

SOFIA ALEXANDRA SILVA SANTOS PORTO

**TRABALHO DIGNO E INTENÇÃO DE SAÍDA: MEDIAÇÃO DO BURNOUT E
MODERAÇÃO DO CALLING DE CARREIRA**



2025

SOFIA ALEXANDRA SILVA SANTOS PORTO

**Trabalho digno e intenção de saída: mediação do burnout e moderação do
calling de carreira**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Gestão de Recursos Humanos

Trabalho efetuado sob a orientação de:
Professora Doutora Liliana Faria



2025

Trabalho digno e intenção de saída: mediação do burnout e moderação do calling de carreira

Declaração de autoria do trabalho

Declaro ser a autora deste trabalho, que é original e inédito. Autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

Assinatura

Sofia Alexandra Silva Santos Porto

©Copyright: Sofia Alexandra Silva Santos Porto

A Universidade do Algarve reserva para si o direito, em conformidade com o disposto no Código do Direito de Autor e dos Direitos Conexos, de arquivar, reproduzir e publicar a obra, independentemente do meio utilizado, bem como de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição para fins meramente educacionais ou de investigação e não comerciais, conquanto seja dado o devido crédito ao autor e editor respetivos.

Agradecimentos

Agradeço à minha instituição, aos professores e ao programa do Curso de Gestão de Recursos Humanos pela oportunidade de desenvolvimento acadêmico, por todos os recursos disponibilizados e pela possibilidade de reflexão crítica e apresentação deste trabalho.

À minha orientadora, Liliana Faria, expresso o meu sincero e respeitoso agradecimento. A sua orientação atenta, exigente e sempre acolhedora foi essencial para que este trabalho ganhasse consistência, sentido e profundidade. Sou grata não apenas pelo apoio acadêmico, mas também pela escuta ativa, generosa, pela sensibilidade com que guiou em cada etapa deste percurso e pelo incentivo constante à minha autonomia e confiança enquanto investigadora. A sua dedicação, humanidade e o exemplo que transmite no modo como acompanha os seus orientandos foram, para mim, uma fonte de motivação e inspiração que levarei para além desta dissertação.

A todas as minhas amigas e meus amigos que me acompanharam de perto neste percurso, deixo um agradecimento que vem do fundo do coração. O carinho, o cuidado e as palavras certas fizeram a diferença nos momentos incertos. Obrigada por estar presentes sempre, por me arrancarem sorrisos nos dias mais cinzentos e por celebrarem, com alegria genuína, cada pequena conquista como se fosse vossa. Tornaram este caminho menos solitário, mais feliz e, sobretudo, possível.

À minha família, com especial destaque ao meu filho e aos meus pais, deixo a minha gratidão. A todos os que estiveram ao meu lado desde os primeiros passos, que me transmitiram o valor da educação, da resiliência e da honestidade, obrigada por acreditarem em mim, mesmo nos momentos em que duvidei. Obrigada pela paciência nas ausências, pelo acolhimento nas fragilidades e pelo amor constante, sem esse chão firme, não teria forças para alcançar o que tenho hoje.

Chegar até aqui foi, sem dúvida, um percurso repleto de desafios, aprendizagens, conquistas, mas com esta certeza: este era mais um sonho a realizar! Ao longo deste processo, tive o fabuloso apoio de pessoas maravilhosas cuja presença, apoio e generosidade fizeram toda a diferença. Este trabalho não é fruto de um esforço solitário, mas sim do encontro com todos aqueles que caminharam comigo, mesmo que em silêncio e tantas vezes à distância.

Resumo e palavras-chave

Este estudo teve como objetivo investigar os mecanismos psicológicos que explicam a relação entre as percepções de trabalho digno e a intenção de saída, considerando o papel mediador do *burnout* e o efeito moderador do *calling*. Ancorado na *Psychology of Working Theory*, partiu-se da premissa de que a experiência de trabalho digno poderá reduzir o *burnout* e, conseqüentemente, diminuir a intenção de saída, especialmente quando os trabalhadores atribuem sentido vocacional ao seu trabalho. A amostra incluiu 225 trabalhadores (64,9% mulheres), de diversas áreas profissionais, nomeadamente Gestão, Finanças e Administração privada (24,4%), Administração pública (24%) e Comércio e Retalho (17,8%). O estudo, de desenho correlacional transversal, recorreu a questionários de autorresposta para avaliar o trabalho digno, a intenção de saída, o *burnout* e o *calling*. A análise estatística recorreu à macro *PROCESS* para *SPSS*, Modelo 7. Os resultados evidenciaram que o trabalho digno se associa a menores níveis de *burnout*, o qual, por sua vez, se relaciona com maior intenção de saída. Esta relação revelou-se moderada pelo *calling*, sendo o efeito protetor do trabalho digno mais acentuado entre trabalhadores com níveis médios e elevados deste recurso. O efeito indireto do trabalho digno sobre a intenção de saída, mediado pelo *burnout*, foi significativo apenas nesses níveis de *calling*, não se observando um efeito direto. Estes resultados reforçam o *burnout* como mecanismo explicativo entre condições de trabalho e atitudes organizacionais e sublinham o papel do *calling* enquanto recurso psicológico protetor. Promover contextos de trabalho mais dignos, sobretudo junto de trabalhadores com elevado *calling*, surge como estratégia eficaz na redução do *burnout* e na retenção de talentos, evidenciando a importância de uma Gestão de Recursos Humanos centrada no bem-estar e na sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Trabalho Digno, *Burnout*, Intenção de Saída, *Calling* de Carreira, *Psychology of Working Theory*, Gestão Recursos Humanos

Abstract and keywords

The present study aimed to investigate the psychological mechanisms that explain the relationship between perceptions of decent work and turnover intention, considering the mediating role of burnout and the moderating effect of career calling. Based on the Psychology of Working Theory, the premise was that the experience of decent work could reduce burnout and, consequently, decrease turnover intention, especially when workers attribute vocational meaning to their work. The sample consisted of 225 workers (64.9% women) from several professional areas, namely Management, Finance and Private Administration (24.4%), Public administration (24%) and Commerce and Retail (17.8%). The study followed a cross-sectional correlational design, using self-response questionnaires that assessed decent work, intention to leave, burnout and career calling. The statistical analysis was performed using Model 7 of PROCESS for SPSS. The results indicate that decent work is associated with a decrease in burnout, which, in turn, is related to an increase in turnover intention. It was found that this relationship is moderated by calling, with the protective effect of decent work being more pronounced in workers with medium and high levels of this resource. In addition, the indirect effect of decent work on turnover intention, mediated by burnout, was only significant at these levels of calling, with no significant direct effect being observed. These results reinforce the role of burnout as an explanatory mechanism in the relationship between working conditions and organizational attitudes, highlighting the relevance of calling as a psychological resource that promotes well-being at work. Promoting more dignified working environments, especially among workers with high calling, proves to be an effective strategy in mitigating burnout and retaining talent. These findings reinforce the importance of Human Resource Management focused on well-being, based on the value of dignified and meaningful work as the foundation of organizational sustainability.

Keywords: Decent Work, Burnout, Intention to Leave, Career Calling, Psychology of Working Theory, Human Resource Management

Índice geral

Resumo e palavras-chave	vi
Abstract and keywords	vii
Índice de Tabelas	x
Índice de Figuras	xi
Introdução	1
1.1 Trabalho digno	4
1.1.1 Conceito	4
1.1.2 Dimensões do trabalho digno.....	6
1.1.2 Dimensões estruturantes da PWT e do trabalho digno.....	8
1.1.4 Benefícios e impactos do trabalho digno.....	13
1.2 Intenção de saída.....	15
1.2.1 Conceito.....	15
1.2.2 Principais causas da intenção da saída	17
1.2.3 Consequências da intenção da saída	20
1.3 <i>Burnout</i>	21
1.3.1 Conceito.....	21
1.3.2 Principais causas do <i>burnout</i>	24
1.3.3 Consequências do <i>burnout</i>	27
1.4 <i>Calling</i> de carreira	30
1.4.1 Conceito.....	30
1.4.2 Antecedentes do <i>calling</i>	34
1.4.3 Consequências do <i>calling</i>	36
1.5 Modelo conceptual e hipóteses	37

2.1 Tipo de investigação	40
2.2 Participantes.....	40
2.3 Instrumentos	43
2.4 Procedimentos de recolha de dados	46
2.5 Análise de dados	47
Capítulo 3 – Resultados	48
3.1 Caracterização descritiva e fiabilidade dos instrumentos	48
3.2 Testes de normalidade	50
3.3 Análises de correlação	51
3.4 Análise de mediação moderada	52
Capítulo 4 – Discussão	54
4.1 Implicações teóricas	56
4.2 Implicações práticas para as organizações	57
4.3 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros	58
Conclusão	60
Referências Bibliográficas	61

Índice de Tabelas

Tabela 1.....	27
Tabela 2.....	31
Tabela 3.....	35
Tabela 4.....	41
Tabela 5.....	42
Tabela 6.....	48
Tabela 7.....	49
Tabela 8.....	50
Tabela 9.....	51
Tabela 10.....	53
Tabela 11.....	53

Índice de Figuras

Figura 1 9
Figura 2 23
Figura 3 38

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

CID - Classificação Internacional de Doenças

GRH - Gestão de Recursos Humanos

INE - Instituto Nacional de Estatística

INSA - Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge

MLR - Modelos de Equações Estruturais com Estimação Robusta

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ILO - Organização Internacional do Trabalho

OMS - Organização Mundial de Saúde

PsyCap – Capital Psicológico

PWT - Psychology of Working Theory

WCT - Work as a Calling Theory

Introdução

Num contexto laboral cada vez mais exigente, marcado por transformações constantes nos critérios profissionais, precariedade dos vínculos contratuais e intensificação do trabalho, a promoção de condições laborais dignas tem assumido um papel central na construção de ambientes organizacionais sustentáveis e promotoras de bem-estar (Allan et al., 2023; Blustein et al., 2019). Em Portugal, a precariedade laboral permanece como um desafio significativo no mercado de trabalho contemporâneo. Dados recentes indicam que mais de um milhão e duzentos mil trabalhadores, correspondendo a 29% do total de trabalhadores assalariados, encontram-se vinculados por contratos precários (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2023). Esta realidade evidencia a elevada incidência de contratos a termo, refletida também no facto de que dois terços das colocações realizadas desde o início do ano no continente tenham sido a termo, consolidando a tendência para a instabilidade laboral (CGTP, 2024).

Paralelamente, o fenómeno da dependência económica e organizacional entre trabalhadores por conta própria tem vindo a ganhar relevo. Segundo o INE (2023 in CGTP, 2024), aproximadamente 174 mil trabalhadores independentes apresentavam esta dependência, o que representa cerca de 25% do total dos trabalhadores por conta própria. Este indicador aponta para formas híbridas de vínculo laboral que desafiam as categorias tradicionais de emprego, colocando em questão a autonomia efetiva destes trabalhadores.

Adicionalmente, o mercado laboral português é marcado pela presença significativa dos chamados “falsos recibos verdes”, sendo contabilizados cerca de 126,4 mil casos entre os trabalhadores por conta de outrem, classificados como “outro tipo” (INE, 2023 in CGTP). Esta situação revela práticas laborais que mimetizam a contratação independente, mas que, na realidade, ocultam uma dependência funcional e organizacional típica do emprego subordinado, levantando preocupações quanto à proteção social e aos direitos laborais destes trabalhadores.

Estas dinâmicas evidenciam a necessidade urgente de políticas públicas e organizacionais que enfrentem a precariedade em múltiplas dimensões, promovendo

vínculos laborais estáveis e formas de emprego que garantam condições dignas e seguras para todos os trabalhadores.

Paralelamente, quase 80 % dos trabalhadores portugueses relatam pelo menos um sintoma de *burnout*, com 21 % a experienciar sintomas fortes ou muito fortes de *stress* e exaustão emocional, sendo as mulheres um grupo particularmente vulnerável (OPP, 2019). Estes indicadores traduzem-se em custos significativos para as organizações e para a economia nacional, nomeadamente através do absentismo e perda de produtividade, estimados em mais de mil milhões de euros anuais (OPP, 2019).

O conceito de trabalho digno, amplamente defendido pela Organização Internacional do Trabalho (ILO, 1999), ultrapassa a mera existência de emprego, abrangendo a qualidade das condições laborais, nomeadamente a segurança, uma remuneração justa, liberdade de expressão e igualdade de oportunidades. Neste enquadramento, garantir condições dignas de trabalho é uma responsabilidade ética e uma estratégia eficaz para a prevenção do *burnout* e da intenção de abandono da profissão.

Embora o interesse pelo trabalho digno tenha vindo a crescer, a investigação existente apresenta lacunas relevantes. A maioria dos estudos tem explorado predominantemente os efeitos positivos diretos do trabalho digno, ficando por analisar os mecanismos psicossociais subjacentes que explicam como e em que condições estas relações se manifestam (Blustein et al., 2019; Masdonati et al., 2021). Em particular, o papel do *burnout* enquanto mediador entre as condições de trabalho e as atitudes organizacionais é ainda pouco explorado, apesar do seu reconhecimento como consequência do *stress* laboral crónico e preditor da intenção de saída (Schaufeli & Taris, 2014).

Outro aspeto que carece de maior investigação é o impacto dos recursos psicológicos individuais, como o *calling* de carreira, definido como um forte sentido de propósito e vocação no trabalho (Dik & Duffy, 2007), que tem mostrado estar associado a níveis mais elevados de bem-estar e compromisso (Allan et al., 2019). Contudo, o seu papel moderador na relação entre trabalho digno, *burnout* e intenção de saída permanece subexplorado, sobretudo em contextos europeus e no mercado de trabalho português (Hagmaier & Abele, 2014).

Neste contexto, a presente dissertação propõe-se investigar os mecanismos psicossociais que interligam o trabalho digno e a intenção de saída, considerando o *burnout*

como variável mediadora e o *calling* como variável moderadora. Este modelo de mediação moderada visa preencher três lacunas principais da literatura: (i) a escassez de estudos sobre os efeitos indiretos do trabalho digno, (ii) a análise do *burnout* enquanto mecanismo explicativo; e (iii) a compreensão do papel do *calling* como recurso psicológico que potencia ou atenua estes efeitos.

Esta investigação não só pretende contribuir para o avanço teórico na área do trabalho digno, como também informar práticas de Gestão de Recursos Humanos mais eficazes e contextualizadas ao mercado português, promovendo ambientes de trabalho mais saudáveis, justos e sustentáveis, capazes de melhorar a retenção de talento e o bem-estar dos trabalhadores.

A dissertação organiza-se em quatro capítulos. O primeiro capítulo corresponde à revisão da literatura, onde se exploram os conceitos-chave, os modelos teóricos e empíricos, assim como o modelo conceptual e as hipóteses do estudo. O segundo capítulo descreve a metodologia adotada, incluindo o desenho do estudo, a caracterização da amostra, os instrumentos de recolha de dados, os procedimentos de recolha e análise, e as questões éticas consideradas. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos, com especial enfoque nas análises estatísticas descritivas, de mediação e de moderação, conforme delineado no modelo teórico. Por fim, o quarto capítulo discute os resultados, as suas implicações teóricas e práticas, as limitações do estudo e as propostas para investigações futuras.

Capítulo 1 – Revisão da literatura

1.1 Trabalho digno

1.1.1 Conceito

O conceito de trabalho digno foi introduzido pela ILO em 1999, sendo descrito como a síntese das aspirações universais de homens e mulheres no contexto laboral. De acordo com a ILO (1999), o trabalho digno deve proporcionar oportunidades justas, num ambiente de liberdade, segurança, equidade e respeito pela dignidade humana. Este conceito constitui um elemento essencial na promoção de uma agenda internacional orientada para a justiça social e para os direitos dos trabalhadores.

A ILO fundamentou o trabalho digno em quatro pilares principais:

- i. Criação de emprego – Promover oportunidades produtivas e sustentáveis para todos, com ênfase na inclusão e na eficiência económica (ILO, 2001);
- ii. Proteção social – Assegurar a segurança e o bem-estar dos trabalhadores, garantindo cobertura em casos de doença, acidentes, desemprego e envelhecimento (ILO, 2012b);
- iii. Direitos no trabalho – Fomentar o respeito pelas normas laborais fundamentais, prevenindo práticas discriminatórias e exploratórias (ILO, 2012a);
- iv. Diálogo social – Reforçar a negociação coletiva e a participação ativa dos trabalhadores na formulação de políticas e nas decisões organizacionais (ILO, 2019).

No contexto internacional, o conceito de trabalho digno está profundamente alinhado com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), destacando-se especialmente o ODS 8 da Agenda 2030 das Nações Unidas. Este objetivo propõe "promover o crescimento económico sustentado, inclusivo e sustentável, o emprego pleno e produtivo e o trabalho digno para todos" (ONU, 2015), refletindo uma visão global que coloca as pessoas no centro das prioridades do desenvolvimento.

Com o objetivo de operacionalizar este construto numa perspetiva psicológica, surge a *Psychology of Working Theory* (PWT; Duffy et al., 2016). Esta teoria foi baseada no trabalho científico de Blustein (2006), que propôs uma reconfiguração do papel do trabalho no campo das ciências sociais e do comportamento, equiparando-o a outras dimensões centrais da vida humana, como as relações pessoais, a saúde física e mental e as desigualdades socioeconómicas. Ao apresentar um enquadramento conceptual alargado sobre o trabalho no desenvolvimento humano, o seu trabalho contribui significativamente para o aprofundamento das discussões em psicologia, sobretudo nas áreas do aconselhamento vocacional, desenvolvimento de carreira e formulação de políticas públicas (Duffy et al., 2016). Trata-se de uma teoria inclusiva que visa compreender a experiência laboral de todas as pessoas, com especial atenção nas que se encontram em situação de vulnerabilidade social, como indivíduos em contextos de pobreza, discriminação ou marginalização estrutural (PWT; Duffy et al., 2016). A PWT (Duffy et al., 2016) surge, então, neste contexto e propõe um modelo explicativo das dinâmicas do trabalho digno, integrando variáveis contextuais, psicológicas e socioeconómicas, com o objetivo de promover a equidade no acesso ao trabalho, bem como o bem-estar subjetivo e a realização profissional.

De acordo com Duffy et al. (2016), reconhecer o valor social do trabalho significa, antes de mais, reconhecer que o trabalho deve contribuir para a realização plena do ser humano, e não apenas para resultados económicos.

Para além da sua dimensão normativa e jurídica, o trabalho digno implica também um compromisso ético por parte das organizações. Trata-se de criar ambientes laborais onde os direitos fundamentais dos trabalhadores sejam respeitados, desde uma remuneração justa e condições de trabalho seguras, até à liberdade de associação sindical (Ferraro et al., 2015; Ferreira et al., 2018). No entanto, apesar dos avanços nas normas internacionais, a literatura científica ainda tende a abordar o trabalho digno de forma fragmentada, focando-se muitas vezes em aspetos isolados das condições laborais.

A título de exemplo, estudos científicos como o de Shrestha (2022) vêm reforçar esta visão, mostrando que a perceção de trabalho digno está associada a níveis mais baixos de *burnout*. Elementos como a autonomia e o controlo sobre as tarefas desempenham um papel importante na proteção do bem-estar dos trabalhadores. Estes dados evidenciam que

garantir condições de trabalho adequadas não é apenas uma questão de justiça social, mas também uma estratégia inteligente para promover o bem-estar, a produtividade e a sustentabilidade das próprias organizações (Maslach et al., 2001; Shrestha, 2022).

