



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

**A Relação entre as Práticas da Gestão de Carreiras
sobre a Satisfação no Trabalho: O Papel da
Motivação no Trabalho e do *Stress* Ocupacional**

Dissertação de Mestrado

Marta Sofia Carreiro Fernandes

Mestrado em Gestão de Recursos Humanos

Tomar/Outubro/2019



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão

Marta Sofia Carreiro Fernandes

**A Relação entre as Práticas da Gestão de Carreiras
sobre a Satisfação no Trabalho: O Papel da
Motivação no trabalho e do *Stress* Ocupacional**

Dissertação de Mestrado

Orientada por:

Ana Luísa Junça da Silva, Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos

Dedico este trabalho...

... Aos meus pais, José Fernandes e Margarida Fernandes;
À minha irmã, Alexandra Fernandes.

Resumo

A gestão de carreira tem sido um tema muito atual em Portugal, devido ao descongelamento das carreiras que se iniciou em 2018. Apesar da premência do tema, ainda há poucos estudos focados nas Práticas da Gestão de Carreiras e na forma como estas influenciam a Satisfação no Trabalho.

O objetivo geral desta investigação é estudar como a gestão de carreiras influencia a satisfação no trabalho.

Assim sendo o estudo tem como objetivos específicos analisar:

- Se as práticas de gestão de carreira influenciam, negativa e significativamente, o *stress*; se as práticas de gestão de carreira influenciam, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho; se o *stress* medeia a relação positiva entre as práticas de gestão de carreira e a satisfação com o trabalho; se a motivação modera a relação negativa entre *stress* e satisfação com o trabalho, de tal forma que, esta relação torna-se mais fraca na presença de elevados níveis de motivação.

A recolha dos dados foi efetuada através do preenchimento de um inquérito, por questionário, que foi divulgado em algumas redes sociais.

Os resultados deste estudo, que são baseados nas respostas de 144 participantes, constataam que uma boa gestão de carreira faz com que o *stress* ocupacional diminua o que por sua vez faz com que um colaborador se sinta mais satisfeito com o seu trabalho e assim mais motivado para o mesmo.

Palavras-Chave: Gestão de Carreiras, Carreira, Motivação, *Stress*, Satisfação no Trabalho.

Abstract

Career management has been a very hot topic in Portugal due to the thawing of careers that began in 2018. Despite the urgency of the theme there are still few studies focused on Career Management Practices and how they influence Job Satisfaction.

The overall objective of this investigation is to study how career management influences job satisfaction.

Thus the study has as its specific objectives to analyze:

If career management practices negatively and significantly influence stress; whether career management practices positively and significantly influence job satisfaction; if stress mediates the positive relationship between career management practices and job satisfaction; if motivation moderates the negative relationship between stress and job satisfaction, such that this relationship becomes weaker in the presence of high levels of motivation.

Data collection was done by completing a questionnaire survey that was released on some social networks.

The results of this study, which are based on the responses of 144 participants, find that good career management causes occupational stress to decrease which in turn makes an employee more satisfied with their work and thus more motivated to work. the same.

Keywords: Career Management, Career, Motivation, Stress, Job Satisfaction.

Agradecimentos

A presente dissertação representa a finalização de mais uma etapa académica. Esta etapa foi um verdadeiro desafio, tanto para mim como para as minhas colegas. Foi portanto uma longa corrida em que pouco a pouco fui conseguindo ultrapassar cada obstáculo com que me deparei, o que me permitiu chegar ao fim como vencedora. Contudo agora ficam as memórias e as experiências de tudo o que vivi com as minhas colegas do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, nestes últimos dois anos.

O maior agradecimento que tenho a fazer é aos meus pais, José Manuel Estevens Fernandes e Maria Margarida Carreiro Fernandes, que sempre me incentivaram a estudar e a nunca desistir, sem antes tentar.

De seguida, quero agradecer à minha irmã, Alexandra Carreiro Fernandes, por toda a paciência que teve comigo e por toda a compreensão que teve ao longo destes dois anos, em que não lhe pude dar toda a atenção devida.

O meu muito obrigado há minha orientadora do Mestrado do Instituto Politécnico de Tomar, Professora Ana Luísa Junça pela sua orientação, colaboração, disponibilidade, profissionalismo, eficiência, destreza, dando auxílio em todos os momentos.

Agradeço também a todos os meus colegas do meu curso que sempre me apoiaram nesta aventura académica, dos quais destacam-se algumas pessoas especiais, Ângela Roldão, Deusa Pululo, Elisabete Carvalho, Sandra Beatriz, Catarina Freire.

Por fim agradeço à Instituição que me albergou durante estes últimos cinco anos, nomeadamente a todos os professores e colaboradores, pela sua cordialidade, pelo seu profissionalismo, pelos seus ensinamentos e pela sua disponibilidade.

Sem vocês não seria possível,

Muito Obrigada a Todos!

Índice

Introdução.....	5
Enquadramento Teórico dos Temas em Estudo	7
Gestão de Carreira	7
<i>Stress</i> Ocupacional.....	9
Relação entre o <i>Stress</i> ocupacional e a Satisfação no trabalho	10
Satisfação no Trabalho	11
Motivação no Trabalho.....	13
Teoria de Herzberg, os Fatores Higiénicos e Motivacionais.....	15
Teoria de Maslow, A Hierarquia das Necessidades	16
Método.....	18
Participantes.....	18
Instrumentos	19
Procedimentos.....	21
Análise dos Resultados.....	22
Discussão de Resultados e Conclusões	25
Limitações ao estudo e Propostas Futuras	28
Referências Bibliográficas.....	29
Anexos.....	33
Anexo 1: Inquérito por questionário divulgado online.....	33
Anexo 2: Inquérito por questionário em formato papel.....	47
Anexo 3: Caraterização dos participantes em termos do sexo.....	53
Anexo 4: Caraterização dos participantes em termos da Idade	53
Anexo 5: Caraterização dos participantes em termos da Educação.....	53

Anexo 6: Caraterização dos participantes em termos de “Qual é a indústria principal da sua empresa?”	54
Anexo 7: Caraterização dos participantes em termos “Qual é o seu papel na organização?	55
Anexo 8: Caraterização dos participantes em termos de “Há quanto tempo trabalha nesta organização?”	55

Índice de tabelas

Tabela 1: Estatística descritiva e correlações entre as variáveis	22
Tabela 2 – Efeito indireto da mediação do stress na relação entre práticas de gestão de carreiras e satisfação com o trabalho	24
Tabela 3 - Efeito de moderação da motivação na relação entre stress e satisfação com o trabalho	25
Tabela 4: Caraterização dos participantes em termos do sexo	53
Tabela 5: Caraterização dos participantes em termos da Idade.....	53
Tabela 6: Caraterização dos participantes em termos da Educação	53
Tabela 7: Caraterização dos participantes em termos de “Qual é a indústria principal da sua empresa?”	54
Tabela 8: Caraterização dos participantes em termos “Qual é o seu papel na organização?”	55
Tabela 9: Caraterização dos participantes em termos de “Há quanto tempo trabalha nesta organização?”	55

Índice de Figuras

Figura 1: Modelo de análise	18
Figura 2: - Efeito moderador da motivação na relação entre stress e satisfação com o trabalho	25

Introdução

A sociedade atual está a ser caracterizada ainda com muita incerteza no que diz respeito à gestão de carreiras devido a toda a confusão gerada pelos descongelamentos de carreiras e pela possibilidade de um congelamento iminente, devido à falta de cedência de ambas as partes pelo que é justo ou equitativo.

Deste modo, este estudo pretende “jogar” com algumas variáveis como: a motivação no trabalho, o *stress* ocupacional e a satisfação no trabalho, e verificar qual será a influência das práticas de gestão de carreira sobre essas variáveis, nos tempos atuais.

Apesar da importância destas variáveis, a sua análise em conjunto ainda não foi muito explorada. Como tal, esta dissertação tem como objetivo contribuir para o estudo da relação entre as práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho. Assim, e em particular irão ser estudados os seguintes objetivos específicos:

Se as práticas de gestão de carreira influenciam, negativa e significativamente, o *stress*; se as práticas de gestão de carreira influenciam, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho; se o *stress* medeia a relação positiva entre as práticas de gestão de carreira e a satisfação com o trabalho; se a motivação modera a relação negativa entre *stress* e satisfação com o trabalho, de tal forma que, esta relação enfraqueça na presença de elevados níveis de motivação.

A gestão de carreiras é um tema que tem sido bastante explorado através das diversas áreas que compõem o comportamento organizacional, pois um conjunto de comportamentos podem afetar e condicionar o comportamento dos outros, enquanto profissionais de uma organização.

