positivas que se adquirem no decorrer das suas funções (Zopiatis *et. al.*, 2014) e que pode ser definida a partir do grau de satisfação de cada indivíduo com as recompensas que obtém (Aziri, 2011). Nas palavras de Lizano e Barak (2015), a satisfação no trabalho advém de uma reação emocional e afetiva à relação que se estabeleceu entre o que o colaborador pretende da organização e o que esta lhe fornece.

Os funcionários possuem necessidades, desejos e experiências que determinam as suas expectativas, assim, a satisfação no trabalho representa em que medida é que essas expectativas vão de encontro ao que é oferecido. Caso se verifique compatibilidade, dá-se uma sensação de realização e sucesso que irá desembocar em aumento da produtividade e bem-estar pessoal do funcionário. Desta forma, este componente pode ser considerado como um dos principais fatores de eficiência e eficácia das organizações

e, por esta razão, procura-se compreender que condições no trabalho podem conduzir um trabalhador à satisfação (Lizano e Barak, 2015).

A satisfação no trabalho está sob a influência de uma série de fatores, tais como a natureza do trabalho, o salário, as oportunidades de progressão, gestão, grupos de trabalho e condições de trabalho (Aziri, 2011), podendo ser influenciada por identidade e importância, variedade de competências necessárias, autonomia e feedback sobre a tarefa realizada (Park e Johnson, 2019). Considera-se que os funcionários sentem satisfação quando o seu trabalho atende às suas necessidades e interesses, quando as condições de trabalho e recompensas são satisfatórias e gostam dos seus colegas (Yousef, 2017). Desta forma, a satisfação no trabalho está ligada às atitudes dos funcionários em relação ao trabalho, situação de trabalho, cooperação entre líderes e colegas (Purba *et. al.*, 2018).

Um estudo de Auerbach *et. al.* (2010) concluiu que os funcionários de instituições privadas apresentaram uma maior intenção de saída que se deve, em grande parte, à insatisfação com a remuneração. Neste seguimento, apresenta-se a seguinte hipótese:

H1: Os funcionários de instituições públicas sentem-se mais satisfeitos no trabalho do que os funcionários de instituições privadas

1.2.1. Teoria de dois fatores de Herzberg

A teoria dos dois fatores de Herzberg indica que os funcionários, no seu ambiente de trabalho, estão sob a influência de fatores que causam satisfação (fatores de **motivação**) e fatores que causam insatisfação (fatores de **higiene**), que os indivíduos possuem dois tipos diferentes de necessidades – **intrínsecas** (fatores de motivação) e

extrínsecas (fatores de higiene) – e que diferentes aspetos do ambiente de trabalho podem ou não satisfazer essas necessidades.

Os fatores de **motivação** dizem respeito à responsabilidade, oportunidades de crescimento pessoal, realização, reconhecimento, oportunidades de promoção e o próprio trabalho. Os fatores de **higiene** estão relacionados com o ambiente no local de trabalho e incluem supervisão, política e administração da empresa, relação com o supervisor, condições de trabalho, salário, relação com os colegas, vida pessoal, estatuto e segurança (Stefanovska *et. al.*, 2014). A satisfação no trabalho **intrínseca** diz respeito ao conteúdo do trabalho, sendo os fatores de motivação fundamentais e gratificantes para os indivíduos, desta forma, pode dizer-se que a motivação se baseia num sentimento de realização e de crescimento pessoal. Por outro lado, a satisfação no trabalho **extrínseca** deriva das condições de trabalho que são importantes para as necessidades básicas de sobrevivência – salário, recompensas, benefícios, supervisão competente, ambiente de trabalho e relações interpessoais (Park e Johnson, 2019).

A associação entre a satisfação no trabalho e o turnover foi confirmada em muitas profissões do setor dos serviços humanos (Li, Huang e Chen, 2020). Vários estudos no domínio da assistência social encontraram uma relação significativa entre a satisfação no trabalho e a rotatividade (Levy *et. al.*, 2012), sendo que a satisfação no trabalho e as intenções de ficar estão significativamente associadas entre os técnicos de apoio à infância (Kothari *et. al.*, 2021). Assim, coloca-se a seguinte hipótese:

H2: A satisfação no trabalho tem uma relação negativa com a intenção de saída.

No próximo subcapítulo é abordado o tema do comprometimento e a teoria dos três componentes.

1.3.Comprometimento

Neste subcapítulo será abordada a variável do comprometimento, a teoria dos três componentes – que desempenha um papel vital na compreensão do comprometimento organizacional (Scales e Brown, 2020) – e a sua interligação com a variante turnover.

O comprometimento é definido como a ligação afetiva de um funcionário à organização a que está vinculado, bem como o sentimento de respeito pelas suas normas (Powell e Meyer, 2004). Pode ser caracterizado por um forte apego emocional e pelo sentimento de envolvimento com a entidade empregadora, bem como pela criação de um elo e identificação com os seus princípios (Landsman, 2008). Desta forma, pressupõe uma atitude ou ação que conecta o funcionário à organização e que tem em vista a integração dos seus objetivos, bem como a vinculação dos interesses externos às atividades diárias, que vem a ter impacto na decisão do indivíduo em permanecer ou abandonar a mesma (Oludeyi, 2015). Nas palavras de Wong (2014) o comprometimento dos funcionários também está interligado com a relação que estes constroem com os seus pares.

Landsman (2008) indicou quatro variáveis que influenciam o comprometimento: **capital humano, natureza do trabalho, relações humanas e gestão organizacional**. O **capital humano** diz respeito ao contributo que o funcionário dá à organização. A **natureza do trabalho** representa as vicissitudes da função, tratando-se da variável que comporta a procura emocional (nível de dificuldade emocional que o funcionário percebe num dia de trabalho e, a segurança, que se define como o entendimento do funcionário relativo a possíveis condições de risco). **As relações humanas** são uma

categoria de fatores que exprimem interações entre o funcionário e o seu superior, que podem influenciar as trajetórias cognitivas e emocionais, comportando: **a) autonomia** – nível em que o funcionário acredita que tem controle sobre a forma como o seu trabalho é feito; **b) ambiguidade das funções** – o grau de incerteza ou clareza relativamente ao descritivo de funções, o senso de justiça no que toca à distribuição de recompensas ou punições, o apoio do superior e a comunicação; e **c) gestão organizacional** – representante de uma organização estável, ligada a oportunidades de crescimento pessoal, salário, carga de trabalho e oportunidades de promoção.

O comprometimento traduz-se num comportamento que tem a organização como objeto e pode ser representado como uma soma de três componentes, embora cada um se distinga pela forma como os indivíduos se comportam nas suas atividades diárias. Assim, cada componente deve ser examinada individualmente, pois pode ter um impacto distinto nos funcionários, apesar de todos os componentes possuírem uma relação negativa com o turnover (Scales e Brown, 2020).

1.3.1. O modelo de três componentes

O modelo de três componentes é a base teórica para o estudo do comprometimento sendo também a mais dominante e representativa, que tem servido como indicador para prever o turnover (Scales e Brown, 2020). Este modelo indica três fatores na formulação dos comportamentos relativos ao trabalho, sendo eles a aceitação e identificação com os valores e objetivos da organização, a vontade de se esforçar pela organização e o desejo de continuar envolvido com ela. De acordo com Powell e Meyer (2004) as três componentes do comprometimento desenvolvem-se de forma distinta traduzindo-se em

diferentes comportamentos no trabalho, sendo elas: **comprometimento afetivo**, **comprometimento normativo** e **comprometimento de continuidade**.

