



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

Escola de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Economia Política

**Comprometimento e Turnover: A perceção dos cuidadores em organizações sociais de Acolhimento Residencial de crianças e jovens.**

Carla Maria Candoso de Oliveira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a): Professora Doutora Helena Lopes,  
Professora Catedrática do Departamento de Economia Política do ISCTE - IUL,  
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS  
E HUMANAS

---

Departamento de Economia Política

**Comprometimento e Turnover: A perceção dos cuidadores em organizações sociais de Acolhimento Residencial de crianças e jovens.**

Carla Maria Candoso de Oliveira

Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientador(a): Professora Doutora Helena Lopes,  
Professora Catedrática do Departamento de Economia Política do ISCTE - IUL,  
Instituto Universitário de Lisboa

Outubro, 2021

*Dedico este trabalho a todos os cuidadores  
que amam e cuidam os filhos dos outros.*

*À minha família e ao meu filho.*



## **Agradecimento**

Este caminho não foi fácil, mas foi desafiante, ocorreu durante o período de confinamento devido a uma pandemia e é a concretização de uma dissertação de mestrado que marca o fim de mais um objetivo da minha vida académica. Após mais de 20 anos, voltar à universidade, reaprender, adquirir conhecimentos e competências uteis, aumentando a minha visão do mundo atual sobre um tema que me diz tanto, tornou-se significativo.

Gostaria de agradecer a todos os meus colegas de curso que me acompanharam neste percurso e me fizeram sentir e viver novamente a vida académica, o debate de ideias, a partilha de momentos bons e menos bons e o sentimento único do estudante universitário.

Agradeço à Professora Doutora Helena Lopes, por me ter aceitado desde logo, me ter guiado ao longo deste tempo, por todos os conhecimentos transmitidos e também pelas críticas e sugestões que tanto me ajudaram na concretização deste trabalho.

Agradeço a todas as Organizações Sociais que aceitaram participar no meu estudo e a todas as pessoas, cuidadores das casas de acolhimento, que sendo o foco deste trabalho, confiaram, de forma espontânea, as suas perspetivas sobre o seu trabalho, disponibilizam-se a realizar as entrevistas que serviram de corpo ao meu estudo.

Por fim, o mais importante, agradeço à minha família pelo apoio e incentivo.



## Resumo

Este estudo é sobre os profissionais de cuidados a crianças nas organizações sociais de acolhimento residencial, que nos últimos anos têm sido confrontados com profundas mudanças e exigências de melhoria do seu papel educativo e terapêutico. O contexto de trabalho diferenciado, das organizações onde trabalham, influencia a sua vida pessoal e familiar e consequentemente a sua permanência no trabalho. Baseando-se na percepção que os cuidadores têm sobre o contexto institucional e as condições de trabalho, tem como objetivo compreender e identificar os fatores relevantes para o comprometimento organizacional e *turnover*.

A pesquisa deste estudo é de natureza qualitativa e exploratória, incidindo numa amostra recolhida em oito Organizações Sociais de Acolhimento residencial, da zona de Lisboa, utilizando a técnica da entrevista e a análise do seu conteúdo.

Os resultados indicam à luz da teoria do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991, 1997) que a dimensão de comprometimento mais evidenciada é a afetiva. Os cuidadores identificam como principal motivo de permanência o vínculo afetivo com as crianças (utentes), atribuindo um significado de missão ao seu trabalho. Nas causas do *turnover*, as condições de trabalho influenciam a intenção de saída, sendo as categorias mais associadas aos fatores organizacionais (salário, horários e cansaço) e menos aos fatores individuais (equilíbrio emocional, desenvolvimento da carreira). Existe uma relação entre o comprometimento organizacional e a retenção dos cuidadores, ou seja, fatores como o vínculo afetivo com as crianças e colegas, a identificação à organização e acomodação, são determinantes na permanência dos trabalhadores.

Palavras chave: Organizações Sociais, Acolhimento Residencial de Crianças e Jovens, Cuidadores, Comprometimento e Turnover



## **Abstract**

This study is about childcare professionals in social residential care organizations, which in recent years have been faced with profound changes and demands for improvement in their educational and therapeutic role. The differentiated work context of the Organizations where they work influences their personal and family life and consequently their permanence at work.

Based on the perception that caregivers have about the institutional context and working conditions, it aims to understand and identify the relevant factors for organizational commitment and turnover.

The research in this study is qualitative and exploratory in nature, focusing on a sample collected in eight different Social Organizations of residential childcare in the Lisbon area, using the interview and content analysis.

The results indicate, considering Meyer and Allen's Organizational Commitment theory (1991, 1997), that the most evident dimension of commitment is the affective one, caregivers identify as the main reason for permanence, the affective bond with the children (users), attributing a mission meaning to their work. In the causes of turnover, working conditions influence the intention to leave (turnover) and the categories are associated more with organizational factors (salary, hours and fatigue) and less with individual factors (emotional balance, career development). There is a relationship between organizational commitment and the retention of caregivers, that is, factors such as the affective bond with children and colleagues, identification with the organization, need or accommodation are determinant in the permanence of workers.

**Keywords:** Social Organizations, Residential Care for Children and Youth, Caregivers, Commitment and Turnover



# Índice

Agradecimento	iii
Resumo	v
Abstrat	vii
Índice	ix
Lista de siglas e abreviaturas	x
Capítulo 1. Introdução	1
1.1. Objetivo	3
1.2. Questões de partida	3
Capítulo 2. Revisão da Literatura	5
2.1. Turnover	5
2.2. Comprometimento	6
2.3. Significado do Trabalho	9
Capítulo 3. Enquadramento Institucional	11
3.1. Organizações sem fins lucrativos (Non Profit Organizacions)	11
3.2. Acolhimento Residencial de crianças e jovens	13
3.3. A importância do papel dos cuidadores no Acolhimento Residencial	14
Capítulo 4. Pesquisa Empírica	19
4.1. Instrumento e Procedimentos	19
4.2. Amostra	21
4.3. Análise de conteúdo	22
4.4. Discussão de resultados	30
Capítulo 5. Conclusões	35
Referências Bibliográficas	37
Fontes	39
Anexos	41-50



## **Glossário**

### **Lista de siglas e abreviaturas**

OSFL – Organizações

IPSS – Instituições Particulares

CNIS – Confederação

CA – Casas de Acolhimento

AR – Acolhimento residencial

INE – Instituto Nacional estatística

OCDE – Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico



## CAPÍTULO 1

# Introdução

Nos últimos tempos assistimos ao crescimento das organizações de carácter associativo, cooperativo ou mutualista, usualmente incluídas no chamado Terceiro Sector e designadas de Organizações Sem Fins Lucrativos (OSFL), de um alargamento do seu papel e importância na vida social e económica.

Nessas organizações, o capital humano e a Gestão de Recursos Humanos (GRH) ocupa um importante papel na eficiência e na resposta de qualidade das mesmas. As Organizações Sociais sem Fins Lucrativos (OSFL) ao contrário das Organizações Lucrativas, que visam o lucro, têm como principal objetivo uma missão social que responda a uma necessidade da sociedade e proporcionem melhores condições de vida a uma comunidade mais desfavorecida, contribuindo para a resolução dos problemas sociais.

Em Portugal, segundo o Inquérito à Economia Social, as OSFL, onde se destacam as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS), assumem cada vez mais importância nas respostas sociais às populações mais desfavorecidas (área da infância, idosos, deficiência, sem abrigo, outros). Estas OSFL funcionam quase sempre em permanência de 24h diárias, com horários rotativos e exigentes para a conciliação da vida pessoal e profissional dos trabalhadores. Por outro lado, estas organizações nem sempre têm os recursos suficientes para a sua resposta imediata e revelam dificuldades em captar os profissionais adequados e mantê-los no tempo, de forma comprometida, motivada e com a entrega que se espera desses profissionais<sup>1</sup>.

No caso das Instituições de Acolhimento Residencial para crianças e jovens, existe uma preocupação geral e atual da temática, uma vez que uma resposta social de qualidade no acolhimento se revela cada vez mais importante na vida de muitas crianças e jovens, sendo decisiva no desenvolvimento das mesmas e na sua vida futura. Os trabalhadores destas Instituições, concretamente os cuidadores das Casas de Acolhimento têm um papel e uma função que vai para além dos cuidados básicos, pela criação de laços afetivos e por uma relação segura, terapêutica, duradoura e estável entre os cuidadores e os utentes.

---

<sup>1</sup> Fonte: INE (2020)

A qualidade do ambiente de trabalho e dos cuidados institucionais revelam-se uma característica contextual determinante para o desenvolvimento destes utentes, tornando-se cada vez mais importante compreender qual a perceção que os cuidadores têm do seu papel e da sua importância e de que forma estão envolvidos com aquele. O seu comprometimento e a existência de um quadro de pessoal estável torna-se vital para o sucesso dos projetos de vida de muitas crianças e jovens que passam pelo acolhimento residencial.

Pretende-se assim analisar o impacto do contexto institucional e as condições de trabalho dos cuidadores do Acolhimento Residencial, de que forma fatores de natureza diversa, como o trabalho por turnos, a vida familiar e pessoal, os salários e o desgaste emocional, influenciam o comprometimento e o turnover nas equipas educativas das CA. Por outro lado, manter o vínculo num trabalho tão desafiante, que leva muitas vezes à exaustão e ao desânimo, tornando necessário identificar os fatores que poderão contribuir para manter as equipas de trabalho coesas e estáveis.

Do ponto de vista teórico e político, verifica-se a escassez de pesquisas que investiguem o Comprometimento e o Turnover no trabalho dos cuidadores em Instituições de Acolhimento na Infância. Por ser uma temática particularmente importante, a permanência e retenção destes trabalhadores nas Casas de Acolhimento Residencial, torna-se numa das preocupações emergentes, sendo relevante a sua abordagem e justificando o desenvolvimento do tema.

Para este estudo serão realizadas entrevistas, de forma a identificar os fatores percecionados pelos trabalhadores sobre os temas, sendo usado como base o modelo de Meyer e Allen, (1997) sobre o Comprometimento Organizacional. Para esta pesquisa interessam, mais do que o modo de tomada de decisão sobre a intenção de sair do trabalho, compreender as causas que levam a essa decisão, ou seja fatores que expliquem a intenção de turnover (Meyer et Allen, 1992).

A dissertação divide-se em cinco capítulos. Em primeiro a Introdução onde se incluem as questões de partida; de seguida a Revisão da Literatura sobre a temática de fatores, como o Turnover, o Comprometimento e o significado do trabalho; no terceiro capítulo a contextualização sobre as Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) de Acolhimento Residencial de crianças e jovens (AR), descrevendo-se o objeto de estudo da investigação. Em quarto lugar, a Metodologia utilizada, a exploração, a análise, a descrição das entrevistas e a discussão de resultados perante as questões de partida. Por fim, no capítulo cinco, as conclusões e as considerações finais.

## **1.1. Objetivo Geral**

O objetivo geral deste estudo é o de identificar os múltiplos fatores que afetam o comprometimento e o turnover das equipas educativas no AR de forma a explicar possíveis causas e como evitar o turnover desses indivíduos.

Este estudo baseia-se no modelo teórico multidimensional das três componentes de Meyer e Allen (1991); ou seja, comprometimento afetivo, calculativo e normativo, bem como nas definições de Turnover de Mobley et al., (1992), ou seja; a influencia de fatores individuais e organizacionais nas causas da saída, o estudo pretende ainda estudar o significado do trabalho, de forma a perceber qual a importância do significado do trabalho atribuído pelos trabalhadores do Acolhimento Residencial de crianças e jovens (AR).

## **1.2. Questões de partida**

Assim, pretende-se responder às seguintes questões;

Qual a perceção dos cuidadores sobre as condições de trabalho, contexto institucional e o significado do seu trabalho?

Explicar como gerem a sua permanência na organização (*Comprometimento Organizacional*) e quais são as suas intenções de abandono da organização (*Turnover*)?

Perceber quais são os fatores que contribuem para a manutenção ou não do vínculo com o trabalho e para a coesão das equipas educativas?



## Revisão da Literatura

### 2.1. Turnover

O Turnover é um dos temas mais estudados em contexto laboral, considerado um problema para as organizações, encontrando-se na literatura diversas definições e causas para este fenómeno.

Turnover é um termo inglês que define o movimento de entrada e saída dos colaboradores numa organização, independentemente de ter sido motivado pelo empregador ou por decisão do trabalhador. Como sinónimo, encontramos na língua portuguesa, o termo rotatividade (Silveira, 2011).