Como conceito de carreira, temos: “*O conceito de carreira tem múltiplos significados na disciplina da GRH. No seu sentido mais tradicional e burocrático, a*

carreira descreve uma sequência de posições ocupadas por uma pessoa ao longo da vida profissional, normalmente ascendentes na hierarquia da organização e fundamentalmente definidos por esta. Num sentido mais lato, a carreira é o cumular de experiências de trabalho que um indivíduo vai adquirindo ao longo da sua vida, deste modo não se limitando ao seu percurso numa única organização” (Gomes, et al., 2008, p. 614).

Um comportamento que pode afetar a gestão de carreira é o *stress* ocupacional, este é, igualmente, um constructo importante para a vida organizacional. Segundo Couto (1987), o *stress* ocupacional *“interfere na qualidade de vida modificando a maneira como o indivíduo interage nas diversas áreas da sua vida. O stress ocupacional agrava-se quando há por parte do indivíduo a perceção das responsabilidades e poucas possibilidades de autonomia e controlo.”* (Lipp & Tanganelli, 2002, p. 539).

Interligadas diretamente com a relação que advém da gestão de carreiras e do *stress* temos a satisfação e a motivação no trabalho, pois estas vêm de cada indivíduo de forma intrínseca.

Assim sendo podemos definir o termo motivação como: *“A motivação de uma pessoa depende da força dos seus motivos (motivos aqui entendidos como desejos ou impulsos, que ocorrem no interior dos indivíduos).*

Os motivos é que impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos e, por assim dizer, as molas da ação. Também se podem identificar os motivos com as necessidades e afirmar que os indivíduos são movidos pelas necessidades” (Gomes & Michel, 2007, p. 2).

No que diz respeito ao termo satisfação no trabalho, Martinez e Paraguay (2003) citam: Locke (1969, 1976) *“Satisfação no trabalho é considerada um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e resulta da*

percepção da pessoa sobre como este satisfaz ou permite a satisfação dos seus valores no local de trabalho (Locke, 1969,1976)”, (Martinez & Paraguay, 2003, p. 61).

Enquadramento Teórico dos Temas em Estudo

Gestão de Carreira

No que diz respeito à Gestão de Carreira:

“Carreiras não são mais sinônimo de cargo, no qual o indivíduo permanecia a vida toda conduzido pela organização. Porém, as empresas têm um importante papel no desenvolvimento de seus profissionais e não podem abrir mão disso caso queiram reter os melhores talentos” (Dutra, 2008, p. 57).

Segundo Tolfo (2002), outra definição de gestão de carreira passa por *“uma perspectiva de administração de carreira, em que a organização e seus gerentes passam a assumir uma função na orientação das carreiras dos empregados. As decisões relativas à carreira são complexas, pois estão cercadas de fatores múltiplos, como o ambiente em que estamos inseridos (espaço e tempo), as características psicológicas, as opções ideológicas, os relacionamentos familiares, as condições afetivas e materiais, os compromissos sociais e econômicos” (Tolfo, 2002, p. 48).*

A gestão de carreiras *“assume e desempenha um papel estratégico na sociedade da informação e do conhecimento, na qual a mesma permite compreender a relação entre a pessoa, o trabalho e o sistema social onde os indivíduos desenvolvem a sua atividade ao longo da vida (Bilhim, 2002)” (Leal, 2013, p. 5).*

Uma outra definição de gestão de carreiras *“surge com o intuito das organizações alcançarem o equilíbrio entre as necessidades de carreira dos indivíduos com os seus objetivos estratégicos, com a adoção de práticas que visam a carreira do colaborador*

como um programa amplo e global, onde a empresa molda as características, competências e formação dos seus colaboradores, de acordo com as suas necessidades presentes e futuras” (Leal, 2013, p. 12).

Em seguida, Camara *et al.* (1998) abordam o conceito de plano de carreira “*como o conjunto de ações programadas que têm por objetivo permitir o desenvolvimento pessoal e profissional de um empregado, de modo a que o mesmo consiga, no médio prazo, atingir o potencial que lhe foi detetado” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998, p. 285).*

Segundo Nancy Malschitzky (2012) autora de um artigo sobre a importância da gestão de carreira e do seu planeamento podemos referir que o planeamento de uma carreira e por sua vez a sua gestão podem ser trabalhados a partir de uma necessidade do desenvolvimento de competências, levando assim o colaborador a atender às necessidades impostas pelo mercado de trabalho.

Assim sendo a autora defende que “*Esse planeamento pode ser elaborado ainda na fase académica, na qual o aluno poderá prospectar seus anseios em termos de vivenciar a teoria aprendida em empresas que disponibilizam oportunidades de estágios” (Malschitzky, 2012, p. 153).*

Por fim percebe-se então que o um bom planeamento e uma boa gestão de carreiras é muito importante para a vida profissional de cada indivíduo pois, segundo a autora, uma boa escolha de uma carreira “*...deve seguir um planeamento e uma gestão que seja capaz de promover satisfação no cumprimento de sua missão e não apenas o cumprimento do horário de trabalho, para que, ao final do período contratado, receba somente a recompensa financeira, ainda que tenha sido sofrível sua presença diária naquele ambiente” (Malschitzky, 2012, p. 153).*

Stress Ocupacional

Relativamente ao *stress* ocupacional, ou no trabalho como é vulgarmente mencionado, podemos fazer a seguinte revisão de literatura:

Segundo Lazarus (1995), este citado por Gomes *et al.* (2013), este propõe um modelo transacional cognitivo, motivacional e relacional que defende que “*a compreensão do stress a contextos de trabalho implica analisar os padrões individuais de resposta às condições ambientais adversas e não apenas identificar os fatores que tornam a situação numa situação de stress para cada indivíduo*” (Gomes, Oliveira, Esteves, Alvelos, & Afonso, 2013, p. 9).

Segundo a autora de um estudo sobre os fatores específicos de *stress* no trabalho dos enfermeiros, estes definem o agente do *stress* como “*fonte, situação, circunstância ou acontecimento indutor de experiências de stress*” (Martins, 2003, p. 8). Por sua vez, a autora faz referência à teoria transacional, e esta refere que “*a condição da causa do stress depende do tipo de avaliação que a pessoa faz da situação, da sua vulnerabilidade à mesma, ou seja, das suas características individuais e das estratégias de coping (Lazarus, 1991, 1993)*” (Martins, 2003, p. 8).

Por fim a autora fez referência a Ivancevich e Matteson (1980), citados por Peiró (1993) que referem que existe “*quatro categorias de agentes de stress:*

Do ambiente físico; de nível individual (desempenho de papel e desenvolvimento da carreira); de nível grupal (relações interpessoais e pressões de grupo); de nível organizacional” (Martins, 2003, p. 8).

O *stress* ocupacional pode também ser definido segundo Sadir e Lipp (2009) “*com ênfase nos fatores do trabalho que excedem a capacidade de enfrentamento do indivíduo (agentes de stress organizacionais) ou nas respostas fisiológicas, psicológicas e*

comportamentais dos indivíduos aos agentes de stress (Jex,1998; Jones & Kinman, 2001)” (Sadir & Lipp, 2009, p. 115).

Segundo Camara *et al.* “*o stress tem-se manifestado ao longo dos últimos anos como um autêntico «vírus» que inibe o potencial humano instalado nas organizações e, mais grave, indutor de fortes disfuncionamentos e elevados custos nas organizações em geral e dos indivíduos em particular (...). O stress nas organizações emerge, quer por causas internas (que apenas têm a ver com o indivíduo, enquanto pessoa), quer por causas externas (condições a que o indivíduo está sujeito). Estas causas, quer internas, quer externas, são normalmente denominadas fontes de stress.*

As fontes internas ao indivíduo são as exigências ou as pressões que ele exerce sobre si próprio como, por exemplo, o seu sentido de responsabilidade, a sua obrigação, o seu perfeccionismo, a sua culpabilização, o seu autocriticismo.

As fontes externas são as exigências ou as pressões de que o indivíduo é alvo, tais como: a carga do trabalho, a responsabilidade por pessoas ou materiais, as pressões financeiras, familiares, ambientais, (...)” (Camara, Guerra, & Rodrigues, 1998, p. 192).

Relação entre o *Stress* ocupacional e a Satisfação no trabalho

Segundo Cruz e Abellán, autores de estudo científico realizado na área da enfermagem, uma exposição prolongada ao *stress* ocupacional provoca um grande desgaste ao nível profissional, neste caso nos enfermeiros, e este é caracterizado por altos níveis de “*...exaustão emocional, que se referem à diminuição ou perda de recursos emocionais, à despersonalização ou ao desenvolvimento de atitudes negativas perante os pacientes e, por último, à falta de realização pessoal, que provoca tendências de avaliar o próprio trabalho de forma negativa. As consequências do desgaste profissional incluem*

fadiga mental, falta de motivação, aumento do risco de doenças cardiovasculares, transtornos musculoesqueléticos, baixos níveis de rendimento, baixa produtividade e absentismo” (Cruz & Abellán, 2015, p. 544).