1.1.2 Dimensões do trabalho digno

A PWT propõe-se como um modelo teórico abrangente que integra fatores contextuais, psicológicos e sociais, articulando dimensões objetivas e subjetivas do trabalho digno para explicar as experiências laborais em contextos de vulnerabilidade. Esta abordagem revela-se particularmente pertinente face aos desafios do mundo laboral atual, marcado pela precariedade, instabilidade e desigualdade (Duffy et al., 2016).

Com base na definição da ILO (1999, 2012a), os autores da PWT identificam cinco dimensões centrais do trabalho digno, adaptadas ao domínio da psicologia vocacional e amplamente desenvolvidas pela comunidade científica com o objetivo de as definir e complementar de forma mais aprofundada (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016).

- i. Condições de trabalho seguras do ponto de vista físico e interpessoal – que assegurem a ausência de abuso físico, emocional ou psicológico (Duffy et al., 2016). Esta dimensão refere-se em concreto à existência de um ambiente de trabalho que salvguarde os trabalhadores de riscos físicos, emocionais e psicossociais. Do ponto de vista físico, implica o cumprimento rigoroso das normas de segurança e saúde no trabalho, o acesso às condições ambientais (como iluminação, ventilação e ergonomia), bem como a ausência de exposição a materiais ou práticas perigosas (Duffy et al., 2016; ILO, 1999, 2012a).
Do ponto de vista interpessoal, esta dimensão refere-se à promoção de relações laborais baseadas no respeito mútuo, na dignidade e na equidade, e garantindo que não há espaço para o assédio moral ou sexual, a discriminação ou qualquer forma de violência (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016).
- ii. Tempo suficiente para descanso e lazer – um horário compatível com a vida pessoal é uma dimensão fundamental do trabalho digno (Duffy et al., 2016). Esta dimensão refere-se à importância de um equilíbrio entre as exigências laborais e as

necessidades pessoais e familiares, permitindo o descanso adequado e a preservação do bem-estar físico e psicológico (Shrestha, 2022). Ferraro et al. (2015), evidenciam que horários de trabalho extensos e excessivos estão associados a riscos para a saúde, acidentes de trabalho e dificuldades na conciliação entre a vida profissional e pessoal (Ferraro et al., 2015). Desta forma, a gestão do tempo de trabalho deve ser entendida como uma responsabilidade partilhada entre trabalhadores e entidades empregadoras para promoção de percursos profissionais sustentáveis (Ferraro et al., 2015).

- iii. Valores organizacionais alinhados com os valores familiares e sociais – que promovam coerência ética e cultural entre a vida profissional e os contextos pessoais (Duffy et al., 2016); esta dimensão constitui um elemento fundamental no conceito de trabalho digno, conforme destacado por Duffy et al. (2016), já que se refere à promoção de uma cultura organizacional que respeite os princípios éticos, sociais e culturais que estruturam a vida pessoal dos trabalhadores. De acordo com a PWT, o trabalho digno deve assegurar que os valores organizacionais não entrem em conflito com os valores nucleares dos indivíduos, promovendo uma experiência profissional que respeite a identidade, os compromissos familiares e o contexto social de cada trabalhador (Duffy et al., 2016). Blustein (2006) reforça esta perspetiva ao afirmar que sempre que os valores organizacionais se encontram em sintonia com os valores pessoais dos trabalhadores, promove-se uma maior sensação de pertença, significado e autonomia. Por outro lado, a incongruência entre estes valores pode gerar sofrimento ético, desmotivação e dificultar a construção de percursos vocacionais significativos (Ferraro et al., 2015).
- iv. Remuneração adequada – constitui uma das dimensões centrais do trabalho digno, do ponto de vista dos trabalhadores. Esta dimensão diz respeito à perceção de que os benefícios e rendimentos auferidos são justos e suficientes para garantir a plena participação do trabalhador na sociedade, bem como à verificação de que essa compensação proporciona a liberdade necessária para que os trabalhadores e as suas famílias possam exercer a sua cidadania (Shrestha, P., 2022). Um salário considerado justo deve garantir a satisfação das necessidades básicas, mas também refletir os méritos individuais e o valor do trabalho desempenhado (Ferraro et al.,

2015). De acordo com os autores, a insatisfação com a remuneração está fortemente associada ao aumento do *burnout* e à intenção de saída, principalmente em contextos onde a valorização dos profissionais é negligenciada (Ferraro et al., 2015).

- v. Acesso a cuidados de saúde justos - constitui um direito fundamental e um elemento indispensável para a concretização do trabalho digno, já que assegura a proteção em situações de doença, acidente ou incapacidade, promovendo a salvaguarda da saúde física e mental dos trabalhadores (Duffy et al., 2016). No âmbito da PWT, Duffy et al. (2016) sublinham que a existência de condições laborais que garantam o bem-estar físico e psicológico é essencial para que os indivíduos possam participar de forma plena e significativa no mundo do trabalho.

Do ponto de vista laboral, a proteção social associada ao acesso a cuidados de saúde configura-se como um direito básico, imprescindível para a construção de ambientes de trabalho seguros, inclusivos e sustentáveis.

Blustein et al., (2019) reforçam esta perspetiva ao evidenciar que o trabalho se encontra inserido em contextos sociais amplos, sendo que a precariedade nas condições de saúde representa uma barreira concreta à vivência de trajetos profissionais dignos. A ausência de um sistema de suporte que assegure a saúde dos trabalhadores compromete não apenas a sua produtividade, mas sobretudo a sua dignidade, autonomia e capacidade de participação plena na vida social e económica.

1.1.2 Dimensões estruturantes da PWT e do trabalho digno

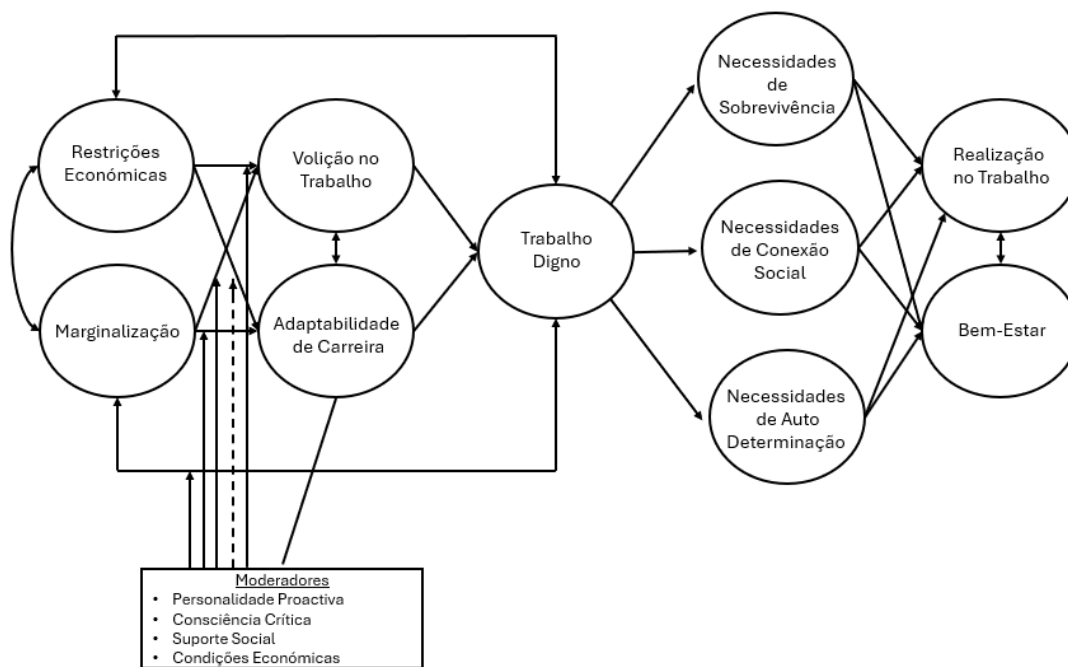
A PWT, representada na Figura 1 organiza-se em três grandes conjuntos de variáveis fundamentais que, interligadas, permitem compreender os fatores que promovem ou dificultam o acesso ao trabalho digno. Estas variáveis incluem fatores contextuais, variáveis psicológicas mediadoras e resultados esperados. Em articulação com estas dimensões estruturais e subjetivas, destacam-se ainda condições laborais específicas que funcionam como facilitadores centrais da do trabalho digno (Duffy et al., 2016).

Entre os fatores contextuais, assume particular relevância a marginalização, que compreende diferentes formas de discriminação com base na raça, género, orientação sexual, deficiência ou estatuto legal no país onde o indivíduo exerce a sua atividade

profissional. Estas formas de exclusão social operam como barreiras estruturais ao acesso equitativo ao trabalho digno. Simultaneamente, as restrições económicas, tais como o rendimento insuficiente, os acessos limitados à educação, à formação contínua e à literacia digital, representam obstáculos significativos à participação plena e segura no contexto laboral. Estas condições reduzem as possibilidades de integração no trabalho de uma forma justa e sustentável, comprometendo não apenas a trajetória profissional dos indivíduos, mas também o seu bem-estar geral (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016).

FIGURA 1

MODELO TEÓRICO DA *PSYCHOLOGY OF WORKING THEORY*



Adaptado de Duffy et al., (2016)

As variáveis psicológicas mediadoras assumem um papel essencial ao influenciar a forma como os indivíduos lidam com os constrangimentos contextuais. Entre estas, destaca-se a liberdade de escolha, definida como a perceção da capacidade para tomar decisões e exercer escolhas relativas ao percurso profissional, mesmo em contextos marcados por desigualdade de oportunidades e ausência de privilégios. Este construto

revela-se fundamental ao reconhecer o impacto da classe social, da marginalização e de outros fatores externos na construção de trajetórias profissionais autônomas (Steger et al., 2012). Adicionalmente, a adaptabilidade de carreira é conceptualizada como uma capacidade psicossocial dinâmica, subjetiva e contextual que permite ao indivíduo gerir tarefas e desafios vocacionais num mercado de trabalho em constante mudança (Savickas, 2011; Steger et al., 2012).

Savickas (2005), no âmbito da Teoria da Construção da Carreira, organizou este modelo de estudo em três dimensões centrais que orientam a compreensão e a intervenção no desenvolvimento vocacional. A primeira corresponde à personalidade vocacional, entendida como o conjunto de interesses, aptidões, valores e necessidades que predis põem os indivíduos para determinados contextos profissionais. Embora este conceito se inspire no modelo tipológico de Holland (2017), Savickas (2005) faz uma reinterpretação numa perspetiva mais flexível e contextual, enfatizando a importância da interação dinâmica entre características pessoais, situações e sociais.

A segunda dimensão, é a adaptabilidade de carreira, descrita como um conjunto de recursos psicossociais que permitem ao indivíduo lidar de forma eficaz com as suas tarefas de desenvolvimento, as transições e os desafios ao longo do seu percurso profissional. Esta adaptabilidade estrutura-se em quatro dimensões fundamentais, conhecidas como os *4 C's*:

- i. A preocupação refere-se à capacidade de antecipar e projetar o futuro de uma forma responsável e significativa, promovendo uma atitude de planeamento e de orientação prospetiva.
- ii. O controle, traduz-se no grau de autonomia, disciplina, assertividade e resiliência que são mobilizados pelo indivíduo para assumir a responsabilidade pelas suas escolhas e pelo delineamento do seu percurso profissional.
- iii. A curiosidade, corresponde à predisposição dos indivíduos para explorar e experimentar diferentes possibilidades, investigando papéis profissionais alternativos, contextos de trabalho e cenários futuros, impulsionados pela reflexão em torno da questão “o que posso ser?”.
- iv. A confiança diz respeito à crença que os indivíduos conferem à sua capacidade para executar decisões e enfrentar tarefas profissionais de forma eficaz, apoiando-se em

competências como a resolução de problemas, a persistência e a autoconfiança. A operacionalização empírica desta construção tem sido frequentemente realizada através da *Career Adapt-Abilities Scale* (CAAS), instrumento que avalia sistematicamente cada uma dessas três dimensões (Savickas, 2005).

A terceira dimensão proposta por Savickas (2005) é o tema da vida, que procura responder ao “porquê” da carreira. Este conceito remete para as narrativas pessoais e para os significados subjetivos que conferem concordância às escolhas e às experiências profissionais de cada pessoa, permitindo compreender de que forma o trabalho se articula com a identidade e com a história de vida dos indivíduos. O tema da vida funciona, assim, como uma narrativa integrada que articula a personalidade vocacional e a adaptabilidade de carreira, sustentando a construção de um percurso profissional dotado de propósito e sentido pessoal (Savickas, 2005).

No que diz respeito aos resultados esperados do acesso a um trabalho digno, a PWT destaca a satisfação de necessidades humanas fundamentais, entre as quais se incluem a sobrevivência e a segurança económica, a conexão social, o sentimento de pertença e a autodeterminação (Duffy et al., 2016).

A sobrevivência e segurança económica referem-se à capacidade do trabalhador em aferir recursos financeiros suficientes para garantir as necessidades básicas, como alimentação, habitação e cuidados de saúde, garantindo simultaneamente estabilidade e proteção face à incerteza. A conexão social corresponde às oportunidades proporcionadas pelo trabalho para o estabelecimento de relações interpessoais positivas, fomentando a colaboração, o apoio mútuo e a valorização recíproca entre colegas, contribuindo para a construção de redes sociais relevantes. O sentimento de pertença diz respeito à experiência de um acesso facilitado ao ambiente profissional, reconhecimento e inclusão no contexto laboral, traduzindo-se na perceção de que se faz parte de uma equipa, organização ou comunidade profissional, o que reforça a identidade e a autoestima do trabalhador. Por sua vez, a autodeterminação refere-se à possibilidade de tomar decisões sobre o seu próprio trabalho, exercendo autonomia, estabelecendo metas profissionais e orientando o seu percurso de carreira de forma consciente, em articulação com a motivação intrínseca e a

perceção de propósito e significado. A presença destas condições associa-se diretamente ao bem-estar global e à realização profissional dos indivíduos, potenciando a motivação, a autonomia e a capacidade de participação plena na vida social e económica (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016). Para além destas dimensões estruturais e subjetivas, a concretização do trabalho digno exige a existência de condições laborais concretas que sustentem a proteção dos direitos e o bem-estar dos trabalhadores. A presença de condições de trabalho seguras e saudáveis é essencial, uma vez que ambientes precários constituem riscos significativos para a saúde física e mental (Montero et al., 2019). Estudos demonstram que más condições laborais estão associadas ao aumento de sofrimento psicológico, doenças ocupacionais e *burnout* (Allan et al., 2018; Montero et al., 2019). A criação de espaços de trabalho fisicamente seguros e psicologicamente protetores revela-se, por isso, um fator determinante para a satisfação profissional e a saúde mental (Shrestha, 2022). Do mesmo modo, a autonomia e o controlo sobre as tarefas desempenham um papel crucial na motivação intrínseca. A literatura evidencia que a ausência de autonomia conduz ao aumento do *stress* ocupacional e da insatisfação no trabalho, enquanto contextos que favorecem a autonomia se associam a menores níveis de *burnout* e a um maior compromisso organizacional (Allan et al., 2018; Ferraro et al., 2018).

Outro fator relevante é o apoio social no local de trabalho. O suporte oferecido por colegas e supervisores desempenha um papel central na mitigação dos efeitos negativos do *stress* (Shrestha, 2022). A existência de relações de cooperação e solidariedade contribui para um ambiente psicossocial saudável e promove um sentimento de pertença e valorização (Shrestha, 2022; Wang, 2018). Num mundo profissional digitalizado de uma forma constante, o direito à desconexão assume-se como uma nova dimensão do trabalho digno. A possibilidade de desligar-se das responsabilidades laborais fora do horário de trabalho é fundamental para assegurar o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, prevenindo fenómenos como o esgotamento emocional e o *burnout* (Shrestha, 2022). Por fim, o desenvolvimento profissional e a valorização das competências constituem dimensões centrais na motivação e na permanência dos trabalhadores. A ausência de oportunidades de crescimento pode originar sentimentos de estagnação, desmotivação e intenção de abandono da carreira (Bhakuni & Saxena, 2023; Ferraro et al., 2018). Em contrapartida, contextos que promovem o desenvolvimento contínuo e reconhecem as

competências dos trabalhadores tendem a gerar maior envolvimento, desempenho e satisfação (Shrestha, 2022).

As diversas dimensões que integram a conceptualização do trabalho digno são profundamente interdependentes e devem ser analisadas de forma integrada. A sua aplicação coordenada permite não apenas a construção de ambientes laborais mais justos, equitativos e saudáveis, mas também a prevenção de fenómenos psicossociais adversos, com impacto direto na saúde mental dos trabalhadores e nos níveis de rotatividade organizacional (Bhakuni & Saxena, 2023; Ferraro et al., 2018).

1.1.4 Benefícios e impactos do trabalho digno

Os benefícios associados ao trabalho digno têm sido amplamente documentados na literatura do ponto de vista académico, evidenciando resultados positivos a nível individual, organizacional e da sociedade. A implementação de práticas laborais que garantem condições de trabalho digno está diretamente associada à promoção do bem-estar psicológico dos trabalhadores, refletindo-se na diminuição dos sintomas de *burnout* e, conseqüentemente, na redução da intenção de rotatividade (Ferraro et al., 2018). Desta forma, o trabalho digno funciona como um fator de proteção da saúde mental, sendo considerado um preditor significativo na retenção de talentos e na promoção da estabilidade nas organizações (Wang, 2018).

A literatura destaca, igualmente, que o trabalho digno é crucial para garantir um equilíbrio sustentável entre a vida pessoal e profissional. Este equilíbrio adquire relevância particular em contextos organizacionais de elevada exigência, nos quais a conciliação das esferas pessoal e profissional assume um papel estratégico na preservação do bem-estar dos colaboradores (Ferreira et al., 2018; Kozan, et al., 2019). Quando os trabalhadores são reconhecidos, valorizados e apoiados, observam-se um aumento significativo nos níveis de compromisso organizacional, traduzido em maior comprometimento, envolvimento e produtividade. Fatores como o reconhecimento profissional, a autonomia e o suporte na tomada de decisão estão fortemente associados a níveis superiores de desempenho e de envolvimento organizacional (Ferraro et al., 2018; Shrestha, 2022).

Outro aspeto fundamental do trabalho digno prende-se com a perceção de uma remuneração justa (Bhakuni & Saxena, 2023). Embora a base salarial continue a ser um elemento essencial, a literatura indica que benefícios complementares, como seguros de saúde, pacotes de bem-estar ou incentivos não financeiros, desempenham um papel relevante no reforço da satisfação e da valorização do trabalhador, contribuindo para uma relação mais rigorosa e positiva com a organização (Bakker & Demerouti, 2008; Bhakuni & Saxena, 2023, Blustein et al., 2023). De igual modo, o acesso a oportunidades de desenvolvimento profissional e progressão na carreira é apontado como um fator estratégico, uma vez que potencia o compromisso dos trabalhadores e promove o alinhamento com os objetivos institucionais (Ferraro et al., 2018; Wang, 2018).

Para além disso, o trabalho digno favorece o desenvolvimento de formas de motivação mais autónomas, como a motivação intrínseca e a motivação específica, fortemente associada ao bem-estar subjetivo, à realização pessoal e à produtividade. Estes efeitos positivos são intensificados pela presença de capital psicológico (*PsyCap*), composto por variáveis como autoeficácia, esperança, otimismo e resiliência (Wang et al., 2012). O *PsyCap* atua como mediador entre o trabalho digno e os estados motivacionais dos trabalhadores, potencializando não só o desempenho profissional como também a capacidade para enfrentar desafios com confiança, resiliência e persistência (Ardi & Anggraini, 2023; Ferraro et al., 2020; Wang et al., 2012).