Nas suas pesquisas Tett e Meyer (1993) referem-se a este conceito como o término do contrato de trabalho e do contrato psicológico de um colaborador com a organização onde labora, obtendo resultados que demonstram que as variáveis como a satisfação e o comprometimento contribuem para antever a intenção de turnover.

Campbell (1997, cit. in Costa, 2006) refere que o número de horas trabalhadas dentro de uma organização pode influenciar a probabilidade de turnover, na medida em que os trabalhadores, de forma até mesmo involuntária, quando adicionam horas-extras à jornada normal de trabalho, estão mais sujeitos ao desejo de sair devido ao fator “horas trabalhadas”.

Pinheiro (2013) refere no seu estudo a competitividade no mercado de trabalho e a importância das empresas e organizações reterem os seus talentos humanos, evitando assim a rotatividade de pessoal ou turnover.

Chiavenato (2010) afirma que a rotatividade de pessoal influencia significativamente os processos e resultados das empresas, pois tem um cariz muito importante na dinâmica organizacional. Dessa forma, a rotatividade nas empresas pode ocorrer por iniciativa pessoal ou da empresa. Ainda, segundo o mesmo autor, a rotatividade de pessoal (*turnover*) é o resultado da saída de alguns colaboradores e a entrada de outros para os substituir. É importante conhecer os aspetos do turnover, por se tratar de um fenómeno que gera custos e desgaste nas empresas, tornando-se necessário identificar as causas que levam a rotatividade de pessoal para evitar maiores problemas na gestão organizacional (Chiavenato, 2010).

Para este autor, o turnover ou a rotatividade, acontece quando ocorrem entradas e saídas de pessoas da organização, podendo ser voluntário ou involuntário. O primeiro resulta de uma reflexão do trabalhador que decide sair da organização por sua própria vontade, no segundo tem a ver com uma decisão da organização que leva à saída involuntária do trabalhador.

Neste contexto, Mobley et al., (1992), indica que a alta rotatividade se reflete na produção, no clima organizacional e no relacionamento interpessoal. O autor também afirma que um índice de rotatividade muito baixo pode não ser saudável para as organizações, pois pode apontar para uma organização estagnada que não revitaliza ou modifica a sua mão-de-obra, o que pode impedir novos talentos de entrarem na organização. Por este motivo deve verificar-se um equilíbrio de entrada e saída dos trabalhadores nas empresas.

O modelo de Mobley et al., (1992), sugere que fatores relacionados com os processos da intenção de turnover e com os aspetos inerentes às funções, influenciam as percepções individuais ligadas ao mercado de trabalho, à satisfação e às expectativas de alternativas ao trabalho atual. Destaca as variáveis organizacionais, como as condições de trabalho, horários, clima, equipas de trabalho, salário e recompensas, e as variáveis individuais, tais como a idade, competências profissionais e vida social e familiar.

Mendes (2014) refere que existem diversos motivos para os indivíduos quererem abandonar o seu trabalho. De entre os muitos fatores relacionados com a intenção de turnover destaca; a identificação organizacional, a satisfação no trabalho, a perceção de justiça de remuneração, as condições de trabalho como, horário, tarefas e funções, conflitos com colegas e chefias, sobrecarga e ambiguidade de papéis, dificuldade de conciliação entre o trabalho e a família, oportunidades de formação, desenvolvimento de competências e realização pessoal e profissional. A identificação social em contexto laboral é muito importante para explicar o desempenho e bem-estar dos indivíduos e as suas intenções de abandonar a organização (intenção de turnover), sendo que os que mais se identificam com a organização são os que mais permanecem nela. (Van Dick, 2004 cit. in Mendes, 2014).

## **2.2. Comprometimento Organizacional**

Os trabalhos desenvolvidos pela equipa de investigadores, Mowday, Steers e Porter (1979) tiveram início no começo da década de 70. Para eles o comprometimento organizacional vai além de uma postura de lealdade passiva para com a Organização e envolve um relacionamento ativo e uma procura pelo bem-estar, crença, aceitação dos objetivos e valores da mesma.

Construíram um instrumento de aplicação considerando apenas a perspectiva afetiva, para medir o comprometimento, o *Organizational Commitment Questionnaire*, (OCQ) (Mowday, Steers e Porter, 1979).

Apesar de inicialmente o comprometimento organizacional ter sido abordado como um constructo unidimensional (Mowday et al., 1982), outros estudos posteriores apontam para a sua multidimensionalidade (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997).

Reichers (1985; cit. por Bastos, 1998) introduz a necessidade de se estudar o comprometimento organizacional em uma perspectiva múltipla. Uma medida global de comprometimento com a organização pode esconder diferentes níveis de compromisso e, mesmo, possíveis conflitos entre compromissos com partes importantes deste todo.

Nos seus estudos, Meyer e Allen (1991), focam a atenção para a natureza do vínculo de comprometimento ou, mais precisamente, para o tipo de processo psicológico que tem por base a relação do indivíduo com a sua organização empregadora. O comprometimento organizacional é um forte vínculo entre a empresa e o trabalhador. Este vínculo estabelece-se através da definição de metas, objetivos e valores de ambas as partes. Comprometimento e responsabilidade andam lado a lado.

A principal contribuição de Meyer e Allen, (1991) ao estudo do comprometimento organizacional foi a investigação sobre a operacionalização das teorias do comprometimento organizacional. Os instrumentos desenvolvidos pelos autores, foram de grande valia para a operacionalização dos conceitos do Comprometimento Organizacional.

Um dos modelos do comprometimento organizacional que se revelou de maior consistência nos diversos estudos em que foi utilizado, é o “Modelo das Três-Componentes” de Meyer e Allen (1991). No seu desenvolvimento, Meyer & Allen, (1997) propõem a medição das componentes através de três escalas de comprometimento, afetiva, calculativa e normativa. De acordo com este modelo, para os antecedentes do comprometimento afetivo são analisadas variáveis como as características organizacionais, características pessoais e experiências do trabalho.

O comprometimento afetivo estaria relacionado aos ambientes de trabalho, onde o empregado encontra mais apoio e proteção, ou que é tratado com justiça, acreditando que o seu trabalho é importante e contribui para o bom funcionamento da empresa. Assim, o

Comprometimento Afetivo é quando o indivíduo se sente emocionalmente envolvido com a organização e existe o desejo de permanecer na mesma.

Relativamente ao comprometimento calculativo, acredita-se que este nível recebeu menos atenção dos investigadores que o comprometimento afetivo, em parte, pelo atraso no desenvolvimento de instrumentos adequados para medida do mesmo. No entanto, as pesquisas de Meyer & Allen, (1997) indicam um comprometimento instrumental que se desenvolve com suporte nos investimentos que o trabalhador faz na organização e nas alternativas ao trabalho atual. Neste sentido, são considerados os custos associados em sair da organização, ou seja, um nível em que o trabalhador se mantém ligado à organização devido aos custos associados com a sua saída da empresa. Este reconhecimento pode estar relacionado com a inexistência de alternativas de emprego ou de outros sacrifícios pessoais em consequência da saída, sendo assim o trabalhador sente necessidade de permanecer.

Dos três componentes do comprometimento organizacional, de acordo com Meyer e Allen (1997), a separação entre a teoria e a evidência empírica apresenta-se maior no estudo do comprometimento normativo, ou seja, é o nível em que o trabalhador sente um sentido de obrigação ou dever moral de permanecer na organização.

Segundo estes autores, os indivíduos são caracterizados de acordo com cada componente do comprometimento da seguinte forma; trabalhadores com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque eles querem, com comprometimento calculativo permanecem porque precisam do trabalho e no caso do comprometimento normativo permanecem porque se sentem obrigados, sentimento de dever (Allen e Meyer, 1991).

Os trabalhos de Meyer e Allen (1991,1997) são os que mais avançaram na linha de pesquisa sobre o tema, procurando identificar as variáveis relacionadas com cada forma particular de comprometimento. Ao longo dos últimos dez anos, os estudos do comprometimento organizacional, tendo como base os múltiplos comprometimentos, afetivo, normativo e instrumental, têm predominado e servido de base a outros autores.

Medeiros, et al., (2003), dedicaram-se ao estudo do comprometimento organizacional apresentando vários estudos e pesquisas nesta área. Destacam que é necessária a investigação da dimensionalidade do comprometimento organizacional. Os modelos de conceituação de mais de um componente do comprometimento têm vindo a ganhar espaço, mas o seu conceito ainda está em desenvolvimento.

Também foram encontrados resultados que mostram que as dimensões do conteúdo, contexto do trabalho, ambiente social e política salarial influenciam o comprometimento organizacional (Moraes et al., 1995 citado em Costa et al., 2008).

Solinger, et al., (2008), realizaram uma crítica conceitual ao modelo tridimensional de Allen e Meyer (1990) e sugeriram um retorno ao entendimento do comprometimento organizacional a partir da perspectiva unidimensional, representado somente pela dimensão afetiva. Justificam através das evidências empíricas que a dimensão normativa se integra na dimensão afetiva, e que a dimensão instrumental representa outro construto que não o comprometimento organizacional. Estes autores defendem um entendimento do conceito a partir da dimensão afetiva, demonstrando uma preocupação sobre a sua natureza, na extensão e complexidade da estrutura atitudinal do comprometimento organizacional.

Nascimento, et al., (2008) efetuaram um estudo no contexto português, para adaptação e validação, do modelo de Meyer e Allen (1997) e das três escalas a ele associadas. Os resultados obtidos no estudo permitiram identificar as três componentes; afetiva, calculativa e normativa do comprometimento organizacional, conforme o estabelecido por Meyer e Allen (1997), sugerindo ainda que o comprometimento organizacional afetivo e normativo estão correlacionados entre si.

### **2.3. O Significado do Trabalho**

A procura de um trabalho significativo tem sido alvo de discussão social e teórica. As pesquisas sobre esta temática indicam que ter um *trabalho significativo* é fundamental aos indivíduos. Alguns estudos (Bowie, 1998; Yeoman, 2014; cit. por Weeks & Shaffert, 2019) consideram que a Organização deverá proporcionar e desenvolver um trabalho significativo para todos os seus trabalhadores.

Ter um trabalho significativo tem sido indicado na literatura como um motivo essencial para a obtenção dos objetivos e resultados organizacionais pretendidos (Michael-Son et al., 2014; cit. por Weeks & Shaffert, 2019), para a motivação dos indivíduos (Fried & Ferris 1987; cit. por Weeks & Shaffert, 2019), para a melhoria da satisfação no trabalho e do compromisso organizacional (Cardador et al., 2011; cit. por Weeks & Shaffert, 2019).

A relação positiva entre as emoções vividas como resultado da vivência de mais emoções positivas do que negativas no decorrer da vida, é o equilíbrio da valorização do trabalho ligado a elementos como o bem-estar e a satisfação pessoal, que dependem de características pessoais e organizacionais, levando ao comprometimento do vínculo positivo e da promoção das relações de trabalho, afetando quer a motivação, quer a satisfação e influenciando assim todo o significado do trabalho em geral (Keyes, et al., 2002; cit. por Siqueira & Padovam, 2008).

A importância da remuneração também é um tema muito discutido e estudado na GRH, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) refere o impacto das desigualdades salariais tanto ao nível de crescimento económico como ao nível de políticas de emprego. Em retrospectiva percebemos que atingimos máximos históricos nos valores das últimas décadas relativamente aos valores da desigualdade de rendimentos, o que se reflete ainda mais na importância do salário para o colaborador e para a sua qualidade de vida.<sup>2</sup>

Perante a questão que muitas vezes se coloca; se tivéssemos muito dinheiro ainda assim continuaríamos a trabalhar, existem alguns estudos que referem que mais de 80% das pessoas consultadas respondeu que continuaria a trabalhar (Morin, 1997; MOW, 1987; cit. in Silva, N. e Tolfo, S. (2012), mas com condições diferentes. Os principais motivos para este facto seriam manter o relacionamento social com os colegas de trabalho, fazer parte de algo (identificação com a organização), sentir-se útil, evitar o vazio existencial (realização pessoal) e ter um objetivo ou uma missão considerada válida na vida.

Paralelamente, fatores como o bem-estar e a satisfação pessoal, passam a ser elementos significativos no significado do trabalho em contraste ao elemento dinheiro. Ward e King (2007) usaram estes conceitos num estudo que elaboraram sobre o tema e o significado do trabalho, sendo que este aparece associado ao bem-estar e à satisfação com a vida, realçando que os indivíduos trabalhadores, atingem um maior sentimento de bem-estar do que os não trabalhadores. As autoras definem três características para o significado do trabalho: acreditar que a sua carreira contribui para um propósito de vida; contribuir para o seu desenvolvimento pessoal e ter a crença que o seu trabalho serve um propósito maior. O estudo ainda refere que encontrar um emprego com significado para o individuo, influencia a sua motivação e contribui para criar e desenvolver relações sociais e melhorar o relacionamento com colegas e superiores.