Atualmente a Satisfação no trabalho é apontada como preditor da permanência no trabalho, motivação e produtividade no trabalho. Porém segundo os autores deste artigo “...o nível de satisfação no trabalho dos enfermeiros está diminuindo em todo o mundo. As principais fontes de insatisfação dos enfermeiros abrange a falta de pessoal e a falta de reconhecimento profissional.” (Cruz & Abellán, 2015, p. 544)

Satisfação no Trabalho

No que diz respeito à Satisfação no Trabalho, esta tem sido um tema muito abordado entre os demais autores da área do comportamento organizacional.

Segundo Siqueira (2008), o tema satisfação no trabalho tem sido um tema muito estudado e quando este tema começou a ser estudado os autores começaram pela “*procura por compreensão dos sentimentos que emergiam entre os trabalhadores foi marcada pela aproximação de satisfação com o processo motivacional. Por longo tempo satisfação e motivação no trabalho estiveram juntas nas teorias que tratavam das características individuais responsáveis por comportamentos de trabalho, tais como: teoria de motivação-higiene (Herzberg, Mausner e Snyderman, 1959), teoria de satisfação de necessidades (Vroom, 1964) e teoria de expectativas e instrumentalidade (Hackman e Porter, 1971). Estes estudiosos defendiam a noção de ser a satisfação no trabalho um componente da motivação que levava trabalhadores a apresentarem indicadores de comportamentos de trabalho importantes para os interesses empresariais, tais como aumento do desempenho e da produtividade, permanência na empresa e redução de faltas ao trabalho. Dentro desta perspectiva, satisfação foi estudada como uma “causa” de comportamentos no trabalho.*

Posteriormente, entre os anos de 1970 e 1980, período em que o conceito de atitude dominava o pensamento de estudiosos do comportamento humano, satisfação no trabalho passou a ser concebida como uma atitude. Nesta época, satisfação também era tida como um fator com capacidade de prever diferentes comportamentos de trabalho, tais como produtividade, desempenho, rotatividade e absentismo (Tiffin e McCormick, 1975). Ainda hoje é possível encontrar o conceito de satisfação no trabalho sendo tratado como atitude, especialmente em manuais do comportamento organizacional (Hellriegel, Slocum e Woodman, 2001; Robbins, 1998), seja por meio de sua compreensão como fator motivacional ou por sua natureza atitudinal, entende-se que um trabalhador satisfeito seja também produtivo.

(...) A partir dos anos de 1990, o interesse dos pesquisadores por emoções que emergem no contexto de trabalho reduziu o status abrangente de satisfação e tiveram grande impulso investigações acerca de outros conceitos afetivos, tais como afetos positivos e negativos, estado de ânimo e emoções discretas que abarcam as experiências emocionais no contexto de trabalho e que se tornaram importantes para a compreensão de fenômenos como stress, burnout, sofrimento e saúde mental dos trabalhadores (Brief e Weiss, 2002; Gondim e Siqueira, 2004). Satisfação no trabalho entra no século XXI como um dos múltiplos conceitos que abordam a afetividade no ambiente de trabalho ou, mais especificamente, como um vínculo afetivo do indivíduo com o seu trabalho (Siqueira e Gomide Jr., 2004). Passa a ser compreendida como um resultado (output) do ambiente organizacional sobre a saúde do trabalhador e é apontada como um dos três componentes psicossociais do conceito de bem-estar no trabalho, ao lado de envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo (Siqueira e Padovam, s/d)” (Siqueira, 2008, p. 265 e 266) .

Segundo Martinez e Paraguay que citam Fraser (1983) a *“Satisfação no trabalho é um fenómeno complexo e de difícil definição. Uma parte dessa dificuldade decorre da satisfação no trabalho ser um estado subjetivo em que a satisfação com uma situação ou evento pode variar de pessoa para pessoa, de circunstância para circunstância, ao longo do tempo para a mesma pessoa e estar sujeita a influências de forças internas e externas ao ambiente de trabalho imediato (Fraser, 1983)”* (Martinez & Paraguay, 2003, p. 60).

Motivação no Trabalho

Em relação à motivação esta tem sido estudada com alguma dificuldade devido à sua relação com satisfação de cada indivíduo em particular, pois estes dois termos tem tendência em ser confundidos entre si.

Assim sendo sobre a motivação no trabalho pode-se fazer a seguinte revisão de literatura:

Segundo os autores de um artigo científico sobre a satisfação e motivação no trabalho este usam algumas citações de outros autores sobre a motivação:

Luthans (1998), que por sua vez foi citado por Tella, Ayeni e Popoola¹ (2007, p. 2) *“afirma que a motivação é o processo que estimula, energiza e sustenta o comportamento e desempenho. Ou seja, é o processo de estimular as pessoas à ação e alcançar uma tarefa desejada”*(...) *“motivação não deve ser pensada como a única explicação do comportamento, uma vez que interage e atua em conjunto com outros processos de mediação e com o ambiente”* (Bonfim, Stefano, & Andrade, 2010, p. 4).

Zanelli (2004) *“acrescenta que a origem da palavra motivação é do latim “motivus”, que significa mover. Assim, a palavra motivação assume o significado de*

“tudo aquilo que pode fazer mover”, “tudo aquilo que causa ou determina alguma coisa”, ou até mesmo “o fim ou razão de uma ação” (Bonfim, Stefano, & Andrade, 2010, p. 4).

Segundo Spector (2003), *“motivação é um conceito que tem sido discutido intensamente e de difícil definição, geralmente descrito como um estado interior do indivíduo que o induz a assumir determinados tipos de comportamentos. Motivação tem a ver com direção, persistência e intensidade do comportamento do indivíduo com o passar do tempo, optando por comportamentos específicos dentro de muitos prováveis. A motivação vista por outra perspectiva, refere-se ao desejo de adquirir algo ou alcançar algum objetivo, ou seja, o desejo a vontade a necessidade, resultam em motivação”* (Bonfim, Stefano, & Andrade, 2010, p. 4).

Segundo Júnior e Oliveira, autores de um artigo científico sobre motivação, esta para além de representar o efeito de motivar ou o ato de motivar, motivação pode ser definida segundo as seguintes citações retiradas pelos autores do artigo:

Segundo Ferreira (2006), diz respeito ao conjunto *“[...] de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam a conduta de um indivíduo”* (Júnior & Oliveira, 2009, p. 6).

Robbins (2002, p. 151), define motivação *“[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”* (Júnior & Oliveira, 2009, p. 6).

Chiavenato (1994, p. 165) *“[...] a motivação pode ser conceituada como o esforço e tenacidade exercidos pela pessoa para fazer algo ou alcançar algo”* (Júnior & Oliveira, 2009, p. 6).

Para Soto (2002, p. 118) *“A motivação é a pressão interna surgida de uma necessidade, também interna, que excitando (via eletroquímica) as estruturas nervosas,*

origina um estado energético que impulsiona o organismo à atividade iniciando, guiando e mantendo a conduta até que alguma meta (objetivo, incentivo) seja conseguida ou a resposta seja bloqueada [...] (Soto, 2002, p. 118)” (Júnior & Oliveira, 2009, p. 6).

Em suma segundo os autores deste artigo existem três teorias mais relevantes sobre a motivação: a teoria da Hierarquia das Necessidades, as teorias X e Y e a teoria dos dois fatores (teoria dos fatores higiênicos e motivacionais).

Teoria de Herzberg, os Fatores Higiênicos e Motivacionais

“Herzberg (Herzberg apud Schimidt, 2000, p. 37) desenvolveu uma teoria de motivação no trabalho, verificou e evidenciou através de muitos estudos práticos a presença de que dois fatores distintos devem ser considerados na satisfação do cargo, que são os Fatores Higiênicos e os Motivacionais.

Fatores Higiênicos

Estes fatores referem-se às condições que rodeiam o colaborador enquanto trabalha, como sendo, as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, os tipos de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os trabalhadores, os regulamentos internos, as oportunidades existentes, etc. Herzberg, contudo, considera esses Fatores Higiênicos muito limitados na sua capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores.

Assim, quando esses fatores do ambiente de trabalho são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação.

Fatores Motivacionais

Estes fatores referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os Fatores Motivacionais que produzem algum efeito duradouro de satisfação e de aumento da produtividade, em níveis de excelência.

O termo motivação, para Herzberg, envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional. Quando os Fatores Motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação, quando são precários, provocam ausência de satisfação” (Gomes & Michel, 2007, p. 4).

Teoria de Maslow, A Hierarquia das Necessidades

“Em 1954, Maslow (Maslow apud Schimidt, 2000, p. 27) formulou o seu conceito de hierarquia das necessidades, que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu essa hierarquia porque o homem é uma criatura que expande as suas necessidades no decorrer da vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

A hierarquia das necessidades de Maslow é a seguinte:

1 – Necessidades Fisiológicas

São as que respondem pela manutenção da vida e conservação da espécie, como as de alimentação e de sexo.

2 – Necessidades de Segurança

Este grupo de necessidades compreende o desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças.

