



MESTRADO
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERCEÇÃO DE EMPREGABILIDADE E *BURNOUT* EM
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

CRISTIANA LOURENÇO CRISTAL

OUTUBRO – 2019



MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

PERCEÇÃO DE EMPREGABILIDADE E *BURNOUT* EM
CONTEXTO ORGANIZACIONAL

CRISTIANA LOURENÇO CRISTAL

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA EDUARDA SOARES

OUTUBRO – 2019

Resumo

Nos dias que correm, o conceito de Empregabilidade tem sido cada vez mais debatido, no sentido em que existem menos vínculos contratuais de longa duração, comparativamente há uns anos atrás. Neste sentido, tornou-se importante estudar a Perceção que os colaboradores têm relativamente à Empregabilidade na sua organização (Empregabilidade Interna) e no mercado de trabalho atual (Empregabilidade Externa).

Outro conceito abordado ao longo desta dissertação é o *Burnout* visto que se considerou pertinente perceber se existe um efeito da Perceção de Empregabilidade (Interna ou Externa) no *Burnout* e nas suas três dimensões: Exaustão, Realização Pessoal e Despersonalização. Tornou-se importante estudar este conceito uma vez que a Empregabilidade passou a ser uma situação ambígua e está comprovado que a incerteza gera *stress*.

Os resultados indicam que a Perceção de Empregabilidade tem uma associação significativa no *Burnout*; existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e os níveis de Exaustão; existe uma relação positiva entre a Perceção de Empregabilidade e os níveis de Realização Pessoal; existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e os níveis de Despersonalização. Como tal, se a Gestão de Recursos Humanos pretende atuar sobre o conceito de *Burnout*, é importante perceber quais das suas dimensões estão a ser afetadas.

Palavras-Chave

Empregabilidade; Empregabilidade Interna; Empregabilidade Externa; *Burnout*; Exaustão; Realização Pessoal; Despersonalização.

Abstract

Nowadays, the concept of Employability has been increasingly debated in the sense that there are fewer long-term contractual links compared to a few years ago. In this sense, it has become important to study the perception Employees have regarding Employability in their organization (Internal Employability) and in the current labor market (External Employability).

Another concept addressed throughout this dissertation is Burnout since it was considered pertinent to understand if there is an effect of Employability Perception (Internal or External) on Burnout and its three dimensions: Exhaustion, Personal Achievement and Depersonalization. It has become important to study this concept as employability has become an ambiguous situation and it is proven that uncertainty generates stress.

Results indicate that Employability Perception has a significant association in Burnout; There is a negative relationship between Employability Perception and Exhaustion levels; There is a positive relationship between Employability Perception and Personal Achievement levels; There is a negative relationship between Employability Perception and Depersonalization levels. As such, if Human Resources Management intends to act on the concept of Burnout, it is important to understand which of its dimensions are being affected.

Key words

Employability; Internal Employability; External Employability; Burnout; Exhaustion; Personal achievement; Depersonalization.

Agradecimentos

O meu primeiro e mais sincero agradecimento dirige-se à Professora Doutora Maria Eduarda Soares por todo o apoio prestado ao longo deste percurso. Obrigada pela sua disponibilidade, compreensão e carinho demonstrados. Se cheguei até aqui foi graças a si e não tenho palavras suficientes para lhe agradecer tudo o que fez por mim.

De seguida, gostaria de agradecer às pessoas mais importantes da minha vida, os meus pilares: mãe, pai e avó. A vocês agradeço o facto de estarem sempre presentes em todos os momentos da minha vida e nunca me deixarem desistir dos meus sonhos. Obrigada por estarem sempre do meu lado e acreditarem em mim. Sem vocês nada disto seria possível. Foi por vocês, e para vocês, que terminei este percurso e sem dúvida que não é apenas uma conquista minha, mas sim nossa!

Por fim, gostaria de deixar umas palavras especiais ao Homem da minha vida: Pai. Obrigada por todas as palavras ditas no tempo certo, por toda a ajuda na recolha dos dados do questionário, por toda a paciência demonstrada e por todo o amor que me das todos os dias. Obrigada por nunca me deixares cair e me aconselhares sempre da melhor forma.

A vocês, família e amigos, que sempre me apoiaram e acreditaram em mim, o meu mais sincero e profundo agradecimento: Obrigada!

“Uma corrida que vai acabar,
um novo mundo a descobrir”

TP

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da Literatura.....	5
2.1. Empregabilidade.....	5
2.1.1. Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa	8
2.2. <i>Burnout</i>.....	11
2.2.1. Exaustão	13
2.2.2. Realização Pessoal	14
2.2.3. Despersonalização.....	15
2.3. Relação entre Percepção de Empregabilidade e <i>Burnout</i>	15
3. Estudo Empírico	17
3.1. Metodologia.....	17
3.2. Instrumento.....	18
3.3. Caracterização da Amostra	19
3.4. Resultados.....	20
3.4.1. Análise Fatorial.....	20
3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas	21
3.4.3. Médias e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total	22
3.4.4. Análise das Diferenças em Subgrupos da Amostra	22
3.4.5. Análise das Correlações	25
3.4.6. Análise de Regressão	26
4. Conclusões	27
5. Limitações e Propostas para Investigações Futuras.....	30
Referências Bibliográficas	32
Anexo I – Questionário.....	36
Anexo II – Tabelas.....	38

1. Introdução

A pertinência deste estudo remete para o facto de o mesmo contribuir para a Gestão de Recursos Humanos e para a Sociedade em geral, pois não existe nenhum estudo conclusivo que interligue a Perceção de Empregabilidade (Interna e/ou Externa) e as dimensões de *Burnout*.

Um conceito pertinente para perceber a relevância deste estudo é o contrato psicológico – isto porque antigamente, o conceito central do mesmo era a Lealdade e, atualmente, é a Empregabilidade, daí fazer sentido estudar os efeitos da Perceção da mesma. Nos últimos 30 anos, o conceito de contrato psicológico tem ganho destaque em diversas publicações dada a sua importância, quer isto dizer que, graças a ele, é possível compreender as atitudes e comportamentos dos trabalhadores. Denota-se, ainda que existe consenso entre diversos autores sobre a definição do mesmo (Chambel, 2013).

Segundo Rousseau (1989) (citado por Fantinato *et al.*, 2011), o contrato psicológico pode ser caracterizado como uma crença individual que não se encontra escrita em nenhum suporte físico, sendo independente do contrato de trabalho que o colaborador tem com a organização. Os contratos psicológicos ocorrem quando um colaborador acredita que tem certas obrigações para com a entidade patronal como a lealdade, por exemplo, em troca de benefícios, tais como um bom salário e segurança no emprego. A segurança no emprego é uma das componentes do contrato psicológico tradicional entre empregador e o colaborador (De Witte, 2005). Por fim, destaca-se o facto de que a rutura do contrato psicológico ocorre quando o colaborador percebe que

a organização não está a cumprir as promessas concebidas nesse contrato (Rousseau e Parks, 1993 citado por Fantinato *et al.*, 2011).

O conceito de Empregabilidade é bastante importante e tem vindo a ser desenvolvido desde o século passado. A Empregabilidade diz respeito ao desenvolvimento de competências profissionais (como por exemplo, aprender a falar um novo idioma), mas também ao desenvolvimento de competências interpessoais (aprender a lidar com as mudanças, por exemplo) (De Witte, 2005). Outro conceito fundamental deste estudo é a Perceção de Empregabilidade. A mesma refere-se à perceção que um colaborador tem sobre as oportunidades de emprego disponíveis, quer seja na sua organização atual (Empregabilidade Interna) ou no mercado de trabalho (Empregabilidade Externa) (De Cuyper e De Witte, 2010). Por conseguinte, a Empregabilidade Interna refere-se à capacidade e disposição de um colaborador permanecer e evoluir na sua organização atual, enquanto que a Empregabilidade Externa se refere à capacidade e vontade de mudar para um emprego semelhante noutra organização (Juhdi *et al.*, 2010).

O conceito de *Burnout* também tem vindo a ganhar destaque ao longo dos anos e pode ser considerado como um dos resultados da exposição prolongada do colaborador a fatores de *stress* no local de trabalho (Maslach *et al.*, 2001). O *Burnout* apresenta três dimensões: Exaustão (está diretamente associada a diversos fatores como: tensão, ansiedade, fadiga física e, por isso, prevê-se que este conceito esteja associado a problemas psicológicos), Realização Pessoal (quando é atribuída autonomia ao colaborador, o mesmo acaba por se sentir mais motivado a realizar as suas tarefas o que aumenta os níveis deste conceito), e Despersonalização (quando um

colaborador se sente exausto devido ao seu trabalho e não se sente realizado pessoalmente e profissionalmente). Considerou-se pertinente realizar este estudo pois já foram estudadas as consequências da Percepção de Empregabilidade, tais como, o comprometimento e o *turnover*. Este estudo tem como objetivo estudar a relação que se estabelece entre a Percepção de Empregabilidade e o *Burnout*. A Percepção de Empregabilidade está relacionada com o *Burnout*, uma vez que a mesma se tornou numa situação ambígua e está comprovado que a incerteza gera *stress*, o que pode levar ao *Burnout*. Contudo ainda não existem estudos conclusivos sobre as consequências da Percepção de Empregabilidade no *Burnout*.

Posto isto, foram estabelecidos os seguintes objetivos para este estudo:

- Analisar a relação entre Percepção de Empregabilidade e *Burnout*.
- Analisar qual a dimensão de Percepção de Empregabilidade (Interna ou Externa) é mais importante para o *Burnout*.
- Analisar se a Percepção de Empregabilidade difere em subgrupos da amostra (tanto a Empregabilidade Total, como a Interna e a Externa).
- Analisar se as dimensões de *Burnout* (Exaustão, Realização Pessoal e Despersonalização) diferem em subgrupos da amostra.