---

<sup>2</sup> Fonte: OCDE 2015

## Enquadramento Institucional

### 3.1 – Organizações Sociais sem Fins Lucrativos (Non Profit organizations)

As organizações sociais sem fins lucrativos (OSFL) constituem um novo sector económico designado de Terceiro Sector. São organizações que, por definição, não buscam o lucro, atuam no sentido da concretização dos seus objetivos e da sua missão. É um Setor que está protegido pelo art.º 63.º, n.º 5 da Constituição da República Portuguesa que reconhece a existência das IPSS, enquadrando-as no âmbito do Sistema de Segurança Social e estabelecendo o direito do apoio do Estado no desenvolvimento das suas atividades (CNIS, 2018). Comparando com as sociedades não financeiras e com as entidades com fins lucrativos prestadoras de serviços sociais os níveis de solvabilidade e de liquidez das IPSS são melhores, no entanto a taxa de rendibilidade dos capitais próprios é menor (CNIS, 2018).

Segundo Franco et al., (2005), o sector não lucrativo português é pelo menos tão antigo quanto o Estado-Nação, mas as organizações de caridade existem no país mesmo antes dessa data, inspiradas de forma significativa na Igreja Católica Romana, com a rápida expansão do sector da sociedade civil muito em parte devido o papel das Misericórdias em Portugal, que ocorreu nos últimos 30 anos.

Em Portugal, este sector tem um peso significativo no combate à pobreza, na prestação de serviços sociais e pelo facto de ser um empregador expressivo, empregando 4,2% da população economicamente ativa (Franco et al., 2005).

Em 2018, 81,0% das pessoas ao serviço no sector social com vínculo laboral tinham contratos de trabalho sem termo.<sup>3</sup>

As Instituições Particulares de Solidariedade Social, vulgarmente referidas como **IPSS**, são recentes no panorama nacional. As OSFL só começaram a fazer parte do fenómeno social e serem conhecidas junto da Sociedade Civil em 1979, ano em que o estatuto das IPSS foi aprovado. Em 1983, com a revisão deste estatuto, “a Acção das IPSS foi alargada para incluir saúde, educação, formação profissional, e habitação.” (Franco, R. et al,2005).

---

<sup>3</sup> Fonte INE Inquérito ao sector social, 2015

Segundo a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade em Portugal existem 5647 IPSS ativas (CNIS, 2018).

Carvalho Mendes (2018), refere que o Sistema de Segurança Social apoia o desenvolvimento das atividades das IPSS, concretizados através de contratos celebrados entre os Serviços Públicos de Segurança Social e as IPSS – Acordos de Cooperação. Este autor diz ainda que os gastos de pessoal são, de longe, a principal componente dos custos das IPSS, representam 58,41%, acima não só das sociedades não financeiras (14,16%), mas também das entidades com fins lucrativos prestadoras de serviços de apoio social (entre 43,4 e 45,4%).

Segundo Franco, et al., (2005), a visão dos trabalhadores remunerados das organizações não lucrativas como “missionários” ou “voluntários profissionais” é usada como justificação para os baixos salários e longas horas de trabalho, especialmente nas IPSS. Este facto, pode levar à baixa retenção dos trabalhadores levando muitos dos mais qualificados a mudar para organizações públicas ou privadas mais lucrativas.

Ainda segundo Franco et al., (2005), são vários os problemas organizacionais que as instituições enfrentam atualmente com os seus trabalhadores, como o absentismo, intenção de saída, desempenho (performance) mínimo, baixa satisfação com o trabalho.

Segundo Teixeira (2013) as organizações sem fins lucrativos de forma geral diferenciam-se das empresas que se distinguem de outras organizações pela sua orientação para o lucro, sendo este a razão fundamental para a sua constituição, enquanto que nas organizações sociais a finalidade principal não é a obtenção do lucro, mas sim a satisfação de necessidades ao nível da assistência e proteção a pessoas. São organizações privadas que desenvolvem a sua atividade com o propósito de ajudar os outros, pessoas, grupos ou causas e não para obter proveitos para si próprias, não distribuem lucros pelos seus membros ou administradores, usufruindo de certos benefícios fiscais como reconhecimento dos seus serviços.

A Gestão de Recursos Humanos é muito importante nestas organizações, uma vez que os funcionários, colaboradores e voluntários são o ativo mais importante da mesma. Pelo tipo de trabalho prestado estas organizações não podem substituir os funcionários por equipamentos técnicos. A motivação desses funcionários advém de fatores intrínsecos como a crença na missão da instituição, sendo de facto este fator que contribui para a retenção de pessoas. De modo geral verifica-se que os funcionários das OSFL têm maior predisposição em receber compensações não monetárias pelo seu trabalho do que outros funcionários das empresas

lucrativas e outra característica é a maior tolerância a salários mais baixos, que se justifica pela atividade socialmente útil da sua função. Não deixa de ser importante a concretização de boas práticas de gestão de forma a dotar estes recursos no reforço de conhecimentos e competências para um melhor desempenho e eficácia dos objetivos (Teixeira, 2013).

### **3.2. Acolhimento Residencial de Crianças e Jovens**

A medida de acolhimento institucional atualmente nomeado por Acolhimento Residencial (AR), previsto na Lei de Proteção de Crianças e Jovens, no artigo 49.º da Lei 142/2015, surge quando uma criança ou jovem é entregue a uma entidade que lhe proporcione condições habitacionais, equipamento de acolhimento e recursos humanos permanentes, devidamente dimensionados e habilitados, que lhes garantam os cuidados, adaptados às suas necessidades.<sup>4</sup>

O AR tem como finalidade contribuir para a criação de condições que garantam a adequada satisfação de necessidades físicas, psíquicas, emocionais e sociais das crianças e jovens e o efetivo exercício dos seus direitos, favorecendo a sua integração em contexto sociofamiliar seguro e promovendo a sua educação, bem-estar, desenvolvimento integral e a construção de um projeto de vida.<sup>5</sup>

Em 2018, segundo o Relatório de Caracterização Anual de situação de Acolhimento, encontravam-se 7.032 crianças e jovens em situação de acolhimento residencial e familiar, distribuídas pelas 14 respostas sociais que integram o sistema de acolhimento. Nas Casas de Acolhimento, em respostas de Lar de Infância e Juventude (LIJ) e Centro de Acolhimento Temporário (CAT) encontravam-se 6.118 crianças e jovens acolhidas, número que assume um peso de 87% no universo de respostas de acolhimento (CASA, 2018).

As Casas de Acolhimento (AR) estão sob a tutela da Segurança Social, tendo por base orientações do Manual de Qualidade para o Acolhimento Residencial. Estas casas funcionam 24h diárias, 365 dias por ano e o trabalho é realizado por turnos e folgas rotativas.

Segundo o Código de Trabalho no Artigo 220.º *considera-se trabalho por turnos qualquer organização do trabalho em equipa em que os trabalhadores ocupam sucessivamente os mesmos postos de trabalho, a um determinado ritmo, incluindo o rotativo, contínuo ou*

---

<sup>4</sup> Fonte: artigo 49.º da Lei 142/2015

<sup>5</sup> Fonte: artigo 49.º da Lei 142/2015

*descontínuo, podendo executar o trabalho a horas diferentes num dado período de dias ou semanas.*

As OFSL inserem-se em matéria regulação da legislação laboral nas Convenções Coletivas do Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais, tendo por base a tabela salarial em vigor. O valor base para as categorias de trabalhadores da equipa educativa (trabalhadores de apoio, trabalhadores com funções pedagógicas) estão entre os 667,00€ e os 777,00€ o que pode acrescer outros valores, nomeadamente o subsídio de turno.

Siqueira & Dell’Aglío (2006) enfatiza que as pessoas que pertencem à instituição vão, assim, formar a rede primordial de apoio destes jovens. Muitas vezes eles encontram nos funcionários da instituição a segurança que favorece ligações afetivas positivas, podendo alcançar nestas relações a satisfação de muitas dimensões vinculativas necessárias. Por outro lado, a rotatividade e os horários, de trabalho dos cuidadores não são propícios à formação de relacionamentos íntimos e vínculos estáveis entre as crianças/jovens e os cuidadores. Atualmente, as instituições adotam práticas o mais próximo possível do modelo familiar, qualificado por instituições de pequena dimensão, com poucas crianças e jovens e que utilizam os recursos da comunidade envolvente (escolas, serviços médicos, formação profissional, etc.).

### **3.3 – Importância e papel dos cuidadores no Acolhimento Residencial**

As casas de acolhimento para crianças e jovens em perigo, dispõem de recursos humanos organizados em equipas articuladas entre si. A equipa educativa integra preferencialmente colaboradores com formação profissional específica para as funções de acompanhamento socioeducativo das crianças e jovens acolhidos. (Lei LPCJ nº 142/2015).

Na classificação de funções no *Boletim do Trabalho e Emprego*<sup>6</sup>, não existe a categoria de cuidador, existe; Ajudante de Ação direta; aquele que trabalha diretamente com os utentes, quer individualmente, quer em grupo, tendo em vista o seu bem-estar, executando tarefas; como receber os utentes e fazer a sua integração nos serviços; procede ao acompanhamento diurno e ou noturno dos utentes, dentro e fora dos estabelecimentos e serviços, guiando-os, auxiliando-os, estimulando-os através da conversação, detetando os seus interesses e motivações e

---

<sup>6</sup> Fonte: BTE Emprego 2019

participando na ocupação de tempos livres; assegura a sua alimentação, presta cuidados de higiene e conforto aos utentes. Existe também a categoria de; Ajudante de Ação educativa, como aquele que participa nas atividades socioeducativas; ajudando nas tarefas de alimentação, nos cuidados de higiene e conforto diretamente relacionados com a criança; e na vigilância das crianças.

Assim, podemos verificar que o papel dos cuidadores residenciais integra funções parentais como, por exemplo, alimentação, higiene, tarefas domésticas e disciplina, mas também funções terapêuticas, como aconselhamento, promoção de competências individuais e orientação, ou ainda uma parte lúdica, brincar com as crianças e jovens e falar com eles.

Para Siqueira & Dell'Aglio (2006), os cuidadores são fundamentais para o bom funcionamento das instituições, existindo uma preocupação com a sua adequada capacitação e apoio. Um dos problemas é a rotatividade e o horário de trabalho dos funcionários que pode dificultar o desenvolvimento de relacionamentos próximos e vínculos seguros e estáveis entre as crianças/jovens e os cuidadores.

Ainda segundo Siqueira & Dell'Aglio (2006), é importante perceber qual a perceção que os cuidadores possuem do seu papel terapêutico na recuperação de trajetórias das crianças e jovens institucionalizados e sentem que podem influenciar direta ou indiretamente através das suas práticas de cuidado e educação a vida desses utentes.

Anglin (2002; cit. por Santos, A., 2016) refere-se à terminologia do cuidador como aquele que cuida, um termo utilizado para falar dos funcionários das Organizações Sociais, porém é um termo que tem vindo a alterar-se ao longo do tempo, tendo em conta a definição e alargamento do próprio papel a assumir por estes trabalhadores.

Santos, A. (2016) na sua tese de mestrado constatou que maioria dos cuidadores (92,9%) já teve outras experiências profissionais fora do contexto de Casas de Acolhimento e 85,7%, permanece na mesma Casa desde que começou a trabalhar no AR, sendo que 21,4% trabalha há mais de 15 anos.

Mendes & Vaz Santos, (2014) referem a *relação* como a base de todo o trabalho institucional, pois só depois da criança ou jovem desenvolver uma boa relação com o adulto que lhe serve de modelo na instituição, poderá vir a desenvolver boas relações com outros adultos da sua vida. O afeto estabelecido entre a criança e os seus cuidadores é um dos componentes mais importantes no clima emocional da criança sendo essencial que o cuidador

mais próximo, se transforma no seu modelo de identificação, que a possa ouvir, apoiar, orientar, proteger, acarinhá-la e estar em contacto emocional com ela (Matos et al, 2015 cit. in Santos, A. 2016). No seu dia-a-dia de trabalho, os cuidadores deparam-se com muitas histórias vindas de crianças e jovens diferentes, tendo de lidar com elas, muitas vezes, em paralelo com outras.

No seu estudo, Cuello, Miranda e Yunes (2004 cit. em Carneiro, 2012) referem que cuidar de crianças institucionalizadas impõe-se como um grande desafio sendo uma das situações adversas mais apontadas pelos cuidadores, a chegada de uma nova criança à instituição, uma vez que este acontecimento exige dos técnicos uma adaptação de comportamentos e medidas ajustadas às características da criança recém-chegada, bem como implica esforços na supervisão do acolhimento por parte das outras crianças e adolescentes, que também reagem à chegada da nova criança ou jovem.