A promoção do trabalho digno constitui, portanto, uma estratégia organizacional e social fundamental, que garante o respeito pelos direitos dos trabalhadores e fomenta ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e sustentáveis. Ao integrar dimensões como a saúde mental, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, o reconhecimento, a remuneração justa e o desenvolvimento profissional, o trabalho digno emerge como um eixo estruturante para o bem-estar dos trabalhadores e o sucesso organizacional a longo prazo (Ardi & Anggraini, 2023; Ferraro et al., 2020; Wang, 2012).

1.2 Intenção de saída

1.2.1 Conceito

A intenção de saída, ou *turnover intention*, tem sido amplamente estudada como um indicador preditivo de rotatividade real nas organizações, refletindo o desejo dos trabalhadores em deixar o seu atual posto de trabalho devido a diversos fatores contextuais e pessoais (Wagner & Carlesso, 2019; Wan & Duffy, 2022). No âmbito das ciências do trabalho, esta variável é particularmente relevante, pois antecipa impactos negativos para a Gestão de Recursos Humanos e a sustentabilidade organizacional.

As transformações sociais, económicas e educativas das últimas décadas intensificaram a complexidade do exercício profissional, colocando desafios à estabilidade, motivação e compromisso dos trabalhadores relativamente às suas trajetórias ocupacionais (Maslach et al., 2001). Neste contexto, a intenção de saída não deve ser entendida como uma mera desistência individual, mas sim como o desfecho de um processo prolongado de desgaste, insatisfação e desajustamento entre o ideal profissional e a realidade vivida pelo indivíduo (Maslach et al., 2001).

Com base na análise do estudo de Wagner e Carlesso (2019), a intenção de saída pode ser definida como um afastamento voluntário por parte do trabalhador, progressivo ou definitivo da sua atividade profissional. Esta resulta de um processo acumulativo de frustração, cansaço, perda de sentido para com o seu trabalho e desencanto com o mesmo. Esta decisão emerge de um mal-estar profundo, muitas vezes invisível e silencioso, que compromete não só o desempenho profissional, mas também o bem-estar psicológico do trabalhador (Freudenberger, 1974; Maslach & Jackson, 1981; Schaufeli & Enzmann, 1998). Não se trata, portanto, de um ato pontual, mas de um percurso marcado por experiências de precariedade laboral, desvalorização, sobrecarga e ausência de apoio institucional (Maslach et al., 2001).

A saída pode manifestar-se de várias formas, desde o pedido de demissão, mudança de funções, mudança definitiva de carreira ou até expressões mais subtis e prolongadas, como o absentismo, as baixas médicas consecutivas ou a chamada acomodação (Wagner & Carlesso, 2019). Esta última corresponde a uma presença simbólica no trabalho, em que o

colaborador permanece na sua função, mas cumpre apenas as exigências mínimas, sem envolvimento afetivo ou criativo (Wagner & Carlesso, 2019).

De acordo com Wagner e Carlesso (2019), este processo é alimentado por fatores internos e externos, entre os quais se destacam salários baixos, a falta de perspectivas de progressão na carreira, a sobrecarga laboral, o desrespeito das chefias, dos colegas e da instituição, a formação inicial insuficiente e a desconexão entre a teoria e a prática. A literatura, nomeadamente o estudo de Rebolo (2013), evidencia ainda que o abandono da profissão é frequentemente precedido por sentimentos de inutilidade, impotência e frustração, que se agravam à medida que o profissional confronta um quotidiano que desafia os seus valores, expectativas e capacidades (Rebolo, 2013).

A decisão de abandonar a carreira, embora individual, encontra-se profundamente enraizada em fatores estruturais, tais como a precariedade das condições de trabalho, a ausência de reconhecimento social e institucional, bem como o desequilíbrio entre o que é esperado e o que é possível realizar no contexto profissional que se apresentam como determinantes cruciais (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004).

Todos estes fatores foram substancialmente intensificados no contexto da pandemia de COVID-19. Com base no estudo conduzido por Hartwig et al., (2024), foi possível identificar três fatores organizacionais preponderantes que contribuíram para a intenção de saída/*turnover* entre os trabalhadores: a ausência de empoderamento por parte da liderança, a insuficiência de apoio no desempenho das tarefas e a predisposição para o desligamento demonstrada por profissionais mais jovens. Uma liderança empoderadora desempenha um papel crucial na promoção do compromisso organizacional e na retenção de talentos, por outro lado, verifica-se que em ambientes profissionais nos quais os líderes não facultam autonomia, não envolvem os colaboradores nos processos decisórios ou não desenvolvem relações baseadas na confiança e no respeito mútuo, tende a verificar-se um declínio na motivação e no sentimento de pertença (Kim & Beehr, 2020; Özbağ & Çekmecelioglu, 2022). Kim e Beehr (2020) salientam, que a ausência de compromisso afetivo com a organização se revela um fator determinante para o aumento da intenção de saída, sobretudo em contextos marcados por elevada incerteza, como aquele que resultou da crise sanitária global. No período específico da pandemia, a falta de suporte organizacional tornou-se particularmente evidente, agravada pela transição abrupta para

o regime de teletrabalho, pelo aumento substancial da carga de trabalho e pela ausência de recursos adequados para o desempenho eficaz das funções dos trabalhadores (Yáñez et al., 2020). Estas limitações resultaram em ambientes laborais marcados por elevados níveis de *stress*, insegurança e sobrecarga emocional. De acordo com Yáñez et al. (2020), estes tipos de condições estiveram diretamente associados ao aumento da intenção de saída, sobretudo em sectores essenciais como o da saúde, onde a proximidade ao epicentro da crise intensificou ainda mais o impacto psicológico nos trabalhadores (Yáñez et al., 2020).

Numa outra vertente, no que respeita aos profissionais mais jovens, observou-se uma tendência mais acentuada para o abandono das organizações, frequentemente relacionada com a falta de perspectivas de crescimento, de reconhecimento, e com a ausência de identificação com os valores institucionais (Hartwig et al., 2024). Li et al. (2022) identificaram ainda o desejo de empreender como um fator relevante, frequentemente associado ao desencanto perante estilos de liderança autoritários e à falta de coerência na comunicação interna. Entre os trabalhadores mais jovens, o menor grau de dependência financeira e a maior mobilidade no mercado de trabalho reforçam, igualmente, a predisposição para o abandono voluntário (Li et al., 2022).

1.2.2 Principais causas da intenção da saída

A intenção de saída é um fenómeno complexo e multifatorial, que pode ser compreendido a partir de quatro grandes dimensões: (i) fatores individuais, (ii) fatores institucionais, (iii) fatores profissionais e (iv) fatores sociais (Maslach et al., 2001; Wagner & Carlesso, 2019).

- (i) Fatores individuais – do ponto de vista individual, destaca-se a experiência de *burnout*, particularmente em profissões de elevada carga emocional (Maslach & Jackson, 1981; Perniciotti et al., 2020). Estes autores apontam que os profissionais relatam sentimentos de cansaço extremo, frustração e desânimo face à ausência de reconhecimento e ao excesso de responsabilidades (Perniciotti et al., 2020). Por outro lado, Reboló (2013), ao explorar o ciclo de vida profissional, identificou fases distintas que culminaram numa etapa de questionamento e desinvestimento, nesta

fase os colaboradores confrontam uma perda de motivação e um afastamento emocional e, por vezes, uma crise de identidade profissional. Estes estados são considerados preditores relevantes da intenção de abandonar a carreira.

- (ii) Fatores institucionais - referem-se às condições estruturais de trabalho e ao ambiente organizacional no qual os profissionais se inserem. Entre os elementos mais frequentemente identificados, destacam-se a sobrecarga laboral, a escassez de recursos, a remuneração insatisfatória e a ausência de oportunidades de progressão na carreira (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Adicionalmente, a falta de apoio institucional, o fraco reconhecimento por parte das lideranças e a inexistência de mecanismos de suporte emocional contribuem para o desinvestimento profissional e para o surgimento de intenções de saída (Jeung, et al., 2018; Wagner & Carlesso, 2019). Allan et al., (2018) reforçam que a inexistência de programas de formação contínua e de desenvolvimento profissional limita a motivação, gerando um sentimento de estagnação. Por outro lado, do ponto de vista organizacional, existem vários fatores que potenciam o abandono, nomeadamente a sobrecarga laboral, a escassez de recursos e a remuneração inadequada, elementos centrais que contribuem para o desinvestimento emocional e o afastamento dos profissionais (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). A ausência de oportunidades reais de progressão na carreira, associada à falta de apoio e reconhecimento das lideranças, intensifica igualmente a sensação de estagnação e de desmotivação (Jeung et al., 2018; Wagner & Carlesso, 2019). A inexistência de programas eficazes de desenvolvimento profissional e formação contínua agrava ainda mais esta problemática, dificultando a retenção dos colaboradores e comprometendo o seu envolvimento organizacional (Allan et al., 2019).
- (iii) Fatores profissionais - a inadequação da formação inicial e a desarticulação entre teoria e prática surgem como fatores críticos, frequentemente associados a sentimentos de insegurança, frustração e inadequação por parte dos profissionais (Allan et al., 2014; Duffy et al., 2013). Esta discrepância entre a teoria e a prática compromete a adaptação ao contexto de trabalho, dificultando a transição para a prática efetiva da carreira favorecendo o afastamento progressivo da mesma (Allan et al., 2014; Wagner & Carlesso, 2019). A insatisfação que por vezes é gerada com a

formação de base, aliada à percepção de falta de preparação para os desafios quotidianos que surgem no desenrolar da função, fragilizam a atratividade de determinadas carreiras e encontra-se associada ao aumento das preocupações de abandono (Wagner & Carlesso, 2019). Além disso, a fraca valorização social de algumas profissões, especialmente quando comparadas com outras áreas percebidas como mais gratificantes em termos pessoais ou financeiros, tende a agravar este panorama, sobretudo em contextos em que o esforço exigido não é acompanhado por um retorno proporcional (Duffy et al., 2013).

- (iv) Fatores sociais - os fatores sociais dizem respeito ao estatuto simbólico das profissões e às expectativas culturais e de género que lhe estão associados (Nóvoa, 2019). Profissões com predominância feminina são frequentemente alvo de desvalorização simbólica e sujeitas a uma carga de trabalho invisível, não formalmente reconhecida, que se sobrepõe às funções institucionais (Ferreira et al., 2024; Nóvoa, 2019). Adicionalmente, a crescente burocratização das funções, aliada à intensificação da pressão por resultados, compromete o sentimento de propósito e fragiliza a construção da identidade profissional (Maslach et al., 2001; Nóvoa, 2019). Por outro lado, o desfasamento entre as expectativas profissionais iniciais e as possibilidades reais de concretização no terreno acentua este processo, reforçando sentimentos de frustração e desmotivação, que podem culminar na intenção de saída (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Enzmann, 1998). Neste contexto, a dimensão social acrescenta uma camada adicional de complexidade, na medida em que o reconhecimento simbólico e o estatuto social da profissão desempenham um papel determinante na valorização do trabalho e na sustentabilidade do compromisso profissional.

Torna-se, portanto, evidente que a intenção de saída não decorre de uma única causa, mas sim da interação complexa de múltiplos fatores que afetam simultaneamente o indivíduo e o seu contexto profissional e social.

1.2.3 Consequências da intenção da saída

A intenção de saída, também mencionado como *turnover*, constitui um fenômeno organizacional de elevada relevância, sendo amplamente reconhecido pelos seus impactos negativos na eficácia, na sustentabilidade e na competitividade das organizações (Muller & Price, 1989).

Uma das consequências mais imediatas de um elevado *turnover* nas empresas, prende-se com os custos diretos associados ao recrutamento, seleção, integração e formação de novos colaboradores. Estes encargos financeiros, muitas vezes subestimados, representam um peso significativo para as empresas, especialmente em setores onde a especialização técnica é elevada ou os ciclos de adaptação são prolongados (Kakar & Saufi, 2021). Para além destes custos tangíveis, existem também prejuízos intangíveis, nomeadamente a perda de conhecimento tácito, a quebra na continuidade das operações e o enfraquecimento da cultura organizacional (Schaufeli & Bakker, 2004).

A rotatividade frequente pode comprometer a produtividade e a eficiência global da organização, já que a saída de colaboradores experientes implica frequentemente uma redistribuição abrupta de tarefas, sobrecarregando os membros das equipas remanescentes e contribuindo para o aumento do *stress* ocupacional e, em última análise, para o agravamento do ambiente organizacional (Jeung et al., 2018; Maslach et al., 2001). Esta sobrecarga poderá ainda induzir um efeito dominó, potenciando novas intenções de saída entre os profissionais que permanecem na instituição (Maslach & Leiter, 2017).

Outro aspeto crítico, prende-se com a deterioração da imagem institucional e da marca empregadora dado que empresas com elevados níveis de *turnover* tendem a ser percecionadas como instáveis ou pouco apelativas, o que pode dificultar a atração de novos talentos e limitar o acesso a candidatos qualificados (Lestari & Margaretha, 2021). Esta perceção negativa no mercado de trabalho pode afetar não apenas a reputação da organização enquanto entidade empregadora, mas também a sua credibilidade junto de clientes, parceiros e investidores (Duffy et al., 2013; Gainau, 2021).

Por fim, a rotatividade elevada compromete os investimentos em desenvolvimento de competências. As empresas que não conseguem reter os seus colaboradores enfrentam dificuldades em colher os frutos de programas de formação contínua, perdendo os seus

profissionais antes que estes possam devolver valor à organização (Allan et al., 2019). Esta situação alimenta um ciclo de estagnação e frustração institucional, dificultando a criação de contextos laborais estáveis, inovadores e orientados para a melhoria contínua (Schaufeli & Bakker, 2004).

1.3 *Burnout*

1.3.1 Conceito

O termo *burnout* teve origem fora do contexto científico, tendo sido utilizado pela primeira vez por Graham Greene, em 1960, no romance “*A Burnout Case*”. Na obra, o autor retrata a história de um arquiteto que, após anos de dedicação intensa à sua profissão, perde completamente a capacidade de sentir prazer, tanto no trabalho como na vida pessoal. Contudo, foi apenas na década de 1970 que o conceito começou a ganhar reconhecimento científico, graças aos contributos pioneiros de Freudenberger (1974).

Freudenberger (1974) observou sinais de *burnout* num estudo efetuado em voluntários que trabalhavam em centros de apoio psicológico e social, identificando manifestações como exaustão física, fadiga emocional, frustração profunda e desmotivação crescente. Estes sintomas eram frequentemente acompanhados por ceticismo e agressividade latente, tanto em relação aos utentes como ao próprio papel profissional que se encontravam a desempenhar.

Durante a década de 1980, investigadores da psicologia organizacional, como Maslach e Jackson (1981), conferiram maior consistência teórica ao conceito, definindo o *burnout* como uma forma de *stress* ocupacional crónico, influenciado de forma determinante por fatores organizacionais. A definição proposta por estes autores tornou-se amplamente reconhecida e foi operacionalizada através de três dimensões fundamentais:

- i. Exaustão emocional – refere-se a um sentimento persistente de desgaste físico e psicológico, resultante das exigências emocionais do trabalho. É particularmente prevalente em profissões altamente exigentes, como, por exemplo, as das áreas da

saúde e da educação (Maslach & Leiter, 2017; Schaufeli & Enzmann, 1998). Estudos mais recentes, como os de Dorneles et al. (2021), evidenciam o impacto direto da exaustão emocional na saúde mental dos profissionais, comprometendo a sua capacidade de resposta e bem-estar geral.

- ii. Despersonalização (ou cinismo) – caracteriza-se pelo distanciamento emocional, atitudes cínicas e comportamentos impessoais no relacionamento com colegas e/ou utentes (Cavanaugh et al., 2022). Esta postura tende a emergir como um mecanismo de defesa face à sobrecarga emocional, mas pode intensificar o isolamento e deteriorar as relações interpessoais no local de trabalho (Ezaías et al., 2012; Maslach & Jackson, 1981).
- iii. Redução da realização pessoal – diz respeito a sentimentos de ineficácia profissional, baixa autoestima e perceção de fracasso no desempenho das funções laborais. Esta dimensão compromete a motivação intrínseca, conduzindo a uma diminuição da satisfação profissional e ao reforço de uma autoimagem negativa (Cavanaugh et al., 2022; Maslach et al., 2001).

De uma forma progressiva, o *burnout* foi sendo conceptualizado como um fenómeno psicossocial e organizacional, mais do que apenas clínico, Edú-Valsania et al. (2022), reforçaram esta perspetiva, salientando que o *burnout* não deve ser interpretado como uma fragilidade pessoal, mas sim como um produto das condições adversas do contexto de trabalho, nomeadamente sobrecarga laboral, falta de reconhecimento, ambiguidade de papéis, conflitos laborais e ausência de suporte institucional adequado.

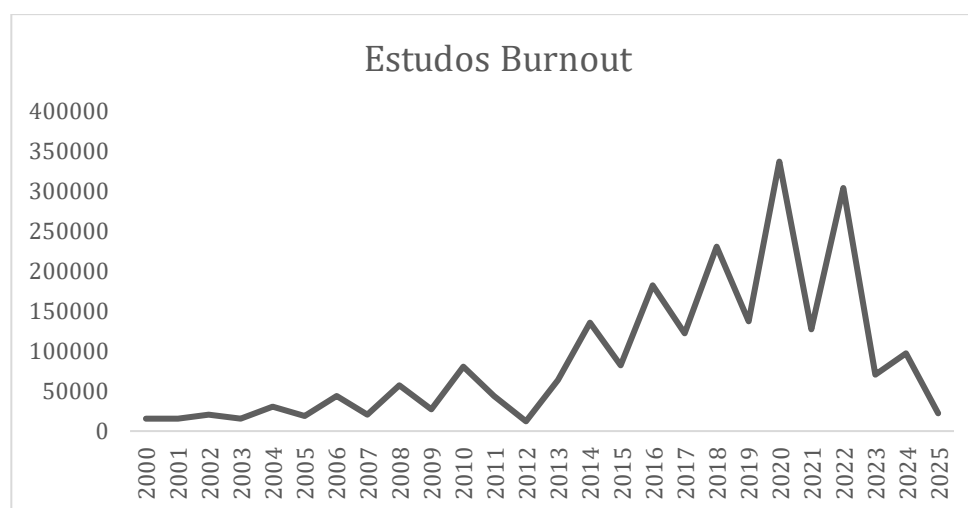
Com base nesta visão, Edú-Valsania et al. (2022), sublinharam a importância de repensar o desenho organizacional, no sentido de promover ambientes de trabalho mais saudáveis, participativos e com equilíbrio psicossocial.

O reconhecimento da gravidade do fenómeno do *burnout* levou à sua inclusão na Classificação Internacional de Doenças (CID-11) pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2019), enquanto fenómeno ocupacional. Esta inclusão sublinha a importância crescente do *burnout* no domínio da saúde pública e laboral, reforçando a necessidade urgente de implementar estratégias institucionais de prevenção, intervenções organizacionais eficazes e mecanismos de apoio psicossocial contínuo.

A relevância científica do fenómeno do *burnout* é inegável, conforme ilustrado na Figura 2, que apresenta os resultados de uma pesquisa no *Google Académico* sobre estudos relacionados com o tema nos últimos 20 anos. Esta análise revela a existência de mais de 2,31 milhões de publicações, com um crescimento notório ao longo do tempo e um pico acentuado durante o período da pandemia de COVID-19, uma fase marcada pelo agravamento das pressões emocionais e laborais (adaptado de Demerouti, 2024).