A presente dissertação divide-se em quatro capítulos sendo eles a **Introdução** (onde está presente a pertinência do estudo e os objetivos do mesmo), a **Revisão da Literatura** (neste capítulo é explicado o que é a Percepção de Empregabilidade – dimensões de Empregabilidade –, o que é o *Burnout* – em que dimensões se divide – e como é que ambas se interligam através de contributos de diversos autores), o **Estudo**

Empírico (ou seja, a metodologia utilizada, a caracterização da amostra, o instrumento e os resultados) e, por fim, a **Conclusão** (onde se realiza uma conclusão sobre a dissertação e se apresenta as limitações e sugestões para pesquisas futuras).

2. Revisão da Literatura

2.1. Empregabilidade

O conceito de Empregabilidade tem vindo a ganhar destaque ao longo dos anos. Deixou de ser importante apenas para as pessoas que se encontram desempregadas, mas sim para toda a população ativa. Ou seja, não é apenas importante integrar o mercado de trabalho, mas sim garantir possibilidade de progressão de carreira dentro e fora da organização (Forrier e Sels, 2003). Apesar do conceito supracitado ter ganho maior destaque na década de 90, a verdade é que o mesmo já tem vindo a ser estudado desde 1950 (Forrier e Sels, 2003). Contudo, chegar a um consenso sobre a definição de Empregabilidade pode ser considerado um processo bastante complexo.

A evolução do conceito de Empregabilidade tem sido vista como um passo fundamental para melhorar o acesso ao emprego (principalmente para grupos desfavorecidos) e, portanto, é considerada um elemento crucial nas estratégias que visam abordar o desemprego e a exclusão social (McQuaid e Lindsay, 2005). É, também, muito importante falar deste conceito devido à insegurança laboral que ocorre nos dias de hoje – o que leva a que a Empregabilidade ganhe cada vez mais destaque.

O conceito de Empregabilidade refere-se ao desenvolvimento de habilidades profissionais em geral (como por exemplo, aprender a falar um novo idioma), mas também à aquisição de habilidades interpessoais (aprender a lidar com as mudanças, por exemplo) (De Witte, 2005). A Empregabilidade está associada à possibilidade de um colaborador manter o seu emprego ou conseguir ultrapassar processos de mudanças organizacionais (Berntson *et al.*, 2006). Posto isto, o conceito acima referido pode ser definido como a capacidade que cada indivíduo tem de mudar de emprego devido à

aquisição de novos conhecimentos, competências, entre outros. Este conceito pode também ser entendido como a capacidade de entrar no mundo do trabalho, permanecer no seu emprego até obter uma nova posição – que pode ser dentro ou fora da organização (Sánchez, 2014).

A Empregabilidade pode ser determinada pelos recursos do colaborador e por posições individuais, isto é, a possibilidade de adquirir um novo emprego ou se o mesmo deriva das condições do mercado de trabalho. A Perceção de Empregabilidade é definida como a capacidade que um colaborador tem de perceber se consegue ou não um novo emprego (Berntson *et al.*, 2006). Segundo Arnold e Cohen (2008), as condições económicas de cada indivíduo afetavam a sua Perceção de Empregabilidade.

Visto que o que se encontra em estudo não é apenas a Empregabilidade, mas sim a Perceção que cada um tem sobre a mesma, considerámos importante reforçar esse conceito, isto porque, quando a organização passa por grandes mudanças na sua estrutura o importante não é a Empregabilidade mas sim a Perceção da mesma, em termos de avaliação da capacidade de conseguir um novo emprego (Berntson *et al.*, 2006). Posto isto, a Perceção de Empregabilidade permite aos colaboradores adquirirem um sentido de autogestão da carreira e promove, igualmente, uma atitude proativa face às mudanças no mercado de trabalho – internamente ou externamente (De Cuyper e De Witte, 2010). Há autores que se referem a este conceito como segurança laboral no mercado de trabalho atual – ou, por outras palavras, segurança da Empregabilidade (Berntson *et al.*, 2006).

Estudos realizados por Trever (2011) e Pfeffer (1998) (citado por Cesário e Feijão, 2014) mostram que os colaboradores que possuem uma elevada Perceção da

sua Empregabilidade são mais propícios a abandonar os seus empregos e procurar algo melhor (sentimento de segurança e controlo da própria carreira), enquanto que os colaboradores que não possuem tantas certezas relativamente à sua Empregabilidade dependem muito do seu emprego atual, mas percebem que já não existe um emprego vitalício e isso acaba por gerar uma insegurança no emprego.

Segundo a Perceção dos colaboradores, a sua própria Empregabilidade depende da forma como utilizam e apresentam às entidades empregadoras os seus conhecimentos e habilidades para desempenhar as funções pretendidas (Aybas e Dündar, 2015). Denota-se, ainda, que a Perceção de Empregabilidade pode ser influenciada por fatores individuais (tais como o capital social, atitudes, competências, entre outras) e fatores situacionais (oportunidades no mercado de trabalho, etc.) (Berntson, 2008 citado por Cesário e Feijão, 2014). Segundo Berntson *et al.* (2006), a Perceção de Empregabilidade depende da situação económica e, principalmente, da oferta de emprego no mercado de trabalho bem como da mobilidade dentro da própria organização.

Resumindo, a Perceção de Empregabilidade diz respeito à perceção que um colaborador tem sobre as oportunidades de emprego disponíveis, seja na sua organização atual (Empregabilidade Interna) ou noutra organização (Empregabilidade Externa) (De Cuyper & De Witte, 2010).

2.1.1. Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa

Tal como se pode observar na secção anterior, o conceito de Empregabilidade pode-se dividir em duas dimensões: Empregabilidade Interna e Empregabilidade Externa – ambos os conceitos se referem à auto percepção e à posição de uma pessoa no mercado de trabalho (Rothwell e Arnold, 2007). A diferença entre ambos os conceitos é que a Perceção de Empregabilidade Externa permite ao colaborador sentir estabilidade e progressão tanto na organização atual como no mercado de trabalho – ou seja, esta Perceção é vista como um recurso pessoal (aspetos vinculados à pessoa – resiliência – e sentimento de controlo) (Sanders e De Grip, 2004).

A Perceção de Empregabilidade Interna refere-se à capacidade e disposição de um colaborador permanecer na sua organização atual, ou seja, corresponde ao valor do capital humano de um colaborador na sua organização (Juhdi *et al.*, 2010). Este conceito determina o nível de competitividade de um colaborador dentro da empresa, ou seja, estabelece o perfil profissional que um colaborador deve desenvolver para que a formação que recebeu se adapte às necessidades da organização. Isso está relacionado com as habilidades dos profissionais e a confiança que eles têm em si mesmos (Sánchez, 2014). Quer isto dizer que a Empregabilidade Interna se refere à Perceção que um colaborador tem de ascender dentro da sua própria organização (Cuyper e Witte, 2010; Sanders e De Grip, 2004). Quando os colaboradores estão numa organização que lhes permite participar em diversas formações, isso faz com que os mesmos sintam que têm mais capacidades para desempenhar outras funções dentro da sua organização, ou seja, contribui para o aumento da Perceção da sua Empregabilidade Interna (Juhdi *et al.*, 2010).

A Empregabilidade Externa refere-se à capacidade e vontade de mudar para um emprego semelhante noutra organização e, por isso, reflete o valor do capital humano dos colaboradores no mercado de trabalho (Juhdi *et al.*, 2010). O conceito supracitado determina o nível de competitividade de um colaborador no mercado de trabalho – fora da sua organização. Refere-se à capacidade dos colaboradores em mudar de emprego, que pode ou não ser semelhante noutra empresa, refletindo assim o valor dos profissionais no mercado de trabalho (Sánchez, 2014). Quer isto dizer, a Empregabilidade Externa diz respeito à Perceção que um colaborador tem sobre o seu valor referente ao mercado de trabalho (Cuyper & Witte, 2010). Resumindo: a Perceção de Empregabilidade Externa é uma das muitas conceções que se enquadram no conceito de Empregabilidade (Sanders e De Grip, 2004). Este conceito está ainda associado à segurança laboral, no sentido em que quando um colaborador sente que o seu trabalho na sua organização está a ser ameaçado, o mesmo pode encontrar conforto na ideia de que pode ir para outra organização (Sanders e De Grip, 2004).

Um dos exemplos onde se consegue observar a Perceção de Empregabilidade encontra-se no estudo de De Grip e Zwick (2005): os colaboradores que têm poucas habilitações académicas e que realizam tarefas para as quais não foram contratados, pensam diversas vezes em mudar de posição dentro da organização, ao contrário dos colaboradores que apenas realizam o trabalho para o qual foram contratados. Contudo, estes colaboradores que são “pouco flexíveis” pensam com mais frequência em deixar a sua empresa atual. Com isto conclui-se que os colaboradores pouco qualificados são mais flexíveis pois a sua Perceção de Empregabilidade Interna é mais elevada.

Importa ainda referir que diversos autores afirmam que o facto de as organizações permitirem aos colaboradores participarem em formações, melhora não só a Perceção de Empregabilidade Interna como também a Perceção de Empregabilidade Externa. Isto pode ser justificado pelo facto de os colaboradores sentirem que a organização dá valor ao seu trabalho, daí quererem desenvolver o mesmo. Posto isto, os colaboradores sentem que podem ser úteis noutras organizações e por isso aumenta ambas as Perceções (Juhdi *et al.*, 2010). Ou seja, a expectativa que os colaboradores têm sobre trabalhar noutra organização onde possam desenvolver o seu *know-how* aumenta a sua Perceção de Empregabilidade Externa, o que faz com que as organizações se sintam obrigadas a dar mais oportunidades aos seus colaboradores de modo a retê-los na empresa (Aybas e DüNDAR, 2015).