O desgaste emocional pode ser identificado através da constatação de sinais quer físicos quer psíquicos que têm sido ligados ao *burnout*, afetando negativamente o desenvolvimento físico, mental, emocional e o bem-estar dos educadores o que resulta numa sobrecarga emocional (Mendes & Vaz Santos, 2014; cit. in Santos, A. 2016).

No estudo de Golin & Benetti (2013, cit. em Santos, A., 2016), referem que os cuidadores verbalizaram dificuldade em lidar com os seus próprios sentimentos, manifestando a necessidade de apoio psicológico e de supervisão, para que possam sentir-se mais seguros e confiantes desempenharem as suas funções. A dificuldade em perceber a realidade dos jovens leva a um grande desgaste emocional e interfere na capacidade de resposta às diversas situações com que se deparam diariamente.

Segundo Dell Valle (2007) existe nos cuidadores uma responsabilidade excessiva, relacionada com a pressão de trabalhar com crianças problemáticas e as consequências de possíveis erros, existindo por vezes um sentimento de pouco apoio no trabalho por parte de colegas, diretores técnicos, direção e coordenadores, fatores que se constituem como fonte de stress para os cuidadores e que podem conduzir a situações de *burnout* e insatisfação. A supervisão e o apoio a cada cuidador revelam-se fundamentais para promover e capacitar o desenvolvimento de sensibilidade e responsividade adequada às necessidades das crianças e jovens acolhidos (Machado, 2010 cit. em Santos, A., 2016).

Recentemente a Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, devido às constantes vicissitudes que os cuidadores enfrentam no contexto de acolhimento

residencial, criou um programa de apoio às Instituições (*CareMe*) para formação especializada e supervisão continuada no desenvolvimento emocional dos cuidadores.

A pertinência deste programa prende-se com a necessidade de dar resposta aos desafios constantes, aos sentimentos de ajuda associados a um sentimento de impotência por parte dos cuidadores, para criar melhores condições laborais a estes trabalhadores que se sentirão apoiados no seu trabalho com as crianças e jovens. Sendo os cuidadores figuras de “extrema relevância” para estes adolescentes, e embora não “substitutos de figuras parentais”, podem desempenhar um papel “decisivo na promoção do bem-estar e da adaptação psicossocial, fornecendo segurança emocional”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fonte: FCPEP/2020



## Pesquisa Empírica

### 4.1. Instrumentos e Procedimentos

A Metodologia usada é uma análise qualitativa de dados primários, entrevistas semiestruturadas e a pesquisa descritiva e explicativa dos fenómenos em estudo. A técnica da entrevista foi o método utilizado para recolher a informação, preferencialmente presencial, a 20 pessoas, mas tendo em conta a situação atual, de pandemia mundial, existiu uma limitação na sua aplicação presencial e recorreu-se à via online.

A entrevista procurou alinhar a informação teórica com a realidade dos entrevistados, abrindo a possibilidade para questões e conceitos emergentes no decorrer da entrevista, sendo uma das vantagens, a oportunidade de criar informações mais ricas e detalhadas sobre as perspetivas dos entrevistados. Durante as entrevistas, os entrevistados mostraram uma atitude muito disponível e aberta.

Antes da entrevista foi enviado e-mail com a apresentação do estudo e solicitada autorização à Organização Social (CA) para realização da entrevista (Anexo A) e identificação de trabalhadores que se enquadrassem no perfil e revelassem disponibilidade para a entrevista. Realizou-se um total de 20 entrevistas, distribuídas pelas diferentes instituições de Acolhimento Residencial. No total, responderam de forma positiva oito organizações da zona da grande Lisboa, indicando os cuidadores que aceitavam participar no estudo.

O perfil do entrevistado baseia-se nos trabalhadores que exercem funções de *Cuidador* nas Casas de Acolhimento de crianças e jovens, com categorias diversas como; Auxiliar de Educação, Ajudante de Ação Direta, Educador (social ou Infância), com contrato de trabalho há pelo menos um ano de funções na mesma Instituição, que trabalhem por turnos e/ou folgas rotativas.

O guião da entrevista, foi definido consoante um conjunto de dimensões que deriva da análise teórica e empírica, tendo em conta; respostas relacionadas ao contexto institucional, às condições de trabalho, às dimensões do comprometimento do modelo das três-componentes de Meyer e Allen (1997), afetiva e normativa e instrumental, (Anexo B) também adaptado e validado por Nascimento, J., Lopes A., Salgueiro M.F. (2008) à população portuguesa e com adaptação das subescalas para o contexto português e à intenção de Turnover, com a

identificação de possíveis causas, variáveis organizacionais e individuais, Mobley et al., (1992). (Anexo C). Para além destas, foram usadas outras questões sobre a identificação à Organização e o significado do trabalho para os cuidadores, por se considerar que estão associadas à dimensão do comprometimento.

No sentido de obter respostas às questões deste estudo, elaborou-se um guião de entrevista constituído por 10 questões (Anexo D). Pretendeu-se com as perguntas do guião explorar a perceção que os profissionais das equipas educativas das casas de acolhimento têm sobre as várias dimensões:

- a) Significado do trabalho realizado como cuidador de crianças e jovens
- b) Contexto institucional - Gestão de emoções e estratégias
- c) Condições de trabalho – horários, turnos, salários, formação
- d) Desafios associados ao trabalho (dificuldades e estratégias)
- e) Comprometimento com a organização (intenção de permanecer)
- f) Vontade de turnover (intenção de sair) e respetivas causas
- g) A realização e valorização profissional (recompensas)

Através da metodologia, pretende-se explorar, na perspetiva dos cuidadores, quais as razões que influenciam o seu comprometimento com a organização, determinam a sua permanência no seu trabalho e evitam a intenção de saída, ou seja, o turnover da Organização.

### **Objetivos específicos;**

1. Identificar as diversas variáveis sobre condições de trabalho e contexto institucional possíveis de determinar o comprometimento organizacional dos cuidadores.
2. Explorar se existe uma relação entre comprometimento, turnover e significado do trabalho.

No final das entrevistas realizadas, é feita a transcrição e o processo de análise das mesmas, organizando os dados em categorias das diferentes dimensões.

A análise qualitativa de dados é um modo não numérico de analisar dados. A importância da análise de conteúdo das entrevistas para os estudos organizacionais é cada vez maior e tem evoluído em virtude da preocupação com o rigor científico e a profundidade das pesquisas.

## 4.2. A Amostra

A maioria dos entrevistados são do sexo feminino, 16 cuidadores do sexo feminino e 4 do sexo masculino. A grande maioria situa-se na faixa etária entre os 30 e os 49 anos (13 pessoas), sendo a faixa entre os 20 e os 29 anos menos representada (6 pessoas) e a partir dos 50 anos apenas 1 pessoa. A maioria da entrevistados tem habilitações académicas ao nível do ensino superior, ou seja, Licenciatura ou Mestrado (11 pessoas) as que possuem 12º ano estão em segundo lugar, (7 pessoas) a minoria tem o nível ensino secundário, 9º ano (2 pessoas). O tempo de permanência é variável, até 2 anos temos 7 pessoas, até 5 anos temos 6 pessoas, a partir dos 6 anos temos 7 pessoas, apenas uma pessoa está há mais de 20 anos. Relativamente aos filhos, 9 entrevistados têm filhos, 11 não têm filhos.

**Tabela 1 - Caracterização dos Entrevistados**

Cuidador entrevistada(o)	Sexo	Idade	Habilitações	Tempo permanência	Filhos
1	M	27	12º ano (licenciatura incompleta)	3 anos	Não
2	F	49	Licenciatura Pedagogia	4 anos	Sim
3	F	46	Licenciatura Ensino Básico	3 anos	Sim
4	F	45	9º ano	9 anos	sim
5	F	47	12º ano	2 anos	Sim
6	F	47	9º ano	10 anos	Sim
7	F	56	12º ano	23 anos	Sim
8	F	30	Mestrado Psicologia	2 anos	Não
9	F	21	12º ano (licenciatura incompleta)	3 anos	Não
10	M	32	Licenciatura Educação Social	7 anos	Não
11	F	21	12º ano	2 anos	Não

12	M	44	12º ano	16 anos	Não
13	F	23	12º ano	2 anos	Não
14	F	39	Mestrado Ens. Básico e pré-esc.	10 anos	Sim
15	F	34	Licenciatura Educação Social	5 anos	Sim
16	F	27	Licenciatura Educação básica	1 ano	Não
17	F	24	Mestrado Psicomotricidade	1 ano	Não
18	F	35	Mestrado Psicologia Educacional	5 anos	Sim
19	M	32	Mestrado Psicologia	2 anos	Não
20	F	31	Licenciatura Animação Socio Cultural	6 anos	Não

### 4.3. Análise de Conteúdo

O conteúdo das entrevistas foi transcrito e feita a sua análise, os indicadores que se repetem com mais frequência são destacados do texto em unidades para a categorização. As respostas são selecionadas e associadas às diferentes dimensões e à codificação de categorias identificadas para este estudo.

A análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas metodológicas, precisas e objetivas, que se aplicam a “narrativas”, extraindo os seus conteúdos, diversificados, cujo objetivo é analisar e sistematizar toda a informação recolhida, de modo a qualificar a situação, como palavras ou frases (Bardin, 2006, p. 121).

Segundo Bardin (2006), a análise de conteúdo organiza-se em três fases; a pré-análise, a exploração do material e por fim o tratamento dos resultados, inferência e interpretação, no entanto temos de ter em conta que a interpretação baseada na dedução, tem sempre dois polos, ou seja; a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e a subjetividade.

Na análise de conteúdo tem-se em conta a organização dos dados através de uma tabela (Tabela 2) onde podemos encontrar na 1ª coluna as dimensões de análise, na 2ª coluna as categorias (associadas às respostas dos entrevistados) correspondentes a cada dimensão de análise e que resultam da análise das entrevistas, na 3ª coluna o número de incidências da

categoria (nº de vezes em que aparecem nas entrevistas) e na 4ª coluna, as “unidades de registo”, ou seja, exemplos, frases ditas pelos entrevistados.

**Tabela 2 – Análise de Conteúdo**

Dimensões	Categorias	Nº	Unidades de Registo (exemplos)
<b>Significado do Trabalho</b>	Missão <i>(Ajudar os outros Educação Dar amor)</i>	<b>11</b>	<p><i>... ajudar as crianças no seu desenvolvimento (entrev. 3)</i></p> <p><i>...é dar amor aos outros (entrev. 7)</i></p> <p><i>...estou a contribuir para o seu bem-estar (entrev. 8)</i></p> <p><i>A empatia pelas crianças e pelo papel que temos neste contexto (entrev. 10)</i></p> <p><i>Ter oportunidade para educar as crianças (entrev. 11)</i></p> <p><i>Mais do que um trabalho, é uma missão, (entrev. 5) ...</i></p> <p><i>Significa um trabalho voluntário, tempo para os outros (entrev. 12)</i></p> <p><i>...dar amor, ter empatia (entrev. 13)</i></p>
	Desenvolvimento Pessoal <i>(Preenchimento, realização)</i>	<b>10</b>	<p><i>Significa um crescimento pessoal. Doação e crescimento como pessoa... (entrev. 2)</i></p> <p><i>...sinto-me realizada, preenchida (entrev 5)</i></p> <p><i>Em termos pessoais existe um crescimento, aprendemos... (entrev. 9)</i></p> <p><i>...é um investimento, desenvolvimento pessoal...preenche-me ao nível existencial e emocional. (entrev. 10)</i></p> <p><i>... venho sempre de coração cheio. Preenche a minha vida. (entrev. 14)</i></p> <p><i>...preenche a minha vida. (entrev. 16)</i></p> <p><i>...ter formação e supervisão... (entrev. 18)</i></p>