3 – Necessidades Sociais

Uma vez que as necessidades fisiológicas e, posteriormente, as de segurança estejam razoavelmente satisfeitas, aparecem as sociais como dominantes na escala.

Estas vinculam-se à vontade da pessoa de ser aceite por outras socialmente, bem como de desenvolver, com as mesmas, um relacionamento amistoso.

4 – Necessidades de Estima

Correspondem ao desejo da pessoa de desenvolver uma auto-imagem positiva e de receber atenção e reconhecimento dos outros, desde que tenham sido satisfeitas as necessidades sociais. A satisfação das necessidades provoca, por sua vez, sentimentos de auto-confiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário.

5 – Necessidades de Auto-Realização

Após terem sido satisfeitas as necessidades de estima, surgem as de autorrealização, que correspondem à categoria mais alta na escala, que se referem à realização máxima do potencial individual e, segundo Maslow, resumem-se à ideia de que “o que um homem é capaz de ser, deve ser” (Gomes & Michel, 2007, p. 3).

Com base no enquadramento da literatura que foi efetuado, foram propostas as seguintes hipóteses:

H₁ - As práticas de gestão de carreira influenciam, negativa e significativamente, o *stress*.

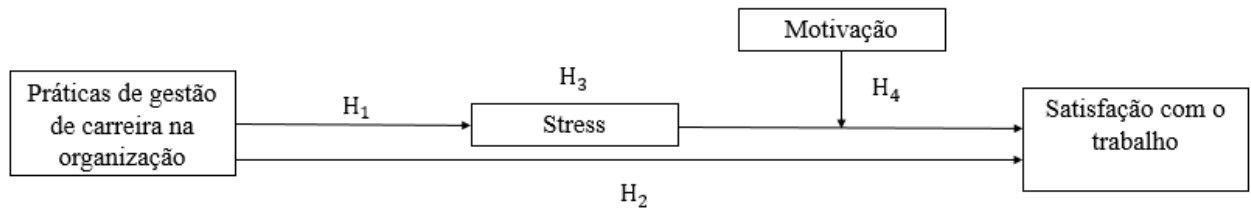
H₂ - As práticas de gestão de carreira influenciam, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho.

H₃ - O *stress* medeia a relação positiva entre as práticas de gestão de carreira e a satisfação com o trabalho.

H₄ - A motivação modera a relação negativa entre *stress* e satisfação com o trabalho, de tal forma que, esta relação fica mais fraca na presença de elevados níveis de motivação.

Por fim e com base na literatura, foi proposto o seguinte modelo de investigação:

Figura 1: Modelo de análise



Método

Participantes

No que diz respeito à amostra esta é uma amostra de conveniência e é constituída por 144 respostas ao inquérito por questionário, o qual foi aplicado a participantes empregados.

Relativamente ao género dos participantes que responderam ao questionário 58.30% eram do género feminino e 41.70% eram do género masculino (Tabela 4, Anexo 3).

Já no que diz respeito à variável número de filhos que os participantes têm esta tem uma média 0.96 filhos.

Relativamente à variável idade esta teve uma maior incidência de resposta na opção dos 36 anos aos 45 anos com 29.20%, por sua vez uma menor incidência de resposta na opção dos 18 anos aos 25 anos com 19.40%, como se pode conferir na Tabela 5, Anexo 4.

Já quanto à escolaridade a opção que obteve uma maior percentagem sofreu um empate entre duas opções sendo estas a “*Licenciatura*” e o “*Ensino Secundário*”, em que

ambas obtiveram 36.10% e, por sua vez, a opção que obteve uma menor percentagem foi a “*Menos do que o 4.º ano*” com 0.70%, como se verifica na Tabela 6, Anexo 5.

Em relação ao tipo de indústria onde trabalham, a opção de resposta que obteve uma maior percentagem foi a de “*Vendas*” com 22.90% e, por sua vez, a opção de resposta que obteve a menor percentagem foi a da “*Manufatura*” com 1.40%, como se pode conferir na Tabela 7, Anexo 6.

No que diz respeito ao papel na organização onde se encontram inseridos 41.70% dos participantes respondeu que eram colaboradores e por sua vez o papel que obteve menor percentagem de respostas foi o de gestor com 5.60%, como se verifica na Tabela 8, Anexo 7.

Relativamente à pergunta “*Há quanto tempo trabalha nesta organização?*” a opção de resposta que obteve uma maior percentagem foi a “*Acima de 10 anos*” com 39.60% e, por sua vez, a opção que obteve menor percentagem foi a “*Não aplicável*” com 2.8%, como se pode observar na Tabela 9, Anexo 8.

Instrumentos

Relativamente ao inquérito por questionário, este encontra-se em anexo (Anexo 1 e 2), e está dividido em cinco partes: a primeira parte é referente às Práticas da Gestão de Carreira, a segunda parte é referente à Motivação no Trabalho, a terceira parte é referente ao *Stress* Ocupacional, a quarta parte é referente à Satisfação no Trabalho e por fim a quinta parte é relativa aos Dados Demográficos dos respondentes.

Para medir as Práticas da Gestão de Carreiras, foi utilizada a escala de Práticas da Gestão de Carreiras de Ascensão (2009). A escala é composta por quinze itens e as respostas são feitas numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 – Discordo

Totalmente a 5 – Concordo Totalmente. Um exemplo, de um item é “*Participo na construção do meu plano individual de carreira*”. O índice de consistência interna da escala é de 0.85.

Para medir a Motivação no Trabalho, foi utilizado o questionário de Júnior e Oliveira, de 2009. O questionário é composto por duas partes, a primeira é composta por doze itens e as respostas são feitas numa escala de *Likert* de quatro pontos, variando entre 1 – Discordo Totalmente a 4 – Concordo Totalmente. Um exemplo, de um item é “*Sinto-me seguro contra arbitrariedades.*” A segunda parte do questionário mede o grau de motivação no trabalho com apenas uma pergunta para medir o mesmo e a resposta é feita variando entre 1 – Desmotivado a 4 – Muito motivado. O índice de consistência interna da escala é de 0.85.

Para medir o *Stress* Ocupacional, foi utilizada a escala de *Stress* Percebido de Cohen, Kamarck e Mermelstein, de 1983. A escala é composta por dez itens e as respostas são feitas numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 – Nunca a 5 – Sempre. Um exemplo, de um item é “*Se sentiu nervosa/a, e em stress?*”. O índice de consistência interna da escala é de 0.88.

Para medir a Satisfação no Trabalho, foi utilizada a escala de Satisfação no Trabalho de Siqueira, de 1995. Esta escala possui duas versões em que uma é completa e a outra é reduzida. A escala que foi utilizada foi a versão reduzida de Siqueira (1995) e é composta por quinze itens e as respostas são feitas numa escala de sete pontos, variando entre 1 – Totalmente Insatisfeito a 7 – Totalmente Satisfeito. Um exemplo, de um item é “*Com a variedade de tarefas que realizo*”. O índice de consistência interna da escala é de 0.90.

Procedimentos

No que diz respeito, à técnica de investigação utilizada, a escolhida para este estudo foi a do inquérito por questionário, auto-administrado, divulgado *online*.

Quanto aos procedimentos aplicados, o inquérito por questionário foi colocado *online* nas redes sociais *Facebook* e *LinkedIn* entre os meses de abril e julho de 2019 e, posteriormente, tendo sido reaberto apenas durante o mês de setembro, foi construído numa ferramenta do *Google* denominada de *Google Forms*, por sua vez este foi partilhado diariamente para incentivar a participação voluntária no estudo. Outro procedimento de aplicação do inquérito por questionário foi passar a pessoas que não possuíam acesso às redes sociais anteriormente referidas. Neste caso, questionário foi elaborado no *Word*, de forma a poderem participar no estudo em questão.

A amostra de estudo é uma amostra por conveniência, visto ter sido recolhida através de inquéritos por questionário.

Quanto à análise dos dados esta foi processada através do *software* do SPSS *statistics* 24 e de uma ferramenta do SPSS chamada de Macro PROCESS (Preacher e Hayes, 2018), pois foi no *software* do SPSS que se construiu uma base de dados com os dados obtidos nos questionários.

Em seguida procedeu-se à realização de uma análise descritiva aos dados demográficos de forma a caracterizar a amostra obtida.

Posteriormente realizou-se duas regressões lineares simples, para se poder analisar as primeiras duas hipóteses do estudo, H_1 e H_2 .

Para se analisar a H_3 foi realizada uma análise de mediação através da Macro PROCESS com o modelo 4. Para se analisar a H_4 foi realizada uma análise de moderação através da Macro PROCESS com o modelo 1.

Análise dos Resultados

A análise das primeiras duas hipóteses só foi possível devido à verificação de todos os pressupostos correspondentes à regressão linear simples: a regressão é linear nos coeficientes; o valor esperado dos resíduos é zero $E(\varepsilon_i)=0$; as variáveis dependentes são não correlacionadas com os resíduos: $Cov(\varepsilon_i X) = 0$; existe ausência de correlação entre os resíduos: $Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_j) = 0, i \neq j$; a variância dos resíduos é constante: $Var(\varepsilon_i) = \sigma^2$ (Homocedasticidade); a normalidade dos resíduos: $\varepsilon_i \cap N(0, \sigma^2)$; e ausência de correlação entre as variáveis independentes (multicolinearidade).