Já foram referidos os antecedentes da Perceção de Empregabilidade (Interna e Externa), contudo é também bastante importante refletir sobre as consequências da mesma. Uma das consequências da Empregabilidade é o *turnover* e estes dois conceitos encontram-se ligados na medida em que se existirem mudanças na vida laboral de um colaborador e este não se identificar com as mesmas, facilmente tem uma intenção de saída da organização – *turnover* (Cesário e Feijão, 2014). Outra das consequências da Empregabilidade é o comprometimento, ou seja, quanto mais satisfeitos os colaboradores tiverem com a sua organização, maior comprometimento com a mesma irão ter, diminuindo os níveis de *turnover* (Almeida, 2007).

Visto que, como já foi referido anteriormente, não existem estudos sobre a Perceção de Empregabilidade (Interna e Externa) e as dimensões de *Burnout*, tornou-se importante definir este último conceito.

2.2. *Burnout*

À semelhança do conceito de Empregabilidade, o conceito de *Burnout* tem vindo a ser alvo de estudo durante diversos anos. Contudo, começou a ser mais aprofundando na década de 80 com a implementação de questionários a amostras de maiores dimensões (Maslach *et al.*, 2001). Outra das semelhanças com o conceito de Empregabilidade é que o *Burnout* foi definido por diversos autores não existindo, também, uma definição clara e concisa do mesmo. Apesar de não existir uma única definição para o conceito, diversos autores concordam no que concerne às suas dimensões: Exaustão, Realização Pessoal e Despersonalização (Maslach *et al.*, 2001).

O *Burnout* pode ser considerado como um dos resultados da exposição prolongada do colaborador a fatores de *stress* no local de trabalho – ou seja, este conceito pode ser visto como uma das dimensões do *stress* (Maslach *et al.*, 2001).

Os colaboradores que estão durante diversos anos na mesma organização podem apresentar níveis mais baixos de *Burnout* (Maslach *et al.*, 2001), uma vez que este conceito está também diretamente relacionado com a insegurança no trabalho. Por outro lado verificaram-se índices elevados de *Burnout* quando os colaboradores não conseguem lidar com as suas condições atuais na organização e se tornam resistentes à mudança (Maslach, Schaufeli e Leiter, 2001, citado por Aybas e Dündar, 2015)

O *Burnout* acarreta diversas consequências não só para a pessoa que sofre de *Burnout* como também para a equipa onde se insere na organização. Este conceito pode levar a uma deterioração da qualidade do seu trabalho e funções o que acaba por prejudicar a equipa onde está envolvido (Maslach e Jackson, 1981).

As várias formas de *stress* no local de trabalho, como a carga excessiva do mesmo ou até mesmo a ambição de querer alcançar sempre mais e melhor, pode levar ao *Burnout* (Maslach e Jackson, 1981). São os fatores situacionais e organizacionais que têm maior influência neste conceito (Maslach *et al.*, 2001) e, de acordo com Lee e Ashforth (1990), alguns autores defendem que o conceito de *Burnout* é sinónimo de depressão. Por conseguinte, o *Burnout* pode estar relacionado com a angústia, exaustão (uma das dimensões do mesmo) o que pode levar a que se desenvolva problemas familiares, aumento do uso de álcool e até mesmo drogas (Maslach e Jackson, 1981).

Segundo Jawahar e Kisamor (2007), o *Burnout* diminui o comprometimento organizacional, o desempenho no trabalho e o desempenho contextual. Por sua vez, aumenta as intenções de rotatividade – o que vai de encontro ao que outros autores referiram.

Concluindo, segundo Maslach e Jackson (1981), primeiramente as pessoas passam pelo estado de Exaustão, devido à sobrecarga de trabalho, de seguida isso afeta as suas relações no trabalho e diminui a sua Realização Pessoal e, por fim, os colaboradores entram na fase de Despersonalização.

2.2.1. Exaustão

Das três dimensões que compõem o conceito de *Burnout*, a Exaustão (ou Exaustão Emocional) é considerada o tema central pois é a manifestação mais clara deste conceito. Contudo, não é possível perceber os aspetos críticos da Exaustão no que concerne ao relacionamento que os colaboradores têm com o seu trabalho/organização (Maslach *et al.*, 2001). A Exaustão está diretamente associada a diversos fatores como: tensão, ansiedade, fadiga física, insónia, entre outros e, por isso, prevê-se que este conceito esteja associado a problemas psicológicos (Lee e Ashforth, 1990). A pressão e a autonomia dentro da própria organização estão diretamente relacionados com este conceito no sentido em que se o colaborador se sentir demasiado pressionado para realizar as suas tarefas ou se por outro lado não lhe for dada autonomia para a realização das mesmas, o colaborador sentir-se-á exausto (Demerouti e Bakker, 2010).

Os colaboradores que são bastante empenhados no seu trabalho estão mais propícios a terem níveis mais elevados de Exaustão e, quando não conseguem atingir os seus objetivos, apresentam níveis mais baixos de Realização Pessoal o que leva, por fim à Despersonalização (Maslach *et al.*, 2001) – daí estas dimensões serem associadas umas às outras.

É importante destacar que para se estudar a Exaustão e a Despersonalização utilizam-se itens na forma negativa, contrário ao que ocorre com a Realização Pessoal, onde se utilizam itens na forma positiva (Demerouti e Bakker, 2010).

2.2.2. Realização Pessoal

O conceito de Realização Pessoal está bastante ligado ao conceito de Exaustão e, por conseguinte, ao conceito de Despersonalização (será explicado na secção seguinte), no sentido em que se o colaborador se sente exausto com as suas tarefas pode levar a baixos níveis de Realização Pessoal. Tal como Maslach *et al.*, (2001, pp. 403) afirmam “*It is difficult to gain a sense of accomplishment when feeling exhausted or when helping people toward whom one is indifferent*”.

Os baixos níveis de Realização Pessoal podem surgir da falta de motivação e recursos, contrariamente à Exaustão e à Despersonalização que surgem da sobrecarga de trabalho (Maslach *et al.*, 2001). À semelhança de outros autores também Lee e Ashforth (1990) afirmam que a Realização Pessoal está associada a exigências situacionais. Ou seja, tal como Griffin *et al.* (2009), citado por Aybas e Dündar (2015) afirmam, o *Burnout* está associado a baixos níveis de Realização Pessoal, o que leva à diminuição do desempenho dos colaboradores na organização atual.

Um estudo realizado por Lee e Ashforth (1996), mostra que os resultados vão de encontro ao que o autor Leiter (1993) referiu no que concerne à seguinte premissa: apesar da Realização Pessoal resultar do seguimento da Exaustão e, por conseguinte, da Despersonalização, a verdade é que esta dimensão se desenvolve em grande parte sozinha, ou seja, sem a associação das outras duas dimensões.

No seguimento da secção anterior, é importante destacar que quando é atribuída autonomia ao colaborador, o mesmo acaba por se sentir mais motivado a realizar as suas tarefas o que aumenta os níveis de Realização Pessoal (Demerouti e Bakker, 2010).

2.2.3. Despersonalização

O conceito de Despersonalização está relacionado com a Exaustão e a Realização Pessoal, como já pode ter sido observado anteriormente, pois quando um colaborador se sente exausto devido ao seu trabalho e não se sente realizado pessoalmente e profissionalmente, isso faz com que haja um sentimento de Despersonalização. Ou seja, o colaborador acaba por adotar uma atitude de indiferença para com as suas funções atuais na organização e até mesmo para com os seus colegas e chefia (Maslach *et al.*, 2001). Uma das características mais evidentes deste conceito é a distância, isto porque o colaborador age com indiferença às suas funções e acaba por criar uma certa distância com a organização (Maslach *et al.*, 2001).

Vários autores argumentaram que os colaboradores que passam pelo estado de Despersonalização têm comportamentos defensivos perante as outras pessoas e associam este conceito a fatores psicológicos – à semelhança do conceito de Exaustão (Lee e Ashforth, 1990).

2.3. Relação entre Perceção de Empregabilidade e *Burnout*

Nos dias que correm as pessoas enfrentam grandes dificuldades nas suas organizações visto que o mercado de trabalho está em constante mudança, como por exemplo, reestruturações, fusões, aquisições, contratos de trabalho temporário, entre outras (Aybas e Dündar, 2015). Posto isto, o conceito de Empregabilidade e carreira deixaram de ter a sua versão tradicional. Quer isto dizer que os colaboradores se preocupam cada vez mais com a sua própria Empregabilidade e já não colocam essa responsabilidade nas organizações – ao contrário do que acontecia anteriormente. Isto

leva conseqüentemente a níveis elevados de *stress* que podem colmatar no *Burnout* (Aybas e Dündar, 2015).

Tal como foi referido ao longo deste estudo, a Perceção que um colaborador tem da sua própria Empregabilidade, quer na organização onde se encontra, quer no mercado de trabalho, pode levar ao *Burnout* (Aybas e Dündar, 2015).

Devido às mudanças do contrato psicológico, a Perceção de Empregabilidade pode estar implicitamente ligada à possibilidade de um colaborador adquirir um novo emprego ou mudar de funções dentro da própria organização (Aybas e Dündar, 2015).

Estudos afirmam que a Perceção da Empregabilidade tem uma relação significativa com o *Burnout* (Aybas e Dündar, 2015), o que vai de encontro à questão de partida deste estudo.

Constata-se que altos níveis de Perceção de Empregabilidade fazem com que os colaboradores tenham um controlo sobre a mesma, o que afeta positivamente a Realização Pessoal, diminuindo os níveis de *Burnout* (Aybas e Dündar, 2015). Contudo, é ainda importante referir que quando os colaboradores percebem que a sua organização lhes dá valor e está interessada no seu bem-estar, os níveis de *Burnout* diminuem.