FIGURA 2

COMPILAÇÃO DE RESULTADOS DO *GOOGLE ACADÉMICO* PARA O TERMO "*BURNOUT*"



Adaptado de Demerouti (2024)

No contexto português, dados do Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge (INSA) indicam que, neste período, cerca de 25,2% da população geral apresentava sintomas compatíveis com *burnout*. Esta percentagem é particularmente elevada entre os jovens adultos, atingindo os 31,8% na faixa etária dos 18 aos 29 anos. No setor da saúde, os dados são ainda mais preocupantes, já que 32,1% dos profissionais reportaram sinais de esgotamento, refletindo o impacto significativo das exigências laborais neste grupo profissional durante e após a pandemia (INSA, 2023).

1.3.2 Principais causas do *burnout*

O *burnout* resulta de uma interação complexa entre fatores ocupacionais, organizacionais e individuais, sendo amplamente reconhecido como um fenômeno multifatorial. A sua gênese está frequentemente associada à exposição prolongada a condições de trabalho adversas que excedem a capacidade de adaptação do indivíduo, comprometendo o seu bem-estar físico, psicológico e relacional (Edú-Valsania et al., 2022; Leiter & Maslach, 2024).

Entre as abordagens teóricas mais consensuais destaca-se a Teoria das Exigências e Recursos Laborais (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*), proposta por Demerouti et al. (2001). Esta teoria sustenta que o *burnout* emerge da interação entre dois processos distintos: (i) o processo de deterioração da saúde e (ii) o processo motivacional atenuado.

- (i) O processo de deterioração da saúde resulta da exposição contínua a exigências laborais excessivas ou desajustadas, que implicam esforço físico ou psicológico significativo, podendo conduzir a efeitos adversos no bem-estar do trabalhador (Bakker et al., 2023; Demerouti & Bakker, 2022; Demerouti et al., 2001). Exemplos comuns incluem cargas horárias prolongadas, sobrecarga de trabalho, conflitos interpessoais e pressão constante por produtividade.
- (ii) Por oposição, o processo motivacional está associado com a disponibilidade de recursos laborais, com elementos estruturais, relacionais ou contextuais que promovem a concretização de metas profissionais e o desenvolvimento pessoal. Estes recursos incluem a autonomia, o apoio social, o *feedback* construtivo, a diversidade de tarefas e as oportunidades de progressão na carreira (Bakker et al., 2023; Demerouti et al., 2001). A escassez destes recursos pode conduzir a atitudes de distanciamento emocional face ao trabalho, refletindo-se na perda de envolvimento afetivo e motivacional dos trabalhadores.

Por outro lado, Bakker et al. (2023), indicam no seu estudo, que as causas do *burnout* podem ser agrupadas em fatores (i) situacionais e (ii) fatores individuais:

- (i) Os fatores situacionais dizem respeito ao contexto laboral, como por exemplo a organização do trabalho e as exigências da função. O desequilíbrio entre exigências

e recursos influencia diretamente as dimensões de exaustão, cinismo e despersonalização (Lee & Ashforth, 1996). A meta-análise elaborada por Alarcon (2011) confirmou que variáveis como ambiguidade de papéis, *stress* e sobrecarga laboral apresentam associações consistentes com todas as dimensões do *burnout*. Recursos profissionais, incluindo autonomia, reconhecimento e suporte, associam-se mais fortemente à realização pessoal. Por outro lado, o controlo sobre o trabalho e o suporte organizacional reduzem os níveis de exaustão emocional, ao passo que a insegurança laboral e o volume de trabalho excessivo intensificam o risco de *burnout* (Bakker et al., 2023).

- (ii) Os fatores individuais envolvem características pessoais e traços de personalidade. O neuroticismo, por exemplo, tem sido apontado como preditor de maior vulnerabilidade ao *burnout*, enquanto a estabilidade emocional, a resiliência, a motivação intrínseca e as estratégias de *coping* adaptativas constituem fatores protetores (Jeung et al., 2018). Estratégias centradas na gestão emocional estão associadas à exaustão e à despersonalização, enquanto abordagens de resolução de problemas contribuem positivamente para a manutenção do sentido de eficácia e realização profissional (Bakker et al., 2023). Adicionalmente, conflitos como a dificuldade em compatibilizar vida pessoal e profissional, correlacionam-se com a sintomatologia de *burnout*, sendo a sua expressão modulada por fatores sociodemográficos como o género, a idade e o contexto cultural. (Bakker et al., 2023).

Numa outra vertente, Gonçalves et al. (2019) indicam que as principais causas do *burnout* são categorizadas em: (i) fatores ocupacionais, (ii) fatores organizacionais e (iii) fatores individuais.

- (i) Fatores ocupacionais - a sobrecarga de trabalho destaca-se como um dos preditores mais relevantes das três dimensões do *burnout* – fadiga física, desgaste cognitivo e exaustão emocional. A elevada carga laboral, aliada ao conflito entre as exigências profissionais e as responsabilidades pessoais (dualidade trabalho-família), contribui significativamente para o aumento dos níveis de *stress* e para a deterioração do bem-

estar psicológico dos profissionais (Demerouti et al., 2001; Gonçalves et al., 2019; Maslach & Leiter, 2017); A participação em atividades formativas e de liderança, nomeadamente na preparação e apresentação de sessões de formação, revelou-se igualmente associada a níveis acrescidos de exaustão emocional, possivelmente devido à exigência cognitiva e emocional que estas tarefas exigem (Gonçalves et al., 2019; Leiter & Maslach, 2009).

- (ii) Fatores organizacionais - a precariedade contratual foi identificada como um preditor significativo da fadiga física, indicando que a insegurança laboral constitui uma fonte relevante de desgaste (Gonçalves et al., 2019; Santos et al., 2023). A intenção manifestada por alguns profissionais em mudar de funções associou-se igualmente ao aumento da fadiga física, o que poderá demonstrar, igualmente, níveis de insatisfação ou desadequação relativamente ao ambiente organizacional. Por outro lado, as relações interpessoais no contexto de trabalho, sobretudo quando marcadas por tensão ou ausência de apoio, nomeadamente da organização, revelaram-se determinantes para a exaustão emocional (Bakker et al., 2023; Gonçalves et al., 2019). Outro indicador como a escassez de suporte institucional, tanto a nível logístico como psicológico, pode igualmente agravar a vulnerabilidade do *burnout* (Leiter & Maslach, 2009).
- (iii) Fatores individuais - o estudo de Gonçalves et al., (2019) revelou que os profissionais com filhos apresentam níveis mais elevados de desgaste cognitivo e emocional, o que poderá refletir as dificuldades acrescidas na conciliação entre a vida pessoal e profissional. Por outro lado, os profissionais sem filhos evidenciaram menor suscetibilidade ao *burnout*. Estes dados sugerem a importância de medidas institucionais que facilitem a articulação entre a relação familiar e profissional, e.g., a disponibilização de creches nos locais de trabalho ou a implementação de programas de formação em estratégias de *coping* para lidar com as exigências familiares (Edú-Valsania et al., 2022; Santos et al., 2023).

1.3.3 Consequências do *burnout*

O *burnout*, enquanto síndrome resultante da exposição prolongada ao *stress* ocupacional, tem sido amplamente reconhecido pela sua capacidade de comprometer o bem-estar dos trabalhadores, a coesão das equipas e o desempenho organizacional. As consequências do *burnout* manifestam-se em múltiplas dimensões: individuais, ocupacionais, organizacionais e sociais (Salvagioni et al., 2017), conforme ilustrado na Tabela 1.

TABELA 1

SINTOMAS E CONSEQUÊNCIAS DO *BURNOUT*

Sintomas e Consequências do Burnout

Individuais	<ul style="list-style-type: none">• Sintomas somatizados: dores de cabeça, dores no pescoço, dores no corpo• Condições de saúde física: infeções gastro intestinais, infeções respiratórias• Condições de saúde mental: depressão, ansiedade, transtorno de <i>stress</i> pós-traumático, distúrbios de humor• Apetite e sono, fadiga crónica• Consumo de álcool e medicamentos• Qualidade de vida geral e profissional
Organizacionais	<ul style="list-style-type: none">• Redução da satisfação no trabalho / absentismo• Intenção de deixar o emprego e a profissão• Arrependimento da escolha da carreira• Abandono de programas de formação / falta de envolvimento no desenvolvimento da carreira• Falta de profissionalismo• Capacidade de trabalho
Ocupacionais	<ul style="list-style-type: none">• Qualidade do trabalho: erros, falta de segurança no trabalho• Recursos: apoio social, <i>feedback</i> – no caso de trabalhadores que reportam líderes esgotados• Custos financeiros devido à rotatividade e redução de horas
Sociais	<ul style="list-style-type: none">• Utilização e gastos com saúde: mais consultas e compra de antibióticos e opioides• Mudança de prestadores de serviços

Adaptado de Salvagioni et al. (2017)

Neste contexto, torna-se cada vez mais evidente que o *burnout* não deve ser entendido como um problema individual, mas sim como um fenômeno sistêmico que exige intervenções estruturais. A identificação precoce dos sinais de *burnout* e a promoção de ambientes laborais saudáveis, marcados pelo equilíbrio entre exigências e recursos, suporte institucional, valorização profissional e cultura de bem-estar, são medidas fundamentais para mitigar os seus efeitos e garantir a sustentabilidade das relações de trabalho (Demerouti, 2024).

Do ponto de vista organizacional, e como explorado na Tabela 1, uma das consequências mais evidentes do *burnout* é a redução da produtividade já os profissionais afetados frequentemente relatam níveis baixos de energia e interesse nas suas atividades laborais, o que compromete o seu desempenho e eficiência (Edú-Valsania, et al., 2022; Maslash, 2006; Tibola et al., 2023). Por outro lado, a exaustão emocional gera uma incapacidade de lidar com o *stress* e as elevadas necessidades do trabalho, levando a um círculo vicioso em que a qualidade do trabalho se deteriora ainda mais. Para além destes fatores, o *burnout* resulta frequentemente para as empresas num aumento do absentismo e da rotatividade dos colaboradores aumentando os custos para as mesmas (Tibola et al., 2023).

De acordo com o estudo de Edú-Valsania et al., (2022), os trabalhadores que experienciam *burnout* tendem a faltar com maior frequência e, eventualmente, optam por abandonar os seus postos de trabalho, agravando os problemas de escassez de recursos e afetando negativamente a coesão das equipas. Este fenómeno implica custos elevados para as organizações, relacionados com recrutamento, formação e perda de conhecimento institucional (Edú-Valsania et al., 2022). Outro aspeto relevante referido pelos autores, diz respeito aos efeitos do *burnout* na saúde física e mental dos profissionais uma vez que existe uma forte associação entre o *burnout* e perturbações como depressão, ansiedade, insónia, assim como problemas gastrointestinais e doenças cardiovasculares, como já mencionado anteriormente (Edú-Valsania et al., 2022; Gouvêa et al., 2014). A deterioração progressiva da saúde contribui para o aumento dos custos com cuidados médicos e reforça a insustentabilidade do ambiente laboral (Goh et al., 2016).

Do ponto de vista do clima organizacional, ambientes onde o *burnout* prevalece tendem a apresentar uma cultura de desmotivação, tensão e apatia, dificultando a

cooperação, inovação e retenção de colaboradores de uma forma geral e de talentos (Montero et al., 2019). A ausência de políticas de prevenção e de apoio à saúde mental compromete a construção de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos (Cavanaugh et al., 2022).

Neste sentido, podemos indicar que o *burnout* não é apenas um problema individual, mas um fenômeno sistêmico que afeta o bem-estar dos profissionais, o desempenho das equipes e a eficácia das organizações. A sua manifestação através da exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal reforça a urgência na implementação de estratégias organizacionais que priorizem a saúde mental e o equilíbrio psicossocial no trabalho (Goh et al., 2016; Maslach et al., 2001; Maslach, 2006).

A promoção de ambientes de trabalho saudáveis, com apoio psicológico, valorização profissional e condições laborais dignas, é essencial para prevenir o *burnout* e garantir a sustentabilidade das relações de trabalho (Cavanaugh et al., 2022).

Desta forma e face ao impacto multidimensional do *burnout*, é fundamental que as organizações adotem uma abordagem proativa na sua prevenção e mitigação (Cavanaugh et al., 2022). Medidas como programas de promoção do bem-estar, políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, gestão adequada das cargas laborais e iniciativas de mentoria organizacional têm sido apontadas como estratégias eficazes na redução dos níveis de *stress* e no fortalecimento da resiliência dos colaboradores (Cavanaugh et al., 2022; Shanafelt et al., 2012).

A identificação precoce dos sinais de *burnout* revela-se igualmente essencial (Ferreira et al., 2024). A implementação de programas de monitorização da saúde psicológica e a formação de lideranças para reconhecerem e responderem a sinais de desgaste emocional são passos críticos para garantir um ambiente de trabalho sustentável e humanizado, sobretudo em setores de elevada pressão como a saúde e a educação (Ferreira et al., 2024; Lima & Dolabela, 2021).

Assim, mais do que uma resposta individual, o combate ao *burnout* requer um compromisso organizacional contínuo, sustentado por uma cultura institucional que valorize o bem-estar dos seus profissionais como um pilar central da qualidade e eficácia dos serviços prestados (Cavanaugh et al., 2022; Lima & Dolabela, 2021; Shanafelt et al.,

2012). A gestão eficaz do *burnout* revela-se crucial para reduzir as intenções de rotatividade, preservando o capital humano e a estabilidade organizacional.

1.4 *Calling* de carreira

1.4.1 Conceito

O conceito de *calling* teve a sua origem em tradições religiosas e filosóficas que viam o trabalho como uma vocação, um “chamado” divino que direcionava a pessoa para cumprir um propósito específico no mundo, baseado nos seus talentos e nos dons (Bunderson & Thompson, 2009; Wrzesniewski et al., 1997). Esta conceção teológica evoluiu posteriormente, sendo reinterpretada do ponto de vista da psicologia, ganhando relevo na literatura contemporânea quer na área vocacional quer na área organizacional (Wrzesniewski et al., 1997).

Do ponto de vista do enquadramento da psicologia, o *calling* pode ser definido como uma orientação de rigidez para o trabalho, através de qual o indivíduo percebe a sua atividade profissional como profundamente significativa, alinhada com o seu propósito de vida, identidade e contribuição para o bem comum (Dobrow et al., 2023; Duffy et al., 2018). Esta vivência transcende a mera função instrumental do trabalho, centrada em recompensas extrínsecas como salário ou estatuto, e inscreve-se numa lógica de realização pessoal, compromisso moral e autoexpressão.

A teoria do trabalho como *calling* (*Work as a Calling Theory — WCT*), proposta por Duffy et al. (2018), fornece um modelo teórico abrangente que organiza o *calling* em três grandes dimensões: os preditores de *calling* (como os valores pessoais, a espiritualidade, o apoio social e as características da organização); os mediadores e moderadores da transição entre a perceção de *calling* e a sua vivência efetiva (como o compromisso com a carreira ou o sentido atribuído ao trabalho) e os resultados, tanto positivos como negativos, de viver esse *calling* (que incluem não apenas efeitos benéficos, como uma maior satisfação profissional, melhor desempenho, bem-estar e envolvimento no trabalho, mas também riscos associados, tais como o perfeccionismo, a exploração laboral e o *workaholismo*), (Duffy et al., 2018).

Por outro lado, Dik et al., (2007) e Duffy et al., (2011), indicam que encarar o trabalho como uma vocação está associado a um maior compromisso, satisfação profissional, sentido percebido, esperança em relação à carreira e melhor adaptação acadêmica e profissional. A relação entre *calling* e bem-estar é mediada por dois fatores fundamentais: o compromisso com a carreira, que reforça o envolvimento e reduz a intenção de desistência, e o significado atribuído ao trabalho, que sustenta a motivação intrínseca e a realização pessoal (Steger et al., 2009; Duffy et al., 2011).

Para além deste estudo, Wrzesniewski et al. (1997) propõem o *calling* como uma das três grandes orientações em relação ao trabalho, a par do “emprego” e da “carreira”. Enquanto o trabalho, entendido como “emprego” é motivado essencialmente por fatores económicos, e a “carreira” pela progressão e reconhecimento, o *calling* refere-se a uma atividade percebida como intrinsecamente gratificante, que confere prazer ao indivíduo e é socialmente útil, independentemente do estatuto hierárquico ou do prestígio ocupacional. Esta orientação vocacional tem-se revelado um preditor de menor absentismo e maior bem-estar. O *calling* pode, então, ser entendido como uma construção simultaneamente psicológica e existencial, que articula significado pessoal, orientação social, identidade e propósito, funcionando como alicerce para trajetórias profissionais mais autónomas, e maior compromisso (Wrzesniewski et al., 1997).

Destacam-se então três construtos frequentemente discutidos: (i) o significado de *calling* (ii) o trabalho significativo e (iii) o trabalho com significado. Embora estes conceitos estejam interligados e partilhem pressupostos fundamentais, como a valorização do papel do trabalho no bem-estar e na identidade do indivíduo, apresentam diferenças conceituais e funcionais relevantes, como podemos analisar na Tabela 2 (Rosso et al., 2010).

TABELA 2

TABELA COMPARATIVA DOS CONSTRUTOS: *CALLING*, TRABALHO SIGNIFICATIVO E TRABALHO COM SIGNIFICADO

Comparação entre os três construtos

	<i>Calling</i>	<i>Trabalho Significativo</i>	<i>Trabalho com Significado</i>
<i>Origem Motivacional</i>	Intrínseca ou transcendental; motivada por paixão, sentido de missão, ou dever moral (Bunderson & Thompson, 2009).	Resultado do alinhamento entre valores pessoais, tarefas e contexto (Martela & Pessi, 2018).	Subjetiva e contextual; depende da percepção pessoal de valor ou propósito no trabalho (Rosso et al., 2010).
<i>Foco Principal</i>	Propósito de vida, vocação, contribuição social (Dobrow et al., 2023; Duffy & Dik, 2013).	Valorização pessoal e pontual do trabalho; sentido momentâneo (Martela & Pessi, 2018).	Valorização pessoal e pontual do trabalho; sentido momentâneo (Rosso et al., 2010).
<i>Temporalidade</i>	Estável e rigor; desenvolve-se ao longo da vida (Duffy et al., 2018).	Variável, dependente do conteúdo da tarefa e do contexto (Martela & Pessi, 2018).	Variável, dependente do conteúdo da tarefa e do contexto (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2009).
<i>Relação com a identidade do indivíduo</i>	Forte integração na identidade pessoal e vocacional (Wrzesniewski et al., 1997; Duffy et al., 2011)	Pode ou não estar integrado com a identidade do trabalhador (Pratt et al., 2003).	Pode ou não estar integrado com a identidade do trabalhador (Rosso et al., 2010).
<i>Implicações comportamentais</i>	Elevada dedicação, persistência, predisposição para o sacrifício, bem-estar e sentido de propósito (Duffy et al., 2011; Parola et al., 2023).	Envolvimento emocional situacional, maior satisfação com tarefas específicas (Pratt et al., 2003).	Envolvimento emocional situacional, maior satisfação com tarefas específicas (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2009).