O **comprometimento afetivo** revela um envolvimento emocional com a organização, que leva a que o funcionário permaneça porque assim o *deseja*. O **comprometimento de continuidade** deve-se ao reconhecimento dos custos associados ao abandono da organização, assim os funcionários mantêm-se no seu posto porque *precisam*. O **comprometimento normativo** baseia-se no sentimento de obrigação e *dever* para com a entidade empregadora (Yousef, 2017). Zopiatis *et. al.*, (2014) definiram o comprometimento afetivo como o grau em que um funcionário se identifica com a organização e os seus objetivos, traduzindo-se na sua ligação emocional à organização; o comprometimento de continuidade como a necessidade de permanecer devido a questões financeiras, estando ligado às condições do trabalho; e o comprometimento normativo como a decisão de ficar, ligada a razões éticas ou morais. Assim, tendo em conta que se trata de um vínculo estabelecido entre o funcionário e a organização, avaliar de que tipo se trata é crucial para determinar o nível desse comprometimento.

Na perspetiva de Landsman (2008) o comprometimento antecede a intenção de permanecer na organização e, por sua vez, a intenção de ficar costuma prever o comportamento efetivo de permanecer. A redução do comprometimento leva à baixa produtividade do funcionário, ao absentismo e ao turnover (Faller *et. al.*, 2010). Os trabalhadores que mais se identificam com a organização e se sentem mais envolvidos possuem níveis mais altos de satisfação e, conseqüentemente, um comprometimento maior (Wong, 2014). O comprometimento com o bem-estar das crianças demonstrou ser

o indicador mais forte da decisão de permanecer na instituição por parte dos técnicos de apoio à infância (Kothari *et. al.*, 2021).

Auerbach *et. al.* (2010) concluíram que os funcionários do setor privado apresentavam níveis mais baixos de comprometimento do que os funcionários do setor público. Foi também possível verificar que, enquanto os funcionários de instituições públicas estavam mais satisfeitos com as oportunidades de progressão e benefícios, os funcionários de instituições privadas estavam mais satisfeitos com as relações que mantinham com os seus colegas. Por conseguinte, formulam-se as seguintes hipóteses:

H3: Os funcionários de instituições públicas sentem-se mais comprometidos do que os funcionários de instituições privadas

H4: O comprometimento tem uma relação negativa com a intenção de saída.

H5: O comprometimento tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho.

1.4. Paixão pelo trabalho

Neste subcapítulo aborda-se a temática da paixão pelo trabalho, a teoria da autodeterminação, e a corrente dualista (paixão harmoniosa vs. paixão obsessiva).

A paixão define-se como a inclinação para uma atividade que os indivíduos gostam, valorizam e interiorizam na sua identidade (Amiot *et. al.*, 2006). Foi caracterizada como uma fonte de motivação, bem-estar e desempenho em determinada atividade (Curran *et. al.*, 2015). Traduz-se no amor pelo trabalho e identificação de um significado pessoal no mesmo, podendo ser vista como uma atitude que inclui

componentes afetivos e cognitivos que incorporam a tendência para o trabalho. Os componentes afetivos dizem respeito ao gosto e prazer pelo trabalho, enquanto os componentes cognitivos se interligam com o significado que o indivíduo atribui ao mesmo (Ho *et. al.*, 2011). Este conceito é descrito como uma característica individual, possuindo um papel essencial para o enriquecimento da eficiência e eficácia, podendo prever a intenção de saída (Teng *et. al.*, 2021).

A paixão foi conceptualizada em duas vertentes – **harmoniosa e obsessiva** – e a sua distinção ocorre mediante o processo de interiorização da atividade no indivíduo (Forest *et. al.*, 2011). O processo que consiste em que a atividade que é objeto de paixão se torne identidade do indivíduo, pode ser autónomo ou controlado. A **internalização autónoma** permanece sob o controlo do funcionário, enquanto a **internalização controlada** conduz ao desenvolvimento de uma obsessão, em que a atividade controla o funcionário (Forest *et. al.*, 2011). O modelo dualista de paixão deriva da teoria da autodeterminação e é utilizada para apurar a paixão dos indivíduos em várias atividades.

1.4.1. A teoria da autodeterminação

A teoria da autodeterminação indica que as ações humanas derivam de uma procura incessante pela satisfação das suas necessidades. As necessidades psicológicas dos indivíduos são a força motriz dos seus comportamentos, sendo estas a **autonomia** – relacionada com o poder de tomada de decisão; **competência** – sucesso e obtenção de resultados desejados; e **relacionamento** – relação com os outros. Se o envolvimento na atividade satisfizer estas necessidades básicas, os indivíduos interiorizam-na com facilidade na sua identidade, levando a experienciar paixão harmoniosa (Ho *et. al.*, 2018).

1.4.2. Modelo dualista da paixão

Complementar à teoria da autodeterminação apresenta-se o modelo dualista de paixão que indica que esta pode ser harmoniosa ou obsessiva (Pollack *et. al.*, 2020).

A **paixão harmoniosa** caracteriza-se pela internalização voluntária do trabalho, que leva os funcionários a considerarem o seu trabalho significativo, realizando-o por escolha própria, sem estar à mercê de pressões externas (Ho *et. al.*, 2011). Esta paixão é vista como a motivação que leva o indivíduo a dedicar o seu tempo e energia a determinada atividade, interiorizando autonomamente o trabalho, de forma a mantê-lo em harmonia com outros aspetos da sua vida (Armanani, 2020). Por se tratar de um sentimento que produz emoções positivas, tem sido associada a boas relações interpessoais com colegas de trabalho e equipa. Para além disso, os funcionários que vivem este tipo de paixão sentem-se competentes no que fazem e consideram-se capazes para ajudar os outros (Ho *et. al.*, 2018). A manifestação desta paixão dá-se a partir da plena integração comportamental, ou seja, quando a atividade e os seus resultados estão de acordo com objetivos e valores pré-existentes. Estando estes aspetos completamente integrados no indivíduo, as atividades laborais tornam-se bastante agradáveis, permitindo uma envolvimento e um uso eficiente dos recursos, que passam a requerer muito menos investimento, tanto destes como de energia (Armanani, 2020).

A **paixão obsessiva** tem origem na internalização de pressões externas associadas ao desejo de aceitação por parte de outros indivíduos, bem como no sentimento de obrigação que toma controlo sobre si. Expressa-se pela integração parcial na atividade, originando um conflito entre essa tarefa e os seus valores e objetivos (Curran *et. al.*,

2015). Os trabalhadores assolados pela paixão obsessiva trabalham arduamente por se sentirem forçados a atuar de determinada forma, sendo um meio para alcançar um fim, como aumentos salariais, promoções ou outros que possam reforçar a sua autoestima (Teng, 2019). Neste registo, os funcionários possuem um desejo intenso (mas rígido) de se envolverem no seu trabalho e, conseqüentemente, atribuem uma importância desordenada a determinada atividade, colocando-a numa posição superior relativamente a outras atividades da sua vida (Armanani, 2020). Esta forma de paixão entra em conflito com outros aspetos da vida pessoal, afetando negativamente a vida familiar e social do trabalhador (Hussain, 2022), de modo a que o indivíduo deixa de ter capacidade de equilibrar corretamente todas as responsabilidades, ficando sobrecarregado (Scales e Brown, 2020). A paixão obsessiva impele os funcionários a estabelecer relações com os seus colegas, com vista a obterem a sua validação e, deste modo, elevarem a autoestima.

Tendo em conta os processos de internalização tão distintos, os dois tipos de paixão possuem resultados cognitivos, afetivos e motivacionais completamente diferentes (Forest *et. al.*, 2011), influenciando os resultados no local de trabalho de forma distinta. Enquanto a paixão harmoniosa permite que as pessoas tenham resultados e sentimentos positivos como a satisfação e o bem-estar, a paixão obsessiva gera resultados e sentimentos negativos, como a diminuição de satisfação no trabalho e da capacidade produtiva (Teng *et. al.*, 2021).