Para a realização desta dissertação foram definidos diversos objetivos que serão analisados ao longo de toda a investigação. O objetivo primordial prende-se em analisar as relações que se estabelecem entre a Perceção de Empregabilidade e o *Burnout*.

Com base no que foi analisado na literatura, resultaram as seguintes hipóteses:

- **Hipótese A** – Existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e a Exaustão.
- **Hipótese B** – Existe uma relação positiva entre a Perceção de Empregabilidade e a Realização Pessoal.
- **Hipótese C** – Existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e a Despersonalização.

3. Estudo Empírico

3.1. Metodologia

No que respeita às opções metodológicas decidiu-se adotar o Método Quantitativo recorrendo-se à técnica de inquérito por questionário, pois é um método muito preciso e formal. Considera-se este método o mais adequado pois pretende-se interrogar um grande número de pessoas e recolher informação estandardizada – e como tal, o inquérito por questionário torna-se mais vantajoso. É importante reforçar que este método não é muito dispendioso, motivo pelo qual é adotado com mais frequência (Quivy e Van Champenhoudt, 1998). Apesar do mesmo trazer muitas vantagens a verdade é que também acarreta limitações, tais como a ausência de contacto com o entrevistado e a impossibilidade de explorar contradições perceptíveis nas respostas.

Foram realizados dois questionários: um sobre a Perceção de Empregabilidade e outro sobre a variável *Burnout* onde se conseguiu obter 410 respostas. O questionário

foi construído através da plataforma *Qualtrics* e foi aplicado através de redes sociais (*Facebook*) e presencialmente. Esteve disponível aproximadamente um mês (entre 05 de Junho de 2019 e 04 de Julho de 2019). No que concerne à análise dos dados recolhidos, foi utilizada a ferramenta SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) – versão 25.

3.2. Instrumento

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi o questionário que se dividiu em três partes: Perceção de Empregabilidade, *Burnout* e Dados Demográficos. Para se medir os níveis de Empregabilidade recorreu-se ao instrumento desenvolvido por Rothwell e Arnold (2007), constituído por dezasseis itens que se dividem em duas dimensões, dos quais oito correspondem à Empregabilidade Interna e oito correspondem à Empregabilidade Externa. Para medir os níveis de *Burnout* dos participantes, recorreu-se ao instrumento desenvolvido por Maslach *et al.*, (1986) (*Burnout Inventory – General Survey*) mas foi utilizada a versão portuguesa da autora Papp (2007) (Anexo I). Este questionário é composto por dezasseis itens sendo que cinco correspondem à Exaustão, seis correspondem à Realização Pessoal e cinco à Despersonalização. Os dois questionários são escalas de tipo *Likert* com cinco pontos: 1 – Discordo Totalmente; 2 – Discordo; 3 – Não Concordo, nem Discordo; 4 – Concordo; 5 – Concordo Totalmente. É importante destacar que a escala que foi utilizada neste estudo continua a ser considerada como uma das mais fiáveis e é utilizada por diversos autores (Maslach *et al.*, 2001).

Por fim, o grupo dos Dados Demográficos é composto por onze itens (género; idade; experiência profissional; filhos; estado civil; habilitações literárias; vínculo contratual atual; nível hierárquico na organização onde trabalha; setor da organização onde trabalha; área de atividade da organização onde trabalha; valor do seu salário, líquido de impostos) que permitem caracterizar a amostra.

3.3. Caracterização da Amostra

A amostra é constituída por 410 participantes sendo que 229 (55,9%) são do sexo masculino e 181 (44,1%) são do sexo feminino (Tabela 1). Os participantes apresentam idades compreendidas entre < 20 anos até > 50 anos, sendo a faixa etária mais representada a dos 31-40 anos (35,6%) (Tabela 2).

Relativamente à experiência profissional encontra-se entre inferior a 1 ano e superior a 20 anos havendo mais número de participantes entre os 11-20 anos (30,5%) (Tabela 3). Dos participantes, 217 (52,9%) têm filhos, 212 (51,7%) não são casados e 196 (48,3%) são casados (Tabela 5).

As habilitações literárias encontram-se entre o 5º e 6º ano e o doutoramento, sendo que grande parte dos participantes são licenciados 138 (33,7%) (Tabela 6). No referente ao vínculo contratual a maioria, 311 (75,9%) possui um contrato sem termo (Tabela 7). No que se refere ao nível hierárquico, 135 (32,9%) são Operacionais (Tabela 8) e a maioria dos participantes, 260 (63,4%), trabalha no setor privado (Tabela 9).

O ramo dos Transportes e Armazenagem é o ramo mais representado 114 (27,8%) (Tabela 10) e o vencimento ronda os 901€-1.500€ (175 inquiridos = 42,7%) (Tabela 11).

3.4. Resultados

3.4.1. Análise Fatorial

Da Análise Fatorial realizada à escala da Percepção de Empregabilidade, o SPSS indicou dois fatores: Empregabilidade Interna, composta por sete itens, e Empregabilidade Externa, composta por seis itens, que vão de encontro ao que foi referido pelos autores da escala (Tabela 11). Estas componentes foram extraídas através do Método das Componentes Principais com rotação *Varimax*. Dos dezasseis itens usados para a Empregabilidade, três deles apresentavam um baixo peso fatorial e depois de feita a sua análise semântica verificou-se que eram dúbios, ou seja, poderiam ser entendidos como Empregabilidade Interna e Externa ao mesmo tempo (“Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.”; “Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutra lugar”; “As pessoas com experiência na mesma área de trabalho que eu são altamente valorizadas dentro e fora da sua organização, seja qual for o tipo de organização em que trabalharam anteriormente.”). Posto isto, optou-se por se prosseguir a análise sem esses três itens.

Da Análise Fatorial realizada à escala de *Burnout*, o SPSS indicou três fatores: Exaustão, composta por cinco itens, Realização Pessoal, composta por seis itens, e Despersonalização, composta por cinco itens, tal como foi referido pelos autores da escala (Tabela 12). Esta análise fatorial forneceu, assim, evidência de validade das escalas.

3.4.2. Análise da Fiabilidade das Escalas

Um dos passos mais importantes para a análise dos resultados é verificar se as escalas são ou não consistentes, pelo que foi realizada uma Análise da Fiabilidade das Escalas. Para se conseguir perceber se as escalas utilizadas eram ou não fiáveis, recorreu-se ao *Alfa de Cronbach* em que o mesmo apresenta uma fiabilidade adequada quando é igual ou superior a 0,70 e a correlação estatística superior a 0,200 (Hill e Hill, 2002).

Posto isto, a escala da Empregabilidade Externa é composta por seis itens do questionário e apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,802 o que mostra que a escala utilizada é fiável. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala superior a 0,200 (Tabela 14).

A escala da Empregabilidade Interna é composta por sete itens do questionário e apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,715 o que mostra que a escala utilizada é fiável. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala superior a 0,200 (Tabela 15).

A escala da Exaustão é composta por cinco itens do questionário e apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,913 o que mostra que a escala utilizada é fiável. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala superior a 0,200 (Tabela 16).

A escala da Realização Pessoal é composta por seis itens do questionário e apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,784 o que mostra que a escala utilizada é fiável. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala superior a 0,200 (Tabela 17).

A escala da Despersonalização é composta por cinco itens do questionário e apresenta um *Alfa de Cronbach* de 0,748 o que mostra que a escala utilizada é fiável. Todos os itens apresentavam uma correlação com a escala superior a 0,200 (Tabela 18).

3.4.3. Médias e Desvio Padrão das Escalas na Amostra Total

Após ter sido analisada a fiabilidade das escalas procedeu-se à análise, para cada uma delas, das médias (M) e desvio padrão (DP) na amostra total, o que nos permite perceber a posição das respostas dadas pelos 410 participantes nos constructos estudados. É importante referir que o ponto médio se situa no três, visto que a escala de respostas varia entre um e cinco.

No que respeita à Perceção de Empregabilidade Total (M = 3,596; DP = 0,490), à Perceção de Empregabilidade Interna (M = 3,535; DP = 0,600) e à Perceção de Empregabilidade Externa (M = 3,653; DP = 0,615) verifica-se que as suas respostas se encontram ligeiramente acima do ponto médio, ou seja, os participantes têm uma Perceção de Empregabilidade relativamente elevada.

No que respeita à Exaustão (M = 2,954; DP = 0,993), à Realização Pessoal (M = 4,065; DP = 0,519) e à Despersonalização (M = 2,254; DP = 0,79) (Tabela 19). Estes resultados indicam-nos que os participantes deste estudo apresentam baixos níveis de Exaustão e Despersonalização e altos níveis de Realização Pessoal.

3.4.4. Análise das Diferenças em Subgrupos da Amostra

Foi analisada a existência de diferenças significativas em subgrupos da amostra em função das variáveis sociodemográficas, recorrendo ao teste ANOVA. Os grupos analisados foram: Género, Estado Civil, Habilitações Literárias, Nível Hierárquico e Salário. Os outros grupos não apresentavam diferenças significativas e, por isso, não foram colocados na análise. As diferenças entre os diversos grupos são significativas para um nível de significância inferior a 0,05.

Em relação à variável Género verificam-se diferenças significativas no que diz respeito à variável Perceção de Empregabilidade Total ($p = 0,040$) e à variável Perceção de Empregabilidade Externa ($p = 0,020$). Os participantes do sexo masculino apresentam uma Perceção de Empregabilidade Total e Externa mais elevada do que os participantes do sexo feminino (Tabela 20).

A variável Estado Civil apresenta diferenças significativas no que diz respeito à variável Perceção de Empregabilidade Total ($p = 0,045$) e à variável Perceção de Empregabilidade Externa ($p = 0,013$). Os participantes não casados apresentam uma média mais elevada de Perceção de Empregabilidade Total e Externa do que os participantes casados (Tabela 21).