Adaptado de vários autores, identificados na tabela

- i. O *calling* é visto como uma orientação profunda e rigorosa para o trabalho, vivido como uma vocação que transcende os interesses pessoais. Trata-se de um

“chamado”, interno, externo ou transcendente, que mobiliza o indivíduo a dedicar-se a uma atividade profissional percebida como intrinsecamente valiosa, significativa e contributiva para o bem comum (Dobrow et al., 2023; Duffy & Dik, 2013). Esta construção inclui múltiplas dimensões: paixão, sacrifício, propósito de vida, orientação pró-social, convocação transcendente e identidade (Parola et al., 2023).

Do ponto de vista funcional, o *calling* não se limita à satisfação com o conteúdo do trabalho, mas integra a identidade pessoal do indivíduo, orientando sua trajetória profissional de forma estável ao longo do tempo, estando associado a níveis elevados de bem-estar, desempenho profissional e resiliência, especialmente em contextos exigentes como os setores da saúde e da educação (Zhou et al., 2025).

- ii. O trabalho significativo, por sua vez, trata-se de um conceito mais abrangente, que remete para a experiência de sentido, coerência e valor intrínseco no trabalho. É definido como o grau em que o trabalho contribui para a realização pessoal, promove o crescimento moral e emocional, e se alinha com os valores fundamentais do trabalhador (Martela & Pessi, 2018; Pratt et al., 2003).

O trabalho significativo envolve uma intersecção entre os valores do indivíduo, o conteúdo das suas tarefas e a sua missão organizacional. Inclui, por isso, dimensões como o propósito, a autonomia, a contribuição social e a coerência identitária. Em termos de estabilidade, este construto situa-se entre o *calling* (mais estável) e o trabalho com significado (mais volátil), podendo ser promovido por práticas organizacionais orientadas para o desenvolvimento pessoal e o reconhecimento do valor do trabalho (Martela & Pessi, 2018; Pratt et al., 2003).

- iii. O conceito de trabalho com significado refere-se à percepção subjetiva de que uma atividade profissional é dotada de valor, relevância ou alinhamento com os valores pessoais e objetivos de vida do indivíduo (Rosso et al., 2010). Trata-se de uma construção de natureza essencialmente subjetiva e dinâmica, influenciada por fatores individuais, contextuais e relacionais, podendo sofrer alterações ao longo do tempo em função das tarefas desempenhadas, do ambiente organizacional ou das mudanças nas esferas pessoal e profissional (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2009).

Ao contrário da noção de *calling*, que implica uma orientação vocacional mais profunda e um compromisso existencial com a carreira, o trabalho com significado não exige uma ligação vocacional nem um sentido de missão. Em vez disso, traduza-se numa interpretação pessoal do valor simbólico, emocional ou funcional da atividade profissional. Deste modo, é possível que um indivíduo experimente significado em determinadas tarefas, funções ou projetos específicos, mesmo que não perceba a sua trajetória profissional como uma vocação (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2009).

Esta distinção conceptual é relevante para a compreensão da complexidade do fenómeno do significado no trabalho, uma vez que permite considerar diferentes formas de envolvimento e satisfação profissional que não dependem necessariamente de uma identificação vocacional. Assim, o estudo do trabalho com significado contribui para uma análise mais abrangente das motivações humanas no contexto laboral e das suas implicações para o bem-estar, o desempenho e a construção identitária dos trabalhadores (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2009).

1.4.2 Antecedentes do *calling*

A noção de *calling* tem assumido um papel central na literatura sobre bem-estar e trabalho significativo (Dik & Duffy, 2007; Dobrow et al., 2023). A vivência de uma vocação profissional está associada à construção de trajetórias alinhadas com os objetivos do ponto de vista existencial dos trabalhadores, envolvendo tanto a crença de que se possui um *calling* para determinada profissão como a experiência concreta de o exercer no dia a dia profissional (Zanotelli & Andrade, 2024).

Estudos de Dobrow e Tosti-Kharas (2011) e Hall e Chandler (2005) evidenciam que o *calling* se manifesta de forma distinta entre os indivíduos, estando relacionado com fatores internos e externos que favorecem a sua emergência e fortalecimento. Segundo Duffy et al., (2013), esta vivência está intimamente ligada à percepção de que as tarefas possuem valor e propósito pessoal e social.

A combinação de fatores individuais e contextuais constitui a base para o desenvolvimento e manutenção do *calling*. Estes antecedentes podem ser apresentados de forma comparativa na Tabela 3.

TABELA 3

TABELA COMPARATIVA DOS ANTECEDENTES DO *CALLING*

Antecedentes do calling

Antecedentes individuais	Antecedentes contextuais
Valores pessoais	Políticas de desenvolvimento e carreira
Interesses e motivações	Conciliação vida pessoal – profissional
Objetivos de vida	Reconhecimento simbólico
Orientação para o futuro	Oportunidades de alinhamento profissional
Envolvimento ativo na aprendizagem	Estímulo à reflexão sobre significado (valor e propósito no trabalho)

Adaptado dos autores: Felix e Serrano (2023) e Rosso et al., (2010)

De acordo com os antecedentes do *calling* apresentados supra, este não deve ser entendido como uma característica estática ou inata, mas como uma construção dinâmica, moldada por experiências, reflexões e contextos organizacionais (Felix & Serrano, 2023; Rosso et al., 2010). Do ponto de vista individual, destacam-se como antecedentes a identificação de valores pessoais, interesses, objetivos de vida, orientação para o futuro e envolvimento ativo na aprendizagem (Felix & Serrano, 2023; Rosso et al., 2010).

Já no âmbito organizacional, sobressaem políticas e práticas de gestão de recursos humanos que valorizem o propósito e a contribuição individual, incluindo programas de desenvolvimento de carreira, medidas de conciliação entre a vida pessoal e profissional e sistemas de reconhecimento simbólico (Felix & Serrano, 2023).

Para além disso, o *calling* pode ser fortalecido em contextos que incentivem a reflexão sobre o significado do trabalho e que ofereçam oportunidades de alinhamento

entre interesses individuais e necessidades organizacionais (Rosso et al., 2010). Assim, o conjunto de fatores individuais e contextuais cria as condições necessárias para a emergência e fortalecimento desta orientação vocacional.

1.4.3 Consequências do *calling*

A vivência de *calling* apresenta múltiplas consequências do ponto de vista individual, comportamental e organizacional, com implicações significativas para o bem-estar, a ética e o desenvolvimento vocacional dos profissionais.

Em termos individuais, trabalhadores com elevado *calling* demonstram menor propensão ao *burnout*, à fadiga emocional e ao esgotamento, enquanto evidenciam maior resiliência e estabilidade emocional. Estes efeitos permitem enfrentar contextos laborais exigentes sem comprometer a sua saúde mental, mantendo a motivação intrínseca, a satisfação laboral e o compromisso organizacional (Bakker & Demerouti, 2008; Duffy et al., 2011; Hall & Chandler, 2005; Rosso et al., 2010; Zhou et al., 2015). De forma a potenciar estes efeitos, muitas organizações adotam medidas como: horários flexíveis, programas de bem-estar, sessões de apoio psicológico, trabalho a partir de casa, entre outras, permitindo a conciliação entre as exigências profissionais e a recuperação do ponto de vista emocional (Shiri et al., 2022).

No que respeita ao âmbito comportamental, a vivência *calling* tem influência positiva sobre a ética e a conduta no trabalho. Trabalhadores com forte sentido de *calling* tendem a interiorizar valores morais e éticos, reduzindo a ocorrência de comportamentos desviantes como, retaliações ou ações contra normativas, mesmo perante situações de frustração ou perceção de injustiça organizacional (Bunderson & Thompson, 2009; Cipriani et al., 2021). Para reforçar este efeito, as organizações podem implementar as seguintes ações: códigos de conduta claros, workshops sobre ética profissional, sistemas de feedback transparentes e reconhecimento de comportamentos cooperativos, promovendo, desta forma, relações interpessoais saudáveis, cooperação e confiança no contexto laboral (Bhakuni & Saxena, 2023; Huang et al., 2022).

No que respeita ao nível organizacional, a presença de profissionais com elevado sentido de *calling* contribui para a criação de ambientes de trabalho mais sustentáveis,

produtivos e colaborativos. Estratégias como o alinhamento entre valores individuais e organizacionais, programas de *mentoring*, planos de desenvolvimento individualizados, *job rotation* e a participação em decisões estratégicas favorecem o desempenho global e fortalecem a coesão das equipas (Cipriani et al., 2021; Felix & Serrano, 2023; Rosso et al., 2010). Estas práticas aumentam o sentido de pertença, promovem o empenho e engajamento e estimulam a inovação, criando contextos laborais saudáveis e éticos (Huang et al., 2022).

No domínio do desenvolvimento vocacional, a vivência de *calling*, potencia a clareza de objetivos profissionais, o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais e o envolvimento em aprendizagens significativas. Intervenções psicoeducativas, programas de orientação vocacional, *workshops* de autoconhecimento e *coaching* individualizado têm demonstrado reforçar a perceção de *calling*, facilitando trajetórias profissionais mais satisfatórias, resilientes e coerentes com os valores pessoais (Beloborodova & Leontiev, 2024; Duffy et al., 2011).

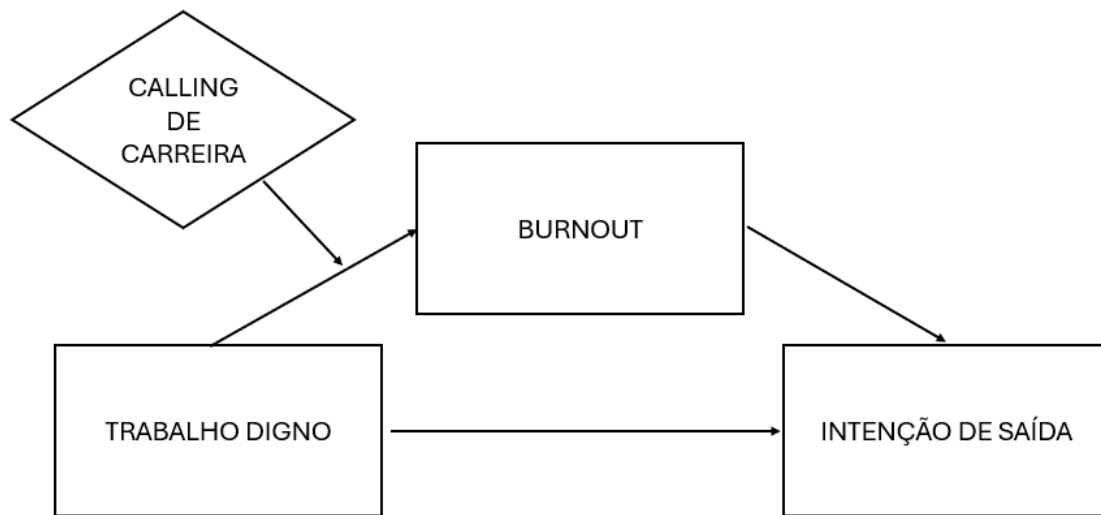
1.5 Modelo conceptual e hipóteses

O modelo conceptual proposto, parte da PWT (Blustein et al., 2006; Duffy et al., 2016) e visa compreender os mecanismos psicológicos subjacentes à relação entre perceções de trabalho digno e a intenção de saída da organização. Assume-se que o *burnout* funciona como uma variável mediadora, explicando a associação negativa entre trabalho digno e intenção de saída, ou seja, ambientes laborais percebidos como mais dignos estarão associados a menores níveis de esgotamento profissional, o que, por sua vez, reduzirá a predisposição dos trabalhadores para abandonar a organização.

Adicionalmente, propõe-se que esta mediação seja moderada pelo *calling* de carreira, entendido como o sentido vocacional atribuído ao trabalho. Especificamente, postula-se que o *calling* atue como um moderador da relação entre trabalho digno e *burnout*, reforçando o efeito protetor do trabalho digno sobre o esgotamento profissional. Assim, trabalhadores com níveis mais elevados de *calling* beneficiarão mais da experiência de trabalho digno, apresentando níveis mais baixos de *burnout*, o que, por conseguinte, influenciará a intenção de saída. A Figura 3 apresenta o modelo conceptual proposto.

FIGURA 3

MODELO CONCEPTUAL



Com base neste modelo, formulam-se as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: O trabalho digno está negativamente associado à intenção de saída. Condições de trabalho que promovem o trabalho digno são fortemente associadas a maior satisfação, comprometimento e intenção de permanência no trabalho (Blustein et al., 2019; Kozan et al., 2019; Sönmez et al., 2023; Xue et al., 2024). Estudos recentes mostram que ambientes que reforçam o trabalho digno contribuem para reduzir o *turnover*, melhorando a retenção dos trabalhadores (BowenXue et al., 2024; Wan & Duffy, 2022; Wan & Duffy, 2023). Assim, espera-se que uma percepção mais elevada de trabalho digno esteja inversamente relacionada com a intenção de saída da organização.

Hipótese 2: O *burnout* medeia a relação entre trabalho digno e intenção de saída, de modo que níveis mais elevados de percepção de trabalho digno estarão associados a menores níveis de *burnout*, os quais, por sua vez, estarão associados a uma menor intenção de saída. O *burnout* é um dos principais preditores da intenção de saída organizacional (Maslach et al., 2001; Salvagioni et al., 2017). Estudos recentes reforçam que o trabalho digno atua como um fator protetor contra o *burnout*, pois melhora a percepção de controlo e significado no trabalho, diminuindo o desgaste emocional e a exaustão (Dinis et al., 2020;

Ferraro et al., 2020). Assim, a relação entre trabalho digno e intenção de saída é mediada pelo *burnout*, pois condições laborais dignas reduzem o risco de *burnout*, que por sua vez está associado a menor intenção de deixar a organização (Salama et al., 2022; Scanlan & Still, 2019; Xue et al., 2024).

Hipótese 3: O *calling* modera a relação entre trabalho digno e *burnout*, sendo que esta relação será mais forte para trabalhadores com níveis mais elevados de *calling*. O *calling* é reconhecido como um recurso pessoal que fortalece a resiliência face a fatores stressantes no contexto laboral (Duffy & Dik, 2013; Duffy et al., 2013). Estudos recentes evidenciam que trabalhadores com elevado *calling* conseguem mobilizar estratégias adaptativas que atenuam o impacto do *burnout*, especialmente quando o ambiente laboral é percebido como digno e significativo (Wen et al., 2024; Zhao et al., 2022). Portanto, o *calling* pode funcionar como um moderador que amplifica o efeito protetor do trabalho digno sobre o *burnout*.

Hipótese 4: O efeito indireto do trabalho digno sobre a intenção de saída, através do *burnout*, é condicionado pelo *calling*, sendo mais forte (mais negativo) para níveis médios e elevados de *calling*.

O modelo de mediação moderada é consistente com evidências que apontam para a importância das interações entre fatores contextuais e pessoais na determinação do bem-estar laboral (Pires & Andrade 2021). Em particular, o *calling* fortalece a capacidade dos trabalhadores para enfrentar desafios e *stress*, influenciando a intensidade da mediação exercida pelo *burnout* entre trabalho digno e intenção de saída (Allan et al., 2014; Duffy et al., 2013; Hong et al., 2023). Estudos recentes indicam que a promoção conjunta de condições dignas no trabalho, por exemplo, através de *design* laboral enriquecido, autonomia e reconhecimento, em combinação com o desenvolvimento do *calling*, pode potenciar tanto a retenção como a saúde psicológica dos trabalhadores (Chen et al., 2023).

O modelo conceptual proposto, permite uma compreensão mais abrangente dos processos psicossociais através dos quais a percepção de trabalho digno influencia decisões de carreira, ao integrar fatores contextuais (trabalho digno), comportamentais (intenção de saída), emocionais (*burnout*) e vocacionais (*calling*).

Capítulo 2 – Metodologia

2.1 Tipo de investigação

Trata-se de um estudo quantitativo, correlacional e transversal, que visa analisar as relações entre perceções de trabalho digno, intenção de saída, *burnout* e *calling*. Os dados foram recolhidos num único momento, permitindo explorar os mecanismos psicológicos envolvidos, sem inferir causalidade temporal.

2.2 Participantes

A amostra deste estudo foi constituída por 225 trabalhadores/as residentes em Portugal, todos profissionalmente ativos no momento da recolha dos dados. A faixa etária dos participantes variou entre os 21 e os 65 anos, refletindo uma diversidade geracional (Tabela 4). As três maiores percentagens de participantes situaram-se nas seguintes faixas etárias: 41-50 anos, com 45,3%, 51-60 anos, com 20,4% e 21-30 anos, com 16,4%.

No que respeita à distribuição por género, a maioria dos participantes identificou-se como sendo do sexo feminino (64,9%), seguindo-se os do sexo masculino (34,7%) e uma proporção residual de indivíduos que se identificaram com outra categoria de género (0,4%). Quanto à nacionalidade, a grande maioria dos participantes era portuguesa (94,7%), sendo os restantes (5,3%) de nacionalidade brasileira. Do ponto de vista geográfico, os participantes estavam distribuídos por diversas regiões do país, verificando-se uma maior concentração nos concelhos de Setúbal (40,9%), Faro (28,4%) e Lisboa (12,3%).

A Tabela 4 apresenta as características gerais sociodemográficas dos participantes.

TABELA 4**CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA DOS PARTICIPANTES**

Indicador	Variáveis	%
Idade	Até 20	0,9%
	21-30	16,4%
	31-40	15,1%
	41-50	45,3%
	51-60	20,4%
	61-70	1,8%
Sexo	Feminino	64,9%
	Masculino	34,7%
	Outro	0,4%
Nacionalidade	Portuguesa	94,7%
	Brasileira	5,3%
Distrito	Aveiro	0,4%
	Beja	1,3%
	Braga	0,9%
	Castelo Branco	0,4%
	Coimbra	2,7%
	Évora	0,4%
	Faro	28,4%
	Lisboa	13,3%
	Porto	5,8%
	Setúbal	40,9%
	Santarém	2,2%
	Viana do Castelo	0,4%
	Viseu	0,9%
	Madeira	0,4%
Estrangeiro	1,3%	

Relativamente à caracterização profissional dos participantes (ver Tabela 5), 37,8% exerciam funções no setor público, enquanto 62,2% se encontravam inseridos no setor privado.

TABELA 5

CARACTERIZAÇÃO PROFISSIONAL DOS PROFISSIONAIS

Indicador	Variáveis	%
Profissão	Administração pública	24%
	Educação e formação	9,8%
	Saúde e ação social	6,2%
	Comércio e retalho	17,8%
	Ind., serv., const. e logística	9,3%
	Tecnologia de informação	0,9%
	Gestão, fin., e adm. priv.	24,4%
	Mark, com. e design	7,6%
Setor	Público	37,8%
	Privado	62,2%
Anos de profissão	0-5	14,2%
	6-10	4,4%
	11-15	8,9%
	16-20	8%
	21-25	23,6%
	26-30	21,3%
	31-35	10,7%
	36-40	5,3%
	Mais de 41	3,6%

A amostra revelou uma distribuição heterogénea no que diz respeito às áreas profissionais representadas, com destaque para as seguintes: Gestão, Finanças e Administração Privada (24,4%), Administração Pública (24,0%), Comércio e Retalho (17,8%), Educação e Formação (9,8%), Indústria, Serviços, Construção e Logística (9,3%), Marketing, Comunicação e Design (7,6%), Saúde e Ação Social (6,2%) e Tecnologias da Informação (0,9%).

Quanto à experiência profissional, verificou-se que a maior proporção dos participantes (23,6%) possuía entre 21 e 24 anos de atividade no mercado de trabalho. Seguiu-se o grupo com 26 a 30 anos de experiência, representando 21,3% da amostra, enquanto 14,2% dos participantes reportaram ter menos de cinco anos de atividade profissional.