A paixão harmoniosa distingue-se do conceito de comprometimento e satisfação no trabalho porque inclui elementos afetivos e cognitivos que não ocorrem conjuntamente nos outros (Ho *et. al.*, 2018). Ainda assim, a paixão harmoniosa tem impacto na satisfação

e comprometimento (Teng, 2019) porque os trabalhadores que amam a sua atividade cumprem as suas funções com melhor qualidade, são entusiastas e energéticos, comportamentos que estão diretamente ligados ao comprometimento (Hussain, 2022). Scales e Brown (2020) afirmaram que existe uma ligação entre esta teoria e a intenção de saída. Neste seguimento é possível formular as seguintes hipóteses:

H6: A paixão pelo trabalho tem impacto negativo na intenção de saída

H6.a. A paixão harmoniosa pelo trabalho tem impacto negativo na intenção de saída

H6.b. A paixão obsessiva pelo trabalho tem impacto positivo na intenção de saída

H7: A paixão pelo trabalho tem impacto positivo na satisfação no trabalho

H7.a. A paixão harmoniosa pelo trabalho tem impacto positivo na satisfação no trabalho

H7.b. A paixão obsessiva pelo trabalho tem impacto negativo na satisfação no trabalho

H8: A paixão pelo trabalho tem impacto positivo no comprometimento

H8.a. A paixão harmoniosa tem um impacto positivo no comprometimento

H8.b. A paixão obsessiva tem impacto negativo no comprometimento

H9: Os funcionários de instituições privadas sentem mais paixão pelo trabalho do que os funcionários de instituições públicas

Tendo em conta os tópicos abordados, o modelo de investigação é o seguinte:

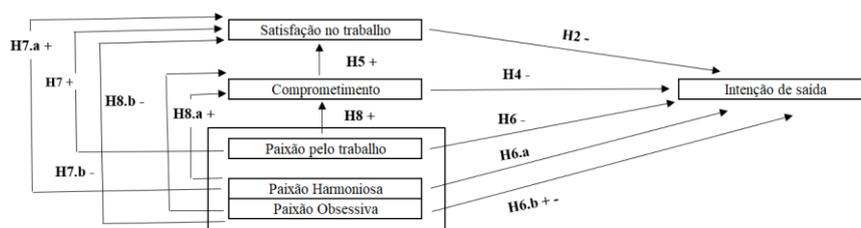


Figura 1- Modelo de investigação

Capítulo II – Metodologia

Neste capítulo apresentam-se os objetivos de estudo, a metodologia utilizada, o método escolhido, o instrumento de recolha de dados bem como o respetivo processo de análise.

2.1. Objetivo

O objetivo deste estudo passa por analisar em que medida a satisfação no trabalho, o comprometimento e a paixão pelo trabalho têm impacto na intenção de saída, mais especificamente no que diz respeito à profissão de técnico de apoio à infância. O estudo também tem em vista constatar se estas variáveis têm um impacto diferente em funcionários de instituições públicas e privadas. Desta forma, foram formuladas hipóteses de forma a identificar: **1)** Qual a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída; **2)** Qual a relação entre o comprometimento e a intenção de saída; **3)** Qual a relação entre a paixão no trabalho e a intenção de saída; e **4)** Se as variáveis satisfação no trabalho, comprometimento e paixão no trabalho influenciam os funcionários de instituições privadas e de instituições públicas de forma diferente.

O subcapítulo seguinte descreve a metodologia escolhida para o estudo em questão.

2.2. Metodologia

Neste subcapítulo é apresentada e explicada a metodologia escolhida, o método utilizado, o instrumento de recolha de dados, método de amostragem e o método escolhido para o tratamento de dados recolhidos.

Este estudo tem como base uma metodologia quantitativa com carácter hipotético-dedutivo que explora a existência de relações entre as variáveis referidas a partir de dados recolhidos. Esta abordagem caracteriza-se pela utilização de instrumentos estatísticos na

recolha e tratamento de dados sobre determinado acontecimento, com a intenção de garantir a precisão de resultados (Raupp e Beuren, 2006).

2.2.1. Instrumento

O instrumento de recolha de dados utilizado foi o inquérito por questionário com carácter descritivo, elaborado a partir do Google Forms (Anexo I). O tratamento de dados para análise estatística foi efetuado a partir do programa *Statistical Package for the Social Science*. Utilizou-se uma escala de mensuração com vários itens (escala de Likert a cinco pontos), que varia entre um (discordo totalmente) a cinco (concordo totalmente). Também foram utilizadas as escalas *Minnesota Satisfaction Questionnaire* (adaptada), *Measure of organizational commitment* (adaptada) e *The passion scale* (adaptada), estando as suas respetivas adaptações descritas em Anexo II. O questionário é constituído por 57 questões, estando dividido em duas partes: (I) 51 questões com o objetivo de medir o grau de satisfação no trabalho, comprometimento, paixão pelo trabalho e intenção de saída dos inquiridos; (II) 6 questões demográficas (4 de escolha múltipla e 2 de resposta aberta).

2.2.2. Amostra e caracterização

Para a amostra foi escolhido o método não probabilístico por conveniência, pois os participantes foram selecionados de forma não aleatória, o que não assegura a representatividade da amostra. Os participantes exercem funções de técnicos de apoio à infância em instituições de solidariedade social públicas e privadas. No que diz respeito à caracterização, foram obtidas 181 respostas (correspondendo 95 ao setor público e 84 ao setor privado). Na amostra respeitante ao **setor público** 85 são de funcionários do género feminino e 10 do género masculino, com uma média de idades de 33 anos (a maioria com 30 com idades entre 25 e 45 anos). Respeitante ao estado civil, a maioria dos participantes (55) são solteiros e relativamente às habilitações literárias a maioria (42)

possui a escolaridade a nível da licenciatura. No que diz respeito ao período em que trabalham na instituição as respostas vão dos 0 anos a 18 anos. No **setor privado** 59 são participantes do género feminino e 25 do género masculino, sendo a média de idades 39 (a maioria com 40 com idades entre os 23 e os 63 anos). A maioria dos participantes (39) são casados, 34 possuem escolaridade ao nível da licenciatura, 34 ao nível de mestrado e 16 a nível do 12º ano. No que diz respeito ao período em que trabalham na instituição as respostas vão de 0 a 35 anos.

2.3. Fiabilidade do Instrumento

De forma a avaliar a fiabilidade do instrumento, utilizou-se o *alpha de cronbach*, um coeficiente que fornece uma medida razoável de confiabilidade num único teste. É utilizado como **indicador de fiabilidade e consistência interna** de um instrumento em relação a uma determinada amostra ou subamostra de uma população. Embora não exista um consenso relativo à definição de um valor mínimo definido para o coeficiente, têm-se considerado o valor de **0.70** como o mínimo aceitável (Taber, 2017).

Tabela I - Alpha de Cronbach

Variável	<i>M</i>	<i>DP</i>	<i>Cronbach's α</i>
Satisfação	69.69	8.66	.80
Comprometimento	45.88	7.25	.87
Paixão pelo trabalho	47.09	7.60	.91
Intenção de saída	19.44	3.58	.31

A partir destes valores é possível verificar que as variáveis de satisfação no trabalho (0.80) e comprometimento (0.87) demonstram um nível alto de consistência interna, a variável de paixão pelo trabalho (0.91) demonstra um nível muito alto mas, por outro lado, a variável da intenção de saída (0.31) possui um nível baixo. Embora esta

variável apresente um **baixo nível de fiabilidade** terá de ser **mantida**, não sendo possível retirá-la devido ao âmbito de realização deste estudo.

2.4. Análise de dados

De forma a testar se a amostra segue uma distribuição normal, foi utilizado o teste de *Kolmogorov-Smirnov*, sendo que, de acordo com o mesmo, para que uma variável siga a distribuição normal é necessário que o valor de *p* seja superior a .05.