A variável Habilitações Literárias apresenta diferenças significativas no que diz respeito à variável Exaustão ($p = 0,012$). Os participantes cuja escolaridade se encontra entre o 5º e o 12º ano apresentam níveis de Exaustão mais elevados do que os participantes que possuem licenciatura, mestrado ou doutoramento (Tabela 22).

A variável Nível Hierárquico apresenta diferenças significativas no que diz respeito à variável Perceção de Empregabilidade Interna ($p = 0,003$), à variável Exaustão ($p < 0,001$), à variável Realização Pessoal ($p = 0,013$) e à variável Despersonalização ($p = 0,001$). Os *Managers* apresentam uma maior Perceção de Empregabilidade Interna ($M = 3,815$; $DP = 0,694$) do que os Operacionais ($M = 3,430$; $DP = 0,625$). Relativamente às variáveis do *Burnout*, os *Managers* apresentam menores níveis de Exaustão ($M = 2,527$; $DP = 0,895$), níveis mais elevados de Realização Pessoal ($M = 4,220$; $DP = 0,416$) e níveis mais baixos de Despersonalização ($M = 1,946$; $DP = 0,671$). Por sua vez, os Operacionais apresentam níveis mais elevados de Exaustão ($M = 3,236$; $DP = 1,019$) e

Despersonalização ($M = 2,431$; $DP = 0,759$) e níveis mais baixos de Realização Pessoal ($M = 3,981$; $DP = 0,571$) (Tabela 23).

A variável Salário apresenta diferenças significativas no que diz respeito à variável Perceção de Empregabilidade Total ($p = 0,014$), à variável Perceção de Empregabilidade Interna ($p = 0,002$) e à variável Despersonalização ($p = 0,005$). Quando o vencimento líquido é inferior a 900€, os participantes apresentam uma Perceção de Empregabilidade Total ($M = 3,528$; $DP = 0,508$) e Interna baixa ($M = 3,033$; $DP = 0,700$) e níveis de Despersonalização mais elevados ($M = 2,739$; $DP = 0,591$). Mas quando o valor do vencimento líquido é superior a 2.000€, os participantes apresentam uma Perceção de Empregabilidade Total ($M = 3,801$; $DP = 0,474$) e Interna ($M = 3,823$; $DP = 0,601$) mais elevada e Despersonalização mais baixa ($M = 1,886$; $DP = 0,546$). De referir ainda que apesar de não existirem diferenças significativas quando o vencimento é inferior a 900€ líquidos, os participantes apresentam menores níveis de Perceção de Empregabilidade Externa ($M = 3,568$; $DP = 0,637$), maiores níveis de Exaustão ($M = 3,050$; $DP = 0,995$), menores níveis de Realização Pessoal ($M = 3,821$; $DP = 0,734$) e maiores níveis de Despersonalização ($M = 2,739$; $DP = 0,591$). Por conseguinte, quando o vencimento líquido se encontra entre os 1.501€ e mais de 2.000€, a Perceção de Empregabilidade Externa é maior ($M = 3,722$; $DP = 0,611$), os níveis de Exaustão ($M = 2,781$; $DP = 0,745$) são menores, os níveis de Realização Pessoal ($M = 4,167$; $DP = 0,462$) são mais elevados e os níveis de Despersonalização ($M = 1,886$; $DP = 0,546$) são menores (Tabela 24).

3.4.5. Análise das Correlações

Para se estudar a intensidade e a direção da associação entre as variáveis recorreu-se ao estudo das correlações de Pearson (r).

Como se pode observar na Tabela 25, existe uma associação significativa e negativa entre a Exaustão ($r = -0,187$; $p < 0,001$) e a Perceção de Empregabilidade Total, ou seja, à medida que a Perceção que os participantes têm relativamente à Empregabilidade Total aumenta, os níveis de Exaustão diminuem. O mesmo acontece em relação à Perceção de Empregabilidade Interna ($r = -0,284$; $p < 0,001$). Contudo, não existe nenhuma correlação significativa entre a Perceção de Empregabilidade Externa e a Exaustão e ($r = 0,017$; $p = 0,737$). Após esta análise verifica-se a Hipótese A (Existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e a Exaustão),

Por sua vez, há medida que a Perceção de Empregabilidade Total ($r = 0,465$; $p < 0,001$), Interna ($r = 0,534$; $p < 0,001$) e Externa ($r = 0,251$; $p < 0,001$) aumentam, a Realização Pessoal também aumenta. Após esta análise verifica-se a Hipótese B (Existe uma relação positiva entre a Perceção de Empregabilidade e a Realização Pessoal).

No que respeita ao efeito entre a Perceção de Empregabilidade Total ($r = -0,318$; $p < 0,001$), Interna ($r = -0,419$; $p < 0,001$) e Externa ($r = -0,113$; $p < 0,05$) com a Despersonalização, esta é significativa e negativa. Quanto mais elevada for a Perceção de Empregabilidade Total, Interna e Externa mais baixos os níveis de Despersonalização. Após esta análise verifica-se a Hipótese C (Existe uma relação negativa entre a Perceção de Empregabilidade e a Despersonalização).

3.4.6. Análise de Regressão

Para verificar qual das duas Perceções de Empregabilidade (Interna ou Externa) era mais importante, recorreu-se ao teste de regressão linear através do método *stepwise*.

No que concerne à regressão em que a variável dependente é a Exaustão, a primeira variável retida pelo modelo é a Perceção de Empregabilidade Interna ($\beta = -0,332$; $t = -6,581$; $p < 0,001$) que explica 8,1% da variância – tem uma associação negativa nos níveis de Exaustão. A Perceção de Empregabilidade Externa ($\beta = 0,134$; $t = 2,668$; $p = 0,008$) também é retida pelo modelo – tem uma relação positiva com os níveis de Exaustão – e, em conjunto, as duas variáveis explicam 9,6% da variância. Estes resultados indicam-nos que quanto mais elevada a Perceção de Empregabilidade Interna menores os níveis de Exaustão. Já no que concerne à Perceção de Empregabilidade Externa, quanto mais elevada a Perceção da mesma, mais elevados os níveis de Exaustão.

No que diz respeito à regressão em que a variável dependente é a Realização Pessoal, o modelo apenas retém a Perceção de Empregabilidade Interna ($\beta = 0,508$; $t = 10,602$; $p < 0,001$) – tem uma associação positiva nos níveis de Realização Pessoal – que explica 28,5% da variância. Por sua vez, a Perceção de Empregabilidade Externa ($\beta = 0,071$; $t = 1,579$; $p = 0,115$) não tem qualquer associação com os níveis de Realização Pessoal. Estes resultados indicam-nos que quanto mais elevada a Perceção de Empregabilidade Interna, mais elevados os níveis de Realização Pessoal.

No que concerne à regressão em que a variável dependente é a Despersonalização, o modelo apenas retém a Perceção de Empregabilidade Interna ($\beta = -0,433$; $t = -9,001$; $p < 0,001$) – apresenta uma relação negativa com níveis de Despersonalização – que explica 17,5% da variância. Por sua vez, a Perceção de Empregabilidade Externa ($\beta = 0,041$; $t = 0,855$; $p = 0,393$) não apresenta nenhuma associação com os níveis de Despersonalização.

Estes resultados indicam-nos que quanto mais elevada a Perceção de Empregabilidade Interna, menores os níveis de Despersonalização.

Verifica-se que a Perceção de Empregabilidade Total apresenta uma relação negativa com os níveis de Exaustão ($R^2_a = 0,035$; $SE = 0,976$; $\beta = -0,187$; $t = -3,853$; $p < 0,001$) e de Despersonalização ($R^2 = 0,101$; $SE = 0,711$; $\beta = -0,318$; $t = -6,786$; $p < 0,001$). Estes resultados indicam-nos que quanto mais elevada a Perceção de Empregabilidade Total, menores os níveis de Exaustão e de Despersonalização. A Perceção de Empregabilidade Total é responsável por 3,5% da variabilidade da Exaustão e por 10,1% da variabilidade da Despersonalização.

A Perceção de Empregabilidade Total tem uma associação positiva nos níveis de Realização Pessoal ($R^2 = 0,216$; $SE = 0,460$; $\beta = 0,465$; $t = 10,602$; $p < 0,001$), ou seja, quanto mais elevada a Perceção de Empregabilidade Total, mais elevados os níveis de Realização Pessoal. Estes resultados indicam-nos ainda que a Perceção de Empregabilidade Total é responsável por 21,6% da variabilidade da Realização Pessoal.

Ao ser realizada a análise de regressão, foi possível concluir que para dimensões do *Burnout* (Exaustão, Realização Pessoal e Despersonalização), a variável Empregabilidade Interna é a mais importante.

4. Conclusões

Relativamente ao primeiro objetivo definido neste estudo (analisar a relação entre Perceção de Empregabilidade e *Burnout*) e após ter sido realizada a análise de regressão, verificou-se que a Perceção de Empregabilidade Total está negativamente associada aos níveis de Exaustão e de Despersonalização, portanto quanto mais elevados os níveis de Perceção de Empregabilidade Total, mais baixos os níveis de

Exaustão e Despersonalização. Quanto à relação existente entre Percepção de Empregabilidade Total e Realização Pessoal, encontrou-se uma relação positiva, o que nos remete para a existência de uma maior Realização Pessoal nos participantes com elevados níveis de Percepção de Empregabilidade Total (Aybas e Dündar, 2015).