			<p><i>...significa crescimento pessoal, ser mais e melhor pessoa... (entrev. 20)</i></p>
	<p><b>Identificação Pessoal</b></p>	<b>6</b>	<p><i>...é gratificante pensar que são um pouco de nós (entrev.8)</i></p> <p><i>Fascina-me o contexto... (entrev 10)</i></p> <p><i>Pelo gosto desta área... (entrev. 16)</i></p> <p><i>É uma oportunidade de trabalhar numa área que gosto (entrev. 18)</i></p> <p><i>É um trabalho sério, com um bom funcionamento organizacional e uma equipa em que me identifico. (entrev 19)</i></p>
<p><b>Contexto de Trabalho</b></p>	<p><b>Equilíbrio Emocional</b> (gestão de emoções)</p>	<b>17</b>	<p><i>...já não consigo distanciar-me dos seus problemas. Requer um bom nível de bem-estar psicológico (entrev 1)</i></p> <p><i>...apego-me muito e é difícil gerir as histórias e usar o lado profissional. Temos de nos distanciarmos. (entrev 3)</i></p> <p><i>Não podemos deixar influenciar-nos pelo trabalho e proteger a nossa vida, separar as áreas, mas sei o que é o abandono e a dor e há que separar o lado profissional do pessoal. (entrev. 7)</i></p> <p><i>tem de existir o equilíbrio entre o lado profissional e o lado afetivo, dar-lhes o que precisam. (entrev. 8)</i></p> <p><i>As histórias não são novidade para mim, mas existe sempre uma que mexe mais comigo, reflito sempre sobre isso (entrev. 16)</i></p> <p><i>No início era difícil, tinha necessidade de verbalizar, agora consigo separar as coisas, o trabalho da minha vida pessoal (entrev. 17)</i></p>

	<p>Equipa de Trabalho</p> <p>(supervisão e apoio)</p>	<p><b>10</b></p>	<p><i>O que ajuda é conversarmos sobre os assuntos em equipa, partilhar e discutir os problemas e as estratégias (entrev 8)</i></p> <p><i>a partilha entre colegas de equipa para superar as adversidades. (entrev 9)</i></p> <p><i>Partilho com a equipa de trabalho, existe uma dinâmica relacional partilhada. Com supervisão e reflexão sobre os problemas da casa. (entrev 10)</i></p> <p><i>Em colegas partilhamos, mas é muito importante ter supervisão, mesmo apoio psicológico. (entrev 11)</i></p>
<p><b>Desafios</b></p>	<p>Responsividade Assertiva</p> <p>(estratégias)</p>	<p><b>15</b></p>	<p><i>O maior desafio é conseguir apagar a bagagem emocional que as crianças trazem de fora. (entrev 4)</i></p> <p><i>Mesmo com formação académica existem situações que exigem mais de nós. Ter a noção de como agir (entrev 8)</i></p> <p><i>... As histórias de vida, saber lidar com a criança (entrev 11)</i></p> <p><i>...temos de gerir situações de humor que estão prestes a explodir... (entrev. 12)</i></p> <p><i>É conseguir gerir todas as personalidades diferentes das crianças, a mudança de humor, uns dias estão bem, no dia seguinte já não. (entrev. 14)</i></p>
	<p>Equilíbrio Emocional</p> <p>(distanciamento afetivo e bem-estar psicológico)</p>	<p><b>10</b></p>	<p><i>O desafio é não pensar no assunto quando vou para casa, manter a distância e não levar a bagagem emocional das crianças. (entrev. 1)</i></p> <p><i>Os jovens desafiam a toda a hora, o maior desafio é manter o equilíbrio emocional (entrev. 2)</i></p> <p><i>O maior desafio é ter uma estrutura psicológica para lidar com as crianças. Ter ajuda para lidar com as histórias das crianças (entrev. 3)</i></p>

			<p><i>Todos os dias são um desafio... o objetivo é encontrar o ponto de equilíbrio da parte emocional. (entrev 15)</i></p> <p><i>As histórias não são novidade para mim, mas existe sempre uma que mexe mais comigo, reflito sempre sobre isso (entrev 16)</i></p>
<b>Condições de Trabalho</b>	Vida pessoal e familiar	16	<p><i>O meu marido apoia-me. No início pensei que não fosse aguentar a rotatividade, mas agora estou acostumada (entrev. 2)</i></p> <p><i>...interfere não ter folga nos fins de semana e não conciliar com o tempo livre da minha família. (entrev 3)</i></p> <p><i>É difícil, é um dos problemas do acolhimento, as condições de trabalho...é um trabalho para pessoas que não têm grandes responsabilidades familiares e sem filhos, porque exige um equilíbrio e desafio entre vida pessoal e profissional. (entrev. 10)</i></p> <p><i>... Não deixa muito tempo para mim e para a família. (entre.v 14)</i></p>
	Cansaço (horários, turnos)	7	<p><i>É complicado gerir os horários devido à vida pessoal, é aproveitar ao máximo as folgas e dias livres (entrev. 9)</i></p> <p><i>Existem dias que saímos muito cansados... (entrev. 11)</i></p> <p><i>às vezes passam-se meses que não consigo ir a casa, porque nas folgas tenho mesmo de descansar. (entrev 8)</i></p> <p><i>Foram dias muito difíceis, trabalhamos às vezes 24h seguidas... (entrev. 15)</i></p> <p><i>às vezes troco com as colegas que também são flexíveis (entrev. 17)</i></p> <p><i>Mas também encontro coisas positivas nestes horários de rotatividade. (entrev. 18)</i></p>

	Salário	5	<p><i>Em relação ao salário para o que fazemos recebemos pouco... (entrev. 11)</i></p> <p><i>Fazer 3 turnos e gerir problemáticas difíceis não é justo com os vencimentos que temos. Entrev. 10</i></p> <p><i>O salário não é bom, claro que queríamos ganhar mais, (entrev. 14)</i></p>
<b>Comprometimento</b>	Crianças (vínculo emocional)	16	<p><i>Gosto muito das crianças e gosto do que faço (entrev. 5)</i></p> <p><i>...O que a faz ficar são as crianças e poder ajudar o seu desenvolvimento. (entrev. 11)</i></p> <p><i>... Estou muito envolvido e não queria deixar as crianças. (entrev. 12)</i></p> <p><i>... Apego-me muito e é difícil desistir (entrev. 14)</i></p> <p><i>Quem trabalha nesta área tem dificuldade em desistir. É como desistir das crianças e das suas vidas (entrev. 18)</i></p>
	Relação com colegas (Equipa trabalho)	5	<p><i>...relação com a equipa de trabalho, a boa relação entre colegas das equipas. Todos temos o mesmo objetivo. (entrev. 9)</i></p> <p><i>...dar amor às crianças e também às colegas com quem trabalhamos, porque algumas já são família, temos um caminho juntas” (entrev. 7)</i></p> <p><i>A equipa de trabalho e as crianças (entrev. 1)</i></p> <p><i>...as colegas são uma ajuda (entrev. 8)</i></p>
	Identificação organizacional	3	<p><i>Adoro o trabalho que faço, preenche a minha vida (entrev. 2)</i></p> <p><i>Gosto do que faço (entrev. 13)</i></p>

<b>Comprometimento</b>  (cont.)	Acomodação	2	<i>Acho que acomodação, torna-se um hábito... fui ver o mercado de trabalho não me vejo a fazer outra coisa, por exemplo num supermercado (entrev. 7)</i>
	Necessidade	1	<i>Tem muito significado, preciso muito do trabalho porque preciso do salário. (entrev. 4)</i>
	Dever	1	<i>...A confiança que a Direção depositou em mim e a ligação que tenho à CA (entrev. 12)</i>
<b>Turnover</b>	Salário	6	<i>Um fator que leva a desistência é o salário mal pago (entre. 1)</i>  <i>Financeiramente gostava de ganhar mais (entrev. 2)</i>  <i>... só se existisse uma proposta melhor, mas neste tipo de trabalho. (a nível financeiro) (entrev. 13)</i>  <i>Depende, se fosse um bom trabalho talvez tendo em conta o baixo salário que ganhamos (entrev. 5)</i>
	Desenvolvimento profissional e académico	5	<i>...quero seguir a minha área da licenciatura que estou a tirar, mas quero continuar no acolhimento (entrev. 9)</i>  <i>Gostava de um dia trabalhar na minha área académica, mas também gosto muito do que faço... (entrev. 17)</i>
	Cansaço	4	<i>Já pensei, em especial nesta fase covid, foi muito cansativo... (entrev. 8)</i>  <i>Já...em momentos de exaustão... (entrev. 13)</i>  <i>...Sim já pensei sair pelo cansaço (entrev. 20)</i>

<b>Turnover</b>  (cont.)	Horários	3	<p><i>já algumas vezes pensei em mudar de trabalho. Existem fases da nossa vida em que questionamos muito tudo, os horários malucos, as ausências em casa, os turnos rotativos. (entrev. 7)</i></p> <p><i>quando pensei foi pelas condições, pelo horário, remuneração, conciliar a vida pessoal com os horários, estava um pouco desmotivada (entrev. 18)</i></p>
	Relação com Colegas (ambiente da equipa)	3	<p><i>...É difícil lidar com as colegas, é difícil ver coisas e não poder fazer nada. (entrev. 3)</i></p> <p><i>Relacionamento interpessoal. (entrev. 19)</i></p>
	Conciliação vida familiar e pessoal	2	<p><i>...não é fácil conciliar os horários com vida pessoal (entrev. 18)</i></p>
	Equilíbrio emocional	2	<p><i>mudava amanhã para outra área para bem da minha sanidade mental. (entrev. 4)</i></p> <p><i>Temos de no ir readaptando, não é fácil gerir este contexto a nível emocional (entrev.8)</i></p>
<b>Realização pessoal</b>	Recompensas		<p><i>Todos somos importantes e não existe reconhecimento, superiormente (entrev. 4)</i></p> <p><i>Recompensas financeiras não são muitas, é mais recompensa ao nível emocional, (entrev. 8)</i></p>
	Sim	12	<p><i>Sinto-me recompensada porque vejo que as crianças estão felizes (entrev. 9)</i></p> <p><i>É um trabalho mal recompensado porque existe um grande investimento pessoal e não é recompensado financeiramente. (entrev. 10)</i></p>
	Não	8	<p><i>.... Existem dias em que saímos muito cansados e não somos recompensados (entrev. 11)</i></p>

#### 4.4. Discussão dos resultados

Com base na pesquisa empírica e na análise dos resultados, foram identificadas sete dimensões e vinte e três categorias associadas. Cada entrevistado pode indicar mais do que uma categoria. Existem categorias mencionadas em mais do que uma dimensão.

- **Significado do Trabalho**

A maioria dos entrevistados identificam a categoria *Missão*, (11 entrevistados), onde referem o gosto de ajudar os outros, dar amor, educação e contribuir assim para o crescimento das crianças e para o desenvolvimento da missão social da organização e dos utentes, cit “*Em termos pessoais existe um crescimento, aprendemos*” (entrev. 9). Escolhem este trabalho também pelo *Desenvolvimento pessoal* (10 entrevistados) e pela *Identificação pessoal*, pela compatibilidade e semelhança da sua área de formação (6 entrevistados), cit. “*Pelo gosto desta área, gostava muito da área social e tive esta oportunidade*” (entrev. 14).

De facto, tal como Ward e King (2007) referem, parece que também neste estudo encontramos o significado do trabalho associado à crença que a sua carreira contribui para um propósito de vida.

- **Contexto de Trabalho**

Refere-se à gestão que os indivíduos fazem do ambiente afetivo e dinâmico que se vive nas casas e a sua resposta ao mesmo, tendo a maioria dos entrevistados identificado a categoria *Equilíbrio Emocional* (17 entrevistados) ou seja; a capacidade de gerir os afetos, adotando uma atitude mais profissional, educativa e com algum distanciamento afetivo, que resulta numa diminuição do impacto de fatores, como o desgaste emocional, o stress, as mudanças e a pressão das respostas adequadas aos desafios que as crianças impõem. “*Os jovens desafiam a toda a hora, o maior desafio é manter o equilíbrio emocional*” (entrev. 2). Também nesta dimensão foi identificada a categoria *Equipa de Trabalho* (10 entrevistados), como um fator facilitador para gerir este contexto, sendo apontados o apoio e a supervisão como uma ferramenta fundamental para o sucesso desta dimensão.

- **Desafios**

Esta dimensão está interligada com o contexto de trabalho, destacando-se duas categorias principais. Novamente a categoria *Equilíbrio Emocional* (10 entrevistados), o que revela a

importância em conciliar a profissão com a vida pessoal e a necessidade de gerir bem as emoções, cit. “*não sei lidar com as histórias das crianças, apego-me muito e é difícil gerir as histórias e usar o lado profissional*” (entrev. 3). Noutra categoria, a **Responsividade Assertiva** (15 entrevistados), salienta-se a importância de estratégias adequadas para promover as respostas mais eficazes na resolução de problemas e desafios. Uma parte da amostra refere a dificuldade em ajudar as crianças e em ter estratégias adequadas para resolver os seus problemas, cit. “*O maior desafio é querer ajudar as crianças e não conseguir ajudar, ter um problema e não conseguimos resolvê-lo...*” (entrev. 6). Os cuidadores destacam a influência do seu estado psicológico e emocional (**Equilíbrio Emocional**) e do facto de viverem os problemas e as tristezas das crianças e jovens (bagagem emocional/gestão de emoções). Sublinham também a importância do apoio da **Equipa de Trabalho** e da supervisão para a **Responsividade Assertiva**, cit. “*Partilho com a equipa de trabalho, existe uma dinâmica relacional partilhada...supervisão e reflexão sobre os problemas da casa*” (entrev. 10).