Tabela II - Kolmogorov-Smirnov

Variável	KS	p.
Satisfação	.111	<.001
Comprometimento	.157	<.001
Paixão pelo trabalho	.159	<.001
Intenção de saída	.117	<.001

Ao analisar os dados da Tabela II é possível verificar que a amostra não apresenta normalidade em nenhuma das variáveis. Assim sendo, foi utilizada a correlação de *Spearman*. Apesar de não existir um consenso sobre a interpretação do poder da correlação, Cohen (1992) sugere que **r=0.10** indica uma correlação fraca, **r=0.30** uma correlação moderada e **r=0.50** indica uma correlação forte.

Tabela III- Correlação de Spearman

Variável	1	2	3	4.	5.
1. Satisfação					
2. Comprometimento	.729**				
3. Paixão pelo trabalho	.606**	.765**			
4. Paixão obsessiva	.621**	.731**	.778**		
5. Paixão harmoniosa	.563**	.706**	.966**	.625**	
6. Intenção de saída	-.153*	-.443**	-.548**	-.279**	-.578**

p* < .05 *p* < .001

No que diz respeito à variável de satisfação no trabalho, verifica-se uma correlação positiva forte com o comprometimento ($r_{sp}=.729$) com $p<.001$, sendo possível **suportar** a hipótese **5: *O comprometimento tem uma relação positiva com a satisfação no trabalho.*** Foi também possível **validar** a hipótese **7: *A paixão pelo trabalho tem impacto positivo na satisfação no trabalho e a hipótese 7a: *A paixão harmoniosa pelo trabalho tem impacto positivo na satisfação no trabalho,**** com ($r_{sp}=0.606$) com $p<.001$ e ($r_{sp}=.621$) com $p<.001$ respetivamente, não se verificando o mesmo relativamente à hipótese **7.b: *A paixão obsessiva pelo trabalho tem impacto negativo na satisfação no trabalho,*** com ($r_{sp}=.621$) com $p<.001$, **não sendo suportada.** Os valores da correlação entre satisfação no trabalho e a intenção de saída ($r_{sp}=-.153$) com $p=.040$ **suportaram** a hipótese **2: *A satisfação no trabalho tem uma relação negativa com a intenção de saída.***

A variável comprometimento e a intenção de saída também apresentam uma correlação negativa forte ($r_{sp}=-.443$) com $p<.001$, **suportando a hipótese 4: *O comprometimento tem uma relação negativa com a intenção de saída.*** Também foi suportada a sua relação positiva com a paixão pelo trabalho ($r_{sp}=0.765$) com $p<.001$, **suportando a hipótese 9: *A paixão pelo trabalho tem impacto positivo no comprometimento,*** bem como a hipótese **9.a: *A paixão harmoniosa tem impacto positivo no comprometimento*** ($r_{sp}=.706$) com $p<.001$, **não tendo sido suportada a hipótese 9.b: *A paixão obsessiva tem impacto negativo no comprometimento*** ($r_{sp}=.731$) com $p<.001$. A hipótese **6: *A paixão pelo trabalho tem impacto negativo na intenção de saída e 6.a: *A paixão harmoniosa pelo trabalho tem impacto negativo na intenção de saída**** foram **suportadas** respetivamente com ($r_{sp}=-.548$) com $p<.001$ e ($r_{sp}=-.578$) com $p<.001$, embora a hipótese **6.b: *A paixão obsessiva pelo trabalho tem impacto positivo na***

intenção de saída, não tenha sido suportada (rsp=-.279) com $p < .001$. Todas as variáveis apresentaram uma correlação forte entre si, uma vez que $p < .05$, sendo todas positivas, com exceção da correlação entre a intenção de saída e as restantes variáveis.

Com o objetivo de verificar se as variáveis de estudo influenciam os funcionários de instituições privadas e de instituições públicas de forma diferente, foi aplicado o teste de *mann Whitney-U*. Trata-se de um teste de hipóteses não paramétrico que **compara dois grupos independentes** e fornece as estimativas mais exatas quando as amostras são pequenas e/ou os dados não apresentam uma distribuição normal.

Tabela IV - Teste de mann Whitney-U para setor

Variável	M		Z	p
	Setor Público	Setor Privado		
Satisfação no trabalho	103.45	74.79	-3.698	<.001
Comprometimento	106.36	71.49	-4.506	<.001
Paixão pelo trabalho	97.26	81.79	-2.003	.045
Intenção de saída	77.70	103.91	-3.392	<.001

A partir dos dados apresentados é possível verificar que existem diferenças entre o setor público e o privado, uma vez que p foi sempre menor que 0.05. A variável de satisfação no trabalho tem uma mediana superior nas instituições do setor público ($Z = -3.698$) e $p < .001$. A variável do comprometimento também possui uma mediana superior nas instituições pertencentes ao setor público ($Z = -4.506$) e $p < .001$. No que diz respeito à variável de paixão pelo trabalho as instituições públicas também apresentam uma mediana superior relativamente às instituições privadas ($Z = -2.003$) e $p = .045$. Por outro lado, a intenção de saída apresenta uma mediana superior no setor privado ($Z = -3.392$) e $p < .001$.

Assim, foi possível **suportar** a hipótese 1: *Os funcionários de instituições públicas sentem-se mais satisfeitos no trabalho do que os funcionários de instituições privadas* e a hipótese 3: *Os funcionários de instituições públicas sentem-se mais comprometidos do que os funcionários de instituições privadas*, embora o mesmo não se tenha verificado com a hipótese 9: *Os funcionários de instituições privadas sentem mais paixão pelo trabalho do que os funcionários de instituições públicas*, que **não foi suportada**.

Tabela V - Teste de mann Whitney-U para género

Variável	M		Z	p
	Masculino	Feminino		
Satisfação no trabalho	65.71	97.06	-3,113	.001
Comprometimento	79.30	93.80	-1,475	.140
Paixão pelo trabalho	79.14	93.84	-1,497	.134
Intenção de saída	104.33	87.80	-1,683	.092

Os dados apresentados na tabela V demonstram que os funcionários do género feminino se sentem mais satisfeitos no seu trabalho, embora não existam diferenças nas restantes variáveis (uma vez que $p > 0.05$).

Tabela VI - Teste de Kruskal-Willis para a faixa etária

	M						H	p
	18-25	26-33	34-42	43-50	51-58	59-66		
Satisfação no trabalho	60.67	88.33	108.14	77.60	50.57	100.50	15.13	.001
Comprometimento	46.50	89.97	109.77	72.31	50.64	110.30	21.87	<.001
Paixão pelo trabalho	37.33	84.25	113.63	81.19	58.57	120.80	26.42	<.001
Intenção de saída	119.72	78.36	95.50	111.90	105.86	29.40	19.89	.010

A partir desta tabela é possível verificar que os funcionários na faixa etária 59-66 revelam a média mais alta relativa às variáveis de comprometimento e paixão pelo trabalho, com a segunda maior média no que diz respeito à satisfação no trabalho e, por conseguinte, a média mais baixa relativamente à intenção de saída. Por oposição, os funcionários na faixa etária de 18-25 apresentam a média mais baixa em termos de comprometimento e paixão pelo trabalho, a segunda média mais baixa em satisfação no trabalho, bem como a média mais alta de intenção de saída.

Após avaliar as correlações, o próximo passo seria medir o efeito de uma variável no comportamento de outra variável, utilizando a regressão linear múltipla (tendo em conta que o estudo apresenta mais do que uma variável independente). Isto não é possível porque as variáveis independentes apresentam uma forte correlação entre si e porque a amostra não segue uma distribuição normal (como se comprova partir da tabela II), nem possuem baixa assimetria, visto que em todas as variáveis, à exceção da intenção de saída (.328), se verifica uma simetria superior a -1.

Capítulo III – Discussão de resultados

Este estudo teve como objetivo compreender de que forma a satisfação no trabalho, o comprometimento e a paixão pelo trabalho influenciam a intenção de saída de técnicos de apoio à infância em instituições de solidariedade social, bem como avaliar se causam o mesmo impacto em funcionários de instituições públicas e privadas.