2.3 Instrumentos

A recolha de dados foi realizada através de um questionário de autorrelato estruturado em cinco secções: dados sociodemográficos e quatro escalas específicas: trabalho digno, intenção de saída, *burnout* e *calling*. Todos os instrumentos foram aplicados em língua portuguesa, assegurando a acessibilidade e compreensão dos participantes. Importa salientar que, com exceção da escala de *calling*, as restantes escalas já se encontravam previamente validadas para a população portuguesa.

Os dados sociodemográficos recolhidos englobaram as variáveis, idade, género, nacionalidade, distrito de residência, data de início da atividade profissional, área profissional e setor de atividade (público ou privado).

- i. **A Escala de Trabalho Digno** (DWS. *Decent Work Scale*), originalmente desenvolvida por Duffy et al. (2017) e adaptada para o contexto português por Ferreira et al. (2019), consiste numa medida multidimensional destinada a avaliar o grau em que o trabalho é percebido como digno, refletindo as condições essenciais que garantam segurança, equidade e bem-estar no âmbito laboral. A escala é composta por 15 itens distribuídos por cinco subescalas: (a) ambientes de trabalho interpessoal e fisicamente seguros, exemplificado pelo item “Sinto-me emocionalmente seguro ao

interagir com as pessoas no trabalho”; (b) acesso a cuidados de saúde adequados, ilustrado pelo item “Tenho um bom plano de saúde no trabalho”; (c) remuneração adequada, expresso no item “Sou adequadamente recompensado pelo meu trabalho”; (d) descanso adequado e tempo livre, representado pelo item “Não tenho tempo para descansar durante o trabalho”; e (e) valores organizacionais que se complementam com os valores familiares e sociais, como indicado pelo item “Os valores da minha organização correspondem aos valores da minha família”.

Os itens foram avaliados através de uma escala *Likert* de sete pontos, variando entre 1 (Discordo fortemente) e 7 (Concordo fortemente), sendo que pontuações mais elevadas indicam uma percepção de trabalho mais digno. Ferreira et al. (2019) reportaram índices de confiabilidade consistentes para o score total ($\alpha = 0,81$) e para cada subescala: condições seguras ($\alpha = 0,80$), acesso a cuidados de saúde ($\alpha = 0,94$), compensação adequada ($\alpha = 0,83$), descanso adequado e tempo livre ($\alpha = 0,85$) e valores complementares ($\alpha = 0,92$).

- ii. **A Escala de Intenção de Abandono (EIA)** corresponde à versão traduzida e adaptada para o contexto português por Cesário & Chambel (2017) da escala *Turnover Intention* desenvolvida por Bozeman & Perrewé (2001). Esta escala destina-se a avaliar as intenções de saída, constituindo-se como uma variável preditora amplamente utilizada na literatura organizacional para mensurar a propensão dos trabalhadores para deixarem a sua profissão ou organização. A versão adaptada é composta por três itens, entre os quais: “Se pudesse, abandonaria a minha profissão hoje”; “Ultimamente, tenho sentido vontade de deixar a minha profissão”; e “Neste momento, gostaria de permanecer na minha profissão o máximo de tempo possível” (item com pontuação invertida). As respostas foram registadas numa escala *Likert* de cinco pontos, que variavam entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente). A consistência interna da escala, avaliada através do coeficiente *alfa de Cronbach*, foi reportada como 0,71, valor considerado aceitável para fins de investigação em contextos organizacionais (Cesário & Chambel, 2017).
- iii. **O Inventário de Burnout de Copenhaga (CBI. Copenhagen Burnout Inventory)**, desenvolvido por Kristensen et al. (2005) e validado para o contexto português por Fonte (2011), é um instrumento destinado à avaliação do *burnout*. O CBI é composto

por 19 itens distribuídos por três dimensões: *burnout* pessoal (exemplo de item “Com que frequência se sente cansado/a?”), *burnout* relacionado com o trabalho (exemplo de item “O seu trabalho é emocionalmente desgastante”) e *burnout* relacionado com o cliente (exemplo de item “Alguma vez se questiona quanto tempo conseguirá continuar a trabalhar com clientes?”). A dimensão de *burnout* pessoal avalia o grau de exaustão física e/ou psicológica prolongada, independentemente do contexto laboral, sendo aplicável a todos os trabalhadores. A dimensão de *burnout* relacionado com o trabalho mensura a exaustão associada diretamente à atividade profissional, enquanto a dimensão de *burnout* relacionado com o cliente analisa o desgaste emocional decorrente da interação direta com clientes ou utentes.

A frequência dos sentimentos de exaustão na dimensão de *burnout* é avaliada através de uma escala *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 (Nunca - 0% das vezes) e 5 (Sempre - 100% das vezes). A versão portuguesa do instrumento evidenciou bons índices de fiabilidade, com coeficientes de consistência interna de 0,845 para *burnout* pessoal, 0,866 para *burnout* relacionado com o trabalho e 0,843 para *burnout* relacionado com o cliente (Fonte, 2011).

iv. O ***Calling and Vocation Questionnaire*** (CVQ), desenvolvido por Dik et al. (2012), é uma medida amplamente utilizada para a avaliação do *calling*, abrangendo tanto a presença como a procura de *calling* no contexto profissional.

O CVQ é composto por 19 itens distribuídos em seis subescalas que avaliam, paralelamente, a presença e a procura de três dimensões centrais da vocação: (a) orientação pró-social (o desejo de contribuir para o bem-estar dos outros através do trabalho) exemplificado pelo item “Gozou com alguém no trabalho”; (b) experiência de trabalho com significado (a perceção de sentido intrínseco nas atividades profissionais) exemplificado pelo item “Levou bens do trabalho sem autorização” ; (c) convocação transcendente (o sentimento de ser chamado por uma força externa ou propósito superior para desempenhar determinada ocupação) exemplificado pelo item “Trabalhou intencionalmente mais devagar do que poderia ter trabalhado”. Assim, as subescalas correspondem à presença e procura de orientação pró-social, presença e procura de trabalho significativo, e presença e procura de convocação transcendente (Dik et al., 2012).

As respostas são fornecidas numa escala *Likert* de cinco pontos, que varia entre 1 (Discordo totalmente) e 5 (Concordo totalmente), refletindo o grau de identificação do participante com cada afirmação. A validação do CVQ revelou uma estrutura de seis fatores com bom ajustamento e elevada consistência interna ($\alpha > 0,80$), fiabilidade temporal moderada e validade convergente e discriminante suportadas por correlações significativas com variáveis relacionadas teoricamente.

Para este estudo, o CVQ foi adaptado para português seguindo o protocolo de Brislin (1980), que incluiu tradução, retrotradução e análise comparativa das versões para assegurar a equivalência conceptual e linguística do instrumento. Este processo visa garantir a validade e fidelidade dos construtos psicológicos medidos no contexto cultural alvo. As propriedades psicométricas do CVQ são apresentadas na secção de resultados.

2.4 Procedimentos de recolha de dados

O processo de recolha de dados teve início com a submissão do estudo à apreciação do Encarregado da Proteção de Dados da Universidade do Algarve (UAlg), para verificação da conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD; Regulamento (UE) 2016/679) e a legislação nacional em vigor (Lei n.º 58/2019, de 8 de agosto). Este parecer incidiu sobre os termos de participação, os objetivos do estudo, as garantias de confidencialidade, anonimato, segurança dos dados e o conteúdo do consentimento informado. Após a emissão de parecer favorável, que confirmou o cumprimento dos princípios legais e éticos aplicáveis, foi solicitado parecer à Comissão de Ética da UAlg, o qual também foi favorável, sem recomendações, tendo sido atribuído o número CEUAlg, Pn.º 100/2024.

Com a aprovação da comissão de ética, iniciou-se a recolha empírica de dados, realizada através de um questionário de autorrelato disponibilizado em formato digital na plataforma *Google Forms*, cuja política de privacidade é publicamente acessível. O *link* do questionário (<https://forms.gle/YK5KGWnsoddb6Eb6>) foi divulgado nas redes sociais (*Facebook, Instagram, WhatsApp*) e através da rede de contactos das investigadoras,

utilizando uma amostragem não probabilística, de conveniência, intencional e em bola de neve, com o objetivo de maximizar o alcance e a diversidade sociodemográfica da amostra.

No início do questionário, os participantes foram informados sobre a natureza, os objetivos e o enquadramento científico do estudo, bem como sobre a natureza voluntária da participação, a confidencialidade, assegurando o anonimato e o armazenamento seguro das informações, com acesso restrito à equipa de investigação (neste caso, a autora da dissertação e a docente orientadora), a inexistência de riscos associados e a possibilidade de desistência a qualquer momento. Foi também garantido que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos e científicos no âmbito da investigação.

O protocolo de recolha de dados incluiu uma secção de caracterização sociodemográfica e os quatro instrumentos psicométricos, descritos na secção “Instrumentos” desta dissertação: *Escala de trabalho digno*, Escala de intenção de abandono, *Inventário de Burnout de Copenhaga* e *Calling and Vocation Questionnaire*. A fim de reduzir potenciais efeitos de desejabilidade social e seguindo as recomendações metodológicas de Koopmans et al. (2016), os nomes das escalas e das suas dimensões não foram apresentados aos participantes. No final do questionário, foi apresentada uma nota de agradecimento pela colaboração prestada, bem como o contato da investigadora principal para eventuais pedidos de esclarecimento ou envio de sugestões.

A recolha de dados decorreu entre outubro de 2024 e maio de 2025. Os dados foram inicialmente exportados para o *Microsoft Excel* (versão 2016), onde se procedeu à codificação preliminar das variáveis e à verificação dos critérios de inclusão. Posteriormente, os dados foram importados para o *IBM SPSS Statistics* (versão 29), onde se completou a codificação das variáveis categóricas e se garantiu a transformação de todas as variáveis para formatos numéricos adequados à análise estatística.

2.5 Análise de dados

As análises estatísticas foram conduzidas no *software IBM SPSS Statistics* (versão 29), recorrendo adicionalmente à extensão *PROCESS Macro* (versão 4.2), desenvolvida por Hayes (2022), com o objetivo de estimar o modelo de mediação moderada.

Numa fase inicial, foram calculadas estatísticas descritivas (média, desvio padrão, assimetria e curtose) para todas as variáveis do estudo, bem como coeficientes de consistência interna (alfa de *Cronbach*), com o objetivo de avaliar a fiabilidade dos instrumentos. Adicionalmente, foram realizados os testes de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk*, para verificar a adequação da distribuição dos dados às pressuposições da normalidade. Como a distribuição das variáveis não cumpria estes pressupostos, optou-se por analisar as correlações de *Spearman* entre as variáveis principais, trabalho digno, intenção de saída, *burnout*, e *calling*, de modo a validar empiricamente os pressupostos teóricos do modelo.

Para testar o modelo teórico, foi utilizado o Modelo 7 do *PROCESS Macro*, no qual o *burnout* foi especificado como variável mediadora da relação entre trabalho digno e intenção de saída, sendo o *calling* considerado como moderador da relação entre trabalho digno e *burnout*. A significância dos efeitos indiretos condicionais foi avaliada através de 5000 amostras *bootstrap*, com intervalos de confiança de 95%, assegurando maior robustez inferencial mesmo em situações de violação do pressuposto de normalidade. O nível de significância adotado para todas as análises foi de $p < 0,05$.

Capítulo 3 – Resultados

3.1 Caracterização descritiva e fiabilidade dos instrumentos

Foram calculadas estatísticas descritivas para todas as variáveis em análise (ver Tabela 6). Paralelamente, a consistência interna dos instrumentos foi avaliada através do alfa de *Cronbach* (ver Tabela 7).

TABELA 6

ESTATÍSTICAS DESCRITIVAS DAS VARIÁVEIS DO ESTUDO

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Variância	Desvio Padrão
Trabalho Digno	63,08	66,00	19,00	105,00	361,16	19,00
Intenção de Saída	8,37	9,00	3,00	13,00	3,90	1,97
<i>Burnout</i>	53,71	52,00	23,00	93,00	239,31	15,47
<i>Calling</i>	62,87	63,00	29,00	96,00	153,19	12,38

A variável trabalho digno apresentou uma média de 63,08 e uma mediana de 66, com valores a oscilar entre 19 e 105, evidenciando uma variabilidade moderada (variância = 361,16). A intenção de saída revelou uma média de 8,37, próxima da mediana (9), com valores entre 3 e 13, e uma variância reduzida (3,90), indicando menor dispersão dos dados. O *burnout* apresentou uma média de 53,71 e uma mediana de 52, com valores compreendidos entre 23 e 93, e uma variância de 239,31, sugerindo maior amplitude na distribuição dos níveis de esgotamento profissional. Por fim, o *calling* registou uma média de 62,87 e uma mediana de 63, com pontuações que variaram entre 29 e 96, e uma variância de 153,19.

De um modo geral, os dados indicam níveis moderados de percepção de trabalho digno e *calling*, níveis médios de *burnout* e baixa intenção de saída, com variações estatisticamente consistentes entre os participantes.

TABELA 7

COEFICIENTE DE CONSISTÊNCIA INTERNA (ALFA DE *CRONBACH*) DAS ESCALAS UTILIZADAS NO ESTUDO

Escala	Nº de itens	Alfa de <i>Cronbach</i>
Trabalho digno	15	,905
Intenção de saída	3	,748
<i>Burnout</i>	19	,936
<i>Calling</i>	19	,879

Na Tabela 7 apresentam-se as análises de consistência interna, que revelaram coeficientes alfa de *Cronbach* adequados para todas as escalas utilizadas no presente

estudo, indicando elevada fiabilidade dos instrumentos psicométricos. A Escala de Trabalho Digno (15 itens) apresentou consistência interna excelente ($\alpha = .905$), assim como o Inventário de Burnout de Copenhaga (19 itens), que registou um valor de $\alpha = .936$. O *Calling and Vocation Questionnaire* (19 itens) demonstrou igualmente consistência interna elevada ($\alpha = .879$). A Escala de Intenção de Saída, composta por 3 itens, revelou uma consistência interna aceitável para fins de investigação ($\alpha = .748$). Estes resultados confirmam a robustez das medidas aplicadas na avaliação dos construtos em estudo.

3.2 Testes de normalidade

A verificação da normalidade das distribuições foi realizada com base nos valores de assimetria e curtose, avaliados através dos respetivos valores z , e complementada pelos testes de *Kolmogorov-Smirnov* e *Shapiro-Wilk*. Segundo os critérios estatísticos de Field (2013), valores de z superiores a $\pm 1,96$ indicam desvios significativos da simetria e/ou da curtose esperada numa distribuição normal.

TABELA 8

RESULTADOS DOS TESTES DE NORMALIDADE PARA AS VARIÁVEIS EM ESTUDO

Variável	Assimetria (SE)	z (assimetria)	Curtose (SE)	z (curtose)	KS (p)	SW (p)
Trabalho Digno	-0,323 (0,162)	-1,99	-0,783 (0,323)	-2,42	0,005	< 0,001
Intenção de Saída	-0,366 (0,162)	-2,26	-0,148 (0,323)	-0,46	< 0,001	< 0,001
<i>Burnout</i>	+0,334 (0,162)	+2,06	-0,483 (0,323)	-1,50	0,006	0,007
<i>Calling</i>	-0,044 (0,162)	-0,27	-0,080 (0,323)	-0,25	0,200	0,951

Tal como apresentado na Tabela 8, as variáveis Trabalho Digno, Intenção de Saída e *Burnout* revelaram assimetrias ligeiras a moderadas (z da assimetria entre $-2,26$ e $+2,06$), sendo os valores de z próximos ou superiores ao ponto crítico de $\pm 1,96$, sugerindo desvios significativos da simetria normal. A variável *Calling* apresentou uma distribuição praticamente simétrica ($z = -0,27$).

Quanto à curtose, apenas a variável Trabalho Digno revelou um valor significativamente inferior ao esperado numa distribuição normal ($z = -2,42$), indicando uma distribuição platicúrtica. As demais variáveis apresentaram valores de curtose próximos de zero, sem evidência estatística de desvios relevantes.

Os testes de *Kolmogorov-Smirnov* e de *Shapiro-Wilk* indicaram violação da normalidade para as variáveis, trabalho digno, intenção de saída e burnout. Apenas a variável *Calling* apresentou distribuição compatível com a normalidade em ambos os testes ($p > 0,05$).

3.3 Análises de correlação

A Tabela 9 apresenta as correlações de *Spearman* entre as variáveis em estudo. Considerando que a distribuição dos dados não cumpria os pressupostos de normalidade, optou-se por esta análise não paramétrica. Verificou-se uma correlação negativa, embora fraca, entre trabalho digno e intenção de saída ($\rho = -,132$, $p = ,48$), bem como uma correlação negativa e moderada com *burnout* ($\rho = -,259$, $p < ,01$). Por outro lado, observou-se uma correlação positiva fraca entre trabalho digno e *calling* ($\rho = ,54$, $p = ,21$). Entre as restantes variáveis, destaca-se uma correlação positiva moderada entre intenção de saída e *burnout* ($\rho = ,489$, $p < ,001$), enquanto as correlações entre intenção de saída e *calling*, assim como entre *burnout* e *calling*, não foram estatisticamente significativas ($p > ,05$).

TABELA 9

CORRELAÇÕES DE *SPEARMAN* ENTRE AS VARIÁVEIS DO ESTUDO

	Trabalho Digno	Intenção Saída	Burnout	Calling Carreira
Trabalho Digno	1,000			
Intenção Saída	-,132*	1,000		
<i>Burnout</i>	-,259**	,489**	1,000	
<i>Calling</i>	,154*	,017	,093	1,000

*A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades)

**A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades)

3.4 Análise de mediação moderada

Apesar dos testes de normalidade indicarem desvios na distribuição das variáveis, optou-se por este procedimento porque o *PROCESS* utiliza a técnica de *bootstrapping* com 5.000 amostras, a qual não pressupõe normalidade dos dados, conferindo robustez aos resultados perante tais violações. Foram estimados os efeitos indiretos condicionais do trabalho digno na intenção de saída, mediado pelo *burnout*, para diferentes níveis de *calling*, com intervalos de confiança de 95% baseados em *bootstrapping*.

As análises indicaram que o efeito direto do trabalho digno sobre a intenção de saída não foi estatisticamente significativo ($B = ,0435$, $SE = ,0608$, $p = ,4751$), pelo que a Hipótese 1 não se confirmou.

Relativamente ao modelo preditor do *burnout*, este explicou 10% da variância observada ($R^2 = ,100$). Verificou-se um efeito significativo do trabalho digno na redução do *burnout* ($B = -,2784$, $SE = ,0565$, $p < ,001$), confirmando assim a Hipótese 2 que prevê a mediação do *burnout* na relação entre trabalho digno e intenção de saída.

Adicionalmente, observou-se uma interação significativa entre trabalho digno e *calling* ($B = -,1680$, $SE = ,0605$, $p = ,0063$), indicando que o impacto do trabalho digno no *burnout* varia em função dos níveis de *calling*. O efeito principal do *calling* revelou-se marginalmente significativo ($B = ,1238$, $SE = ,0655$, $p = ,0589$).

A análise dos efeitos condicionais, apresentados na Tabela 10, evidenciou que o efeito negativo do trabalho digno no *burnout* foi significativo para níveis médios ($B = -,2802$, $p < ,001$) e elevados de *calling* ($B = -,4430$, $p < ,001$), mas não para níveis baixos ($B = -,1037$, $p = ,2310$). Estes resultados confirmam a Hipótese 3, segundo a qual o *calling* modera a relação entre trabalho digno e *burnout*, sendo esta relação mais forte para trabalhadores

com níveis médios a elevados de *calling*. Por fim, o *burnout* revelou-se um preditor positivo e significativo da intenção de saída ($B = ,4836$, $SE = ,0654$, $p < ,001$), indicando que níveis mais elevados de *burnout* se associam a uma maior probabilidade de intenção de saída da organização.