Perante os desafios que ocorrem em contexto de trabalho, é muito valorizado pelos cuidadores a aprendizagem e partilha com colegas e o facto de terem supervisão continuada na equipa de trabalho, por forma a ultrapassar as dificuldades que surgem. Este resultado está em consonância com os vários estudos referenciados sobre o papel terapêutico dos cuidadores, pela necessidade de terem um programa de apoio para formação e supervisão, com as categorias que são identificadas na referida dimensão.

- **Condições de Trabalho**

Dimensão que aponta a dificuldade em conciliar a vida pessoal e familiar com os horários praticados, assim surgindo a categoria **Vida familiar e Pessoal** (16 pessoas). É explicado o quão é difícil de conciliar as duas vertentes, no entanto, nove entrevistados ainda que com filhos, permanecem entre 3 a 23 anos neste trabalho, realçando o esforço que têm feito para conciliar os horários rotativos e a vida pessoal e familiar, só sendo possível quando existe suporte familiar.

Assume grande relevância a categoria **Cansaço** (7 pessoas), como uma problemática decorrente das condições de trabalho e relacionada com os horários rotativos. Por outro lado, a categoria **salário** é a menos referenciada (5 pessoas), significando que outras categorias têm maior peso na perspetiva dos cuidadores. Também existem três entrevistados que referem que encontram aspetos positivos nos horários rotativos, tendo tempo livre para outros afazeres, em períodos que normalmente as pessoas estão a trabalhar.

- **Comprometimento**

De uma forma geral, os cuidadores identificam como principal motivo de permanência o vínculo afetivo com as *Crianças* (16 entrevistados), cit. “*Os miúdos, a ligação que tenho com eles, criam uma ligação connosco que não os quero abandonar*” (entrev. 14). Esta categoria está relacionada com o significado do trabalho - *Missão*, a necessidade de ajudar os outros, “*o gosto pelo trabalho, receber uma criança, fazer o melhor por ela e vê-la sair feliz*” (entrev. 15).

Uma parte da amostra também destaca, como motivo de permanência, a boa relação e a interajuda entre *Colegas* (5 entrevistados), o que revela a importância da partilha de problemas, num bom ambiente e na boa relação de proximidade com a direção.

Analisando os resultados à luz da teoria do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1997) constata-se que a dimensão de comprometimento mais valorizada é a *afetiva* (*Crianças e Colegas*; total 21 incidências), o que sustenta o pressuposto que os cuidadores entrevistados estão na instituição, porque “desejam e gostam”, mantendo um sentimento de *Identificação Pessoal* com a mesma. Uma pequena minoria refere fatores de comprometimento *normativo* (3 entrevistados), ou seja, obrigação de permanecer, quer seja pela *missão*, quer seja pelo dever ou *necessidade* de ter de trabalhar e cumprir os objetivos. Apenas duas pessoas se enquadram no comprometimento *calculativo* (ou instrumental). Referem a *acomodação* ao seu local de trabalho, após terem explorado alternativas, consideraram os custos e a distância de outro trabalho não compensar. Cit. “*como estou perto de casa, é uma vantagem, se fosse para mais longe, não compensa...*” (entrev. 14).

De salientar que estes resultados são dinâmicos num determinado ambiente organizacional, podendo surgir alterações mediante novas situações, tal como referem Meyer e Allen (1997), a possibilidade de coexistirem diferentes comprometimentos no local de trabalho e num determinado indivíduo.

- **Turnover**

Nas causas do turnover prevalecem quase sempre categorias associadas a fatores organizacionais (salário, horários e cansaço) e menos fatores individuais (Equilíbrio emocional, desenvolvimento académico e profissional), referidos por Mobley & al., (1992). Cada entrevistado pode apontar mais do que um motivo para sair.

A maioria não tem a intenção de sair e perante a hipótese, mostram reserva e têm em conta fatores com influência na sua decisão. Perante a intenção de sair, destaca-se a categoria **salário** (6 Entrevistados), a necessidade de auferir maior vencimento. Por outro lado, esta categoria divide as opiniões, apesar de ser consensual o desalento destes pela má renumeração do seu trabalho, Cit. “*Depende do trabalho, depende de alguns fatores, se for um trabalho que não goste não mudo por dinheiro*” (entrev. 10), a maioria diz que sairia por outros motivos, **Cansaço** (4 entrevistados), **Horários** (3 entrevistados) **Conciliação com a vida pessoal** (2 entrevistados), dificuldade em gerir **Relação com colegas** (3 entrevistados). Com quase o mesmo peso do **salário**, encontramos cinco entrevistados que apontam a saída relacionada com a sua valorização - **Desenvolvimento Profissional e Académico**. A categoria **Equilíbrio emocional**, ou seja, a dificuldade em gerir a história de vida e os comportamentos das crianças, acaba por pesar pouco na decisão de saída, sendo a exceção apenas duas entrevistadas (entrev. 4 e 8) que indicam fatores nesse sentido, cit. “*saía já amanhã e não era por dinheiro, é pela minha sanidade mental*” (entrev. 4) ou “*...é difícil gerir este contexto*” (entrev. 8).

As crianças não são incluídas nas causas para a saída, devido à sua importância na dimensão comprometimento, prevalecendo o sentimento de vinculação que os cuidadores têm às crianças, cit. “*Quem trabalha nesta área tem dificuldade em desistir. É como se desistir das crianças e das suas vidas*” (entrev. 18). Este resultado poderá significar que o peso do comprometimento com as crianças é menor do que a vontade de desistir.

- **Realização Pessoal**

Na dimensão realização profissional salienta-se o facto dos cuidadores se sentirem ou não recompensados, domina uma atitude positiva no geral, sendo maior a recompensa emocional, (12 entrevistados), cit....” *A única coisa que compensa é a magia das crianças*” (entrev. 7) do que a recompensa financeira (8 entrevistados), cit. “*sinto-me recompensado, mas tenho necessidade de ganhar mais, nisso não somos recompensados*” (entrev. 19).

Neste caso, verifica-se que as recompensas organizacionais aparecem associadas ao nível emocional e não financeiro, sendo que a permanência dos cuidadores surge associado ao significado atribuído ao seu trabalho - *Missão* e ao Comprometimento Afetivo - *Crianças*, através das quais se sentem realizados. Na realização pessoal salienta-se a importância do reconhecimento do papel relevante que os cuidadores desempenham nas Casas de Acolhimento, da resiliência e da satisfação no seu trabalho.



## CAPÍTULO 5

# Conclusões

Pode-se concluir que os objetivos do estudo foram alcançados, tendo sido identificados pelos cuidadores os principais e múltiplos fatores de Comprometimento Organizacional, de que forma gerem o contexto institucional e as condições de trabalho e evitam o turnover.

Este estudo é um contributo inabitual numa área em que há escassez de estudos, mas que permite refletir sobre os temas em análise, através das perceções dos cuidadores do acolhimento residencial de crianças e jovens.

Valoriza-se o sentimento de missão e o sentido de desenvolvimento pessoal que os indivíduos atribuem ao significado do seu trabalho, numa área onde são fundamentais os cuidados diretos aos jovens utentes.

Podemos afirmar que as condições de trabalho influenciam a intenção de saída da organização (turnover), mas por outro lado existe uma relação entre o comprometimento organizacional e a retenção dos cuidadores. Os vínculos afetivos com as crianças e colegas, a identificação à organização e a acomodação são fatores determinantes na permanência dos trabalhadores.

De forma a antecipar problemas que estejam relacionados com a intenção de saída (turnover), não podemos ignorar os fatores identificados no contexto de trabalho e a importância de uma direção organizacional adequada e atenta aos desafios que ocorrem nesse contexto.

Tendo em conta a necessidade de equilíbrio emocional e a dificuldade em conciliar a vida familiar e pessoal com os horários praticados, dever-se-á adotar soluções e estratégias diferenciadas como uma melhor gestão de horários (fixos, flexíveis, por turnos e adaptados), de forma a motivar e reter os trabalhadores.

Considerando os baixos salários e a escassez de recursos financeiros destas organizações, torna-se importante uma governação eficiente e criativa destes trabalhadores, apresentando outros benefícios, que não só os financeiros, após auscultação das partes interessadas.

Para os fatores da coesão das equipas educativas releva a Responsividade Assertiva, a importância e capacitação das equipas com estratégias eficazes (formação), boa articulação entre colegas de equipa e supervisão.

Conforme refere Teixeira (2013), os funcionários das OSFL têm maior predisposição em receber compensações não monetárias pelo seu trabalho do que outros funcionários das empresas lucrativas. Outra característica é a maior tolerância a salários mais baixos. Neste estudo eleva-se a ideia de que este trabalho é mais do que uma recompensa financeira, é uma recompensa emocional.

Por fim há que ter em conta as limitações do estudo por se tratar de uma amostra reduzida, não abrangendo de forma generalizada a profissão e também pela dedução e interpretação subjetiva da análise de conteúdo realizada.

Deixo ainda a sugestão de replicar este estudo em outras instituições da mesma área, com abrangência a nível nacional, usando análise quantitativa e qualitativa.

## Referências Bibliográficas

- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Coimbra: Edições 70.
- Bastos, A. (1994). *Comprometimento no Trabalho: A estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. Tese de Doutoramento. Universidade de Brasília.
- Carneiro, D. (2012). *O desenvolvimento de crianças e jovens institucionalizados: as perspetivas dos cuidadores*. Dissertação de Mestrado - FPCEUP
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- Costa, A., C. L.F.R de Moraes, V. Caçado. (2008). *Avaliando o Comprometimento Organizacional e Possíveis Relações com o Turnover*. *Revista Gestão & Tecnologia*.
- Del Valle, Jorge F.; López, Mónica; Bravo, Amaia *Job stress and burnout in residential child care workers in Spain* *Psicothema*, vol. 19, núm. 4, 2007, pp. 610-615 Universidad de Oviedo, España
- Franco, R. et al. (2005). *O sector não lucrativo português numa perspetiva comparada*, John Hopkins University, Baltimore e Universidade Católica, Porto.
- Instituto da Segurança Social, IP. (2007b). *Manual de gestão da qualidade das respostas sociais: Centro de acolhimento temporário*. Lisboa: ISSIP.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human Resources Management Review*, 1 (1), 61-89
- Meyer, J. P; Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1997
- Mendes, A. (2018). *A importância económica e social das IPSS em Portugal*, CNIS. Dezembro de 2018. Lisboa.
- Mendes & Vaz Santos. (2014). *Acolhimento de crianças e jovens*, Climepsi editores, Lisboa.
- Mendes, A. & Lima, R. (2014). *Identificação Organizacional, Satisfação Organizacional e Intenção de Turnover: Estudo com uma amostra do setor das Telecomunicações*. Mestrado. Universidade de Lisboa
- Medeiros, B & Martins, J. (2018) *O Estabelecimento de Vínculos entre Cuidadores e Crianças no Contexto das Instituições de Acolhimento: um Estudo Teórico*, *Psicologia cienc. prof.* vol.38 no.1 Brasília jan./mar. 2018
- Mobley, W.H. (1992). *Turnover, causas, consequências e controle*. Porto Alegre. Ortiz
- Mowday, R. M Steers Lyman W Porter (1979) *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 14, Issue 2, April 1979, Pages 224-247
- Narbal Silva, I.; Suzana da Rosa Tolfo III, Universidade de Santa Catarina *Rev. Psicol., Organ. Trab.* vol.12 no.3 Florianópolis. dez. 2012. *Trabalho significativo e felicidade humana*

- Nascimento, J., Lopes A., Salgueiro M.F. (2008). Estudo sobre a validação do “Modelo de Comportamento Organizacional” de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*. Vol. 14, n.º 1, 115-133.
- Pinheiro, A. (2013). Causas e efeitos da rotatividade de pessoal, Turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação, revista gestão e tecnologia para a competitividade, FATEC Brasil
- Santos, A. (2016). O Acolhimento Residencial de Crianças e Jovens em Perigo na Perspetiva dos Profissionais das Equipas Educativas (Tese de Mestrado Psicologia, Universidade de Coimbra) Coimbra.
- Silveira, C. (2011) *Análise de turnover na Química Brasil Ltda*. Porto Alegre: 2011.
- Siqueira, A. and Dell’Aglío, D. (2006). O impacto da institucionalização na infância e na adolescência: uma revisão de literatura. *Psicol. Soc.* [online]. 2006, vol.18, n.1, pp.71-80. ISSN 1807-0310
- Siqueira, M. M. M., & Padovam, V. A. R. (2008). Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 24(2), 201-209
- Sobreiro, V. (2008). As funções de diretor técnico nos organismos de apoio social a crianças e idosos no concelho de Caldas da Rainha. Lisboa: Dissertação de Mestrado Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2008.
- Sollinger, O. et al. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment, February 2008 *Journal of Applied Psychology* 93(1):70-83
- Tett, R. & Meyer J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analyses based on Meta Analytic Findings. *Personnel Psychology*. 46 (2), 259-293.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações*, capítulo 15; *Organizações sem fins Lucrativos*, 3ª edição escolar editora, lisboa
- Ward, S. J., & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 37, 59-82
- Weeks, K. P., & Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 1045–1061.