Com o intuito de analisar a relação entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída, colocou-se a hipótese de que a primeira poderia levar à diminuição da segunda. Esta premissa obteve comprovação através dos resultados obtidos na aplicação da correlação de *Spearman*, com o valor de (-.153), indo de encontro ao indicado por Lizano e Barak (2015) de que existe uma relação positiva entre a satisfação no trabalho e a intenção de permanecer, uma vez que esta relação tem vindo a ser confirmada em muitas profissões do setor de serviços humanos (Li *et. al.*, 2020) – como é o caso da profissão de técnico de apoio à infância. A variável do comprometimento, usualmente descrita na literatura como um forte apego emocional e sentimento de envolvimento com a entidade empregadora (Landsman, 2008), pressupõe uma atitude ou ação que conecta o funcionário à organização e tem em vista a integração dos seus objetivos (Oludeyi, 2015), apresentou uma correlação negativa com a intenção de saída (-.443). Neste sentido, a literatura apresenta o comprometimento como um antecedente da intenção do funcionário em permanecer na instituição (Landsman, 2008) e que a redução deste sentimento poderá levar ao absentismo e ao turnover (Faller *et. al.*, 2010).

Foi colocada a hipótese de a satisfação no trabalho e o comprometimento possuírem uma relação positiva, uma vez que os funcionários que mais se identificam

com a organização e se sentem mais envolvidos possuem níveis mais altos de satisfação (Wong, 2014), o que foi possível suportar a partir do resultado obtido (.729) mediante a correlação destas variáveis. Daqui pode retirar-se a ideia de que se os gestores apostarem na melhoria das condições salariais, progressão de carreira e fomentarem sentimentos de pertença nos funcionários, estes sentir-se-ão mais satisfeitos e comprometidos, o que pode aumentar a retenção.

Este estudo também analisou a variável de paixão pelo trabalho, bem como a sua relação com a satisfação no trabalho, o comprometimento e a intenção de saída. A hipótese de que esta teria uma relação negativa com a intenção de um funcionário abandonar o seu posto de trabalho foi suportada a partir da análise da sua correlação (.606), indo de encontro a estudos anteriores que identificaram a paixão pelo trabalho como uma inclinação para uma atividade que os indivíduos gostam, valorizam e interiorizam na sua identidade (Amiot *et.al.*, 2006), bem como sendo uma fonte de alimentação da motivação, bem-estar e desempenho em determinada atividade (Curran *et. al.*, 2015). De acordo com Teng *et. al.*, (2021) a paixão pelo trabalho prediz a improbabilidade de que os funcionários abandonem o seu trabalho, o que se alinha com a observação realizada no presente estudo. A literatura divide a paixão pelo trabalho em duas vertentes – harmoniosa e obsessiva – definindo a primeira como uma internalização autónoma, livre de pressões externas (Ho *et. al.*,2011) levando a que o indivíduo interiorize o seu trabalho de forma a mantê-lo em harmonia com outros aspetos da sua vida (Armanani, 2020) e, por outro lado, caracterizando a segunda como oriunda de pressões externas, como o desejo de aceitação por parte de outros e sentimento de obrigação que toma conta de si, o que desemboca num conflito entre a tarefa e os seus

valores e objetivos (Curran *et. al.*, 2015). Os resultados obtidos suportaram a hipótese de que a paixão harmoniosa tem uma relação negativa com a intenção de saída, embora o mesmo não se tenha verificado na hipótese de que a paixão obsessiva teria uma relação positiva com essa variável. Ainda assim, no que diz respeito às hipóteses colocadas sobre a paixão obsessiva e a sua relação negativa com as variáveis de satisfação no trabalho e comprometimento, bem como a sua relação positiva com a intenção de saída não foram passíveis de validação. Isto pode dever-se ao facto de a internalização a partir de pressões externas não ser consciente, desta forma, mesmo que seja obtida a partir do desejo de aceitação por parte de outros, poderá originar satisfação no trabalho na mesma medida. Também pode dever-se ao facto de o instrumento de análise ter sido aplicado com algumas falhas (nomeadamente a adaptação das escalas). Apesar de a paixão harmoniosa se distinguir dos conceitos de comprometimento e satisfação no trabalho, esta tem impacto na satisfação e comprometimento dos funcionários (Teng, 2019), que foi possível comprovar neste estudo a partir das suas correlações positivas de (.523) e (.706) respetivamente.

De forma a avaliar se as variáveis anteriormente mencionadas influenciam funcionários de instituições públicas e privadas de forma diferente aplicou-se o teste de *mann-Whitney U*. O pouco contributo teórico que existe comparando a influência destas variáveis em profissionais de instituições privadas e públicas demonstra que os funcionários de instituições públicas – de carácter social – apresentam níveis mais elevados de satisfação no trabalho (Borges, 2013) e taxas significativamente mais baixas de turnover em relação aos funcionários de instituições privadas, que se deve a maiores salários e benefícios (Mihajlov e Mihajlov, 2016) comparativamente aos oferecidos no

setor privado. Também é apontado que os níveis de comprometimento são mais altos em funcionários do setor público (Markovits *et. al.*, 2010) e, por conseguinte, mais baixos em funcionários do setor privado (Auerbach *et. al.*, 2010). Os resultados obtidos apresentaram médias mais altas para as variáveis independentes no setor público e mais baixa para variável dependente relativamente ao setor privado. Isto pode dever-se ao facto de os funcionários públicos receberem mais benefícios embora trabalhem menos horas, bem como por no setor privado existirem menos oportunidades de progressão de carreira e mais restrições à autonomia do funcionário. No que concerne à paixão pelo trabalho, foi colocada a hipótese de os funcionários do setor privado possuírem mais paixão pelo trabalho do que os do setor público, não sendo possível encontrar contributo teórico nem de validação nem de revogação, apenas se pode deduzir por afirmações como a de Markovits *et. al.* (2010), que os funcionários do setor privado sentem mais satisfação intrínseca valorizando mais o trabalho em si, do que propriamente os salários. Nesse seguimento, iriam internalizar a atividade em si de forma mais autónoma, levando a uma maior paixão pelo trabalho. Ainda assim, ao contrário do que a hipótese apresentada referia, os resultados apresentados permitiram chegar à conclusão de que os funcionários de instituições públicas sentem mais paixão pelo trabalho do que os funcionários de instituições privadas, embora a diferença de uma média para a outra seja relativamente mais baixa do que a diferença de média nas restantes variáveis.

Os resultados também foram analisados, no sentido de perceber se a faixa etária e o género têm ou não influência sobre estas variáveis. Aplicou-se, mais uma vez, o teste de *mann-Whitney U* de forma a relacionar as variáveis com o género dos inquiridos. Desta forma, concluiu-se que o género feminino apresenta níveis mais altos de satisfação no

trabalho comparativamente ao género masculino, embora não existam diferenças no que toca às variáveis de comprometimento, paixão pelo trabalho e intenção de saída.

No que diz respeito à faixa etária, aplicou-se o teste de *Kruskal-Wallis* no sentido de averiguar de que forma a idade dos inquiridos e as variáveis se relacionam. Daqui retira-se que funcionários em início de carreira (entre os 18 e os 25) possuem médias de satisfação, comprometimento e paixão pelo trabalho mais baixas e médias de intenção de saída mais alta, que pode estar relacionado com salários pouco atrativos, falta de acompanhamento e formação, além do sentimento de existirem mais oportunidades de progressão no mercado. Tratando-se de pontos bastante valorizados na fase de carreira em que se encontram.