No que remete para o segundo objetivo deste estudo (analisar qual a dimensão de Empregabilidade (Interna ou Externa) é mais importante para o *Burnout*) conclui-se que a Percepção de Empregabilidade Interna está negativamente associada aos níveis de Exaustão e de Despersonalização e positivamente associada aos níveis de Realização Pessoal. Quando os participantes sentem que são valorizados pela sua organização e que mesmo que a sua função seja extinta eles têm hipótese de desempenhar outra função, semelhante ou superior, na organização, os seus níveis de Exaustão e de Despersonalização baixam e sentem-se mais realizados pessoalmente. Estes resultados vão ao encontro do que nos diz a literatura pois, Juhdi *et al.* (2010) afirmam que quando os colaboradores têm diversas hipóteses de obter formações dentro da sua organização, isso contribui para o aumento da sua Percepção de Empregabilidade Interna, logo diminui os seus níveis de Exaustão e os colaboradores acabam por se sentir mais realizados pessoalmente e profissionalmente.

No terceiro objetivo deste estudo (analisar se a Percepção de Empregabilidade difere em subgrupos da amostra (tanto a Empregabilidade Total, como a Interna e a Externa)), concluiu-se que os participantes possuem níveis relativamente elevados de Percepção de Empregabilidade Total, Interna e Externa e ainda níveis bastante elevados de Realização Pessoal. Já no que concerne à Exaustão e à Despersonalização, estes níveis revelaram-se baixos.

Foi também possível verificar que os participantes do sexo masculino revelaram possuir um nível de Perceção de Empregabilidade Total e Externa significativamente mais elevado do que os participantes do sexo feminino, o que vai ao encontro ao que nos diz a literatura (McQuaid e Lindsay, 2005). Na análise do Estado Civil, verificou-se que existem diferenças significativas ao nível da Perceção de Empregabilidade Total e Externa revelando os participantes não casados níveis mais elevados das mesmas, o que pode ser justificado pelo facto de terem mais tempo disponível para assistirem a formações com vista ao desenvolvimento de competências. Relativamente ao nível hierárquico, os *Managers* apresentam uma maior Perceção de Empregabilidade Interna do que os Operacionais.

Por fim, no quarto objetivo deste estudo (analisar se as dimensões de *Burnout* (Exaustão, Realização Pessoal e Despersonalização) diferem em subgrupos da amostra) verificou-se que os participantes cuja escolaridade é menor, apresentam níveis de Exaustão mais elevados do que os participantes com mais habilitações académicas. Isto vai contra o que Maslach *et al.* (2001) escreveram, pois, os autores referiram que as pessoas com mais habilitações académicas revelam níveis mais elevados de Exaustão do que as pessoas menos instruídas. Isto pode ser justificado pelo facto de a amostra ter mais participantes menos qualificados e, por esse motivo, não é possível haver uma comparação fiável.

Relativamente às variáveis do *Burnout*, os *Managers* apresentam menores níveis de Exaustão e níveis mais baixos de Despersonalização. Por sua vez, os Operacionais apresentam níveis mais elevados de Exaustão e Despersonalização e níveis mais baixos de Realização Pessoal. Estes fatores podem ser relacionados com o facto de que os

participantes mais qualificados se identificarem mais com as suas funções e organização do que os participantes menos qualificados.

Por conseguinte, os participantes cujo vencimento é mais elevado, apresentam níveis de Exaustão e Despersonalização mais baixos e níveis mais elevados de Realização Pessoal. Acontece exatamente o contrário aos participantes cujo vencimento é menor.

O grupo da idade não foi colocado no estudo pois não apresentava certezas significativas, contudo segundo Maslach *et al.* (2001) de todas as variáveis sociodemográficas, esta é a que tem sido mais consistente quando se fala de *Burnout*, sendo que as pessoas mais jovens apresentam elevados níveis de *Burnout*, comparativamente com as pessoas que se encontram entre a faixa etária dos 30-40 anos. Isto pode ser justificado pelo facto de a idade ser confundida com a experiência profissional e, por isso, é mais frequente haver um esgotamento no início de carreira Maslach *et al.* (2001).

A realização deste estudo foi bastante importante pelo facto de que não existirem estudos que relacionassem a Empregabilidade e o *Burnout*. Outra das vantagens deste estudo foi o facto de ser possível concluir que a Perceção de Empregabilidade Interna é cada vez mais importante nos dias que correm.

5. Limitações e Propostas para Investigações Futuras

Este estudo apresenta algumas limitações que deverão ser levadas em consideração para investigações futuras.

Uma das limitações é a amostra, isto porque o questionário não foi aplicado a um grupo específico de pessoas, mas sim a uma população aleatória. Considera-se que teria

sido mais vantajoso que a amostra tivesse apenas dois grupos de pessoas pois, na análise dos dados seria possível comparar esses mesmos dois grupos.

Dou como sugestão aplicar o questionário a um grupo de pessoas que trabalha na área dos Transportes e a um grupo de pessoas que trabalha na área de Recursos Humanos para se conseguir observar as diferenças existentes.

Seria também interessante, para estudos futuros, estudar os antecedentes da Percepção da Empregabilidade e do *Burnout*, visto que este estudo se enquadrava nas consequências. Aliando a esta proposta poderiam, também, ser estudadas outras variáveis, como por exemplo, a distância que um colaborador se encontra do seu local de trabalho.

Outra das propostas para investigações futuras é ser realizado um questionário mais sucinto pois considero que terá respostas mais fiáveis pois obteve-se *feedback* por parte dos participantes que o questionário era muito longo e que no final do mesmo, os participantes já escolhiam as respostas de forma aleatória. Por fim, considera-se que o facto de as perguntas do questionário serem constituídas apenas por perguntas fechadas e de resposta obrigatória foi uma mais valia (pois obtivemos todas as respostas), contudo, no futuro, poderão também ser aplicadas algumas questões de resposta aberta de modo a ser possível estudar esses dados.

Referências Bibliográficas

- Almeida, A. J. (2007). “Empregabilidade, contextos de trabalho e funcionamento do mercado de trabalho em Portugal”. *Sísifo: revista de ciências da educação*, (2), 51-58.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). “The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis”. *International review of industrial and organizational psychology*, 23(1), 1-14.
- Aybas, M., Elmas, S., & Dündar, G. (2015). “Job insecurity and burnout: The moderating role of employability”. *European Journal of Business and Management*, 7(9), 195-203.
- Berntson, E., Sverke, M., & Marklund, S. (2006). “Predicting perceived employability: human capital or labour market opportunities?”. *Economic and Industrial Democracy*, 27(2), 223-244.
- Cesário, F. S., e Feijão, A. M. P. (2014). “Impacto das percepções de empregabilidade num contexto de insegurança de emprego”. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 14(1), 89-103.
- Chambel, M. J. (2013). “Contrato psicológico e comportamentos de cidadania organizacional”. *Psicologia Organizacional: Conceitos e práticas*, 3, 119-140.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A. B. (2010). “Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs”. *Journal of occupational health psychology*, 15(3), 209.

- De Cuyper, N., & De Witte, H. (2010). "Temporary employment and perceived employability: Mediation by impression management". *Journal of Career Development, 37*(3), 635-652.
- De Grip, A., & Zwick, T. (2005). "The employability of low-skilled workers in the knowledge economy". *Unpublished manuscript, Maastricht, the Netherlands. Retrieved from http://rlab.lse.ac.uk/lower/final_papers/grip.Pdf*, consultado em 3 de setembro de 2019.
- De Witte, H. (2005). "Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences". *South African Journal of Industrial Psychology, 31* (4), 1-4.
- Fantinato, L., e Casado, T. (2011). "Contratos psicológicos: Uma revisão da literatura". *Revista de Administración, 47*(4), 571-580.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003). "The concept employability: a complex mosaic." *International Journal of Human Resources Development and Management, 3* (2), 102-124.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Jawahar, I. M., Stone, T. H., & Kisamore, J. L. (2007). "Role conflict and burnout: The direct and moderating effects of political skill and perceived organizational support on burnout dimensions". *International Journal of Stress Management, 14*(2), 142-159.
- Juhdi, N., Pa'Wan, F., Othman, N. A., & Moxsin, H. (2010). "Factors influencing internal and external employability of employees". *Business and Economics Journal, 11*, 1-10.

- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1990). "On the meaning of Maslach's three dimensions of burnout". *Journal of applied psychology*, 75(6), 743-747.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). "A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout". *Journal of applied Psychology*, 81(2), 123-133.
- Maroco, J., & Garcia-Marques, T. (2006). "Qual a fiabilidade do alfa de Cronbach? Questões antigas e soluções modernas?". *Laboratório de psicologia*, 4(1), 65-90.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). "The measurement of experienced burnout". *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, Christina, *et al.* (1986). *Maslach burnout inventory*. Vol. 21. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). "Job burnout". *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- McQuaid, R. W., & Lindsay, C. (2005). "The Concept of Employability". *Urban Studies*, 42(2), 197-219.
- Papp, H. (2007). "Adaptação para o português do Maslach Burnout Inventory-general survey". Universidade do Vale do Itajaí, Centro de Educação de Ciência da Saúde.
- Quivy, R., e Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais*.

- Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). "Self-perceived employability: development and validation of a scale". *Personnel review*, 36(1), 23-41.
- Sánchez-Manjavacas, Á., Saorín-Iborra, M. C., & Willoughby, M. (2014). "Internal employability as a strategy for key employee retention". *Innovar*, 24(53), 7-22.
- Sanders, J., & De Grip, A. (2004). "Training, task flexibility and the employability of low-skilled workers". *International Journal of Manpower*, 25(1), 73-89.
- Santos, D. M. D. (2011). *Burnout, Estratégias de Coping e Qualidade de Vida nos Profissionais de Saúde*, Dissertação de Mestrado em Psicologia Clínica e da Saúde, Braga, Universidade Católica Portuguesa.

Anexo I – Questionário

O presente questionário insere-se no âmbito do meu Trabalho Final de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos. As suas respostas são confidenciais e serão apenas utilizadas para fins académicos. Não existem respostas certas nem erradas, pretende-se apenas obter informação relativa às suas perceções sobre o seu trabalho e a sua organização. Agradeço a sua colaboração, essencial para a realização deste trabalho. O questionário demora cerca de 10 minutos a preencher.