## Fontes

- BOLETIM DO TRABALHO E EMPREGO (1/2020). CNIS (versão digital) <https://cnis.pt/>
- CASA. (2017). Relatório de Caracterização Anual da Situação de Acolhimento das Crianças e Jovens. Lisboa: Instituto da Segurança Social.
- CONVENÇÕES COLETIVAS, Contrato coletivo entre a Confederação Nacional das Instituições de Solidariedade - CNIS e a Federação Nacional dos Sindicatos dos Trabalhadores em Funções Públicas e Sociais -<https://cnis.pt/>

Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. (2020, janeiro). "CareME"(FPCEUP). [https://sigarra.up.pt/fpceup/en/noticias\\_geral](https://sigarra.up.pt/fpceup/en/noticias_geral).

Inquérito ao Setor da Economia Social (2018). Edição 2020 CASES / INE - Instituto Nacional de Estatística, I. P, Lisboa

Lei n.º 142/2015 de 8 de setembro – Segunda alteração à Lei de Proteção de Crianças e Jovens em Perigo, aprovada pela Lei n.º 147/99, de 1 de setembro. Lisboa: Diário da República, Série I de 2015-09-08

OCDE. (2015). In together: Why less inequality benefits all. Paris: OCDE Publishing



## **ANEXO A – Pedido de colaboração e autorização do estudo**

Cara(o)...

No âmbito do meu Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, pretendo realizar um estudo com o objetivo de explicar na perspectiva dos trabalhadores com funções de cuidadores, que trabalham por turnos no acolhimento residencial de crianças e jovens, quais os fatores que identificam para o comprometimento e como evitam o turnover.

- A informação será recolhida através de entrevista semi-diretiva, a aplicar a cuidadores com contrato de trabalho de pelo menos um ano e que façam turnos rotativos.
- A aplicação da entrevista presencial (de acordo com as regras em vigor) ou outro meio via online (Zoom meeting ou whatsapp) caso não seja possível.
- A entrevista será num estilo aberto e com duração aproximada de 15 minutos.

Desta forma solicito a V. autorização e colaboração na identificação de 2 a 3 participantes de cada Casa para a entrevista, sendo posteriormente acordado dia e hora para a mesma.

Todas as entrevistas serão anónimas e servirão apenas para este estudo de acordo com os padrões éticos do estudo, garantindo e protegendo a dignidade e segurança dos/as participantes.

Melhores cumprimentos

Carla Oliveira

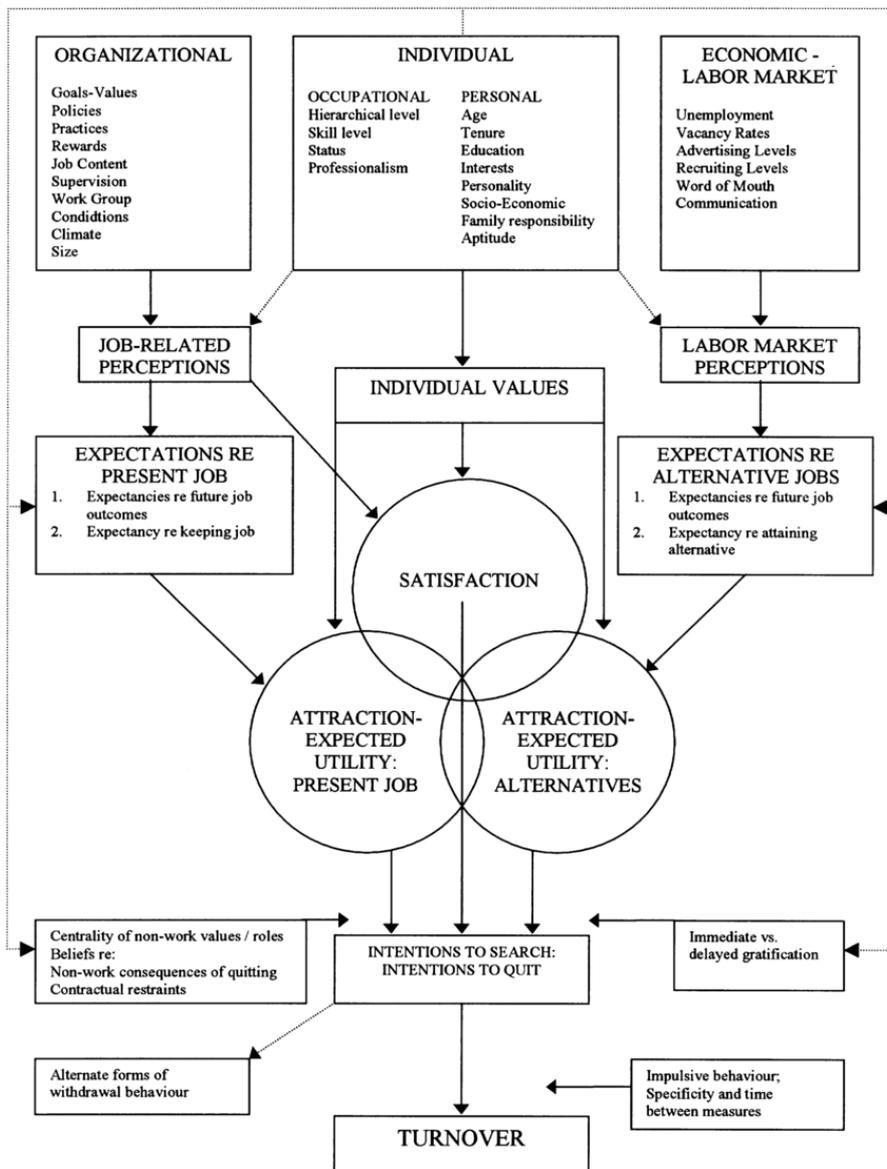
## ANEXO B – Quadro sobre as componentes do Comprometimento Organizacional

**Quadro 1: Componentes do Comprometimento Organizacional de Meyer e Allen (1991)**

INDICADORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL	Fator Afetivo	Fator Normativo	Fator Instrumental
<b>Comprometimento Afetivo</b>			
Eu realmente sinto os problemas da organização como se fossem meus.	,73125		
Esta organização tem um imenso significado pessoal para mim.	,64151		
Esta organização merece minha lealdade.	,60663		
Na situação atual, ficar com minha organização é na realidade uma necessidade tanto quanto um desejo.	,60419		
Eu seria muito feliz em dedicar o resto da minha carreira nesta organização.	,56719		
<b>Comprometimento Normativo</b>			
Eu não deixaria minha organização agora porque eu tenho uma obrigação moral com as pessoas daqui.		,75377	
Eu me sentiria culpado se deixasse minha organização agora.		,72218	
Mesmo se fosse vantagem para mim, eu sinto que não seria certo deixar minha organização agora.		,66681	
Eu devo muito a minha organização.		,52468	
<b>Comprometimento Instrumental</b>			
Se eu decidisse deixar minha organização agora, minha vida ficaria bastante desestruturada.			,77471
Eu acho que teria poucas alternativas se deixasse esta organização.			,70229
Mesmo se eu quisesse, seria muito difícil para mim deixar minha organização agora.			,62432
Uma das poucas consequências negativas de deixar esta organização seria a escassez de alternativas imediatas.			,45543

Fonte: Dados primários coletados pelo autor (out/96 a jan/97).

ANEXO C – Quadro de intenções de saída (turnover) de Mobley (1992)



Fonte: Mobley et al., 1992

## Anexo D – Guião de Entrevista

### Guião de entrevista

1. Há quanto tempo está neste trabalho e o que levou a escolhê-lo?
2. Qual é para si o significado deste trabalho?
3. Identifica-se com os valores da Instituição onde trabalha?
4. Como gere o contexto de trabalho, ou seja, as histórias de vida e os comportamentos das crianças acolhidas?
6. Como gere as condições de trabalho, ou seja, turnos, horários, salário, com a sua vida pessoal?
5. Quais os maiores desafios do seu trabalho? E como ultrapassar?
7. Já pensou em deixar este trabalho?
8. No seu caso, que fatores são determinantes para não desistir?
9. No final do dia de trabalho sente-se recompensado ou realizado?
10. Se tivesse uma oportunidade de trabalho num outro trabalho a ganhar o dobro, aceitava?

Guião Entrevista – estudo sobre Comprometimento e Turnover: A perceção dos cuidadores em organizações sociais de Acolhimento Residencial de crianças e jovens. Mestrado GPRH – Carla Oliveira.

## Anexo E – Descrição de Entrevistas (exemplos)

Entrevista (o) 2	Idade 49 anos	Filhos	Fatores
ML	F	Licenciatura em Pedagogia	SIM
1. Há quanto trabalha como cuidador (e nesta casa) e porque escolheu este trabalho?	4 anos. Apareci de paraquedas, já tinha trabalhado com crianças autistas. Era uma experiência nova e desafiante!		Desafio
2. Qual o significado deste trabalho na sua vida?	Significa um crescimento pessoal. Uma doação às crianças, doação de amor e de crescimento como pessoa.		Crescimento pessoal – Desenvolvimento pessoal - missão
3. Conhece e Identifica-se com os Valores da instituição?	Sim identifico-me. Gosto muito deste trabalho, no início era tudo novo, depois começa-se a ficar mais próximo e se não se identificasse não ficaria		Identificação pessoal
4. Como gere o contexto de trabalho, as histórias de vida e os comportamentos das crianças	Ponho o meu lado emocional e o coração, mas tento não por sempre porque também tenho de orientar, impor limites, fazer um papel de mãe e de educadora, um misto de educar e cuidar.		Impor limites e equilíbrio emocional
5. Como gere os turnos de trabalho, horários e folgas com a vida pessoal?	Nunca pensei em trabalhar em regime de fins de semana, mas o meu marido apoia-me. No início pensei que não fosse aguentar a rotatividade, mas agora estou acostumado e já me habituei e até já vejo vantagens. Acho que me adaptei bem a trabalhar aos fins de semana. Tento sempre conciliar com as folgas do meu marido para estarmos juntos. Só é mais complicado nas datas de aniversário...		Suporte familiar Benefícios nas folgas rotativas
6. Quais as maiores desafios e dificuldades deste trabalho?	Os desafios são diários...O trabalho aqui na Casa não é fácil. Os jovens desafiam a toda a hora, o maior desafio é manter o equilíbrio emocional. Se não se for emocionalmente equilibrado não se consegue, leva-se os problemas para casa e é muito desgastante. Também não é fácil de gerir os relacionamentos com as colegas de trabalho.		Equilíbrio emocional Relação equipa trabalho
7. Já pensou em deixar ou desistir deste trabalho? E porquê	Nunca pensei em deixar... adoro este trabalho. Por mais difícil que seja eu adoro. Trabalho com amor e com gosto.		Não, causa: pelo Afeto
8. Que fatores são determinantes para não desistir?	Adoro o trabalho que faço. Adoro o trabalho em si, completa a minha vida. Financeiramente não é muito bom, mas também não preciso de ganhar muito, tenho o meu marido que apoia.		Gosto pela identificação Desenvolvimento pessoal - Afetos Financeira menos importante
9. Sente-se recompensado(a) neste trabalho?	Sinto-me bem. Quando entro eu entrego-me e entrego o meu dia e no fim eu agradeço o meu dia. Fazer as coisas certas para bem das crianças e o nosso papel às vezes é duro. Mas compensador.		SIM

10. Se tivesse uma oportunidade noutro trabalho a ganhar o dobro, aceitaria?	Financeiramente gostava de ganhar mais, mas neste momento não queria mudar, porque estou bem, estou completa e realizada.	Fatores financeiros - organização
--	---	-----------------------------------