Por outro lado, a faixa etária de 59-66 apresentou médias mais altas nas variáveis de satisfação no trabalho, comprometimento e paixão no trabalho e a média mais baixa na intenção de saída, que pode dever-se ao facto de se encontrarem no final de carreira, não almejando progressão e dando preferência à estabilidade. Esta análise também sustenta a relação entre as variáveis que tem vindo a ser apresentada, uma vez que em todas as faixas etárias, níveis mais altos de satisfação no trabalho, comprometimento e paixão no trabalho deram origem a níveis mais baixos de intenção de saída e vice-versa. Isto vai de encontro ao que foi escrito na revisão, apontando como um fatores determinantes para a retenção ou perda de funcionários indetificados serem os demográficos (como género, idade e estado civil).

Conclusão

O objetivo deste estudo passou por compreender a relação entre as variáveis de satisfação no trabalho, comprometimento, paixão pelo trabalho com a intenção de saída, assim como analisar se estas influenciam funcionários de instituições sociais privadas e públicas de forma diferente, no que diz respeito à profissão de técnico de apoio à infância.

Como foi referido ao longo do trabalho as instituições sociais de apoio à infância possuem altas taxas de turnover porque as funções desempenhadas foram identificadas como uma das mais stressantes (Shadik *et. al.*, 2023). De forma a reverter esta situação e aumentar as taxas de retenção passa a ser importante perceber o que influencia a intenção de permanecer ou de abandonar.

4.1. Principais conclusões, contribuições e recomendações

O estudo corroborou a ideia de que a satisfação no trabalho e as intenções de permanecer estão significativamente associadas entre os técnicos de apoio à infância (Kothari *et. al.*, 2021), bem como que os trabalhadores com níveis mais baixos de comprometimento no trabalho estão menos satisfeitos com os seus empregos e têm mais probabilidades de abandonar a organização (Radey e Wilke, 2023).

Por sua vez, verifica-se existência de uma ligação entre a paixão pelo trabalho e a intenção de saída (Scales e Brown, 2020). A literatura sustenta a ideia de que a paixão pelo trabalho é desejada, por dar origem a resultados positivos, como a perceção da atividade como significativa, persistência, sucesso, entusiasmo, ganho financeiro e felicidade (Pollack *et. al.*, 2020). Também é descrita como um sentimento de gosto e

envolvimento dos funcionários nas atividades relacionadas com o seu trabalho, que leva a que os funcionários adorem o seu trabalho, retirando dele um sentido de identidade, que leva à improbabilidade de que abandonem o seu trabalho (Teng *et. al.*, 2021). Ainda assim, a paixão harmoniosa foi descrita como um vetor de motivação para os trabalhadores obterem um bom desempenho, levando-os a considerar as suas funções como importantes e agradáveis, embora a paixão obsessiva seja relatada como uma força que empurra os indivíduos para a realização do trabalho, partindo de pressões externas e não de uma vontade livre e própria (Teng *et. al.*, 2021). Esta diferença na internalização foi indiciada como tendo a capacidade de influenciar a intenção de saída de forma diferente, o que não se comprovou neste estudo.

Este estudo vai de encontro a Zeffane e Melhem (2017) que apresentaram a ideia de que existem diferenças significativas entre os dois setores, embora em ambos exista uma relação negativa entre a satisfação no trabalho e a intenção de saída. Verificou-se que funcionários de instituições públicas se sentem mais satisfeitos no trabalho, como foi aferido por Borges (2013), sentem um maior comprometimento (Auerbach *et. al.* 2010), e níveis mais altos de paixão pelo trabalho, que dá origem a uma menor intenção de abandonar a instituição onde exercem funções. Isto porque os funcionários de instituições privadas se sentem insatisfeitos com os salários e poucas ou nenhuma oportunidade de progressão de carreira. À luz dos resultados apurados tornando-se claro que os gestores de instituições de solidariedade social devem investir e apostar na promoção de elementos que despertem a satisfação no trabalho, como salários mais atrativos, possibilidade de progressão de carreira, acompanhamento e feedback (entre outros). Devem também promover o trabalho em equipa, fomentar boas relações interpessoais e garantir que os

objetivos da instituição e do funcionário de alinhem, de forma que estes criem sentimentos de pertença e conexão com a instituição. Sugere-se que, durante o processo de recrutamento, procurem selecionar candidatos que demonstrem paixão genuína por este tipo de trabalho.

4.2.Limitações e sugestões para estudos futuros

A primeira limitação deste estudo deve-se ao facto de existir pouco contributo teórico que compare o setor público e privado no âmbito das variáveis aqui mencionadas. Uma segunda limitação deve-se ao tamanho da amostra (n=95 para o público) e (n=84 para o privado), sendo esta demasiado pequena para retirar grandes conclusões. Assim, recomenda-se que, de futuro, a pesquisa seja aplicada a uma amostra maior. Por outro lado, apesar de a intenção de saída ser um bom preditor do turnover, não quer dizer que, de facto, a intenção leve ao abandono. Desta forma, recomenda-se que sejam aplicados estudos longitudinais com o intuito de verificar se a intenção de saída leva à saída efetiva do funcionário. Acrescenta-se que o conceito de “técnico de apoio à infância” na literatura existente difere ligeiramente do conceito na realidade portuguesa, sugerindo-se que sejam criadas escalas adaptadas à nossa realidade.

Por fim, torna-se bastante importante frisar que a **baixa fiabilidade da variável da intenção de saída** é bastante limitadora, sendo que a sua falta de robustez pode colocar em causa os resultados obtidos.

Referências

Amiot, C.E., Vallerand, R.J. e Blanchard, C.M. (2006). Passion and Psychological Adjustment: A Test of the Person-Environment Fit Hypothesis. *PSPB* 32 (2), 220-229

Antonopoulou, P., Killian, M. e Forrester, D. (2017). Levels of stress and anxiety in child and family social work: Workers' perceptions of organizational structure, professional support, and workplace opportunities in Children's Services in the UK. *Children and Youth Services Review* 76, 42–50

Armanani, R.K., Lajom, J.A.L., Restubog, S.L.D. e Capezio, A. (2020). Consumed by obsession: Career adaptability resources and the performance consequences of obsessive passion and harmonious passion for work. *Human Relations* 73 (6), 811–836

Auerbach, C., McGowan, B.G., Ausberger, A., Strolin-Goltzman, J. e Schudrich, W. (2010). Differential factors influencing public and voluntary child welfare workers' intention to leave. *Children and Youth Services Review* 32, 1396–1402

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: a literature review. *Management research and practice* 3, 77-86

Belete, AK (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7:253

Benton, A.D. (2016). Understanding the diverging paths of stayers and leavers: An examination of factors predicting worker retention. *Children and Youth Services Review* 65, 70–77

Bonds, A. (2017). Employees' Organizational Commitment and Turnover Intentions. *Walden University Scholar Works* 124-125

Boraggina-Ballard, L., Sobeck, J., Honig, D. (2021). What motivates highly trained child welfare professionals to stay or leave? *Children and Youth Services Review* 124, 105958

Cid, L., Vitorino, A., Bento, T., Teixeira, D., Rodrigues, F. e Monteiro, D. (2019). The passion scale – Portuguese version: Reliability, Validity, and gender and sport invariance. *SAGE*

Cohen, J. (1992). Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, 1(3), 98-101

Curran, T., Hill, A.P., Appleton, P.R., Vallerand, R.J. e Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research on intrapersonal outcomes. *MotivEmot* 39, 631–655

Faller, K.C., Grabarek, M. e Ortega, R.M. (2010). Commitment to child welfare work: What predicts leaving and staying? *Children and Youth Services Review* 32, 840–846

Ferreira, J. A. G., Fernandes, R., Haase, R. F., e Santos, E. R. (2009). Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form: estudo de adaptação e validação para a população portuguesa. *Psychologica* 51, 251-281

Forest, J., Mageau, G.A., Sarrazin, C. e Morin, E.M. (2011). Work is My Passion: The Different Affective, Behavioral, and Cognitive Consequences of Harmonious and Obsessive Passion toward Work. *Canadian Journal of Administrative Sciences* 28, 27-40