Na Tabela 1, estão representadas a estatística descritiva e as correlações entre as todas as variáveis estudadas.

Tabela 1: Estatística descritiva e correlações entre as variáveis

	Média	1.	2.	3.	4.
1. PGC	3.04	1			
2. <i>Stress</i> Ocupacional	2.73	-0.16	1		
3. Motivação no Trabalho	2.70	0.22**	-0.70	1	
4. Satisfação no Trabalho	4.01	0.77**	-0.22**	0.11	1

**p < .01

H₁ – A influência negativa das práticas de gestão de carreiras no *stress* ocupacional:

A hipótese 1 sugeria que as práticas de gestão de carreiras influenciavam negativa e significativamente, o *stress* ocupacional do indivíduo. Através da regressão linear, foi possível obter-se os seguintes resultados: $F_{(1, 142)} = 3.792, p < .001$, com $R^2 = .019$.

Desta forma, existe suporte para afirmar que, nesta análise, as práticas de gestão de carreiras influenciavam significativamente o nível de *stress* ocupacional do indivíduo. O coeficiente obtido, $B = -.068, t_{(1, 142)} = -1.947$ com $p < .001$, significa que quando ocorre

o aumento de 1 unidade da variável práticas de gestão de carreiras, o *stress* ocupacional tende a diminuir 6.8%.

H₂ – A influência positiva das práticas de gestão de carreiras na satisfação no trabalho:

A hipótese 2 pretendia averiguar se as práticas de gestão de carreiras influenciavam positiva e significativamente, a satisfação no trabalho do indivíduo. Através da regressão linear foi possível obter-se os seguintes resultados: $F_{(1, 142)} = 209.164, p < .001$ com $R^2 = .593$.

Desta forma, confirma-se a segunda hipótese, ou seja, as práticas de gestão de carreiras influenciavam significativamente a satisfação no trabalho do indivíduo. O coeficiente obtido, $B = .803, t_{(1, 142)} = 14.463, p < .001$, significa que quando ocorre o aumento de uma unidade da variável práticas de gestão de carreiras, a satisfação no trabalho também aumenta em 80.3%.

H₃ – O *stress* medeia a relação entre as práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho:

A hipótese 3 propunha que o *stress* medeia a relação entre práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho. Para testar esta hipótese, foi utilizada a macro do PROCESS (Hayes, 2018), modelo 4, de forma a testar o modelo de mediação.

Os resultados mostram que o efeito indireto, através da amostragem *bootstrap*, do *stress* na relação entre as práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho, foi .02, com um intervalo de confiança de 95% de [.01, .04]. Uma vez que o intervalo de confiança a 95% excluiu zero, o efeito indireto revelou ser estatisticamente significativo, suportando a hipótese 3. O modelo explicou 60% da variabilidade dos dados (ver Tabela 2).

Tabela 2 – Efeito indireto da mediação do *stress* na relação entre práticas de gestão de carreiras e satisfação com o trabalho

De → Para	<i>B</i>	(<i>ES</i>)	IC (baixo)	IC (alto)
Efeito total	.80	.06	.69	.91
Efeito direto	.78	.06	.67	.89
Efeito indireto	.02	.01	.01	.04
<i>R</i> ²	.60**			

Nota. Os intervalos de confiança foram construídos com base em 5000 amostras;

ES = Erros standardizados. ** $p < .01$.

H₄ – A Moderação da variável motivação na relação entre *stress* e satisfação com o trabalho:

A hipótese 4 pressupõe que a relação entre *stress* e satisfação com o trabalho seria nivelada pela motivação, de tal forma que esta relação ficaria mais fraca na presença de elevados níveis de motivação.

Para testar esta hipótese, conduziu-se uma análise de moderação, nas quais se testou o efeito de moderação da motivação na relação entre *stress* e satisfação com o trabalho. Esta análise foi feita com recurso ao PROCESS, modelo 1 (Hayes, 2018).

Esta análise revelou um efeito de interação significativo entre a motivação e o *stress* ($B = .57, \beta = .26, \Delta R^2 = .01, p < .05$). Assim, os resultados mostraram que, para as pessoas com baixos níveis de motivação, experienciar *stress*, diminui a satisfação com o trabalho ($B = -.56, \beta = .19, p < .01, IC\ 95\% [-.92, -.18]$). Contudo, esta relação não se mostrou significativa para quem tem níveis elevados ($B = .07, \beta = .19, p > .05, IC\ 95\% [-.32, .45]$) e moderados níveis de motivação ($B = -.24, \beta = .13, p > .05, IC\ 95\% [-.50, .01]$), (ver figura 2). Assim, a hipótese 4 foi confirmada pelos dados.

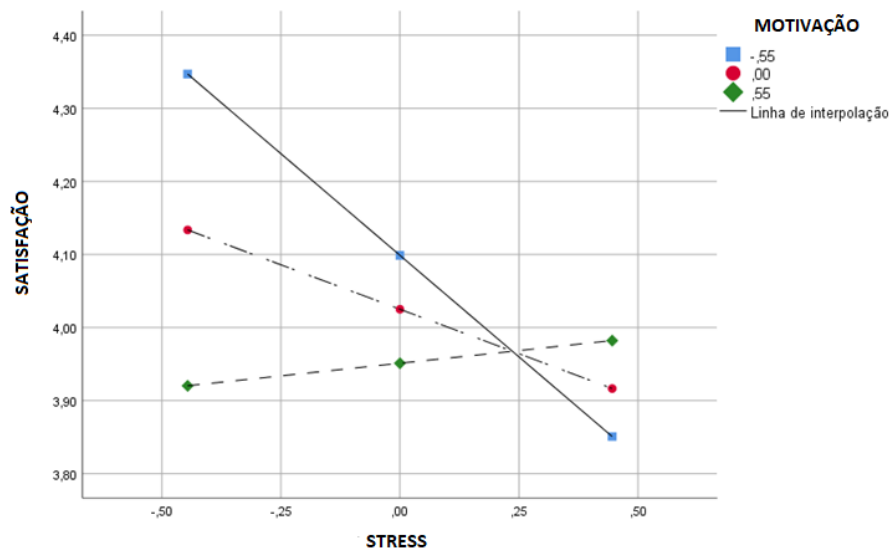
Tabela 3 - Efeito de moderação da motivação na relação entre *stress* e satisfação com o trabalho

Motivação	<i>B</i>	(<i>ES</i>)	IC 95% (baixo) L	IC 95% (alto) U
Satisfação com o trabalho				
-1 <i>DP</i>	-.56	.19	-.92	-.18
<i>M</i>	-.24	.13	-.50	.01
+1 <i>DP</i>	.07	.19	-.32	.45
<i>R</i> ²	.62**			

Nota. Coeficientes de regressão sem ser estandardizados. Tamanho das amostras

bootstrapped = 5000. L: limite mais baixo; U: limite mais alto; IC: Intervalo de confiança;

ES: Erro estandardizado. ** $p < .01$.

Figura 2: - Efeito moderador da motivação na relação entre *stress* e satisfação com o trabalho

Discussão de Resultados e Conclusões

No que diz respeito à discussão de resultados podemos começar por relembrar quais são os objetivos específicos do estudo: a análise se as práticas de gestão de carreiras influenciam, negativa e significativamente, o *stress*; se as práticas de gestão de carreiras

influenciam, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho; se o *stress* medeia a relação positiva entre as práticas de gestão de carreira e a satisfação com o trabalho e, se a motivação modera a relação negativa entre *stress* e satisfação com o trabalho, de tal forma que, esta relação fica mais fraca na presença de elevados níveis de motivação.

Já no que diz respeito à análise de resultados o que se pode referir através dos dados fornecidos e do Modelo de Análise é que relativamente às primeiras duas hipóteses em estudo, estas foram analisadas a partir dos coeficientes resultantes da regressão linear e, desta forma, foi possível chegar a algumas conclusões que vão de acordo com a literatura estudada nesta dissertação.

H₁ - As práticas de gestão de carreira influenciam, negativa e significativamente, o *stress*.

As práticas de gestão de carreiras podem afetar o *stress* ocupacional de forma negativa em 6.8%, ou seja, se houver uma melhor aplicação das práticas de gestão de carreiras o *stress* ocupacional diminui 6.8% por cada aumento de uma unidade de uma melhor aplicação das práticas de gestão de carreiras.

Por isso segundo Camelo e Angerami (2008), os autores de um artigo científico sobre riscos psicossociais estes resultados vão contra aos resultados do seu estudo, pois estes defendem que existe uma expectativa no que diz respeito ao “desenvolvimento de carreira pode ser uma fonte de stress, particularmente nas organizações que enfatizam a relação entre o desenvolvimento na carreira e a competência ou mérito” (Camelo & Angerami, 2008).