Entrevistada (o) 5 F	Idade filhos	Habilitações	fatores / Categorias
CA F	47 anos Sim	12º ano (área ciências)	
1. Há quanto trabalha como cuidador (e nesta casa) e porque escolheu este trabalho?	2 anos e meio. Era um trabalho diferente e sinto-me bastante satisfeita. Foi uma oportunidade e quis mudar a minha vida	2 anos e 6 meses	
2. Qual o significado deste trabalho na sua vida?	Mais do que um trabalho, é uma missão, é importante. Dar e receber amor, sinto-me realizada, preenchida.	Missão, Crescimento pessoal – desenvolvimento pessoal	
3. Conhece e Identifica-se com os Valores da instituição?	Sim identifico-me.	Sim	
4. Como gere o contexto de trabalho, as histórias de vida e os comportamentos das crianças	No início é um choque, mas ao fim de algum tempo lidamos com eles (crianças e jovens) como se fossemos família. Temos de nos abstrair da sua situação familiar, dos motivos e acolhermos a sua história e tornarmo-nos a sua família.	Equilíbrio emocional e gestão de emoções	
5. Como gere as condições de trabalho, os turnos, horários e folgas com a vida pessoal?	Giro bem. Trabalhava antes num centro comercial e era pior, não tinha fins de semana e por isso não é novidade. Lido bem, mas é cansativo, uma pessoa convém desligar e não há problema com a vida familiar, a filha já é crescida o que ajuda.	Turnover - cansaço	
6. Quais as maiores desafios e dificuldades deste trabalho?	Lidar com os gritos e os barulhos, é difícil o barulho. Conseguir lidar com os diferentes feitios das crianças. Dar atenção a cada um e fazer as tarefas ao mesmo tempo.	Gestão das emoções e controlar o ambiente – Responsividade assertiva	
7. Já pensou em deixar ou desistir deste trabalho? E porquê?	Não! Nunca pensei em desistir.		
8. Que fatores são determinantes para não desistir?	Gosto muito das crianças e gosto do que faço, gosto de fazer parte de algo importante. Gosto de reviver a maternidade e é sempre um desafio todos os dias.	Crianças	
9. Sente-se recompensado(a) neste trabalho?	Sim, sinto-me recompensada por tudo o que já disse.	SIM	
10. Se tivesse uma oportunidade noutro trabalho a ganhar o dobro, aceitaria?	Depende, se fosse um bom trabalho talvez, tendo em conta o baixo salário que ganhamos que é pouco mais que o salário mínimo	Sim, salário	

Entrevista nº 6					
DL	F	56 anos	sim	12º ano	
					Fatores
1.	Há quanto trabalha como cuidador (e nesta casa) e porque escolheu este trabalho?	Há 23 anos. Trabalhava na emergência e o trabalho escolheu-me, queria mudar e inscrevi-me e fiquei na CA. Gosto muito de trabalhar nesta área.			23 anos
2.	Qual o significado deste trabalho na sua vida?	Lido com as dores do mundo. Trabalho com crianças e pessoas, gosto muito deste trabalho porque tem amor e é vivo! Tem vida, choramos, rimos, brincamos...é muito afetivo.			Afecto - gosto muito deste trabalho porque tem amor e é vivo!
3.	Conhece e Identifica-se com os Valores da instituição?	Sim identifico-me, é dar amor aos outros.			Missão: é dar amor aos outros.
4.	Como gere o contexto de trabalho, as histórias de vida e os comportamentos das crianças	É um processo de aprendizagem. Não podemos deixar influenciar-nos pelo trabalho e proteger a nossa vida, separar as áreas, mas sei o que é o abandono e a dor e há que separar o lado profissional do pessoal. Somos poucas às vezes para tantas crianças, mas enquanto estou lá estou a 100% para os fazer felizes, quando saio entrego-me à minha vida, muitas vezes no caminho para casa vou desligando e é um tempo importante para separar as áreas.			Separar o lado profissional e pessoal Equilíbrio emocional
5.	Como gere as condições de trabalho, os turnos, horários e folgas com a vida pessoal?	É outro processo de aprendizagem, escolhemos os fins de semana que estamos de folga para fazer planos. É duro deixar as pessoas em casa e sair para ir trabalhar. O meu filho foi muitas vezes deixado com outros familiares, deixei-o para cuidar dos outros. Não é fácil entrar às 7h da manhã e sair de madrugada enquanto todos estão a dormir. Investimos muito do nosso tempo e também precisamos de tempo para nós cuidadores.			Sacrificar vida familiar: O meu filho foi muitas vezes deixado com familiares, deixei-o para cuidar dos outros. Conciliar vida familiar
6.	Quais as maiores desafios e dificuldades deste trabalho?	Todos os dias procuramos ser melhores com as crianças, deixarmos os problemas de lado e estar só para eles, dar amor às crianças e também às colegas com quem trabalhamos, porque algumas já são família, temos um caminho juntas.			Foco no equilíbrio emocional: deixarmos os problemas de lado e estar só para eles
7.	Já pensou em deixar ou desistir deste trabalho? E porquê?	Sim, já algumas vezes pensei em mudar de trabalho. Existem fases da nossa vida em que questionamos muito tudo, os horários malucos, as ausências em casa, os turnos rotativos.			Causas: horários malucos, ausências em casa
8.	Que fatores são determinantes para não desistir?	Acho que acomodação, torna-se um hábito. Quando estou de férias também acho estranho não ir trabalhar. Gosto do meu trabalho e de estar com as crianças, gosto de brincar com elas. Também por outro lado fui ver o mercado de trabalho não me vejo a fazer outra coisa, por exemplo num supermercado a aturar pessoas chatas, identifico-me como cuidadora			Identificação e gosto pelo trabalho e crianças
9.	Sente-se recompensado(a) neste trabalho?	Sinto-me realizada e recompensada. Monetariamente é muito mal pago, por tudo o que trabalhamos e damos, o sacrifício que é, e ganhar o			Emocionalmente sim,

	salário mínimo...A única coisa que compensa é a magia das crianças, de estar com elas e brincar, rir com elas.	financeiramente não
10. Se tivesse uma oportunidade noutro trabalho a ganhar o dobro, aceitaria?	Se o trabalho fosse ao meu gosto e perto de casa talvez sim, mas depois ia fazer voluntariado numa casa de acolhimento. Mas sim mudaria porque com a idade era melhor para mim deixar os turnos e ter mais tempo para mim e família. (ter horários fixos).	Turnover: Sim para não fazer turnos e ter mais tempo para a família - Horários

Entrevistado (a) 10	Idade	filhos	Habilitações	fatores
IR M	32 anos	não	Licenciatura Educação Social	
1. Há quanto trabalha como cuidador (e nesta casa) e porque escolheu este trabalho?	7 anos que estou no acolhimento, já trabalhei em contexto comunitário, vim por acaso e gosto muito, é um misto de apoio familiar e pedagógico. Fascina-me bastante o contexto de maior proximidade.			7 anos
2. Qual o significado deste trabalho na sua vida?	É muito importante e presente em grande parte do meu dia a dia, é um investimento pessoal. A empatia pelas crianças e pelo papel que temos neste contexto, a responsabilidade e o afeto. Preenche-me ao nível existencial e do envolvimento emocional.			Investimento pessoal e a nível existencial – desenvolvimento pessoal
3. Conhece e Identifica-se com os Valores da instituição?	Sim, a grande parte.			
4. Como gere o contexto de trabalho, as histórias de vida e os comportamentos das crianças	Partilho com a equipa de trabalho, existe uma dinâmica relacional partilhada. Com supervisão e reflexão sobre os problemas da casa. A Psicoterapia também é fundamental ajudou-me a lidar e perceber as crianças. Com dinamismo e responsabilidade e com estudo pessoal do papel do cuidador.			Partilha, supervisão na equipa de trabalho
5. Como gere as condições de trabalho, os turnos, horários e folgas com a vida pessoal?	É difícil, é um dos problemas do acolhimento, as condições de trabalho. Os cuidadores têm de ter mais condições e valorização. Fazer 3 turnos e gerir problemáticas difíceis não é justo com estes vencimentos. Em termos de horários é um trabalho para pessoas que não têm grandes responsabilidades familiares e sem filhos, porque exige um equilíbrio e desafio entre vida pessoal e profissional.			Condições de trabalho – horários e vencimento, responsabilidade excessiva Equilíbrio entre vida familiar e profissional
6. Quais as maiores desafios e dificuldades deste trabalho?	Um grande desafio é a gestão da equipa. Enquanto as casas não tiverem formação, é um problema, os cuidadores devem ser acompanhados e terem uma responsabilidade partilhada, existirem equipas estáveis, seguras e fortes porque só desta forma têm mais capacidades para gerir situações.			Gestão da equipa e formação

7. Já pensou em deixar ou desistir deste trabalho? E porquê?	Já deixei e voltei. Pensei em fazer outras coisas. É gratificante ver o retorno do nosso trabalho nas crianças, ver as crianças a lidar com as suas problemáticas. É um trabalho mal recompensado porque existe um grande investimento pessoal e não é recompensado financeiramente.	SIM. Turnover financeira horários
8. Que fatores são determinantes para não desistir?	O retorno das crianças é que justifica a permanência. Ajudava se existissem horários mais equilibrados uma boa gestão da casa, supervisão às equipas, reflexão e aprendizagem individual, construção conjunta da relação com as crianças. Não sei se ficarei muito tempo, mas quando achar que já não faz sentido, não estou a acrescentar nada.	Comprometimento trabalho com sentido - missão
9. Sente-se recompensado(a) neste trabalho?	Não, sem dúvida que não.	Não
10. Se tivesse uma oportunidade noutra trabalho a ganhar o dobro, aceitaria?	Depende do trabalho, depende de alguns fatores. Se for um trabalho que não goste não mudo por dinheiro. O vencimento é realmente uma questão importante, mas tinha de gostar do outro trabalho, fazer sentido.	Missão

Entrevistada (o) 14	Idade	filhos	Habilitações	fatores
<b>RI</b>	<b>39 anos</b>	<b>sim</b>	Mestrado – Educadora Básica	
1. Há quanto trabalha como cuidador (e nesta casa) e porque escolheu este trabalho?	Há 10 anos e 7 meses. Sempre fui monitora e trabalhei com crianças. A Direção da Associação convidou-me e aceitei o desafio.			10 anos
2. Qual o significado deste trabalho na sua vida?	É a minha 2ª casa. A minha 2ª família. Não consigo desligar e às vezes vou até nas folgas ou fora de horário resolver problemas ou ajudar em algo que precisem.			Desenvolvimento pessoal - missão
3. Conhece e Identifica-se com os Valores da instituição?	Sim claro.			Visão
4. Como gere o contexto de trabalho, as histórias de vida e os comportamentos das crianças	Temos ajuda da psicóloga. Está sempre disponível para receber e também da diretora técnica. Temos muitos adolescentes e temos de saber como lidar com os seus problemas e arranjar estratégias.			Evolução pessoal e profissional Responsividade assertiva
5. Como gere as condições de trabalho, os turnos, horários e	Na altura em que os meus filhos eram pequenos foi difícil fazer as noites, foi complicado, mas acabamos por nos adaptar e com a ajuda do pai foi possível. O			Vida familiar e salário insuficiente

folgas com a vida pessoal?	salário não é bom, claro que queríamos ganhar mais, mas como estou perto de casa é uma vantagem na diminuição de custos, se fosse mais longe não compensaria.	Análise de custos /benefícios
6. Quais as maiores desafios e dificuldades deste trabalho?	É conseguir gerir todas as personalidades diferentes das crianças, a mudança de humor, uns dias estão bem, no dia seguinte já não. Para mim é mais difícil de gerir são os adolescentes.	Responsividade assertiva
7. Já pensou em deixar ou desistir deste trabalho? E porquê?	Sim já. Tenho um curso que acabei há 2 anos e se surgir uma oportunidade talvez, adoro este trabalho, mas estou a refletir que gostava de ganhar mais, mas se for longe e quase igual, não compensa.	Por melhor salário e por curso superior – carreira, desenvolvimento profissional
8. Que fatores são determinantes para não desistir?	Os miúdos (as crianças). A ligação que tenho com eles, criam uma ligação connosco e não os quero abandonar. Quero sempre fazer mais por eles.	As crianças, a ligação afetiva
9. Sente-se recompensado(a) neste trabalho?	Sim na maioria das vezes.	SIM
10. Se tivesse uma oportunidade noutra trabalho a ganhar o dobro, aceitaria?	Vai acontecer um dia, vou mudar, talvez para uma escola (trabalhar noutra área que estudei no Mestrado).	Sairia, para outro trabalho - carreira