Gastearena-Balda, L., Ollo-Lopez, A., e Larraza-Kintana, M. (2021). Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 19 (3/4), 231-258

Griffiths, A. e Royse, D. (2017) Unheard Voices: Why Former Child Welfare Workers Left Their Positions. *Journal of Public Child Welfare* 11(1), 73-90

Griffiths, A., Royse, D., Culvera, K., Piescherc, K., e Zhangd, Y. (2017). Who stays, who goes, who knows? A state-wide survey of child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 77, 110-117

Hermon, S.R., Chahla, R. (2019). A longitudinal study of stress and satisfaction among child welfare workers. *Journal of Social Work* 19 (2), 192-215

Ho, V.T., Wong, D.T., Leec, C.H., Dubreuild, P. e Forest, J. (2018). Promoting harmonious work passion among unmotivated employees: A two-nation investigation of the compensatory function of cooperative psychological climate. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 112–12

Ho, V.T., Wong, S. e Lee, C.H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies* 48 (1), 26–47

Hussain, S. (2022). Impact of Harmonious Passion on Task Performance and Organizational Citizenship Behaviours through the Mediating Role of Work Engagement. *Pakistan Journal of Social Sciences* 42 (2), 431 444

Johnco, C., Salloum, A., Olson, K.R. e Edwards, L.M. (2014). Child Welfare Workers' Perspectives on Contributing Factors to Retention and Turnover: Recommendations for Improvement 47, 397 407

Kim, H. (2011). Job conditions, unmet expectations, and burnout in public child welfare workers: How different from other social workers? *Children and Youth Services Review* 33, 358 367

Kothari, B.H., Chandler, K.D., Waugh, A., McElvaine, K.K., Jaramillo, J. e Lipscomb, S. (2021). Retention of child welfare caseworkers: The role of case severity and workplace resources. *Children and Youth Services Review* 126, 106039

Landsman, M.J. (2008). Pathways to Organizational Commitment. *Administration in Social Work* 32 (2), 105-132

Lasierra, J. M. (2017). Job satisfaction among senior managers and employees: A comparative analysis of the public and private sectors in Spain. *Academia Revista Latinoamericana de Administración* 31 (2), 410-425

Lazzari, M., Alvarez, J.M. e Ruggieri, S. (2022). Predicting and explaining employee turnover intention. *International Journal of Data Science and Analytics* 14, 279–292

Levy, M., Poertner, J. e Lieberman, A. (2012) Work Attitudes and Intention to Quit Among Workers in Private Child Welfare Agencies Operating Under Performance-Based Contracts, *Administration in Social Work* 36 (2), 175-188

Li, Y., Huang, H. e Chen, Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 119, 105640

Liu, Z., Wong, H. e Liu, J. (2022). Why Do Social Workers Leave? A Moderated Mediation of Professionalism, Job Satisfaction, and Managerialism. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20, 230

Lizano, E.L. e Barak, M.M. (2015). Job burnout and affective wellbeing: A longitudinal study of burnout and job satisfaction among public child welfare workers. *Children and Youth Services Review* 55, 18–28

Markovits, Y., Davis, A. J., Fay, D. e Van Dick, R. (2010) The Link Between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Differences Between Public and Private Sector Employees, *International Public Management Journal* 13(2), 177-196

Mihajlov, S. e Mihajlov, N. (2016). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover intention. *MEST Journal* 4 (1), 75-86

Park, K.A. e Johnson, K.R. (2019). Job satisfaction, work engagement, and turnover intention of CTE health science teachers. *International Journal for Research in Vocational Education and Training* 6 (3), 224-242

Pollack, J.M., Ho, V.T., O'Boyle, E.H. e Kirkman, B.L. (2020). Passion at work: A meta-analysis of individual work outcomes. *Journal of Organizational Behavior* 41(4), 311–331

Powell, D.M. e Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* 65, 157–177

Radey, M. e Wilke, D.J. (2023). Extent, trajectory, and determinants of child welfare turnover and exit destinations. *Children and Youth Services Review* 144, 106733

Raupp e Beuren (2006). Metodologia da pesquisa aplicada às ciências sociais. In I. M. Beuren (Ed.), *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática* 3ª ed., 76-97. São Paulo: Atlas.

Scales, A.N. e Brown, H.Q. (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, 104782

Shadik, J.A., Perkins, N.H. e Heller, N. (2023). Child welfare workers satisfaction and wellbeing during the COVID-19 pandemic: Perspectives of agency staff in Ohio. *Child Abuse & Neglect* 136,106000

Steen, J. A., Smith, S. (2012). An organizational view of privatization: Is the private foster care agency superior to the public foster care agency? *Children and Youth Services Review*, 34(8),51–858

Stefanovska-Petkovska, M., Bojadziev, M. e Velik-Stefanovska, V. (2014). Testing Herzberg's Duality Theory: Analyzing Job Satisfaction Among State Administration Employees. *International May Conference on Strategic Management*, 23-25

Taber, K.S. (2017). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ* 48, 1273–1296

Teng, H. (2019). Job crafting and customer service behaviors in the hospitality industry: Mediating effect of job passion. *International Journal of Hospitality Management* 81, 34–42

Teng, H., Cheng, L. e Chen, C. (2021). Does job passion enhance job embeddedness? A moderated mediation model of work engagement and abusive supervision. *International Journal of Hospitality Management* 95, 102913

Wang, Y., Yang, C., Wang, K. (2012). Comparing Public and Private Employees' Job Satisfaction and Turnover. *Public Personnel Management* 41(3), 557-573

Wong, A., (2014). Evaluation of Organizational Commitment Models and their components in Asian Cities. *International Journal of Human Resource Studies* 4 (2), 66-96

Yousef, D.A. (2017) Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes toward Organizational Change: A Study in the Local. Government, *International Journal of Public Administration* 40 (1), 77-88

Zeffane, R. e Melhem, S. J. B. (2017). Trust, job satisfaction, perceived organizational performance and turnover intention: A public private sector comparison in the United Arab Emirates. *Employee Relations* 39 (7), 1148-1167

ANEXOS

Anexo I – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do meu trabalho final de mestrado em Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e pretende abordar a satisfação, o comprometimento e a paixão pelo trabalho em funcionários de instituições de solidariedade social.

Desta forma, solicito a sua ajuda para responder a este questionário, sem a qual o meu estudo não será possível. O questionário é anónimo e os dados recolhidos serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos. Neste questionário não existem respostas certas ou erradas, apenas é pedido que responda de forma mais honesta possível.

A duração média de resposta é de 4 minutos. Agradeço desde já toda a disponibilidade.

Parte I

Por favor, leia atentamente cada frase e classifique, com base na escala que se segue, a frase de acordo com o que melhor expresse o seu sentimento em relação ao seu trabalho/organização:

1. Discordo totalmente;
2. Discordo;
3. Não discordo nem concordo;
4. Concordo;
5. Concordo totalmente

	1	2	3	4	5
Sinto-me satisfeito (a) com o meu trabalho.					
Sinto-me realizado (a) com a função que desempenho.					
Sinto que os meus objetivos se alinham com os da instituição onde trabalho.					
O meu trabalho é estimulante.					
O meu trabalho permite-me fazer uso das minhas competências.					
O meu trabalho é reconhecido com frequência.					
Desempenhar as minhas funções é agradável.					
O meu superior incentiva o meu desenvolvimento.					
Tenho oportunidade de progressão de carreira.					
Sinto que o meu trabalho é a minha vocação.					
Penso em prosseguir carreira na instituição onde trabalho.					
Penso em mudar de trabalho com frequência.					
O meu trabalho proporciona-me segurança e estabilidade.					
Mantenho uma boa relação com os meus colegas.					
Sinto-me realizado (a) a exercer as minhas funções nesta instituição.					
Desempenho as funções que sempre idealizei.					
Penso muitas vezes em abandonar o meu posto de trabalho.					
Na minha opinião, a maioria dos meus colegas sente-se satisfeito com este trabalho.					
Sinto-me satisfeito (a) com a forma como as políticas da instituição são implementadas.					
Vejo-me a trabalhar nesta instituição daqui a dois anos.					
Sinto orgulho na função que desempenho.					
Sinto-me satisfeito (a) com o tipo de tarefas que realizo neste trabalho					
Sinto-me satisfeito (a) com as condições de trabalho.					
Sinto que as tarefas que realizo contribuem para os objetivos da instituição.					
Mantiver-me nesta instituição é uma vontade pessoal.					
Sinto-me satisfeito (a) com a minha rotina laboral.					
Na minha opinião, as pessoas com quem trabalho pensam em mudar de instituição com frequência.					
Posso trabalhar de forma independente da minha chefia.					
Na generalidade, as pessoas com quem trabalho mantêm uma boa relação entre si.					
Sinto prazer em desempenhar as minhas funções.					
Se pudesse voltar atrás, voltaria a candidatar-me a esta instituição.					
O meu trabalho dá-me satisfação.					
O meu superior é competente na tomada de decisões.					
O meu trabalho dá-me a possibilidade de ajudar as pessoas.					
A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo é justa.					
Sinto-me emocionalmente ligado (a) a esta instituição.					
Sinto-me grato (a) pelo trabalho que tenho.					
Penso em sair da instituição assim que tiver oportunidade.					
Tenho uma boa relação com o meu superior.					
Tenho a sensação de realização pessoal através deste trabalho.					
Tenho a possibilidade de tomar algumas decisões por mim próprio.					
A maioria das pessoas com quem trabalho têm uma boa relação com o seu superior.					
Não dou pelo tempo passar no decorrer das minhas funções.					
Tenho possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para a realização do meu trabalho.					
O meu superior lida de forma correta com os funcionários.					
Na generalidade, as pessoas com quem trabalho sentem vontade de abandonar o posto de trabalho.					
Vejo o meu trabalho como um prazer e não como uma obrigação.					
Procuro por outro trabalho com frequência.					
Sinto gosto pela função que desempenho.					
Não me vejo neste trabalho no prazo de 2 anos.					
Penso em sair da instituição assim que tiver oportunidade.					

Parte II – Dados pessoais

Género

- Feminino
- Masculino
- Outro
- Prefiro não responder

Idade (aberta)

Estado civil

- Solteiro
- Casado
- Divorciado
- Viúvo
- Outro

Nível de escolaridade

- Ensino primário (Até 4º ano)
- Ensino básico 2º ciclo (Até 6º ano)
- Ensino básico 3º ciclo (Até 9º ano)
- Ensino Secundário (Até 12º ano)
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

Setor da atividade da instituição

- Pública
- Privada

Indique há quantos anos trabalha na área (aberta)

Anexo II – Explicação da adaptação feita às escalas utilizadas

Aqui pode encontrar-se a explicação da adaptação feita às escalas utilizadas no seguimento da montagem do questionário aplicado aos técnicos de apoio à infância para que se pudesse apurar a satisfação no trabalho, o comprometimento, a paixão pelo trabalho e a intenção de saída dos mesmos e verificar as hipóteses colocadas nesse âmbito.

De forma a medir a satisfação no trabalho dos inquiridos foi utilizada a versão curta do *Minnesota Satisfaction Questionnaire* na versão adaptada e validada por Ferreira *et. al.* (2009). Apesar de esta escala já se encontrar adequada à população portuguesa, foi feita uma pequena adaptação no sentido tornar as questões mais claras e para que fossem mais ao encontro da população inquirida.

Questões:

1. Sinto-me satisfeito com este trabalho
2. Sinto-me satisfeito com o tipo de tarefas que realizo neste trabalho
3. Na minha opinião, a maioria dos meus colegas sente-se satisfeito com este trabalho
4. Penso em mudar de trabalho com frequência
5. Na minha opinião as pessoas com quem trabalho pensam em mudar com frequência
6. O meu trabalho dá-me satisfação
7. O meu trabalho é estimulante
8. Posso trabalhar de forma independente da minha chefia

9. Tenho oportunidade de progressão de carreira
10. O meu superior é competente na tomada de decisões
11. O meu trabalho proporciona-me segurança e estabilidade
12. O meu superior lida de forma correta com os funcionários
13. O meu trabalho dá-me a possibilidade de ajudar as pessoas
14. O meu trabalho permite-me fazer uso das minhas competências
15. Estou satisfeito com a forma como as políticas da instituição são implementadas
16. A relação entre o meu salário e a quantidade de trabalho que realizo é justa
17. Tenho a possibilidade de tomar algumas decisões por mim próprio (a)
18. Tenho possibilidade de utilizar os meus próprios métodos para a realização do meu trabalho
19. Estou satisfeito com as condições de trabalho
20. Tenho a sensação de realização pessoal através do trabalho

Com o intuito de medir o comprometimento pelo trabalho foi utilizada a escala *Organizational Commitment Questionnaire* (Porter *et. al.*, 1974) tendo sido adaptada neste estudo de forma a ir de encontro à realidade dos inquiridos e ao que se pretendia estudar. As questões foram construídas de forma a estarem mais orientadas para a relação com os colegas e superiores hierárquicos, ao sentimento de pertença e de reconhecimento do seu trabalho e comprometimento com a intenção de permanecer.

Questões:

1. Sinto que os meus objetivos se alinham com os da instituição
2. O meu trabalho é reconhecido com frequência

3. O meu superior incentiva o meu desenvolvimento
4. Mantenho uma boa relação com os meus colegas
5. Na generalidade, as pessoas com quem trabalho mantém uma boa relação entre si
6. Sinto que as tarefas que realizo contribuem para os objetivos da instituição
7. Vejo-me a trabalhar nesta instituição daqui a dois anos
8. Tenho uma boa relação com o meu superior
9. A maioria das pessoas com quem trabalho têm uma boa relação com o seu superior
10. Sinto-me realizado a exercer as minhas funções nesta instituição
11. Sinto-me emocionalmente ligado a esta instituição
12. Manter-me nesta instituição é uma vontade pessoal

Com o objetivo de medir a paixão pelo trabalho procurou utilizar-se a escala *The passion scale* (Vallerand *et. al.*, 2003).

Questões:

1. Sinto orgulho na função que desempenho
2. Sinto-me realizado na função que desempenho
3. Sinto prazer em desempenhar as minhas funções HP
4. Desempenhar as minhas funções é agradável
5. Sinto-me grato pelo trabalho que tenho
6. Vejo o trabalho como um prazer e não uma obrigação
7. Desempenho as funções que sempre idealizei
8. Sinto gosto pela função que desempenho
9. Aprecio as minhas funções

10. Não dou pelo tempo passar no decorrer das minhas funções
11. Estou satisfeito com a minha rotina laboral
12. Sinto que o meu trabalho é a minha vocação

Nota: *Tendo em conta que o questionário foi realizado ainda numa fase preliminar deste estudo, não foi aplicada da forma mais correta, tratando-se de uma limitação grande aos resultados apurados.*

Por último, de forma a apurar a intenção de saída dos inquiridos, utilizou-se a escala *Turnover Intention Scale* (Roodt, 2004) de seis questões, tendo esta sofrido uma adaptação para que melhor fosse de encontro ao pretendido.

1. Penso muitas vezes em abandonar o meu posto de trabalho
2. Na generalidade, as pessoas com quem trabalho sentem vontade de abandonar o posto de trabalho
3. Procuro por outro trabalho com frequência
4. Não me vejo neste trabalho no prazo de 2 anos
5. Se pudesse voltar atrás, voltaria a candidatar-me a esta instituição
6. Penso em prosseguir carreira na instituição onde trabalho
7. Penso em sair da instituição assim que tiver uma oportunidade