H₂ - As práticas de gestão de carreira influenciam, positiva e significativamente, a satisfação com o trabalho.

Já no que diz respeito às práticas gestão de carreiras, a sua influência na satisfação no trabalho é positiva e caracterizada por um coeficiente de 80.3%, ou seja, se houver uma boa aplicação das práticas de gestão de carreiras a satisfação no trabalho aumenta 80.3% por cada aumento de uma unidade de uma boa aplicação das práticas de gestão de carreiras.

H₃ - O *stress* medeia a relação positiva entre as práticas de gestão de carreira e a satisfação com o trabalho.

Relativamente à mediação da variável *stress* na relação entre as práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho, os resultados mostram que o efeito indireto, do *stress* na relação entre as práticas de gestão de carreiras e a satisfação com o trabalho revelou ser estatisticamente significativo.

H₄ - A motivação modera a relação negativa entre *stress* e satisfação com o trabalho, de tal forma que, esta relação fica mais fraca na presença de elevados níveis de motivação.

No que diz respeito à moderação da variável motivação quando existe uma interação entre o *stress* e a satisfação com o trabalho, o resultado da moderação da variável motivação permitiu concluir que estas têm um efeito de interação significativo com o *stress* pois, para as pessoas com baixos níveis de motivação, experienciar *stress*, diminui a satisfação com o trabalho. Contudo a relação não se mostrou significativa para quem tem níveis elevados de interação entre *stress* e a satisfação com o trabalho.

Após uma reflexão e tendo em conta os autores consultados anteriormente no enquadramento teórico, deve-se ter em consideração o quanto é importante que as organizações tenham uma boa gestão de carreiras para auxiliar os colaboradores da organização para que, por sua vez, se possam evitar as situações de elevados níveis de

stress dos colaboradores pois, assim conseguem mais rapidamente atingir os objetivos com colaboradores satisfeitos e motivados com o seu trabalho e assim poderão produzir mais e melhor.

É também indispensável perceber quais as causas que provocam o *stress* nos colaboradores, para quando se está a preparar o planeamento da gestão da carreira dos colaboradores se ter em conta essas mesmas causas para se poder contornar esses problemas para que os colaboradores se adaptem às novas situações e assim motivá-los para o trabalho a desenvolver.

Deste modo, pode-se reduzir tempo, recursos humanos e recursos financeiros quando se toma a decisão de se realizar uma boa gestão de carreira em determinada organização, pois tanto beneficia o colaborador como a organização.

Limitações ao Estudo e Propostas Futuras

As limitações ao estudo encontradas foram, obviamente, os resultados apresentados uma vez que amostra era de pequena dimensão (N = 144). Por sua vez as observações também são resposta a um único momento e sem caracterizar o universo.

Outra limitação foi o tempo.

Uma proposta futura seria realizar uma investigação longitudinal focada numa única organização, assim este estudo poderia ter uma maior credibilidade, para poder observar, em vários momentos, o grupo dos participantes nesse estudo e assim inferir melhor sobre o estudo destas variáveis.

Referências Bibliográficas

- Bonfim, T. M., Stefano, S. R., & Andrade, S. M. (Setembro de 2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná - Uma análise a partir do clima organizacional. *XIII SEMEAD - Seminários em Administração*. Obtido em 27 de Setembro de 2019, de <http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/574.pdf>
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (1998). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. Publicações Dom Quixote, Lda.
- Camelo, S. H., & Angerami, E. L. (12 de Abril de 2008). *Riscos psicossociais no trabalho que podem levar ao estresse: uma análise da literatura*. Ribeirão Preto: Ciência, Cuidado e Saúde 2008 Abr/Jun; 7(2):232-240. Obtido de Ciência, Cuidado e Saúde: <http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/5010/3246>
- Carroll, & Brown. (1998). *Tratamentos Naturais, Saúde e Bem - Estar: Combater o Stress*. Lisboa: Selecções do Reader's Digest, SA.
- Cruz, S. P., & Abellán, M. V. (2015). *Desgaste profissional, stress e satisfação no trabalho do pessoal de enfermagem em um hospital universitário* (Vol. 23). Ribeirão Preto, Brasil: Revista Latino-Americana de Enfermagem. Obtido em 24 de Outubro de 2019, de http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-11692015005042586&script=sci_arttext&tlng=pt
- Dutra, J. (28 de Fevereiro de 2008). *Gestão de Carreiras*. GV.Executivo; Especial: Carreiras 56 vol.7, Nº1, jan/fev 2008. Obtido de FGV SB Sistema de Bibliotecas: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34084/32891>

- Gomes, A. R., Oliveira, S., Esteves, A., Alvelos, M., & Afonso, J. (28 de Fevereiro de 2013). *Stress, avaliação cognitiva e burnout: Um estudo com professores do ensino superior*. Revista Sul-Americana de Psicologia, Volume 1, Número 1, Jan/Julho, 2013. Obtido de RepositóriUM:
<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/25763/1/8-Artigo-2012-2013-SO%20profs%20universit-Descriptivo-R%20Gomes%20et%20al-Revista%20Sul-Americana%20de%20Psicologia.pdf>
- Gomes, E. D., & Michel, M. (Dezembro de 2007). A Motivação de Pessoas nas Organizações e suas Aplicações para Obtenção de Resultados. pp. 1 - 6. Obtido em 7 de Janeiro de 2019, de
http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/kc7xkuqpezmwbo8_2013-4-30-10-35-34.pdf
- Gomes, J. F., Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cardoso, C. C., & Marques, C. A. (2008). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Gomes, J. H. (28 de Fevereiro de 2016). *Gestão de Carreiras: As Implicações no Desempenho dos Agentes da Polícia Nacional de Angola*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Policiais e Segurança Interna ISCPPI - Dissertações do Ciclo de Estudos de Mestrado Integrado em Ciências Policiais. Obtido de Repositório Comum:
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/15561/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_%20J%C3%BAlio%20Gomes%20_Revis%C3%A3o_Final.pdf

Gonçalves, S. P. (2017). *Motivação e Satisfação no Trabalho*. Em S. P. Gonçalves, *Aulas da Unidade Curricular de Comportamento Organizacional*.

Júnior, P. E., & Oliveira, J. L. (2, 3 e 4 de Julho de 2009). *Motivação no Trabalho: Avaliando o Ambiente Organizacional*. V Congresso Nacional de Excelência em Gestão, pp. 1 - 17. Obtido em 16 de Janeiro de 2019, de http://www.inovarse.org/artigos-por-edicoes/V-CNEG-2009/T8_0191_0811.pdf

Leal, J. S. (2013). *As Práticas de Gestão de Carreiras e o Comprometimento Organizacional: Um Estudo com Trabalhadores Residentes em Portugal*. Lisboa: Instituto Superior de Gestão: Departamento de Mestrados. Obtido de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/7103/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Janayna_Leal.pdf

Lipp, M. E., & Tanganelli, M. S. (28 de Fevereiro de 2002). *Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres*. Campinas: Revista de Psicologia: Reflexão e Crítica, 15(3), pp. 537-548. Obtido em 16 de Janeiro de 2019, de SciELO: <http://www.scielo.br/pdf/prc/v15n3/a08v15n3>

Malschitzky, N. (2012). *A importância da orientação de carreira na empregabilidade* (Vol. 15). Curitiba, Brasil: Revista F A E. Obtido em 24 de Outubro de 2019, de <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/159/100>

Martinez, M. C., & Paraguay, A. I. (2003). *Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos*. pp. 59-78. Obtido em 7 de Janeiro de 2019, de <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851/27583>

Martins, M. d. (28 de Fevereiro de 2003). *Situações indutoras de stress no trabalho dos enfermeiros em ambiente hospitalar*. Viseu: Revista Millenium RE - Número 28 -

Outubro de 2003. Obtido de Repositório do Instituto Politécnico de Viseu:

<http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/602/1/SITUA%C3%87%C3%95ES%20INDUTORAS%20DE%20STRESS%20NO.pdf>

Sadir, M. A., & Lipp, M. E. (28 de Fevereiro de 2009). *As Fontes de Stress no Trabalho*.

Campinas: Revista de Psicologia da IMED, vol.1, n.1, p. 114-126. Obtido de

Revista de Psicologia da IMED:

<https://seer.imed.edu.br/index.php/revistapsico/article/view/16/16>

Siqueira, M. M. (2008). Satisfação no Trabalho. Em M. M. Siqueira, & cols, *Medidas do*

comportamento organizacional (pp. 265 - 274). Obtido em 7 de Janeiro de 2019, de

http://srvd.grupoa.com.br/uploads/imagensExtra/legado/S/SIQUEIRA_Mirlene_Maria_Matias/Medidas_Do_Comportamento_Organizacional/Liberado/Cap_16_Satisfacao.pdf

Tolfo, S. d. (28 de Fevereiro de 2002). *A carreira profissional e seus movimentos: revendo*

conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Revista Psicologia

Organizações e Trabalho versão On-line ISSN 1984-6657, vol.2, nº2, Julho -

Dezembro; pg. 30 -63. Obtido de PEPSIC:

http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572002000200003

Anexos

Anexo 1: Inquérito por questionário divulgado online

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação no Trabalho

Estamos a realizar um estudo sobre a Influência da Gestão de Carreiras na Motivação no Trabalho, no Stress Ocupacional e na Satisfação no Trabalho no âmbito da Dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar.