TABELA 10

EFEITOS CONDICIONAIS DO TRABALHO DIGNO SOBRE O *BURNOUT* EM DIFERENTES NÍVEIS DE *CALLING*

<i>Calling</i>	Efeito de Trabalho Digno sobre <i>Burnout</i>	ρ
Baixo (-1,04)	-,1037	,2310
Médio (0,01)	-,2802	<,001
Alto (0,98)	-,4430	<,001

A análise dos efeitos indiretos condicionais, detalhada na Tabela 11, mostrou que o efeito mediado do trabalho digno na intenção de saída via *burnout*, moderado pelo *calling*, é significativo apenas para níveis médios e elevados de *calling*. O índice de mediação moderada foi estatisticamente significativo (índice = -,0812; IC 95% = [-,1369, -,0207]), confirmando que a intensidade do efeito mediado varia em função dos níveis de *calling*.

TABELA 11

EFEITOS INDIRETOS CONDICIONAIS DE TRABALHO DIGNO SOBRE A INTENÇÃO DE SAÍDA VIA *BURNOUT*, MODERADOS POR *CALLING*

<i>Calling</i>	Efeito Indireto	IC de 95% (<i>Bootstrapping</i>)
Baixo (-1,04)	-,0501	(-,1465 - ,0335)
Médio (0,01)	-,1355	(-,2104 - -,0699)
Alto (0,98)	-,2143	(-,3122 - -,1226)

Capítulo 4 – Discussão

Os resultados do presente estudo fornecem evidências importantes acerca da relação entre percepção de trabalho digno, intenção de saída, *burnout*, e *calling*, oferecendo suporte empírico à PWT no contexto dos trabalhadores portugueses.

De acordo com a PWT (Blustein, 2006; Duffy et al., 2016), o trabalho digno é fundamental para satisfazer necessidades psicológicas básicas, como autonomia, competência e pertença, o que contribui para o bem-estar e satisfação no trabalho. A média moderada observada na variável trabalho digno ($M = 63,08$) indica que, apesar de alguma percepção de trabalho digno, há margem para melhorar as condições laborais, visto que ambientes que promovem o trabalho digno e respeito se associam a menor *burnout* e menor intenção de saída (Blustein et al., 2019; Duffy & Dik, 2013). Estes resultados são consistentes com estudos que mostram que a qualidade das condições de trabalho tem um impacto direto no funcionamento psicológico e no comportamento organizacional (Bakker & Demerouti, 2017).

A correlação negativa moderada entre trabalho digno e *burnout* ($\rho = -,259$, $p < ,001$) reforça a evidência de que a percepção de trabalho digno atua como um fator protetor contra o esgotamento profissional (Maslach et al., 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Além disso, o *burnout* correlacionou-se positivamente com a intenção de saída ($\rho = ,489$, $p < ,001$), evidenciando a sua relevância como preditor da rotatividade (Lee & Ashforth, 1996). A diminuição do *burnout* associada a condições laborais dignas sustenta intervenções que valorizem o reconhecimento, a autonomia e o suporte social no trabalho (Bakker et al., 2014).

No que diz respeito ao *calling*, os níveis moderados indicam que muitos trabalhadores experienciam o trabalho como fonte de significado e propósito, o que é fundamental para a saúde psicológica e o engajamento (Steger et al., 2012 Wrzesniewski et al., 1997). A correlação positiva entre trabalho digno e *calling* ($\rho = ,154$, $p = ,021$) evidencia que a percepção de trabalho digno facilita a construção de significado pessoal, o que está associado a maior resiliência face ao *stress* e melhores resultados organizacionais (Allan et al., 2014; Allan et al., 2018).

No que respeita ao teste de hipóteses, relativamente à Hipótese 1, os dados mostraram que a percepção de trabalho digno não se associou diretamente à intenção de saída quando controlado o *burnout*, o que contraria parcialmente a hipótese inicial. No entanto, a correlação negativa entre ambas as variáveis ($\rho = -.193$, $p < .01$) reforça o pressuposto de que condições laborais mais justas e respeitadoras se associam a uma menor intenção de saída. Este resultado está em consonância com investigações que indicam que contextos organizacionais que promovem o trabalho digno contribuem para maior satisfação, maior compromisso organizacional e menor rotatividade (Blustein et al., 2019; Kozan et al., 2019; Sönmez et al., 2022; Wan & Duffy, 2022, 2023; Xue et al., 2024).

No que diz respeito à Hipótese 2, os resultados confirmam que o *burnout* medeia a relação entre trabalho digno e intenção de saída. A percepção de trabalho digno associou-se negativamente ao *burnout* ($B = -.2784$, $p < .001$), e este, por sua vez, associou-se positivamente à intenção de saída ($B = .4836$, $p < .001$). Esta mediação corrobora a literatura que identifica o *burnout* como um dos principais preditores da intenção de saída (Maslach et al., 2001; Salvagioni et al., 2017). Estudos recentes sustentam, igualmente, que o trabalho digno atua como fator protetor, promovendo maior controlo e sentido no trabalho e atenuando o esgotamento emocional (Dinis, 2020; Ferraro et al., 2020; Salama et al., 2022; Scanlan & Still, 2019).

Quanto à Hipótese 3, os resultados revelaram um efeito moderador significativo do *calling* de carreira na relação entre trabalho digno e *burnout* ($B = -.1680$, $p = .0063$). O efeito negativo do trabalho digno sobre o *burnout* foi estatisticamente significativo apenas em níveis médios e elevados de *calling*, não se verificando em níveis baixos. Este resultado confirma que o *calling* representa um recurso psicológico relevante, atuando como um amortecedor dos efeitos do *stress* laboral, nomeadamente quando as condições laborais são dignas (Duffy & Dik, 2013; Wen et al., 2024; Zhao et al., 2022). Assim, o *calling* intensifica o impacto protetor do trabalho digno, ao permitir maior resiliência face ao desgaste emocional (Duffy & Dik, 2013; Zhao et al., 2022).

Por fim, relativamente à Hipótese 4, o modelo de mediação moderada foi confirmado: o efeito indireto do trabalho digno sobre a intenção de saída via *burnout* revelou-se significativo apenas para níveis médios e elevados de *calling*. O índice de moderação da mediação foi estatisticamente significativo (índice = $-.0812$; IC 95% $[-.1369$,

-,0207]), o que está em linha com investigações que sublinham a relevância das interações entre variáveis contextuais e individuais para o bem-estar no trabalho (Hong et al., 2023; Pires & Andrade 2021).

Este resultado reforça que a combinação entre condições de trabalho dignas e a presença de *calling* potencia a proteção contra o *burnout* e, conseqüentemente, a intenção de saída (Chen et al., 2023; Rosso et al., 2010).

Em suma, os dados empíricos demonstram que o trabalho digno, por si só, pode não ser suficiente para prevenir o *burnout* ou a intenção de saída; contudo, a sua eficácia é significativamente reforçada quando os trabalhadores experienciam *calling*. Esta conclusão reforça a necessidade de intervenções integradas que promovam simultaneamente condições laborais justas e desenvolvimento pessoal e vocacional, promovendo o bem-estar sustentável nas organizações (Blustein et al., 2019; Blustein et al., 2023; Steger et al., 2012).

4.1 Implicações teóricas

Os resultados deste estudo corroboram a PWT (Blustein et al., 2006; Duffy et al., 2016), evidenciando que o trabalho digno constitui um fator central para a saúde psicológica dos trabalhadores, ao influenciar o *burnout* e a intenção de saída da organização. A moderação exercida pelo *calling* destaca a relevância de considerar tanto os contextos laborais como as características individuais na análise do bem-estar no trabalho, ampliando a compreensão teórica sobre a Inter-relação entre o significado pessoal e as condições objetivas do trabalho (Blustein et al., 2019; Blustein et al., 2023).

A correlação positiva observada entre trabalho digno e *calling* confirma que o significado pessoal no trabalho não surge isoladamente, mas é moldado por condições laborais que promovem justiça, reconhecimento e dignidade. Esta integração contribui para a literatura ao sublinhar que intervenções e modelos teóricos que considerem simultaneamente aspetos estruturais e psicológicos oferecem uma abordagem mais abrangente e realista (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012).

Adicionalmente, a constatação de que o *calling* modera o efeito do trabalho digno no *burnout* sugere que futuros modelos explicativos devem incluir esta dimensão como um

recurso interno crucial para a resiliência dos trabalhadores (Duffy & Dik, 2013; Wen et al., 2024; Zhao et al., 2022). Este resultado abre caminho para investigações futuras que explorem outras características pessoais e contextuais enquanto possíveis moderadores ou mediadores dos efeitos das condições laborais no bem-estar e no comportamento organizacional.

4.2 Implicações práticas para as organizações

As implicações práticas deste estudo para as organizações, especificamente no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, apontam para a necessidade de promover ambientes de trabalho dignos enquanto estratégia eficaz de retenção de colaboradores. Para tal, é imprescindível que as organizações implementem práticas que reforcem o trabalho digno, designadamente o reconhecimento justo, a garantia de condições laborais adequadas, o respeito pelos direitos dos trabalhadores e a promoção da autonomia. Estas práticas contribuem para a diminuição dos níveis de *burnout* e da intenção de saída, mitigando os custos associados à rotatividade e promovendo um clima organizacional saudável e produtivo (Blustein et al., 2019; Duffy & Dik, 2013; Sönmez et al., 2022).

Adicionalmente, a Gestão de Recursos Humanos deve apostar no desenvolvimento do *calling* e do significado no trabalho, através da implementação de programas que auxiliem os trabalhadores a encontrar ou reforçar o sentido e o propósito da sua atividade profissional. Intervenções como *coaching*, *mentoring*, planos de carreira personalizados e oportunidades que permitam o alinhamento entre os valores pessoais e os objetivos organizacionais são estratégias que potenciam a resiliência e o envolvimento dos colaboradores, aumentando a sua capacidade para enfrentar desafios e manter o compromisso com a organização (Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012; Zhao et al., 2022).

É ainda fundamental que as intervenções e políticas de gestão reconheçam a experiência do trabalhador como resultado da interação entre fatores pessoais, como o *calling*, e contextuais, nomeadamente as condições de trabalho. Assim, para maximizar o bem-estar e o desempenho organizacional, torna-se imprescindível desenvolver abordagens integradas que promovam simultaneamente um ambiente laboral saudável e o desenvolvimento pessoal dos colaboradores (Blustein et al., 2023; Wen et al., 2024).

Por fim, a capacitação da liderança assume um papel central na promoção do trabalho digno e significativo. Os líderes devem ser formados para identificar e responder adequadamente às necessidades dos trabalhadores, fomentando uma cultura organizacional baseada na valorização, no diálogo aberto e na criação de oportunidades para que cada colaborador se sinta realizado e respeitado. Esta postura contribui para a sustentabilidade organizacional a longo prazo, fortalecendo a motivação e o compromisso dos trabalhadores (Bakker & Demerouti, 2017; Kozan et al., 2019).

4.3 Limitações do estudo e sugestões para estudos futuros

Apesar da relevância dos resultados obtidos, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. Em primeiro lugar, a natureza transversal do desenho metodológico impossibilita o estabelecimento de relações causais entre as variáveis centrais. Estudos futuros com abordagens longitudinais ou experimentais poderão fornecer maior robustez às inferências causais e clarificar a evolução destas variáveis ao longo do tempo.

Uma segunda limitação prende-se com as características estatísticas das distribuições das variáveis. Os testes de normalidade revelaram assimetrias e valores de curtose fora dos padrões esperados para o trabalho digno, o *burnout* e a intenção de saída. Embora o uso da técnica de *bootstrapping* tenha permitido compensar parcialmente esta limitação, futuras investigações poderão recorrer a Modelos de Equações Estruturais com estimação robusta (MLR), que permitem testar simultaneamente relações complexas entre variáveis latentes, mesmo na presença de violações da normalidade.

Adicionalmente, a amostra utilizada, embora numerosa e diversificada, não garante a representatividade da população laboral portuguesa, uma vez que não foi realizada qualquer estratificação por setor de atividade, tipo de contrato ou região. A generalização dos resultados deve, portanto, ser feita com cautela. Futuras investigações poderão beneficiar da inclusão de amostras mais amplas e representativas, permitindo capturar com maior fidelidade a diversidade do mercado de trabalho em Portugal.

De igual modo, a utilização exclusiva de instrumentos de autorrelato pode ter introduzido enviesamentos associados à perceção subjetiva dos participantes, como o

efeito de desejabilidade social. A triangulação de métodos, através da inclusão de fontes de dados qualitativas ou organizacionais objetivas, poderá reforçar a validade dos resultados.

Importa ainda salientar que, do ponto de vista conceptual, o estudo não incluiu o trabalho significativo (*meaningful work*) como variável consequente do trabalho digno. A literatura contemporânea, e em particular a PWT (Blustein, 2011; Blustein et al., 2023; Duffy et al., 2016), sustenta que a perceção de condições de trabalho dignas é um dos principais catalisadores da construção de significado no trabalho. Neste sentido, futuros estudos poderão beneficiar da inclusão do trabalho significativo como variável mediadora ou dependente, permitindo explorar a forma como as condições de trabalho digno contribuem para o bem-estar psicológico, a identidade profissional e o desempenho organizacional (Allan et al., 2019; Rosso et al., 2010; Steger et al., 2012).

Sendo este trabalho desenvolvido no âmbito da Gestão de Recursos Humanos (GRH), importa reconhecer que, embora se tenha privilegiado uma abordagem centrada nas perceções individuais dos trabalhadores, a inclusão de variáveis organizacionais diretamente relacionadas com práticas de GRH (por exemplo, estilos de liderança, políticas de valorização ou cultura organizacional), poderia enriquecer a compreensão dos resultados. A integração desses fatores poderá, em investigações futuras, contribuir para uma análise mais abrangente do papel das práticas de gestão de pessoas na promoção do trabalho digno e do *calling*. Por exemplo, práticas como o desenho de funções com maior autonomia, programas de mentoring e *coaching*, ou mecanismos de participação ativa, poderão revelar-se decisivas para fomentar ambientes de trabalho mais resilientes, inclusivos e alinhados com os valores individuais dos trabalhadores (Kraimer et al., 2011; Rosso et al., 2010).

Finalmente, sugere-se a análise do papel da liderança, nomeadamente lideranças transformacionais, éticas ou autênticas, como possível variável moderadora na relação entre trabalho digno, *burnout* e trabalho significativo. Tais abordagens poderão oferecer implicações práticas relevantes para a conceção de políticas organizacionais que sustentem o bem-estar dos trabalhadores e a sustentabilidade do capital humano.

Conclusão

Este estudo contribuiu para a compreensão dos mecanismos que interligam o trabalho digno e a intenção de saída, destacando o papel mediador do *burnout* e o efeito moderador do *calling*.

Concluiu-se que o trabalho digno reduz a intenção de saída de forma indireta, através da diminuição do *burnout*, sobretudo junto dos indivíduos que atribuem um sentido vocacional elevado ao seu trabalho. No entanto, esta mediação só ocorre quando os trabalhadores experienciam níveis moderados ou elevados de *calling*. Por outro lado, não se observou um efeito direto de trabalho digno sobre a intenção de saída, o que destaca a importância do *burnout* como mecanismo psicológico explicativo. O *calling* emerge como moderador crucial: trabalhadores com *calling* elevado beneficiam mais das condições dignas, apresentando níveis mais baixos de *burnout* e, conseqüentemente, menor intenção de sair. Já para os trabalhadores que não sentem *calling*, o trabalho digno não tem impacto significativo no *burnout*, nem na intenção de saída.

Estes resultados evidenciam a relevância do trabalho digno para o bem-estar psicológico dos trabalhadores e sublinham a necessidade de integrar fatores contextuais e individuais nas abordagens teóricas e práticas em psicologia do trabalho. A valorização das condições laborais justas, aliada ao fortalecimento da vocação de carreira, revela-se fundamental não apenas para a promoção da saúde mental, mas também para a retenção de talento e sustentabilidade das organizações.

Referências Bibliográficas

- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (2), 549-562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>.
- Allan, B. A., & Blustein, D. L. (2022). Precarious work and workplace dignity during COVID-19: A longitudinal study. *Journal of vocational behavior*, 136, 103739. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103739>
- Allan, B. A., Duffy, R. D., & Douglass, R. (2014). Meaning in life and work: A developmental perspective. *The Journal of Positive Psychology*, 10 (4), 323–331. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.950180>
- Allan, B.A., Batz-Barbarich, C., Sterling, H.M., & Tay, L. (2019). Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis. *Journal of Management Studies*, 56 (3), 500–528. <https://doi.org/10.1111/joms.12406>
- Allan, B.A., Dexter, C., Kinsey, R., & Parker, S. (2018). Meaningful work and mental health: job satisfaction as a moderator. *Journal of Mental Health*, 27 (1), 38–44. <https://doi.org/10.1080/09638237.2016.1244718>
- Ardi, R. & Anggraini, N. (2023). Predicting turnover intention of Indonesian millennials workforce in the manufacturing industry: a PLS-SEM approach. *Industrial and Commercial Training*, 55 (1), 47-61. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2021-0056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13 (3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Sanz-Vergel, A. (2014). Burnout and work Engagement: The JD–R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Beloborodova, P., & Leontiev, D. (2024). Make your future job matter: A career calling intervention for college students. *Career Development Quarterly*, 72 (1), 63–76. <https://doi.org/10.1002/cdq.12342>
- Bhakuni, S. & Saxena, S. (2023). Critically analyzing the role of total rewards and compensation in increasing employee motivation. *International Journal of Asian Business and Management*, 2, 225-240. <https://doi.org/10.55927/ijabm.v2i3.3043>

- Bhakuni, S., & Saxena, S. (2023). Exploring the Link between Training and Development, Employee Engagement and Employee Retention. *Journal of Business and Management Studies*, 5 (1), 173-180. <https://doi.org/10.32996/jbms.2023.5.1.17>
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A New Perspective for Career Development, Counseling, and Public Policy*. (1 Ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203935477>
- Blustein, D. L. (2011). A relational theory of working. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (1), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.10.004>
- Blustein, D.L., Kenny, M.E., Autin, K., & Duffy, R. (2019). The Psychology of Working in Practice: A Theory of Change for a New Era. *The Career Development Quarterly*, 67, 236-254. <https://doi.org/10.1002/cdq.12193>
- Blustein, D.L., Lysona, E.I. & Duffy, R.D. (2023). Understanding decent work and meaningful work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 289-314. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031921-024847>
- BowenXue, Feng, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., Hu, Z., & Luo, H. (2024). Decent work, work engagement, and turnover intention among registered nurses: a cross-sectional study. *BMC Enfermagem*, 23- 31. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01662-6>
- Bozeman, D. P., & Perrewé, P. L. (2001). The effect of item content overlap on Organizational Commitment Questionnaire–turnover cognitions relationships. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 161–173. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.161>
- Brislin, R. W. (1980) Translation and content analysis of oral and written material. In Triandis, H. C. and Berry, J. W., Eds., *Handbook of cross-cultural psychology: Methodology* (pp. 386-444), Allyn and Bacon.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. *Administrative Science Quarterly*, 54 (1), 32-57. <https://doi.org/10.2189/asqu.2009.54.1.32>
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2022). The positive impact of mentoring on burnout: Organizational research and best practices. *Journal of Interprofessional Education & Practice*, 28. <https://doi.org/10.1016/j.xjep.2022.100521>
- Cesário, F., & Chambel, M.J. (2017). Vinculando o comprometimento organizacional e o engajamento no trabalho ao desempenho dos funcionários. *Gestão do Conhecimento e Processos*, 24 (2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Cesário, F., & Chambel, M. J (2017). A previous trainee experience: does it matter for retention of young graduates?. *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (2), 270-281. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2016-0977>