Nesta parte do questionário encontrará perguntas sobre as suas perspetivas de evolução de carreira, dentro ou fora da sua organização atual. Para responder, utilize a escala apresentada, em que 1= Discordo Totalmente e 5= Concordo Totalmente.

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.					
Mesmo que a minha organização estivesse em <i>downsizing</i> (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.					
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.					
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.					
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.					
Poderia facilmente adquirir formação nova para me tornar mais empregável noutra lugar.					
Tenho possibilidade de usar os meus contactos profissionais noutras organizações para desenvolver a minha carreira.					
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.					
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.					
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.					
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.					
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações					

Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.					
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.					
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.					
As pessoas com experiência na mesma área de trabalho que eu são altamente valorizadas dentro e fora da sua organização, seja qual for o tipo de organização em que trabalharam anteriormente.					

	1. Discordo Totalmente	2. Discordo	3. Não concordo, nem discordo	4. Concordo	5. Concordo Totalmente
O meu trabalho deixa-me emocionalmente esgotado(a).					
Sinto-me extenuado(a) depois de um dia de trabalho.					
Sinto-me cansado(a) quando acordo e tenho de enfrentar outro dia de trabalho.					
Trabalhar o dia inteiro é muito pesado para mim.					
Posso resolver de modo eficaz os problemas que surgem no meu trabalho.					
O meu trabalho deixa-me exausto(a).					
Sinto que estou a contribuir de modo eficaz para o que a minha organização faz.					
Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei neste emprego.					
Estou a perder o entusiasmo pelo meu trabalho.					
Na minha opinião, faço um bom trabalho nesta empresa.					
Sinto-me realizado(a) quando termino alguma coisa no meu trabalho.					
Tenho realizado várias coisas que valem a pena neste emprego.					
Quero apenas fazer o meu trabalho sem ser incomodado(a).					
Acho que o meu trabalho não contribui para nada.					
Duvido que o meu trabalho tenha alguma importância.					
Sinto-me confiante de que deixo as coisas eficientemente feitas no meu trabalho.					

Dados Demográficos:

- Género;
- Idade;
- Experiência Profissional;
- Tem filhos?;
- Estado Civil;
- Escolaridade (Habilitações Literárias);
- Vínculo Contratual atual;
- Nível hierárquico na organização onde trabalha;

- Setor da organização onde trabalha;
- Área de atividade da organização onde trabalha;
- Valor do seu salário, líquido de impostos.

Anexo II – Tabelas

Tabela 1 – Gênero

Masculino	229	55,9%
Feminino	181	44,1%
Total	410	100%

Tabela 2 – Idade

<20 anos	1	0,2%
21-25 anos	56	13,7%
26-30 anos	72	17,6%
31-40 anos	146	35,6%
41-50 anos	90	22,0%
>50 anos	45	11,0%
Total	410	100%

Tabela 3 – Experiência Profissional

Inferior a 1 ano	19	4,6%
1-5 anos	110	26,8%
6-10 anos	70	17,1%
11-20 anos	125	30,5%
Superior a 20 anos	86	21,0%
Total	410	100%

Tabela 4 – Filhos

Sim	217	52,9%
Não	193	47,1%
Total	410	100%

Tabela 5 – Estado Civil

Não Casado	212	51,7%
Casado	198	48,3%
Total	410	100%

Tabela 6 – Habilitações Literárias

5º a 6º ano de Escolaridade	5	1,2%
7º a 9º ano de Escolaridade	36	8,8%
10º a 12º ano de Escolaridade	111	27,1%
Licenciatura	138	33,7%
Mestrado	115	28,0%
Doutoramento	5	1,2%
Total	410	100%

Tabela 7 – Vínculo Contratual Atual

Contrato Sem Termo	311	75,9%
Contrato a Termo	67	16,3%
Contrato Temporário	16	3,9%
Trabalhador Independente (Recibos Verdes)	16	3,9%
Total	410	100%

Tabela 8 – Nível Hierárquico da Organização Onde Trabalha

Manager	41	10,0%
Coordenador	38	9,3%
Técnico Superior	89	21,7%
Técnico Especializado	107	26,1%
Operacional	135	32,9%
Total	410	100%

Tabela 9 – Setor da Organização Onde Trabalha

Setor Público	150	36,6%
Setor Privado	260	63,4%
Total	410	100%

Tabela 10 – Área de Atividade da Organização Onde Trabalha

Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1	0,2%
Indústrias extrativas	1	0,2%
Indústrias transformadoras	13	3,2%
Eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	1	0,2%
Construção	16	3,9%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motocicletas	12	2,9%
Transportes e armazenagem	114	27,8%
Alojamento, restauração e similares	11	2,7%
Atividades de informação e de comunicação	17	4,1%
Atividades financeiras e de seguros	20	4,9%
Atividades imobiliárias	5	1,2%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	86	21,0%
Atividades administrativas e dos serviços de apoio	5	1,2%
Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	4	1,0%
Educação	17	4,1%
Atividades de saúde humana e apoio social	20	4,9%
Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas	6	1,5%
Outras atividades de serviços	60	14,6%
Atividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	1	0,2%
Total	410	100%

Tabela 11 – Salário

Inferior a 600 €	13	3,2%
601 € - 900 €	105	25,6%
901 € - 1500 €	175	42,7%
1501 € - 2000 €	43	10,5%
Superior a 2000 €	21	5,1%

Prefiro não responder.	53	12,9%
Total	410	100%

Tabela 12 – Análise Fatorial Exploratória para a Empregabilidade

	Componentes	
	1	2
Tenho boas perspectivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	0,057	0,795
Mesmo que a minha organização estivesse em <i>downsizing</i> (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	0,153	0,563
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	0,001	0,698
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	0,168	0,381
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	0,226	0,456
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	0,120	0,565
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	0,091	0,647
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	0,432	0,223
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	0,793	0,024
As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	0,653	0,199
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	0,846	-0,048
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	0,782	0,187
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	0,638	0,261

Componentes: 1 – Empregabilidade Externa; 2 – Empregabilidade Interna.

Tabela 13 – Análise Fatorial para o *Burnout*

	Componentes		
	1	2	3
O meu trabalho deixa-me emocionalmente esgotado(a).	0,877	-0,054	0,109
Sinto-me extenuado(a) depois de um dia de trabalho.	0,891	-0,092	0,043
Sinto-me cansado(a) quando acordo e tenho de enfrentar outro dia de trabalho.	0,777	-0,152	0,314
Trabalhar o dia inteiro é muito pesado para mim.	0,726	-0,032	0,191
O meu trabalho deixa-me exausto(a).	0,905	-0,078	0,125
Posso resolver de modo eficaz os problemas que surgem no meu trabalho.	-0,176	0,623	0,078
Sinto que estou a contribuir de modo eficaz para o que a minha organização faz.	-0,031	0,697	-0,338
Na minha opinião, faço um bom trabalho nesta empresa.	0,097	0,776	-0,040
Sinto-me realizado(a) quando termino alguma coisa no meu trabalho.	-0,168	0,577	-0,325
Tenho realizado várias coisas que valem a pena neste emprego.	-0,200	0,531	-0,402
Sinto-me confiante de que deixo as coisas eficientemente feitas no meu trabalho.	-0,005	0,766	-0,036
Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei neste emprego.	0,354	-0,134	0,622
Estou a perder o entusiasmo pelo meu trabalho.	0,503	-0,092	0,599
Quero apenas fazer o meu trabalho sem ser incomodado(a).	0,274	0,090	0,395
Acho que o meu trabalho não contribui para nada.	0,014	-0,183	0,822
Duvido que o meu trabalho tenha alguma importância.	0,045	-0,234	0,810

Componentes: 1 – Exaustão; 2 – Realização Pessoal; 3 – Despersonalização.

Tabela 14 – Fiabilidade da Escala Empregabilidade Externa

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,802	6

	1	2
Tenho um bom conhecimento de oportunidades de carreira fora da minha organização atual, mesmo que sejam diferentes do que faço agora.	0,359	0,817
Se necessário, eu conseguiria facilmente outro emprego como o meu numa organização semelhante.	0,623	0,757

As pessoas que fazem um trabalho como o meu em organizações similares àquela que agora trabalho são muito requisitadas por outras organizações.	0,530	0,778
Eu facilmente conseguiria um emprego semelhante ao meu em qualquer outra organização.	0,661	0,747
Uma pessoa com o mesmo nível de competências e conhecimentos que eu e com experiência profissional semelhante, será muito procurada pelos empregadores.	0,671	0,748
Eu conseguiria trabalho em qualquer lugar, pois as minhas competências e experiência são relevantes.	0,535	0,777

1 – Correlação Total de Itens Corrigidos; 2 – *Alfa de Cronbach* se o item for excluído.

Tabela 15 – Fiabilidade da Escala Empregabilidade Externa

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,715	7

	1	2
Tenho boas perspetivas na minha organização atual, pois o meu empregador valoriza a minha contribuição pessoal.	0,603	0,630
Mesmo que a minha organização estivesse em <i>downsizing</i> (redução de pessoal), tenho a certeza que seria escolhido(a) para ficar.	0,427	0,682
A minha rede de contactos na organização onde trabalho ajuda-me na minha carreira.	0,489	0,666
Estou atento(a) às oportunidades de carreira que aparecem na minha organização, mesmo que não tenham a ver com a função que exerço atualmente.	0,270	0,723
As competências que adquiri na minha função atual são transferíveis para outra posição fora desta organização.	0,355	0,699
De entre as pessoas que fazem o mesmo trabalho que eu, sou muito respeitado(a) nesta organização.	0,402	0,689
As pessoas desta organização que fazem o mesmo trabalho do que eu são altamente valorizadas.	0,443	0,679

1 – Correlação Total de Itens Corrigidos; 2 – *Alfa de Cronbach* se o item for excluído.