As suas respostas são absolutamente confidenciais, só tendo acesso a elas a equipa de investigação.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é exclusivamente a sua opinião pessoal.

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende.

Responda, por favor, a todas as questões, sem interrupções.

Obrigado pela sua colaboração

*Obrigatório

Parte I

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, uma das seguintes possibilidades de resposta:

- Discordo Totalmente;
- Discordo Parcialmente;
- Não discordo nem concordo;
- Concordo Parcialmente;
- Concordo Totalmente.

1. Nesta empresa é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.

*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

2. A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.

*

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

3. Participo na construção do meu plano individual de carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

4. O feedback que a minha chefia dá, permite-me desenvolver as minhas competências. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

5. Quando necessito, é dado aconselhamento de carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da empresa). *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

6. A empresa permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

7. A minha chefia deu – me a conhecer as pessoas certas para me ajudar a desenvolver a minha carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

8. As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, ...). *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

9. É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros, atendimento para esclarecimento de dúvidas,...) *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

10. Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

11. Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

12. A rotação das pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Não discordo nem concordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

13. A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Não discordo nem concordo
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

14. As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das mais-valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Não discordo nem concordo
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

15. O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo Parcialmente
 Não discordo nem concordo
 Concordo Parcialmente
 Concordo Totalmente

Parte II

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, uma das seguintes possibilidades de resposta:

- Discordo Totalmente;
- Discordo;
- Concordo;
- Concordo Totalmente.

16. Sinto-me seguro contra arbitrariedades. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

17. Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

18. Tenho uma vida pessoal satisfatória. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

19. Meu trabalho me proporciona prestígio/status. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

20. Tenho boas condições de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

21. Os regulamentos e políticas organizacionais são iguais perante a lei. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

22. Tenho um trabalho desafiador e interessante. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

23. Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
- Discordo
- Concordo
- Concordo Totalmente

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

24. Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

25. Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

26. Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

27. Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo Totalmente
 Discordo
 Concordo
 Concordo Totalmente

28. Como avalia o seu grau de motivação? *

Marcar apenas uma oval.

- Desmotivado
 Pouco motivado
 Motivado
 Muito motivado

Parte III

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, uma das seguintes possibilidades de resposta:

- Nunca;
- Raramente;
- Às vezes;
- Frequentemente;
- Sempre.

27/09/2019

Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

29. Esteve preocupado/a, por causa de alguma coisa que aconteceu inesperadamente? **Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

30. Se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes da sua vida? **Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

31. Se sentiu nervosa/a, e em stress? **Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

32. Sentiu confiança na sua capacidade para enfrentar os seus problemas pessoais? **Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

33. Sentiu que as coisas estavam a correr à sua maneira? **Marcar apenas uma oval.*

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

34. Sentiu que não aguentava com as coisas todas que tinha para fazer? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

35. Foi capaz de controlar as suas irritações? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

36. Sentiu ter tudo sob controlo? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

37. Se sentiu furioso/a por coisas que ultrapassaram o seu controlo? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

38. Sentiu que as dificuldades se estavam a acumular tanto, que não as conseguia ultrapassar? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

Parte IV

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, uma das seguintes possibilidades de resposta:

- Totalmente Insatisfeito;

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

- Muito Insatisfeito;
- Insatisfeito;
- Indiferente;
- Satisfeito;
- Muito Satisfeito;
- Totalmente Satisfeito.

39. Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

40. Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

41. Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

42. Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

43. Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

44. Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

45. Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

46. Com a capacidade de meu trabalho absorver-me. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

47. Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

48. Com o entendimento entre eu e meu chefe. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

49. Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

50. Com a maneira como meu chefe me trata. *

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

51. **Com a variedade de tarefas que realizo. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

52. **Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

53. **Com a capacidade profissional do meu chefe. ***

Marcar apenas uma oval.

- Totalmente Insatisfeito
- Muito Insatisfeito
- Insatisfeito
- Indiferente
- Satisfeito
- Muito Satisfeito
- Totalmente Satisfeito

Parte V

Por favor, dê-nos informação acerca do seguinte (apenas para propósito da investigação).

54. **Idade ***

Marcar apenas uma oval.

- 18 a 25
- 26 a 35
- 36 a 45
- Acima de 45

55. **Género ***

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

56. **Número de filhos ***

57. **Educação ***

Marcar apenas uma oval.

- Não aplicável
- Menos do que o 4ºano
- Ensino primário
- Ensino básico
- Ensino secundário
- CET, TeSP, bacharelato ou frequência universitária
- Licenciatura
- Mestrado ou Doutoramento

58. **Qual é o seu papel na organização? ***

Marcar apenas uma oval.

- Não aplicável
- Técnico
- Colaborador
- Supervisor
- Gestor

59. **Há quanto tempo trabalha nesta organização? ***

Marcar apenas uma oval.

- Não aplicável
- Menos de 1 ano
- 1 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- Acima de 10 anos


27/09/2019 Questionário sobre a Gestão de Carreira e a sua Influência sobre a Motivação no Trabalho, o Stress Ocupacional e a Satisfação n...

60. Qual é a indústria principal da sua empresa (selecione uma)? *

Marcar apenas uma oval.

- Agricultura e horticultura
- Manufatura
- Eletricidade e gás
- Construção
- Vendas
- Transportes e logística
- Comunicação
- Finanças
- Administração pública
- Serviço comunitário
- Entretenimento
- Educação
- Saúde
- Consultoria & serviços de investigação
- Tecnologia & informática

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Com tecnologia
 Google Forms

Anexo 2: Inquérito por questionário em formato papel



**ESTUDO SOBRE GESTÃO DE CARREIRA E A SUA INFLUÊNCIA
SOBRE A MOTIVAÇÃO NO TRABALHO, O *STRESS* OCUPACIONAL E
A SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

Estamos a realizar um estudo sobre a **Influência da Gestão de Carreiras na Motivação no Trabalho, no *Stress* Ocupacional e na Satisfação no Trabalho** no âmbito da Dissertação do Mestrado de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Politécnico de Tomar.

As suas respostas são absolutamente **confidenciais**, só tendo acesso a elas a equipa de investigação.

Não há respostas certas ou erradas. O que nos interessa é **exclusivamente a sua opinião pessoal.**

Se eventualmente se enganar a assinalar a sua resposta, risque essa resposta e marque a que pretende.

Responda, por favor, a todas as questões, sem interrupções.

Obrigado pela sua colaboração

Parte I

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1	2	3	4	5
<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo Parcialmente</i>	<i>Não discordo nem concordo</i>	<i>Concordo Parcialmente</i>	<i>Concordo Totalmente</i>

		1	2	3	4	5
1.	Nesta empresa é dada a formação necessária para desenvolver as minhas competências.					
2.	A minha chefia proporciona-me a possibilidade de frequentar a formação que necessito.					
3.	Participo na construção do meu plano individual de carreira.					
4.	O feedback que a minha chefia dá, permite-me desenvolver as minhas competências.					
5.	Quando necessito, é dado aconselhamento de carreira imparcial (isto é, tendo em conta os meus objetivos e não tanto os interesses da empresa).					
6.	A empresa permite a troca de ideias que facilitam a minha progressão na carreira.					
7.	A minha chefia deu – me a conhecer as pessoas certas para me ajudar a desenvolver a minha carreira.					
8.	As sessões de esclarecimento existentes ajudam os colaboradores a prepararem-se para novos desafios de carreira (isto é, assumir novas funções, ...).					
9.	É-me disponibilizada informação útil acerca da gestão e progressão de carreira (isto é, livros, atendimento para esclarecimento de dúvidas,...)					
10.	Tenho oportunidade de discutir a minha carreira e pedir aconselhamento à minha chefia.					
11.	Antes de assumir uma nova função ou responsabilidade, a empresa prepara o colaborador para esse desafio.					
12.	A rotação das pessoas por diferentes funções permite enriquecer a sua carreira.					
13.	A minha chefia tem um papel relevante na gestão da minha carreira.					
14.	As conversas de desenvolvimento permitem a identificação das mais-valias e necessidades de desenvolvimento, tendo em vista a progressão de carreira.					
15.	O plano de carreira nesta empresa é adaptado às características de cada colaborador.					