- Chen, X., Al Mamun, A., Hoque, M.E., Hirwani Wan Hussain, W.M., & Yang, Q. (2023). Work design, employee well-being, and retention intention: A case study of China's young workforce. *Heliyon*, 9 (5), e15742. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15742>
- Cipriani, R. L., Ferraro, T., & Oderich, C. L. (2021). Trabalho Digno, Satisfação Com o Trabalho e com a Vida em Administradores. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 21 (3), 1548-1559. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.3.21635>
- Confederação Geral dos Trabalhadores Portugueses – Intersindical Nacional (CGTP-IN). (2024, 12 de junho). A precariedade do emprego atinge níveis muito elevados em Portugal. *Emprego e Formação Profissional*. <https://www.cgtp.pt/cgtp-in/areas-de-accao/emprego-e-formacao-profissional/20311-a-precariedade-do-emprego-atinge-niveis-muito-elevados-em-portugal>
- Demerouti, E. (2024). Burnout: A comprehensive review. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 78 (4), 492–504. <https://doi.org/10.1007/s41449-024-00452-3>
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2022). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13 (3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2007). Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice. *The Counseling Psychologist*, 37 (3), 424-450. <https://doi.org/10.1177/0011000008316430>
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS). *Journal of Career Assessment*, 20 (3), 242-263. <https://doi.org/10.1177/1069072711434410>
- Dinis, A. C. (2020). Trabalho Digno e Burnout: Um estudo de perfis sobre professores/investigadores de instituições de ensino superior (Dissertação de Mestrado, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação). <https://hdl.handle.net/10316/94520>
- Dobrow, S. R., Weisman, H., Heller, D., & Tosti-Kharas, J. (2023). Calling and the Good Life: A Meta-Analysis and Theoretical Extension. *Administrative Science Quarterly*, 68(2), 508-550. <https://doi.org/10.1177/00018392231159641>
- Dobrow, S.R., & Tosti-Kharas, J. (2011). Calling: The Development of a Scale Measure. *Personnel Psychology*, 64 (4), 1001–1049. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01234.x>
- Dorneles, A. J. A., Dalmolin, G. de L., & Facin, M. B. (2021). Burnout em trabalhadores de enfermagem de hospitais: estudo de tendências. *Research, Society and Development*, 10 (11), e548101120000. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i11.20000>
- Duffy, R. D., & Dik, B. J. (2013). Research on calling: What have we learned and where are we going?. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 428–436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.06.006>

- Duffy, R. D., Allan, B. A., Autin, K. L., & Bott, E. M. (2013). Calling and life satisfaction: It's not about having it, it's about living it. *Journal of Counseling Psychology*, 60 (1), 42–52. <https://doi.org/10.1037/a0030635>
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., Ferreira, J., & Santos, E. J. R. (2017). The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of counseling psychology*, 64 (2), 206–221. <https://doi.org/10.1037/cou0000191>
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The Psychology of Working Theory. *Journal of Counseling Psychology*, 63 (2), 127–148. <https://doi.org/10.1037/cou0000140>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior*, 78 (2), 210–218. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.013>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65 (4), 423–439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Edú-Valsania, S., Laguía, A., & Moriano, J. A. (2022). Burnout: A Review of Theory and Measurement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (3), 1780. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031780>
- Ezaias, G. M., Haddad, M. do C. L., & Vannuchi, M. T. O. (2012). Manifestações psico-comportamentais do Burnout em trabalhadores de um hospital de média complexidade. *Revista Rene*, 13 (1). <https://periodicos.ufc.br/rene/article/view/3760>
- Felix, B., & Serrano, M.G. (2023). Efeitos do narcisismo sobre o chamado ocupacional e os comprometimentos com a carreira e organizacional. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 21 (1). <https://doi.org/10.51359/1679-1827.2023.250437>
- Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 5, 13–35. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00024-5>
- Ferraro, T., Pais, L., & Santos, N.R. (2015). Decent work: An aim for all made by all. *International Journal of Social Sciences*, 4 (3), 30-42. DOI: [10.20472/SS2015.4.3.003](https://doi.org/10.20472/SS2015.4.3.003)
- Ferraro, T., Pais, L., Moreira, J. M., & dos Santos, N. R. (2018). Decent work and work motivation in knowledge workers: the mediating role of psychological capital. *Applied Research Quality Life*, 13, 501–523. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9539-2>
- Ferreira, J. A., Haase, R. F., Santos, E. R., Rabaça, J. A., Figueiredo, L., Hemami, H. G., & Almeida, L. M. A. (2019). Decent work in Portugal: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 77-91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.009>.
- Ferreira, N., Fernandes, S., & Santos, R. (2018). *Trabalho digno e condições laborais: Uma abordagem ética e social*. Edições Almedina.

- Ferreira, R. N., Barroso, A. C. de S., Barbosa, L. Z., Dias, V. M., Nascimento, L. C., Amaral, F. N. L., Ramos, G. S., & Cunha, K. R. F. (2024). Síndrome de Burnout em profissionais de saúde e seus impactos na qualidade de vida: revisão integrativa. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 17 (1), 3050–3068. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-182>
- Field, A. (2017). *Descobrimo a estatística usando o SPSS* (5ª ed.). Penso.
- Fonte, C. M. S. (2011). *Adaptação e validação para português do questionário de Copenhagen Burnout Inventory (CBI)* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra, Portugal).
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159–165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Gainau, P. C. (2021). Job Opportunity, attitudes, perceived behavioral control and intention to major in accounting. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi*, 12 (2), 143–163. <https://doi.org/10.26740/jaj.v12n2.p143-163>
- Goh, J., Pfeffer, J., & Zenios, S. A. (2016). The Relationship between workplace stressors and mortality and health costs in the United States. *Management Science*, 62 (2), 303–630. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2115>
- Gonçalves, A., Fontes, L., Simões, C., & Gomes, A. R. (2019). Stress and burnout in health professionals. occupational and environmental safety and health. *Studies in Systems, Decision and Control*, 202. https://doi.org/10.1007/978-3-030-14730-3_60
- Gouvêa, P. B., Haddad, M. do C. L., & Rossaneis, M. A. (2014). Manifestações psicossomáticas associadas à síndrome de burnout referidas por trabalhadores de saúde. *Saúde (Santa Maria)*, 40 (1), 47–54. <https://doi.org/10.5902/2236583410060>
- Greene, G. (1960). *A Burnout Case*. Heinemann.
- Hagmaier, T., & Abele, A. E. (2014). When reality meets ideal: investigating the relation between calling and life satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 23 (3), 367-382. <https://doi.org/10.1177/1069072714547164>
- Hall, D. T. & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (2), 155–176. <https://doi.org/10.1002/job.301>
- Hartwig, T. B., Santos, T. M., & Bemvenuti, R. H. (2024). The principal organizational factors that lead to turnover intention: A systematic literature review. GEPROS. *Journal of Production, Operations and Systems Management*, 21 (2). <https://doi.org/10.15675/gepros.2992>
- Hayes, AF (2022). *PROCESS Macro para SPSS, SAS e R (Versão 4.2)*. <http://www.processmacro.org>
- Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Psychological Assessment Resources.

- Hong, Y., Qiu, M., Liu, L., Huang, F., Wang, K., & Lin, R. (2023). Surface acting, emotional exhaustion, career calling and turnover intention among student nurses: A cross-sectional study. *Nurse Education in Practice*, 69, 103641. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103641>
- Huang, X., Chen, H., Gao, Y., Wu, J., Ni, Z., Wang, X., & Sun, T. (2022). Career calling as the mediator and moderator of job demands and job resources for job satisfaction in health workers: A cross-sectional study. *Frontiers in Psychology*, 13, 856997. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.856997>
- Instituto Nacional de Estatística [INE]. *Portal do Instituto Nacional de Estatística*. <https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&x>
- Instituto Nacional de Saúde Doutor Ricardo Jorge. (2021). *Saúde mental em tempos de pandemia (SM-COVID-19): Resultados nacionais, maio-agosto 2020*. Lisboa: INSA. <https://www.insa.min-saude.pt/sm-covid19-saude-mental-em-tempos-de-pandemia-relatorio-final/>
- International Labour Organisation. (1999). Decent work: Report of the Director-General to the International Labour Conference, 87th Session. ISBN92-2-110804-X. <https://webapps.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- International Labour Organization. (2001). *Reducing the decent work deficit: A global challenge*. ILO.
- International Labour Organization. (2012a). *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical indicators and the legal framework*. ILO.
- International Labour Organization. (2012b). *Social protection floor for a fair and inclusive globalization*. ILO.
- International Labour Organization. (2019). *Work for a brighter future – Report of the Global Commission on the Future of Work*. Geneva: ILO.
- Jeung, D.Y., Kim, C., Chang, S.J. (2018). Emotional Labor and Burnout: A Review of the Literature. *Yonsei Medical Journal*, 59 (2), 187-193. <http://dx.doi.org/10.3349/ymj.2018.59.2.187>
- Kakar, A. S., Saufi, R. A., Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S. C., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (WLB) practices and academic turnover intentions in India's higher educational institutions. *Sustainability*, 13 (19), 10497. <https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2020). Empowering leadership: Leading people to be present through affective organizational commitment? *The International Journal of Human Resource Management*, 31 (16), 2017–2044. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424017>
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Lerner, D., de Vet, H.C.W., & van der Beek, A.J. (2016). Cross-cultural adaptation of the Individual Work Performance Questionnaire. *WORK*, 53 (3), 609-619. <https://doi.org/10.3233/WOR-152237>

- Kozan, S., Işık, E., & Blustein, D. L. (2019). Decent work and well-being among low-income Turkish employees: Testing the psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology, 66* (3), 317–327. <https://doi.org/10.1037/cou0000342>
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96* (3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). Copenhagen Burnout Inventory (CBI) [Database record]. *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t62096-000>
- 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: The mediating role of burnout. *Journal of Nursing Management, 17* (3), 331–339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2024). Job burnout. In L. E. Tetrick, G. G. Fisher, M. T. Ford, & J. C. Quick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (3rd ed., pp. 291–307). *American Psychological Association*. <https://doi.org/10.1037/0000331-015>
- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters, 11* (1), 157-170. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.019>
- Li, M., Li, J., & Chen, X. (2022). Employees' entrepreneurial dreams and turnover intention to start-up: the moderating role of job embeddedness. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 19* (15), 9360. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159360>
- Lima, S. & Dolabela, M.F. (2021). Estratégias usadas para a prevenção e tratamento da Síndrome de Burnout. *Research, Society and Development, 10* (5), e11110514500. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i5.14500>
- Martela, F., & Pessi, A. B. (2018). Significant work is about self-realization and broader purpose: Defining the key dimensions of meaningful work. *Frontiers in Psychology, 9*, Article 363. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00363>
- Masdonati, J., Massoudi, K., Blustein, D. L., & Duffy, R. D. (2021). Moving toward decent work: application of the psychology of working theory to the school-to-work transition. *Journal of Career Development, 49* (1), 41-59. <https://doi.org/10.1177/0894845321991681>
- Maslach, C. (2006). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior, 2* (2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>

- Maslach, C., & Leiter, M. (2017). Understanding Burnout: New Models. *The Handbook of Stress and Health*, (36-56). John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch3>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 397–422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Montero, M. J., Araque, R. A., & Rey, J.M. (2019). Occupational health and safety in the framework of corporate social responsibility. *Safety Science*, 47 (10), 1440-1445. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2009.03.002>
- Mueller, C. W., & Price, J. L. (1989). Some consequences of turnover: A work unit analysis. *Human Relations*, 42 (5), 389-402. <https://doi.org/10.1177/001872678904200502>
- Nóvoa, A., (2019). Os professores e a sua formação num tempo de metamorfose da escola. *Educação & Realidade*, 44 (3). <https://doi.org/10.1590/2175-623684910>
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). *Prosperidade e Sustentabilidade das Organizações. Relatório do Custo do Stress e dos Problemas de Saúde Psicológica no Trabalho*. OPP.
- Ordem dos Psicólogos Portugueses. (2020). *Prosperidade e sustentabilidade das organizações: Relatório do custo do Stress e dos problemas de saúde psicológica no trabalho, em Portugal*. https://www.ordemdospsicologos.pt/ficheiros/documentos/relatorio_riscos_psicossociais.pdf
- Özbağ, G. K., & Çekmecelioglu, H. G. (2022). The relationships among employee empowerment, corporate reputation, and firm performance: Research in the Turkish manufacturing industry. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 24 (1), 23–47. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v24i1.4148>
- Parola, A., Zammitti, A., & Marcionetti, J. (2023). Career Calling, Courage, Flourishing and Satisfaction with Life in Italian University Students. *Behavioral Sciences*, 13(4), 345. <https://doi.org/10.3390/bs13040345>
- Perniciotti, P., Serrano Júnior, C. V., Guarita, R. V., Morales, R. J., & Romano, B. W. (2020). Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. *Revista Da Sociedade Brasileira De Psicologia Hospitalar*, 23 (1), 35–52. <https://doi.org/10.57167/Rev-SBPH.23.98>
- Pires, F. M. & Andrade, A. L. (2021). Career choices: Adaptation and initial evidence of the work volition scale in Brazil. *Brazilian Business Review*, 19, 154–170. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.19.2.3>
- Pratt, M., Ashforth, B., Cameron, K., Dutton, J., & Quinn, R. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.
- Rebolo, F. (2013). Do mal-estar docente ao abandono da profissão professor: a história de Estela. *Série-Estudos - Periódico Do Programa De Pós-Graduação Em Educação Da UCDB*, (33). <https://www.serie-estudos.ucdb.br/serie-estudos/article/view/85>
- Rosso, B.D., Dekas, K.H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>

- Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (15), 9724. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>
- Salvagioni, D.A.J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., & Andrade, S, Md. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12 (10): e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Santos, E. L., Beghini, M., & Prigol, A. C. (2023). Implicações da síndrome de burnout na saúde mental dos enfermeiros da atenção primária à saúde. *Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental*, (30), 66-82. <https://doi.org/10.19131/rpesm.374>
- Savickas, M. L. (2005). *Career construction theory and practice*. In R. W. Lent & S. D. Brown (Eds.). *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work*, 2, 147-183. John Wiley & Sons.
- Savickas, M. L. (2011). *Career Counseling*. Theories of psychotherapy series. <https://www.apa.org/pubs/books/4317267>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2019). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research*, 19, 62. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3841-z>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). The burnout companion to study and practice: A critical analysis. *CRC Press*, 1. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 43-68). *Springer Science + Business Media*. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4
- Shanafelt, T. D., Boone, S., Tan, L., Dyrbye, L. N., Sotile, W., Satele, D., & West, C. P. (2012). Burnout and satisfaction with work-life balance among US physicians relative to the general US population. *Archives of Internal Medicine*, 172 (18), 1377–1385. <https://doi.org/10.1001/archinternmed.2012.3199>
- Shiri, R., Turunen, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Varje, P., Väänänen, A., & Ervasti, J. (2022). The effect of employee-oriented flexible work on mental health: A systematic review. *Healthcare*, 10 (5), 883. <https://doi.org/10.3390/healthcare10050883>
- Shrestha, P. (2022). Employee perspectives on decent work and job burnout: evidence from Nepalese manufacturing industries. *The International Research Journal of Management Science*, 7 (1), 74–84. <https://orcid.org/0000-0002-6973-9343>

- Sönmez, B., Yıldız Keskin, A., İspir Demir, Ö., Emiralioğlu, R., & Güngör, S. (2023). Decent work in nursing: Relationship between nursing work environment, job satisfaction, and physical and mental health. *International Nursing Review*, 70 (1), 78–88. <https://doi.org/10.1111/inr.12771>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of Career Assessment*, 20 (3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Steger, M. F., Pickering, N. K., Shin, J. Y., & Dik, B. J. (2009). Calling in work: Secular or sacred?. *Journal of Career Assessment*, 18 (1), 82-96. <https://doi.org/10.1177/1069072709350905>
- Tibola, A. J., Zardo, A., Souza, A. P., Borille, D. C., Pinculini, A. P. G., & Amaral, R. F. (2023). Síndrome de Burnout em profissionais da área da saúde: uma revisão integrativa da literatura. *Research, Society and Development*, 12 (1), e24412139797. <https://doi.org/10.33448/rsd-v12i1.39797>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations.
- Wagner, L., & Carlesso, J. P. (2019). Teaching profession: A study of career abandonment in contemporary. *Research, Society and Development*, 8 (6), e386968. <https://doi.org/10.33448/rsd-v8i6.968>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *SAGE Open*, 12 (2). <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2023). Decent work and turnover intentions among Chinese millennials: A Longitudinal study. *Journal of Career Development*, 50 (4), 933-946. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- Wang, H. (2018). The Impact of social support on work stress and job burnout. *School of Business, Emporia State University*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27371.44323>
- Wang, Y., Liu, L., Wang, J., & Wang, L. (2012). Work-family conflict and burnout among Chinese doctors: the mediating role of psychological capital. *Journal of Occupational Health*, 54 (3), 232-240. <https://doi.org/10.1539/joh.11-0243-oa>
- Wen, Y., Chen, H., Liu, F., & Wei, X. (2024). The Relationship between career calling and resilience among rural-oriented pre-service teachers: The chain mediating role of career adaptability and decent work. *Behavioral Sciences*, 14 (1), 11. <https://doi.org/10.3390/bs14010011>
- World Health Organization. (2019). *International Classification of Diseases 11th Revision (ICD-11)*. <https://icd.who.int/>
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: people's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31 (1), 21–33. <https://doi.org/10.1006/jrpe.1997.2162>

- Xue, B., Feng, Y., Hu, Z., Chen, Y., Zhao, Y., Li, X., Yang, Y., Zhang, J., Zhang, Y., & Luo, H. (2024). Assessing the mediation pathways: How decent work affects turnover intention through job satisfaction and burnout in nursing. *International Nursing Review*, 71 (4), 860–867. <https://doi.org/10.1111/inr.12939>
- Yáñez, J. A., Jahanshahi, A. A., Alvarez-Risco, A., Li, J., & Zhang, S. X. (2020). Anxiety, distress, and turnover intention of healthcare workers in Peru by their distance to the epicenter during the COVID-19 crisis. *The American Journal of Tropical Medicine and Hygiene*, 103 (4), 1614–1620. <https://doi.org/10.4269/ajtmh.20-0800>
- Zanotelli, L. G., & Andrade, A. D. (2024). Does having a low or high level of career calling make a difference in one's career, work, and life? *Brazilian Business Review*, 21 (6), 1–16. <https://bbronline.com.br/index.php/bbr/article/view/825>
- Zhao, X., Wu, K., Sun, B., & Li, W. (2022). Teacher career calling reduces burnout: The mediation effects of work engagement and psychological capital. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988467>
- Zhou, X., Xu, Y., Wang, H., Tang, J., Jia, J., Meng, Z., & Huang, X. (2025). The relationship between a friendly organizational environment and job performance in the post-pandemic era: An examination using career calling as a mediating variable. *BMC Psychology*, 13, 596 <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02925-4>