Tabela 16 – Fiabilidade da Escala Exaustão

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,913	5

	1	2
O meu trabalho deixa-me emocionalmente esgotado(a).	0,809	0,887
Sinto-me extenuado(a) depois de um dia de trabalho.	0,824	0,885
Sinto-me cansado(a) quando acordo e tenho de enfrentar outro dia de trabalho.	0,748	0,900
Trabalhar o dia inteiro é muito pesado para mim.	0,659	0,918
O meu trabalho deixa-me exausto(a).	0,860	0,876

1 – Correlação Total de Itens Corrigidos; 2 – *Alfa de Cronbach* se o item for excluído.

Tabela 17 – Fiabilidade da Escala Realização Pessoal

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,784	6

	1	2
Posso resolver de modo eficaz os problemas que surgem no meu trabalho.	0,400	0,781
Sinto que estou a contribuir de modo eficaz para o que a minha organização faz.	0,632	0,725
Na minha opinião, faço um bom trabalho nesta empresa.	0,553	0,749
Sinto-me realizado(a) quando termino alguma coisa no meu trabalho.	0,548	0,747
Tenho realizado várias coisas que valem a pena neste emprego.	0,535	0,751
Sinto-me confiante de que deixo as coisas eficientemente feitas no meu trabalho.	0,543	0,749

1 – Correlação Total de Itens Corrigidos; 2 – *Alfa de Cronbach* se o item for excluído.

Tabela 18 – Fiabilidade da Escala Despersonalização

<i>Alfa de Cronbach</i>	Número de Itens
0,748	5

	1	2
Tornei-me menos interessado(a) no meu trabalho desde que comecei neste emprego.	0,578	0,679
Estou a perder o entusiasmo pelo meu trabalho.	0,598	0,671
Quero apenas fazer o meu trabalho sem ser incomodado(a).	0,304	0,785
Acho que o meu trabalho não contribui para nada.	0,591	0,690
Duvido que o meu trabalho tenha alguma importância.	0,590	0,684

1 – Correlação Total de Itens Corrigidos; 2 – *Alfa de Cronbach* se o item for excluído.

Tabela 19 – Médias e Desvio Padrão

	Média (M)	Desvio Padrão (DP)
Empregabilidade Total	3,5956	0,49028
Empregabilidade Interna	3,5345	0,59983
Empregabilidade Externa	3,6533	0,61496
Exaustão	2,9541	0,99271
Realização Pessoal	4,0646	0,51895
Despersonalização	2,2541	0,74865

Tabela 20 – Diferenças por Género

		Média	F	<i>p</i>
Empregabilidade Total	Masculino	3,6397	4,241	0,040
	Feminino	3,5397		
Empregabilidade Interna	Masculino	3,5664	1,473	0,226
	Feminino	3,4941		
Empregabilidade Externa	Masculino	3,7162	5,487	0,020
	Feminino	3,5737		
Exaustão	Masculino	2,8917	2,058	0,152
	Feminino	3,0331		
Realização Pessoal	Masculino	4,0553	0,167	0,683
	Feminino	4,0764		
Despersonalização	Masculino	2,2498	0,018	0,895
	Feminino	2,2597		

Tabela 21 – Diferenças por Estado Civil

		Média	F	<i>p</i>
Empregabilidade Total	Não Casado	3,6424	4,032	0,045
	Casado	3,5455		
Empregabilidade Interna	Não Casado	3,5553	0,525	0,469
	Casado	3,5123		
Empregabilidade Externa	Não Casado	3,7256	6,157	0,013
	Casado	3,5758		
Exaustão	Não Casado	2,8925	1,698	0,193
	Casado	3,0202		

Realização Pessoal	Não Casado	4,0645	0,000	0,995
	Casado	4,0648		
Despersonalização	Não Casado	2,2519	0,004	0,950
	Casado	2,2566		

Tabela 22 – Diferenças por Habilitações Literárias

		Média	F	<i>p</i>
Empregabilidade Total	5° a 6° ano	3,7125	0,603	0,698
	7° a 9° ano	3,6927		
	10° a 12° ano	3,5462		
	Licenciatura	3,6119		
	Mestrado	3,5870		
	Doutoramento	3,6259		
Empregabilidade Interna	5° a 6° ano	3,6571	0,790	0,557
	7° a 9° ano	3,5278		
	10° a 12° ano	3,4942		
	Licenciatura	3,6014		
	Mestrado	3,4807		
	Doutoramento	3,7429		
Empregabilidade Externa	5° a 6° ano	3,8000	1,624	0,152
	7° a 9° ano	3,8657		
	10° a 12° ano	3,6607		
	Licenciatura	3,5978		
	Mestrado	3,6580		
	Doutoramento	3,2333		
Exaustão	5° a 6° ano	3,3200	2,974	0,012
	7° a 9° ano	3,2444		
	10° a 12° ano	3,1712		
	Licenciatura	2,7928		
	Mestrado	2,8435		
	Doutoramento	2,6800		
Realização Pessoal	5° a 6° ano	4,1667	0,104	0,991
	7° a 9° ano	4,0463		
	10° a 12° ano	4,0736		
	Licenciatura	4,0713		
	Mestrado	4,0536		
	Doutoramento	3,9667		

Despersonalização	5° a 6° ano	2,4000	1,721	0,129
	7° a 9° ano	2,4556		
	10° a 12° ano	2,3495		
	Licenciatura	2,1304		
	Mestrado	2,2365		
	Doutoramento	2,3600		

Tabela 23 – Diferenças por Nível Hierárquico

		Média	F	<i>p</i>
Empregabilidade Total	Manager	3,7439	1,461	0,213
	Coordenador	3,6431		
	Técnico Superior	3,5667		
	Técnico Especializado	3,6075		
	Operacional	3,5468		
Empregabilidade Interna	Manager	3,8153	4,057	0,003
	Coordenador	3,6880		
	Técnico Superior	3,5136		
	Técnico Especializado	3,5220		
	Operacional	3,4296		
Empregabilidade Externa	Manager	3,6098	1,299	0,270
	Coordenador	3,5395		
	Técnico Superior	3,5693		
	Técnico Especializado	3,7072		
	Operacional	3,7111		
Exaustão	Manager	2,5268	5,656	< 0,001
	Coordenador	2,7526		
	Técnico Superior	2,8202		
	Técnico Especializado	2,9458		
	Operacional	3,2356		
Realização Pessoal	Manager	4,2195	3,223	0,013
	Coordenador	4,2018		
	Técnico Superior	3,9944		
	Técnico Especializado	4,1199		
	Operacional	3,9815		
Despersonalização	Manager	1,9463	4,516	0,001
	Coordenador	2,0526		
	Técnico Superior	2,2157		

	Técnico Especializado	2,2523		
	Operacional	2,4311		

Tabela 24 – Diferenças por Salário

		Média	F	<i>p</i>
Empregabilidade Total	Inferior a 600€	3,3269	2,898	0,014
	601€ - 900€	3,5280		
	901€ - 1.500€	3,5793		
	1.501€ - 2.000€	3,7398		
	Superior a 2.000€	3,8006		
Empregabilidade Interna	Inferior a 600€	3,0330	3,834	0,002
	601€ - 900€	3,4653		
	901€ - 1.500€	3,5282		
	1.501€ - 2.000€	3,6910		
	Superior a 2.000€	3,8231		
Empregabilidade Externa	Inferior a 600€	3,6026	0,649	0,662
	601€ - 900€	3,5683		
	901€ - 1.500€	3,6705		
	1.501€ - 2.000€	3,7209		
	Superior a 2.000€	3,7222		
Exaustão	Inferior a 600€	3,3077	1,662	0,143
	601€ - 900€	3,0495		
	901€ - 1.500€	2,9086		
	1.501€ - 2.000€	2,6837		
	Superior a 2.000€	2,7810		
Realização Pessoal	Inferior a 600€	3,8205	1,521	0,182
	601€ - 900€	4,0111		
	901€ - 1.500€	4,0790		
	1.501€ - 2.000€	4,1899		
	Superior a 2.000€	4,1667		
Despersonalização	Inferior a 600€	2,7385	3,393	0,005
	601€ - 900€	2,3714		
	901€ - 1.500€	2,2331		
	1.501€ - 2.000€	2,0512		
	Superior a 2.000€	1,8857		

Tabela 25 – Análise das Correlações

	1	2	3	4	5	6
Empregabilidade Total	1					
Empregabilidade Interna	,833**	1				
Empregabilidade Externa	,780**	,355**	1			
Exaustão	-,187**	-,284**	0,017	1		
Realização Pessoal	,465**	,534**	,251**	-,250**	1	
Despersonalização	-,318**	-,419**	-,113*	,512**	-,413**	1

* $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

1 – Empregabilidade Total; 2 – Empregabilidade Interna; 3 – Empregabilidade Externa; 4 – Exaustão; 5 – Realização Pessoal; 6 – Despersonalização.

Tabela 26 – Análise de Regressão

Variável Independente	Variável Dependente	R ²	SE	β	t	p
Empregabilidade Total	Exaustão	0,035	0,976	-0,187	-3,853	< 0,001
Empregabilidade Interna		0,096	0,946	-0,332	-6,581	< 0,001
Empregabilidade Externa				0,134	2,668	0,008
Empregabilidade Total	Realização Pessoal	0,216	0,460	0,465	10,602	< 0,001
Empregabilidade Interna		0,289	0,439	0,508	11,372	< 0,001
Empregabilidade Externa				0,071	1,579	0,115
Empregabilidade Total	Despersonalização	0,101	0,711	-0,318	-6,786	< 0,001
Empregabilidade Interna		0,177	0,681	-0,433	-9,001	< 0,001
Empregabilidade Externa				0,041	0,855	0,393