Parte II

2.1. Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1	2	3	4
<i>Discordo Totalmente</i>	<i>Discordo</i>	<i>Concordo</i>	<i>Concordo Totalmente</i>

		1	2	3	4
1.	Sinto-me seguro contra arbitrariedades.				
2.	Tenho bom relacionamento com meus superiores hierárquicos.				
3.	Tenho uma vida pessoal satisfatória.				
4.	Meu trabalho me proporciona prestígio/status.				
5.	Tenho boas condições de trabalho.				
6.	Os regulamentos e políticas organizacionais são iguais perante a lei.				
7.	Tenho um trabalho desafiador e interessante.				
8.	Tenho o devido reconhecimento pelo trabalho que realizo.				
9.	Meu trabalho me oferece oportunidades de progresso na carreira.				
10.	Tenho autonomia e responsabilidade no meu trabalho.				
11.	Minhas atividades funcionais me proporcionam oportunidades de crescimento pessoal.				
12.	Meu trabalho condiz com minha qualificação profissional.				

2.2. Como avalia o seu grau de motivação?

1. Desmotivado	2. Pouco motivado	3. Motivado	4. Muito motivado
----------------	-------------------	-------------	-------------------

Parte III

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1	2	3	4	5
<i>Nunca</i>	<i>Raramente</i>	<i>Às vezes</i>	<i>Frequentemente</i>	<i>Sempre</i>

		1	2	3	4	5
1.	Esteve preocupado/a, por causa de alguma coisa que aconteceu inesperadamente?					
2.	Se sentiu incapaz de controlar as coisas importantes da sua vida?					
3.	Se sentiu nervosa/a, e em <i>stress</i> ?					
4.	Sentiu confiança na sua capacidade para enfrentar os seus problemas pessoais?					
5.	Sentiu que as coisas estavam a correr à sua maneira?					
6.	Sentiu que não aguentava com as coisas todas que tinha para fazer?					
7.	Foi capaz de controlar as suas irritações?					
8.	Sentiu ter tudo sob controlo?					
9.	Se sentiu furioso/a por coisas que ultrapassaram o seu controlo?					
10.	Sentiu que as dificuldades se estavam a acumular tanto, que não as conseguia ultrapassar?					

Parte IV

Responda a cada um dos seguintes itens apresentados, escolhendo, para cada um, o número correspondente a uma das seguintes possibilidades de resposta:

1	2	3	4	5	6	7
<i>Totalmente Insatisfeito</i>	<i>Muito Insatisfeito</i>	<i>Insatisfeito</i>	<i>Indiferente</i>	<i>Satisfeito</i>	<i>Muito Satisfeito</i>	<i>Totalmente Satisfeito</i>

		1	2	3	4	5	6	7
1.	Com o espírito de colaboração dos meus colegas de trabalho.							
2.	Com o número de vezes que já fui promovido nesta empresa.							
3.	Com o meu salário comparado com o quanto eu trabalho.							
4.	Com o tipo de amizade que meus colegas demonstram por mim.							
5.	Com o grau de interesse que minhas tarefas me despertam.							
6.	Com o meu salário comparado à minha capacidade profissional.							
7.	Com a maneira como esta empresa realiza promoções de seu pessoal.							
8.	Com a capacidade de meu trabalho absorver-me.							
9.	Com as oportunidades de ser promovido nesta empresa.							
10.	Com o entendimento entre eu e meu chefe.							
11.	Com meu salário comparado aos meus esforços no trabalho.							
12.	Com a maneira como meu chefe me trata.							
13.	Com a variedade de tarefas que realizo.							
14.	Com a confiança que eu posso ter em meus colegas de trabalho.							
15.	Com a capacidade profissional do meu chefe.							

Parte V

Por favor, dê-nos informação acerca do seguinte (apenas para propósito da investigação).

1. Idade:

1. 18 a 25 2. 26 a 35 3. 36 a 45 4. Acima de 45

2. Género:

1. Feminino 2. Masculino

3. Número de filhos: _____**4. Educação:**

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0. Não aplicável | <input type="checkbox"/> 4. Ensino secundário |
| <input type="checkbox"/> 1. Menos do que o 4ºano | <input type="checkbox"/> 5. CET, TeSP, bacharelato ou frequência universitária |
| <input type="checkbox"/> 2. Ensino primário | <input type="checkbox"/> 6. Licenciatura |
| <input type="checkbox"/> 3. Ensino básico | <input type="checkbox"/> 7. Mestrado ou Doutoramento |

5. Qual é o seu papel na organização?

- | | | |
|---|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 0. Não aplicável | <input type="checkbox"/> 1. Técnico | <input type="checkbox"/> 2. Colaborador |
| <input type="checkbox"/> 3. Supervisor | <input type="checkbox"/> 4. Gestor | |

6. Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- | | | |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> 0. Não aplicável | <input type="checkbox"/> 1. Menos de 1 ano | <input type="checkbox"/> 2. 1 a 5 anos |
| <input type="checkbox"/> 3. 6 a 10 anos | <input type="checkbox"/> 4. Acima de 10 anos | |

7. Qual é a indústria principal da sua empresa (selecione uma)?

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Agricultura e horticultura | <input type="checkbox"/> 6. Transportes e logística | <input type="checkbox"/> 11. Entretenimento |
| <input type="checkbox"/> 2. Manufatura | <input type="checkbox"/> 7. Comunicação | <input type="checkbox"/> 12. Educação |
| <input type="checkbox"/> 3. Eletricidade e gás | <input type="checkbox"/> 8. Finanças | <input type="checkbox"/> 13. Saúde |
| <input type="checkbox"/> 4. Construção | <input type="checkbox"/> 9. Administração pública | <input type="checkbox"/> 14. Consultoria & serviços de investigação |
| <input type="checkbox"/> 5. Vendas | <input type="checkbox"/> 10. Serviço comunitário | <input type="checkbox"/> 15. Tecnologia & informática |

MUITO OBRIGADA PELA SUA COLABORAÇÃO!

Anexo 3: Caracterização dos participantes em termos do sexo

Tabela 4: Caracterização dos participantes em termos do sexo

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Feminino	84	58.3	58.3	58.3
Masculino	60	41.7	41.7	100.0
Total	144	100.0	100.0	

Anexo 4: Caracterização dos participantes em termos da Idade

Tabela 5: Caracterização dos participantes em termos da Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
18 a 25	28	19.4	19.4	19.4
26 a 35	35	24.3	24.3	43.8
36 a 45	42	29.2	29.2	72.9
Acima de 45	39	27.1	27.1	100.0
Total	144	100.0	100.0	

Anexo 5: Caracterização dos participantes em termos da Educação

Tabela 6: Caracterização dos participantes em termos da Educação

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Menos do que o 4º ano	1	.7	.7	.7
Ensino básico	4	2.8	2.8	3.5
Ensino secundário	52	36.1	36.1	39.6
CET, TeSP, bacharelato ou frequência universitária	21	14.6	14.6	54.2
Licenciatura	52	36.1	36.1	90.3

Mestrado ou	14	9.7	9.7	100.0
Doutoramento				
Total	144	100.0	100.0	

Anexo 6: Caracterização dos participantes em termos de “Qual é a indústria principal da sua empresa?”

Tabela 7: Caracterização dos participantes em termos de “Qual é a indústria principal da sua empresa?”

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem Válida	Porcentagem Acumulada
Agricultura e horticultura	4	2.8	2.8	2.8
Manufatura	2	1.4	1.4	4.2
Eletricidade e gás	4	2.8	2.8	6.9
Construção	4	2.8	2.8	9.7
Vendas	33	22.9	22.9	32.6
Transportes e logística	5	3.5	3.5	36.1
Comunicação	3	2.1	2.1	38.2
Finanças	4	2.8	2.8	41.0
Administração pública	30	20.8	20.8	61.8
Serviço comunitário	3	2.1	2.1	63.9
Educação	16	11.1	11.1	75.0
Saúde	19	13.2	13.2	88.2
Consultoria & serviços	10	6.9	6.9	95.1
de investigação				
Tecnologia &	7	4.9	4.9	100.0
informática				
Total	144	100.0	100.0	

Anexo 7: Caracterização dos participantes em termos “Qual é o seu papel na organização?”

Tabela 8: Caracterização dos participantes em termos “Qual é o seu papel na organização?”

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Não aplicável	20	13.9	13.9	13.9
Técnico	42	29.2	29.2	43.1
Colaborador	60	41.7	41.7	84.7
Supervisor	14	9.7	9.7	94.4
Gestor	8	5.6	5.6	100.0
Total	144	100.0	100.0	

Anexo 8: Caracterização dos participantes em termos de “Há quanto tempo trabalha nesta organização?”

Tabela 9: Caracterização dos participantes em termos de “Há quanto tempo trabalha nesta organização?”

	Frequência	Percentagem	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
Não aplicável	4	2.8	2.8	2.8
Menos de 1 ano	22	15.3	15.3	18.1
1 a 5 anos	44	30.6	30.6	48.6
6 a 10 anos	17	11.8	11.8	60.4
Acima de 10 anos	57	39.6	39.6	100.0
Total	144	100.0	100.0	